



TEKSTİL VE MÜHENDİS
(Journal of Textiles and Engineer)



<http://www.tekstilvemuhendis.org.tr>

Hazır Giyim Sektörü Senaryoları için Aktör İlişkilerinin Mactor Yöntemiyle İncelenmesi

Analyzing Actors' Relation for Apparel Industry Scenarios Using Mactor Method

Canan SARICAM, Fatma KALAOGLU, Seçkin POLAT
İstanbul Teknik Üniversitesi Tekstil Teknolojileri ve Tasarımı Fakültesi, İstanbul, Türkiye

Online Erişime Açıldığı Tarih (Available online): 28 Mart 2014 (28 March 2014)

Bu makaleye atıf yapmak için (To cite this article):

Canan SARICAM, Fatma KALAOGLU, Seçkin POLAT (2014): Hazır Giyim Sektörü Senaryoları için Aktör İlişkilerinin Mactor Yöntemiyle İncelenmesi, Tekstil ve Mühendis, 21: 93, 24-32.

For online version of the article: <http://dx.doi.org/10.7216/130075992014219304>



Araştırma Makalesi / Research Article

HAZIR GIYİM SEKTÖRÜ SENARYOLARI İÇİN AKTÖR İLİŞKİLERİNİN MACTOR YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ

Canan SARICAM*
Fatma KALAOGLU
Seçkin POLAT

Istanbul Teknik Üniversitesi
Tekstil Teknolojileri ve Tasarımı Fakültesi, İstanbul, Türkiye

Gönderilme Tarihi / Received: 08.01.2014

Kabul Tarihi / Accepted: 14.03.2014

ÖZET: Mevcut rekabetçi koşullarda Türk hazır giyim sektörü için doğru stratejilerin geliştirilmesinde geleceğin doğru bir şekilde tahmin edilmesi; bunun için de sektörde etkili aktörlerin olası durumlara karşı tutum ve davranışlarının analiz edilmesi önemlidir. Bu çalışmada Türk hazır giyim sektöründe aktör etkilerinin incelenmesi konu alınmış ve Godet'in senaryo planlama yönteminde bir alt modül olan Mactor (Anlaşma ve Çatışmalar Matrisi: Taktikler, Hedefler ve Öneriler) yöntemi ile aktör davranışları analiz edilmiştir. Analizlerin sonucunda, hazır giyim endüstrisinde gelecekte iki aktör grubunun etkin olacağı ve grup içinde aktörlerin benzer tutum ve davranışlar içinde olacağı ortaya çıkmıştır. Bir grup aktör farklılaşma yoluyla kendine yer edinme, diğer aktör grubu ise düşük maliyetli üretimi devam ettirme düşüncesindedir.

Anahtar Kelimeler: Godet Senaryo Planlama Yöntemi, Hazır Giyim, Aktör İlişkileri, Mactor

ANALYZING ACTORS' RELATION FOR APPAREL INDUSTRY SCENARIOS USING MACTOR METHOD

ABSTRACT: It is very important to analyze the attitude and behavior of the actors toward to possible events in order to forecast the future realistically and to realize accurate strategies for Turkish apparel industry in today's competitive environment. In this study, the impacts of the actors in developing future scenarios for Turkish apparel industry, were analyzed using the Mactor (Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations) method, which is the sub-module of Godet's scenario planning method. At the end of the analysis, two different actor groups were revealed that similar attitudes and behaviors will be influential on the apparel industry. While one actor group will play a role by differentiating themselves; the other actor group has the tendency of continuing to produce low priced goods.

Keywords: Godet's scenario method, Apparel Industry, Actors' Relations, Mactor.

* Sorumlu Yazar/Corresponding Author: saricamc@itu.edu.tr

DOI: 10.7216/130075992014219304, www.tekstilvemuhandis.org.tr

1. GİRİŞ

Türk hazır giyim sektörü, 1990'lı yılların başından itibaren ülke ekonomisine önemli katkıda bulunmuştur. Sektör en büyük pazarı olan Avrupa pazarında ikinci en büyük tedarikçi konumuna yükselme başarısını göstermiştir. Ancak emek yoğun bir yapıya sahip olan hazır giyim sektörü, özellikle, 2005 yılı sonrası kotaların kalkması ve ticaretin serbestleşmesi ile birlikte düşük maliyetli üretim gerçekleştiren ülkelerin pazara girmesi sonucu ciddi bir tehditle karşı karşıya kalmıştır. Bu durumda Türk hazır giyim endüstrisinin pazardaki konumunu muhafaza etmek ve daha ileriye götürmek için rakiplerini iyi analiz etmesi gereklidir. Zira geleceği, büyük ölçüde, olası durumlara karşı aktörlerin göstereceği tutum ve davranışlar belirlemektedir. Bu sebeple senaryo planlama yöntemlerinde aktör tutum ve davranışlarının belirlenmesi önem bir yer tutmaktadır. Senaryo planlama yöntemlerinden biri olan Godet Senaryo planlama yöntemi bu konuyu senaryo adımlarından biri olarak ele almakta ve MACTOR adı verilen bir tenkil ile aktör tutum ve davranışlarını matematiksel olarak incelemektedir.

Bu çalışmada Türk hazır giyim sektörü için gelecek senaryolarının belirlenmesinde sektörün geleceğini etkileyen aktör davranışları incelenmekte ve aktörlerin birbirleri üzerlerindeki etkileri dikkate alınarak gelecekte karşılaşılabilecekleri durumlara karşı olası tavır ve davranışları analiz edilmektedir. Çalışmada öncelikle senaryo planlama yöntemleri ve çalışmada kullanılan Godet senaryo planlama yöntemi tanıtılmış ardından yöntemin kullanımında elde edilen tüm matrislere ve açıklamalarına yer verilerek Mactor yönteminin elde edilen verilerin yorumlanmasının detaylı bir şekilde sunulmasına çalışılmıştır.

2. SENARYO PLANLAMA VE MACTOR YÖNTEMİ

Aktörlerin tutum ve davranışlarının analiz edilmesi konusuna senaryo planlama yöntemleri ve uygulamaları da büyük önem vermektedir. Olması mümkün olaylar dizisi olarak tanımlanan senaryolar [1] politika belirleyicilerin problemleri kapsamlı bir biçimde tanımlamasını sağlamak ve çevredeki fırsat ve tehditleri belirlemesini mümkün kılmaktadır [2]. İlk olarak 2. Dünya Savaşı sonrasında kullanılan senaryolar Herman Kahn'la birlikte endüstriyel uygulamalarda da kullanılmaya başlanmış [3] zamanla farklı ekollere ayrılmışlardır. Sezgisel man-

tık, Trend analizi ve Çapraz etki analizi olmak üzere 3 temel ekolu olan senaryo planlama yöntemlerinin tümünde aktörlerin tutum ve davranışları, gerek ilk aşama olan karar ve stratejilerin analizi, gerekse etki eden faktörlerin analizi aşamasında yöntemlere dahil edilmiştir [4]. Bununla birlikte Sezgisel mantık ile Çapraz etki ekolünden temelini alan La Prospective ekolu aktörlerin tutum ve davranışlarının analizine büyük önem vermiştir. La prospective ekolünün önemli bir temsilcisi olan Godet matematiksel ve modüler bir sistematik üzerine oturarak geliştirdiği senaryo planlama yönteminde [5] senaryoların temellerinin oluşturulması aşamasında Aktör tutum ve davranışlarının analiz edilerek karar verme mekanizmalarının ortaya koyulması gerektiğini dile getirmiştir. Spesifik olarak Godet'in senaryo planlama yöntemi, sistem içindeki kilit değişkenlerin belirlenmesi, aktör stratejileri ve karar verme mekanizmalarının ortaya çıkarılması, hipotezlerin belirlenmesi ve hipotez kombinasyonlarından senaryoların oluşturulması aşamalarını kapsamaktadır [6]. Godet, sistem kilit değişkenleri ve çevre analizinden farklı olarak aktör stratejilerinin incelenmesinin hipotez geliştirme aşamasında kısıtlayıcı bir unsur olarak devreye girerek olası hipotezlerin geliştirilmesine önemli katkıda bulunduğunu belirtmiştir [6]. Zira bu aşamada, sisteme etki eden ve edebilecek olan aktörlerin davranışı sisteme yansıtılmakta, karar vericilerin çeşitli hedeflere karşı aldığı tavrı analiz edilerek, aktörlerin birbirleriyle uyumlu veya çatışma halinde olduğu durum ve tavırlar ortaya çıkarılmaktadır. Godet bu aşamanın uygulanması sırasında Aktör*Amaç ve Aktör*Aktör matrislerinin analizine dayanan Arcade ve vd tarafından geliştirilen ve Godet tarafından iyileştirilen Mactor yönteminin [7] kullanılmasını önermektedir.

Mactor yöntemi adını İngilizce olarak "Anlaşma ve Çatışmalar Matrisi: Taktikler, Hedefler ve Öneriler" kelime dizisinde yer alan kelimelerin baş harflerinden almaktadır. Yöntem, aktörlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Farklı konuların olası çıktılarının ve önemlerinin küresel açıdan değerlendirilmesine imkân vermek için aktörlerin beklenen stratejilerinin, aktörler arası güç ilişkilerinin ve yine aktörler arası potansiyel güç birlikleri ve çatışma noktalarının belirlenmesinde kullanılmaktadır [8]. Mactor yöntemi kalitatif verilerin sayısallaştırılması, matris çarpımları kullanılmak suretiyle anlamlandırılması ve elde edilen çıktılarının kalitatif olarak açıklanabilmesine uygun bir yapı arz etmektedir. Uygulama aşamasında elde edilen ikinci ve üçüncü aşama matris-

ler, ilk bakışta ortaya çıkmayan aktörler arası güç ilişkilerinin ortaya konmasını sağlamakta, aktörlerin hedefler veya durumlara karşı yaklaşımlarının daha detaylı analiz edilmesini mümkün kılmaktadır. Mactor yöntemi Godet Senaryo planlama yönteminin bir alt modülü olarak senaryo planlama çalışmalarında [9-13] uygulama alanı bulmuştur. Bununla birlikte; literatürde tek başına kullanıldığı akademik yayıncılık [14], Paris hava taşımacılığı [15], teknoloji [8], tarımsal gıda sektöründe [16], gibi farklı alanlarda uygulandığı çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu yönüyle yöntem, elde ettiği sonuçların anlamlılığı açısından kendini kanıtlayarak faydasını ortaya koymaktadır.

3. MATERYAL VE METOT

3.1. Çalışmanın amacı

Çalışmada Türk hazır giyim sektörü için gelecek senaryolarının belirlenmesinde sektörün geleceğini etkileyen aktör davranışlarını incelemek ve aktörlerin birbirleri üzerlerindeki etkileri dikkate alınarak gelecekte karşılaşılabilecekleri durumlara karşı olası tavır ve davranışları analiz etmek amaçlanmaktadır.

3.2. Materyal

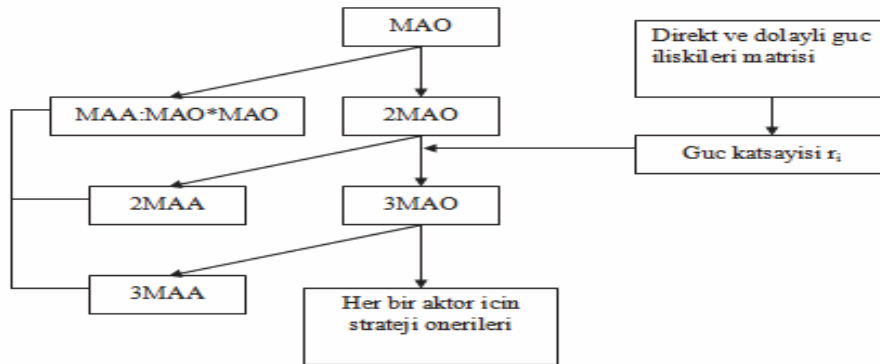
Çalışmada kullanılan veriler uzman görüşlerinden yola çıkılarak elde edilmiştir. Godet'nin senaryo planlama yöntemi temel olarak uzman görüşüne dayanmaktadır. Söz konusu yöntem için uzman seçiminde herhangi bir kriter tanımlanmamakla birlikte, seçilen uzmanların mümkün olduğu kadar farklı alanlarda bilgi ve deneyime sahip kişiler olmasının önemine dikkat çekilmiştir. Bu noktadan hareketle, uzman seçiminde, deneyim, eğitim

ve farklı uzmanlık alanları ile sosyal tanınırlık bileşenleri dikkate alınmıştır. Bu çalışmada tekstil ve hazır giyim endüstrisinde, üretim ve yönetimin farklı alanlarında uzun yıllar çalışmış olan ve mesleki anlamda aktif dokuz kişi uzman olarak seçilmiştir. Söz konusu uzmanların ikisi akademisyen olup, dördü tekstil ve hazır giyim sektöründe hizmet vermekte olan firma sahibidir. Üç tanesi ise büyük tekstil firmalarında önemli pozisyonlarda çalışmaktadır. Seçilen uzmanların çalışma alanları arasında, iplik, kumaş üretimi, boya ve terbiye işlemleri, hazır giyim üretimi ve pazarlaması, hazır giyim ihracatı, perakendeciliği ve satış ve lojistiği bulunmaktadır.

3. Metot

Çalışmada Godet tarafından iyileştirilen Mactor yöntemi kullanılmıştır. Mactor yönteminin yapısı ve matrislerin birbirlerinde elde edilme sırası ve aşamaları, Şekil 1'de verilmiştir. Şekilde, MAO ve MAA kısaltmaları, sırasıyla Aktör*Amaç Matrisi (Matrix of Actor and Objective) ve Aktör*Aktör Matrislerini (Matrix of Actor and Actor) ifade etmekte, kısaltmalarda kullanılan rakamlar ise matrislerin sıralamadaki yerini göstermektedir.

Matrislerin elde edilmesi ise sırasıyla şu aşamaları içermektedir. Öncelikle uzmanlara [17] no'lu kaynakta detayları verilen ve Godet senaryo planlama yönteminin ilk aşamasını oluşturan çalışmada ortaya konan sistem kilit değişkenlerine ilişkin elde edilen sonuçlar verilmiştir. Ardından uzmanlardan Avrupa pazarında şu ana kadarki gelişmelerde etkili olmuş ve olması beklenen aktörler ile yine aynı kapsamda gelecekte etkili hale gelmesi beklenen amaçları belirlemeleri istenmiştir. Bu bağlamda sekiz aktör ve on üç hedef tanımlanmıştır.



Şekil 1. MACTOR yöntemi için uygulama basamakları

Aktör 1, son müşteri olup, hazır giyim kullanıcılarıdır.

Aktör 2, teknoloji geliştiriciler olarak belirlenmiş olup hem üretim teknolojisi geliştiricileri hem de teknolojik özellikli ürün üreticilerini kapsamaktadır.

Aktör 3, tasarım geliştiriciler olup hem modayı belirleyen tasarımcıları hem de moda trendlerini belirleyen pazar belirleyici şirketleri kapsamaktadır.

Aktör 4, marka sahipleri olup tasarım geliştiricilere benzetmekle birlikte ondan farklı olarak, belli bir müşteri kitlesine sahip ve sadece tasarımlarıyla değil fiyat ve müşteri kitlesiyle birbirinden ayrılan aktörleri temsil etmektedir.

Aktör 5, hammadde ve girdi sağlayıcılarıdır, hazır giyim üreticileri için kumaş ve iplik gibi girdileri sağlamaktadır.

Aktör 6, lojistik şirketler olup, hazır giyim üreticileri için tedarik zinciri içinde iletişimi sağlamaktadır. Mağazacılık ve dağıtım kanallarına ulaşmada hazır giyim sektörü için önemli bir işbirlikçidir.

Aktör 7, şirket yöneticileri olup özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yöneticilerini ifade etmektedir, zira hazır giyim tedarikçilerinin önemli bir bölümü bu gruba dahildir.

Aktör 8, serbest ticaret anlaşmaları ile politik anlamda ellerinde güç bulduran hükümetleri temsil etmektedir

Amaçlar ise şu şekilde belirlenmiştir:

O1:Ürünlerin makul fiyatlarda satılması

O2:Çevreye duyarlı uygulamaların gerçekleştirilmesi

O3:Sezon sayısı ve çeşitliliğinin artırılması

O4:Müşteriye ürün dışında hizmetlerin sunulması

O5:E-ticaret uygulamalarının yaygınlaşması

O6:Kalifiye personelin istihdam edilmesi

O7:Teknolojik özellikleri bakımından üstün hammadde kullanılması

O8:Müşteri tabanının ve hedef müşteri kitlesinin genişletilmesi

O9:Bilişim teknolojilerinden yararlanılması

O10:İşbirlikçiler arasında bilginin paylaşımı

O11: Tedarik zinciri faaliyetlerinin artırılması

O12:İşçilik maliyetinin düşürülmesi

O13:Partnerlerle ortak tasarım faaliyetlerinin yürütülmesi

Ardından uzmanlardan Aktör*Amaç tablolarını doldurmaları istenmiştir. Aktör*Amaç tablosu, satırlarında aktörleri, sütunlarında ise amaçları içeren bir tablodur. Uzmanlar, aktörlerin amaçlara karşı tavır ve tutumlarının incelenmesi için bu tabloyu -1,0,1 ve -3,-2,-1,0,1,2,3 ten oluşan iki ölçek kullanmak suretiyle doldurmuşlardır. Oluşturan Aktör*Amaç tabloları MAO ve 2MAO başlıkları ile Tablo 1 ve 2'de görülmektedir. Tablolarda satır ve sütunlarda yer alan pozitif ve negatif değerler toplanmış, tutum ve davranışlardaki olumluluk ve olumsuzluk durumunu incelemeyi kolaylaştırmak için Pozitif ve negatif başlıklı satır ve sütunlara bu değerler konulmuştur.

Uzmanlardan daha sonra Aktör*Aktör tablosunu doldurmaları istenmiştir. Aktör*Aktör tablosu satır ve sütunlarında belirlenen aktörleri içermekte olup uzmanlar tarafından satırlardaki aktörlerin sütunlardaki aktörler üzerindeki etkisinin 0,1,2,3 ölçeği kullanılmak suretiyle değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Elde edilen matris Tablo 3'de MDA başlığı ile verilmiş, aktörlerin birbiri üzerindeki etkileri tablonun satırları, aktörlerin birbiri üzerindeki bağımlılıkları ise sütunların toplanması suretiyle elde edilmiş, elde edilen değerler Etki sütunu ve Bağımlılık satırlarına yazılmıştır.

Yöntemin bundan sonraki kısmında Tablo 1,2 ve 3'de verilen matrisler temel alınmış ve MACTOR yöntemindeki matematiksel işlemler kullanılarak sırasıyla aşağıdaki matrisler elde edilmiştir.

Bu amaçla ilk olarak uzmanların doldurdukları ilk matris olan Aktör*Amaç matrisi MAO'nun kendisi ile çarpılmasından elde edilen ilk Aktör*Aktör matrisi olan ve Tablo 4'te gösterilen MAA matrisi elde edilmiştir. Tablonun son satırında Aktörlerin amaçlar konusunda birbirleri üzerindeki gücünü gösteren toplam satırına pozitif ve negatif değerler ayrı ayrı yazılmıştır.

Tablo 5 2MAA matrisi, MAA matrisine benzer bir şekilde elde edilmiş ancak bu matrisin eldesinde ikinci Aktör * Amaç matrisi olan 2MAO matrisi kullanılmıştır. Aktörlerin birbirleri üzerinde uyguladıkları indirekt etkileri analiz eden MIA matrisi ise uzmanların görüşleriyle oluşturulan ve Tablo 3'de verilen MDA matrisinin kendisi ile çarpımından elde edilmiş, Tablo 6'da gösterilmiştir. Tabloda MDA matrisinde olduğu gibi Etki ve Bağımlılık sütunlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. MAO matrisi, birinci Aktör*Amaç matrisi

| MAO | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | O11 | O12 | O13 | Pozitif | Negatif |
|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---------|---------|
| Aktör 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | -1 |
| Aktör 2 | -1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | -1 | 1 | -1 | 1 | 7 | -4 |
| Aktör 3 | -1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 4 | -3 |
| Aktör 4 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 9 | -3 |
| Aktör 5 | -1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | -2 |
| Aktör 6 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 |
| Aktör 7 | -1 | 0 | -1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 8 | -3 |
| Aktör 8 | -1 | 1 | 0 | 0 | -1 | 1 | -1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | -3 |
| Pozitif | 1 | 5 | 5 | 3 | 6 | 4 | 5 | 4 | 6 | 2 | 6 | 4 | 4 | | |
| Negatif | -6 | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | -2 | -3 | 0 | -3 | 0 | -2 | -2 | | |

Tablo 2. 2MAO matrisi, ikinci Aktör*Amaç matrisi

| 2MAO | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | O11 | O12 | O13 | Pozitif | Negatif |
|---------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---------|---------|
| Aktör 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | -1 |
| Aktör 2 | -2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | -2 | 10 | -4 |
| Aktör 3 | -2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | -2 | 7 | -4 |
| Aktör 4 | -2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | -2 | 19 | -3 |
| Aktör 5 | -1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | -1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 17 | -2 |
| Aktör 6 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 11 | 0 |
| Aktör 7 | -2 | 1 | -1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | -1 | 1 | 2 | 2 | 12 | -4 |
| Aktör 8 | -1 | 1 | 0 | 0 | -1 | 1 | -1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | -3 |
| Pozitif | 3 | 9 | 12 | 5 | 8 | 5 | 10 | 9 | 11 | 8 | 9 | 6 | 7 | | |
| Negatif | -10 | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | -2 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 | -6 | | |

Tablo 3. MDA matrisi, Aktör*Aktör Direkt İlişkiler Matrisi

| MDA | Aktör 1 | Aktör 2 | Aktör 3 | Aktör 4 | Aktör 5 | Aktör 6 | Aktör 7 | Aktör 8 | Etki |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| Aktör 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 12 |
| Aktör 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 12 |
| Aktör 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 11 |
| Aktör 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 11 |
| Aktör 5 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 5 |
| Aktör 6 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 6 |
| Aktör 7 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 8 |
| Aktör 8 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 16 |
| Bağımlılık | 10 | 13 | 14 | 13 | 8 | 10 | 8 | 5 | |

Tablo 4. MAA matrisi, birinci Aktör*Aktör matrisi

| MAA | Aktör 1 | Aktör 2 | Aktör 3 | Aktör 4 | Aktör 5 | Aktör 6 | Aktör 7 | Aktör 8 | | | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|-----|----|----|----|-----|----|-----|
| Aktör 1 | x | x | 4 | -1 | 4 | -1 | 5 | -1 | 2 | -3 | 3 | -1 | 2 | -3 | 1 | -4 |
| Aktör 2 | 4 | -1 | x | x | 5 | -1 | 8 | -2 | 5 | -4 | 3 | -1 | 8 | -2 | 5 | -5 |
| Aktör 3 | 4 | -1 | 5 | -1 | x | x | 6 | 0 | 3 | -3 | 3 | -1 | 4 | -3 | 1 | -4 |
| Aktör 4 | 5 | -1 | 8 | -2 | 6 | 0 | x | x | 6 | -3 | 5 | 0 | 8 | -2 | 5 | -4 |
| Aktör 5 | 2 | -3 | 5 | -4 | 3 | -3 | 6 | -3 | x | x | 4 | 0 | 6 | -3 | 8 | 0 |
| Aktör 6 | 3 | -1 | 3 | -1 | 3 | -1 | 5 | 0 | 4 | 0 | x | x | 4 | -1 | 2 | -1 |
| Aktör 7 | 2 | -3 | 8 | -2 | 4 | -3 | 8 | -2 | 6 | -3 | 4 | -1 | X | X | 6 | -3 |
| Aktör 8 | 1 | -4 | 5 | -5 | 1 | -4 | 5 | -4 | 8 | 0 | 2 | -1 | 6 | -3 | x | x |
| Toplam | 21 | -14 | 38 | -16 | 26 | -13 | 43 | -12 | 34 | -16 | 24 | -5 | 38 | -17 | 28 | -21 |

Tablo 5. 2MAA matrisi, ikinci Aktör*Aktör Matrisi

| 2MAA | Aktör 1 | | Aktör 2 | | Aktör 3 | | Aktör 4 | | Aktör 5 | | Aktör 6 | | Aktör 7 | | Aktör 8 | |
|---------|---------|-----|---------|-------|---------|-----|---------|-------|---------|-------|---------|------|---------|-----|---------|-----|
| Aktör 1 | x | X | 6 | -3 | 6 | -3 | 11 | -3 | 5 | -6 | 6 | -2 | 5 | -6 | 2 | -7 |
| Aktör 2 | 6 | -3 | x | x | 10 | 0 | 14 | 0 | 5 | -5 | 3 | 0 | 10 | -2 | 6 | -5 |
| Aktör 3 | 6 | -3 | 10 | 0 | X | x | 12 | 0 | 6 | -4 | 5 | 0 | 6 | -4 | 3 | -5 |
| Aktör 4 | 11 | -3 | 14 | 0 | 12 | 0 | x | x | 13 | -4 | 11 | 0 | 12 | -6 | 11 | -5 |
| Aktör 5 | 5 | -6 | 5 | -5 | 6 | -4 | 13 | -4 | x | x | 10 | 0 | 12 | -5 | 14 | 0 |
| Aktör 6 | 6 | -2 | 3 | 0 | 5 | 0 | 11 | 0 | 10 | 0 | x | x | 8 | -2 | 7 | -1 |
| Aktör 7 | 5 | -6 | 10 | -2 | 6 | -4 | 12 | -6 | 12 | -5 | 8 | -2 | x | x | 11 | -4 |
| Aktör 8 | 2 | -7 | 6 | -5 | 3 | -5 | 11 | -5 | 14 | 0 | 7 | -1 | 11 | -4 | x | x |
| Toplam | 38,5 | -27 | 46 | -11,5 | 40,5 | -12 | 71 | -14,5 | 58,5 | -17,5 | 43 | -2,5 | 58 | -21 | 51 | -19 |

Tablo 6. MIA matrisi, Aktör*Aktör Endirek İlişkiler Matrisi

| MIA | Aktör 1 | Aktör 2 | Aktör 3 | Aktör 4 | Aktör 5 | Aktör 6 | Aktör 7 | Aktör 8 | Etki |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Aktör 1 | 253,5 | 253,4 | 289,6 | 262,2 | 175,4 | 160,9 | 106,2 | 48,5 | 1296,2 |
| Aktör 2 | 242,5 | 242,7 | 279,6 | 253,5 | 169,4 | 153,8 | 103,4 | 45,8 | 1248,0 |
| Aktör 3 | 208,5 | 207,6 | 239,8 | 217,8 | 145,8 | 131,7 | 89,2 | 39,0 | 1039,7 |
| Aktör 4 | 222,6 | 220,3 | 256,1 | 232,9 | 156,4 | 140,0 | 95,9 | 41,0 | 1132,3 |
| Aktör 5 | 156,9 | 154,6 | 178,7 | 162,8 | 109,6 | 98,6 | 66,9 | 29,2 | 847,7 |
| Aktör 6 | 74,7 | 74,8 | 85,6 | 77,4 | 51,7 | 47,5 | 31,3 | 14,3 | 409,8 |
| Aktör 7 | 121,9 | 122,4 | 140,1 | 126,7 | 84,7 | 77,6 | 51,4 | 23,3 | 696,8 |
| Aktör 8 | 297,7 | 298,3 | 342,3 | 310,0 | 207,3 | 189,2 | 126,1 | 56,7 | 1770,8 |
| Bağımlılık | 1324,8 | 1331,5 | 1571,9 | 1410,4 | 990,8 | 951,7 | 619,0 | 241,2 | |

Tablo 7’de 3MAO matrisi verilmiş olup 3MAO matrisinin elde edilmesinde uzmanlar tarafından oluşturulan ve aktörler arası direkt ilişkileri gösteren Aktör*Aktör matrisi olan MDA ile bu matrisin kendisiyle çarpımından elde edilen ve aktörler arası endirek ilişkileri gösteren Aktör*Aktör MIA matrisinden yararlanılarak hesaplanmış güç katsayısı kullanılmıştır. Güç katsayısının formülü aşağıdaki gibidir:

$$r_i = (M_i / \sum M_i) * (M_i / (M_i + D_i)) \quad (1)$$

Formülde ($M_i / \sum M_i$) ile ifade edilen bileşen bir aktörün diğerleri üzerinde uyguladığı gücü göstermekte olup, MIA matrisinden elde edilmektedir. ($M_i / (M_i + D_i)$) ifadesi ise bağımlılık derecesinin ters fonksiyonu olup, aktörler arası direkt ve endirek ilişkiler matrisinden elde edilmiştir. 3MAO matrisinde yine Pozitif ve Negatif satır ve sütunları eklenmiştir.

Son matris olan 3MAA matrisi, bir önceki aşamada güç katsayısı etkileriyle hesaplanan 3MAO matrisinin kendisiyle çarpımından elde edilmiş, Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 7. 3MAO matrisi, üçüncü Aktör*Amaç matrisi

| 3MAO | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | O11 | O12 | O13 | Pozitif | Negatif |
|---------|--------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|---------|---------|
| Aktör 1 | 3,18 | 2,12 | 3,17 | 2,12 | 2,12 | 0,00 | 2,12 | -1,06 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 14,82 | -1,06 |
| Aktör 2 | -2,15 | 2,15 | 0,00 | 0,00 | 1,08 | 2,15 | 3,23 | 0,00 | 2,15 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -2,15 | 10,77 | -4,31 |
| Aktör 3 | -2,52 | 0,00 | 2,52 | 0,00 | 1,26 | 0,00 | 2,52 | 0,00 | 2,52 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -2,52 | 8,82 | -5,04 |
| Aktör 4 | -2,31 | 2,31 | 2,31 | 2,31 | 2,31 | 1,15 | 2,31 | 0,00 | 2,31 | 3,46 | 2,31 | 1,15 | -2,31 | 21,91 | -4,61 |
| Aktör 5 | -1,05 | 1,05 | 3,15 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1,05 | 3,15 | 1,05 | 3,15 | 2,10 | 1,05 | 3,15 | 17,83 | -2,10 |
| Aktör 6 | 0,00 | 0,00 | 2,59 | 1,30 | 1,30 | 0,00 | 0,00 | 2,59 | 2,59 | 0,00 | 3,89 | 1,30 | 0,00 | 15,57 | 0 |
| Aktör 7 | -1,74 | 0,87 | -0,87 | 0,00 | 0,87 | 0,87 | 0,87 | 1,74 | 0,87 | -0,87 | 0,87 | 1,74 | 1,74 | 10,42 | -3,48 |
| Aktör 8 | -0,24 | 0,24 | 0,00 | 0,00 | -0,24 | 0,24 | -0,24 | 0,47 | 0,24 | 0,47 | 0,24 | 0,24 | 0,47 | 2,61 | -0,71 |
| Pozitif | 3,18 | 8,73 | 10,57 | 5,72 | 8,93 | 4,41 | 11,04 | 7,95 | 11,73 | 7,08 | 9,40 | 5,47 | 5,36 | | |
| Negatif | -10,00 | 0,00 | -0,87 | 0,00 | -0,24 | 0,00 | -1,29 | -1,06 | 0,00 | -0,87 | 0,00 | 0,00 | -6,98 | | |

Tablo 8. 3MAA matrisi, üçüncü Aktör*Aktör matrisi

| 3MAA | Aktör 1 | | Aktör 2 | | Aktör 3 | | Aktör 4 | | Aktör 5 | | Aktör 6 | | Aktör 7 | | Aktör 8 | |
|---------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| Aktör 1 | x | x | 6,41 | -2,66 | 6,85 | -2,85 | 11,59 | -2,74 | 4,74 | -5,80 | 6,30 | -1,83 | 4,48 | -5,88 | 1,18 | -4,83 |
| Aktör 2 | 6,41 | -2,66 | x | x | 11,05 | 0,00 | 15,03 | 0,00 | 4,80 | -4,79 | 3,56 | 0,00 | 9,50 | -1,95 | 4,78 | -3,71 |
| Aktör 3 | 6,85 | -2,85 | 11,05 | 0,00 | x | x | 13,85 | 0,00 | 6,40 | -4,62 | 6,39 | 0,00 | 6,58 | -3,82 | 2,76 | -3,62 |
| Aktör 4 | 11,59 | -2,74 | 15,03 | 0,00 | 13,85 | 0,00 | x | x | 14,37 | -4,40 | 12,83 | 0,00 | 12,42 | -5,77 | 8,45 | -3,93 |
| Aktör 5 | 4,74 | -5,80 | 4,80 | -4,79 | 6,40 | -4,62 | 14,37 | -4,40 | x | x | 11,73 | 0,00 | 11,07 | -4,97 | 9,81 | 0,00 |
| Aktör 6 | 6,30 | -1,83 | 3,56 | 0,00 | 6,39 | 0,00 | 12,83 | 0,00 | 11,73 | 0,00 | x | x | 8,88 | -1,73 | 5,78 | -0,77 |
| Aktör 7 | 4,48 | -5,88 | 9,50 | -1,95 | 6,58 | -3,82 | 12,42 | -5,77 | 11,07 | -4,97 | 8,88 | -1,73 | x | x | 6,40 | -1,78 |
| Aktör 8 | 1,18 | -4,83 | 4,78 | -3,71 | 2,76 | -3,62 | 8,45 | -3,93 | 9,81 | 0,00 | 5,78 | -0,77 | 6,40 | -1,78 | x | x |
| Toplam | 41,55 | 26,58 | 55,14 | 13,11 | 53,88 | 14,91 | 88,53 | 16,85 | 62,93 | 24,58 | 55,47 | -4,33 | 59,33 | 25,90 | 39,15 | 18,63 |

4. BULGULAR

Çalışmanın uygulama aşamasında elde edilen Aktör*Amaç matrislerindeki satır ve sütunlarındaki toplam pozitif ve negatif değerler; Aktör*Aktör matrislerindeki etki, bağımsızlık ve toplam verileri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Diğerleriyle karşılaştırıldığında daha yüksek değerlere sahip olan ve matrislerde koyu renkle işaretlenmiş hücreler yorumlanmıştır. Buna göre elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

MAO matrisinden lojistik şirketlerin hazır giyim sektörünün direkt içinde yer almamasından kaynaklı olarak hedefler için en fazla çekimsel yaklaşımı sergileyen aktör olduğu gözlenmiştir. Aktörler içinde hedeflere yönelik en olumlu yaklaşımı gösteren ise marka sahipleri olmuştur. En olumlu yaklaşımı elde eden hedefler, bilişim teknolojilerinin sektörde yaygın olarak kullanımının sağlanması ve tedarik zinciri faaliyetlerinin iyi bir biçimde yönetilerek artırılması olmuştur.

Bunun yanı sıra çevreye duyarlı uygulamalara ağırlık verilmesi ve kalifiye personelle çalışılması da aktörler tarafından herhangi bir olumsuz yaklaşımın sergilenmediği hedefler olmuştur. Ürünlerin makul fiyatlarda satılması sadece son müşteriler tarafından olumlu geri dönüşüm alırken; müşteri tabanının genişletilmesi ve know how'ın işbirlikçiler arasında paylaşımı aktörler arasında onay görmeyen faaliyetler arasında yer almıştır.

2MAO matrisinde, MAO matrisinden farklı olarak en olumlu reaksiyon alan hedef, sezon sayısı ve çeşitliliğin artırılması olmuştur. Diğer taraftan, tasarım faaliyetlerinde işbirliği tasarım yaratıcılar, teknoloji geliştiriciler ve marka sahipleri tarafından olumlu karşılanmamıştır.

3MAO, 2MAO matrisinden farklı bir görünümde olması sebebiyle 2MAO tablosundan elde edilen bulguların 3MAO matrisi için de aynı olduğu söylenebilir.

MAA matrisi, teknoloji geliştiriciler, tasarım yaratıcılar ve şirket yöneticilerinin birbirleriyle 13 hedeften sekizinde ortak görüş belirttikleri dolayısıyla birbirleriyle uyumlu olduklarını ortaya koymaktadır. Ancak şirket yöneticilerinin marka sahipleriyle sezon sayısı ve çeşitliliğinin artırılması konusunda tam bir uyum içinde olmadığı, teknoloji geliştiriciler ile ise işçilik maliyetleri konusunda bir anlaşmazlık içerisinde olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan, hammadde ve girdi üreticilerinin belirlenmiş hedeflere serbest ticaret anlaşmaları olan hükümetler ile paralel bir yaklaşım göstermekte olduğu gözlenmiştir. Ancak elinde güç bulduran hükümetlerin, teknoloji geliştiriciler, tasarım yaratıcılar ve marka sahipleri ile özellikle e-ticaret ve üretimde teknolojik özellikleri bulunan hammadde kullanımı gibi hedefler konusunda anlaşmazlık içerisinde belirlenmiştir. Yine aynı şekilde, söz konusu hükümetlerin bulunduğu ülkelerdeki üreticilerin müşteri tabanının geliştirilmesi ve know-how paylaşımının artırılması, tasarım faaliyetlerinin birlikte organize edilmesi gibi konularda bahsi geçen aktörlerle ihtilaf içinde olduğu görülmüştür.

2MAA matrisine göre, marka sahiplerinin, teknoloji geliştiriciler, hammadde ve girdi sağlayıcılar ve şirket yöneticileri ile benzer bakış açısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Hammadde ve girdi sağlayıcılarının özellikle sezon sayısının artırılması ve tedarik zinciri faaliyetlerinin etkin hale getirilmesi konusunda marka sahipleri ile anlaşma zemini sağladıkları gözlenmiştir.

Yine hammadde ve girdi sağlayıcılarının düşük ücrette üretim yapan ancak serbest ticaret anlaşmalarıyla endüstride söz sahibi olan ülkelerdeki şirketlerle ve bir ölçüde de şirket yöneticileriyle benzer görüş ve fikirlere sahip olduğu belirlenmiştir. Son müşterilerin ise etkin hükümetlerle birçok konuda ihtilaf içinde olduğu; teknolojik özellikleri gelişmiş hammaddelerden mamul ürün-

leri tercih etmekle birlikte, müşteri tabanında bir genişlemeye olumlu bakmadıkları ortaya çıkmıştır. Yine son müşteri ve şirket yöneticilerinin sezon sayısı ve çeşitlilik konusunda birbirlerinden farklı düşündüğü gözlenmiştir.

MDA matrisine göre en güçlü aktörün serbest ticaret anlaşmaları olan hükümetler olduğu gözlenmiştir. Diğer iki önemli aktörün ise son müşteriler ve teknoloji geliştiriciler olduğu belirlenmiştir. Yine aynı tablodan teknoloji geliştiriciler, tasarım yaratıcılar ve marka sahiplerinin birbirlerine karşı yüksek bağımlılık ortaya koydukları gözlenmiştir. Bahsi geçen her üç aktörün de müşterilerin kararlarından ciddi bir biçimde etkilendikleri ortaya çıkmıştır.

MIA matrisinde MDA matrisinden farklı olarak, tasarım yaratıcılar ve marka sahiplerinin yaptırım etkisinin daha fazla ön plana çıktığı, müşterilerin ise diğer aktörlerin faaliyetlerinden etkilenecek görüşlerine yön verdiği gözlenmiştir. Etki ve bağımlılık değerleri incelenmek suretiyle teknoloji geliştiriciler ve müşterilerin, marka sahipleri ve tasarım yaratıcıları üzerinde etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

3MAA matrisinde, 2MAA matrisinden farklı olarak, hammadde ve girdi sağlayıcılarının lojistik şirketler ve şirket yöneticilerinin karar ve davranışlarından etkilendiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca daha önceki matrislerde olduğu gibi teknoloji geliştiriciler ve tasarım yaratıcıların benzer karar verme mekanizmasına sahip olma durumu bu matriste önemini korumuş ve daha ön plana çıkmıştır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada Türk hazır giyim sektöründe etkili olan aktörlerin tutum ve davranışları ile kendi içlerindeki güç ilişkileri Godet'in senaryo planlama yönteminde önerdiği Mactor yöntemiyle analiz edilmiştir. Mactor yöntemi tanıtılarak, yapılan analizlerin tüm aşamalarına yer verilmiş böylece farklı alan ve kapsamda kullanılabilmesi için bir örnek ortaya konmuştur.

Analizlerin sonucunda en çok olumlu geri dönüş alan amaçlar; 'Bilişim teknolojilerinin kullanımı', 'Etkin tedarik zincirlerinin oluşturulması', 'Sezon sayısı ve çeşitliliğin artırılması', 'Çevreye duyarlı uygulamalara ağırlık verilmesi', 'Kalifiye personel kullanılması', 'Teknolojik özellikleri olan hammadde kullanılması' olarak belirlenmiştir. Bu anlamda sektörde mevcut aktörlerin faaliyetlerini hızlandırmak ve müşteriye daha çabuk erişebilmek için tedarikçileriyle güvene ve ortak hareket

etmeye yönelik platformlar oluşturma konusunda istekli oldukları görülmektedir. Diğer taraftan aktörler, müşterilerin daha fazla çeşitlilik aradıklarını düşünmekte, ürünlerin teknolojik özellikli malzemeler kullanılarak fonksiyonelleştirilebileceğine inanmakta ve bu anlamda yapılacak çabalar içine girmeyi kabul etmektedir. Aktörlerin üzerinde birleştiği diğer konu çevreye duyarlılıktır ki, bu konunun her geçen gün daha fazla önem kazandığı ortadadır. Aktörlerin büyük kısmı tarafından olumsuz yaklaşılan, ürünlerin düşük fiyatlarda satılması ve işbirliklerin artırılarak know-how'ın işbirlikçiler tarafında paylaşılması durumu ise sektörde entellektüel sermayenin giderek artan önemini ortaya koymaktadır.

En etkin Aktör, serbest ticaret anlaşmaları olan hükümetler olmuştur. Etkin hükümetlerle benzer davranışlara sahip aktörlerin hammadde ve girdi sağlayıcıları ile şirket yöneticilerinin olduğu gözlenmiştir. Bu durum şimdiye kadar olduğu gibi gelecekte de sermaye ve gücü elinde bulunduran aktörleri değiştireceğini göstermektedir. Bu sebeple sektörün devlet ve hükümet politikalarının belirlenmesinde daha etkin bir rol oynaması gerekliliği açığa çıkmaktadır. Diğer taraftan son müşterinin özellikle teknoloji geliştiriciler, tasarım yaratıcılar ve marka sahipleri ile direkt etkileşim halinde olan bir aktör olduğu gösterilmiştir. Zira artık sektör itme prensibine göre çalışmaktan çıkmış çekme prensibine göre çalışan bir yapıya geçmiş ve söz konusu yapının odağına da son müşteri yerleşmiştir. Dolayısıyla müşterilerin beklenti ve isteklerinin doğru bir şekilde analiz edilebilmesi her zamankinden daha önemli hale gelmiştir.

Bu analizler ışığında, endüstrinin iki kutuplu bir yapıya sahip olacağı görülmüştür. Bir grup aktör tasarım, teknoloji ve marka gibi farklılaşma yoluyla müşterilerine hizmet verecek iken temel hedefi farklılaşma olmayan diğer grup aktör büyük hacimlerde ve düşük maliyetlerde üretim gerçekleştirecektir. Türkiye'nin mevcut yapısı bahsi geçen ilk grup aktöre uygun olmakla birlikte, hali hazırda bazı firmaların faaliyetlerini ikinci aktör grubuna benzer faaliyetler içerisindedir. Her iki aktör grubu mevcut durumlarını korumak ve daha iyiye getirmek için strateji geliştirirken çalışmada bahsi geçen hedefler ve aktörlerin bu hedeflere karşı tutumlarını göz önünde bulundurulmalıdır. Kendilerini farklılaştırma yoluyla öne çıkarmayı seçen kuruluşların müşteri beklentilerini daha iyi analiz ederek bu beklentileri karşılayacak faaliyetler içinde yer almaları gerekirken; yüksek hacimlerde ve düşük maliyetlerde üretimi hedefleyen kuruluşların ekonomik ve siyasi konjonktöre uygun olarak fırsatları

tespit etmesi ve güvenin temel olduğu, uzun dönemli tedarik zincirleri içinde yer alarak hızlı cevap verebilecek nitelikte bilişim teknolojilerinden faydalanmaları yerinde olacaktır.

KAYNAKLAR

1. Jarke, M., Bui, X.T., Carrol, J.M., (1998), *Scenario Management: An Interdisciplinary Approach*, Requirements Engineering, 3, 155-173.
2. Moniz, A.B., (2006), "Scenarios Building Methods as a Tool for Policy Analysis" in *Innovative Comparative Methods as a Tool for Policy Analysis: Beyond the Quantitative-Qualitative Divide*, pp.185-209, Editor: Rihoux, B., Grimm, H., Springer, New York
3. Mietzner, D., Reger, G., (2005), *Advantages and Disadvantages of Scenario Approaches for Strategic Foresight*, International Journal of Technology Intelligence and Planning, 1, 2, 220-239.
4. Huss WR, Honton EJ., (1987), *Scenario Planning-What Styles Should You Use*, Long Range Planning, 20, 4, 21-29.
5. Keller, J., Von der Gracht, A.H., (2013), The Influence of Information and Communication Technology (ICT) on Future Foresight Processes-Results from a Delphi Survey, *Technological Forecasting for Social Change*, Online olarak erişilebilir: 4 August 2013.
6. Godet, M., (2000), *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls*, Technological Forecasting and Social Change, 65, 3-22.
7. Bendahan, S., Camponovo, G., Monzani, J.S., Pigneur, Y., (2005), *Negotiation in Technology Landscapes: An Actor-Issue Analysis*, Journal of Management Information Systems, 21, 4, 137-172.
8. Bendahan, S., Camponovo, G., Pigneur, Y., (2003), *Multi-Issue Actor Analysis: Tools and Models*, Journal of Decision Systems, 12, 4, 1-31.
9. Varho V, Tapio P., (2005), *Wind Power in Finland up to the Year 2025-Soft Scenarios Based on Expert Views*, Energy Policy, 33: 1930-1947.
10. Dolek B., (2002), *Türkiye'deki E-Ticaret Aktivitelerinde Senaryo Planlama Yöntemi ile İncelenmesi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
11. Polat S, Asan U., (2005), *Scenario Based Competence Designation: Competence Perspectives on Managing Internal Processes*, Advances in Applied Business Strategy, 7, 51-77.
12. Bergman J, Viljainen S, Kassi T, Partanen J, Laaksonen P., (2006), *Managing the Exploration of New Operational and Strategic Activities Using the Scenario Method-Assessing Future Capabilities in the Field of Electricity Distribution Industry*, International Journal of Production Economics, 104, 46-61.
13. Saricam, C., Kalaoglu, F., Polat, S., Cassill, N.L., (2013), *Application of Godet's Scenario Methodology to the Turkish Apparel Industry*, Fibres and Textiles in Eastern Europe, 21, 2(98), 7-12
14. Munteanu, R., Apetroae, M. (2007), *Journal Relatedness: An Actor-Actor and Actor - Objectives Case Study*, Scientometrics, 73, 2, 215-230.
15. Godet, M., (1991), *Actors' Moves and Strategies: The Mactor Method: An Air Transport Case Study*, Futures, 23, 6, 605-622.
16. Lafourcade, B., Chapuy, P., (2000), *Scenarios and Actors' Strategies: The Case of Agri-Foodstuff Sector*, Technological Forecasting and Social Change, 65, 67-80.
17. Saricam, C., Kalaoglu, F., Polat, S., (2012), *Determination of the Key Variables for Future Anticipation in Turkish Apparel Industry*, Tekstil ve Konfeksiyon, 22,2, 138-143.