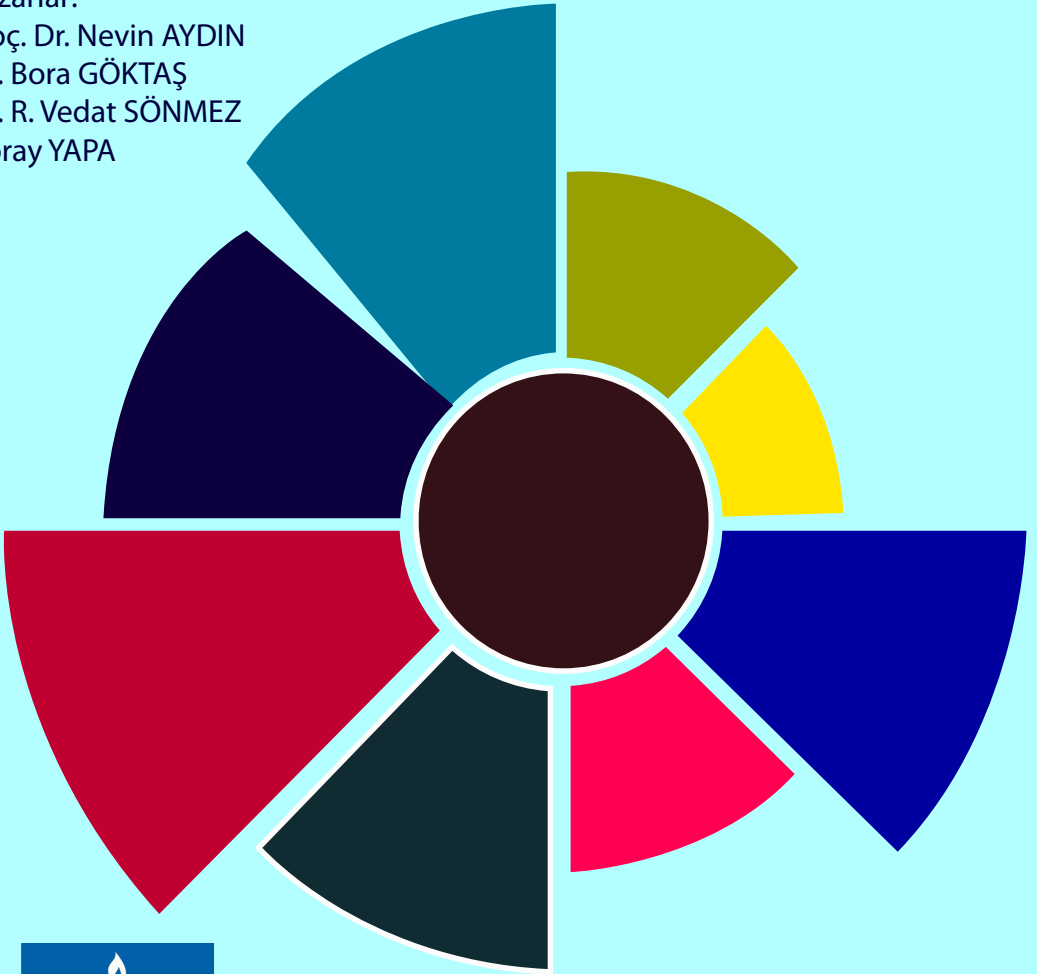


ULUSLARARASI STRATEJİK SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI

Editör: Doç. Dr. Kasım KARAMAN

Yazarlar:

Doç. Dr. Nevin AYDIN
Dr. Bora GÖKTAŞ
Dr. R. Vedat SÖNMEZ
Koray YAPA



İKSAD
Publishing House

ULUSLARARASI STRATEJİK SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI

Editör

Doç. Dr. Kasım KARAMAN

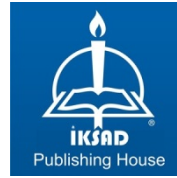
Yazarlar:

Doç. Dr. Nevin AYDIN

Dr. Bora GÖKTAŞ

Dr. R. Vedat SÖNMEZ

Koray YAPA



Copyright © 2018 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non commercial uses permitted by copyright law. Institution Of Economic Development And Social Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E posta: kongreiksad@gmail.com

www.iksad.net

www.iksad.org

www.iksadkongre.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications - 2018©

ISBN: 978-605-7923-88-2

Cover Design: İbrahim Kaya

December / 2018

Size = 16x24 cm

İÇİNDEKİLER

EDİTÖRDEN:

ÖNSÖZ

Doç. Dr. Kasım KARAMAN

(1 – 4)

BÖLÜM 1:

STRATEJİ VE SÜREÇ İNOVASYONUNU ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Dr. R. Vedat SÖNMEZ

(5– 30)

BÖLÜM 2:

TÜRKİYE İLE KOMŞU ÜLKELERİN İNSANİ GELİŞMİŞLİKLERİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ YARDIMIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

Koray YAPA

(31– 53)

BÖLÜM 3:

ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞTE KARMA YÖNTEMLER: TÜRKİYE'DEKİ ÖRNEK UYGULAMALAR

Dr. Bora GÖKTAŞ

(54– 73)

BÖLÜM 4:

YENİ PAZARA GİRMEDE AĞ İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ VE İZMİR'DE KURULU OLAN İŞLETMELERDEN ÖRNEKLER

Dr. Bora GÖKTAŞ

(74– 97)

BÖLÜM 5:

GELECEĞİN YENİ FORMÜLÜ: DİJİTALLEŞME

Doç. Dr. Nevin AYDIN

(98– 117)

ULUSLARARASI STRATEJİK SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI

ÖNSÖZ

“*Uluslararası Stratejik Sosyal Bilimler Araştırmaları*” adıyla tasarlanmış olan bu eser, ekonomi, uluslararası ilişkiler ve sosyoloji bilim alanlarını kapsayan, küreselleşme ve dijitalleşme süreçleriyle şekillenen yeni dünya düzenindeki insan-toplum ilişkileri ile ulusal ve uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin ortaya koydukları stratejileri ele alan araştırmalardan oluşmaktadır. Mevcut uygulamalar ile geleceğe yönelik stratejilerin Türkiye ekseninde tartışıldığı, beş bölümden oluşan bu çalışmanın alana önemli katkılar sağlayacağı kanaatindeyiz.

Liberal sistemde, işletmeler pazar paylarını korumak ve artırmak için sürekli rekabet halindedir. Rekabet, işletmeleri piyasa şartlarına ve talebe uygun değişimleri gerçekleştirmeye ve kendilerini yenilemeye zorlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, pazarda varlıklarını devam ettirebilmek ve rakipleriyle rekabet edilmek adına yeni ürün, üretim ve pazarlama stratejileri geliştirmek durumundadır. R. Vedat Sönmez’in, “Örgüt Kültürünün İnovasyonu Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma” doktora tez çalışmasından üretilen “*Strateji ve Süreç İnovasyonunu Etkileyen Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*” başlıklı çalışması, örgüt kültürünün uyum, vizyon, katılım ve tutarlılık boyutlarının strateji ve süreç inovasyonu üzerine etkilerini ve aralarındaki bağlantıyı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren 245 işletmede gerçekleştirilen araştırmada, örgüt kültürünün

boyutlarını ve örgütlerdeki inovasyon faaliyetlerini belirlemeye yönelik iki ölçek uygulanmıştır.

Yazar Koray Yapa “*Türkiye İle Komşu Ülkelerin İnsani Gelişmişliklerinin Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Yardımıyla Değerlendirilmesi*” başlıklı çalışmasında öncelikle, insan refahı ve toplumsal refahın sadece ekonomiyle ilişkilendirilmesi üzerine alanyazında yapılan tartışmaları değerlendirmektedir. 1990’larda Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın insan refahının ve toplum refahının ekonomik göstergelerin yanında eğitim, sağlık, sosyal güvenlik ve istihdam gibi başka kriterleri de değerlendirme kapsamına alan İnsani Gelişim Raporu hazırlaması, yapılan insani ve toplumsal refah durumu değerlendirmeleri için temel ölçüt niteliğindedir. Yazar bu bağlamda Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın ülkelerin gelişme düzeylerini hesaplamak için kullandığı göstergelerden yararlanarak Türkiye ile komşuları Yunanistan, Bulgaristan, Suriye, Irak, İran, Gürcistan, Azerbaycan ve Ermenistan’ın 2015, 2016 ve 2017 yıllarına ait insani gelişimlerini Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden VIKOR, TOPSIS, ELECTRE teknikleri ile değerlendirmektedir.

Bora Gökteş, yabancı işletmelerin Türkiye’deki yatırım stratejilerini ve uygulamalarını değerlendirdiği “*Uluslararası Pazara Girişte Karma Yöntemler: Türkiye’deki Örnek Uygulamalar*” adlı çalışması ile ihracat, anlaşma ve yatırım temelli geleneksel yöntemlerin dışında, karma yöntem olarak nitelendirilen ve ülke ve pazara göre farklılıklar gösteren yeni yapılanma süreçlerini, Türkiye’deki uygulamalar üzerinden açıklamayı amaçlamaktadır.

İşletmelerin, uluslararası pazarlara girişte, faaliyetlerini gerçekleştirecekleri ülkelerin politik, ekonomik, kültürel, sosyal vb. şartlarına göre değişebilen esnek yeni stratejiler geliştirmelerinin bir zorunluluk haline geldiğini ifade eden Göktaş, “melez, hibrit ya da karma” olarak nitelendirilen yöntemlerle uluslararası pazarlardan daha çok pay kapma mücadelelerini açıklamaktadır.

Bora Göktaş’ın bu kez Türk işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada geliştirdikleri stratejileri konu edindiği “*Yeni Pazara Girmede Ağ İlişkilerinin Önemi ve İzmir’de Kurulu Olan İşletmelerden Örnekler*” başlıklı çalışması, işletmelerin ağ ilişkilerini nasıl ticari faaliyete dönüştürdüklerini, İzmir’de kurulu üç işletmenin uygulamaları üzerinden açıklamaktadır. Geleneksel uluslararasılaşma teorileri, işletmelerin öncelikle iç pazarlarda güçlü ve sağlam yapılanmalar gerçekleştirdiklerini, daha sonra da yavaş yavaş uluslararası pazarlara yöneldiklerini açıklamaktadır. Ancak Göktaş, “küresel doğanlar”, “küresel başlayanlar”, “anında uluslararasılaşanlar” ya da “uluslararası yenigirişimler” olarak da adlandırılan işletmelerin, geleneksel süreçleri gerçekleştirmeden de uluslararası pazarlara girebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu süreçte ağ ilişkilerinin yeni pazarlara girişi kolaylaştırdığını ve hızlandığını vurgulamaktadır.

Nevin Aydın “*Geleceğin Yeni Formülü: Dijitalleşme*” adlı çalışmasında dijitalleşme kavramı üzerinde durmakta ve yeni bir süreçten bahsetmektedir. Finanstan tarıma, sağlıktan yönetime hükümete, güvenlikten medyaya kadar hayatın her aşamasına giren, her sektöre hükmetmeye başlayan bu yeni dönemin etkilerini her

geçen gün artarak daha fazla hissettirmeye başlayacağını ifade eden yazar, ülkelerin gelecek planlamalarında dijital yatırımların önemine vurgu yapmaktadır. Yeni dünya düzenin dijital güce dayalı bir yapılanmayla şekillendiğini, bu bağlamda Almanya, ABD, İngiltere gibi ülkelerin dijital dönüşümlerini gerçekleştirdiklerini ve gerçekleştirmeye de devam ettiklerini farklı sektörlerden örneklerle açıklamaktadır. Dijital dönüşümü dijitalleşme, dijitalleştirme ve dijital iş dönüşümü aşamalarıyla açıklayan yazar; dijitalleşmenin girişimlere müşteri memnuniyetini artırma, verimliliği artırma, karlılığı artırma ve veri yakalama gibi konularda katkılar sağladığını belirtmektedir. Bunun yanında sensörlerin hayatımızdaki yerini ve artan önemini açıklayan Aydın, “nesnelerin interneti“ olarak kavramlaştırılan ve özellikle “akıllı ev, akıllı araç, e-sağlık” gibi uygulamalarla hayatımıza giren dijital dönüşüm örneklerini sunmaktadır. Ülkeleri, “durağan, öne çıkan, riskli ve kabuğunu kıran ülkeler” şeklinde dijital dönüşüm kategorilere ayıran Aydın, Türkiye’yi kabuğunu kıran ülkeler kategorisinde değerlendirmektedir.

Bu kitabın hazırlanmasında katkıları olan Sayın İbrahim Kaya’ya, İKSAD Başkanışmanı ve İKSAD Uluslararası Yayınevi sorumlusu Sayın Sefa Salih Bildirici’ye ve her konuda destek olan İKSAD Başkanı Sayın Mustafa Latif Emek’e teşekkür ederim. Ayrıca değerli katkılarından dolayı yazarlarımıza da şükranlarımı sunarım.

Doç. Dr. Kasım KARAMAN

Kayseri, 2018

BÖLÜM 1: STRATEJİ VE SÜREÇ İNOVASYONUNU ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

R. Vedat SÖNMEZ²

Giriş

Dinamik bir yapıya sahip olan tüketici yaşamında, küreselleşme olgusu ile birlikte birtakım değişimler görülmektedir. Bu nedenle tüketicilerin yaşam tarzlarında, kültürlerinde, zevk ve tercihlerinde, tüketim alışkanlıklarında hızlı bir değişime şahit olmaktayız. Tüketicilerin yaşamış oldukları bu hızlı değişime yetişmek ve ihtiyaç duyulan yeni ürünleri üretmek, pazarlamak ve satışa sunmak isteyen örgütler, farklı ve yeni bir takım ürün, süreç, pazarlama ve stratejileri aramaya zorlanmaktadır. Diğer taraftan ulusal ve yerel pazarlarda örgütlerin pazar paylarını ve karlılıklarını koruma ve artırma çabaları sonucunda yaşanan yoğun rekabet, örgütleri yeni bir takım yol ve yöntemleri bulmaya itmektedir. Örgütlerin karşılaştıkları bu durum inovasyon çalışmalarını örgüt politikalarının ilk sıralarına yerleştirmektedir. En basit tanımı ile inovasyon elde edilen bir bilginin ekonomik veya toplumsal bir fayda yaratmak amacıyla, yeni veya farklı bir ürünün üretilmesinde, bir sürecin kullanılmasında, bir pazarlama veya dağıtım yönteminin geliştirilmesinde kullanılması olup, genellikle ürün, süreç, pazarlama ve strateji olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

1. Bu çalışma “örgüt kültürünün inovasyonu üzerine etkisi ve bir araştırma” başlıklı doktora tezinden hazırlanmış ve 2008 Şehri Nuh Uluslararası Multi Disiplinler Kongresinde sunulmuştur.

2. Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, rvsonmez@gmail.com

Örgüt kültürü ise; örgüte bir kimlik kazandıran, örgüt içinde işlerin yapılış biçimini gösteren, işgörenler arasında kabul gören ortak değerler bütünü olarak ifade edilebilmektedir. Örgütlere hakim olan kültürel değerler, örgütü bir çok açıdan etkileyebilmektedir. Motivasyon, işgören performansı, iletişim şekli, örgütsel dayanışma ve yardımlaşma örgütsel kültürden etkilenen birkaç unsurdur. Örgütsel kültürden etkilenen bir diğer hususun inovasyon çalışmaları olduğu düşünülmektedir. Çalışmamızın amacı örgütsel kültürün strateji ve süreç inovasyonu üzerine etkisini belirlemek ve varsa aralarındaki bağlantıyı tespit etmektir. Bir başka ifade ile Denison tarafından ortaya konan örgütsel kültürün vizyon, tutarlılık, uyum ve katılım boyutlarının, strateji ve süreç inovasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir.

Araştırma üç bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde inovasyon ve çeşitleri, örgütsel kültür konularında bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırma sonucunda elde edilen veriler ve bu verilerin yorumlanması yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise elde edilen veriler ışığında öneriler sunulmuştur.

İnovasyon

Artan yoğun rekabet, pazar paylarında yaşanan daralmalar ve üretilen ürünlerdeki çeşitlerin artışı (ürün yağmuru) nedeni ile inovasyon, ekonomi dünyasında her geçen gün önemini artırmaktadır. Günümüz iş dünyasında yaşanan yoğun rekabette örgütler ayakta kalabilmek ve karlılıklarını sürdürebilmek amacıyla ürünlerini, hizmetlerini ve üretim süreçlerini devamlı bir şekilde değiştirmeleri, farklılaştırmaları ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme,

farklılaştırma ve yenileme faaliyetleri inovasyon olarak değerlendirilir. Latince kökenli bir sözcük olan “innovatus” tan türemiş inovasyon kavramı, Türkçede yenilik, yenileşim gibi bir takım ifadelerle anlatılmaya çalışılsa da tam olarak bu ifadelerle karşılık bulamamaktadır. En basit anlamıyla inovasyon; bilginin ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak amacıyla kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünü olarak ifade edilir. İnovasyon faaliyetleri, ar-ge, kullanılan teknoloji, liderlik tarzı, hata yapmaya tanınan tolerans, örgüt kültürü gibi hususlardan etkilenmektedir (Elçi,2006: 2) .

İnovasyon kavramını iktisat dünyasına kazandıran Joseph Schumpeter; İnovasyonu “yeni bir üretim fonksiyonunun oluşturulması” şeklinde açıklamıştır (Schumpeter, 1939:86-87).Drucker’a göre (1985) inovasyon; girişimcilik faaliyetlerinin bir aracıdır. Ekonomik refahı yaratmak ve elde etmek için yeni bir kapasite oluşturacak kaynakları sağlayan bir süreçtir.Nafgizer ise (2006: 393) inovasyonu, yeni bir icat veya fikrin iktisadi veya sosyalbir faaliyetle somutlaşması olarak tanımlamaktadır. Roberts (1987) inovasyonu; yeni fikirler yaratmak ve bunları ürünlerde, süreçlerde veya organizasyonlarda fonksiyonel hale getirmek için ortaya konan tüm faaliyetleri kapsadığını ifade eder (Akt. Elçi:2006:29). Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu tarafından tavsiye edilen ve Tübitak tarafından Türkçe ’ye çevrilen Oslo Kılavuzunda ise inovasyon; “*bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir*

organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.”Bu tanımda inovasyon ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört şekilde ifade edilmektedir. (Oslo kılavuzu:2005; 50).Damanpour (1987: 676) inovasyonu; firmanın sahip olduğu iç ve dış çevrede oluşan değişimlere uyumunu sağlamak amacıyla ürün, süreç ve yapılarında kullandığı değişimin unsurları olarak ifade etmektedir.

Küreselleşen ekonomide artan rekabet, pazar paylarında daralmalar ve kar marjlarının azalmasına bağlı olarak, inovasyon kavramının firmalar ve ülke ekonomileri için önemi oldukça büyüktür. Günümüz ekonomilerinde firmalar, sadece birtakım ulusal firmalar ile değil aynı zamanda küresel ölçekte faaliyette bulunan firmalarla da rekabet etmek durumundadırlar. Bu şartlar altında ürün üreten bir çok firma ve sektör için inovasyon, rekabette avantaj sağlamanın önemli yollarından biridir. Geçmiş dönemlerdeküresel pazarlarda faaliyette bulunan firmalar, global ölçek ekonomilerinden veya dünyadaki emek, sermaye ve hammadde eksikliklerinden yararlanarak rekabette bir takım avantajlar yakalamışlardır. Ancak günümüz ekonomilerinde bu rekabet avantajları ortadan kalkmış durumdadır. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen firmaların teknolojik açıdan gelişmiş, bilgiyi elde eden ve kullanabilen, tüketicileri zevk ve tercihlerindeki değişimi yakalayabilen, yeniliklere eğilimli, işgörenlerin fikirlerini önemseyen, başarısızlığa toleranslı ve uygun örgütsel iklime sahip bir yapıya bürünmeleri gerekmektedir (Durna, 2002:15). Günümüz ekonomisinin oluşturduğu bu şartlar aynı zamanda inovasyon faaliyetlerini firmalar için zorunlu

kılmaktadır. Firmalar açısından başarılı inovasyon faaliyetlerinin pazar payını artırmada, karlılığı sağlamada, rekabette öne çıkma başta olmak üzere olumlu etkileri bulunmaktadır. İnovasyon sürecini başaramayan firmaların pazarlarda çok fazla tutunma şansının olmadığını ifade edebiliriz. Geçmiş dönemlere bakıldığında ünlü birçok markanın bu sürece ayak uyduramadığından dolayı piyasadan çekildiklerini görebilmekteyiz. Örneğin sony markası bir dönemler çok iyi bir kalite ve firma imajı yakalamasına rağmen, pazardaki değişim ve gelişmeye ayak uyduramadığından bir süre sonra pazardan çekilmek zorunda kalmıştır.

Günümüz ekonomi dünyasında bilgi önemini her geçen gün artırmaktadır. Bilgiyi elde etme ve kullanma, inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirme rekabetin, ekonomik büyümenin ve refahın önemli unsurlarından birisi haline gelmiş bulunmaktadır. Bu konularda başarıyı yakalayan toplum ve ülkelerin refah seviyesi ve ekonomik büyüme oranları artmaktadır. Refah düzeyi ve ekonomik büyümeyi sağlama, istihdam imkanlarının ve rekabet gücünün sürdürülebilir olmasının yolu bilgiyi sağlama, bu bilgileri hızlı bir şekilde iktisadi veya toplumsal faydaya, katma değer yaratmaya dönüştürmekten geçmektedir. Ekonominin toplam inovasyon kapasitesi ise, ekonomiyi bir bütün olarak geliştirmektedir (Kalça ve Atasoy, 2008:95-96).

Strateji İnovasyonu

Rekabetin ve pazar payını korumanın önemli araçlarından biri olan stratejik inovasyon; firmalar açısından büyümeyi sağlama ve sürdürme, tüketiciler için ise değer yaratmak amacıyla, firmada

kullanılan iş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi ve belirlenmesi,hedef pazara yeni bir şekil vermek olarak açıklanmaktadır (Schlegelmilch vd., 2003: 118).

Stratejik inovasyon, genellikle farklı sektörlerde pazara ilk defa giren firmalar tarafından kullanılan, yeni iş modellerinin yaratılması ile sonuçlanan ve farklılaştırma stratejisi için uygun olan inovasyon faaliyetleridir. Günümüz rekabet şartlarında, bir firmanın, stratejik inovasyon yapmaya yönelik yüksek düzeyli güdülenme ile eyleme geçmesi beklenebilir. Diğer taraftan, az sayıda firma, orijinal, tamamen yeni pazarlar ve iş modelleri ile sonuçlanan bir tür olarak stratejik inovasyonu pazarda uygulayabilme fırsatını yakalayabilmiştir. Stratejik girişimcilik düşüncesi bağlamında,bir firma, ancak fırsatları değerlendirme ve avantajları geliştirme davranışını bütünleştirdiğinde, stratejik inovasyon geliştirebilir, pazarda uygulayabilir ve rakipleri tarafından yapılan stratejik inovasyon uygulamaları ile tehdit edilemeyecek bir seviyeye gelebilir(stratejik girişimcilik. Org. 13.09.2018).

Modern ekonomide artan rekabet ve ürün çeşitliliği nedeni ile firmalar ürünlerini farklılaştırarak, değerlerini artırarak ve kullanımlarında kolaylıklar sağlayarak üretmeleri gerekmektedir. Bunun başarılması için de firma stratejiile inovasyon faaliyetleri arasında bir paralellik ve güçbirliğinin oluşturulması gerekmektedir. Bir firmanın pazara girmesi, pazar payını artırması ve dolayısıyla büyüebilmesi, rakiplerine rekabette üstünlük sağlayabilmesi için stratejik bir planlamanın önemi büyüktür. Firmanın belirlemiş olduğu genel strateji ile inovasyon stratejileri arasında da bir koordinasyon ve

bütünleşme bulunması gerektiği ifade edilebilmektedir(Dobni, 2010: 48-49).

Süreç İnovasyonu

Firmaların en önemli hedefi kar elde etmektir. Firmaların karlılıklarını etkileyen çeşitli hususlar bulunmaktadır. Ürünün fiyatı, satış miktarı, rekabet durumu, maliyet kalemleri bu hususlardan bir kaçıdır. Firmalar belirledikleri kar hedefine ulaşabilmek ve rakiplerine oranla daha güçlü olabilmek amacıyla maliyetleri düşürme, performansı ve verimliliği artırmak için sürekli olarak bir çaba içindedirler. Bu çaba ve arayışlar firmaları süreç inovasyonu çalışmalarına zorlamaktadır. Süreç inovasyonu; üretim süreci için ihtiyaç duyulan girdilerin sağlanması, finansal ihtiyaçların giderilmesi, depolama, insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması, stok yönetimi ve diğer birtakım faaliyetlerin yeni yöntemlerle gerçekleştirilerek verimliliği artırıp, üretim süreçlerindeki maliyetleri azaltmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamalardır (Kırım, 2006).Ojasala (2009: 53)süreç inovasyonunu; maliyetleri düşürmek, ürün niteliklerini geliştirmek, sürdürmek ve korumak amacıyla kullanılan süreçler olarak tanımlar.

Teslimat ve üretim yöntemlerini de kapsayan süreç inovasyonu; önemli seviyede iyileştirilmiş veya yeni bir süreç yönteminin kullanılması olarak ifade edilmektedir. Süreç inovasyonu, yöntemler, makine, teçhizat ya da yazılımlarda önemli çapta değişiklikleri kapsamaktadır. Esas amaç olarak, teslimat veya üretim maliyetlerini düşürmek olan süreç inovasyonu ürün ya da hizmet kalitesini

yükseltmek ya da yeni ve farklı olabileceği gibi önemli seviyede iyileştirilmiş ürün ya da hizmetler üretmek ve teslim etmektir. Ford markası tarafından üretim dünyasına kazandırılan üretim bandı yöntemi, süreç inovasyonuna en güzel örneklerden biridir (Kaya; 2017: 10).

Örgüt Kültürü

Sosyoloji, Psikoloji, Antropoloji ve Siyaset Bilimi gibi bir çok disiplinin ortak konusu olan örgüt kültürü kavramının yönetim ve organizasyon literatürü ile tanışması Japon örgütleri sayesinde olmuştur. 1970’li yılların sonunda ve 1980’li yılların başında Japon firmalarının üstün başarısı, uzmanların dikkatini çekmiş, söz konusu firmaların organizasyon modelleri incelenmeye başlanmıştır. Uzmanlar yaptıkları araştırma sonucunda Japon firmalarının en önemli özelliklerinin kültürel özellik olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ulaşılan bu sonuçtan sonra örgüt ve yönetimle ilgili, örgütsel yapı ve strateji konuları vurgulandıktan sonra, 1980’li yıllar örgüt kuramında örgütsel kültür olarak adlandırılan ve değişik biçimlerde açıklanan yeni bir araştırma konusunun gelişmesine sahne olmuştur (Şişman, 1993: 23-25; Köse vd., 2001: 228).

Birden fazla disiplinin konusu olmasından dolayı örgüt kültürü kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili literatürde en geniş araştırmalardan birini yapmış olan Hofstede göre (1980: 13) örgüt kültürü; bir grup veya toplum içinde bulunan üyelerin bütüncül bir düşünce programı ile diğer grup veya toplumdaki ayrılmasıdır.

Schein ise örgüt kültürünün sürekli olarak bir değişim ve gelişim içinde olduğunu ön plana çıkararak, bir grubun faaliyette bulunduğu iç ve dış çevresi ile koordinasyonu sağlamak ve kendi içinde bütünlük sağlaması için karşılaştığı problemlere çözüm bulma aşamasında öğrenilmiş, bulunmuş ve keşfedilmiş, işlevselliği sebebi ile önemsenen, grup içindeki üyeler tarafından öğrenilmesi istenilen, düşünme, temel varsayım ve değerler olarak tanımlamıştır (Schein, 2004: 17). Örgüt kültürü; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütsel bir kimlik oluşturan, örgütün paydaşları tarafından paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Erez ve Gati, 2004, s.585).

Örgütün kültürünün, örgütsel yapı içinde bir takım fonksiyonları bulunmaktadır. Grup üyelerinin yaşamlarını sürdürme, dış ve iç çevreye uyumun sağlanması, problemlerin çözümüne yardımcı olması örgüt kültürünü önemli fonksiyonlarından birkaçıdır (Erkmen, 2010: 31-40). Örgüt çatısı altında iş yapma yöntemleri, yardımlaşma, iletişim gibi konularda üyelere yol göstermesi örgüt kültürünün bir diğer fonksiyonu olarak ifade edilmektedir.

Örgüt kültürü araştırmacılar tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Wallach (1983), örgüt kültürünü, bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olmak üzere üç başlıkta incelemiştir. Quin ve Cameron, yaptıkları araştırma sonucunda örgüt kültürünü klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört boyutta araştırmışlardır. Geert Hofstede' ise örgüt kültürü ile ilgili yapmış olduğu geniş araştırmalar sonucunda örgüt kültürünü; güç mesafesi özelliği, eril (masculen) dişil (feminen) özellikler, bireycilik/kolektivizm özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği, olmak üzere dört

başlıkta araştırmıştır. Harrison kültürleri rol kültürü, güç kültürü, birey kültürü ve göre kültürü olarak sınıflandırmaktadır (Çelik, 2007; Şişman, 2002). Örgüt kültürü sınıflandırması ile ilgili bir başka araştırma Denison tarafından gerçekleştirilmiştir. Örgütlerin etkinliğini ön plana çıkararak araştırmayı gerçekleştiren Denison, örgüt etkinliği ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüşüne dayanmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel kültürü, uyum, vizyon, katılım ve tutarlılık olmak üzere dört temel boyutta ve her bir boyutu 3 alt boyutla birlikte incelemiştir (Ferguson, 2003: 57).

Denison Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik bir çalışma gerçekleştiren Denison, bu sınıflandırmasını 100.000'den fazla işgören ve 3000'den fazla örgüt üzerinde yapılan çalışmalarla ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda örgüt kültürü uyum, vizyon, katılım ve tutarlılık olmak üzere dört temel boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir.

Tablo: 1 Denison Örgüt kültürü Sınıflaması Temel ve Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Temel Boyutlar
Temel amaçlar, misyon ve stratejik yönlendirme.	Vizyon
Örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık ve değişim yaratma.	Uyum
Entegrasyon, koordinasyon ve uzlaşma.	Tutarlılık
Yetenek geliştirme, takım çalıştırması ve güçlendirme.	Katılım

Vizyon Boyutu: Örgüt içinde alınan stratejik kararlarla ilgili olan vizyon boyutu, performansı yüksek olan örgütlerin; işgörenlerin gerçekleştirdikleri faaliyetleri hangi amaçla yaptıklarını ve gün sonundabu faaliyetlerin örgütsel katkısını sorgulayan bir misyona sahip olduğu görüşüne dayanır. Vizyon hedef pazarda rekabet etme ve bir örgütün var oluşunun esas nedenini açıklar. Başarılı örgütlerin, amaçlarını, stratejik hedeflerini, vizyonlarını, örgütün gelecek dönemlerde hedefleri ve nasıl görünecekleri ile ilgili görüşlerini net bir şekilde ifade eden açıklamalara sahip olduğu esasına dayanır. Vizyon boyutuna ait alt boyutlar; örgüt misyonu, temel hedefler ile stratejik yönlendirir.

Uyum Boyutu; Örgüt kültürünün uyum boyutu; dış çevreden alınan tepki ve bilgiler ışığında, büyümenin ve gelişmenin sağlanabilmesi için, örgüt faaliyetlerinin bu bilgi ve tepkilere uygun olarak gerçekleştirilmesine zemin hazırlayan değerler sistemidir. Bu özelliklere sahip örgütler, risk alan, yaptıkları hatalardan sonuç çıkaran ve bu sonuçlarla öğrenmeyi tercih etmektedirler. Uyum boyutuna ait alt boyutlar, değişimi yaratma, örgütsel öğrenme ile müşteri odaklılıktır.

Tutarlılık Boyutu: Örgütün karşılaştığı problemlerin çözümü ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı, örgütün dış çevresinde beklenmeyen oluşumlar ve riskler karşısında güçlü bir şekilde durmasını sağlayan bir değerler bütünü ve durumu ifade eder. Tutarlı olan örgütlere ait en önemli özellik, örgütün tüm kademelerince kabul görmüş, örgütsel bir yönetime dayanan

düşünce yapısına ve örgüt sistemlere sahip olmalarıdır. Bu boyutun temel değerleri; entegrasyon, koordinasyon ve uzlaşmadır.

Katılım Boyutu: Örgütsel kültürün katılım boyutu; takım çalışması ve güçlendirmenin rekabet ortamında ayakta kalabilmenin önemli iki unsuru olduğunu ifade etmektedir. İş ortamında işgörenlerine söz hakkı veren, kararlara katılımını sağlayan, güçlendiren, tüm birimlerdeki iş gücü yeteneğini geliştirmek için emek harcayan, örgüt yapısını takım etrafında oluşturmayı başaran örgütlerin hedeflere ulaşma konusunda rakiplerine oranla daha başarılı olacağı görüşünü esas almaktadır. Katılım boyutu takım çalışması, yetenek geliştirme ve güçlendirme alt boyutlarını kapsamaktadır. (Denison vd., 1995; Denison vd., 2004: 61; Akdoğan ve Oflazer, 2008: 7-9).

Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma, Gaziantep ilimizde organize sanayi bölgesinde (1, 3 ve 4.bölgeleri) üretim yapan firmaların yöneticileri ile yapılmıştır. Araştırma evreninin Gaziantep ili olarak seçilmesinin amacı; Gaziantep'in ekonomik yapısı itibarıyla Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutmasıdır. Gaziantep'te faaliyette bulunan büyük firma sayısı Türkiye genelinin yüzde 4'ünü, küçük firma sayısı ise yaklaşık yüzde 6'dır. Bu yapıyla da başta kobiler olmak üzere sanayi sektörü büyük istihdam imkânları sunabilmektedir. Bir diğer açıdan da inovasyon kapasitesi oldukça yüksektir. Bu üç organize sanayi bölgesinde bulunan firmaların sayısına ulaşmak amacıyla, OSB Müdürlüğü ile iletişime geçilmiş, toplam 686 firmanın faaliyette

bulunduğu bilgisi elde edilmiştir. Aktif olan 686 firmadan 269 firma yöneticisine ulaşılmış, ancak 263'ünden geri dönüş sağlanmıştır. 263 anketin 18'i eksik bilgi içerdiğinden dolayı güvenilir bulunmamış ve analize dâhil edilmemiştir. Araştırmada 245 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmada ki örneklem ana kütlede kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Altunışık ve arkadaşlarına (2010: 101) göre evren 700 firma olduğu zaman, an akütleyi temsil edecek yeterli örneklem sayısının 248 işletme olduğu ifade edilmiştir. Bu durumda 245 işletme, 686 firmadan oluşan bir ana kütle temsil edecek yeterliliktedir.

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

İnovasyon faaliyetlerinin karlılık, rekabet, pazar payı ve satış miktarı üzerindeki olumlu etkileri nedeni ile strateji, süreç, pazarlama ve ürün inovasyonlarına yönelik firmaların çalışmaları ve yatırımları son dönemlerde ivme kazanmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak araştırmacılar da inovasyon ve inovasyon faaliyetlerini etkileyen hususlar ile ilgili araştırmalarını artırmaktadırlar. Firmalardaki inovasyon faaliyetleri iç ve dış çevre faktörleri tarafından etkilenmektedir. Bu çalışmamızın amacı Denison'un belirlediği örgüt kültürüne ait uyum, vizyon, tutarlılık ve katılım boyutlarının süreç ve strateji inovasyonu üzerine etkisini belirlemek ve aralarındaki varsa bağlantıyı ortaya çıkarmaktır.

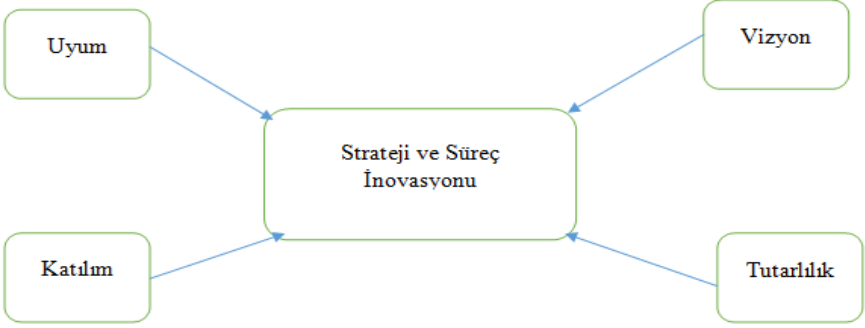
Araştırmada veri toplama işleminde anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun şekilde oluşturulmaya çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa

olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere yüz yüze anket ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan iki ana ölçekte 5’li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılara verilen anket formları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özellikleri tespit etmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Anket’in İkinci bölümünde ise örgütsel kültürü belirlemek amacıyla, Denison tarafından geliştirilen, Türkiye’de Yahyagil (2004: 10) tarafından Türkçe’ye çevrilen ve 30 ifadeden oluşan ölçeğe yer verilmiştir. Ölçek, Denison’un belirlediği örgütsel kültürün dört temel boyutu olan katılım, vizyon, uyum ve tutarlılık boyutlarını kapsamaktadır. Ölçek, Aydoğdu (2013: 129) tarafından hazırlanan “örgüt yapısının inovasyon ve örgüt kültürüne etkisi ve bir araştırma” başlıklı çalışmadan alınmıştır. Ölçekte bulunan ifadelerde tarafımızca bazı değişiklikler yapılmış bulunmaktadır. Son bölümde; Firmalardaki inovasyon çalışmalarını belirlemeye yönelik, Vila ve Kuster (2007: 26-27) tarafından oluşturulan inovasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte süreç ve strateji inovasyon kapasitesini ölçmek üzere toplam onüç ifade yer almaktadır. Ölçek, Bıçkes (2011: 340) tarafından hazırlanan “örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler” isimli çalışmadan alınmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın sadece Gaziantep OSB. ile sınırlı olması, anket sayısının çok fazla sayıda olmaması ve anket dışındaki veri toplama tekniklerinden yararlanılamaması çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil:1 Araştırma Modeli
Uyum, Katılım, Vizyon ve Tutarlılık Boyutlarının Strateji ve Süreç İnovasyonu Üzerine Etkisi

Literatür araştırmasına göre örgüt kültürünün dört boyutu olan uyum,vizyon, katılım ve tutarlılık boyutları ile strateji ve süreç inovasyonu arasında doğrusal ilişkiler beklenmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Örgüt kültürünün uyum boyutunun strateji inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Örgüt kültürünün vizyon boyutunun strateji inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgüt kültürünün katılım boyutunun strateji inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun strateji inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Örgüt kültürünün uyum boyutunun süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H6: Örgüt kültürünün vizyon boyutunun süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H7: Örgüt kültürünün katılım boyutunun süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H8: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun süreç İnovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgüt Kültürü Boyutlarının ve Strateji İnovasyonunun Güvenilirlik Analizleri

Tablo: 2 Örgüt Kültürü ve Strateji İnovasyonunun Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Vizyon	İşe Katılım	Tutarlılık	Uyum	Strateji İnovasyonu
Crobach Alpha (α)	,909	,854	,549	,887	,648

Tablo 2 'de görüldüğü gibi, örgüt kültürünün vizyon, işe katılım ve uyum boyutlarının yüksek derecede, tutarlılık boyutunun ise düşük derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Strateji inovasyonun ise oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır. Kalaycı'ya (2009: 405) göre, alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır; “ $0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir”, “ $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük”, “ $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir” ve “ $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir”. Bu bağlamda tutarlılık hariç diğer üç boyutun ve strateji inovasyonunun iç tutarlılık oranlarının oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Örgüt Kültürü Boyutlarının ve Süreç İnovasyonunun Güvenilirlik Analizleri

Tablo:3 Örgüt Kültürü ve Süreç İnovasyonu Güvenilirlik Analizleri

Boyutlar	Vizyon	İşe Katılım	Tutarlılık	Uyum	Süreç İnovasyonu
Crobach Alpha (α)	,909	,854	,549	,887	,888

Tablo 3 'te görüldüğü gibi, örgüt kültürünün vizyon, işe katılım ve uyum boyutlarının yüksek derecede, tutarlılık boyutunun ise düşük derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Süreç inovasyonun ise yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır. Çünkü Kalaycı'ya (2009: 405) göre, alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır; “ $0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir”, “ $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük”, “ $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir” ve “ $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir”. Bu bağlamda tutarlılık hariç diğer üç boyutun ve süreç inovasyonunun iç tutarlılık oranlarının oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Strateji İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi

Strateji inovasyonunun bağımlı değişken ve vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının bağımsız değişkenler olarak ele alındığı doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo4 'te verilmiştir.

Tablo: 4 Strateji İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β	B (Std)	t	R ²	ΔR^2	F	Sig.
				,263	,251	20,654	,000*
(Sabit Terim)	1,778		6,348				,000*
Vizyon	,075	,077	,749				,455
İşe katılım	,260	,246	3,017				,003*
Uyum	,301	,278	2,923				,004*
Tutarlılık	-,039	-,043	-,552				,582

*%1 düzeyinde anlamlı; **%5 düzeyinde anlamlı

Tablo 4'te görüldüğü gibi, analiz sonuçları doğrultusunda kurulan modelin ($p < 0,01$; $F = 20,654$) anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuçlar doğrultusunda strateji inovasyonu üzerinde işe katılım ($\beta = ,260$; $p < 0,01$) ve uyum ($\beta = ,301$; $p < 0,01$) boyutlarının olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer iki boyut olan vizyon ve tutarlılık boyutlarının strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ele alınan hipotezlerden; “H1 olan; örgüt kültürünün uyum boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi kabul edilmiştir “H3 olan; örgüt kültürünün işe katılım boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi kabul edilmiştir.

Süreç İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi

Örgüt kültürünün alt boyutları olan vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının süreç inovasyonu üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5 'te verilmiştir.

Tablo: 5 Süreç İnovasyonunun bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	B (Std)	t	R ²	ΔR^2	F	Sig.
				,532	,523	64.120	,000*
(Sabit Terim)	1,094		5,733				,000*
Vizyon	,056	,067	,816				,415
İşe katılım	,259	,291	4,453				,000*
Uyum	,309	,340	4,440				,000*
Tutarlılık	,108	,141	2,236				,026**
	*%1 düzeyinde anlamlı; **%5 düzeyinde anlamlı						

Analiz sonuçlarına bakıldığında modelin anlamlı olduğu ($p<0,01$; $F=64,120$) görülmektedir. İşe katılım boyutu ($\beta=,259$, $p<0,01$), uyum boyutu ($\beta=,309$; $p<0,01$) ve tutarlılık boyutunun ($\beta=,108$; $p<0,05$) süreç inovasyonu değişkeni üzerinde pozitif yönde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Vizyon boyutunun ise süreç inovasyonu

üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durumda ele alınan hipotezlerden;

“H5 olan; örgüt kültürünün uyum boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi edilmiştir.

“H7 olan; örgüt kültürünün işe katılım boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H8 olan; örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern ekonominin vazgeçilmez unsurlarından biri olan inovasyon (strateji ve süreç inovasyonu) firmaların da önemli bir gündem maddesi olmuştur. Günümüz piyasa şartlarında faaliyette bulunan firmaların inovasyon faaliyetlerinden kaçınması mümkün görünmemektedir. Mevcut pazarlarda faaliyette bulunan firmaların geleneksel bir takım yöntemlerle faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve rekabette başarılı olması oldukça zor görünmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan pazar ve tüketiciler, sürekli olarak bir yenilik, değişim ve farklılık beklentisi içindedirler. Firmaların pazarlardan ve tüketicilerden gelen bu beklentileri karşılama zorunluluğu bulunmaktadır. Zira pazar ve tüketici taleplerini karşılamayan firmaların ayakta kalması güç görünmektedir. Diğer taraftan firmaların içinde bulunduğu rekabet ortamından dolayı sürekli olarak yenilik, farklılık ve değişimi yakalamak ve bunları ürün, süreç, pazarlama ve stratejik faaliyetlerde kullanmak durumundadırlar. Söz

konusu pazar şartları firmaları inovasyona yönelik yatırımlar yapmaya, firmayı inovatif bir yapıya doğru yönlendirmektedir. Sonuç olarak firmalarda inovasyon, stratejik ve süreç inovasyonlarına bağlı olarak yatırımlar ve çalışmalar ivme kazanmaktadır. Firmalardaki inovasyon çalışmaları ar-ge, liderlik tarzı, insan kaynaklarının niteliği, yeniliği benimseme derecesi gibi birtakım hususlardan etkilenmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin etkilendiği bir diğer hususun örgüt kültürü olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı; Denison tarafından belirlenen örgüt kültürünün vizyon, uyum, katılım ve tutarlılık boyutlarının, strateji ve süreç inovasyonu üzerine etkisini tespit etmek, varsa aralarındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaktır.

Araştırmamıza katılan işgörenlerin cinsiyet dağılımına bakıldığında elde edilen sonuçların %69,4 gibi yüksek bir oranla erkeklerin lehine çıkmış bulunmaktadır. Ar-Ge biriminin varlığı ile ilgili elde edilen sonuçta (% 80 yok) örgütlerin önemli bir kısmında Ar-Ge biriminin bulunmadığı, örgütlerin halen Ar-Ge biriminin önemi hakkında gerekli bilgiye ve altyapıya sahip olmadıkları ifade edilebilir.

Vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının strateji inovasyonuna etkisini incelemek üzere yapılan araştırma sonucunda; strateji inovasyonu üzerinde işe katılım ve uyum boyutlarının olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre strateji inovasyonu konusunda hedeflerine ulaşmak isteyen örgütlerin, faaliyetlerini gerçekleştirirken işgörenlerine karar alma mekanizmalarında söz hakkı veren, onları güçlendiren, her kademedeki işgörenin yetenek, bilgi ve becerisini artırmak için programlar ve eğitimler düzenleyen,

örgütsel yapıyı takımlar etrafında oluşturan bir örgüt yapısı kurmaları önerilebilir. Örgüt çatısı altında çalışan işgörelere karar mekanizmalarında yer verilmesi, alınan kararlara katılım arttıkça örgütsel bağıllık, motivasyon ve işe sahiplenmenin artacağı düşünöleceğinden, kararlara katılımın sağlanması örgütlere strateji inovasyonun konusunda destek sağlayabilecektir. Ayrıca örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık, değışim yaratma, örgütün çevresinde meydana gelen değışimlere uyum yeteneğinin yüksek derecede tutulması ve geliştirilmesi, örgütlerin uygulayacakları çeşitli eğitim programları ile yaratıcı düşöncenin önünü açılması önerilebilir. Tüketici zevk ve tercihlerinde oluşan değışimi tespit etme, bu değışime uygun ürün üretme, üretim sürecinin başarılı olabilmesi için değışimi yaratmada istek ve inanç strateji inovasyonu için önemli hususlar olarak öne çıkabilmektedir. Dolayısıyla strateji inovasyonu faaliyetlerinde başarılı olmak isteyen firmaların çalışmalarında bu hususları dikkate almaları gerekmekte olduğı ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün alt boyutları olan vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının süreç inovasyonu üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan araştırma sonucunda; katılım boyutu, uyum boyutu ve tutarlılık boyutunun süreç inovasyonu üzerinde etkili olduğı ortaya çıkmıştır. Bu durumda süreç inovasyonu sürecinde başarılı olmak isteyen firmaların, rekabet ortamında ayakta kalmak için; işgörelere güçlendirilmesi, takım çalışması ve kararlara katılımın sağlanması, örgütsel çevrede beklenmeyen oluşum ve riskler karşısında güçlü bir duruş sergilemesi, oluşan değışim ve beklentileri yakalayabilmesi,

yeni şartlara uyum sağlaması için çaba sarf etmesi gerektiği önerilebilir.

Süreç inovasyonu faaliyetlerinde esas amaç maliyetlerin azaltılması, performansın ve verimliliğin artırılması olduğu düşünüldüğünde, üretim sürecinde çalışan işgörenlerin her türlü bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılarak güçlendirilmesi, süreç boyunca yeni, farklı ve değişik fikirlerin ve ürünlerin üretilmesi için bir sinerji yaratabilir. Bu durum yapılacak olan süreç inovasyonlarının başarısını artırabileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte üretim sürecinde yer alan işgörenlerin yeni bir takım üretim süreçleri, yazılım, donanım, makine ve teçhizatın kullanılması veya yeni bir dağıtım ve teslimat yönteminin kullanılması noktasında alınan kararlara katılımı süreç inovasyonu çalışmalarının başarısını artırabilecektir. Çünkü süreci bizzat kullanan, sürecin olumlu ve olumsuz yönlerini yaşayarak öğrenen işgörenlerin, bu süreçlerle ilgili alınacak kararlarda söz sahibi olması, alınan kararların isabetlilik derecesini artırabileceği, alınan kararlarda söz sahibi olan işgörenlerin, kararların uygulanmasında motivasyonun artacağı, süreç boyunca firelerin azalabileceği, bunda üretim maliyetlerini azaltabileceği, dolayısıyla üretim, dağıtım ve teslimat yöntemlerinde yapılacak olan inovasyonlarında başarısını artıracığı sonucuna varılabilir.

Araştırmacılar konu ile ilgili daha büyük bir örnekleme dikkate alarak çalışma yapabilirler. Bununla birlikte, sektörel bazda (tekstil, imalat, lojistik, eğitim, sağlık vb.) inovasyon ve inovasyonu etkileyen faktörler araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Oflazer, M.S., (2008), “Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Kayseri’de Bir Uygulama”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul.
- Altunışık, R. Vd. (2010) Sosyal Bilimlerde Araştırma yöntemleri SPSS Uygulamalı, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Ankara.
- B. Bodo Schlegelmilch, Adamantios Diamantopoulos ve Peter Kreuz, “Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes”, Journal of Strategic Marketing, No: 1, 2003, s. 118.
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Damanpour, F. (1987) “The Adaption of Technological Administrative and Ancillary innovations” Journal of management, goshal 676
- Denison, d., c. Lief, ve j.l. Ward, “Culture In Family-Owned Enterprises: Recognizing And Leveraging Unique Strengths, Family” Business Review, Vol: 17, 2004, Issue 1, 61-70.
- Denison, d.r., a.k. Mishra, “Toward a Theory Of Organizational Culture And Effectiveness” Organizational Science, Vol.6, 1995, No:2.
- Dobni, C. Broke (2010); Achieving Synergy Between Strategy and Innovation: The Key to Value Creation, International Journal of Business Science And Applied Management, Volume 5, Issue 1, 49-58.
- Drucker, Peter F. (1985); Innovation and Entrepreneurship, N.Y, Harper & Row Pub.
- Durna, U. (2002) Yenilik Yönetimi, Nobel, Ankara.
- Elçi, Ş. (2006) İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Pelin Ofset, Ankara.
- Erez, M. Ve Gati, E. (2004). A Dynamic, Multi-level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. Applied Psychology: An International Review, 53(4): 583- 598

- Erkmen, T., (2010) Örgüt Kültürü, İstanbul; Beta Yayınevi.
- Ferguson, s. (2003). Financial Analysis of M&A Integration, New York, McGraw-Hill, 57.
- Hofstede, G. 1980. Culture's consequences: International differences in work-related
- Kalça A.ve Atasoy Y. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi 2008, Cilt: III, Sayı:II
- Kalaycı Ş. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (4.Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaya, S. (2017) İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İnovasyon Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesi Hazır Tekstil Üreticileri Kapsamında Bir Uygulama, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Kırım, A. (2006).Süreç İnovasyonu. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Köse, Vd. "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler" Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, 2001, Sayı :1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ .B.F. Manisa.
- Nafgizer, E. W. (2006), Economic Development, New York: Cambridge UniversityPress
- Ojasalo, J., "Management of innovation networks: a case study of different approaches," European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 1, 2009, pp. 51-86.
- Schein, E.H. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco
- Schumpeter, Joseph A. (1939) "Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of The Capitalist Process, Volume I, Mc Graw-HILL Book Company, USA.
- Stratejigirisimcilik.org. 13.09.2018.
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve kültürler. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M., (1993), İlkokullar da Örgüt Kültürü Doktora Tezi, Hacettepe Üniv. S.B.E. Ankara.
- Tübitak (2005) Oslo klavuzu.
- values, Beverly Hills, CA: Sage.

Wallach, E. J. (1983). "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, 37(2): 28-36.

BÖLÜM 2:

TÜRKİYE İLE KOMŞU ÜLKELERİN İNSANİ GELİŞMİŞLİKLERİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ YARDIMIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

Koray YAPA¹

1. GİRİŞ

Son zamanlarda sıklıkla kullanılan kavramlardan biri haline gelen insan refahı, geçmişten günümüze çalışmalara konu olmuştur. Refahın nesnel bir kavram olmasından dolayı literatürde farklı şekillerde ölçümlenmeye çalışılmıştır. İnsan refahı iktisat biliminin de en temel kavramlarında birini oluşturmaktadır. Neo Klasik ekonomide kullanılan “fayda” kavramı, bireylerin memnuniyet durumlarını ifade eden durumlara bir takım sayısal veriler atfederek bireysel faydayı maksimize etmeye yardımcı olmaktadır. İnsan refahı veya toplumsal refahın bu şekilde tanımlanmaya başlaması ile refahın ekonomik bir boyuta sahip olacağından hareketle ülkelerin milli gelirleri kalkınma ve gelişme gibi kavramlar ile beraber anılmaya başlanmıştır. Daha sonraki dönemlerde üretim ile doğrudan ilişkili olan milli gelirin aynı zamanda nüfus ile de orantılı olduğu olgusu üzerinden hareketle, gelişmişliği milli gelirden ziyade kişi başına düşen milli gelir ile ifade etmenin daha doğru olacağı fikri ortaya atılmıştır. Ancak bu noktada insan refahının milli gelir ile ölçülmesinde bir takım kavramsal problemler ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları; milli gelir hesaplamasında sadece parasal değişimlerin işleme alınması, üretim

¹Arş. Gör.,Uşak Üniversitesi, Türkiye, koray.yapa@usak.edu.tr

sonucu ortaya çıkan ürünlerin bazılarının (silah, nükleer silah vb) insan refahını olumsuz etkilemesine rağmen hesaplama dâhil edilmesi, bağımlılık tedavi masraflarının ve çevre kirliliğinin temizlenmesi için yapılan masrafların kullanılması, varolan doğal kaynakların serbest ve limitsiz olarak kullanılması, insan haklarını ve özgürlüğü hesaplama dâhil edememesi ve toplumdaki gelir dağılımı adaletsizliği yok saymasıdır (Nordhaus ve Tobin, 1973:511; Hicks ve Streeten, 1979:569; Morris, 1979:22; Ram, 1982; Daly vd 1989: 65; UNDP,1990:2-7). Bu ve benzeri sorunlar dolayısıyla ülkelerin gelişmişlik düzeyinin sadece ekonomik bir takım hesaplamalar ile doğru ve sağlıklı ölçülemeyeceği sonucu ortaya çıkmıştır. Kişi başına milli gelir insanlar için elle tutulabilir ve hissedilebilir bir kavram değildir ve insan refahını sadece bu şekilde tanımlamak eksik olacaktır. Bireylerin maddi ihtiyaçlarının yanı sıra manevi ihtiyaçlarının da refah kavramının oluşumunda yer alması gerektiğinden hareketle Birleşmiş Milletler Sosyal Gelişim Araştırma Enstitüsü tarafından ilk defa 1966 yılında yirmi ülkeyi kapsayan bir “yaşam endeksi düzeyi” çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada fiziksel ihtiyaçlar, kültürel ihtiyaçlar ve yüksek ihtiyaçlar kategorileri bulunmaktadır. Aynı enstitü ikinci çalışmasını 1972 yılında 9 tane ekonomik ve sosyal göstere içeren “gelişim endeksi” yayımlamıştır (McGranahan vd., 1972:71).İlerleyen yıllarda benzer biçimde kurumsal düzeyde Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi (UN-ECOSOC), Uluslararası İş Örgütü (ILO), Nüfus Krizi Komitesi ve Yurtdışı Kalkınma Konseyi (ODC) gibi kuruluşlar içinde sosyal ve kültürel

göstergelerin de yer aldığı endeksler oluşturarak ülkeleri sıralamışlardır (Stanton, 2007:13). Bu çalışmalara destek vermek, farklı bakış açısı kazandırmak, eleştiri yapmak ve katkıda bulunmak maksadı ile bireysel düzeyde de ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ölçülmeye çalışılmış ve sıralanmıştır (Streeten vd., 1981:93; Stewart 1985:54-80; Camp ve Speidel, 1987; Slottje, 1991:7).

Bir sonraki aşamada 1990 yılında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BMKP) tarafından ekonomik verilerin yanında eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, istihdam gibi kategorileri de barındıran İnsani Gelişme Raporu yayımlanmıştır. Bu tarihten itibaren günümüze kadar pek çok farklı göstergeleri bir araya getiren ve farklı hesaplama yöntemleri kullanarak ülkelerden elde edilen bilgileri derleyerek İnsani Gelişme Endeksleri raporları yayınlamıştır. BMKP süreç içerisinde insani gelişim kavramının tanımlanmasında da değişiklikler yapmıştır. Bireylerin maddi ve manevi refah düzeylerini ortaya çıkaran kavramın içeriği bunların yanı sıra bireylerin seçeneklerinin artırılmasını da içeren bir kavrama dönüşmüştür (Demir Şeker, 2011).

2. İNSANİ GELİŞME ENDEKSİ

BMKP tarafından ilk defa 1990 yılında hesaplanmaya başlayan İnsani Gelişme Endeksi (İGE) süreç içerisinde geliştirilmiş ve daha çok insanı merkeze alarak hesaplanmaktadır. BMKP tarafından 2016 yılında yürürlüğe giren ve 15 yıl boyunca dikkate alınacak Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, ülkelerin bu hedeflerin hangi noktalarında oldukları, diğer ülkeler ile kıyaslama yapmaları ve ne şekilde iyileştirmeler yaparak bu hedeflere ulaşmaları ve nihayetinde

insani gelişmeye katkıda bulunmaları gibi konularda rehberlik yapmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Şekil 1’de görüldüğü gibi 17 başlık altında toplanmıştır.



Şekil 1. BMKP'nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Kaynak: BMKP, <http://www.tr.undp.org> (Erişim Tarihi: 24.11.2018)

İGE'nin ölçülebilmesi ve hesaplanabilmesi için kullanılan yüzden fazla gösterge aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri hesaplamalarında da kullanılmaktadır. Tüm ülkelerden bu göstergelere ait veriler toplanmaktadır. Elde edilen bilgiler matematiksel hesaplamalar ile değerlendirilerek sıralamalar oluşturulmakta ve rapor halinde sunulmaktadır. En son 2018 yılının Eylül ayında bir takım güncellemeler ve düzeltmeler yapılarak geçmiş yıllar tekrar değerlendirilmiştir. Genel olarak elde edilen veriler kullanılarak bir takım endeksler oluşturulmuştur. Son yayınlanan raporda bu endeksler, İnsani Gelişme Endeksi (İGE), Eşitsizliğe Uyarlanmış İnsani Gelişme Endeksi (EUİGE), Cinsiyete Dayalı Gelişme Endeksi (CDGE) ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi (TCEE) olarak belirlenmiştir. Ülkeler bu endeksler kapsamında dört

ana gruba ayrılmaktadır. Endeks değeri 0.800 ile 1 arasında olanlar çok yüksek insani gelişim, 0.700 ile 0.799 arası yüksek insani gelişim, 0.550 ile 699 arası orta insani gelişim ve 0.550 ve aşağı değer alan ülkeler ise düşük insani gelişim grubunda yer almaktadır. Güncellenen 2017 yılı İGE raporuna göre 59 ülke çok yüksek insani gelişme, 53 ülke yüksek insani gelişme, 39 ülke orta insani gelişme ve 38 ülke ise düşük insani gelişme grubunda yer almışlardır. Her gruba ait ilk ve son 5 ülkenin sıralama ve değerleri Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. 2017 İGE Sıralaması

İGE Sıralama	Çok Yüksek İnsani Gelişme Grubu	İGE	İGE Sıralama	Orta İnsani Gelişme Grubu	İGE
1	Norveç	0.953	113	Filipinler	0.699
2	İsviçre	0.944	113	Güney Afrika	0.699
3	Avustralya	0.939	115	Mısır	0.696
4	İrlanda	0.938	116	Endonezya	0.694
5	Almanya	0.936	116	Viet Nam	0.694
55	Uruguay	0.804	147	Angora	0.581
56	Kuveyt	0.803	148	Myanmar	0.578
57	Malezya	0.802	149	Nepal	0.574
58	Barbados	0.800	150	Pakistan	0.562
58	Kazakistan	0.800	151	Kamerun	0.556
Yüksek İnsani Gelişme Grubu			Düşük İnsani Gelişme Grubu		
60	İran (İslam Cum.)	0.798	152	Solomon Adaları	0.546
60	Palau	0.798	153	Papua Yeni Gine	0.544
62	Seyşeller	0.797	154	Tanzanya (Bir. Cum.)	0.538
63	Kosta Rika	0.794	155	Suriye Arap Cum.	0.536
64	Türkiye	0.791	156	Zimbabve	0.535
108	Libya	0.706	185	Burundi	0.417
108	Türkmenistan	0.706	186	Çad	0.404
110	Gabon	0.702	187	Güney Sudan	0.388
110	Paraguay	0.702	188	Orta Afrika Cum.	0.367
112	Moldova (Cum.)	0.700	189	Nijer	0.354

Kaynak: UNDP, <http://hdr.undp.org/en/data> (Erişim tarihi:28.11.2018)

3. METODOLOJİ VE TEKNİKLER

Çalışmada, BMKP'nin ülkelerin gelişme düzeylerini hesaplamak için kullandığı göstergelerden yararlanarak Türkiye ve komşu ülkelerinin insani gelişimleri Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) tekniklerinden VIKOR (Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje), TOPSIS (The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution) ve ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant la Réalité) teknikleri ile değerlendirilmiştir. BMKP tarafından hazırlanan İGE, EUİGE, CDGE ve TCEE endekslerini oluşturan göstergelerden 10 tanesi seçilerek bu endekslerden farklı olarak bir değerlendirme yapılacaktır. Çalışma kapsamında Türkiye ile aynı coğrafi kaderi paylaşan komşu ülkeler Yunanistan, Bulgaristan, Suriye, Irak, İran, Gürcistan, Azerbaycan, Ermenistan'ın 2015,2016 ve 2017 yıllarına ait İGE değerleri, sıralamaları ve ait oldukları gruplar Tablo 2'de görüldüğü gibidir. Çalışmada kullanılan tüm veriler BMKP internet adresinde yayımlanan raporlardan elde edilmiştir.

Tablo 2. Türkiye ve Komşu Ülkelerin İGE değer, sıralama ve grupları

Ülkeler	2017		2016		2015		Grup
	Sıra	İGE	Sıra	İGE	Sıra	İGE	
Türkiye	64	0.791	71	0.783	65	0.787	Yüksek İGE
Yunanistan	31	0.870	29	0.866	30	0.868	Çok Yüksek İGE
Bulgaristan	51	0.813	56	0.807	50	0.810	Çok Yüksek İGE
İran İslam Cum.	60	0.798	69	0.789	61	0.796	Yüksek İGE
Gürcistan	70	0.780	70	0.771	71	0.776	Yüksek İGE
Azerbaycan	80	0.757	78	0.758	80	0.757	Yüksek İGE
Ermenistan	83	0.755	84	0.748	84	0.749	Yüksek İGE
Irak	120	0.685	121	0.668	120	0.672	Orta İGE
Suriye Arap Cum.	155	0.536	149	0.538	153	0.536	Düşük İGE

ÇKKV tekniklerinin uygulamasında ihtiyaç duyulan temel kavramlar kriterler, kriterlere ait ağırlıklar, kriterlerin türleri, alternatifler ve problemin yapısına uygun teknikler olarak sıralanmaktadır. Çalışma kapsamında kullanılacak olan kriterler, açıklamaları, ağırlıkları ve türleri Tablo 3'te özetlenmiştir. Tüm kriterler eşit ağırlığa sahip olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3. Kriterler, Açıklamaları, Türleri ve Ağırlıkları

Kriterler	Kriter Açıklama	Tür	Ağırlık
K1	Beklenen Yaşam Süresi (Yıl)	Fayda	%10
K2	Ortalama Öğrenim Süresi (Yıl)	Fayda	%10
K3	Kişi Başına GSMH (2011 Satın alma Gücü Paritesi)	Fayda	%10
K4	İGE'nin Cinsiyet Farkı (Mutlak İGE(Erkek) - İGE (Kadın))	Maliyet	%10
K5	Ortalama Öğrenim Süresi Cinsiyet Farkı (Mutlak Erkek-Kadın) (Yıl)	Maliyet	%10
K6	Kişi Başı GSMH Cinsiyet Farkının Kişi Başı GSMH oranı	Maliyet	%10
K7	Parlamento/Meclis'teki Kadın Politikacı Oranı	Fayda	%10
K8	1 Yaş altı Bebek Ölüm Sayısı (Her 1000 yeni doğandan)	Maliyet	%10
K9	Genç İşsizlik Oranı (15-24 Yaş)	Maliyet	%10
K10	İnternet Kullanıcı Oranı	Fayda	%10

Türkiye ve 8 komşu ülkesi ÇKKV tekniklerinde alternatifler olarak değerlendirilecektir. Çalışmada VIKOR, TOPSIS ve ELECTRE teknikleri olmak üzere üç farklı teknik kullanılacaktır. Bu tekniklerin literatürde sıklıkla kullanılması ve metodolojilerine kolayca ulaşılabileceği için tekniklere ait metodolojilere yer verilmemiştir. Üç yıllık dönemi kapsayan çalışmada 2015 yılına ait verilerin kullanılarak uygulanan tekniklerin aşamalarına uygulama kısmında yer verilmiştir.

4. UYGULAMA VE BULGULAR

Çalışmada kullanılan tekniklerin çalışmanın özüne sadece yardımcı olması amacıyla kullanılması sebebiyle, tekniklerin formüllerine değinmeden sadece sonuçları paylaşılmıştır. Uygulama kısmından sonra elde edilen bilgiler, bulgular başlığı altında her üç yıl için değerlendirilmektedir.

4.1. VIKOR, TOPSIS ve ELECTRE Uygulamaları

ÇKKV tekniklerinin uygulanabilmesi için gerekli kriterler ve alternatiflerin oluşturmuş olduğu karar matrisi her üç teknik içinde aynıdır ve Tablo 4’de gösterilmiştir. Karar matrisinde yer alan kriterlerin 5 tanesi fayda diğer 5 tanesi de maliyet unsuru olarak kullanılmıştır.

Tablo 4.2015 Yılı Verilerine ait Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
	Fayda	Fayda	Fayda	Maliyet	Maliyet	Maliyet	Fayda	Maliyet	Maliyet	Fayda
Türkiye	75.5	7.8	23,125	0.065	1.7	0.386	14.9	11.7	18.5	53.7
Yunanistan	81.0	10.6	24,251	0.033	0.6	0.209	19.7	3.1	49.9	66.8
Bulgaristan	74.6	11.8	16,663	0.007	0.1	0.212	20.4	7.0	21.6	56.7
İran	75.7	9.8	16,537	0.114	0.2	0.704	3.1	13.5	25.7	45.3
Gürcistan	73.1	12.7	8,766	0.016	0.1	0.330	11.3	10.2	30.4	47.6
Azerbaycan	71.9	10.7	16,334	0.035	0.6	0.322	16.9	28.2	13.3	77
Ermenistan	74.4	11.6	8,517	0.019	0.3	0.317	10.7	12.5	31.9	64.3
Irak	69.7	6.6	17,105	<i>0.131</i>	2.4	0.664	26.5	26.7	16.8	<i>17.2</i>
Suriye	69.9	<i>5.1</i>	<i>2,601</i>	0.111	1.0	<i>0.757</i>	12.4	14.2	34.7	30

Matris içindeki kalın yazılı sayılar kritere ait en yüksek değeri gösterirken italik yazılı olanlar ise en düşük değeri göstermektedir. Tablo incelendiğinde Yunanistan’ın dört, Bulgaristan, Gürcistan ve Azerbaycan’ın iki ve Irak’ın bir kriterde en iyi değerlere sahip

oldukları görülmektedir. Bu bilgiler ışığında karar matrisinin VIKOR, TOPSIS ve ELECTRE tekniklerinde değerlendirilme aşamaları ve ortaya çıkan sıralamalar aşağıda verilmiştir.

4.1.1. VIKOR Tekniği

VIKOR tekniği normalleştirme işleminde en iyi ve en kötü değerleri kullanmaktadır. Kriter fayda veya maliyet unsuru olması bakımından en yüksek ve en düşük değerleri temsil eden F_j^+ ve F_j^- değerleri hesaplanır. Tekniğe özgü normalleştirme işlemleri ile ortaya çıkan sonuçlar Tablo 5'te görüldüğü gibidir. Alternatiflerden en iyi değerlere sahip olanlar sıfır değeri alırken, en kötü değere sahip olanlar ise bir değeri almaktadır.

Tablo 5. Normalleştirilmiş Karar Matrisi

F_j^+	81.000	12.700	24251	0.007	0.100	0.209	26.500	3.100	13.300	77.000
F_j^-	69.700	5.100	2601	0.131	2.400	0.757	3.100	28.200	49.900	17.200
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Türkiye	0.49	0.64	0.05	0.47	0.70	0.32	0.50	0.34	0.14	0.39
Yunanistan	0.00	0.28	0.00	0.21	0.22	0.00	0.29	0.00	1.00	0.17
Bulgaristan	0.57	0.12	0.35	0.00	0.00	0.01	0.26	0.16	0.23	0.34
İran	0.47	0.38	0.36	0.86	0.04	0.90	1.00	0.41	0.34	0.53
Gürcistan	0.70	0.00	0.72	0.07	0.00	0.22	0.65	0.28	0.47	0.49
Azerbaycan	0.81	0.26	0.37	0.23	0.22	0.21	0.41	1.00	0.00	0.00
Ermenistan	0.58	0.14	0.73	0.10	0.09	0.20	0.68	0.37	0.51	0.21
Irak	1.00	0.80	0.33	1.00	1.00	0.83	0.00	0.94	0.10	1.00
Suriye	0.98	1.00	1.00	0.84	0.39	1.00	0.60	0.44	0.58	0.79

Her bir kriter için eşit olarak değerlendirilen ağırlıklar (%10) ile normalize edilmiş değerlerin çarpılması ile ortaya çıkan ağırlıklandırılmış karar matrisi Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Türkiye	0.05	0.06	0.01	0.05	0.07	0.03	0.05	0.03	0.01	0.04
Yunanistan	0.00	0.03	0.00	0.02	0.02	0.00	0.03	0.00	0.10	0.02
Bulgaristan	0.06	0.01	0.04	0.00	0.00	0.00	0.03	0.02	0.02	0.03
İran	0.05	0.04	0.04	0.09	0.00	0.09	0.10	0.04	0.03	0.05
Gürcistan	0.07	0.00	0.07	0.01	0.00	0.02	0.06	0.03	0.05	0.05
Azerbaycan	0.08	0.03	0.04	0.02	0.02	0.02	0.04	0.10	0.00	0.00
Ermenistan	0.06	0.01	0.07	0.01	0.01	0.02	0.07	0.04	0.05	0.02
Irak	0.10	0.08	0.03	0.10	0.10	0.08	0.00	0.09	0.01	0.10
Suriye	0.10	0.10	0.10	0.08	0.04	0.10	0.06	0.04	0.06	0.08

Bir sonraki aşamada her bir alternatif için ortalama ve en kötü grup skorlarını veren S_i ve R_i değerleri hesaplanıp çeşitli Q_i değerlerine göre yapılan hesaplamaların sonuçları Tablo 7’de görüldüğü gibidir.

Tablo 7. S_i , R_i ve Q_i Değerleri

	S_i	R_i	$Q_i(0)$	$Q_i(0.25)$	$Q_i(0.5)$	$Q_i(0.75)$	$Q_i(1)$
Türkiye	0.40	0.07	0.30	0.31	0.33	0.34	0.36
Yunanistan	0.22	0.10	1.00	0.76	0.51	0.27	0.03
Bulgaristan	0.20	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
İran	0.53	0.10	1.00	0.90	0.79	0.69	0.58
Gürcistan	0.36	0.07	0.34	0.33	0.31	0.30	0.28
Azerbaycan	0.35	0.10	1.00	0.82	0.63	0.45	0.26
Ermenistan	0.36	0.07	0.37	0.35	0.33	0.30	0.28
Irak	0.70	0.10	1.00	0.97	0.94	0.92	0.89
Suriye	0.76	0.10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
S^*	0.202		R^*				0.0567
S^-	0.763		R^-				0.100

VIKOR yönteminde elde edilen S_i , R_i ve Q_i değerleri küçükten büyüğe doğru sıralandıktan sonra en düşük Q_i değerini alan alternatifin kabul edilebilir avantaj ve kabul edilebilir istikrar koşullarını sağlayıp

sağlamadıkları kontrol edilir (Kuzu, 2015:122-123). Kıyaslama için hesaplanan DQ değeri formülündeki m alternatif sayısını ifade etmektedir. Koşulların her bir Q_i için elde edilen sonuçları Tablo 8'deki gibidir. Literatürde sıklıkla tercih edilen $Q_i(0.5)$ sonuçları değerlendirilecektir.

Tablo 8. Koşulların değerlendirilmesi

DQ(1/m-1) =	0.125	$Q_i(0)$	$Q_i(0.25)$	$Q_i(0.5)$	$Q_i(0.75)$	$Q_i(1)$
Q(A1)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Q(A2)		0.298	0.314	0.312	0.269	0.025
Q(A2)-Q(A1)		0.298	0.314	0.312	0.269	0.025
Kabul edilebilir Avantaj		Sağlandı	Sağlandı	Sağlandı	Sağlandı	Sağlanmadı
Kabul edilebilir İstikrar	Min S	Sağlandı	Sağlandı	Sağlandı	Sağlandı	Sağlandı
	Min R	Sağlandı	Sağlandı	Sağlandı	Sağlandı	Sağlandı

VIKOR tekniği uygulaması sonucunda $Q_i(0.5)$ değerlerinin en düşükten en yükseğe göre sıralanması ile elde edilen sonuçlar bulgular kısmında yer alacaktır.

4.1.2. TOPSIS Tekniği

TOPSIS tekniği temel olarak pozitif ideal çözüme yakınlığı ve negatif ideal çözüme uzaklığı kullanarak hesaplamalar yapan bir tekniktir. Tablo4'te yer alan karar matrisi baz alınarak tekniğe özgü normalleştirme işlemi yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlar Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Normalleştirilmiş Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Türkiye	0.340	0.262	0.473	0.292	0.524	0.269	0.303	0.241	0.213	0.332
Yunanistan	0.365	0.356	0.496	0.148	0.185	0.145	0.400	0.064	0.574	0.413
Bulgaristan	0.336	0.396	0.341	0.031	0.031	0.148	0.415	0.144	0.248	0.351
İran	0.341	0.329	0.338	0.511	0.062	0.490	0.063	0.279	0.295	0.280
Gürcistan	0.329	0.426	0.179	0.072	0.031	0.230	0.230	0.211	0.350	0.294
Azerbaycan	0.324	0.359	0.334	0.157	0.185	0.224	0.344	0.582	0.153	0.476
Ermenistan	0.335	0.389	0.174	0.085	0.092	0.221	0.218	0.258	0.367	0.398
İrak	0.314	0.221	0.350	0.588	0.740	0.463	0.539	0.551	0.193	0.106
Suriye	0.315	0.171	0.053	0.498	0.308	0.527	0.252	0.293	0.399	0.186

Her bir kriter için eşit olarak değerlendirilen ağırlıklar ile normalize edilmiş değerlerin çarpılması ile ortaya çıkan ağırlıklandırılmış karar matrisi Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Ağırlıklandırılmış Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Türkiye	0.034	0.026	0.047	0.029	0.052	0.027	0.030	0.024	0.021	0.033
Yunanistan	0.036	0.036	0.050	0.015	0.018	0.015	0.040	0.006	0.057	0.041
Bulgaristan	0.034	0.040	0.034	0.003	0.003	0.015	0.041	0.014	0.025	0.035
İran	0.034	0.033	0.034	0.051	0.006	0.049	0.006	0.028	0.030	0.028
Gürcistan	0.033	0.043	0.018	0.007	0.003	0.023	0.023	0.021	0.035	0.029
Azerbaycan	0.032	0.036	0.033	0.016	0.018	0.022	0.034	0.058	0.015	0.048
Ermenistan	0.033	0.039	0.017	0.009	0.009	0.022	0.022	0.026	0.037	0.040
İrak	0.031	0.022	0.035	0.059	0.074	0.046	0.054	0.055	0.019	0.011
Suriye	0.031	0.017	0.005	0.050	0.031	0.053	0.025	0.029	0.040	0.019

Ağırlıklandırma işleminden sonra her bir kriter için en yüksek ve en düşük değerler, pozitif ideal uzaklık (A+) ve negatif ideal uzaklıklar (A-) kümelerini oluşturmaktadır. Alternatiflerin pozitif ve negatif ideallere olan mesafelerinden elde edilen S+ ve S- değerleri Tablo 11'deki gibidir. Elde edilen mesafelerden S- değerinin mesafe toplamına (S+S+) oranlanması ile elde edilen ideal çözüme göreli

yakınlık (C*) değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanır ve en yüksek değere sahip alternatif en iyi olarak değerlendirilir.

Tablo 11. A+, A-, S+, S- ve C* değerleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
A+	0.036	0.043	0.050	0.003	0.003	0.015	0.054	0.006	0.015	0.048
A-	0.031	0.017	0.005	0.059	0.074	0.053	0.006	0.058	0.057	0.011
Alternatifler	Pozitif İdeal		Negatif İdeal		C*	Normal.C*				
	Toplam	S+	Toplam	S-						
Türkiye	0.0046	0.068	0.0074	0.086	0.558	0.106				
Yunanistan	0.0024	0.049	0.0136	0.116	0.703	0.133				
Bulgaristan	0.0007	0.027	0.0157	0.125	0.823	0.156				
İran	0.0072	0.085	0.0077	0.088	0.510	0.096				
Gürcistan	0.0030	0.055	0.0119	0.109	0.666	0.126				
Azerbaycan	0.0039	0.062	0.0109	0.105	0.628	0.119				
Ermenistan	0.0031	0.056	0.0108	0.104	0.651	0.123				
Irak	0.0136	0.116	0.0047	0.068	0.370	0.070				
Suriye	0.0098	0.099	0.0035	0.059	0.374	0.071				

4.1.3. ELECTRE Tekniği

Tablo4'te yer alan 2015 yılına ait karar matrisindeki değerler, ELECTRE tekniğine özğü biçimde standardize edilmiş karar matrisi Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12. Standardize Edilmiş Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Türkiye	0.340	0.262	0.473	0.292	0.524	0.269	0.303	0.241	0.213	0.332
Yunanistan	0.365	0.356	0.496	0.148	0.185	0.145	0.400	0.064	0.574	0.413
Bulgaristan	0.336	0.396	0.341	0.031	0.031	0.148	0.415	0.144	0.248	0.351
İran	0.341	0.329	0.338	0.511	0.062	0.490	0.063	0.279	0.295	0.280
Gürcistan	0.329	0.426	0.179	0.072	0.031	0.230	0.230	0.211	0.350	0.294
Azerbaycan	0.324	0.359	0.334	0.157	0.185	0.224	0.344	0.582	0.153	0.476
Ermenistan	0.335	0.389	0.174	0.085	0.092	0.221	0.218	0.258	0.367	0.398
Irak	0.314	0.221	0.350	0.588	0.740	0.463	0.539	0.551	0.193	0.106
Suriye	0.315	0.171	0.053	0.498	0.308	0.527	0.252	0.293	0.399	0.186

Standardize edilmiş karar matrisinde elde edilen değerlerinkriter ağırlıkları ile çarpılması sonucu oluşan ağırlıklı standart karar matrisi Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Ağırlıklı Standart Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Türkiye	0.034	0.026	0.047	0.029	0.052	0.027	0.030	0.024	0.021	0.033
Yunanistan	0.036	0.036	0.050	0.015	0.018	0.015	0.040	0.006	0.057	0.041
Bulgaristan	0.034	0.040	0.034	0.003	0.003	0.015	0.041	0.014	0.025	0.035
İran	0.034	0.033	0.034	0.051	0.006	0.049	0.006	0.028	0.030	0.028
Gürcistan	0.033	0.043	0.018	0.007	0.003	0.023	0.023	0.021	0.035	0.029
Azerbaycan	0.032	0.036	0.033	0.016	0.018	0.022	0.034	0.058	0.015	0.048
Ermenistan	0.033	0.039	0.017	0.009	0.009	0.022	0.022	0.026	0.037	0.040
Irak	0.031	0.022	0.035	0.059	0.074	0.046	0.054	0.055	0.019	0.011
Suriye	0.031	0.017	0.005	0.050	0.031	0.053	0.025	0.029	0.040	0.019

ELECTRE tekniği gereği her bir kriter için alternatiflerin kendi aralarında ikili karşılaştırmalı ile elde edilen kümelerin elemanlarına ilgili formüller uygulanarak hesaplanan Uyumluluk ve Uyumsuzluk matrisleri elde edilmiştir. Uyumluluk matrisi Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Uyumluluk Matrisi

	Türkiye	Yunanistan	Bulgaristan	İran	Gürcistan	Azerbaycan	Ermenistan	Irak	Suriye
Türkiye		0.100	0.300	0.700	0.500	0.300	0.500	0.800	0.900
Yunanistan	0.900		0.500	0.800	0.600	0.700	0.600	0.800	0.900
Bulgaristan	0.700	0.500		0.900	0.900	0.800	0.900	0.700	1.000
İran	0.300	0.200	0.100		0.300	0.400	0.400	0.600	0.800
Gürcistan	0.500	0.400	0.200	0.700		0.500	0.700	0.700	0.900
Azerbaycan	0.700	0.400	0.200	0.600	0.500		0.400	0.700	0.900
Ermenistan	0.500	0.400	0.100	0.600	0.300	0.600		0.700	0.900
Irak	0.200	0.200	0.300	0.400	0.300	0.300	0.300		0.500
Suriye	0.100	0.100	0.000	0.200	0.100	0.100	0.100	0.500	

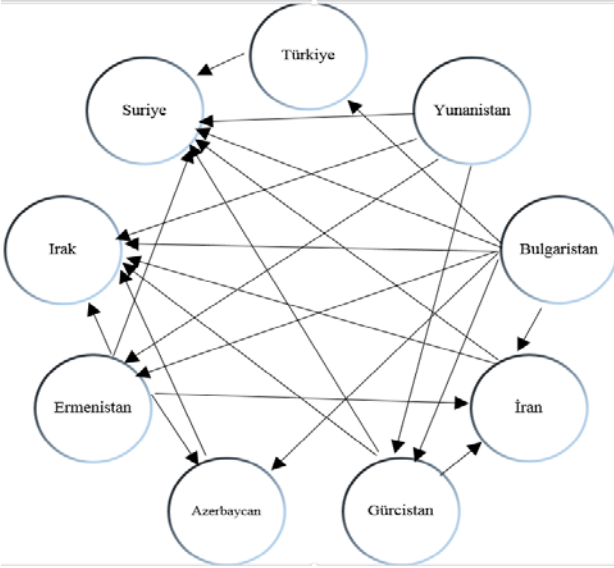
Elde edilen Uyumluluk ve Uyumsuzluk matrislerinin tüm elemanlarının toplamları alternatif sayısı ve bir eksiğinin çarpılması ile elde edilen değere bölünmesi ile eşik değerler oluşturulur. Uyumluluk matrisi için eşik değeri 0,5028 olarak hesaplanmıştır. Uyumluluk matrisinde 0,5028'ten büyük değerler için 1, küçük

değerler için 0 olarak oluşturulan Uyumluluk üstünlük matrisi Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15. Uyumluluk Üstünlük Matrisi

	Türkiye	Yunanistan	Bulgaristan	İran	Gürcistan	Azerbaycan	Ermenistan	Irak	Suriye
Türkiye		0	0	1	0	0	0	1	1
Yunanistan	1		0	1	1	1	1	1	1
Bulgaristan	1	0		1	1	1	1	1	1
İran	0	0	0		0	0	0	1	1
Gürcistan	0	0	0	1		0	1	1	1
Azerbaycan	1	0	0	1	0		0	1	1
Ermenistan	0	0	0	1	0	1		1	1
Irak	0	0	0	0	0	0	0		0
Suriye	0	0	0	0	0	0	0	0	

Uyumsuzluk seti için eşik değeri 0,7549 olarak hesaplanmıştır. Uyumsuzluk matrisinde bu değerden büyük değerler için 1, küçük değerler için 0 atanarak Uyumsuzluk üstünlük matrisi oluşturulmuştur. Her iki üstünlük matrisinde de 1 değeri alan elemanlar bir araya getirilerek 22 adet alternatif çift elde edilir. Bu çiftlerin birbirlerine üstünlükleri baz alınarak elde edilen diyagram Şekil 2'de görülmektedir. Şekil 2'de görüldüğü gibi Yunanistan ve Bulgaristan'a doğru hiç ok gelmezken, Türkiye'ye bir, Azerbaycan, Ermenistan ve Gürcistan'a iki, İran'a üç ok gelirken, Suriye ve Irak'a ise 6 ok yönelmiş olarak gözlemlenmektedir. Başka bir açı ile bakıldığında, Bulgaristan'dan 7 ok diğer ülkelere doğru yönelirken, Yunanistan ve Ermenistan'dan dört, Gürcistan'dan üç, İran'dan iki, Türkiye ve Azerbaycan'dan bir ok yönelirken, Suriye ve Irak'tan hiç ok yönelmemiştir.



Şekil 2. Alternatif Çiftlerden Çekirdek Çözüm

Alternatif Çekirdek çözümün yanı sıra Uyumluluk ve Uyumsuzluk matrislerinden elde edilen veriler kullanılarak alternatif çözüm ile açıklanması zor olan sıralamaların elde edilmesi amacıyla yapılan hesaplamalar Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16. Uyumluluk ve Uyumsuzluk Skorları

	Uyumluluk Skorları	Uyumsuzluk Skorları
Türkiye	0.200	1.137
Yunanistan	3.500	-1.407
Bulgaristan	4.700	-6.381
İran	-1.800	1.505
Gürcistan	1.100	-1.493
Azerbaycan	0.700	0.770
Ermenistan	0.200	-1.967
Irak	-3.000	3.705
Suriye	-5.600	4.132

4.2. Bulgular

Türkiye ve 8 komşu ülkesinin insani gelişme göstergeleri kullanılarak 2015, 2016 ve 2017 yılları için değerlendirmeler yapılarak insani gelişme anlamında sıralamaları elde edilmiştir.

4.2.1. 2015 Yılı Değerlendirmesi

Uygulama bölümünde ayrıntılı olarak gösterilen ÇKKV teknikleri kullanılarak elde edilen sıralamalar Tablo 17’de görülmektedir. Her üç teknikten elde edilen sıralamaya göre Bulgaristan ilk sıra yer almaktadır. Her üç tekniğin mutabık olduğu diğer noktalar ise İran’ın yedinci sırada olması ve Suriye ile Irak’ın son iki sırada olmalarıdır. Üç teknikteki sıralama rakamlarının ortalamaları alınarak yapılan genel değerlendirmede, Bulgaristan ilk sırayı alırken, diğer ülkeler sırasıyla, Gürcistan, Yunanistan, Ermenistan, Azerbaycan, Türkiye, İran, Irak ve Suriye olarak tespit edilmiştir.

Tablo 17. 2015 Yılı Tekniklere göre sıralama

2015	VIKOR		TOPSIS		ELECTRE	
	Qi (0.5)	Sıra	Norm. C*	Sıra	Uyumluluk Skorları	Sıra
Türkiye	0.329	4	0.106	6	0.200	5
Yunanistan	0.513	5	0.133	2	3.500	2
Bulgaristan	0.000	1	0.156	1	4.700	1
İran	0.792	7	0.096	7	-1.800	7
Gürcistan	0.312	2	0.126	3	1.100	3
Azerbaycan	0.631	6	0.119	5	0.700	4
Ermenistan	0.326	3	0.123	4	0.200	5
Irak	0.944	8	0.070	9	-3.000	8
Suriye	1.000	9	0.071	8	-5.600	9

Gürcistan’ın komşu ülkelerden Avrupa Birliği’ne üye olan Yunanistan ve İGE sıralamasında kendinden daha önde bulunan

Türkiye ve İran'a rağmen sıralamada ikinci olması dikkate değer bir durumdur. Öte yandan Türkiye'nin de beşinci sırayı Azerbaycan ile paylaştığı tespit edilmiştir. Teknikler açısından bakıldığında ülkelerin sıralamaları birbirine yakın çıkarken, yalnızca Yunanistan açısından bir farklılık söz konusudur. Yunanistan VIKOR'a göre beşinci sırada çıkarken, diğer tekniklerde ikinci sırada çıkmıştır.

4.2.2. 2016 Yılı Değerlendirmesi

Zaman ve sayfa tasarrufu açısından çözümleri burada paylaşılmayan 2016 yılına ait sıralama Tablo 18'de görüldüğü gibidir. Her üç teknikten elde edilen sıralamaya göre, önceki yılda olduğu gibi, Bulgaristan ilk sıra yer almaktadır. Her üç tekniğin mutabık olduğu diğer noktalar ise Ermenistan'ın dördüncü, İran'ın yedinci sırada olması ve Suriye ile Irak'ın son iki sırada olmalarıdır. Üç teknikteki sıralama rakamlarının ortalamalarını alarak yapılan genel değerlendirmede, Bulgaristan ilk sırayı alırken, diğer ülkeler sırasıyla, Gürcistan, Yunanistan, Ermenistan, Türkiye, Azerbaycan, İran, Irak ve Suriye olarak tespit edilmiştir.

Tablo 18. 2016 Yılı Tekniklere göre sıralama

2016	VIKOR		TOPSIS		ELECTRE	
	Qi (0.5)	Sıra	Norm. C*	Sıra	Uyumluluk Skorları	Sıra
Türkiye	0.335	3	0.103	6	-0.200	6
Yunanistan	0.518	5	0.135	2	3.800	2
Bulgaristan	0.000	1	0.159	1	4.600	1
İran	0.775	7	0.101	7	-1.400	7
Gürcistan	0.279	2	0.133	3	1.700	3
Azerbaycan	0.651	6	0.115	5	0.200	5
Ermenistan	0.389	4	0.122	4	0.500	4
Irak	0.927	8	0.065	9	-3.400	8
Suriye	1.000	9	0.068	8	-5.800	9

Önceki yılda aynı ortalamaya sahip Türkiye ve Azerbaycan beşinci sırayı paylaşırken, 2016 yılında Türkiye Azerbaycan'dan önde yer almıştır. Önceki yılda gerçekleşen, tekniklerin Yunanistan'ın sıralamasında ortaya çıkan farklılığı bu yılda devam ederken, Türkiye'deki farklılık da eklenmiştir. VIKOR tekniğine göre üçüncü sırada yer alan Türkiye, diğer iki teknikte altıncı sırada çıkmıştır. TOPSIS ve ELECTRE teknikleri son iki sıra dışında aynı sıralamayı elde etmişlerdir.

4.2.3. 2017 Yılı Değerlendirmesi

Yapılan hesaplamalar sonucunda 2017 yılına ait sıralamalar Tablo 19'da yer almaktadır. Bir önceki yıl olan 2016 yılı ile 2017 yılı için her üç teknikte sıralamalar aynı çıkmıştır. Üç teknikte de Bulgaristan ilk sıra yer alırken, Ermenistan'ın dördüncü, İran'ın yedinci ve Suriye ile Irak son iki sırada yer almaktadırlar.

Tablo 19. 2017 Yılı Tekniklere göre sıralama

2017	VIKOR		TOPSIS		ELECTRE	
	Qi (0.5)	Sıra	Norm. C*	Sıra	Uyumluluk Skorları	Sıra
Türkiye	0.366	3	0.101	6	-0.200	6
Yunanistan	0.547	5	0.137	2	3.600	2
Bulgaristan	0.000	1	0.162	1	4.800	1
İran	0.793	7	0.100	7	-1.600	7
Gürcistan	0.290	2	0.132	3	1.600	3
Azerbaycan	0.667	6	0.113	5	0.000	5
Ermenistan	0.503	4	0.128	4	1.400	4
Irak	0.931	8	0.061	9	-3.600	8
Suriye	1.000	9	0.067	8	-6.000	9

5. Sonuç ve Öneriler

Çalışma kapsamında BMKP tarafından yayımlanan endeksler ve endeksleri oluşturan göstergelerden seçilen 10 kriter özelinde ÇKKV tekniklerinden TOPSIS, VIKOR ve ELECTRE kullanılarak Türkiye ve komşu ülkeleri insani gelişme bakımından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Raporlarda yer alan 4 endeksin hesaplanmasında kullanılan göstergelerin dışındaki kriterlerinden de faydalanılması ile İGE'den farklılaşması beklenmiştir. Her üç yıl için de yapılan sıralama hemen hemen aynı çıkmıştır. İlk sıralarda AB üyesi olan Bulgaristan yer alırken, ikinci sıralarda İGE sıralamasında 70. sırada bulunan Gürcistan, üçüncü sıralarda diğer AB üyesi ülkesi Yunanistan, dördüncü sıralarda İGE sıralamasında 83. sırada yer alan Ermenistan, beşinci sıralarda Türkiye, altıda sıralarda Azerbaycan, yedinci sıralarda İran, sekizinci sıralarda Irak, dokuzuncu sıralarda Suriye yer almaktadır. Son yıllarda savaşın ve iç karışıklıkların merkezi haline gelen Irak ve Suriye'nin son sıralarda çıkması olağan bir sonuçtur. Bunun yanısıra dikkat çeken unsurlardan bir tanesi de İGE sıralamasında Türkiye'nin gerisinde olan Gürcistan (70) ve Ermenistan (83)'ın belirlenen kriterler özelinde Türkiye'nin önünde yer almasıdır. Bir başka unsur da, Yunanistan İGE sıralamasında Bulgaristan'dan 20, Gürcistan'dan 39 sıra önde olmasına karşın yapılan çalışma kapsamında bu iki ülkeden de geride yer almasıdır. Türkiye açısından bakıldığında ise durum pek olumlu görünmemektedir. Komşu ülkeleri ile kıyaslandığında eğitim, sağlık, ekonomik ve sosyal açıdan pek çoğundan, köklü bir gelenek ve yapıya sahip olmasına karşın, gerek İGE'de gerekse de çalışma kapsamında

ortaya çıkan sıralamada daha üst sıralarda olması beklenirdi. Asya ile Avrupa arasında bir medeniyet köprüsü konumunda olan Türkiye'nin adı geçen tüm unsurlarda bölge lideri konumunda olması ve karşılıklı etkileşimler ile bölgeyi kalkındırması ve bu hedeflere ulaşacak politikalar belirlemesi tarihten gelen kaçınılmaz bir vazifesidir. Sıralamayı etkileyen kriterlerde yapılabilecek iyileştirmeler ile ülkemizin en kısa sürede hak ettiği yere olacağına inancımız tamdır.

KAYNAKÇA

- BMKP, <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html>(Erişim Tarihi: 24.11.2018)
- Camp, S.L. veSpeidel, J.J. (1987), *The International Human Suffering Index*, Population Crisis Committee, Washington, DC.
- Daly, H. E.,Cobb, J. B., Jr.veCobb, J. B. (1989). *For the Common Good: Redirecting the Economy Toward Community, the Environment, and a Sustainable Future. Beacon, Boston.*
- Demir Şeker, S. (2011). Türkiye'nin İnsani Gelişme Endeksi ve Endeks Sıralamasının Analizi. Ankara: Kalkınma Bakanlığı. http://sgb.aile.gov.tr/data/5434f337369dc31d48e42dc8/turkiyenin_insani_gelismeeendeksi.pdf. (Erişim Tarihi: 24.11.2018)
- Donald Mc Granahan, Eduardo Pizarro, Claude Richard, (1985) *Measurement and Analysis of Socio-Economic Development*, UNRISD, Geneva.
- Hicks, N., ve Streeten, P. (1979). Indicators of development: the search for a basic needs yard stick. *World Development*, 7(6), 567-580.
- Kuzu, S. (2015). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Editörler. B. F. Yıldırım ve E. Önder (Ed). Dora Yayıncılık
- McGranahan, D.V., Richard-Proustt, C.; Sovani, N.V. ve Subramanian, M.,(1972) *Contents and Measurement of Socioeconomic Development, A Staff Study of the United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD)* (Preager, New York, pp.3-136

- Morris, D. (1979) *Measuring the Condition's of the World's Poor: The Physical Quality of Life Index*, Pergamon Press, New York.
- Nordhaus, W. D., veTobin, J. (1973). *Is Growth Obsolete? The Measurement of Economic and Social Performance*, Studies in Income and Wealth, Vol. 38, National Bureau of Economic Research.
- Ram, R. (1982). Composite Indices of Physical Quality of Life, Basic Needs Fulfilment, and Income: A 'Principal Component' Representation. *Journal of Development Economics*, 11(2), 227-247.
- Slottje, D. J. (1991). Measuring the Quality of Life Across Countries. *The Review of Economics and Statistics*, 684-693.
- Stanton, E. (2007). *The Human Development Index: A History*. Political Economy Research Institute, University of Massachusetts Amherst (No. 127). Working Paper Series.
- Stewart, F. (1985). *Planning to Meet Basic Needs*. Springer.
- Streeten, P., Biurki, S.J., UlHaq, M., Hicks, N., Stewart, F., 1981. *First Things First; Meeting Basic Human Needs in Developing Countries*. Oxford University Press, New York.
- UNDP, (1990). *Human Development Report*, UNDP, New York.

BÖLÜM 3:

ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞTE KARMA YÖNTEMLER: TÜRKİYE'DEKİ ÖRNEK UYGULAMALAR

Bora GÖKTAŞ¹

1. GİRİŞ

Küreselleşmeye bakış açımız olumlu da olsa olumsuzda olsa günümüz dünyasında ülkelerin ve işletmelerin görmezden gelemeyeceği bir olgudur. İnsanlık tarihi ilerleme kaydetmekte ve bu ilerlemeye paralel olarak kitle iletişim araçları ve teknoloji de gelişmektedir. Artık insanlar arası iletişimde teknoloji ile mesafeler nasıl kısaltırsa (dünyanın öbür ucundaki bir kişiyle nasıl görüntülü, sesli vs. kolaylıkla konuşabiliyorsak), küreselleşme ile de ülkeler arasındaki ilişki kurma, ticaret yapma yolları da kolaylaşmış, ülke sınırları daha da kolay geçilebilir duruma gelmiştir. Böylece işletmeler sadece kendi ülke pazarlarında değil, yabancı ülke pazarlarında da faaliyet yapma konusunda motivasyonları artmıştır. Bu durumda pazarlamanın kapsamı da genişlemekte, sadece iç pazara yönelik pazarlama faaliyetlerinin yanı sıra yabancı ülke pazarlarına yönelik eylemler de hayat bulmaktadır.

Pazarlamadaki bu gelişmelere paralel olarak yeni pazarlara girme yöntemleri de değişiklikler göstermektedir. Bir işletmenin uluslararası pazarlama faaliyetinde bulunması için üç uluslararası pazara giriş yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; ihracat yoluyla yabancı ülke pazarına girme (doğrudan ya da dolaylı), anlaşma yoluyla yabancı ülke pazarına girme ve yatırım (doğrudan) yoluyla yabancı ülke pazarına girmektir. Ancak günümüz dünyasında birde bu üç yönteme ek olarak dördüncü bir yöntem gelişme göstermektedir. Söz

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, boragoktas@bayburt.edu.tr

konusu bu yöntem ilk üç yöntemin karması bir yöntemdir. Ülkemizdeki uluslararası pazarlama konusunda yazılmış kitaplara, tezlere, makalelere bakıldığında bu dördüncü yöntemden bahsedilmediği görülmektedir.

Uluslararası pazarlama ile kastedilen bir işletmenin kendi ülkesi dışında en az bir yabancı ülke pazarında pazarlama eylemlerini yerine getirmesi demektir. Eskiden işletmeler risk almayıp sadece iç pazarında faaliyetlerde bulunmaktayken dünyada gelişen olgular (küreselleşme, uluslararası ticareti kolaylaştıran anlaşma ve işbirlikleri gibi) neticesinde uluslararası pazarlarda etkinlikler göstermeye istekli hale gelmişlerdir. İşletmeler hem bu bahsedilen nedenlerden hem de şartların yabancı ülke pazarlarına yönelmeye zorlamasından dolayı uluslararasılaşmaktadırlar. Bu uluslararasılaşma Uppsala modelinde ve yenilikle ilgili modelde olduğu gibi aşamalı olarak gerçekleşebileceği gibi söz konusu aşamaların bir kısmını atlayıp daha hızlı bir şekilde de olabilmektedir.

İşletmelerin uluslararası pazara giriş yöntemleriyle ilgili olarak alan yazında üç yöntemden bahsedilmektedir. Bu yöntemler; ihracat, anlaşma ve yatırımdır. İşletmeler genelde bir dış pazara önce ihracat ile giriş yapmakta, sonrasında anlaşmalar yaparak pazara daha derin girmekte ve yatırım ile de o ülkede tesis kurarak tamamen ya da uzun bir süre kalıcı hale gelmektedir.

Ancak kimi işletmeler bu bahsedilen üç yöntemden bir karma oluşturarak yabancı ülke pazarına girebilmektedir. Bir işletme farklı farklı ülkelerde farklı pazara giriş stratejilerini uygulayacağı gibi (örneğin A ülkesinde sadece ihracata yönelik faaliyet yerine getirirken, aynı işletme B ülkesinde tesis açmış olabilir) aynı yabancı ülkede birden fazla yöntemi aynı anda da uygulayabilir.

Ülkemizde de son yıllarda görüldüğü gibi işletmeler yukarıda bahsedilen karma yöntemlerden ikincisi yabancı ülkelere ait işletmeler tarafından uygulanmaya başlamıştır ve bu uygulamaya o yabancı

işletmeleri devletimiz teşvik etmektedir. Eldeki bu çalışma ile önce işletmelerin uluslararasılaşması hakkında ve sonrasında ise uluslararası pazarlara giriş yöntemleri hakkında bilgi verilecektir. Son olarak da yukarıda bahsedilen “karma” pazara giriş yönteminden bahsedilip, söz konusu uygulamaların ülkemizdeki örnekleri hakkında bilgi verilecektir.

2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

İşletmelerin uluslararasılaşması demek; işletmelerin ticaret ve yatırım faaliyetlerini ulusal sınırlar dışında gerçekleştirilmesidir. Uluslararası işletmeler faaliyetlerini yaparken sınır tanımazlar. Bu işletmeler dünyanın herhangi bir yerinde ve herhangi bir boyutta ve tarzda çalışmalarını gerçekleştirmekte ve bunun için bir engelin (politik, psikolojik, kültürel v.s.) olmadığı düşüncesine sahiptirler. Fakat faaliyetlerini gerçekleştirirken, bu faaliyetleri o ulusun politik, ekonomik, kültürel, sosyal v.s. koşullarına göre biçimlendirmektedirler.

İşletmelerin uluslararasılaşmasına yol açan sebepleri sıralayacak olursak (Aktepe, 2015: 428);

- Yurt dışı pazarlarındaki fırsatlardan faydalanma: Misal yabancı ülkelerdeki üretim maliyetlerinin daha düşük olması,
- Dış ticaret engelleri: Eğer yabancı ülke ithalata kota koymuşsa işletme o ülkeye yatırım yaparak girebilir,
- Piyasalar arası fiyat farklılıkları: Üretim faktörlerine yönelik fiyat farklılıkları,
- Ülke kaynaklarının üretim için yeterli olmaması: doğal kaynaklar tüm ülkelere eşit bir biçimde dağılmamıştır. Bu dağılımdaki dengesizlik uluslararası ticareti geliştirmiştir,
- Ticari bütünleşmeler: Gümrük Birliği, Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) gibi oluşumlarla uluslararası ticaret kolaylaşmıştır,

- Farklı pazarlara yatırım yaparak riski azaltmak: Uluslararası işletmeler riskleri en aza indirebilmek amacıyla yatırımlarını çeşitli ülkelere yaymakta yani “çeşitlendirme” yapmaktadırlar.

3. ULUSLARARASI PAZARLAMA

Ticaretin uluslararası boyutlara ulaşmasıyla uluslararası pazarlar ve uluslararası pazarlama kavramı ortaya çıkmıştır (Aksu, 1993:19). Uluslararası pazarlama pazarlama eylemlerinin uluslararası boyutta gerçekleştirilmesidir (Kozlu, 2003: 26). Uluslararası pazarlama bir işletmenin birden fazla ülkedeki tüketicilere yönelik mal ve hizmet akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yürütülmesidir (Bradley, 2002: 11).Uluslararası pazarlama, işletmenin ulusal sınırların ötesine geçerek bir ya da daha fazla pazarlama karması kararlarını içeren faaliyetleri yürütmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Doole ve Lowe, 2008: 5). Özellikle işletmelerin farklı coğrafyalarda benzer ihtiyaçlara sahip müşteri grupları keşfettikleri ve bu bölgelerdeki fırsatları değerlendirebilecek kaynakları olduğu noktada uluslararası pazarlama başlar (Altınbaşak vd.,2013: 8).

Dünya küresel bir hale gelmektedir ve işletmeler de bu küreselleşmenin dışında kalmamak için yabancı pazarlara girmekte ve girdikleri pazarlardan pay alarak dünya ticaretinden faydalanmak istemektedirler. Ülkeler ve o ülkelere ait işletmeler için uluslararası pazarların fırsat ve avantajlardan yararlanmak öncelikli amaç haline gelmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için işletmeler gün geçtikçe daha çok uluslararası pazarlara açılma gerekliliği hissetmektedirler (Doğan vd. 2003:115).

Uluslararası pazarlama yöneticileri yurt dışı pazarda çok farklı kültürel değerler, farklı yasalar, devlet müdahaleleri, ekonomik ve siyasi koşullar, coğrafi şartlar, rekabet ortamları ile para, zaman ve dil farklılıkları gibi denetleyemeyecekleri koşullarla uğraşmak durumdadırlar. Bundan dolayı da pazarlama programlarını tüm bu

durumları dikkate alarak hazırlamak ve sürdürmek durumundadırlar (Aksoy, 2013: 10).

4. İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Uluslararası pazara giriş modu, bir işletmenin ürünlerinin, teknolojisinin, insan becerilerinin, yönetiminin veya diğer kaynakların bir yabancı ülkeye girişini mümkün kılan bir işletmecilik yöntemidir. Daha basit bir biçimde anlatacak olursak, pazara giriş modu bir işletmenin yabancı bir pazara girip faaliyet gösterebileceği bir yöntemdir.

İşletmelerin uluslararası pazara girmek için seçebileceği üç yöntem ve bu üç yönteme ek olarak, bu yöntemlerden birkaçını uygulayabileceği dördüncü bir yöntem vardır. Bunlar;

1. İhracat (doğrudan ya da dolaylı)
2. Anlaşma (ortaklık, sözleşme)
3. Doğrudan Yatırım
4. Diğer (çeşitlendirme, karma modeller)

4.1. İhracat

İhracat, işletmenin kendi ülkesinde ürettiği ürünlerin başka bir ülkeye transferidir (Srinivasan, 2008: 6). Yabancı pazarlara girmek için en basit yol ihracattır. İhracat yerli ürünlerin yabancı pazarlara satılması anlamına gelir ve bu aşamada ürünlere katma değer eklenir (Gilaninia vd., 2013: 52).İhracat ile işletme yatırım yapmadan, işletmenin yapısında ve hedeflerinde değişiklik yapmadan veya çok az değişiklikle, bundan dolayı da çok az risk alarak yabancı ülke pazarına girmektedir (Mucuk, 2007: 320).

4.1.1. Dolaylı ihracat

Bu ihracat yönteminde işletme ihracat eylemlerini aracı işletmeler vasıtasıyla yerine getirmektedir. İşletmenin kendisi henüz ihracat yapabilecek konumda olmadığından, bu işlem için gerekli bilgi ve deneyime ya da gerekli işletme girdilerine sahip olmadığından, bu işlemi söz konusu konularda uzman işletmeler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. İşletme ürünlerini iç pazarda bir işletmeye satar ve satın alan işletme ihraç eder.

4.1.2. Doğrudan ihracat

Burada işletme ihracat için gerekli örgütlenmeleri kendisi gerçekleştirebilmektedir. İşletme yabancı pazara ürünlerinin satışını aracı bir işletme kullanmaksızın doğrudan kendisi yapmaktadır.

İhracatı kendisi yapmaya başlayan işletme böylece fiyatlandırma, taşıma, finanslama ve ihracat pazarlaması için gerekli bilgiler konusunda denetimi daha da kolay olabilmektedir. Ancak doğrudan ihracat pazarlaması konusunda denetimi ele geçiren işletme bazı pazarlama konularında hala tam denetim sahibi olamamaktadır. İşletmenin bu bakımdan doğrudan ihracat noktasında etkin olabilmesi ve başarıya erişebilmesi için öncelikle örgüt yapısını uluslararası işletmeye uygun bir örgüt yapısına büründürmeli, bir ihracat birimi kurmalıdır (Ecer ve Canitez, 2005: 73).

4.2. Anlaşma (Ortaklık)

Bir işletmenin yabancı pazara girebilmesi için kullandığı ikinci bir yöntem ise anlaşma yoluyla girmesidir. İşletme burada yabancı ülkedeki işletmeler ile ortak hareket etmektedir.

Başlıca anlaşma yoluyla pazara giriş yöntemleri;

- **Lisans verme:** Lisans verenin lisans alana; bir imalat sürecinin, tekniğinin, markanın, patentin, ticari bir sırrın belirli bir ücret veya royalti karşılığında kullanmasına izin verdiği bir

anlaşmadır (Tek, 1999: 266). Uluslararası pazarlarda lisans verme yöntemi çeşitlendirme ve büyümenin bir aracı olarak ilgi görmektedir (Altınbaşak vd., 2013: 80).

• **İmtiyaz hakkı sözleşmesi (franchising):** Lisans anlaşmalarından farklı olan bir uluslararası işletmecilik dolayısıyla da pazarlama faaliyet türüdür. Tanım olarak franchising; bir pazarlama ya da dağıtım formu olarak sistem içinde ana firmadan bir diğer firmaya belirli ayrıcalıkların, belirli bir zaman içinde ve belirli bir zamanda kullanım hakkının verilmesidir (Akat, 2001:147).

• **Sözleşmeli üretim:** Bu yöntemde işletme üretimi girmek istediği dış pazardaki bir işletmeye yaptırmakta; fakat pazarlama faaliyetlerini işletme kendisi gerçekleştirmektedir. Dünyanın en bilinen markaları bu yöntemi tercih etmektedir. Örneğin bir Türk işletmesi Çin pazarında ürünlerini Çinli bir işletmeye yaptırmakta ve Çin pazarında o ürünün satmaktadır.

• **Yönetim sözleşmesi:** Uluslararası bir işletmenin, yurtdışındaki yabancı bir işletme ile söz konusu işletmenin gerçekleştireceği faaliyetlerin tamamını veya bir kısmını yönetmek amacıyla karşılıklı olarak yaptıkları anlaşmadır. Böylelikle, yurtiçinde faaliyet gösteren bir işletme, belirlenen bir ücret karşılığında yönetim kademesindeki personelinin anlaşmış olduğu yabancı işletmeye yardımcı olmak amacıyla yurtdışında görevlendirmektedir (Uzunçarşılı vd., 2000: 56).

• **Ortak üretim sözleşmeleri:** Bir ürünün üretilmesi için iki işletme bir araya gelebilmektedir. Böylece söz konusu proje kapsamında işletmeler mülkiyeti ve denetimi paylaşmaktadır. Örneğin Türkiye’de üretilecek olan bir tesis için iki ya da daha fazla yabancı işletme bir araya gelerek bir konsorsiyum oluşturup söz konusu tesisi inşa edebilirler. Tesis tamamlanıp teslim edildikten sonra da ortaklık sona erebilmektedir.

4.3. Doğrudan Yatırım

İhracat ile uluslararasılaşma konusunda bilgi ve tecrübe sahibi olan bir işletme için ihracat artık rutin bir işlem haline gelmiştir. İşletmeyi bu noktadan sonra sadece ihracat kesmez ve yeni arayışlar içerisine girer. Bu noktada işletme büyümek için yeni faaliyet alanları aramaya başlar (Onkvisit ve Shaw, 2004:465). Başta ihracat yaparak yabancı ülke pazarına giren işletme sonrasında üretimi dış ülke pazarında gerçekleştirerek rekabette avantaj elde etmeyi istemektedir (Cateora ve Graham, 2002: 21). Yatırım modu ile pazara giren bir işletmenin o ülke pazarında sahip olduğu tesis üzerinde tam ya da kısmi mülkiyeti bulunmaktadır. İşletme bu yöntemle sermaye yatırımı yaptığı için ihracat ve anlaşma ile pazara giriş modlarından farklılık göstermektedir.

Yabancı ülke pazarına girmenin son yöntemi de doğrudan yatırım yoluyla pazara girmektir. İşletmeler dış pazara girmek için doğrudan yatırım yöntemini tercih edebilirler. Doğrudan yatırım, işletmelerin milli sınırlar dışında üretimde bulunmak için yabancı ülke pazarında üretim tesislerini kurması, satın alması ya da mevcut bir işletmeye ortak olması, şubeler açmasıdır (Aktepe, 2015: 444). Burada en kolay yol ise yabancı ülkedeki mevcut bir tesisi satın almaktır. Bir işletmenin satın alınmasında; bir işletme yabancı pazara hızlı bir giriş yapmak, kısa sürede nakit sağlamak ve kar elde etmek için yeni bir tesis kurmak yerine mevcut bir işletmeyi satın almayı tercih edebilmektedirler (Marangoz, 2009: 238). Daha önceden ihracat ya da anlaşma ile yabancı pazara giriş yapmış olan işletmeler, sonrasında bir üst aşamaya geçerek doğrudan yatırıma (yabancı ülkede tesis açma) yönelmektedir (Cengiz vd., 2007: 192).

İşletme doğrudan yatırımda iki yaklaşım sergileyebilir. Bunlar Joint Venture (Ortak Girişim) ya da Sole Venture (Tek Sahiplik ya da Tam Mülkiyet) biçiminde olabilmektedir. Ortak Girişim ile doğrudan yatırım söz konusu olduğunda işletme kurulurken en az iki ortak ile

kurulmaktadır. Misal olarak hali hazırdaki iki işletme bir araya gelerek yeni bir işletme kurabilirler. Böylece ortaya tüzel kişiliği kurucu işletmelerden farklı olan üçüncü bir işletme ortaya çıkmaktadır ve bu işletmenin riskleri ortaklar tarafından bölüşülmektedir veya var olan bir işletmeye ortak olunmaktadır. Tek Sahiplik ile ise, işletmede herhangi bir ortak yoktur ve işletmenin sahibi %100 sahipliğe hakim olduğundan tüm sorumluluk da sahibe aittir. Dolayısıyla Joint Venture'deki gibi riskin paylaşılması da söz konusu değildir. Bundan dolayı da Sole Venture riskin az olduğu pazarlarda girişimcinin daha çok başvurabileceği bir yöntemdir. Tek Sahiplik ile girişimci ya yeni bir işletme açar ya da mevcut bir işletmenin tüm hisselerini satın alır.

4.4. Diğer uluslararası pazara giriş alternatifleri: Karma modeller

Önceleri uluslararasılaşma hiyerarşik bir şekilde olmaktadır. Buna göre işletme belli aşamaları izleyerek uluslararasılaşma gerçekleştirmekteydi. Hiyerarşik bir biçimde dış pazara girişte, önce küçük çapta ya da dolaylı ihracat ile başlayan sonunda da yatırım ile biten aşamalar dizisinden oluşmakta olan bir strateji ile pazara giriş önerilmekteydi. Ancak günümüzde dünya dinamik bir yapıda ve bundan dolayı da değişiklikler olmakta ve buna paralel olarak işletmelerin yeni pazara giriş stratejileri de hiyerarşik bir biçimde olmayıp esnekliğe uğramıştır.

Küreselleşme ile ülke sınırları artık daha geçirgen hale gelmiştir ve bunun sonucu olarak ülkeler arası ilişkiler ve işletmelerin yabancı ülke pazarındaki başka işletmelerle ilişki kurması daha da kolay ve daha da fazla derecede olmuş ayrıca ülkeler arası ve işletmeler arası bağımlılık artmıştır. İşte bu sebeplerden dolayı önceden hiyerarşik bir şekilde olan uluslararası pazara giriş yöntemleri de değişikliğe uğramış ve belli aşamaların uygulanmadan ya da aynı anda farklı yöntemlerin bir arada uygulanması ile işletmelerin dış pazara girdiği yaklaşımlar sergilenmeye başlamıştır. İşte değişen dünya

koşullarında dış pazara girişte hiyerarşik bir yapı yerine daha esnek bir yaklaşımla yeni pazara girmede ortaya çıkan stratejilerden biri de karma modellerdir.

Karma stratejide, yukarıda bahsedilen üç strateji (ihracat, anlaşma ve yatırım) ve bu stratejilere ait diğer alt yöntemler içerisinde birkaç yöntem aynı anda yapılabilen, bir başka anlatımla çeşitlendirme yapılmaktadır. Uluslararası pazara girişte hibrit, melez ya da karma model olarak da adlandırılan bu strateji ile de işletmeler uluslararasılaşabilmekte, yeni bir uluslararası pazara girebilmekte ve böylece rekabette avantaj elde edebilmektedirler.

İşletme karma bir şekilde yabancı ülke pazarına girerek Uppsala ya da Yenilikçi modelde anlatılan geleneksel uluslararasılaşma modellerindeki gibi hiyerarşik bir şekilde uluslararası pazarlara girmek yerine daha karmaşık ve daha esnek bir biçimde, aynı anda iki aşamayı birden gerçekleştirerek girebilmektedir. Uppsala ya da Yenilikçi modeller zaten 1980'li ve 1990'lı yıllarda yapılan birçok çalışma ile (Johansson ve Mattsson, 1988; Knight ve Cavusgil, 1996; Reuber ve Fischer, 1997 gibi) yerini başka yaklaşımlara bırakmıştır. Çünkü yeni araştırmalarla uluslararasılaşmanın artık Uppsala ve Yenilikçi modeldeki gibi aşamalı bir şekilde olmadığı, belli aşamaların atlanarak pazara giriş yapıldığı ortaya konmuştur. Karma model ile de aynı anda en az iki uluslararası pazara giriş modu ile pazara girilebilmektedir. Bu yönüyle karma yöntemde Uppsala ve Yenilikçi modellerdeki tersine bir yaklaşım sergilemektedir.

Konuyu daha iyi anlamak açısından Uppsala Model ve Yenilikçi İlgili Model'i anımsatmakta fayda var. Uppsala Model'e göre uluslararasılaşma dört aşamadan meydana gelmekteydi ve bir işletme önce her bir aşamayı tamamlayarak bir sonraki aşamaya geçmekteydi. Yani biten bir aşamanın çıktısı sonraki aşamanın girdisi gibiydi.

Bu modelin aşamaları (Johanson ve Vahlne, 2009: 1412);

- 1) İşletmeler önce düzenli bir ihracat faaliyeti içerisindeyler,
- 2) İşletmeler ihracatlarını tarafsız aracılar ile gerçekleştirmektedirler,
- 3) İşletmeler yabancı ülkelerde satış temsilcilikleri açmaktadır,
- 4) İşletmeler yabancı ülkelerde üretim tesisleri açmaktadır şeklindedir.

Uppsala Model’inde görüldüğü gibi işletme önce ihracat yöntemiyle pazara girmekte, sonrasında uluslararası faaliyetleri genişleyerek en son üretim tesisi açarak yabancı ülkede fiili olarak var olmaktadır. Yenilikle ilgili Model ise aynı Uppsala Model’de olduğu gibi uluslararasılaşmanın aşamalı bir şekilde gerçekleştiğine vurgu yapmaktadır.

Bu modelin aşamaları ise şöyledir (Andersen, 1993: 213);

- 1) İşletme sadece iç pazarda faaliyet yürütmektedir, dış pazarı henüz riskli görmektedir,
- 2) İşletme ihracat yapmak için fırsat kollamaktadır, dış pazar takip altındadır,
- 3) İşletme, fiili ihracat yapılabilirliği için aktif araştırma yapar,
- 4) İşletme deneyim kazanmak amacıyla aracılar vasıtasıyla ya da psikolojik mesafesi az olan dış pazarlara yönelik ihracat yapar,
- 5) İşletme artık aktif olarak ihracat faaliyetini doğrudan gerçekleştirmektedir, dış pazarlarda acenteler açmaktadır,
- 6) İşletme artık önemli dış pazarları hedeflemektedir ve bu nedenle de dış pazara daha çok yoğunlaşmaktadır ve artık doğrudan yatırım yapmayı hedeflemektedir.

Ancak yukarıda da belirtildiği gibi 1980’li ve 1990’lı yıllarda yapılan araştırmalarla uluslararasılaşma sürecinin yukarıdaki bahsedilen modellerdeki gibi hiyerarşik bir şekilde olmadığı ve

aşamaların bazılarının atlanarak da işletmelerin yabancı ülke pazarında pazarlama eylemlerini gerçekleştirebildikleri görülmüştür. Karma yöntem de işletmelerin yabancı ülke pazarına girişte uluslararasılaşmada hiyerarşinin uygulanmadığına, bir işletmenin aynı anda iki ya da daha fazla farklı uluslararasılaşma moduyla pazara girebildiğine bir örnektir.

İşletme bir proje için hem sözleşmeli üretim hem de doğrudan yatırım yolunu seçerek uluslararasılaşmayı gerçekleştirebilir. Örneğin ülkemiz olan Türkiye'deki Yavuz Sultan Selim Köprüsü böyle bir projedir ve bu projeyi gerçekleştiren Astaldi JV işletmesi Yap-İşlet-Devret modeli ile hem sözleşmeli üretim yapmakta hem de ülkemizde yatırım yapmış olmaktadır. Astaldi JV işletmesi bu yolla uluslararası yatırım yaparken aynı zamanda yerli bir ortakla da işbirliği (İçtaş A.Ş.) yapmaktadır. Bu proje ile Astaldi JV işletmesi 10 yıl 3 ay boyunca Yavuz Sultan Selim Köprüsünü işletecektir. Bu süre zarfında hem yatırım yapmış olacak hem de sözleşmeli üretimi gerçekleştirmiş olacaktır. Söz konusu projenin sözleşmeli üretim kısmı 2 yıl 4 ay iken; işletmenin sözleşmeden doğan yatırımını karşılamak için köprüyü işleteceği zaman dilimi ise 7 yıl 9 aydır.

Ayrıca Astaldi JV işletmesi Osmangazi Köprüsü'nün ihalesini alan işletmeler arasında da bulunmaktadır. Osmangazi Köprüsü'nün işletme süresi ise 22 yıl 4 aydır. Buda demek oluyor ki Astaldi JV işletmesi Yavuz sultan Selim Köprüsü'nün işletilmesiyle ilgili sözleşme süresi bitse bile ülkemizde mevcudiyetini sürdürecektir.

Yine ülkemizdeki Marmaray projesi (Taisei-Gama-Nurol Konsorsiyumu tarafından yapılan) böyle bir projedir ve yapan işletmeler 25 yıl boyunca Marmaray'ı işleteceklerdir. Güney Kore'den SK E&C işletmesi yerli ortağı Ataş ile Avrasya tüneli için Yap-İşlet-Devret yönteminden faydalanarak ülkemizde faaliyette bulunmaktadır. SK Engineering& Construction (SK E&C) işletmesi Marmaray Projesi ile bütünleştirilen Avrasya Tüneli'nin de ortaklarından.

Yap-İşlet-Devret yöntemi sayesinde ülkemize “karma” model ile giriş yapan bir başka işletme de Rus Rosatom şirketidir. Bir kamu şirketi olan Rosatom ülkemizde Akkuyu Nükleer Güç Santrali’ni inşa edecek ve işletecektir. Akkuyu Nükleer Güç Santrali yabancı ortaklığın katılımıyla gerçekleştirilecek olan dünyadaki ilk nükleer santraldir.

Ülkemiz yap-işlet-devret modeli ile Türkiye’ye pazarına giren şirketlere (yerli şirketler de dahili) “Hazine’nin Satın Alma Garantisi” ve “Finansman Garantisi” vermektedir. Hazine’nin Satın Alma Garantisi; şirketin tesisi işlettiği yılda beklenen gelir elde edilemezse aradaki farkın devlet tarafından işleten şirkete vermeyi taahhüt etmesidir. Yani misal bir şirkete devlet yıllık 100 milyon \$’lık gelir elde etme garantisi vermişse, ama şirket 80 milyon \$ gelir elde etmişse aradaki 20 milyon \$ hazineden şirkete verilmektedir. Finansman Garantisi ise; ihaleyi alan şirket tesisi işleteceği süre için gerekli bedeli devlete peşin olarak ödemektedir, fakat bu noktadan sonra tesisi kuracak olan şirketin gerekli fonları sağlaması için borç alması gerekebilir. Eğer şirketin borç alması gerekirse, borcu verecek kredi kuruluşları (yerli ya da yabancı) bir teminat istemektedir. İşte bu noktada gerekli teminat devlet tarafından verilir. Yani devlet, şirketin kredi kuruluşlarından çektiği kredinin kefilidir. Böylece ola ki ihaleyi alan şirket kredi kuruluşlarına taahhütlerini yerine getiremezse, borçlarını (anapara ve faiz) ödeyemezse hazine bu borcu ödüyor. Bu bakımdan yabancıların “karma model” ile ülkemiz pazarına girmesi daha da cazip hale gelmekte ve Hazine’nin Satın Alma Garantisi sayesinde yatırımlarının “geri ödeme süresi” konusunda risk azalmakta, Finansman Garantisi sayesinde de yatırımları için gerekli fonları kolaylıkla bulabilmektedirler.

Yabancı pazara girişteki melez modeller, o pazara girmek için en az iki pazara giriş stratejisinin birlikte uygulanmasıdır. Örneğin Yap-İşlet-Devret modeli birden fazla yabancı pazara giriş modunun

birleşiminin olduğu, melez model için mükemmel bir örnektir. Burada hem anlaşma stratejisi hem de doğrudan yatırım stratejisi bulunmaktadır. Yap-İşlet-Devret modeli kapsamında bir işletme, yabancı ülkede, belirli bir süre için bir tesis tasarlamak, inşa etmek ve işletmek için kaynaklara, fonlara, zamana, teknik ve yönetsel uzmanlıklara yatırım yapmaktadır (Üner vd., 2018: 798-799).

Yukarıdaki örneklere göz atıldığında ülkemize “karma model” ile giriş yapan işletmelerin hem coğrafik (Rusya hariç) hem de psikolojik mesafe bakımından yakın olmayan ülkelere ait işletmeler olduğu görülmektedir. Bu bakımdan da ülkemize Yap-İşlet-Devret modeli ile giriş yapan işletmeler açısından söz konusu iki kavramla ilgili (coğrafik ve psikolojik mesafe) bir sorun teşkil etmediği, bu sorunun ortadan kalktığı da görülmekte ve dolayısıyla geleneksel uluslararasılaşma modellerindeki gibi uluslararasılaşmaya coğrafik ya da psikolojik olarak yakın mesafeden başlanmasına yönelik modellemelere de uymadığı, bu yönüyle de geleneksel uluslararasılaşma modellerinden ayrıldığı da belirtilebilir. Karma Model bu yönüyle oldukça esnekliğe sahip bir uluslararası pazara giriş modudur.

Karma Model önceki pazar potansiyeli göstergelerini genişletmekte, mevcut piyasa değerlendirme yöntemlerini ve kapsamını ilerletmekte ve sektör düzeyinde dış pazar potansiyelini değerlendirerek geleneksel toplam düzey ülke analizinin ötesine geçmektedir (Sheng ve Mullen, 2011: 180). Karma Model yeni pazara giriş için gerekli hatta iyi bir çözüm olabilir; ancak uzun vadeli uluslararası pazar yönetimi için iyi bir strateji olmakla birlikte çok riskli de olabilir (Aspelund ve Moen, 2012: 140). Aspelund ve Moen’ in risk ile ilgili görüşü dikkate alınması gereken bir durum olmakla birlikte, her yatırımın bir risk içerdiği unutulmamalıdır. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlarda girişimci için; “kara ve zarara ortak olarak risk alan” ifadesi kullanılmaktadır. Fakat söz konusu pazara giriş

moduYap-İşlet-Devret'teki gibi devlet destekli bir pazara giriş olduğunda yukarıda da açıklandığı gibi "Hazine'nin Satın Alma Garantisi" ve "Finansman Garantisi" olduğundan risk kavramı ile ilgili kaygılar yok olmakta, yok olmasa bile minimize olmaktadır.

SONUÇ

Dış pazara giriş stratejisi, bir işletmenin faaliyetlerini kendi ülkesi dışındaki ülkelerde de sergileyebileceği işlemlerden oluşmaktadır. İşletme bu yöntemle ürünlerini, teknolojisini, insan becerilerini, yönetimini ve başka kaynaklarını dış ülke pazarında kullanabilmektedir.

Root uluslararası pazara giriş modlarının sınıflamasını aşağıdaki gibi yapmıştır (Root, 1996: 96);

1. İhracat Seçeneği İle Pazara Giriş
 - a) Doğrudan
 - b) Dolaylı
2. Anlaşma Seçeneğiyle Pazara Giriş
 - a) Lisans anlaşmaları
 - b) Üretim anlaşmaları
 - c) Yönetim anlaşmaları
 - d) Ortaklaşa üretim anlaşmaları
 - e) Teknik anlaşmalar
 - f) Hizmet anlaşmaları
 - g) Anahtar teslim anlaşmaları
- 3) Doğrudan Yatırım Seçeneğiyle Pazara Giriş
 - a) Tam mülkiyet (Sole Venture)
 - b) Ortak yatırım (Joint Venture)

Ancak eldeki çalışmada da görüldüğü gibi işletmeler yabancı ülke pazarına girmek için tek bir uluslararası pazara giriş yöntemini kullanmayıp bu yöntemlerden en az ikisini gerçekleştirerek yabancı ülke pazarında faaliyet gösterebilmektedir. Bir başka anlatımla dış

pazara giriş yolları ihracat, sözleşme ve yatırım olmak üzere üç yöntemlerden birinin uygulanması ile sınırlı değildir. Bundan dolayı da yavaş yavaş alan yazında dördüncü bir pazara giriş yöntemi olarak “karma, melez ya da hibrid” yöntem olarak adlandırılan diğer bir yöntemde yerine almaya başlamıştır.

Bir işletme sadece bir pazara giriş yöntemi ile yabancı ülke pazarına girmek yerine, bu seçeneklerden en az ikisini kullanarak da giriş yapabilmektedir. Birçok yabancı ülke işletmesi de son zamanlarda yap-işlet-devret modeli ile ülkemiz pazarına girmekte ve yapılan anlaşma ile de uzunca bir süre ülkemizde mevcudiyetini sürdürmeye devam edecektir. Yap-işlet-devret yöntemi ile yabancı işletmeler ülkemize bir anlaşma ile giriş yapmakta ve anlaşmadan doğan alacaklarını tahsil etmek için de inşa ettikleri yapıyı işletmektedirler. Böylece anlaşmaya dayalı ve yatırıma dayalı iki pazara giriş stratejisini bir arada uygulayabilmektedirler.

Eskiden ülkemize ait özel işletmelerin gerçekleştirdikleri yap-işlet-devret modeli, son zamanlarda yerli işletmelerin yanı sıra yabancı işletmelerin de devreye girmesiyle, yabancı işletmelerin ülkemizi yatırım yapılacak ülke olarak görmesinin yolunu açmıştır. Artık yap-işlet-devret yönteminin devletin yaptığı ihalelerle yabancı işletmelere verilmesiyle yabancı işletmeler ülkemizde hem doğrudan yatırım yapmaktadırlar, hem de sözleşmeli üretim yöntemini gerçekleştirmektedirler. Ayrıca bu yöntemle işletmelerin ülkemiz pazarına giriş yolu ve yaptığı yatırım yapılan anlaşmalarla devlet garantisi altında olmaktadır. Bu bakımdan da yabancı işletmeler için ülkemiz pazarına “karma” model ile giriş yapmak riskin az olduğu bir yol olduğundan işletmelere cazip gelmektedir.

Eldeki çalışma ile dış pazara girişte kullanılan “karma model” ile ilgili bilgiler verilmiş ve konunun daha da pekişmesi içinde ülkemize bu yöntemle giriş yapan işletmelerin örnekleri verilmiştir. Örneklerde de görüldüğü gibi Yap-İşlet-Devret Modeli ile ülkemiz

pazarına giriş yapan işletmelerden bahsedilmiştir. Üner vd.'nin (2018) de belirttiği gibi Yap-İşlet-Devret Modeli ile dış pazara giriş Karma Model ile pazara girişi açıklamak için mükemmel bir örnektir. Aspelund ve Moen'in de (2012) belirttiği gibi Karma Model yeni pazara giriş için gerekli hatta iyi bir çözüm, uluslararası pazar yönetimi için iyi bir strateji olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2001). Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Kitapevi, Bursa.
- Aksoy, Ş. D. (2013). Uluslararası Pazarlama. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını:1878. Eskişehir: Web Ofset Tesisleri.
- Aksu, M. (1993). Uluslararası Pazarlamanın Önemi ve Dışa Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gerekken Faktörler, Pazarlama Dünyası, 7 (42): 19-25.
- Aktepe, C. (2015). Genel İşletmecilik, Ed. Üner, M.M., Detay Yayıncılık, Ankara.
- Altınbaşak F. İ., Gegez, E., Küçükaslan E. A. ve Er, İ. (2013). Küresel pazarlama. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No:1779. Eskişehir.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. Journal of International Business Studies, 24(2): 209–231.
- Aspelund, A. ve Moen, C.F. (2012). International new ventures and governance structures—are international entrepreneurs strategic orient repreneurial?, J Manag Gov, 16:125–146.
- Cateora, P. R. Graham J. L. (2002). International Marketing. Cornell University.
- Cem, K. (2003). Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 488, Ekonomi dizisi 138, İstanbul
- Cengiz, E., Gegez, A.E., Arslan, M., Pirinti, S. ve Tıgılı, M. (2007). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Beta Yayınları: İstanbul.
- Doğan, Ö., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarlarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2): 114-139.

- Doole, I. ve Lowe, R. (2008). *International marketing strategy*. London: South-Western.
- Ecer, H.F. ve Canitez, M. (2005). *Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar*, 2. Baskı, Gazi Kitapevi: Ankara.
- Gilaninia, S., Taleghani, M ve Koohestani, M.R. (2013). Export Incentives and Its Importance In The Export Performance, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1 (11): 52-57.
- Johanson, J. ve Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. In N. Hood & J-E. Vahlne (Eds). *Strategies in Global Competition*. London, UK: Beckham.
- Johanson, J. ve Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership, *Journal of International Business Studies* 40(9): 1411-1431.
- Knight, G.A. ve Çavuşgil, S.T. (1996). “The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory”, *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- Marangoz, M. (2009). *Stratejik Küresel Pazarlama*, Ed. Timur, N. ve Özmen, A., Eflatun Yayınevi: Ankara.
- Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, 16. Baskı, İstanbul.
- Onkvisit, S. ve Shaw, J. (2004). *International Marketing Analize sand Strategy*. 4th Edition.
- Reuber, A.R. ve Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team’s International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES, *Journal of International Business Studies*, 28(4): 807-825.

- Sheng, S.Y. ve Mullen, M.R. (2011). A hybrid model forexport market opportunity analysis, *International Marketing Review*, 28(2): 163-182.
- Srinivasan R. , (2008), *International Marketing*, 3. Edt.,Eastern Economy Edicition, New Delhi.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul: İTO Yayınları.
- Üner, M.M.,Çavuşgil, E. ve Çavuşgil, T. (2018). Build-operate-transfer projects as a hybridmode of market entry: Thecase of Yavuz Sultan Selim Bridge in İstanbul, *International Business Review*, 27: 797-802.

BÖLÜM 4:

YENİ PAZARA GİRMEDE AĞ İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ VE İZMİR'DE KURULU OLAN İŞLETMELERDEN ÖRNEKLER

Bora GÖKTAŞ¹

1. GİRİŞ

İşletmelerin yeni pazarlara açılması dinamik çevre koşullarında “dinamik denge” özelliğini göstermesi için önemli bir işletmecilik ve pazarlama hamlesidir. İşletmeler yeni pazarlara girerek Ansoff Matrisi’ndeki gibi hareket etme kabiliyeti göstermektedirler. Burada işletmeler ya pazarı geliştirmektedirler ya da çeşitlendirmektedirler. Özellikle pazarı geliştirme yaklaşımı çeşitlendirme yaklaşımına oranla daha az riskli bir yaklaşım olduğundan işletmeler tarafından daha fazla tercih edilebilecek bir yaklaşım olabilmektedir. Bu yaklaşımın uygulanmasında büyük işletmeler için (Dev işletmeler, küresel işletmeler vs.) belki işler o kadar da zor değildir. Ancak daha küçük işletmeler için (KOBİ’ler için) yeni pazarlara açılma konusunda, pazarda hali hazırda bulunan bir işletme ile temasa geçmek, pazarda mevcut olan işletmenin ya da şahsın bağlantılarından tecrübelerinden faydalanmak, yeni bir pazara girmek isteyen işletme için çok kıymetli bir ilişki kaynağı, sermayesidir.

Yeni pazarlara girmede söz konusu pazardaki mevcut bir işletme veya şahısla temasa geçmek hem yurt içi pazarda hem de yurt dışı pazarda işletmelerin faydalanabileceği bir yoldur. Bir işletme yurt içi pazarda yeni bir bölgeye, o bölgedeki bir işletmenin ilişkilerinden faydalanarak giriş yapabileceği gibi, yabancı ülke pazarına da, o ülkedeki bir işletmenin ilişkilerinden faydalanarak uluslararasılaşabilmektedir ya da zaten uluslararası bir işletme ise uluslararasılaşma derecesini arttırabilmektedir. Misal olarak işletme girmek istediği

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, boragoktas@bayburt.edu.tr

pazardaki bir işletme ya da şahıs sayesinde yeni pazarlara girebilmektedir. Yabancı işletmeler Türkiye’de bulunan işletmelerle bağlantı kurarak ülkemiz pazarına giriş yapmışlardır ve ülkemizin işletmeleri de bu yolla yabancı ülke pazarına giriş yapabilmektedirler.

Her işletme mevcut konumunda sayıklamak yerine pazar payını büyüterek, pazarını büyüterek daha fazla kazanmak ve elde etikleri kazançları yatırıma dönüştürerek piyasa değerini maksimize etmeyi amaçlamaktadır ya da kendine amaç edinmelidir. Piyasa değerini maksimize etmek kavramı zaten işletmenin genel amaçlarından birisidir ve doğal olarak da işletmeden beklenen de buna uygun hareket etmektir. İşletmenin büyümesi için yollardan biri de yeni pazarlara giriş yapabilmektir. İşletme ister büyük bir işletme olsun ister KOBİ olsun büyümek için yeni pazarlar bulma ve bu pazardaki tüketicilere hitap etme, pazarda eylemlerini yerine getirme konusunda istekli, motive olmuş bir şekilde hareket göstermektedir.

İşletmelerin yeni pazarlara açılma ve bu pazarlarda tutunma, varlığını sürdürme noktasında kullandığı, kullanabileceği yöntemlerden biri de söz konusu pazarlarda kurduğu sosyal ve örgütsel bağlantılarıdır. İşletme girmek istediği pazarda kurduğu ilişkiler sayesinde pazara daha kolay ve hızlı girebilmekte, pazarda faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Bu faaliyetleri yerine getirirken de yeni pazardaki mevcut işletmeden sadece pazara girmek amacıyla değil, ilişki kurulan işletmenin yeni pazardaki diğer ilişkilerinden de (tedarikçi, reklam ajansı, kredi kuruluşları, sendikalar, örgütsel ya da nihai müşteriler) yarar elde etmektedirler.

İşletmeler ağ ilişkilerinden sadece iç pazara ilişkin yeni pazarlar bulma, pazarlara girme konusunda değil, yurt dışı pazarlara girmek için de faydalanmaktadırlar. Bir pazara girerken, pazardaki bir işletmenin bağlantılarından, o işletmenin deneyiminden faydalanmak pazara yeni giren işletmenin işini kolaylaştırmaktadır. İlişki kurulan bir şahıs ya da işletme sayesinde yeni pazara girmek ve zamanla yeni

pazardaki diğer örgütlerle kurulan ilişkiler sonucu şebeke örgütler meydana gelmektedir. Dolayısıyla ağ ilişkilerinde hem şahıslarla hem de diğer örgütlerle kurulan ilişkilerin, işletmenin yeni pazara girmesinde ve pazarda kalıcı olmasında önemli bir rolü bulunmaktadır.

Eldeki bu çalışma ile yeni pazarlara girmede ağ ilişkilerin önemiyle ilgili alan yazından bahsedilmekte ve bu yolla yeni pazarlara giren işletmelerden örnekler verilmektedir. Ayrıca bu yolla önce Cezayir sonrasında Japonya pazarına giren bir işletme, önce Çin sonra Almanya pazarına giren bir işletme ve önce Fransa sonra Almanya, İsviçre ve Çin pazarına giren bir işletme olmak üzere üç işletmenin uygulamalarından da bahsedilmektedir.

2. AĞ KAVRAMI

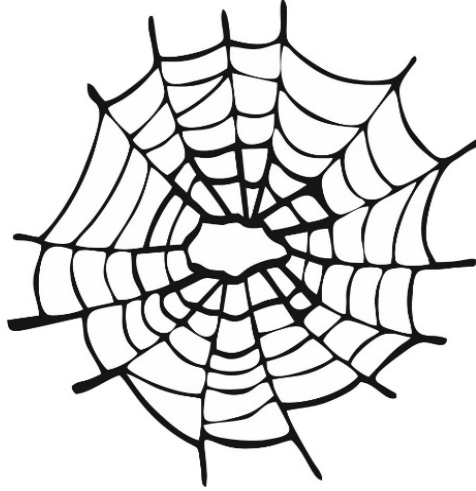
17. yüzyılda ilk çalışmaları yapılmaya başlanan ağ biliminin günümüzde antropoloji, psikoloji, sosyoloji, matematik ve yönetim gibi farklı disiplinler arası bir yere ulaştığı görülmektedir (Novak, 2008: 23). Ağlar 1950'li yıllardan itibaren antropoloji, sosyoloji, ruh sağlığı ve moleküler biyoloji alanlarında önemli bir yere sahiptir (Nohria ve Eccles, 1992: 1). Bir ağ; bir dizi nesneden (matematiksel terim olarak düğüm) ve bu düğüm veya nesnelere arasındaki ilişkilerin tanımlanması veya haritalanmasından oluşmaktadır (Kadushin, 2004: 3).

Bir ağın oluşması için en az iki düğüm ve bu iki düğüm arasında bir bağlantı olması gerekmektedir, düğümlerin ve bu düğümler arasındaki bağlantıların sayısı arttıkça ağda büyümektedir. Örneğin bir işletmenin faaliyet göstermediği bir pazarda bulunan bir başka işletme ile ilişki kurması ve ilişki kurulan işletmenin pazar bilgisinden, deneyimlerinden, pazardaki diğer örgütlerle ve müşterilerle ilişkilerinden faydalanması ve zamanla bu örgütlerin ortak hareket eder hale gelmesi ile network dediğimiz kavram oluşturulmaktadır. Başlangıçta iki düğüm ve bir bağlantı ile oluşan ağ ilişkisi zamanla

daha fazla düğüm ve bağlantılardan oluşur hale gelmektedir. Ağda bulunan her bir işletme (düğüm) o ağın aktörleridir.

Tüm ağlar ortak özelliklere sahiptirler ve düğümlerden ve bağlardan oluşmaktadırlar. Düğümler ağ içerisinde mesajın oluştuğu, alındığı veya tekrarlandığı nokta olabilmektedir. Bağlantılar ise kanal işlevi görerek mesajları dönüştürmekte, iletmekte ve düğümleri birbirine bağlamaktadır. Bölgesel bağlantılar nispeten yakın düğümleri birleştirirken, uzak mesafe bağlantıları birbirine uzak düğümleri birleştirmektedir (Yeşiltaş, 2012: 4). Ağa bağlantılarının açıklanmasında örümcek ağı benzetmesi yapılmaktadır. Örümcek ağındaki her bir nokta düğümleri ifade ederken, bu noktalar arasındaki yollar da bağlantıları ifade etmektedir (Belen, 2012: 5). Bu örneği hemen pekiştirebilmek için aşağıdaki Şekil 1.'de bir örümcek ağı verilmiştir.

Şekil 1. Örümcek Ağı



Kaynak: <https://www.stickermasterstr.com/sticker-masters-orumcek-agi-sticker.html>

3. AĞ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Ağlar işletmelerin yeni çevre edinmesi ve bu çevre ile kurulan ilişkiler sonucu yeni iş fırsatları yaratması, yeni pazarlara açılması için büyük bir önem arz etmektedir. Ağ ilişkileri ile işletme pazarını daha çabuk ve kolay genişletebilmektedir (Göktaş, 2016: 2).

Jason Owen-Smith'in de çalışmasında ifade ettiği gibi ağların katkıları aşağıdaki gibidir (Gürsakal, 2009: 181-182);

- Ağlar bireyler ve toplumlar için sosyal sermaye yaratır.
- Ağlar pazarlarda statü ve kategori farklılıkları yaratır.
- Ağlar örgütlenmede piyasa ve hiyerarşilerde alternatif form oluşturur.
- Ağlar Silikon Vadisi gibi yenilikçi bölgelerin tanımlayıcı özelliğidir ve yüksek teknoloji endüstrilerin odağındadır.
- Ağlar güven yaratır.
- Ağlar düşünce ve eylem uyumunu sağlar.
- Ağlar teknolojinin yayılmasını ve örgütsel pratikleri şekillendirir.
- Ağlar bireysel tat ve tercihler yaratır.
- Sosyal matristeki alışverişlerin ağlara gömülü olması nedeniyle piyasa oluştururlar.

Ağlar pazarlamada aşağıdaki amaçlarla kullanılabilir (Kılıçer, 2013: 156);

- Pazar Bilgisine Ulaşma ve Yeni Pazar Fırsatlarını Keşfetme: Ağ ilişkileriyle işletmeler pazar hakkında bilgilere kolay ve ucuz yolla erişebilmekte ve bu pazardaki fırsatları yakalayabilmektedir,
- Pazarlama Faaliyetlerinin Planlanması: İşletme kurulan ilişkilerden elde ettikleri bilgilerle pazarlama eylemlerini planlayabilmektedir,

- Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Müşteri Tabanının Genişletilmesi: Ağlardan faydalanılarak gerçek ve olası müşterilerle ilgili elde edilen bilgiler neticesinde, müşterilerle bağlantı kurmaları, müşteri veri tabanlarını geliştirmeleri ve satışlarını arttırmaları gerçekleşmektedir,
- Yenilik Çabaları: Girişimci bir vizyona sahip olan işletmeler, yeni ürün geliştirmelerini ve yeni teknolojileri transfer etmelerini teşvik edecek teknik bilgiyi ağ bağlantılarında yer alan üyelerle gerçekleştirdikleri işbirliği sonucu elde edebilmektedir,
- Dış Pazarlara Açılma: Girişimci işletmeler ağ bağlantılarında yer alan üyeler ile kurdukları ilişkiler yoluyla daha hızlı bir şekilde dış pazarlara açılmaktadır. Girişimci işletmelerin hangi dış pazara ne şekilde girecekleri üzerinde bu üyelerle kurulan resmi ve resmi olmayan ilişkiler etkili olmaktadır.

Bu noktada karşımıza sosyal ve örgütsel ağ ilişkileri konuları çıkmaktadır. Sosyal ağ açınsındansa sosyal sermaye kavramı önemli bir ağ ilişkisi konusudur. Sosyal ağ ilişkileri bir kişinin sosyal eylemler içerisinde olduğu ortamlarda yer alması ve yeni düğümlerle (kişilerle) tanışmasıyken; sosyal sermaye kişinin bu ortamda kurduğu sosyal ilişkiler neticesinde elde ettiği bilgi ve tecrübeler ve bu tecrübeleri bir birikim haline getirmesidir. Birikim haline getirilen bu bilgiler de işletme faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Örgütsel ağ ilişkileri ise; kurumlar arasındaki ilişkilerdir. Sosyal ağ ilişkileri ile kişi başka kişilerle ilişki kurmaktayken, örgütsel ağ ilişkilerinde işletmenin başka kurumlarla ilişki kurmasıdır. Kişisel ağ ilişkileri informel bir ilişkiyken; örgütsel ağ ilişkileri formel bir ilişki türüdür ve bir işletme için her iki bağlantı da gerekli bir durumdur.

Kişiler ve örgütler arası ilişkiler ağıdaki bir aktörün, diğer bir aktörün sahip olduğu kaynak çeşitliliğine ulaşabileceğini gösteren bir araç olarak görülmektedir. Ağlar sermayeye ulaşmadaki rollerinin

yanı sıra, girişimcilerin soyut kaynaklara ulaşmalarına da imkan sağlamaktadır. Örneğin ağ bağlantıları girişimcilere girişimsel risk alma ve işletmenin kalıcılığını arttırmak için duygusal destek sağlamaktadır. Ağların girişimcilik süreci içindeki en büyük faydası bilgi ve tavsiyelere ulaşmayı sağlamasıdır. Çok sayıda çalışma, girişimcilerin girişimsel fırsatları görebilmek, bilgi ve fikir almak için sosyal ağlarını kullandığını ortaya koymaktadır (Hoang ve Antoncic, 2003: 169).

Ağ bağlantıları ile ilgili yaklaşımda önemli bir unsur da güvendir. Güvene dayalı yakın ilişkilerin, pazar fırsatlarını tanımlamada ve değerlendirmede olan katkısından bahsedilmektedir (Faiz, 2013: 138).Öte yandan, yerel ağların önemi işletmenin deneyimlerine bağlı olarak değişmektedir. Bir işletme yeni bir pazara girdiğinde yerel ağ bağlantıları çok önemlidir çünkü bu bağlantılar işletmeye bilgi ulaştıracaktır (Hiltunen ve Kuusisto, 2010: 30).

İşletmeler kurdukları ağ ilişkileri sayesinde yeni pazarlara girebilmektedir. Bu yöntemle işletmeler yabancı ülke pazarında da çabuk ve kolay bir şekilde yer edinebilmektedir. Hatta ağ ilişkileri ile bir işletme kurulduktan kısa bir süre sonra bile başka bir pazarda yerini alabilmektedir. Bunun uluslararası pazarlarda olması durumunda ise bu işletmelere “küresel doğanlar” denmektedir.

Johanson ve Mattsson 1984 ve 1988 yılında yaptıkları çalışmayla ve Johanson ve Wahlne ise 2009 yılında yaptıkları çalışmayla uluslararasılaşmada ağ bağlantılarının önemine vurgu yapmışlardır. Artık işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamada “Uppsala Modeli” ve “yenilikle ilgili modelin” yetersiz kaldığına vurgu yapmışlardır ve işletmelerin bu modellerdeki gibi aşama aşamauluslararasılaşmak yerine belli aşamaları uygulamadan uluslararasılaşmasını ağ ilişkileri ile açıklamışlardır (Johanson ve Wahlne, 2009; Johansson ve Mattsson, 1984; 1988).

Ağ ilişkileri ile yabancı pazara giren bir işletme böylece uluslararası alanda pazarı genişletmiştir. Sonrasında o ülkedeki diğer işletmelerle ilişkilerini daha da geliştirerek pazara yayılmaktadır ve en sonunda da uluslararası bütünleşmeyi sağlamakta, bir başka anlatımla uluslararası pazarlardaki koordinasyonu sağlamaktadır (Johansson ve Mattsson 1988: 256)Ağ bağlantısı sonucu kurulan ilişkilerle bir ağ oluşmaktadır. Ağda bulunan işletmeler o ağın aktörlerdir. Ağda bulunan bir işletme mevcut ilişkileri güçlendirmek ve geliştirmek, yeni iş ortaklarını aramak veya mevcut iş ilişkilerini çözmek için bu ilişki ağını kullanma seçeneğine sahiptir. Ağ bütünlüğü sonucunda sadece alıcı ve satıcı arasında olan ikili ilişki daha da geniş boyuta ulaşmakta, bu ağa tedarikçiler ve diğer paydaşlar eklenmekte ve böylece birbirini etkileyen, birlerine bağımlılık duyan bir şebeke meydana gelmektedir (Fletcher, 2008: 955).

Sağlam bir ağ oluşturma yeteneği özellikle yeni bir pazara girişte ve işletmeler arası çevrede yenilik (inovasyon) açısından çok önemlidir. Yeni ürünlerin yeni bir pazarda sunulması da ağın yeteneğiyle ilişkilidir. Ağlar yenilik için önemlidir, çünkü yeni bilgi ve fikirlerin değişimini, aktarılmasını ve yeniden birleşmesini sağlarlar. Bu noktada yeni pazardaki ağların güçlü müşteri ve tedarikçi bağlantıları pazara giren işletmenin çözüm yolları geliştirmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Ford vd., 2018: 50). Ağ ilişkileriyle odak işletmenin sahip olamadığı ya da denetleyemediği kaynaklara erişim sağlanmaktadır. Oluşturulan ağ içerisindeki işletmelerin farklı kaynaklara erişim yeteneği ile işletme ihtiyacı olan kaynaklara ulaşmada ağ üyelerini harekete geçirebilmektedir (Forkmann vd., 2018: 5).

İşletmelerin sahip olduğu bir dizi resmi veya gayri resmi ağ ilişkileri işletmelerin yabancı pazara girişini yönlendirmektedir. Bu yönlendirme sonucu ağ ilişkileri işletmelerin uluslararasılaşmasını kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır ya da kısıtlamaktadır. Ağ

ilişkileri, dış pazar seçimini ve giriş tarzını, ürün geliştirme ve pazar çeşitlendirme faaliyetlerini etkilemektedir (Coviello ve Munro, 1997: 361). Ağ ilişkilerinin işletmelerin gelişimi üzerindeki etkisi aşıkardır. Ağ ilişkileriyle işletmelerin zayıflıkları dengelenmekte ve ekonomik avantajlar elde edilmektedir. Dolayısıyla ağ ilişkilerinin işletmenin performansı üzerinde ciddi etkileri vardır (Lin ve Lin, 2016: 1783). Bir işletmenin pazarını çeşitlendirmesinde ağ ilişkilerinin ve ağın bilgisinin önemli katkısı vardır. Bir işletmenin kültürel açıdan farklı bir pazara girmesi ağ ilişkileri kabiliyeti sayesinde kolaylaşmaktadır. Bundan dolayıdır ki ağ ilişkileri yeni pazara giren işletme için önemli bir varlıktır. Yani ağ ilişkileri sayesinde uzak olan psikolojik mesafe yakın olabilmektedir (Hadley ve Wilson, 2003: 712). Psikolojik mesafenin uzak olduğu pazarlara giriş, stratejik bir önemi olan ağ ilişkilerinin oluşturulmasının bir sonucudur (Ojala, 2009: 58).

Geleneksel uluslararasılaşma teorileri, işletmenin başlangıçta iç pazarlarda güçlü bir temel oluşturduklarını ve yavaş yavaş uluslararasılaşmanın artan aşamalarını izleyerek dış pazarlara doğru genişlediklerini vurgulamaktadır. Ancak kimi işletmeler kurulduktan çok kısa bir süre sonra (erken ve hızlı) yeni dış pazarlara girebilmekte, uluslararasılaşabilmektedir. Bu işletmeler “Küresel doğanlar” (bornglobals), “küresel başlayanlar” (globalstartup), “anında uluslararasılaşanlar”(instantinternationals) ya da “uluslararası yeni girişimler” (internationalnewventures) olarak da adlandırılmaktadır. İşletmelerin bu denli hızlı ve kolay yeni pazarlara girmesinde ağ ilişkilerinin büyük katkısı vardır (Falihat vd., 2015: 613-614). Ağ ilişkileri küresel doğan işletmelere bir takım avantajlar sağlamaktadır. Ağ ilişkileri olmadan işletmeler küresel ortamda elde ettikleri etkinliğe ulaşamamaktadır (Cavusgil ve Knight, 2015: 9). Aşağıdaki Şekil 2.’ de bu durum anlatılmaktadır.Şekil 2.’ de görülmektedir ki işletmeler ağ ilişkileri sayesinde, pazarlama yeteneklerini de kullanarak, hızlı bir şekilde yeni pazarlara girebilmektedir.

Şekil 2. Küresel Doğan İşletmelerin Hızlı Uluslararasılaşmasının Kavramsal Modeli



Kaynak: Falahat vd., 2015: 614.

İşletmeler bir ağ kurarak uluslararasılaşma için gerekli olan “öğrenme, güven ve bağlılık geliştirme” gibi konularda önemli avantajlar elde ederler. Ağlardan gelen stratejik bilgiler, işletmeye yeni pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin söz konusu yeni pazarlara açılmasında özellikle kişilerarası ağların rolü fazladır. Kişilerarası ilişkiler işletmenin uluslararasılaşmasına yardımcı olmaktadır (İdris ve Saridakis, 2018: 610).

Söz konusu yöntemle yeni pazarlara giren işletmelere ilişkin araştırmalardan örnekler aşağıdaki Tablo 1.2 de verilmiştir. Tablo araştırmacı tarafından çeşitli kaynaklardan derlenmiştir.

Tablo 1. Ağ İlişkileri İle Yeni Pazarlara Giriş Örnekleri

İşletme Örneği	Özelliği
James N. KirbyPtyLtd .	İşletme 6 yıl içerisinde Avustralya, Tayland, Singapur ve ABD pazarına girmiştir.
Finli yazılım işletmesi	1998 yılında kurulmuştur ve aynı yıl ABD pazarına (1198), 2000 yılında Macaristan ve 2001 yılında Japonya pazarına girmiştir.
X işletmesi	1966 yılında kurulmuştur. İşletme ağ bağlantılarını kurarak İsveç (1995), ABD, Malezya, Almanya ve Büyük Britanya (1999), Japonya (2000) pazarına girmiştir.
Coviello ve Munro Yeni Zelanda'daki işletmeleri incelemişlerdir	İnceledikleri işletmelerin kurulduktan sonra en geç 3 yıl içerisinde ağ ilişkileri ile yeni pazarlara açıldıklarını tespit etmişlerdir.
İtalya'da faaliyet gösteren yabancı işletmeler incelenmiştir	ABD, Kanada, Güney Afrika, Japonya, Çin, Hindistan, Almanya ve İngiltere menşeli işletmeler ağ ilişkileriyle İtalya pazarına girmişlerdir.
Avustralya ve Yeni Zelandalı işletmeler	İşletmeler ağ ilişkileri ile Kanada, İrlanda, Güney Afrika, Birleşik Krallık ve ABD pazarına girmiştir.
İtalyan işletmesi	Romanya pazarına girmiştir
Yeni Zelandalı işletme	Japon bir işletme ile bağlantı kurmuş ve pazara girmiştir.
Danimarka işletmesi	Ağ ilişkileri sayesinde Rus pazarına girmiştir.

Uluslararası ülke kümelenmesi, değişen pazar potansiyeline sahip çok sayıda ülkenin analizi için önemli bir araç olarak kabul edilmiştir. Halihazırda uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, başarılı oldukları aynı kümelenmeye giren ülkelere daha

rahat girebilmektedirler. Böyle bir yaklaşım sezgisel ve çekici olmakla birlikte sınırlamalara daaık bir yapıdır. Pazar potansiyelini değerlendirmek yerine, kümelenme yalnızca bazı değişkenler grubuna dayanan gruplar oluşturur ve çoğunlukla ürüne özgü piyasa göstergeleri değil, genel ülke göstergelerine dayanır (Sheng ve Mullen, 2011: 164). Buradan da anlaşılacağı üzere işletmelerin ağ ilişkilerini kullanarak yeni pazarlara girmesine bir örnek de kümelenmelerdir. Küme organizasyonlar ya da yığışım olarak da kaynaklarda geçen bu yöntem ile işletmeler kümeler vasıtasıyla girmek istediği pazar hakkında bir fikre sahip olabilmekte ve bir analiz yapabilmektedir. Ait olduğu bir kümedeki üyenin bir başka pazarda faaliyet yapması ile o üyenin vasıtasıyla ya da o üyenin verdiği bilgilerle pazara girebilir. Ayrıca üyesi olduğu küme yeni bir pazara girerse işletme küme sayesinde yeni pazara girmiş olur.

4. AMAÇ ve YÖNTEM

Araştırmanın amacı kurduğu sosyal ya da örgütsel ilişkiler neticesinde yeni pazara giren işletmelerden örnekler vererek, yeni bir pazara girmede kurulan bağlantıların önemine vurgu yapmaktır. Ağ ilişkileri kavramı irdelenirken iki açıdan değerlendirilmektedir. Bunlardan birincisi kurulan bağlantılarla bir işletmenin yeni bir pazara giriş yapmasıdır. İkincisi ise girdiği pazarda diğer işletmelerle (tedarikçi, dağıtımcı, toptancı, perakendeci, kamu kurumları, finans kurumları, reklam ajansları vs.) kurduğu ilişkiler sayesinde; kaynaklara ve pazar bilgisine daha kolay ve doğru ulaşmakta ve böylece işletmenin hem yeni pazarda kalıcı olması sağlanmakta hem de uluslararasılaşması daha kolay ve hızlı olabilmekte, pazarla bütünleşmektedir. Özetleyecek olursak ilişkiler işletmenin yeni pazarlara girişinde etkin bir rol oynamaktadır.

Bahsi geçen konuyu sağlamlaştırabilmek amacıyla da ilişkiler sayesinde yeni pazarlara giren ve bu pazarlarla yine ağ ilişkileri

sayesinde bütünleşebilen işletmelerden örnekler verilmiştir. Yeni pazarlara girişte ağ ilişkileri yurt içinde bir yeni pazara girişte kullanılabileceği gibi yurt dışı pazarına girişte de kullanılabilen bir yöntemdir. Eldeki çalışmada ise örneğin daha pekiştirici olması amacıyla ilişkiler sayesinde yeni pazara giren işletme örnekleri verilirken yurt dışı pazara giren işletmelerden örnekler verilmiştir. Araştırmada sunulan bulguların elde edilebilmesi için bahsi geçen işletmelerle mülakatlar gerçekleştirilmiş ve bilgiler aşağıdaki başlıkta verilmiştir.

5. AĞ İLİŞKİLERİ İLE YENİ PAZARA GİRİN İŞLETME ÖRNEKLERİ

Ağ ilişkileri sayesinde yeni pazara giren işletmelere örnekler verirken özellikle yabancı ülke pazarına giren işletmelerden örnekler seçilmiştir. Ağ ilişkileri sayesinde yurt içinde yeni pazara girmek, yurt dışında bir pazara girme ile kıyaslandığında görece daha kolay bir yöntemdir. Dolayısıyla ağ ilişkileri vasıtasıyla yurt dışında bir pazara girmek zorluk derecesi daha yüksek, daha riskli bir pazara giriş kararıdır. Bundan dolayı da örnekler verirken dış pazara giriş yapan ve böylece ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir işletmeden uluslararası düzeyde bir faaliyete dönüşmesi bakımından daha uygun örnekler olarak görülmüştür. Söz konusu örnekler için İzmir’de kurulmuş, en başta yurt içinde faaliyet yürüten, fakat daha sonra yurt dışında da faaliyet yürüterek pazarını genişleten üç işletmeden bahsedilecektir. Bahsi geçen üç işletme de Limited Şirketi olup Kordon Vergi Dairesi’ne kayıtlıdır. İşletmelerden bahsedilirken isimlerini burada söylemek yerine A, B ve C işletmeleri olarak kodlandırılmıştır.

A işletmesi 1996 yılında İzmir Alsancak’ta faaliyete başlayan bir Limited Şirketi’dir. İşletme yapısı itibariyle genel yönetim kadrosunda 5 kişiyi geçemeyen ve yine 5 kişiyi geçmeyen bir büro elemanı kadrosuyla (toplamda 10 kişiyi geçmeyen bir KOBİ) faaliyetlerini yürütmekte olan bir işletmeydi.

İşletme başta turizm alanında faaliyet yürütmekteydi ve bu faaliyetlerini yurtiçi pazarda, çeşitli illerde (İzmir, Aydın, Muğla, Antalya) oteller, tatil köyleri açıp işleterek yürütmekteydi. İşletme daha sonrasında (1997 yılı itibariyle) turizm alanına ek olarak inşaat alanına da yönelmeye başlamış ve kooperatif evleri, siteler, apartman daireleri yapmaya başlamıştır ve yine bu faaliyetlerini de yurtiçi pazarda gerçekleştirmiştir.

Uzun yıllar bu iki alanda faaliyet gösterdikten sonra işletme 2008 yılında, yani kurulduktan tam 12 yıl sonra Cezayir’de yaşayan bir Türk işadımı (aslında Türk işadımı işletmeyle temas kurmuştur) ile temas kurmuştur. Türk işadımı Cezayir’de ufak çapta gıda alanında faaliyet yürütmektedir. Cezayir’de yaşayan işadımıyla kurulan bağlantı sonucunda A işletmesi Cezayir’de otoyol yapmaya başlamıştır. Bu tarihten bir yıl sonra da Japonya’da bir işletme ile bağlantı kurarak Japonya pazarına girerek Japonya’da madencilik faaliyeti yapmaya başlamıştır ve Japon işletme ile konsorsiyum oluşturarak bir çok ihaleye katılarak iş alır duruma gelmiştir.

İşletme bu noktadan sonra yabancı ülke pazarında gerçekleştirdiği iş kollarını daha da arttırarak yabancı ülke pazarında yayılmaya devam etmiştir ve bir süre sonra devlet ihalelerini de alır olmuştur. İşletme şuan Cezayir’de madencilik, altyapı, taşocağı, nakliyecilik, inşaat, sanayi (demir-çelik fabrikası, imalat ve montaj), çeşitli araç gereç imalatı ve asansör imalatı gibi faaliyetler gerçekleştirmektedir. İşletmenin gerçekleştirdiği çalışmalara örnek olarak; Ancor, Oran, Bouira, Hachimia ve Tiaret bölgelerinde madencilik faaliyeti, devlet için Oran’da 1440 adet sosyal konut inşaatı, Annaba’da demir-çelik fabrikası faaliyetleri, yine Annaba’dasinter araba imalatı ve Orman Valiliği, Ulaştırma Bakanlığı, Sağlık Müdürlüğü ve Devlet Asansör İşletmesi gibi kamu kuruluşları için ve özel kurumlar, binalar için asansör üretim ve montajı verilebilir.

İşletme kurulduktan sonra 12 yıl ulusal bir şirket olarak faaliyetlerini sürdürdükten sonra kurduğu ağ ilişkisi sayesinde şuan iki yabancı ülkede faaliyet yürütmektedir ve özellikle Cezayir pazarında hızla yayılmaya devam etmektedir. Bunun sonucu olarak da işletme ilk başlangıç aşamasında gerçekleştirdiği faaliyetlerden elini kısmen çekmiş ve yurtiçindeki yaptığı faaliyetleri azalmıştır. İşletme Japonya pazarında konsorsiyum şeklinde faaliyetlerini yürütmekteyken, Cezayir pazarında yatırımcı işletme (işletmenin fiili olarak varlığı, tesise sahip olması) olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Ayrıca işletme Cezayir pazarında faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda başka işletmelerle kalıcı, güvenilir ilişkiler kurarak, faaliyetleri için gerekli şebeke organizasyonu da oluşturmuştur. Bunun yanı sıra işletme Türkiye pazarında faaliyet gösteren irili ufaklı işletmeleri de (bu işletmeler içerisinde İzmir 3. Sanayi Bölgesi'nde faaliyet yürüten esnaf da bulunmaktadır) Cezayir pazarındaki faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanma (outsourcing) biçiminde yabancı ülke pazarına sokmakta, bir nevi tedarikçilerini de uluslararasılaştırmaktadır.

B işletmesi 1998 yılında İzmir Kahramanlar'da faaliyetine başlayan bir Limited Şirkettir. İşletme kurulduğunda Çin'den bazı kimyasal ürünler ithal edip, İzmir'deki kimyasal ürün üreten işletmelere satmaktaydı. Bir süre bu faaliyeti yaptıktan sonra işletme Çin'deki temaslarını arttırmış ve kurduğu ilişkiler vasıtasıyla 1999 yılında bu kez Türkiye'den Çin'e başka ürünler ihraç eder hale gelmiştir. Ayrıca işletme 1999 yılında Küba'dan sağlık ürünleri ithal edip bu ürünleri Almanya pazarına ihraç eder duruma gelmiştir. İşletme Almanya'da kurduğu ilişkiler ile Küba'dan ithal edip Almanya'ya ihraç eder konuma ulaşmıştır.

B işletmesi Kahramanlar'da 2 oda 1 salondan oluşan bir apartman dairesinde faaliyetini yürütmektedir ve bu faaliyetleri yaparken işletme sahibinin yanı sıra 2 yönetici ve 3 personeli ile işletme faaliyetlerini yürütmektedir. İşletmenin ihraç ettiği ürünler

arasında Hepatit B aşısı ve çeşitli süs eşyaları bulunmaktadır. İşletme hem Almanya hem Çin pazarında yaşayan Türklerden temsilciler belirlemiş ve bu temsilcilerin başında olduğu şubeler açmıştır. İşletme hem Almanya hem de Çin pazarında ilişki ağını genişletmiş, şebekesini oluşturmuştur.

C işletmesi de tıpkı A işletmesi gibi İzmir Alsancak'da asma katlı, 40 m² büyüklüğünde bir ofisi bulunan bir işletmedir. B işletmesi de aynen diğer iki işletme gibi Limited Şirketi'dir ve iki ortaklıdır. İşletmede ortakların yanı sıra 4 kişi çalışmaktadır. İşletme 1999 yılında kurulmuştur ve daha kurulur kurulmaz uluslararası ticaret yapmaya başlamıştır. İşletme daha kurulmadan önce kurduğu bağlantılar sonucunda Türkiye'den Fransa'ya kravat ihraç etmeye başlamıştır.

İşletme önce Fransa pazarında ağ ilişkilerini kurmuş ve kurduğu ilişkileri pazar fırsatına çevirerek Türkiye'de üretilen kravatları Fransa pazarına sokmuştur. İşletmelerin ihraç ettiği ürünleri için herhangi bir fabrikası ya da üretim atölyesi bulunmamaktadır. İşletme 1999 yılında ilk ihraç etmeye başladığında Türkiye pazarındaki hazır kravatları satın alıp yurt dışı pazarına satmaktayken; ihracat pazarlamasına başladıktan sadece 4 ay sonra fason olarak kendisi üretirmeye başlamıştır. İşletme Fransa pazarındaki faaliyetlerinin belli bir düzene oturması sonrasında 2000 yılında Fransa'da bir ofis açarak mevcut personellerinden birini Fransa'daki yavru işletmenin başına göndermiştir. Böylece işletme kurulduktan 1 yıl sonra Fransa'da yavru işletmesi sayesinde fiili olarak mevcut konuma gelmiştir.

İşletme yine 2000 yılında, sadece yurt dışı pazarla yetinmeyip yurt içi pazarda da ürünlerini pazarlamaya başlamıştır ve böylece Alsancak'taki 40 m² büyüklüğündeki ofisi yetmeyip, iki katlı ve 250 m² büyüklüğünde bir işyerine taşınmıştır ve faaliyetlerini, kadrosunu yurt içi pazar ile yurt dışı pazar biçiminde ikiye ayırmıştır. İşletmenin yurt dışı pazarına daha sonrasında Almanya ve İsviçre'de dahil

olmuştur. İşletme her iki pazara da bu ülkelerde yaşayan Türk işletmeciler sayesinde giriş yapmıştır ve bir süre sonra bu ülkelerde de temsilcilikler açmıştır. Ancak bahsi geçen iki ülkede temsilcilikler açarken başlarına o ülkede yaşayan Türk vatandaşlarını koymuştur (Fransa'ya ise Türkiye'den personel gönderilmiştir).

İşletme bir süre sonra yeni ağ ilişkisi yaratmış ve Çin pazarına da girerek orada da faaliyet yapmayı amaçlamıştır. Kısa bir süre de Çin pazarında da faaliyet yürüttükten sonra beklenen başarı alınamayınca Çin pazarından çekilmiştir. Ancak işin ilginç yanı gönderdiği temsilci orada kurulan bağlantıları kullanarak Çin'de yaşamaya devam etmiş ve kendi şahsi işletmesini kurmuştur. Bahsedilen bu örnek de aslında yeni pazara girmede ağ ilişkilerine bir örnek verilebilir. Sonuçta adı geçen şahıs bir zamanlar çalıştığı işletmenin kurduğu ağ ilişkileri sayesinde Çin pazarında işletme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Şahsın Çin'de ne tür bir faaliyet yaptığını sorduğumuzda ise; Türkçe dilini öğreten bir eğitim kurumu açtığı söylenmiştir. Şahıs sonuçta eğitim faaliyeti de gösterse Çin pazarında mevcudiyetini sürmeyi başarmıştır.

Tekrar C işletmesine dönecek olursak; işletme şahıslarla ve işletmelerle kurduğu ağ ilişkileri sonucunda yurt dışında 3 ülke pazarında faaliyet yürütmesinin yanı sıra, yine kurulan ağ bağlantıları neticesinde İzmir pazarına ek olarak Antalya, Kahramanmaraş, Çanakkale, İstanbul (hem Avrupa hem de Asya yakasında iki işletme ile) ve Ankara'da faaliyet gösteren işletmeler vasıtasıyla çeşitli mağazalara kravat satışına devam etmektedir. Bir başka anlatımla C işletmesi diğer iki işletmeden farklı olarak ağ ilişkileri sayesinde hem yurt içi pazara hem de yurt dışı pazarına yayılmıştır.

Söz konusu işletmelerle ilgili bilgileri toparlayacak olursak, aşağıdaki Tablo 2.'de özet bir bilgi verilmiştir.

Tablo 2. Ağ İlişkileri İle Yeni Pazara Girin İşletmeler

İşletme	Kurulduğu İl	Kuruluş Yılı	Dış Pazara Girdiği Yıl	Girdiği Pazar	Giriş Modu
A	İzmir	1996	2008	Cezayir ve Japonya	Önce Sözleşmeli Üretim, Sonrasında Yatırım
B	İzmir	1998	1999	Çin ve Almanya	Doğrudan İhracat
C	İzmir	1999	1999	Fransa, Almanya, İsviçre ve Çin	Önce Doğrudan İhracat, Sonrasında Yatırım

SONUÇ

Ağ ilişkileri kurulan sosyal (arkadaşlık, bir referans gurubuna üye olma, yeni birileriyle tanışma gibi) ve örgütsel bağlantılar sonucu oluşan yapılardır. Ağ ilişkileri ile farklı karakterdeki kişiler ya da farklı yapıdaki örgütler bir araya gelebilmektedir. Örneğin tedarikçi ya da üretici konumundaki bir işletme toptancı, perakendeci konumundaki bir işletmeyle bir araya gelebilmektedir. Ağ ilişkilerinde düğümler ve bu düğümler arasında bağlantılar bulunmaktadır, bu düğüm ve bağlantılar seti bir araya gelerek bir sistemi (birbiriyle ilişkili ve birbirini etkileyen parçalardan oluşan bütün) meydana getirmektedir. Ağ büyüdükçe düğüm ve bağlantılar seti de büyümektedir. İşletmecilik açınsından bu ağ ilişkileri yeni pazarlara açılmada ve girilen pazardaki konumunu sağlamlaştırma açısından gereklilik arz eden bir kavramdır. Eldeki çalışma ile de işletmelerin yeni pazarlara açılma ve bu pazarlarda kalıcı olma konusunda ağ ilişkilerinin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Söz konusu durumu anlatabilmek için de öncelikle önceden yapılmış çalışmalara ait alanyazından ve bu yöntemle yeni pazara girip, yeni pazarda başarı ve

süreklilik sağlayan işletmelerden örnekler verilmiş sonrasında ise İzmir’de kurulan ve daha sonrasında da ağ ilişkileri vasıtasıyla yeni yurt içi ve yurt dışı pazarlara yayılan işletmelerden bahsedilmiştir.

Ağ ilişkileri sayesinde sadece büyük, dev işletmeler değil küçük işletmeler dahi yeni pazarlara giriş yapabilmektedir, örneklere bakıldığında hem önceki çalışmalardan örneklerde hem de Türkiye’den verilen örneklerde işletmeler KOBİ’lerdir. Hatta bu KOBİ’lerin yeni pazarlara girişi, kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararasılaşması sahip oldukları ağ ilişkileri ile açıklanmaktadır. Örneğin Türkiye’de 2017 yılında kurulan bir işletmenin 2018 yılında ihracata başlaması ya da kurulur kurulmaz hemen ihracata başlaması (yani baştan ihracat yapan bir işletme olarak açılması, yurt içi pazara yönelik hiç faaliyet yapmaması) yabancı ülke pazarında kurduğu ağ ilişkileri vasıtasıyla gerçekleşmektedir. İzmir’de kurulan işletmelerden ikisi de (B ve C işletmeleri) bu tür işletmelerdir ve kurdukları ağ ilişkileri sayesinde hemen uluslararasılaşmışlardır. B ve C işletmesi bu özelliklerinden dolayı BornGlobals (Küresel Doğanlar) tarzı işletmelerdir.

Girdiği pazarda işletmenin kalıcı olması ise, pazardaki ağ ilişkilerini güçlendirmesi ile olmaktadır. Her iki noktada girişimcinin işletme ve pazarlama yöneticiliği konusundaki kabiliyeti kritik bir noktadadır. Sonuçta işletmenin yeni pazara girmesi bir girişimcilik fikridir. Bu yeni pazara giriş Ansoff’un “ürün-pazar büyüme matrisi” içerisinde yer alan “pazarı genişletme” (mevcut ürünle yeni bir pazara girme) ya da “çeşitlendirme” (yeni ürünle yeni bir pazara girme) şeklinde olabilir. Yeni pazara giriş hangi şekilde olursa olsun (yurt dışı pazarı için de hangi pazara giriş yöntemiyle-ihracat, anlaşma, yatırım ya da melez- olursa olsun) ağ ilişkilerinin işletmenin pazara giriş hızı ve pazarda kalıcılığı açısından büyük önemi bulunmaktadır.

Kurduğu ilişki sayesinde pazara kısa sürede giren işletmenin, pazarda varlığını sürdürmesi için farklı konumdaki işletmelerle

(tedarikçi, dağıtıcı, perakendeci, reklam ajansı, finans kuruluşları vs.) işbirliği yapması, işletmeler arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, güven, inanç ve sadakatin oluşması gerekmektedir. Bu sayılan unsurların gerçekleşme derecesi ağın gücünü belirlemektedir ve ağ ne kadar güçlü olursa işletme de ağ ilişkilerinden o kadar çok fayda görecektir. İşletme göreceği fayda karşısında pazarlama konusundaki adımlarını daha özgüveni yüksek ve daha az riskli atabilecektir. Dolayısıyla kurulan ağ ilişkilerinin pazarlama eylemleri üzerinde ciddi etkisi bulunmaktadır. İşletme ağ ilişkilerinden elde edeceği bilgi ve deneyimlerden yeni pazarlama planları oluşturacaktır. İşletme girmek istediği pazar hakkında bilgilere ağ ilişkileri vasıtasıyla erişebilmektedir ve bu yolla pazara ilişkin fırsatları yakalayabilecektir. A işletmesi verilen üç örnek işletme içerisinde yeni girdiği pazarlarda mevcut olan başka işletmelerle kurduğu ilişkiler sayesinde şebeke organizasyon haline gelmektedir. Ayrıca A işletmesi yabancı ülke pazarına Türkiye’den ortak çalışma yaptığı, “outsourcing” olarak faydalandığı küçük çaplı işletmeleri dahi yurt dışı pazarına götürerek onlarında yabancı ülke pazarında faaliyet yapmasını sağlamaktadır ya da C işletmesi örneğinde olduğu gibi bir kişi C işletmesi sayesinde yabancı ülke pazarında ilişkilere sahip olup bu ilişkiler ile yabancı ülke pazarında kendi işyerini açabilmektedir.

Bir işletmenin yeni bir pazara girerken ki kuracağı ilişkilerin iki yönü vardır. Bunlardan birincisi bir işletmenin yeni bir pazara girmek için, girmek istediği pazarda mevcut olan bir düğüm ile kurduğu bağlantı ve bu bağlantı sonucunda yeni bir pazara giriş yapabilmesi, ikincisi ise yeni girdiği pazarlarda diğer işletmelerle kurduğu ilişkiler sonucu bir şebeke oluşturabilmesidir (network kurabilmesi). Bunların ilkinde iki düğüm ve bu düğümler arasındaki bir yoldan oluşan bir ağ olmaktadır, işletme yeni pazarda kurduğu şebeke ile ağ çok daha fazla düğüm ve yollardan meydana gelerek büyümektedir. Bu bakımdan oluşturulacak olan ağlar bir işletmenin hem yeni bir pazara

girmesi bakımından hem de girdiği pazarda kalıcı olması açısından önemli bir varlıktır. Bundan dolayı da bu kavram bir işletme açısından “ilişkisel varlık” olarak görölmekte ve alanyazında bu tabir ile yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- Cavusgil, T. ve Knight, G. (2015). Thebornglobalfirm: An entrepreneurialandcapabilitiesperspective on earlyandrapidinternationalization, *Journal of International Business Studies*,46: 3–16,
- Coviello, N.,Munro, H., (1997). Network relationshipsandtheinternationalisationprocess of smallsoftwarefirms. *International Business Review*, 6(4): 361-386
- Falahata, M.,Miginb, M.W., Chuanc, C.S. ve Kong, P.F. (2015). ConceptualisingtheEarlyandRapidInternationalisingFirms, *Procedia – SocialandBehavioralSciences*, 211: 612- 618.
- Fletcher, R. (2008). Theinternationalisationfrom a network perspective: A longitudinalstudy, *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 953–964.
- Forkmanna, S.,Hennebergb, S.C. veMitrega, M. (2018). Capabilities in businessrelationshipsandnetworks: Researchrecommendationsanddirections, *Industrial Marketing Management*, 74: 4-26
- Göktaş, B. (2016). Uluslararası Pazarlamada Ağ Bağlantıları Modeli: Kobi'lerinUluslararasılaşması İçin Bir Yöntem, *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 9: 42-77.
- Gürsakal, N. (2009). Sosyal Ağ Analizi. Bursa: Dora.
- Hadley, R.D. ve Wilson, I.M.H. (2003). The network model of internationalisationandexperientialknowledge, *International Business Review*, 12: 697–717.
- Hiltunen, R ve Kuusisto, H. (2010). Network model of internationalization.Lappeenrantauniversity of technology, Bachelor'sthesis.
- Hoang, H., veAntoncic, B. (2003).Network basedresearch in entrepreneurship: A criticalreview. *Journal of Business Venturing*, 18: 165-187.
- Idris, B. ve Saridakis, G. (2018). Localformalinterpersonal Networks andSMEsinternationalisation: Empiricalevidencefromthe UK, *International Business Review*, 27: 610-624.

- İnternet:<https://www.stickermasterstr.com/sticker-masters-orumcek-agi-sticker.html>, adresinden 31.10.2018 tarihinde alınmıştır.
- Jerad A. F., Verreyne, M.L. ve Steen, J. (2018). Limiting networking capabilities: Relationship trade-offs and innovation, *Industrial Marketing Management*, 74: 50-64.
- Johanson, J. ve Mattsson, L.G. (1984). International marketing and internationalisation processes — Some perspectives on current and future research, Paper presented at University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST) Conference on Research Developments in International Marketing, September: 10–12.
- Johanson, J., ve Mattsson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems — A network approach, 1. Department of Business Administration, University of Uppsala Reprint Series.
- Johanson, J., Vahlne, J.E., (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 49(9):1411-1421.
- Kadushin, C. (2004). Introduction to Social Network Theory: Chapter 2: Some basic network concepts and propositions, *Introduction to social network theory*. <http://ccftp.scu.edu.cn:8090/Download/7511966c-84c9-4e8d-ac4c-a2f99b478da0.pdf> adresinden 09.09.2018 tarihinde alınmıştır.
- Kılıçer, T. (2013). “KOBİ’ler İçin Girişimci Pazarlamanın Anahtarı: Pazarlama İlişki Ağları”, *Journal of Entrepreneurship and Development*, (8:2):141-166.
- Lin, F.J. ve Lin, Y.H. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs, *Journal of Business Research*, 69: 1780-1784.
- Nohria, N. ve Eccles, R. (1992) *Networks and Organizations Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market, *International Business Review*, 18:50-59.

- Sheng, S.Y. ve Mullen, M.R. (2011). A hybrid model forexport market opportunity analysis, *International Marketing Review*, 28 Issue: 2: 163-182.
- Valentino, A., Carolia, M. ve Mayrhofer, U. (2018). Establishment modes and network relationships of foreign subsidiaries, *International Business Review*, 27: 1250-1258.
- Yeşiltaş, D.M., (2012). Girişimcilerin Stratejik İş Birliği Kurmasında Sosyal Ağların Rolü: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek lisans Tezi, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana

BÖLÜM 5:

GELECEĞİN YENİ FORMÜLÜ: DİJİTALLEŞME¹

Nevin AYDIN²

1. GİRİŞ

Endüstriyel üretim gereksinimlerinin her geçen gün arttığını görmekteyiz. Örneğin, müşteri beklentilerini karşılama daha da zorlaşmaktadır ve bu beklentilere uyan ürünler için olan taleplerde çoğalmaktadır. Dolayısıyla bu durum şirketler için daha fazla rekabet ve daha ekonomik imalat yapmak anlamına gelmektedir. Ortaya çıkan taleplere uyum sağlamak için, sistem mühendisliği, üretim IT ve iş sistemleri alanlarındaki yatırımlara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreçte şirketlerin kendi hayatlarını kolaylaştıracak yeni üretim araçları yaratmaya ihtiyaçları vardır (Voltimum, 2017).

İmalat sanayinde dijital dönüşümde Almanya, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Birleşik Krallık (UK) ve Çin gibi ekonomisi güçlü ülkeler ön plana çıkmaktadır. Endüstri 4.0 kavramının ilk defa ortaya atıldığı ülke olan Almanya'nın dördüncü sanayi devrimi ile alakalı olarak vizyonu Almanya'nın imalat sanayindeki konumunu korumak ve geliştirmektir.

ABD imalat sanayinin dijital dönüşümü konusunda atılımlara ilk başlayan ülkelerdendir. 2010 yılında Washington'da gerçekleşen "21. Yüzyıl Akıllı İmalatın Uygulanması" çalıştayında akıllı imalat ile

¹2018 Şehri Nuh Uluslararası Multi Disipliner Çalışmalar Kongresinde Sunulan (Sözlü) Bildirinin Genişletilmiş Hali

²Doç.Dr. Artvin Çoruh Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nevin.aydin@gmail.com

ilgili olarak teknoloji, inovasyon ve ekonomik sağlık, çeviklik, kaynak verimliliği, güvenlik ve güven, yeni jenerasyon işgücü ve sürdürülebilirlik çıktılarına yönelik önemli kararlar alınmıştır (Öztürk, 2018).

Finans sektöründen tarım sektörüne, sağlık sektöründen hükümete, medyaya kadar her sektör bu gerçeğe tabidir. İş dünyası, insanları, dijitalleştirilmiş dünyamızı internet üzerinden dolduran, çoğalan cihazlar, veriler ve sistemler ile birleştirmelidir. Örneğin, dijitalleştirilmiş telekomünikasyon devleri internet servis sağlayıcılarına dönüşmüştür, mobil ve eğlence hizmetleri en çok gelir üretmektedir. Bu dönüşümü destekleyen teknoloji altyapısı, telefon veya kablo şirketleri olarak kullanılanları tamamen yeniden tanımlayan yeni hizmetler ve değer üreteçleri için yeni fırsatlar yaratmıştır(Hounshel, 2018).

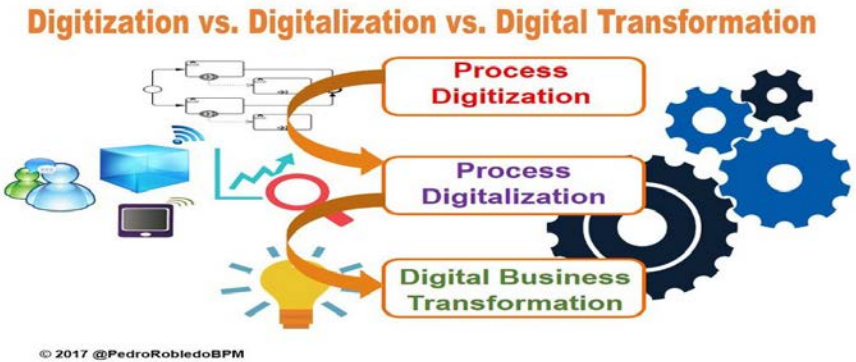
2.DİJİTALLEŞME

Dijitalleşme, işlemleri veya iş akışlarını dijital hale getirme ve otomatikleştirme hedefi ile fiziksel bir ögenin analogtan dijital veya dijital gösterime dönüştürülmesidir. İşletmenizin dijitalleşmesi dijital ticarete yol açar. Genel olarak, dijitalleşme, dijital iş ve dijital dönüşüm yolunda ilerlemenin yanı sıra, yeni dijital gelir kaynaklarının ve tekliflerin oluşturulmasının yolu olarak görülmektedir. Dijitalleşmenin ikinci anlamı, belirli bir “ortam” veya iş alanının dijitalleşmesidir. Dijitalleşmenin üçüncü anlamı, işin ötesine geçmekte ve tüm olası toplumsal ve insani faaliyetlerde dijital teknolojilerin sürekli olarak benimsenmesi anlamına gelmektedir.

Dijital bir çalışma alanı iş gücünüzün farklı bir şekilde çalıştığı anlamına gelir; bu sayede, mobil cihazlar ve onları mobil hale getiren ve / veya dijital sistemler olan ve daha dijital bir şekilde çalışmasını sağlayan birleşik iletişim platformları kullanan mobil cihazlar ve teknolojiler gibi dijital araçlar kullanılır. Bu da, yeni fırsatlar yaratır. Örneğin, giderek artan dijital müşteri, dijital sağlık hizmetlerinin yükselişi, hükümetin artan dijitalleşmesi, dijital pazarlama, dijital müşteri hizmetleri vb (I-scoop, 2018).

3.DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Şirketlerdeki dijital inovasyon, dijital ve kurumsal hedeflerine ulaşmak için gerekli tüm değişiklikleri yapmak için mevcut tüm süreçleri gözden geçirmeyi gerektirmektedir (Robledo, 2017):



Şekil 1. Dijitalleşme, Dijitalleştirme, Dijital Dönüşüm (Robledo, 2017).

3.1.Dijitalleşme süreci

Yeniden üretilebilen bir işlemi dijital formata geçirip veya sürecin bazı optimizasyonlarını içerecek şekilde geliştirmektir. Şirketlerin manuel süreçler yerine dijital olarak temsil edilen süreç modelleri yarattıklarını gösterir.

3.2.Dijitalleştirme süreci

Süreçlerin dijitalleştirilmesi, süreçleri daha verimli, daha üretken hale getirmek için bazı dijital teknolojilerin işlemlerde, dijital olarak verileri yönetmekte olduğu anlamına gelir. Bu bağlamda, dijitalleştirme dijital sonuçları, dijital teknolojileri kullanırken iş sonuçlarını optimize etmek ve yeni gelir yaratmak, maliyetleri optimize etmek, yeni müşteri deneyimi sağlamak için çok daha fazla değer sunuyor.

3.3. Dijital iş dönüşümü

Dijital teknolojiler kullanarak yeni iş tasarımları yaratmak. İş modelini değiştirmek, değer zincirini değiştirmek ve kesinlikle yeni ürün ve hizmet tedarikini yaratmaktır. Dijital teknolojilerin uygulanması, mevcut iş süreçlerinin modernizasyonunu, rasyonalizasyonunu ve basitleştirilmesini ve yeni işi yeniden düşünmek için gerekli olan yeni kilit süreçlerin oluşturulmasını gerektirecektir.

4. DİJİTALLEŞMENİN FAYDALARI

4.1. Müşteri memnuniyetini artırma

Sektör tipine bakılmaksızın, müşterilerin beklentileri, bekledikleri hizmetler bakımından büyük ölçüde artmıştır. Dahili BT bile, dağıtılan hizmetleri almak için günlerin ve haftaların lüksüne sahip değildir. Çok uzun zaman önce, her şeyi hazırlamak için bir hafta "normal" kabul edilirdi. Bugün seher şeyin en kısa zaman içinde hazır olması bekleniyor. Bu, bir şeyleri yapmanın manüel yollarının aşamalı hale getirilmesi ve görevlerin otomasyonunun gerekli olması gerektiği anlamına gelir (Grover,2017).

4.2. Verimliliği artırma

Şirketler rutin görevleri otomatik bir şekilde otomatikleştirirler, dolayısıyla zamandan tasarruf edebilir ve üretkenliği artırabilirler. Bu zaman tasarrufu daha sonra ağ güvenliği ve kötü amaçlı yazılım gibi tehditlerle mücadele gibi daha yüksek değerli görevleri optimize etmek ve bunlara odaklanmak için kullanılabilir. Bu zaman tasarrufu, BT profesyonellerinin becerilerini siber güvenlik, bulut merkezli teknolojiler ve analitik gibi alanlara yükseltmelerine de yardımcı olacaktır(Grover,2017).

4.3. Karlılığı artırma

Otomasyon sonucunda elde edilen daha fazla verimlilik, doğrudan dip-line tasarruflarla sonuçlanacaktır. CIO'lardan daha az bütçeyle daha fazlasını yapmaları istendiğinde, bu onların verimli bir şekilde çalışabilmeleri ve işletmeye değer göstermeleri için tek yoldur (Grover,2017).

4.4. Veri yakalama

Akıllı veri yakalama, gelen bilgileri veya verileri işinize aktarma sürecini yönetir, işlenmesini ve verimli bir şekilde belgelenmesini sağlar. Bir organizasyona gelen bilgi genellikle kağıt, faks, web veya e-posta biçiminde gelir. Akıllı veri yakalama çözümleri ile, bilgiler otomatik olarak sınıflandırılabilir, ayıklanabilir, onaylanabilir ve dijital iş akışları veya mevcut ERP sistemleri ile paylaşılabilir. Kurumların kendi süreçlerine dahil edebileceği birçok veri yakalama teknolojisi vardır. Dijital kalem, tablet veya OCR akıllı belge ve görüntü taraması en popüler olanlardır. Toplanan bilgiler daha sonra ana sistemlere ve önceden tanımlanmış veri tabanlarına entegre edilebilir. Bu bağlamda süreci başından sonuna kadar otomatik hale getirir (Compare The Cloud, 2018).

5. DİJİTALLEŞMENİN İŞ DÜNYASINA ETKİLERİ

Dijitalleşme, işimizde ve iş dünyasında çok önemlidir, çünkü sürekli değişime ve gelişmeye katkıda bulunur. İş, 20 ya da 50 yıl önce olduğu gibi görünmemektedir. Daha elastik hale gelmiştir ve sürekli olarak değişmektedir (Kurzawska, 2018). Üretkenliği arttırmak ve rakiplerin gerisinde kalmamak için dijital bir dönüşüm gereklidir. İşin dijitalleşmesi her zaman basit bir süreç değildir, fakat büyük faydalar sağlayabilir. Bunu yapmayan şirketler rekabet gücünü korumada sorun yaşayabilirler (Arslan, 2018).

5.1. Yapay zeka (AI)

Bazı insanlar (film yapımcıları gibi) AI ile ilgili oldukça karanlık tahminlere sahipken, gerçekte durum tam tersidir. BCG ve MIT Sloan Management Review tarafından yapılan araştırmaya göre: Yöneticilerin dörtte üçü, AI'nın şirketlerin yeni işletmelere girmesini sağlayacaktır. Neredeyse %85'i, şirketlerin kendi rekabet avantajı elde etmelerine veya sürdürmelerine izin vereceğine inanmaktadır. Bununla birlikte, AI iş dünyasını böyle bir dereceye kadar değiştirmiştir. Şirketler işleri ve belirli faaliyetleri otomatikleştirmek için AI kullanmaktadırlar. Bunlar arasında veri analizi yapmak, algoritmalar oluşturmak, hatta şirket ve müşteriler arasındaki iletişimi geliştirmek bulunmaktadır (Kurzawska,2018).

5.2.Küreselleşmenin odağında müşteri

Dijital dönüşüm, müşteriyi işin merkezine yerleştirmeyi gerektirir ve bu da iş ve sorumluluğu içerirken, aynı zamanda önemli avantajlar da sunar.

Birincisi, müşteri görüşlerini sosyal ağlar veya kamuoyu anketleri ve web siteleri oluşturarak öğrenmek. Dolayısıyla kullanıcıların şirketlerin ürünleri veya hizmetleri hakkında ne düşündüklerini öğrenmek için kolaylık sağlar.

Diğeri ise sürekli iyileştirme ihtiyacıdır. Müşteriye yakınlık bu sorumluluğu ima eder. Aynı zamanda, her gün, müşteri deneyimini iyileştirmek için yeni seçenekler sunan parmaklarımızın ucunda yeni teknolojik araçlara sahibiz. Bazen çaba harcamaya ve ekonomik bir yatırıma mal olacağı doğrudur (Dominguez, 2018).

5.3.Esnek çalışma

Dijital medya ve cihazlarda saklanan tüm veri ve bilgilere kolayca her yerden erişebiliriz. Teknolojik ilerleme ve dijitalleştirme, iş programını kişisel ihtiyaçlarımıza ve yaşam tarzımıza göre ayarlamayı mümkün kılmaktadır. Birçok hizmet teknolojik araçların kullanımı ile sağlandığından, daha fazla şirket, işlerini internet ve çeşitli platformlar aracılığıyla sunabilmektedirler(Kurzawska,2018). Dijitalleşmenin bir şirkette sunduğu olanaklar birçok alanı kapsamaktadır ve bunlardan biri çalışma koşullarının iyileştirilmesidir. Esnek çalışma saatleri veya evden çalışma gibi yeni istihdam seçenekleri, bunları gerçekleştirebilmek için dijitalleşmenin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu olmadan, çok daha zor, hatta imkansız olabilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda şirket için de çok sayıda avantaj sunar (Dominguez, 2018).

5.4.Yenilik

Sayısallaştırma sadece verileri elektronik bir şeye aktarmak değil, aynı zamanda bunları kullanmak ve bunları geliştirmek için yeni yollar bulmakla ilgilidir. Piyasada pek çok yeni ve yenilikçi çözüm iş dünyasının neredeyse her yönüne uygulanabilirler. Teknolojideki yenilik, şirketlerin yeni fikirlerle ortaya çıkmasına, daha geniş bir kitleye ulaşmasına, işleri organize etmek ve yönetmek için özel araçlar kullanmasına yardımcı olur, ancak hepsinden önemlisi, müşterileri günlük yaşamlarında mutlu eden ve geliştiren daha iyi bir ürün yaratmaktır (Kurzawska, 2018).

İşin dijitalleşmesi, genellikle yeni trendlerin ve yeni teknolojilerin sunduğu olanakların daha iyi anlaşılmasına olanak tanıyan bir inovasyon dinamiğine yol açmaktadır. Ayrıca, ekip üyeleri arasında inovasyona yardımcı olabilir (eğer kullanmasına izin verilirse). İnovasyon sadece dijitalleşmeye bağlı değil, aynı zamanda bunu başarmaya da yardımcı olmaktadır (Dominguez, 2018).

5.5.Yeni iş modelleri

Sayısallaştırma birçok yeni iş modeli yaratmayı mümkün hale getirdi. Online olarak sunulan tüm bilgi ve araçlar ile şirketler kendi ihtiyaçlarına göre ayarlanmış iş modelleri oluşturabiliyorlar. Eski stratejilere yeni fikirler uygulayabilir, kaynaklarla destekleyebilir ve sonuç olarak yepyeni ve çoğu zaman yenilikçi olan bir ürün ortaya çıkarabilirler. Bu mükemmel bir ürün sağlamada büyük bir rol oynar. Bunu dijitalleşme çağından önce yapmak mümkün değildi (Dominguez, 2018).

5.6.Müşterilerle yeni iletişim kanalları

İletişim hayatımızın en önemli yönlerindedir. Doğru bir iletişim olmadan, bir işletme doğru ürünü halka sunamaz. Doğru bilgi aktarımının olmaması, yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara sebep olur. Dolayısıyla, bir işin hem çalışanlar hem de müşterilerle iletişim kurabileceği çok sayıda araç ve kanal bulunabilir. Doğru bir bilgi alışverişini, dosyaları, belgeleri, vb. mümkün kılan çeşitli platformlar mevcuttur. Örneğin, Skype, Slack, bloglar, videolar ve hatta Facebook. Ayrıca, web siteleri, konferanslar veya iş toplantıları gibi iletişim ve fikir alışverişi sağlayan mekanizmalar da oldukça

faydalıdır (Kurzawska, 2018). Aynı şekilde, dijital varlık sadece satış kanallarını açmakla kalmıyor, müşterilerle iletişim kurmanın yeni yollarını da ortaya çıkarıyor. E-posta, uygulamalar, sosyal ağlar vs. günümüzde dijital bir varlığı olan herhangi bir işletmenin müşterileriyle iletişim kurmasına yardımcı olur. Satış, sadakat ve müşteri sadakatini arttırmanın bir başka yolu da bu yeni sorumlulukları da beraberinde getiriyor. İşte bu yüzden tüm bu yeni iletişim kanallarına hizmet sağlamak, işleri iyi yapmanın bir yoludur(Dominguez,2018).

Bazı şirketler için, dijital varlık onların dijital stratejilerinin odak noktasıdır ve işlerini geleneksel biçimlerden çevrimiçi ticarete, hatta tüm bunları gerektirecek şekilde değiştirmelerine sebep olmuştur (Arslan, 2018).

5.7.Daha iyi karar verme

Sayısallaştırma ve veri yönetimi birbiriyle oldukça bağlantılıdır. İş dünyasının dijitalleşmesi, önceki paragraflarda gördüğümüz gibi, müşteriyle sürekli iletişim kurmayı mümkün kılıyor ve bu da onu daha iyi tanımamızı sağlıyor. Bazı şirketler, neredeyse tüm işi (pazarlama, üretim süreci, vb.) etkileyen tüm kararları verirken daha fazla titizlik gösterir ve büyük verileri uygularlar (Dominguez, 2018).

5.8.Verimliliği ve üretkenliği artırma

İşinizi kolaylaştırmak için daha iyi kararlar vermenize ve teknolojik araçlara sahip olmanıza olanak veren daha fazla bilgiye sahipseniz ve bu veriler dikkatlice kullanıldığında, işletmenin dijitalleşmesi üretkenlikte önemli bir artışa yol açabilir ve kimi

maliyetleri düşürebilir. Teknoloji, şirketlerin yıllar boyunca bu alanlarda gelişmelerine katkıda bulunmuştur. Sonuç olarak Dijitalleşme bunu da yapabilir (Dominguez, 2018).

5.9.İletişim ve ekip çalışmasını kolaylaştırma

Yeni iletişim kanallarının açılmasıyla, iş dünyasının dijitalleşmesi iç iletişimi geliştirmektedir. Bunu, hem dijital dönüşümün ölçütlerini uygulamak için gerekli olacak ekip çalışmasında (örneğin, bölümler arası) ve içsel bir sohbetin uygulanması gibi temel seçimlerle gözlemlenebilir (Dominguez,2018).

6. SENSÖRLER

Otomatik izleme, yapılandırma ve parametre oluşturma özellikleri sunmak için daha yüksek düzeyde kontrol sistemleriyle iletişim kurabilen entegre sensörler, şüphesiz Endüstri 4.0 konseptinde de açıklandığı gibi makine yapılandırmalarında dinamik değişiklikler yapılabilmesi için bir ön koşul olacaktır.

Sensörler, fiziksel özellikleri ve şartları tespit eden ve ölçen, yeni nesil teknoloji için olmazsa olmazı olan, mühendislik harikası cihazlardandır. Sıcaklık, basınç, titreşim, ses, ışık, koku gibi birçok sensörü örnek olarak verebiliriz. Bu sensörlerin yeni nesiller ile gelişmesi sonucu, Nesnelerin İnterneti teknolojisinin gücü inanılmaz derecede yükselecek ve buna bağlı olarak da Endüstri 4.0devrimi hızlanarak devam edebilecektir (Arslan, 2018).

7.NESNELERİN İNTERNETİ

Nesnelerin İnternet'i (Internet of Things – IoT), hayatımıza çok önemli değişiklikler getiriyor. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki günümüzde internete bağlı olan 10-11 milyar cihaz, 2020 yılına gelindiğinde 50 milyar seviyelerine ulaşacak (ITnetwork, 2018).Nesnelerin İnternetini ayrıca, çeşitli haberleşme protokolleri sayesinde birbirleri ile haberleşen ve birbirine bağlanarak, bilgi paylaşarak akıllı bir ağ oluşturmuş cihazlar sistemi olarak da tanımlamak mümkündür(Yetimler, 2018).

7.1. Nesnelerin İnterneti (IoT) uygulamaları nelerdir?

GartnerInc'e göre 2020 yılına kadar internete bağlı 26 milyar cihaz olacaktır (Gartner, 2017). Nesnelerin İnterneti uygulamaları gruplarla sınırlı değildir ve etki alanlarını bireysel, sanayi veya endüstri kapsamaktadır. IoT ürünleri, uygulama türüne göre sınıflandırılır. Bunlar; akıllı giyilebilir cihazlar, akıllı şehir, akıllı araç, akıllı ev, e-sağlık uygulamaları olarak gruplandırılabilir.

7.1.1. Akıllı ev

Akıllı ev sistemlerinde ev sahibi evdeki tüm donanımları bir kumanda ile kontrol edebilir. Kişi istediği zaman istediği yerden evdeki cihazları kontrol edebilir. Örneğin, akıllı evlerde ısıtma, ses, alarm, aydınlatma gibi sistemler birbirleriyle haberleşiıp uyum içinde çalışırlar. Dışarı çıkarken ışıkları unutan bir kişi, akıllı evinin kontrolünü sağladığı kumandası ile tüm ışıkları kapatabilir. Eve döndüğünde evini sıcak bulmak isteyen kişi yolda ısıtma sistemlerini devreye sokabilir. Bütün bu kontrol işlemleri Nesnelerin İnterneti

yardımla gerçekleştirilir. Nesnelerin İnterneti, konfor ve güvenliği artırmak amacıyla ev ve binalarda kullanılır (Göğüş, 2018).

7.1.2. Akıllı araç

Akıllı araç teknolojisinde de Nesnelerin İnternetinden yararlanılır. Otomobillerin her yerinde bulunan sensörler tarafından üretilen veriler ile kendileri için düşünen otomobiller geliştirilebilir. Bu yenilikler sayesinde sürücülere, özellikle özel ihtiyaçları olan sürücülere ve yaşlılara büyük yararlar sağlanabilir. Araçlar için herhangi bir hasar ya da çarpışma anında sahibini akıllı telefon (giyilebilir akıllı cihazlar) zerinden bilgilendirme sistemi sağlanabilir ve sonrası için de sigorta şirketi yetkilisi ile iletişim kurulması önerilebilir.

Uçaklarda her bir parçanın internete bağlı olması ile motordan kanatlara ve iniş takımına kadar oluşabilecek mekanik problemlerin önceden rapor edilmesi sağlanabilir. Buna ek olarak uzaktan kontrol mümkün olabilir.

Üretim sahasında kullanılan makinelere aynı sensör teknolojileri uygulanırsa, bir sorun oluştuğunda üretim sorumlularına bilgi gönderilebilir. Belirli bir zaman aralığında üretilen parçaların yeniden üretilmesi gerektiği konusunda da uyarı alınması mümkün olabilir (Göğüş, 2018).

7.1.3. E-Sağlık uygulamalarında

E-sağlık uygulamalarında bireylerde izlenebilecek, kandaki oksijen (SPO2), kan şekeri, hava akışı (nefes alma), vücut ısısı, elektrokardiyogram (EKG), kan basıncı, hasta konumu gibi ölçümler

farklı sensörler ile yapılabilir. Bunlar gibi izleme amaçlı ölçümlerin yanı sıra, tıbbi ve biyomedikal alanda sensör uygulamaları ile hastalıkların erken teşhisi ve risk faktörlerinin belirlenmesi sağlanabilir. Örneğin hastaların vücut ısısı ve idrar çıkışı otomatik olarak ölçülerek hayati bulgular izlenebilir. Enfeksiyonları önlemenin yanı sıra diyabet, prostat kanseri, kalp yetmezliği gibi tıbbi durumlarda erken bakıma/tedaviye başlanabilir. Gerekli sağlık kuruluşlarına/personellerine ve yakınlarına kablosuz olarak, her yerde doğrudan rapor ve alarm verileri iletilebilmektedir. Yalnız yaşayan yaşlılar ve engelliler için yardımcı uygulamalar geliştirilebilir. Hastanelerde ve evlerde hastaların durumlarının takibi yapılabilir. UV güneş ışınlarının ölçümü, hava temizliği gibi çevresel faktörler takip edilebilir.

Hastalar tarafından giyilen Bluetooth özellikli algılama cihazları tarafından üretilen biyometrik verileri izlemek, kaydetmek ve analiz etmek için mobil uygulamalar kullanılabilir. Bu uygulamalar hastabakıcıların daha hızlı ve bilinçli kararlar vermelerine yardımcı olmak için sensör verilerini analiz ederek bunları elektronik tıbbi kayıtlar ve diğer klinik bilgilerle eşleştirebilir(Göğüş, 2018).

8. DÜNYA'DA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

8.1. Durağan ülkeler

Geçmişte yüksek büyüme oranı gösterip daha sonra ivme kaybetmekte olan ülkelerin ileriye yönelik yenilikler getirmeleri önem taşır, aksi takdir de bu ülkelerin geride kalma riski oldukça yüksektir.

Örneğin, İskandinav ülkeleri, Güney Kore, Avustralya, Kanada, ABD, Almanya (Infofolji, 2018).

8.2.Öne çıkan ülkeler

Yüksek büyüme oranı ve dijital gelişim gösterirken yenilik ve gelişime öncülük eden ülkelerdir. Örneğin, Singapur, İngiltere, Yeni Zelanda, Birleşik Arap Emirlikleri, Estonya, Hong Kong, Japonya, İsrail (Infofolji, 2018).

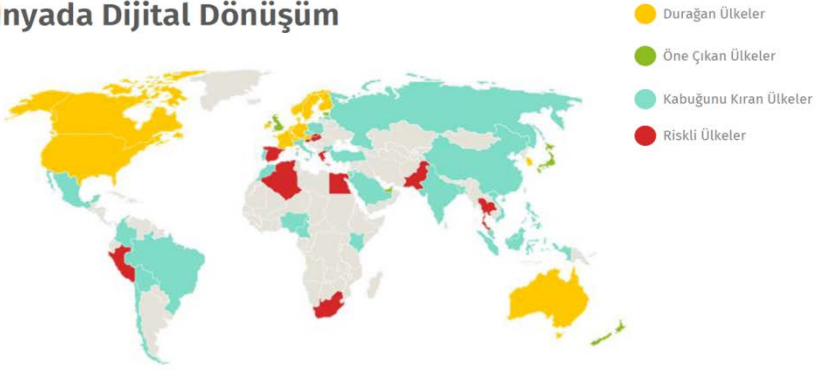
8.3. Riskli ülkeler

Dijital gelişim ve düşük büyüme oranı yüzünden zorlanan ülkelerdir. Örneğin, Güney Afrika, Peru, Mısır, Yunanistan, Pakistan (Infofolji, 2018).

8.4. Kabuğunu kıran ülkeler

Bu ülkeler diğerlerine göre daha düşük dijital gelişim seviyesine sahip olmakla birlikte; hızlı ivme gösterdikleri ve gelişime açık olduklarından dolayı yatırımcılar için caziptir. Örneğin, Çin, Malezya, Endonezya, Kenya, Filipinler, Rusya, Hindistan, Şili, Brezilya, Kolombiya, Meksika, Türkiye (Infofolji, 2018).

Dünyada Dijital Dönüşüm



Şekil 2. Dünyada Dijital Dönüşüm (InfoLoji, 2018).

9. SONUÇ

Günümüzde dijital teknolojiler toplumda giderek önemli bir rol oynamaktadır. Hızlı ve verimli bir şekilde birbirine bağlanma ve etkileşimde bulunma, dijital becerileri ortaya çıkararak, daha büyük önem kazanmaktadır. Sosyal ekonomi ve sosyal girişimler, dijitalleşmenin sosyal ve çevresel hedeflerine ulaşmak için yarattığı olanaklardan en iyi şekilde yararlanmak zorundadır (European Economic and Social Committee, 2017).

Dijitalleşme, iş modellerini ve platformları dijital teknolojiler, cihazlar veya teknikler kullanarak yaşamın çeşitli yönlerinde çeşitli faydalar sağlamak için keşfetmeyi içerir. Dijital çözümler, bir ülkenin güvenlik ve istihbarat sistemlerini, ekonomisini ve altyapısını basitleştirebilir. Vatandaşlar için dijitalleşme, hem Kamu hizmetlerinin sunulmasında hem de hükümet / banka tarafından verilen sertifikalar ve mali ya da diğer hizmetlerin verilmesi gibi çok gerekli iyileştirmeler sunmaktadır. Dijital çözümler ve hizmetler,

farklı ülkeler arasındaki ticaret ve anlaşmayı kolaylaştırır ve zimmete para geçirme ve para aklama gibi yanlış uygulamalara karşı savunabilir.

Teknoloji ve dijital devrim, geleneksel modelleri bozabilir: örneğin, alıcıları ve satıcıları tüm dünyaya bağlayan ve çevrimiçi olduklarında işlemlerin durumunu güncelleyen bir platform sağlamaktadır. Dijitalleşmenin faydaları hızla gelişmekte olan ülkelere oldukça fayda sağlaması beklenmektedir (Finextra, 2016).

Dijital değişim şirketlerin, yeni ve hızla gelişen teknolojinin olanaklarını kullanarak stratejilerini, operasyonlarını ve insan kaynaklarını yeniden şekillendirmelerini gerektiriyor. Bu nedenle günümüzün liderleri, kendi ekosistemlerini ve organizasyonlarını yeniden kurguluyor. İş modellerini, ürünlerini, hizmetlerini ve müşterilerine yaşattıkları deneyimi yeniden tanımlıyor. Paydaşları (müşterileri, tedarikçileri, iş ortakları ve çalışanları) ile daha etkin bir şekilde ilişki kurmak ve inovatif yetkinlikleri geliştirmek için kullandıkları araç kümesini yeniden oluşturuyorlar (Deloitte, 2018).

Müşteri deneyimlerini dijitalleştirmek, sürecin belirli alanlarında verimliliği artırabilir ve bazı sorunların tekrar ele alınarak düzeltilmesine neden olabilir.

KAYNAKÇA

- Arslan, E. (2018). Endüstri 4.0 Yolunda: Nesnelerinin İnterneti.
<http://www.endustri40.com/endustri-4-0-yolunda-nesnelerinin-interneti/>. Erişim tarihi: 24 Eylül 2018.
- Compare The Cloud (2018). The Rise of Digitalisation in Business.
<https://www.comparethecloud.net/articles/business-digitalisation/>. Erişim tarihi: 10 Ekim 2018.
- Deloitte (2018). Türkiye’deki Dijital Değişime CEO Bakışı. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf>. Erişim tarihi: 27 Eylül 2018.
- Dominguez, A. (2018). 8 advantages of digitalization of business, <https://ehorus.com/digitalization-of-business/>. Erişim tarihi: 10 Ekim 2018.
- European Economic and Social Committee (2017). New Technologies and digitalisation: opportunities and challenges for Social Economy and Social Enterprise.
<https://www.eesc.europa.eu/en/agenda/our-events/events/new-technologies-and-digitalisation-opportunities-and-challenges-social-economy-and-social-enterprise/>. Erişim tarihi: 27 Eylül 2018.
- Finextra (2016). Benefits of Digitalization.
<https://www.finextra.com/blogposting/12410/benefits-of-digitalization>. Erişim tarihi: Erişim tarihi: 26 Eylül 2018.
- Gartner (2017). Gartner Says 8.4 Billion Connected “Things” Will Be in Use in 2017, Up 31 Percent From 2016.

- <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-02-07-gartner-says-8-billion-connected-things-will-be-in-use-in-2017-up-31-percent-from-2016>. Erişim tarihi:26 Eylül 2018.
- Göğüş, N. (2018). Nesnelerin İnterneti(IoT) ve Sensör Uygulamaları, <https://www.karel.com.tr/blog/nesnelerin-interneti-iot-ve-sensor-uygulamalari>. Erişim tarihi:26 Eylül 2018.
- Grover, R. (2017). The Business Benefits of Digitization (and why your business needs to invest now!) <https://www.linkedin.com/pulse/business-benefits-digitization-why-your-needs-invest-now-rohan-grover>. Erişim tarihi: 24 Eylül 2018
- Hounshel, L. (2018). Thr Industrial Internet Of Things, Digitalization And The Future Of Business. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/07/30/the-industrial-internet-of-things-digitalization-and-the-future-of-business/17bb8a17706b>. Erişim Tarihi: 22 Eylül 2018
- Infofolji (2018). Dijital Dönüşüm, <https://infofolji.com/wp-content/uploads/2018/03/2-dijital-donusum.pdf>. Erişim tarihi: 10 Ekim 2018.
- I-scoop (2018). Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>. Erişim tarihi:23 Eylül 2018.
- ITnetwork (2018). Dijitalleşen Dünyamızda, Nesnelerin İnterneti (IoT) ile neler değişecek?.

<http://www.itnetwork.com.tr/dijitallesen-dunyamizda-nesnelerin-interneti-iot-ile-neler-degisecek/>. Erişim tarihi: 25 Eylül 2018.

Öztürk, S. (2018). İmalat Sanayinin Dijital Dönüşümü, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/imalat-sanayinin-dijital-donusumu/9630>. Erişim tarihi: 22 Eylül 2018

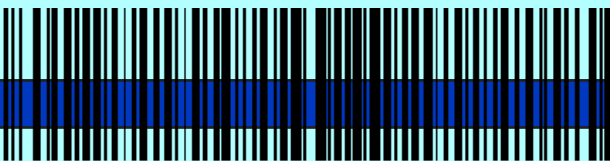
Robledo, P. (2017). Process Digitalization in Digital Transformation. <https://medium.com/@pedrorobledobpm/process-digitalization-in-digital-transformation-8998477c97cc>. Erişim Tarihi: 23 Eylül 2018.

Voltimum (2017). Endüstri 4.0 Teknolojileri ve Örnekleri <https://www.voltimum.com.tr/haberler/endustri-40-teknolojileri-ve-ornekleri>.Erişim tarihi: 22 Eylül 2018.

Yetimler, E. (2018). Internet of Things (Nesnelerin İnterneti) Nedir? Cihazların Etkileşim Trendleri.

<https://www.karel.com.tr/blog/internet-things-nesnelerin-interneti-nedir-cihazlarin-etkilesim-trendleri>.

Erişim tarihi: 25 Eylül 2018



978-605-7923-88-2

