

JOURNAL OF BUSINESS IN THE DIGITAL AGE

**VOL. 1 ISSUE 2
DECEMBER/2018**

dergipark.gov.tr/jobda
eISSN: 2651-4737



Editorial Board

Editor-in-Chief

Berrin Onaran

Dokuz Eylul University, Turkey
Email: berrin.onaran@deu.edu.tr

Co-Editor

Ali Naci Karabulut

Mugla Sitki Kocman University, Turkey
Email: ankarabulut@mu.edu.tr

Editorial Assistant

Hakan Aşan

Dokuz Eylul University, Turkey
Email: hakan.asan@deu.edu.tr

Editorial Board Members

- Alok Kumar Rai**, Banaras Hindu University, India
Arkadiusz Jurzcuk, Bialystok University of Technology, Poland
Domagoj Cingula, Rrif College of Financial Management, Croatia
Rainer Haas, University of Natural Resources and Life Sciences, Austria
Elena Horská, Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovakia
Elif Yücebaş, Dokuz Eylül University, Turkey
Harshaka Hettiarachchi, University of Kelaniya, Sri Lanka
Ilham Sentosa, University of Kuala Lumpur, Malaysia
Jiao Yongbing, Ningbo University of Technology, China
Marijan Cingula, University of Zagreb, Croatia
Massaud Moslehpour, Asia University, Taichung, Taiwan
Onur Doğan, Dokuz Eylül University, Turkey
Urszula Widelska, Bialystok University of Technology, Poland
Yasin Rofcanin, University of Bath, England
Zeki Atıl Bulut, Dokuz Eylül University, Turkey

The Journal of Business in The Digital Age is indexed in





Content of Volume 1 Issue 2

E. Ayçin Using The SWARA and COPRAS Methods in The Selection of Database Management System	51
D. Kayışkan Establishment of Organizational Structures According To Business Strategies	59
D. Kayalidereden ve M. Çetiner Monitoring National Payment Schemes: Some Global Practices and Turkish Payment Scheme - TROY	67
G. Sadık Bibliometric Profile of Postgraduate Thesis on Cultural Tourism	76
E. Şen A Case Study on Digital Marketing of Level 9 Online and Blended Courses	84



Original Article

USING THE SWARA AND COPRAS METHODS IN THE SELECTION OF DATABASE MANAGEMENT SYSTEM

VERİ TABANI YÖNETİM SİSTEMİ SEÇİMİNDE SWARA VE COPRAS YÖNTEMLERİNİN BÜTÜNLEŞİK OLARAK KULLANILMASI

Ejder AYÇİN¹

¹ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Munzur Üniversitesi, Türkiye (eaycin@munzur.edu.tr)

Article Info:

Received : November 5, 2018

Revised : December 4, 2018

Accepted : December 20, 2018

Keywords:

multi criteria decision making,

SWARA

COPRAS,

database management system

Anahtar Kelimeler:

çok kriterli karar verme,

SWARA,

COPRAS,

veri tabanı yönetim sistemi

ABSTRACT

The business processes of the enterprises have started to digitalize with the increasing technological developments and large amounts of data have emerged. Database management systems allows the processing, storage and management of these data, which are important for businesses. The choice of these systems is a decision-making problem that involves many criteria. In this study, it is aimed to choose the best *DBMS* software by using *SWARA* and *COPRAS* methods as one of the multi criteria decision making methods. The criteria weights were calculated using the *SWARA* method and the software alternatives were evaluated with the *COPRAS* method. According to the results of the analysis, the most important criteria are safety, compatibility with software languages and ease of use; the best software alternative is *MYSQL*.

ÖZET

Günümüz artan teknolojik gelişmeleri ile birlikte işletmelerin iş süreçleri dijitalleşmeye başlamış ve çok büyük miktarlarda veri ortaya çıkmıştır. Veri tabanı yönetim sistemleri işletmeler için önemli olan bu verilerin işlenmesi, saklanması ve yönetilmesini sağlayan sistemlerdir. Bu sistemlerin seçimi içerisinde birçok kriteri bulunduran bir karar verme problemidir. Bu çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden *SWARA* ve *COPRAS* yöntemleri bütünleşik olarak kullanılarak, en iyi *VYYS* yazılımının seçilmesi amaçlanmıştır. *SWARA* yöntemiyle kriter ağırlıkları hesaplanmış, *COPRAS* yöntemiyle ise yazılım alternatifleri değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre en önemli kriterler güvenlik, yazılım dilleri ile uygunluk ve kullanım kolaylığı olarak belirlenirken; en iyi yazılım alternatifi ise *MYSQL* olarak tespit edilmiştir.

© 2018 JOBDA All rights reserved

1 | GİRİŞ

İşletmeler teknolojiye gelişmeler doğrultusunda iş süreçlerini dijitalleştirmek amacıyla son yıllarda bilişim teknolojilerinden sıklıkla yararlanmaktadır. İş süreçlerindeki bu dijital değişim, gerek işletmeye özel gerekse de ortak bir paydada kullanılan yazılımlar sayesinde sağlanmaktadır.

İş süreçlerindeki dijital dönüşüm, çok büyük miktarda verinin ortaya çıkmasına neden olurken, bu verileri yönetmek ve saklayabilmek oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. İşletmeler için çok değerli olan verinin saklandığı, işlendiği ve kullanıldığı sistemler, veritabanı yönetim sistemleri olarak

adlandırılmakta ve işletmelerin mevcut yazılımları ile entegre bir şekilde çalışmaktadır. Dolayısıyla bu sistemlerin hangisinin işletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacağını belirlemek önem arz etmektedir.

Veri tabanı yönetim sistemi (*VYYS*) seçim kararı verilirken, yazılımların göz önüne alınması gereken birçok özelliği bulunması nedeniyle, bu seçim sırasında çok kriterli karar verme (*ÇKKV*) yöntemleri ile karar vermek rasyonel bir davranış olacaktır. Bu doğrultuda mevcut çalışmada, belirlenen kriterler göz önüne alınarak, *VYYS* yazılım alternatifleri arasında en iyisinin belirlenmesinde *ÇKKV* yöntemlerinden

yararlanılmıştır. ÇKKV ile karar problemlerinin çözümünde öncelikli olarak problemde yer alan kriterlerin önem ağırlıklarının hesaplanması gereklidir. VTYS yazılımı seçiminde dikkate alınan kriterlere ilişkin değerlendirmeler yapılırken, yazılım uzmanlarının görüşlerinden yararlanılmıştır. Kriterlerin önem ağırlıklarının hesaplanması sürecinde ise uzman görüşüne uygun bir yöntem olan SWARA yönteminden yararlanılmıştır. SWARA yöntemiyle kriter ağırlıkları elde edildikten sonra, en iyi VTYS yazılımının belirlenmesi için bir diğer ÇKKV yöntemi olan COPRAS yöntemi ile çözüm tamamlanmıştır.

İçerisinde çok sayıda kriteri ve karar alternatifini bulduran karar problemlerinin çözümünde ÇKKV yöntemleri literatürde sıklıkla kullanılmaktadır. Mevcut çalışmada, ulusal literatürde daha önce herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış, spesifik bir uygulama alanı olan VTYS yazılım seçiminde, ÇKKV yöntemleri bütünlük olarak kullanılmıştır. Bu açıdan bakıldığında mevcut çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2 | LİTERATÜR TARAMASI

Literatür incelendiğinde SWARA ve COPRAS yöntemlerinin gerek tek başına gerekse de diğer ÇKKV yöntemleri ile bütünlük olarak kullanıldığı birçok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar ve uygulama alanlarına ilişkin bir özet Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Literatür Taraması

Yazar (Yıl)	Uygulama	Yöntem(ler)
Kerşulienne vd. (2010)	Uyuşmazlık çözümü	SWARA
Kerşulienne ve Turskis (2011)	Mimar seçimi	SWARA ARAS
Agdaie vd. (2013)	Makine parçası seçimi	SWARA COPRAS
Özdağoğlu (2013)	İmalat işletmelerinde pres alternatiflerinin değerlendirilmesi	COPRAS
Zolfani vd. (2013)	Ürün dizaynı	SWARA Ying-Yang Denge Teorisi
Zolfani ve Šaparauskas (2013)	Enerji sektöründe sürdürülebilirlik göstergelerinin önceliklendirilmesi	SWARA
Ruzgys vd. (2014)	Konut dış duvar izolasyon alternatiflerinin seçimi	SWARA TODIM
Zolfani ve Bahrami (2014)	İleri teknoloji sektöründeki yatırımların önceliklendirilmesi	SWARA COPRAS
Karaatlı vd (2015)	Performans değerlendirmesi	AHP COPRAS
Karabasevic vd. (2015)	İşe alınacak mühendis seçimi	SWARA MULTIMOORA
Kouchaksaraei vd. (2015)	Ev konumlarının değerlendirilmesi	SWARA COPRAS
Stanujkic vd. (2015)	Paketleme tasarımı seçimi	SWARA
Zolfani vd. (2015)	Ar-Ge projesi seçimi	SWARA
İşık ve Adalı (2016)	Otel seçimi	SWARA OCRA

Tablo 1. Literatür Taraması (devamı)

Karabasevic vd. (2016)	Personel seçimi	SWARA WASPAS
Özbek ve Erol (2016)	Depo yeri seçimi	COPRAS MOORA
Nakhaei vd. (2016)	Halka açık yer altı alanların ışıklandırılması	SWARA COPRAS
Şarıçah ve Kundakçı (2016)	Otel alternatiflerinin seçimi	AHP COPRAS
Shukla vd. (2017)	ERP sistemlerinin seçimi	SWARA PROMETHEE
Çakır (2017a)	CNC makinesi seçimi	SWARA Copeland
Çakır (2017b)	Müteahhit firma seçimi	SWARA & GİA
Çakır ve Karabıyık (2017)	Bulut depolama hizmet sağlayıcı seçimi	SWARA COPRAS
Can vd. (2017)	Tablet markalarının değerlendirilmesi	SWARA COPRAS
Ertuğrul vd. (2017)	KEİÖ ülkelerinin küresel finansal gelişim kriterlerinin değerlendirilmesi	ARAS COPRAS
Juodagalviene vd. (2017)	Ev planlarının değerlendirilmesi	SWARA EDAS
Mavi vd. (2017)	Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısı seçimi	SWARA MOORA
Ömürbek ve Balcı (2017)	Türkiye ve AB'nin havayolu taşımacılığının değerlendirilmesi	Entropi COPRAS
Şahin ve Öztel (2017)	Ülkelerin yaşanabilirlik düzeylerinin değerlendirilmesi	COPRAS
Jrosevic vd. (2017)	Personel seçimi	SWARA COPRAS
Valipour vd. (2017)	Projelerin risk değerlendirmesi	SWARA COPRAS
Yurdoğlu ve Kundakçı (2017)	Sunucu seçimi	SWARA WASPAS
Ayyıldız ve Demirci (2018)	Şehirlerin yaşam kalitelerinin değerlendirilmesi	SWARA TOPSIS
Çakır (2018)	EBYS yazılım seçimi	SWARA EDAS
Dahooie vd. (2018)	Yetkinliğe dayalı personel seçimi	SWARA ARAS-G
Karabıyık ve Gündoğmuş (2018)	Bilgi sistemi kriterlerinin seçimi	SWARA
Radović ve Stević (2018)	Ulaştırma sektöründe kritik performans göstergelerinin değerlendirilmesi	SWARA
Özbek ve Demirkol (2018)	Lojistik sektöründeki firmaların performans değerlendirilmesi	SWARA GİA
Özbek (2018)	BİST faktoring şirketlerinin mali yapılarının değerlendirilmesi	SWARA ARAS MOORA TOPSIS
Ömürbek ve Akçakaya (2018)	Forbes 2000 listesinde yer alan havacılık sektöründeki firmaların değerlendirilmesi	Entropi SAW COPRAS MAUT
Toklu vd. (2018)	Demir-çelik endüstrisinde tedarikçi seçimi	SWARA WASPAS
Vesković vd. (2018)	Demir yolu yönetim modellerinin değerlendirilmesi	SWARA DELPHI MABAC

3 | SWARA

SWARA (Step-wise Weight Assessment Ratio Analysis), Keršulienė vd. tarafından 2010 yılında geliştirilen birçok alanda uygulama alanı bulan, uzman görüşüne dayalı değerlendirilmelere dayanan bir ÇKKV yöntemidir (Keršulienė vd., 2010).

Her uzman her bir kriterin önemini kendine göre belirledikten sonra, ilk kriterden sonuncuya kadar tüm kriterleri sıralar. Bu süreçte uzmanlar kendi bilgi birikimleri ve deneyimlerinden yararlanırlar. Sıralama süreci, en önemli kriter birinci sırada ve en az önemli kriter sonuncu sırada yer alacak şekilde tamamlanır (Keršulienė ve Turksis, 2011: 654). Kriter ağırlıklarının belirlenmesi sürecinde, kriterlerin önem oranı hakkındaki uzman görüşlerinin tahmin yeteneği bu yöntemin ana unsurudur (Agdaie vd., 2013: 8). Değerlendirme sürecinde birden fazla uzman görüşünden yararlanılıyorsa, uzmanların belirledikleri kriter sıralamalarının geometrik ortalamaları alınarak, nihai sıralama oluşturulur.

Çok sayıda kriteri içerisinde bulunduran karar problemlerinin çözümünde, *SWARA* yöntemi diğer yöntemlere göre daha az sayıda ikili karşılaştırma gerektirmektedir. Bu yöntemde n adet kriter için $n-1$ adet karşılaştırma yapılmaktadır (Stanujkic vd., 2015: 182). *SWARA* yöntemi altı aşamadan oluşan bir uygulama sürecine sahiptir (Keršulienė vd., 2010; Stanujkic vd., 2015; Karabasevic vd., 2016)

1. Aşama: Kriterlerin ve Karar Vericilerin Belirlenmesi: Yöntemin ilk aşamasında karar probleminde yer alacak kriterler ve karar vericilerden oluşan karar komitesi belirlenmektedir. Problemden n tane kriterin ($C_n, n = 1, 2, \dots, n$) ve karar komitesinde m tane karar vericinin ($K_m, m = 1, 2, \dots, m$) bulunduğu varsayılmaktadır.

2. Aşama: Kriterlerin Önem Sırasının Belirlenmesi: Bu aşamada karar vericiler, kendi bilgileri ve deneyimlerine dayalı olarak kriterleri en iyiden en kötüye doğru önem sırasına göre değerlendirir. Karar probleminde birden fazla karar vericinin olması durumunda, her karar verici kriterleri küçükten büyüğe doğru önem düzeyinde sıralar. Elde edilen sıralamaların geometrik ortalaması alınarak, genel bir sıralama elde edilir.

3. Aşama: Kriterlerin Göreli Önem Düzeylerinin Belirlenmesi: Kriterlerin göreli önem düzeylerini belirlemek için kriterler kendi aralarında kıyaslanır. j . kriterin ($j+1$). kriterine göre ne kadar önemli olduğu belirlenir. Belirlenen bu değer " s_j " ile gösterilir ve "ortalama değer karşılaştırmalı önemi" olarak tanımlanır.

4. Aşama: k_j Katsayısının Belirlenmesi: Her kriter için " k_j " katsayıları, Eşitlik (1)'den yararlanılarak hesaplanır.

$$k_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ s_j + 1 & j > 1 \end{cases} \quad (1)$$

5. Aşama: q_j Katsayısının Belirlenmesi: Her kriter için ağırlıkları gösterecek olan " q_j " katsayıları, Eşitlik (2)'den yararlanılarak hesaplanır.

$$q_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ \frac{q_{j-1}}{s_j} & j > 1 \end{cases} \quad (2)$$

6. Aşama: Kriterlerin Göreli Ağırlıklarının Belirlenmesi: Yöntemin son aşamasında, " w_j " j . kriterin göreli ağırlığını gösterecek şekilde, kriterlerin göreli ağırlıkları Eşitlik (3)'den yararlanılarak hesaplanır.

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k} \quad (3)$$

4 | COPRAS

COPRAS yöntemi Zavadskas ve Kaklauskas tarafından ortaya koyulan, karar alternatiflerini önem ve fayda dereceleri açısından değerlendirerek sıralama yapılmasını bir ÇKKV yöntemidir. (Zavadskas vd., 1994; Kaklauskas vd., 2006).

Yöntem, kriter değerlerini maksimizasyon (fayda) kriteri ise en üst düzeye çıkarmak minimizasyon (maliyet) kriteri ise en alt düzeye indirmek amacıyla çok kriterli değerlendirme yapabilmektedir. Hem nicel hem de nitel kriterleri ele alabilen *COPRAS* yöntemi, karar alternatiflerin tam sıralamasının elde edilmesine olanak tanıyan bir yöntemdir (Mulliner, 2013: 274). Diğer ÇKKV yöntemlerine göre kıyaslandığında uygulama sürecinin daha kısa ve kolay olması, hesaplamaların yapılması için spesifik bilgisayar programları gerektirmemesi yöntemin en önemli avantajları olarak gösterilebilir.

COPRAS yöntemi altı aşamadan oluşan bir uygulama sürecine sahiptir (Chatterjee vd., 2011: 852-853; Das vd., 2012: 7-8; Kaklauskas vd., 2007: 168-169; Özdağoğlu, 2013b: 235-237):

1. Aşama: Karar Matrisinin Oluşturulması: Yöntemin ilk aşamasında x_{ij} : değerlerinden oluşan ve D ile simgelenen karar matrisi Eşitlik (4)'te gösterilen şekilde oluşturulur.

$$D = \begin{matrix} A_1 & \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} \quad (4)$$

Eşitlik (4)'te yer alan x_{ij} değerleri, j . değerlendirme kriterine göre i . alternatifin aldığı değerleri göstermektedir (i , karar alternatifi sayısı $i = 1, 2, \dots, m$; j ise değerlendirme kriteri sayısı $j = 1, 2, \dots, n$ sayısı).

2. Aşama: Karar Matrisinin Normalizasyonu ve Ağırlıklandırılması: Karar problemlerindeki farklı birimlere sahip kriterlere ilişkin değerler, Eşitlik (5)'ten yararlanılarak normalize edilir.

$$x_{ij}^* = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}}, \forall j = 1, 2, \dots, n \quad (5)$$

3. Aşama: Normalize Edilen Karar Matrisinin Ağırlıklandırılması: Bu aşamada her bir değerlendirme kriterinin ağırlık değeri (w_j) ile normalize edilmiş karar matrisinin elemanları çarpılır ve ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi (D'), Eşitlik (6)'da gösterilen şekilde elde edilir.

$$D' = \begin{bmatrix} d_{11} & d_{12} & \dots & d_{1n} \\ d_{21} & d_{22} & \dots & d_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ d_{m1} & d_{m2} & \dots & d_{mn} \end{bmatrix} \quad (6)$$

Normalize edilmiş karar matrisinin ağırlıklandırılması için Eşitlik (7)'den yararlanılmalıdır.

$$d_{ij} = x_{ij}^* \cdot w_j \quad (7)$$

Eşitlik (7)'de yer alan d_{ij} değerleri, j . değerlendirme kriterine göre i . alternatifi aldığı ağırlıklandırılmış normalize değeri göstermektedir.

4. Aşama: Ağırlıklandırılmış Normalize İndekslerin Toplanması: Bu aşamada, karar probleminde yer alan kriterler için ağırlıklı normalize edilmiş karar matrisindeki değerlerin toplamı hesaplanır. Maksimizasyon (fayda) yönlü kriterler için daha yüksek değerler daha iyi durumu göstermekte iken; minimizasyon(maliyet) yönlü kriterler için daha düşük değerler daha iyi durumu göstermektedir.

Maksimizasyon (fayda) yönlü kriterler için ağırlıklandırılmış normalize karar matrisindeki değerlerin toplamı " S_{+i} ", minimizasyon (maliyet) yönlü kriterler için ağırlıklandırılmış normalize karar matrisindeki değerlerin toplamı ise " S_{-i} " ile gösterilmektedir. " S_{+i} " ve " S_{-i} " değerleri hesaplanırken Eşitlik (8) ve (9)'dan yararlanılır.

$$s_{+i} = \sum_{j=1}^k d_{+ij} \quad j = 1, 2, \dots, k \quad (8)$$

$$s_{-i} = \sum_{j=k+1}^n d_{-ij} \quad j = k + 1, k + 2, \dots, n \quad (9)$$

5. Aşama: Karar Alternatiflerinin Görelî Önem Düzeylerinin Hesaplanması: Her karar alternatifi için göreceli önem değeri anlamına gelen Q_i değeri, Eşitlik (10)'dan yararlanılarak hesaplanır.

$$Q_i = s_{+i} + \frac{s_{-\min} \sum_{i=1}^m s_{-i}}{s_{-i} \cdot \sum_{i=1}^m \frac{s_{-\min}}{s_{-i}}} \quad (10)$$

Eşitlik (10) yardımıyla hesaplanan Q_i değerlerine göre, en büyük Q_i değerine sahip karar alternatifinin, göreceli önemi en yüksek alternatif olduğu belirlenir (Q_{maks}).

6. Aşama: Karar Alternatiflerinin Performans İndekslerinin Hesaplanması: Yöntemin son aşamasında, her bir karar alternatifi için performans indeks değerleri (P_i), Eşitlik (11) yardımıyla hesaplanır.

$$P_i = \frac{Q_i}{Q_{maks}} \cdot 100 \quad (11)$$

Eşitlik (11)'de P_i ile gösterilen performans indeksi 100 olan karar alternatifi, en iyi alternatif olarak belirlenir. Performans indeks değerlerini büyükten küçüğe doğru sıralayarak, karar alternatiflerinin tercih sırasını belirlemek mümkündür.

5 | UYGULAMA

Bu çalışmada VTYS yazılım alternatifleri arasında en iyisinin belirlenmesi sürecinde, *SWARA* ve *COPRAS* yöntemlerinin bütünleşik olarak kullanıldığı bir uygulama gerçekleştirilmiştir. VTYS yazılım seçiminde dikkate alınacak kriterlerin önem ağırlıkları *SWARA* yöntemiyle hesaplandıktan sonra, en iyi yazılım alternatifinin belirlenmesi için *COPRAS* yönteminden yararlanılacaktır.

VTYS yazılım seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli kriterler yazılım uzmanlarının görüşleri doğrultusunda belirlenmiş ve çalışma kapsamında ele alınan değerlendirme kriterleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. VTYS Yazılım Seçim Kriterleri

Kriter No	Kriter Adı
(K1)	Satın Alma Maliyeti
(K2)	Geliştirme Maliyeti
(K3)	Güvenlik
(K4)	Procedure, Trigger vb. Teknik Özellikler
(K5)	Yazılım Dilleriyle Uyumluluk
(K6)	Yedekleme Özellikleri
(K7)	Kullanım Kolaylığı
(K8)	Hız

Uygulamanın ilk adımı olan *SWARA* yöntemiyle kriter ağırlıklarının belirlenmesi için öncelikle kriterlerin karar vericiler tarafından önem sıraları belirlenmiştir. Üç farklı karar vericinin değerlendirmelerine göre önem sıraları belirlenen kriterler ve bu kriterlerin görelî önem düzeyleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Kriterlerin Önem Sıraları ve Görelî Önem Düzeyleri

Karar Verici-1			Karar Verici-2			Karar Verici-3		
Önem Sırası	Kriter	Sj	Önem Sırası	Kriter	Sj	Önem Sırası	Kriter	Sj
1	K3	-	1	K3	-	1	K3	-
2	K5	0,15	2	K7	0,25	2	K1	0,10
3	K1	0,05	3	K5	0,15	3	K5	0,25
4	K7	0,10	4	K8	0,20	4	K8	0,05
5	K8	0,30	5	K1	0,40	5	K7	0,25
6	K2	0,15	6	K4	0,35	6	K6	0,25
7	K4	0,10	7	K2	0,25	7	K2	0,05
8	K6	0,25	8	K6	0,20	8	K4	0,10

Kriterlerin görelî düzeyleri belirlendikten sonra her karar verici için ayrı ayrı kriterlerin görelî ağırlıkları Eşitlik (1)-(3)'ten yararlanılarak hesaplanmalıdır. Tablo 4'te karar verici-1 için örnek bir hesaplama yer verilmiştir.

Tablo 4. Karar Verici-1 İçin Hesaplamalar

Karar Verici-1					
Önem Sırası	Kriter	sj	kj	qj	wj
1	K3	-	1	1,000	0,187
2	K5	0,15	1,15	0,870	0,162
3	K1	0,05	1,05	0,828	0,155
4	K7	0,10	1,1	0,753	0,141
5	K8	0,30	1,3	0,579	0,108
6	K2	0,15	1,15	0,504	0,094
7	K4	0,10	1,1	0,458	0,085
8	K6	0,25	1,25	0,366	0,068

için Tablo 4'te örneği verilen hesaplamalar tüm karar vericiler için yapıldıktan sonra, karar vericilere ait kriter ağırlıklarının geometrik ortalamaları alınarak nihai kriter ağırlıkları belirlenmiş olur. Tablo 5'te *SWARA* yöntemiyle elde edilen kriter ağırlıkları gösterilmiştir.

Tablo 5. SWARA Yöntemiyle Belirlenen Kriter Ağırlıkları

Kriter	KV-1	KV-2	KV-3	Nihai Ağırlık	Sıralama
K1	0,155	0,098	0,177	0,139	4
K2	0,094	0,058	0,082	0,076	7
K3	0,187	0,236	0,195	0,205	1
K4	0,085	0,072	0,075	0,077	6
K5	0,162	0,164	0,142	0,156	2
K6	0,068	0,048	0,086	0,065	8
K7	0,141	0,188	0,108	0,142	3
K8	0,108	0,137	0,135	0,126	5

Tablo 5'te gösterilen hesaplamalara göre K3-güvenlik kriteri (0,205) en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Güvenlik kriterini sırasıyla K5-yazılım dilleriyle uygunluk (0,156) ve K7-kullanım kolaylığı kriterleri (0,142) takip etmektedir.

SWARA yöntemiyle kriter ağırlıkları belirlendikten sonra, *COPRAS* yöntemiyle *VTYS* yazılım alternatifleri değerlendirilecektir. Uygulama kapsamında yer alacak *VTYS* yazılım alternatifleri Oracle, MSSQL, MS Access ve MYSQL olarak belirlenmiştir. Belirlenen yazılım alternatiflerinin seçim kriterlerine göre değerlendirmeleri karar vericiler tarafından 100 puan üzerinden yapılmıştır. Karar vericilerin değerlendirmelerinin ortalamaları

alınarak oluşturulan karar matrisi Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ORACLE	95	80	90	95	90	95	50	85
MSSQL	70	80	85	92	90	95	65	85
MS ACCESS	35	45	15	10	85	15	90	70
MYSQL	25	20	30	60	85	70	80	80

Tablo 6'da gösterilen karar matrisi Eşitlik (5)'ten yararlanılarak normalize edilir. Normalize karar matrisi Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Normalize Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ORACLE	0,422	0,355	0,409	0,369	0,257	0,345	0,175	0,265
MSSQL	0,311	0,355	0,386	0,358	0,257	0,345	0,228	0,265
MS ACCESS	0,155	0,200	0,068	0,038	0,242	0,054	0,315	0,218
MYSQL	0,111	0,088	0,136	0,233	0,242	0,254	0,280	0,250

Normalize edilen karar matrisi Eşitlik (7)'den yararlanılarak, *SWARA* yöntemiyle hesaplanan kriter ağırlıkları ile çarpılır ve ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi Tablo 8'de gösterilen şekilde elde edilir.

Tablo 8. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ORACLE	0,059	0,027	0,084	0,029	0,040	0,023	0,025	0,033
MSSQL	0,043	0,027	0,079	0,028	0,040	0,023	0,032	0,033
MS ACCESS	0,021	0,015	0,014	0,003	0,038	0,004	0,045	0,028
MYSQL	0,015	0,006	0,028	0,018	0,038	0,017	0,040	0,031

Tablo 8'deki değerler elde edildikten sonra, ağırlıklandırılmış normalize indeks değerlerinin toplamları hesaplanacaktır. Bu hesaplama yapılırken maksimizasyon yönlü kriterler için Eşitlik (8), minimizasyon yönlü kriterler için ise Eşitlik (9)'dan yararlanılmalıdır. Uygulama kapsamındaki kriterlerden K1 ve K2 kriterleri minimizasyon yönlü kriterler iken; diğer altı kriter maksimizasyon yönlüdür. Kriter yönleri dikkate alınarak yapılan hesaplamalar sonucu elde edilen değerler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Ağırlıklandırılmış Normalize İndeks Toplamları

	S_{+i}	S_{-i}
ORACLE	0,233	0,086
MSSQL	0,235	0,070
MS ACCESS	0,131	0,037
MYSQL	0,172	0,022

COPRAS yönteminin son aşamasında karar alternatiflerinin görelî önem düzeyleri (Q_i) Eşitlik (10) yardımıyla hesaplanır. Q_i değerleri kullanılarak karar alternatiflerinin performans indeksleri (P_i) ise Eşitlik (11) yardımıyla hesaplanarak en iyi *VTYS* yazılım alternatifi belirlenir. Yapılan hesaplamalara ilişkin sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. $Q_i - P_i$ Değerleri ve Sıralama

	Q_i	P_i	Sıralama
ORACLE	0,259	95,66	3
MSSQL	0,267	98,44	2
MS ACCESS	0,190	70,32	4
MYSQL	0,271	100,00	1

Tablo 10'da gösterilen uygulama sonuçlarına göre en iyi VTYS yazılım alternatifi MYSQL olarak belirlenmiştir. Diğer yazılım alternatifleri ise MSSQL, Oracle ve MS Access şeklinde sıralanmıştır.

6 | SONUÇ

Günümüz artan teknolojik gelişmeleri doğrultusunda işletmelerin iş süreçlerinde yaşanan dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan, işletmeler için oldukça önemli olan çok büyük miktardaki verilerin saklanması ve yönetilmesi veri tabanı yönetim sistemleri sayesinde mümkün olabilmektedir. İşletmeler için son derece önem arz eden bu sistemlerin, hangisinin işletme amaçlarına en uygun şekilde olduğunun belirlenmesi içerisinde birçok kriteri de bulduran bir sorundur. Bu çalışmada belirlenen VTYS yazılım alternatiflerine yönelik bir değerlendirme ÇKKV yöntemlerinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Uzman görüşüne dayalı olan bir yöntem olan SWARA yöntemi değerlendirme kriterlerinin önem ağırlıklarının belirlenmesinde, COPRAS yöntemi ise yazılım alternatiflerinin sıralanmasında kullanılmıştır. VTYS yazılımı seçiminde SWARA yöntemine göre en önemli kriterler güvenlik, yazılım dilleriyle uygunluk ve kullanım kolaylığı olarak belirlenmiştir. COPRAS yöntemi ile çözüm sonuçlarına göre ise en iyi VTYS yazılımı MYSQL olarak tespit edilmiştir.

Ele alınan ÇKKV yöntemleri ve uygulama sonuçları örnek uygulamanın VTYS yazılımlarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir metodoloji olduğunu göstermiştir. VTYS yazılımı seçimi spesifik bir uygulama alanı olduğundan, literatürde bu alanda ÇKKV yöntemleri ile çözümü yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla mevcut çalışmanın bulgularını, diğer çalışmalar ile kıyaslama imkanı olmamıştır.

Gelecek çalışmalarda daha farklı ÇKKV yöntemleri ile çalışmalar yapılarak elde edilen sonuçlar bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir. Daha farklı VTYS yazılım alternatifleri ve değerlendirme kriterleri karar probleminde yer alabilir. Kriter ağırlıklarının hesaplanmasında, verilerin yapısına uygun olacak şekilde, objektif karar verme yöntemleri ile bir değerlendirme yapmak mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Aghdaie, M. H., Zolfani, S. H. & Zavadskas, E. K. 2013a. Decision making in machine tool selection: An integrated approach with SWARA and COPRAS-G methods. *Engineering Economics*, 24(1): 5-17.
- Ayyıldız, E., & Demirci, E. (2018). Türkiye'de Yer Alan Şehirlerin Yaşam Kalitelerinin SWARA Entegreli TOPSIS Yöntemi İle Belirlenmesi. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30): 67-87.
- Çakır, E. (2017a). Kriter ağırlıklarının SWARA-Copeland yöntemi ile belirlenmesi: Bir üretim işletmesinde uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 42-56.
- Çakır, E. (2017b). Kentsel Dönüşüm Kapsamında Müteahhit Firmanın SWARA-Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Seçilmesi. *The Journal of International Scientific Researches*, 2(6), 79-95.
- Çakır, E. (2018). Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) Yazılımı Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri: Bir Belediye Örneği. *Business, Economics and Management Research Journal*, 1(1), 15-30.
- Çakır, E., & Karabıyık, B. K. (2017). Bütünleşik SWARA-COPRAS Yöntemi Kullanarak Bulut Depolama Hizmet Sağlayıcılarının Değerlendirilmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(4), 417-434.
- Can, G. F., Atalay, K. D., & Eraslan, E. (2017). Tabletlerin Kullanılabilirlik Ölçütlerine Göre Çok Kriterli Karar Verme Yaklaşımıyla Değerlendirilmesi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5(SI), 81-88.
- Chatterjee, P., Athawale, V. M., & Chakraborty, S. (2011). Materials selection using complex proportional assessment and evaluation of mixed data methods. *Materials & Design*, 32(2), 851-860.
- Das, M. C., Sarkar, B., & Ray, S. (2012). A framework to measure relative performance of Indian technical institutions using integrated fuzzy AHP and COPRAS methodology. *Socio-Economic Planning Sciences*, 46(3), 230-241.
- Ertuğrul, İ., Sarı, G., Özçil, A., & Öztaş, T. (2017). Keio'deki Ülkelerin Küresel Finansal Gelişim Kriterlerinin Aras ve COPRAS Yöntemleri İle Değerlendirilmesi. *Umteb-I*, 226.
- Hashemkhani Zolfani, S., & Bahrami, M. (2014). Investment prioritizing in high tech industries based on SWARA-COPRAS approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 20(3), 534-553.
- Heidary Dahooie, J., Beheshti Jazan Abadi, E., Vanaki, A. S., & Firoozfar, H. R. (2018). Competency-based IT

- personnel selection using a hybrid SWARA and ARAS-G methodology. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(1), 5-16.
- Işık, A. T., & Adalı, E. A. (2016). A new integrated decision making approach based on SWARA and OCRA methods for the hotel selection problem. *International Journal of Advanced Operations Management*, 8(2), 140-151.
- Juodagalvienė, B., Turskis, Z., Šaparauskas, J., & Endriukaitytė, A. (2017). Integrated multi-criteria evaluation of house's plan shape based on the EDAS and SWARA methods. *Engineering Structures and Technologies*, 9(3), 117-125.
- Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., Raslanas, S., Ginevicius, R., Komka, A., & Malinauskas, P. (2006). Selection of low-e windows in retrofit of public buildings by applying multiple criteria method COPRAS: A Lithuanian case. *Energy and Buildings*, 38(5), 454-462.
- Karaatlı, M., Ömürbek, N., Aksoy, E., & Atasoy, M. (2015). Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Performans Değerlendirmesine İlişkin Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(2), 176-186.
- Karabasevic, D., Stanujkic, D., Urosevic, S., & Maksimovic, M. (2015). Selection of candidates in the mining industry based on the application of the SWARA and the MULTIMOORA methods. *Acta Montanistica Slovaca*, 20(2):116-124.
- Karabašević, D., Stanujkić, D., Urošević, S., & Maksimović, M. (2016). An Approach to Personnel Selection Based on SWARA and WASPAS Methods. *Journal of Economics, Management and Informatics*, 7(1): 1-11.
- Karabasevic, D., Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Stanujkic, D. (2016). The framework for the selection of personnel based on the SWARA and ARAS methods under uncertainties. *Informatica*, 27(1), 49-65.
- Karabiyık, B. K., & Gündoğmuş, M. E. Üniversitelerde Bilgi Sistemi Seçim Kriterlerinin SWARA Yöntemi İle Ağırlıklandırılması: Ampirik Bir Çalışma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 59-85.
- Keršulienė, V. & Turskis, Z. (2011). Integrated fuzzy multiple criteria decision making model for architect selection. *Technological and Economic Development of Economy*, 17(4), 645-666.
- Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 243-258.
- Kouchaksaraei, R. H., Zolfani, S. H., & Golabchi, M. (2015). Glasshouse locating based on SWARA-COPRAS approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 19(2), 111-122.
- Mavi, R. K., Goh, M., & ZARBakhshnia, N. (2017). Sustainable third-party reverse logistic provider selection with fuzzy SWARA and fuzzy MOORA in plastic industry. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 91(5-8), 2401-2418.
- Mulliner, E., Smallbone, K., & Maliene, V. (2013). An assessment of sustainable housing affordability using a multiple criteria decision making method. *Omega*, 41(2), 270-279.
- Nakhaei, J., Lale Arefi, S., Bitarafan, M., & Kildienė, S. (2016). Evaluation of light supply in the public underground safe spaces by using of COPRAS-SWARA methods. *International Journal of Strategic Property Management*, 20(2), 198-206.
- Ömürbek, N., & Akçakaya, E. D. U. (2018). Forbes 2000 Listesinde Yeralan Havacılık Sektöründeki Şirketlerin Entropi, MAUT, COPRAS ve SAW Yöntemleri İle Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1): 257-278.
- Ömürbek, N., & Balcı, H. F. (2017). Entropi Temelli COPRAS Yöntemi İle Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'nin Havayolu Taşımacılığının Değerlendirilmesi. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 8(18).
- Özbek, A. (2018). BİST'te İşlem Gören Faktoring Şirketlerinin Mali Yapılarının Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(1), 29-53.
- Özbek, A., & Demirkol, İ. (2018). Lojistik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin SWARA ve GİA Yöntemleri İle Analizi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 71-86.
- Özbek, A., & Erol, E. (2016). COPRAS ve MOORA Yöntemlerinin Depo Yeri Seçim Problemine Uygulanması. *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 2(1), 23-42.
- Özdağoğlu, A. (2013a). İmalat İşletmeleri İçin Eksantrik Pres Alternatiflerinin COPRAS Yöntemi İle Karşılaştırılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(8): 1-22.
- Özdağoğlu, A. (2013b). Çok ölçütlü karar verme modellerinde normalizasyon tekniklerinin sonuçlara etkisi: COPRAS örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2): 229-255
- Radović, D., & Stević, Ž. (2018). Evaluation and selection of KPI in transport using SWARA method. *Transport & Logistics*, 18(44): 60-68.

- Ruzgys, A., Volvačiovas, R., Ignatavičius, Č., & Turskis, Z. (2014). Integrated evaluation of external wall insulation in residential buildings using SWARA-TODIM MCDM method. *Journal of Civil Engineering and Management*, 20(1), 103-110.
- Şahin, Y. L. C., & Öztel, A. (2017). Ülkelerin Yaşanabilirlik Düzeylerinin COPRAS Yöntemiyle Karşılaştırmalı Analizi: BRICS Ülkeleri Ve Türkiye. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 75-84.
- Sarıçalı, G., & Kundakçı, N. (2016). AHP ve COPRAS Yöntemleri İle Otel Alternatiflerinin Değerlendirilmesi. *International Review Of Economics And Management*, 4(1), 45-66.
- Shukla, S., Mishra, P. K., Jain, R., & Yadav, H. C. (2016). An integrated decision making approach for ERP system selection using SWARA and PROMETHEE method. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 3(2), 120-147.
- Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 181-187.
- Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 181-187.
- Toklu, M. C., Çağıl, G., Pazar, E., & Faydalı, R. (2018). SWARA-WASPAS Metodolojisine Dayalı Tedarikçi Seçimi: Türkiye'de Demir-Çelik Endüstrisi Örneği. *Akademik Platform Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, 6(3), 113-120.
- Urosevic, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D., & Maksimovic, M. (2017). An approach to personnel selection in the tourism industry based on the SWARA and the WASPAS methods. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(1):75-88.
- Valipour, A., Yahaya, N., Md Noor, N., Antuchevičienė, J., & Tamošaitienė, J. (2017). Hybrid SWARA-COPRAS method for risk assessment in deep foundation excavation project: An Iranian case study. *Journal of Civil Engineering and Management*, 23(4), 524-532.
- Vesković, S., Stević, Ž., Stojić, G., Vasiljević, M., & Milinković, S. (2018). Evaluation of the railway management model by using a new integrated model DELPHI-SWARA-MABAC. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 1(2), 34-50.
- Yurdoğlu, H., & Kundakçı, N. (2017). SWARA ve WASPAS Yöntemleri İle Sunucu Seçimi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 20(38).
- Zavadskas, E., Kaklauskas, A., & Sarka, V. (1994). The new method of multicriteria complex proportional assessment of projects. *Technological and Economic Development of Economy*, 1, 131-139
- Zolfani, S. H., & Saparauskas, J. (2013). New application of SWARA method in prioritizing sustainability assessment indicators of energy system. *Engineering Economics*, 24(5), 408-414.
- Zolfani, S. H., Salimi, J., Maknoon, R., & Kildiene, S. (2015). Technology foresight about R&D projects selection; application of SWARA method at the policy making level. *Engineering Economics*, 26(5), 571-580.
- Zolfani, S. H., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2013). Design of products with both International and Local perspectives based on Yin-Yang balance theory and SWARA method. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 26(2), 153-166.



Review Article

ESTABLISHMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES ACCORDING TO BUSINESS STRATEGIES

İŞLETME STRATEJİLERİNE GÖRE ÖRGÜT YAPILARININ OLUŞTURULMASI

Doğu KAYIŞKAN¹

¹ İzmir Meslek Yüksekokulu, Pazarlama Programı, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye (doğu.kayiskan@deu.edu.tr)

Article Info:

Received : November 9, 2018
Revised : December 17 2018
Accepted : December 21, 2018

Keywords:

*Strategy,
Organization Structures,
Management*

Anahtar Kelimeler:

*Strateji,
Organizasyon Yapısı,
Yönetim*

ABSTRACT

In recent years, the rapid development of the technology to be effective after the concept of globalization of enterprises, more than busy markets activities of competition they can continue to their organization according to changing conditions configurations are required. These organizations according to the enterprises' strategy of configurations in the future which will deal with the implementation of anticipating would be correct. Business strategies and organizational structure, no matter how compatible businesses operate more efficiently than the other competition because of business they will be leading. The aim of this paper was to align business strategies and organization structures and the factors affecting the process of these factors create the structure of the organization within the enterprise in accordance with the strategy in line with regard to determine is to contribute. According to the strategy applied by enterprises in which the organization structure, which reveals the reasons should be designed. To do this, first determines which element of the organizational structure of a diverse set of organizations later depending on the circumstances of how the situational approach needs to be replaced. According to the business strategy of the organization, which will fit.

ÖZET

Son yıllarda teknolojinin hızla gelişmesinin de etkili olduğu küreselleşme kavramı sonrasında işletmelerin, rekabetin fazlasıyla yoğun olduğu pazarlarda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için organizasyonlarını değişen koşullara göre yapılandırmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Söz konusu örgüt yapılandırmaları, işletmelerin stratejilerine göre gelecekte hangi durumlarla karşılaşacağını öngörerek uygulanması doğru olacaktır. İşletme stratejileri ve örgütsel yapı ne kadar uyumlu olursa işletmeler daha verimli çalışma sonucunda rekabette diğer işletmelerden daha önde olacaklardır.

Bu çalışmanın amacı işletme stratejileri ve örgüt yapılarının uyumlaştırılması sürecine etki eden faktörleri ortaya koymak ve bu faktörler doğrultusunda işletme içerisindeki örgüt yapısını oluşturmasını stratejiler doğrultusunda belirlemek konusunda katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin uyguladığı stratejilere göre hangi örgüt yapısını, hangi nedenlerden dolayı dizayn etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun için öncelikle organizasyon yapısını hangi unsurların belirlediğini daha sonra organizasyonların farklılaşan koşullara göre nasıl değiştirilmesi gerektiği durumsallık yaklaşımı ile anlatılmıştır. Sonrasında ise işletme stratejilerine göre hangi örgüt yapılarının uygun olacağı belirlenmiştir.

© 2018 JOBDA All rights reserved

1 | GİRİŞ

1980 yılından günümüze kadar işletme literatüründe bulunan stratejik yönetim kavramı stratejilerin planlanması, uygulanması ve ulaşılan sonuçların

değerlendirilmesi ve kontrolü aşamalarını içermektedir. Genel olarak stratejik yönetim, organizasyonda uygulanacak stratejilerin belirli analizler sonucu planlanması ve ardından bu stratejilerin uygulanması aşamasında gerekli örgütsel

yapının ilişkilendirilmesi ve son olarak da seçilmiş olan stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolünü kapsayan bir yönetim sürecidir. Bu çalışmanın da konusunu oluşturan strateji ve örgütsel yapı ilişkisi de stratejilerin uygulanması aşamasında organizasyonların dikkat etmesi gereken önemli hususlardan biridir. Organizasyonlar ilk kuruluş aşamasından itibaren gittikçe büyür ve değişen çevre ve rekabet koşulları ile birlikte yapılarını da değiştirmek zorunda kalırlar. Bu nedenle de seçilmiş olan stratejinin uygulanma aşamasında ilk olarak strateji ve örgütsel yapı ilişkisinin ayarlanması gerekmektedir. Yeni uygulanacak olan strateji organizasyon yapısı ile ne kadar uyumlu? Seçilmiş olan strateji organizasyon yapısını nasıl etkileyecek? Mevcut organizasyon yapısı seçilen stratejinin uygulanmasında kısıtlama yaratıyor mu? Organizasyon yapısında hangi değişikliklere gidilmesi gerekecek? gibi birçok hususun seçilen stratejilerin uygulanması safhasında mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu çalışmada ilk olarak organizasyon ve organizasyon yapısı kavramları açıklanmış olup, ardından sürekli olarak değişen bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların değişen stratejileri ile organizasyon yapıları arasındaki ilişki aktarılmıştır.

2 | ORGANİZASYON KAVRAMI VE YAPISI

Örgüt, “ortak bir amaca ulaşmaya yönelik olarak çalışan insanların oluşturduğu bir topluluk” şeklinde tanımlanabilir. Bir başka açıdan örgüt, üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucunda ortaya çıkan yapı ve iskelettir. Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı, anlaşılır (Bolat vd., 2008, s. 107).

Öte yandan örgütlerde sözü edilen biçimsel yapının dışında biçimsel olmayan bir yapının da varlığı kaçınılmazdır. Bu yapı kendiliğinden oluşan ve bilinçli bir tasarımın sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkileri ifade eder. Örgüt üyelerinin birbirleri ile iş-içi ve iş-dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen biçimsel örgüt yapısının öngörmediği ilişkilerin gelişmesi, böyle bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yapı aynı zamanda biçimsel yapının etkinliği üzerinde de etkilidir. Bu nedenle yöneticilerin biçimsel olmayan örgüt yapısını da dikkate almalarında yarar vardır. (Bolat vd., 2008, s. 108).

Organizasyon teorisi ile ilgilenen yazarlar işletmelerde iki türlü yapının bulunduğunu belirtmektedirler. İşletmenin fiziki yapısı; binaları makineleri, kuruluş yeri (mekan), bölgesel konumu gibi fiziki unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. İşletmenin sosyal yapısı ise çalışanlar, pozisyonlar (mevkiler), bölümler vb. gibi

sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 343).

Chandler ise örgüt yapısını; işletmenin yönetilmesi amacıyla örgütün tasarlanması olarak tanımlar. Buna göre yapı, birinci olarak, farklı yönetim birimleri arasındaki yetki ve iletişim hatlarını ve ikinci olarak da bu yetki ve iletişim hatlarında dolaşan bilgi ve verileri içerir. Sözü edilen yetki ve iletişim hatları ve bu hatlarda dolaşan bilgiler etkin bir koordinasyon ve öngörümlemenin yanısıra temel amaç ve politikaların belirlenmesi için de gereklidir. Böylece birçok örgüt veya alt birimler kendi özel koşullarını yansıtan yapısal modelleri seçmeye veya benimsemeye zorlanır. Buna göre örgüt yapısı, örgüt amaçlarının başarılmasında birey veya grupların görevlerini birbirine bağlamak ve koordine etmek için yönetim tarafından tasarlanmış, birbirini etkileyen biçimsel bir modeldir (Budak, 1999, s. 3). Organizasyon teorisi ile ilgilenen yazarlar işletmelerde iki türlü yapının bulunduğunu belirtmektedirler. İşletmenin fiziki yapısı; binaları makineleri, kuruluş yeri (mekan), bölgesel konumu gibi fiziki unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. İşletmenin sosyal yapısı ise çalışanlar, pozisyonlar (mevkiler), bölümler vb. gibi sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 343).

Chandler ise örgüt yapısını; işletmenin yönetilmesi amacıyla örgütün tasarlanması olarak tanımlar. Buna göre yapı, birinci olarak, farklı yönetim birimleri arasındaki yetki ve iletişim hatlarını ve ikinci olarak da bu yetki ve iletişim hatlarında dolaşan bilgi ve verileri içerir. Sözü edilen yetki ve iletişim hatları ve bu hatlarda dolaşan bilgiler etkin bir koordinasyon ve öngörümlemenin yanısıra temel amaç ve politikaların belirlenmesi için de gereklidir. Böylece birçok örgüt veya alt birimler kendi özel koşullarını yansıtan yapısal modelleri seçmeye veya benimsemeye zorlanır. Buna göre örgüt yapısı, örgüt amaçlarının başarılmasında birey veya grupların görevlerini birbirine bağlamak ve koordine etmek için yönetim tarafından tasarlanmış, birbirini etkileyen biçimsel bir modeldir (Budak, 1999, s. 3).

3 | ORGANİZASYON YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR

Bir örgüt yapısını oluşturan başlıca unsurlar, aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Bolat vd.2008, s. 111, Koçel, 2007, s. 133, Efil, 2009, s. 298)

İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi: İşletme içerisinde bulunan mevcut işlerin bölünerek daha küçük parçalara ayrılması ve ayrılan her görevi bir kişinin devamlı olarak yapması sonucunda ortaya çıkan uzmanlaşmanın, işletmede etkinliği ve verimliliği artırdığı bilinmektedir. İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine bağlı olarak, örgütte yapılan işlerin

içerdiği görevlerin çeşitliliği ve çalışanların bu görevleri gerçekleştirirken sahip oldukları inisiyatif farklılık gösterir.

Formalleşme derecesi: İşletme içerisinde belirlenen işler yapılırken o işe ait ilke ve metotların izlenmesi durumuna verilen önemi ifade eder. Başka bir deyişle kuralların, düzenlemelerin ve iş tanımlarının oluşturularak, iş süreçlerinin büyük ölçüde standartlaştırıldığı yapılar, formalleşme derecesi yüksek yapılardır. Formalleşme derecesi yüksek olan bir örgütte, oluşturulan standartların benimsenmesine yönelik olarak yaygın eğitim faaliyetleri yürütülür ve kurallar esnetilmeden işletilir.

Karmaşıklık Derecesi: Karmaşıklık, örgütün dikey, yatay ve bölgesel olarak yayılma derecesini ifade eder. Örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde buldukları çevre karmaşık hale geldikçe, örgütün karmaşıklık derecesi de artmaktadır. Bu ise en başta haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkaracaktır.

Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin nasıl dağıtıldığına ilişkin bir kavramdır. Karar verme yetkisi alt kademelere doğru kaydırılırsa, merkezileşme olmayan bir organizasyondan, karar verme yetkisi üst kademelerde toplanmış ise merkezi bir organizasyondan bahsetmek mümkün olacaktır. Merkezileşme derecesinin belirlenmesiyle aynı zamanda organizasyondaki bir mevkiinin (pozisyonun) de sahip olacağı otorite belirlenmiş olacaktır. Merkezileşme derecesi ile denetim alanı ve kademe sayısı arasında yakın ilişki bulunmaktadır.

Bölgelere ayırma (departmanlaşma): İş bölümü ve uzmanlık derecesine göre belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulacaktır. Departmanları oluşturma sürecinde benzer işlerin bir araya getirilmesi önem taşımaktadır. Departmanlaşma, kişilerin departmanlar içinde, departmanların toplam organizasyon içinde gruplandığı bir temel oluşturmaktadır.

Denetim Alanı (Yönetim/Kontrol Alanı) ve Kademe Sayısı: Denetim alanı bir yöneticiye bağlı çalışan astların sayısını ifade eder. Bu sayı örgüt yapısı açısından belirleyici bir unsur olarak kabul edilir. Bu bir üste bağlı ast sayısının artması, denetim alanının genişlemesi anlamına gelir.

Emir- Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması: Bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine emir-komuta yetkisi denir. Her üst kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki astları aracılığı ile buyurma yetkisine sahiptir.

İletişim kanalları ve şekli: Organizasyon içerisindeki iş birimleri arasındaki iletişim ilişkileri, organizasyonları tanımlayan diğer bir unsurdur. Örgütün yönetim anlayışına bağlı olarak dikey, yatay veya çapraz iletişim söz konusu olacaktır.

4 | ORGANİZASYON YAPISI VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Durumsallık yaklaşımı, mevcut durum ve şartlara göre nasıl ve hangi şekillerde uyulması gerektiğini ifade etmekte ve araştırmaktadır. Bundan dolayı uyulması gereken şartlar ve uygulanması durumdan duruma değişim göstermektedir. Örneğin, klasik yaklaşımın içerdiği ilkelerden biri olan "emir-komuta birliği" ne göre eğer iyi bir organizasyon yapısı ve işleyişine ulaşılmak isteniyorsa oluşabilecek her durumda bu ilkeye uymak gerekecektir. Durumsallık yaklaşımı ise ilkelerin uygulanmasında hangi durum ve şartların uygun olup olmadığını araştırmaktadır. Örneğin, matriks yapısının uygulandığı bir organizasyon yapısında çalışan birey iki farklı üstten emir almak durumundadır. Bu emir-komuta birliğini bozan bir uygulamadır (Koçel, 2007, s. 205).

Örgütün içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre, her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Bu yüzden her örgüt kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşime ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. Başka bir deyişle, bu yaklaşımın temel dayanak noktası, farklı yapısal biçimlerin farklı durumlar için uygun olduğudur. Durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin öncelikle genel durumu gözden geçirdikten sonra örgüt için en uygun olanını seçip, örgütü bu doğrultuda düzenlemelerini öngörmektedir (Bolat vd., 2008, s. 57).

5 | STRATEJİ VE ÖRGÜTSEL YAPI ETKİLEŞİMİ

Yapı kavramı, çok çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte, genelde herhangi bir örgütte birbiriyle ilgili bölümler ve kişiler arasındaki resmi iş ilişkisini göstermektedir. Çok kısa bir tanımla yapı, bir örgütün anatomisidir. Bu anlamda bir işletmenin yapısı, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, bunlar arasındaki davranış bağlantılarının kurulması demektir. Her strateji bir örgüt içinde uygulanır. Stratejik kararların verilmesi, uygulanması, yapı içinde yerleşmiş bulunan kadroların sonucudur. Bu kadroların aralarındaki ilişkiler, süreçleri etkili kılacak veya engelleyecek güce sahiptir. Bu sebeple, işletmelerde yapı ile strateji arasında karşılıklı olarak sıkı bir etkileşim bulunmaktadır (Dinçer, 2007, s. 310-311).

Yapı Stratejiyi Takip Eder, yaklaşımı ile Alfred Chandler stratejinin örgüt içindeki kararlarda belirleyici olduğunu ve dolayısıyla yapının ona bağımlı bir değişken olduğunu savunmaktadır. Buna göre, sanayi yapısı ve rekabet şartları ve bunlarda

meydana gelecek değişiklikler stratejiyi etkileyen önemli güçtür. Bu güçlere bağlı olarak seçilen strateji gerçekte, işletmenin hangi amaçları gerçekleştireceğini ve bunun için hangi fonksiyonları yerine getireceğini ve dolayısıyla işbölümünün nasıl yapılacağını belirlemesini gerektirir. Başka bir ifadeyle, örgüt içindeki farklılaşmaların temelini strateji oluşturur ve yapı stratejiyi takip eder.

Strateji Yapıyı Takip Eder, yaklaşımı Chandler'in sanayiden stratejiye ve oradan yapıya uzanan etkileme sürecini tersine çevirmektedir. Buna göre, bazı durumlarda örgüt yapısı stratejilerin seçiminde etkili olmaktadır. Yapı belirli bir stratejinin seçimi için yöneticileri teşvik edebilir, sınırlayabilir veya engelleyebilir.

Gerçekte, yapı stratejiyi veya strateji yapıyı takip eder varsayımlarının her ikisinin de geçerli olabileceği kabul edilmelidir. Çünkü örgüt içinde iki tür faaliyetten bahsetmek mümkündür: Şirketin planlanmış stratejilere dayalı faaliyetleri olabileceği gibi, beklenmedik durumlar karşısında yapılacak faaliyetlere dayalı stratejileri de olabilir. Ancak, özellikle çeşitlendirme stratejisinin uygulandığı durumlarda yapının stratejiyi takip edeceği düşüncesi daha doğru görünmektedir (Budak, 1999, s. 23).

Organizasyonların belirledikleri stratejilerine bağlı olarak örgütsel yapıları değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma temelinde bir stratejiyi izleyen organizasyonların yenilikçi ve esnek bir yapılanmaya ihtiyaç duyacakları açıktır. Öte yandan bir organizasyon maliyet alanında pazar lideri olma yani rakiplerine göre minimum maliyetlerle çalışarak pazar üstünlüğü sağlamayı temel strateji olarak benimserse etkin ve verimli bir çalışmaya zemin oluşturacak bir şekilde yapılanmak zorundadır. Stratejilerin başarısı doğru bir organizasyonel yapısının dizaynına ve bu yapının işlerliğine bağlıdır. Çünkü önemli olan çok iyi bir organizasyon yapısı oluşturmak değil, oluşturulan yapının rakiplere göre daha iyi noktada olması rekabet açısından avantaj ve rakiplere üstünlük getirmektedir (Efil,2009, s. 349

6 | STRATEJİK ÖRGÜT YAPILARI

6.1 | Basit Örgüt Yapısı veya Girişimci Örgütler

Yalnızca bir tek ürün üreten işletmeler veya aynı teknolojiyi kullanarak dönüşümlü olarak birden fazla ürün üreten küçük işletmeler olarak ifade edilebilir. Kullanılan teknoloji karmaşık bir yapıda değildir ve yüksek nitelikli olmayan operatörler tarafından yürütülebilen üretim sistemi mevcuttur. İşletme içerisinde departmanlar mevcut işin yapılışına göre oluşturulmamış ve genellikle satış veya üretim departmanları ön plana çıkmıştır. İşletme içi iletişim çoğunlukla resmi olmayıp çoğu zaman yüz yüze iletişim şekli kullanılmaktadır. Yönetim bir kişide toplanmış ve kararları işletmenin sahibi ya da üst

yöneticisi alır. İşletme küçük boyutlarda olduğundan esnek bir yapıya sahiptir, planlama genelde kısa dönemli yapılmaktadır, günlük olarak üretim, satış ve finans gibi konular stratejik yaklaşımların öncesinde gelir. Çevreye uyum sağlama konusunda yeteneklidir fakat pazarda oluşan yapısal değişimlere karşı önemli derecede zayıf kalmaktadırlar (Dinçer,2007, s. 312-313).

6.2 | Fonksiyonel Yapı

Bu yapının en belirgin niteliği işletmede yer alan fonksiyonların yürütülmesinin uzmanlara bırakılmasıdır. Uzmanlığın verimlilik üzerindeki etkisini farkeden Taylor, örgütü uzmanlık alanlarına göre ayırmayı önermiştir. Bu konuda önemli nokta, yöneticilerin alanlarında uzman olması ve diğer departmanlara destek olabileceği bir örgütsel yapı tasarımına gidilmesinin gerekliliğidir (Efil, 2009, s. 361).

6.3 | Ürün Bölümüne Göre Yapı

Bu yöntemde bölümlere ayırmada odaklanılan nokta, üretilen ürünlerdir. Bazı örgütlerde birden çok ürün üretilmektedir. Her ürünün ayrı ayrı özellikleri nedeniyle bunları içine alan bağımsız birimler oluşturulur ve bu ürünler ayrı ayrı birimler altında toplanır. Böylece örgüt içinde üretilen her bir ürün türü için ayrı ayrı bölümler ortaya çıkar. Bu bölümlendirme, geniş bir örgütü daha dar yapılara ve çevik yönetsel birimlere bölmektir. (Bolat vd., 2008, s. 122).

6.4 | Coğrafi Bölüme Göre Yapı

Örgütler büyüdükçe birden fazla farklı bölgede faaliyet gösterebilir. Diğer bir ifade ile örgüt faaliyetleri, gerek pazar şartları, gerek tedarik şartları ve gerekse üretim işlevi nedeniyle ayrı ayrı bölgelerde hatta ülkelerde birbirine benzer faaliyetler olarak yapılmayı gerektirebilir. Bu tür bölümlendirmede ana unsur, belirli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin gruplanması ve tek bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesidir. Ölçek olarak büyük ya da faaliyetleri çok geniş alanlara yayılmış örgütler için daha uygun bir örgüt yapısıdır. Uluslararası alanda faaliyette bulunan örgütlerin faaliyette buldukları ülkelerin sayısının artması durumunda örgütün faaliyette bulunduğu ve aynı kıtada bulunan ülkelerin gruplandırılması sonucunda da bölge temelinde dayalı bir örgüt yapısı oluşur. (Bolat vd., 2008, s. 125)

6.5 | Çok Bölümlü (Çeşitlendirilmiş) Yapı

Çok bölümlü yapılar, çok sayıda işletmeye, ürüne, farklı pazarlara sahip olan büyük yapılardır. Yapı içerisinde bulunan tüm işletmeler veya bölümler kısmen bağımsız birer örgüt halinde çalışmaktadır. Her bağımsız örgüt genel bir merkez tarafından yönetilmektedir ve bu birimler mekanik bürokrasi özelliğine sahiptir. Her bir işletme mevcut

fonksiyonları ile ilgili kararı kendisi verebilmektedir. Ancak, her bölümün yöneticisi sonuçlardan sorumlu olacağı için, bölüm içinde, kararlar merkezileşme eğilimindedir (Dinçer, 2007, s. 314).

6.6 | Benzer Stratejik İş Birimlerinden Oluşan Çok Bölümlü Yapı

Bu örgütlenme yapısı çok bölümlü örgüt yapısı ile benzerlikler taşımaktadır. Farklı olan yanı, benzer sektörlerde faaliyet gösteren ve aynı iş kolunda faaliyette bulunan ancak, birbirlerinden farklı pazar ve hedeflere sahip kuruluşlardır. Örneğin, demircilik sektöründe, tarım sektöründe, finans sektöründe faaliyette bulunan yatırımlarını çeşitlendirmiş bir kuruluş bu alanlarda faaliyette bulunan aynı işi yapan çeşitli kuruluşlara sahip olabilirler. Şu halde, bölümlere bağlanmış olan SİB'leri aynı işi yapan kuruluşlar oldukları için yapı çok boyutlu işletmelere nazaran bölümlere bağlı kuruluşlar düzeyinde dikeylemesine homojenlik kazanmaktadır (Dinçer, 2007, s. 315).

6.7 | Yenilikçi örgütler veya Adhokrasi (Adhocrasi)

Adhokrasi çeşitli mesleki uzmanlıklara sahip çok sayıdaki grubun birlikte çalışmasına fırsat veren bir yapıdır. Oldukça dinamik ve dolayısıyla yenilikçi, az miktarda biçimselleşmenin olduğu, uzman elemanlardan oluşan ayrı ayrı takımların çalıştığı ve merkezileşmişliğin olmadığı bu yapılarda esneklik ve koordinasyon önemlidir. Dış çevre oldukça dinamik ve karmaşıktır. Sıklıkla üretilen mal veya hizmet değişir. Teknik sistem çok değişik niteliklere sahiptir. Genç veya yeni örgüt niteliğindedir, fakat uzun yaşaması halinde biçimselleşme eğilimi taşır. Büyük ölçekli olmakla birlikte, küçük olma eğilimi taşır. Bu örgütlerde düzenli bir yapının olmaması ve karmaşıklık oldukça politik bir karar çevresi yaratmaktadır (Dinçer,2007, s. 315-316).

6.8 | Proje örgüt yapısı

İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda üst yönetiminde bulunan kişiler, işletme içindeki her faaliyetlerle ilgilenecek kadar zaman bulamamaları ve özel alanlarda yeteri kadar uzmanlık kazanamamaları sebebiyle, ayrı bir çalışma grubu oluşturarak sorumluluğu onlara devretmeye başlamışlardır. Bu tip örgütler kurmay proje örgütü, saf proje örgütü olarak iki şekilde uygulanabilmektedir: (Dinçer,2007, s. 316-317).

6.9 | Kurmay Proje Örgütü

Proje yöneticisi kurmay işlevini üzerine almaktadır ve bağlı olduğu yöneticisinin proje de üstlendiği yükü hafifletmek adına destek olmaktadır. Bir başka ifade ile üst yönetimi konu hakkında bilgilendirmek ve danışmanlık etmekle görevlidir. Kurmay proje modeli örgütlemenin bazı sakıncaları vardır (Efil,2009, s. 365-366);

- Projeye gereken önem gösterilmeyebilir,

- Projenin tümünden sorumlu olarak tek kişiyi uygun bulmak mümkün olmayabilir,
- Proje faaliyetlerinin koordinasyonu sağlanamayabilir.

6.10 | Saf Proje Örgütü

Saf proje örgüt modelinin en önemli özelliği proje yöneticisinin proje yönetimi üzerinde komuta yetkisi kullanabilmesidir. Yönetici proje ile ilgili her türlü kaynağı kullanabilmektedir. Proje yöneticisi diğer departman yöneticileri gibidir, farklı departmanlardan elemanlar alarak geçici bir proje ekibi oluşturur ve ekip proje tamamlandığında dağılır. Emir-komuta yetkisinin kullanılabilmesinden dolayı saf proje modeli daha etkin bir proje yönetimi biçimidir ancak birden fazla projenin yürütüldüğü durumlarda bazı işlemlerin farklı yerlerde gereksiz yere tekrarlanması maliyetleri artırmaktadır. Projeye dâhil olan işler bitirildiğinde proje yöneticisine ait çalışan işletmede projeden önce görev aldıkları bölümlerine dönecektir. Proje organizasyonu tamamlanacaktır. Büyük projelerin tamamlanmasında genellikle saf proje örgütü yapıları kullanılmaktadır (Koçel, 2007, s. 244).

6.11 | Matriks Örgüt Yapısı

Belirli işletmeler, global anlamda bütünleşme ve bir yandan bölgesel uyumluluğun rekabet içinde olan baskısıyla başa çıkabilmek adına bazı stratejiler izlemektedir. Bu durum, aynı anda fonksiyonel ve bölümsel yapının faydalarını taşıyan, matriks yapısının dizayn edilmesini gerektirmektedir. Matriks yapı teorik olarak, organizasyonları bütünleşme veya uyumluluk kriterlerinde desteklemekten çok, iki kriterden de fayda sağlamak veya bir kriterin baştan kabul edilmeyip faydalanmamayı engellemek üzere kurulmuştur (Koparal, 2007, s.58) Örgütlerin artan karmaşık yapılarına çözüm bulmada alternatif bir yöntem olarak görülen matriks örgüt yapısına ilişkin bu artan ilgi günümüzde de devam etmektedir. Matriks yapının daha çok, çevre koşullarının karmaşık olduğu ve hızla değiştiği, sürekli yenilik yaratma gereksiniminin duyulduğu, ayrıca birden fazla türde ürün üreten ve uluslararası ilişkilere girmiş örgütler tarafından tercih edildiği görülmektedir. Matriks örgüt yapılarının proje türü işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin, çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Diğer bir ifadeyle, matriks yapıda işgörenin biri işlevsel yönetici, diğeri proje yöneticisi olmak üzere iki yöneticisi bulunmaktadır. Proje yöneticisi, proje ile ilgili konularda işlevsel yöneticinin üzerinde olup; işlevsel bir örgüt yapısı içerisindeki uzmanlık bölümleri ile yatay ilişki içinde bulunmaktadırlar, bundan dolayı uzmanı oldukları bölümlerde projeye destek ve katkı sağlamaları amaçlanmaktadır. Her iki yöneticinin birbirleriyle

sıkı bir iletişim ve eşgüdüm içinde olmaları gerekir (Bolat vd., 2008, s. 131-133).

6.12 | Şebeke Örgüt Yapıları

Şebeke örgüt yapıları, işletme içindeki görev tanımları yapılmış yetkili katılımcılar tarafından oluşturulmuş bir ağ sistemine dayanan, paylaşılmış bir değerler sistemidir. Bir başka tanımla şebeke örgütler, dağıtım işletmeleri ve rakiplerle kurulan stratejik iş birlikleri ve ortaklıklardır. Şebeke kavramı, işletmeler arası biçimsel ilişkiler ön planda tutularak tanımlanacak olursa; kavram, iki ya da daha çok örgüt arasında gerçekleşen uzun süreli işbirliği, birbirine belirli bir ilişki türü ile bağlanmış birimler bütünü, hiyerarşiden bağımsız olarak gerçekleştirilen dışsal bir iş bölümünü gerçekleştiren ve karşılıklı etkileşim halinde bulunan işletmeler, olarak tanımlanmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005, s. 90).

6.13 | Yığışım (Cluster) Yapı

Bu örgüt yapısı değişken çevre faktörleri karşısında daha çevik karar alma mekanizmasına sahip ve hızlı tepki verme prensibine dayalı bir örgüt yapısı türüdür. Örgütte bir yönetimi grubu ile doğrudan ilişki kurabilen bir takım kümeler şeklinde karar verme gruplarından oluşmuştur (Eren, 2013, s. 426). Bu organizasyon yapısı ile farklı alanlardan gelen çalışanların bir ekip kurulması ile devamlı veya geçici şekilde işleri tamamlaması gerçekleştirilmektedir. Yığışım yapısına dahil olan bireylerin, hiyerarşik anlamda farklı olmasına dayanan makam otoritesi ile değil sonuç odaklı, bilgi ve iletişim kültürüne dayanan şekilde çalışmaları da bu örgüt yapısının en önemli özelliğidir (Koçel, 2007, s. 305).

6.14 | Misyoner Örgütler

Vakıflar veya kar amacı gütmeyen bazı kurumlar dini grupların örgütlenmesi ve nihayet inançların ön plana çıktığı işletmelerin örnek oluşturduğu misyoner örgütlerde ideoloji hakimdir. Çalışanlar aynı ilaçları paylaşır ve başlangıçta aralarında işbölümü ve uzmanlaşma yoktur. Ancak örgütün üyeleri çoğaldıkça ve kısmi iş bölümleri ve fonksiyonel bölümler oluşur. Üyelerin ortak inanç ve değerleri inançlardan kaynaklanan ilkeler ve standartlaşmış normlar koordinasyonu sağlar (Dinçer, 2007, s. 322).

6.15 | Politik Örgütler

Örgütte hakim bir yönetim grubu veya hiyerarşisi, koordinasyon mekanizması yoktur. Merkezileşme derecesiyle ilgili herhangi bir tanımlama da yapılamaz. Öğrenci dernekleri, belirli bir amaç için lobi yapmaya çalışan gruplar gibi geçici veya siyasi parti teşkilatları gibi sürekli olabilirler (Dinçer, 2007, s. 323).

7 | STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA İŞLETME YAPILARI

Kurumsal stratejiler örgütlerin uzun vadede sürdürülebilir bir yapıda olmasını ve rekabet üstünlüğüne sahip olarak gelecek dönemlerde hangi konumda bulunmak istediğini ve hangi çalışma alanlarında faaliyetlerini devam ettirmesi gerektiği gibi konulara odaklanan üst yönetim tarafından belirlenen stratejileridir. Aşağıda stratejilerin uygulanmasında yararlı olabilecek stratejik yapılardan bahsedilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 349).

7.1 | Çeşitlendirme Stratejileri İçin Uygun İşletme Yapıları

İşletmelerin faaliyette buldukları mevcut iş alanlarına benzer konularda yeni iş alanlarına girilmesi halinde ilişki çeşitlendirme stratejisi uygulandığı söylenebilir. Çeşitlendirme stratejisi amaçlanan bir büyüme stratejisidir. Bu strateji uygulamasında, işletme kendi iş alanında sahip olduğu deneyimleri ve kaynaklarını kullanarak büyümeyi seçer. Dolayısıyla, burada yeni bir ürün, pazar veya sürecin mevcut işlere eklenmesi söz konusudur. İlişkili çeşitlendirmede, matriks bölümlere ayırma da kullanılabilir. Bu durumda iş birimleri bir merkez ofise değil, diğer işlevsel bölümlerinde bağlı bulunduğu merkez ofise bağlıdır. İlişkisiz çeşitlendirme, mevcut işlerinden farklı alanlarda faaliyet göstermeyi amaçlayan işletmelerin kullandığı büyüme stratejisidir. Bu alanlar işletmenin deneyiminin bulunmadığı çok farklı alanlardır. Bu stratejiler için uygun yapı yine merkez ofise bağlı iş birimlerine göre bölümlere ayırmadır. Ancak, iş birimleri birbirinden çok farklı alanlarda çalıştıklarından aralarında bir koordinasyona gerek yoktur. İlişkili çeşitlendirme için uygun olabilecek matris yapı bu strateji için uygun değildir. Çünkü her farklı iş birimi kendi alanının gerektirdiği özellikte kaynaklara gereksinim duyacak ve kullanacaktır.

7.2 | Çekilme Stratejileri İçin Uygun İşletme Yapıları

Bir çekilme stratejisi olan tasarruf stratejisi, belli bir süre için geliştirme ve büyüme faaliyetlerini azaltarak tüm dikkat ve uğraşların işletme içi verimliliğe yöneldiği bir stratejidir. Burada verimlilik maliyet liderliği rekabeti için olmayıp, sadece kendine çeki düzen vererek kurumsal yaşamın sürdürülmesine yöneliktir. Tasarruf stratejileri çeşitli bölümlere ayırma uygulamalarına sahip işletmelere uyabilir. İşlevsel, iş birimine göre veya matriks bölümlere ayırmada, bu stratejiler maksatlı olarak seçilmektedir. Bu nedenle, tasarruf stratejilerinin uygulanmasında uygun bir bölümlere ayırmadan çok, merkezileşme derecesi, biçimselleşme ve yönetim alanı ilişkilerinde değişikliklerle stratejik çözümler aranması daha doğru ve geçerli bir yoldur. Tasarruf stratejilerinin uygulanmasında karar mekanizması merkezileştirilir, biçimselleşme derecesi denetim açısından artırılır ve yönetim alanı etkin denetim alanı açısından daraltılır.

7.3 | Maliyet Liderliği Stratejisi İçin Uygun İşletme Yapıları

İşletme maş ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle elde ederek bunları piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunar. Böylece rakiplerinden daha fazla kar sağlayarak sektör ortalamasının üzerinde getiri elde eder. İşbölümü ve uzmanlaşma açısından maliyet liderliği stratejisinde homojen bir biçimde birbirine benzer işlerin biraraya getirilerek ana grup ve alt grupların oluşturulması uygun olacaktır. Bu bağlamda, maliyet liderliği stratejisi için önerilen uygun yapı, işlevsel bölümlere ayırmadır. Bu tür yapılanmada, bölümler arasında koordinasyon sağlanarak, kaynak kullanımının daha verimli olmasına gayret edilir. Bu nedenle bölümler arasında koordinasyonun sağlanması önemlidir. Maliyet liderliği stratejisi uygulanan işletmelerde iç verimlilik ve maliyetler önem kazandığından, üst yönetimin sıkı denetiminin yanında, merkezi bir denetim organına fonksiyonel yetkiler verilerek, sıkı bir denetim etkin bir yönetim sağlanabilir.

7.4 | Farklılaşma Stratejisi İçin Uygun İşletme Yapıları

İşlevsel bölümleri ayırma, farklılaştırma stratejisi içinde uygun bir yapı olarak önerilmektedir. Her bölüm kendisi ile faaliyetleri için değer yaratan farklılaştırmalar sağlamaya çalışır. Yapılan farklılaştırmalar müşteriler tarafından kabul görerek işletmenin çıktılarının daha yüksek fiyatla satılmasına neden olacaktır. Bölümlere ayırmanı prensip itibarıyla işlevsel olması gerekir merkezi ile ismi derecesi ve biçimselleşme derecesinin düşük olması uygun bir çözümdür. Farklılaştırmayı yapacak bölümlerin verilen bütçe içinde kendi kararlarını kendileri vermeleri ve bölümlerinde farklılaşmayı yaratacak her türlü yaratıcılığa uygun bir ortam için yazılı kural ve prosedürleri en aza indirmeleri gerekir.

7.5 | Stratejik Ortaklık ve Ortak Girişimlerde Uygun İşletme Yapıları

İşletmenin temel ve rekabetçi stratejileri uygularken kullandıkları tekniklerden biri de aralarında yaptıkları iş birlikleridir. İşbirlikleri için en uygun işletme yapıları şebeke organizasyonlardır. Bu kuruluşlar genellikle o faaliyette bulunan kuruluşlardır. Böylece merkezde ana işletme etrafında da faaliyetlerin dağıtıldığı uzman kuruluşlar olmak üzere birbirleriyle yardımlaşma ve destek içinde bir şebeke halinde faaliyetler yürütülür. Franchising taşeronluk lisans anlaşmaları ve know-how gibi stratejik ortaklık tiplerinde dengeli şebeke organizasyonu yararlı bir yapıdır. Dengeli şebeke yapısında kaynaklar faaliyetlerin dağıtıldığı bağımsız işletmelere aittir. Merkezdeki işleri dağıtan işletme ve işin dağıtıldığı bağımsız işletmelerin mülkiyeti,

yönetimi ve diğer kaynaklar tamamen farklı kişilere aittir. Şebeke içinde merkez işletme ile bağımsız işletmeler arasında karşılıklı bir alışveriş söz konusudur.

Ortak girişimler, işbirliği yapan işletmeler tarafından ayrı kimlik ve varlıklara sahip olarak kurulmuş bağımsız kuruluşlardır. Dolayısıyla bu bağımsız kuruluşlarda uygulanan kurumsal, rekabetçi ve işlevsel stratejilere uyumlu olabilecek herhangi bir yapı seçilebilir. Ancak ortak girişimin işbirliği yapanlarca belli maksat ve amaçlara erişebilmesi için kurulmuş olduğu düşünüldüğünde, uygun yapının yine şebeke organizasyonlarından biri olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Burada da işin ve kaynakların önemine göre dengeli veya dâhili şebeke yapılarından biri yararlı olabilecektir.

8 | SONUÇ

İşletmeler, günümüzde kısa veya uzun vadeli yaptığı stratejik plan ve politikalarının hayata geçirilmesinde bazı yapısal sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Bu sıkıntılardan işletme içinde oluşan belki de en önemlisi olan ve işletmeyi daha ileri götürmek hususundaki en büyük engel organizasyon yapılarının katı olmasıdır. Buna istinaden işletmeler stratejilerine göre organizasyon yapılarını esnek tutup birlikte çalışabilecek sistemler geliştirmelilerdir. Stratejik yönetim bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim biçimidir. Stratejik yönetim ile birlikte organizasyonlar ilk olarak iç ve dış çevrelerini analiz ederek değerlendirir ardından belirlenen stratejinin organizasyon açısından uygunluğu gözden geçirilerek bu stratejinin işletme hedefleri açısından sonuçlarının kontrolü sağlanır.

Organizasyonel yapı kavramı, farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte, genel olarak bir işletmede birbiriyle ilgili bölümler ve çalışanlar arasındaki resmi iş ilişkisini göstermektedir. Yani bir işletmenin yapısı, o işletmede çalışan kişiler arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin kurulması demektir. Organizasyonlar hayatları boyunca farklı stratejiler izlemek durumunda kalırlar. Bu stratejilerin uygulanması ve uygulanma şekli de o organizasyonun yapısı üzerinde değişikliğe yol açabilmektedir. Bu nedenle organizasyonun izlediği strateji ile organizasyon yapısı arasında çok yakın ve doğrudan bir ilişki vardır. Bu açıdan baktığımız zaman amaçlar ve hedefler doğrultusunda seçilen stratejilerin örgüt yapılarını da değiştirmek veya revize etmek gerektireceği de bir gerçektir. Bu değişiklikler; organizasyondaki bazı birimlerin kapatılması, yeni birimlerin açılması şeklinde olabileceği gibi mevcut birimlerde değişiklik yapılması veya mevcut birimlerin başka kişilere bağlanması şeklinde de olabilir. Seçilen stratejiye uygun organizasyon yapısı

yeniden oluşturulurken mevcut yapıda yer alan iyi, etkin ve uyumlu bir şekilde çalışan kişi ve birimlerin korunmasına dikkat edilmelidir.

Organizasyonlarda seçilen stratejinin başarılı olabilmesi için organizasyonel yapının doğru ve etkin bir şekilde tasarlanması ve tasarlanan bu yapının aktif olarak çalıştırılması gerekmektedir. Bu şekilde tasarlanan organizasyon yapılarının aktif olarak çalıştırılmasının amacı işletmelerin rekabette bulunduğu diğer işletmelerden daha üstün bir duruma gelmektir.

Organizasyonların stratejik amaç ve hedeflerine göre belirledikleri stratejilerine bağlı olarak organizasyon yapıları değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma stratejisi izleyen organizasyonlar esnek bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyarlar. Ya da bir organizasyon yeni bir ürün veya pazar çeşitlendirmesine gidecek ise çeşitlendirme stratejisini temel strateji olarak belirlerse bu stratejiye uygun olarak matriks organizasyon yapısını seçebilir ve bu şekilde organizasyon yapısını daha verimli ve etkin bir şekilde yapılandırmış olur. Günümüzde kurulan teknoloji tabanlı işletmeler, daha fazla teknik uzmanlaşmaya sahip olduğundan dolayı biçimselleşme daha az olmaktadır bu tür işletmelerde yenilikçi örgüt yapısı tasarlanarak farklılaştırma stratejileri uygulanması doğru olacaktır. İşletmeler stratejilerini belirlediklerinde örgüt yapılarını da bu stratejilerle aynı amaçlara hizmet edecek şekilde tasarlanması, rekabette her zaman bir adım önde olmalarını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat & Barış Erdem. Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Budak, Gülay. İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir, 1999

Can, Halil. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002

Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, 2007

Efil, İsmail. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2009.

Eren, Erol. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.

Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Arıkan

Koparal, C. (2007). Yönetim Organizasyon (Vol. 774). Anadolu Üniversitesi.Yayınları, 2007.

Ülgen, Hayri & S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayınları, 2007.

Paşaoğlu, Didem, Nuray Tokgöz, Nurhan Şakar, Ergun Özler & İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013

Seymen, Oya & Tamer Bolat, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Nobel Yayıncılık, 2005.



Review Article

MONITORING NATIONAL PAYMENT SCHEMES: SOME GLOBAL PRACTICES AND TURKISH PAYMENT SCHEME – TROY

Didem KAYALIDEREDEN^{1,*} | Müge ÇETİNER²

¹ Ph.D. Student, Institute of Social Sciences, Istanbul Kultur University, Turkey, didkaya@hotmail.com

² Prof. Dr. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Dept.of Business Administration, Istanbul Kultur University, Turkey, m.cetiner@iku.edu.tr

Article Info:

Received : November 19, 2018

Revised : December 19, 2018

Accepted : December 21, 2018

Keywords:

payment

national payment schemes

TROY

cashless society

innovation

ABSTRACT

Since the beginning of 21.st century, disruptive innovations in technology have ushered a new era in payment systems. This article has been inspired by TROY, which is the “Turkey’s Payment Method” in Turkish, and it aims to put the local payment schemes on the map of Turkish Academia by exemplifying some best practices, why have been needed and what are the expectations lying behind them. It consists of five chapter which starts with the historical framework of modern cards payment industry and popularized concept; “cashless society”. In the second part, the answer to the question of “who are the key participants in a payment system?” is examined. In this context, modernized definition of the payment is made by shortly introducing some of new and ever-changing payment methods, namely mobile payments or crypto-currencies. Meanwhile, some countries have established their own payment schemes to gain advantages in the forthcoming technology race. Major national payment schemes are listed and occasionally analyzed in terms of implementations. Hereby, TROY is reviewed concisely and explained in terms of main features as a noteworthy implementation. Finally, despite of the mighty global payment actors, basis of existence and future value of national schemes are summarized.

© 2018 JOBDA All rights reserved

1 | INTRODUCTION

Since the trade has begun, the concept of payment has been an important part of the business life. It has started with the reciprocal exchange of goods, lately called barter, in the primitive ages and the result of this evolution is today’s modern payment methods, outcomes of which cannot be anticipated even 20-30 years ago. Because the information technologies and communication networks have triggered innovative developments in the banking system and caused immense changes and diversification in payment methods in a very short period. Nowadays, as an answer to the question of “what are the payment methods in the world?”, there are twelve different and widely used methods. These are; cash, cheques and/or promissory notes, debit cards, prepaid cards, gift cards, credit cards, mobile wallets, contactless payments, online payments, bank transfer, peer-to-peer payments (P2P) and crypto currencies. This article aims to make some contribution to academic

literature especially after the launch of TROY in Turkey, about the formation of local payment schemes by explaining the expectations lying behind them and why they have been needed despite all the others’ existence.

The concept of “Cashless Society” is a popular concept in recent years and has been the target of many institutions and organizations, especially governments. Because, there are some direct and indirect costs out of printing. For instance, logistic cost is not only a burden for governments but for every party who uses cash. In addition to heavy cost factor, cash also oil the wheels of shadow economy. Taking the aim at cashless economy is not a big surprise, because it was the expectation of experts since the first day the card payments began. “Cashless society” is defined as a period in which banknotes and coins are in circulation but not used in practice. “What you can now do without cash?” is an article published in the US News and World Report in 1958, said that

* Corresponding Author.

E-mail address: didkaya@hotmail.com (Didem Kayalidereden)

the cashless days were so close, and it is described pretty well how the world would be (Arango et.al, 2015, p.137). However, after over half a century, VISA, which is accepted as one of the biggest actors of payment systems, has initiated an incentive system under the name "Visa Cashless Challenge" to small businesses by encouraging to refuse cash payments in the United States. By this way, VISA is trying to push the digital payments and releasing a digital footprint by giving premiums of \$10,000 to each of 50 winners (VISA, 2017). In this context, the most promising community seems to be Sweden. At the University of Pennsylvania, the Wharton School of Business conducted an interview with Jonas Hedman from the Copenhagen School of Business Digitalization Department and he said that with his colleagues Professor Niklas Arvidsson and from KTH Royal Institute of Technology, who is a well-known expert on payment systems, and Björn Segendorf, Sweden's Central Bank adviser, they expect Sweden to become the world's first cashless country on March 24th, 2023 (Knowledge@Wharton, 2018). This is the outcome of wide range of credit and debit card acceptance in Sweden.

However, even though the high percentage of use of credit cards in Turkey, recent statistics shows that Turkey is far from this point. According to the "Card Monitor" Research organized by the Interbank Card Center in 2017, there are 20 million people in Turkey that have not registered in Banks, yet (Interbank Card Center, 2017, p. 2). Another statistic in this topic shows that the share of digital payments in household expenditures in Turkey is approximately 40% as of 2016 (Bruggink, 2016, p.232). Although cash still seems to be king among people in Turkey, studies for the goal of "being a Cashless Society by 2023" continue in full swing. The basis of this goal is that 50% of the population is under the age of 30, and almost all the urban part of the population is a technological device user and/or registered in banking system. Despite all these efforts, the use of cash in the world is still known to have a large share. According to a study conducted by Mastercard Turkey in 2015, 85 out of 100 transactions in the world were made with cash and more than 3 billion people were not registered in the banking system, yet (Payment System Magazine, 2015).

2 | THEORETICAL BACKGROUND OF CARD PAYMENT SYSTEMS

To examine the concept of credit card as a definition, it is better to apply for the law of 5464 Bank Cards and Credit Cards Law which entered into force in Turkey in 2006. "Credit Card: the card number which does not necessarily have a printed card or physical presence that allows the purchase of goods and services or cash withdrawals without requiring the use of cash" is defined in the clause-e (Resmi Gazete, 2006). The idea of shopping malls, paying by card and

even online shopping was first revealed in 1888 in the science fiction novel called "Looking Backward" by Edward Bellamy (Ozkan, 2015, p. 29).

2.1 | Short History of Credit Cards in the World

In the present sense, the use of a card has started with the signing of the business card instead of paying the account by cash in a restaurant by a merchant named Frank Mc Namara in the 1950s. By this innovation, Frank Mc Namara who is the founder of Diners Club, he marked the era by introducing one of the most important innovations of the century. After this revelation, because of its ease of use American banking system has quickly began to develop this product. In order to make it more profitable they have added a credit limit on the card which would lead to an unprecedented rate of demand. Meanwhile, the interest-free period (grace period), which was being applied differently by different banks, has been fixed for 30 days. Moreover, the overdue interest has been implemented as a result of the unpaid balances in the early 1960s to sustain the system. Thus, the most basic functions have been completed and the credit card has reached the widely used form of today (Liu et.al, 2015). In 1990's card payments have evolved and led to the emergence of electronic money. The phenomenon of electronic money was first officially investigated by the European Central Bank in 1993 and was published in its report in 1994. However, electronic money at that time only included prepaid cards. In the report, they use the term "electronic purse" for the first time. For better understanding about electronic money, some criteria of Juho Heikkila and Markku Laukka from Helsinki University of Technology should be applied which are security, anonymity, portability, off-line capability, divisibility, scalability, reliability, efficiency and reusability (Gurkaynak & Yilmaz, 2015, p. 402). During 2000's, another ground-breaking technology has paved a way for the evolution of the payments which is called "Near Field Communication". With help of raising star of smart phones in every aspect of daily life, people, just by approaching their smart phones to contactless POS terminals, started to use NFC technology for paying small amounts. It was 2004 and VISA was the first adopter of this technology in 2005 and thereby first-generation mobile wallets were in daily use. During 2010's, mobile wallets are not necessarily used via a plastic card or a mobile phone anymore but wearable devices like a watch, a wristband even a ring can be used as a mobile wallet to carry the electronic money and personal data. Contrary to first generation mobile wallets which can be used only for one party, nowadays, it is possible to collect all the official and financial data in one digital wallet via a multi layered chip. In 2016, India has launched first national mobile wallet in the world, called India's Unified Payments Interface (UPI), which gives a way to cashless society.

The platform has multiple functions and allows not only digital money transfer but also including real-time peer-to-peer (P2P) transactions, barcode-based in-store payments, bill pay, delivery payments, public transportation tickets, tax payments and more (Business Insider Intelligence, 2016). Periodical development of payment schemes is shown below.

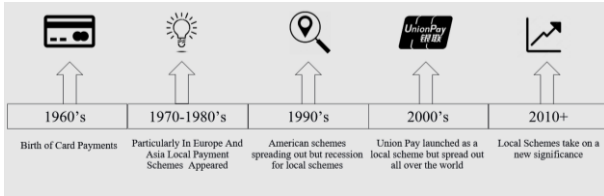


Figure 1 History of national schemes (Turkish Card Payments Report, 2018, p. 26)

2.2 | Credit Card System in Turkish Market

Credit cards have been introduced in Turkey in 1968 by a Koç Group Company, Servis Turistik Corporation. It was Diner's Club Charge Card and henceforth due to political and economic instability in the country, it was not easy to growth for credit cards. However, the market developed after 2002 with the launch of loyalty schemes. The installment lending on credit cards was introduced by Pamukbank in 1987 with "Prestij Card". This was the result of the success of store cards like Çarşı-Advantage or Atalar. At beginning of 2000's, this feature has evolved and pave the way for loyalty programmes on credit cards. In addition to installment feature, rewards and loyalty schemes have been bundled on credit cards and make the Turkish banks a shining star in the international arena. This feature made easier for clients to accept the credit cards. Credit card programmes namely World, Bonus, Maximum and Axess have offered numerous rewards and bonuses in addition to widen the range of last payment date for several months through installment, when the card is used, as well as the option for customers to. Moreover, Turkish Banks have established partnerships with many sectors to give some reward points in their programmes (Edgar&Dunn, 2015, p. 4). Examples are diversified. Garanti has a partnership with of Turkish Airlines called the Miles&Smiles and in the subsequent years, thanks to this partnership, American Express has been positioned as an affluent card scheme in Turkey. Thus, airlines inspired other banks and ING signed a similar deal with Pegasus, Turkey's second largest airline. Consequently, other banks grab the importance of airline miles and they introduced some focused-cards into that subject. For instance, Yapı Kredi's Adios Premium, Akbank's Wings and İş Bank's Maximiles cards have very powerful offers which promises to get free airline tickets with the reward points from credit cards. Some of the state-owned banks have similar attempts. Vakıfbank's Rail&Miles has a loyalty programme in railways and Halkbank

Parafly are the current collaborations (Edgar&Dunn, 2015, p. 8). During this period, another sector become popular and even 2 banks have been derived benefit from it in a decade which is cinemas. First Garanti had introduced Cine-Bonus program for the Gen-Y and millennials and then İş Bank's Maximum card has paid the price and changed the name of programme as Cine-Maximum. In sum, Turkish card industry has operated under the domination of banks for almost four decades. However, in 2013 banking domination in the payment industry has been distressed by e-money legislation.

The number of credit cards increased from 13.4 million in 2000 to 65,5 million in 2018, which makes Turkey the leader country in Europe in terms of number of credit cards (Milliyet Daily Newspaper, 2018). Total outstanding balances and total transaction volume increased similarly during this period. In 2017, total volume that is spent via credit cards is USD.375 Billion, total number of transactions are 5 billion. Debit cards are issued with a connection to card holder's account and are mostly used in ATMs. They are positioned as an efficient choice instead of waiting for a que in the branch. 10 years ago, debit card transactions were almost 3% of the total transactions, but today more than 25% of all transactions are made via debit card (Bruggink, 2016). Garanti Bank has introduced "Bonus Trink" in 2004 which is the most well-known brand for contactless payments in Turkey. In 2018, contactless acceptance merchants are more than 1,000,000 which means 40% of the 2.5 million terminals all over the country. (Turkish Card Payments Report, 2018) According to The ING International Survey on Mobile Banking, New Technologies and Financial Behavior in 2015, 56% of mobile device owners have used a mobile payment application. Regarding these rates, it is possible to assume that consumers are eager to use mobile payments when they become widely available (Kart Monitor, 2017, p. 31).

Paying with cash has begun to shift more and more towards cashless payment systems and the ratio of using cashless payments systems among household consumption has reached 40 per cent (Bruggink, 2016, p. 234). Nowadays, Turkey's banking market goes beyond the expectations. Here are some of the examples which shows the futuristic vision of Turkish Banks. Credit automation kiosks that can scan ID documents and print loan contracts, Beacons monitoring clients in branches, mobile banking apps integrated with Facebook, and loan applications via Twitter (Turkey Advanced Payment Report, 2015, p. 3).

3 | NEW PRACTICES IN PAYMENT SYSTEMS

As it is detailed above, after 1950's card payment industry has evolved towards widening of debit and credit cards network and increasing the number card

holders. In addition to POS terminals ATM usage has gained importance but branch banking was still the dominant method in the system until the end of 80's. However, another disruptive innovation of 20th. century has come at the beginnings of 90's which is internet. With introduction of internet banks have started to pronounce the term of electronic payments. By the way, internet banking is growing, and banking sector has understood the advantages of out-of-branch banking in terms of costs. For example, utility payments were the subject of online payment anymore and clients were more satisfied because of the disappearance of the queues. However, the more people make shopping through internet caused some security issues on card industry and then virtual credit cards have been stepped in to scenario. In this context, alternative payment choices were becoming popular, like Paypal. This company which is established by Elon Musk et al. and sold to e-Bay in 2002, changed the perception of card holders and became an inspiration for a new development in the next decade. Paypal lead the online brokers and they stimulated the development of non-bank financial intermediaries (Liu et al., 2015, p. 373).

3.1 | Mobile Payments

Starting with the definition of mobile payment which is a kind of payment triggered by a mobile device for authorization of financial value for buying any goods or services according to Karnouskos. In 1997, first mobile payment was authorized via SMS in Finland in Coca-Cola vending machine (Liu et al., 2015, p. 381). As it is mentioned before, because of the evolving technology electronic money was not limited only to plastic cards anymore. During the last decade, mobile payments gained ground due to the regulatory efforts for explaining electronic money. But contactless system which is the basis of advanced mobile payments technologies are based on the EMV system, the spread of "chip and pin" has caused major delays for the adoption of Near Field Communication (NFC) mobile payments (Pourghomi et al., 2015, p. 157). European Union has initiated this official effort in 2000 with the Directive 2000/46/EC. However, due to the loose order as the nature of technology, it would not be possible to sort-out until Payment Services Directive (PSD) in 2009/110/EC "E-Money Directive" (Gurkaynak & Yilmaz, 2015, p. 403).

The first generation of electronic money solutions; electronic checks named NetCheque, smart cards of Gemplus, digital coins like DigiCash, and finally e-wallets by CyberCash paved the way for contactless payments to be used in public transportation. The most well-known example for smart card usage in public transportation is London's "Oyster Card". It has been introduced in 2003 by the London Public Transportation Office. For the future "cashless London" project, they have made immense investment and in 2014 with the enthusiasm of

Mastercard, Oyster became the first contactless credit and/or debit card and Apple Pay or Android Pay accepting system for fare collection in the world. In other words, Oyster is the first "open-loop" transportation system and one of the largest merchants of the world. Since then, cash is not accepted on buses. In 2016, the size of the system was described as such in the press release of London Mayor. "more than 500 million journeys have been made by more than 12 million unique credit and debit cards from 90 different countries, as well as using contactless-enabled mobile devices. Around one in 10 contactless transactions in the UK are made by Oyster" (Verma, 2016).

Second generation m-payments are called cloud-based mobile payments. The most important and hesitance causing issue of NFC technology was security. That's why, the terms "Secure Element", "Tokenization" and "HCE" have attracted the attention of users. After 2010 telecom operators and smart phone vendors were following the most secure way of electronic money transfer through devices. In 2011 Google Wallet was launched but some US telecom operators were already planned to sell new android phone devices pre-loaded by their wallet called SoftCard which would soon cause disappearance of Google Wallet. In September 2012, a small start-up company called 'SimplyTapp' proposed to store secure elements in the cloud. "Instead of storing private data, namely payment card details, in a secure element (SE) on the phone, they proposed to store data as a "remote secure element" in the cloud. This is officially the birth of Cloud-based mobile payments. Visa is the first global actor with its PayWave implementation that is VISA's contactless payment application for cloud-based payments by adding a new feature in the Android. This allows any NFC application on an Android device to emulate a smart card, letting users to pay via smartphones, while permitting financial institutions to host payment accounts in a secure cloud structure (Pourghomi et al., 2015, p. 159). Regulatory efforts started again, and MasterCard and VISA have announced the functional and security requirements of HCE in 2014. This made a smooth way for e-wallets and proliferation of many e-wallet applications began. Today, most of the top-rated e-wallets including Ali Pay and Softcard using this secure cloud technology. The only exception is Apple Pay which holds the secure element on the phone.

Transformation of payments didn't stop here, e-money evolved into m-payments through plastic cards or wallets which can be on a watch or a ring. It is possible to load some amount into e-wallets that payments can easily be made at anywhere which has a contactless POS reader just with a tap, with NFC or by just scanning QR codes. Nowadays, a disruptive challenge has been occupying our agenda, because

the more secure lines are needed cryptocurrencies joined the race. These were called, a decentralized system that no one could trace the payment, but it is not fully functional yet.

3.2 | Cryptocurrencies

In order to understand crypto-currencies, it should briefly be looked at blockchain technology which might be accepted the biggest invention of 21st. century, until now. Blockchain is basically a gigantic decentralized and shared e-ledger works on a network on which everyone can right about anything, not just for financial transactions but for example songs in Mycelia which is the P2P version of Spotify, and the chained system updates and reconcile itself regularly. Blockchain database isn't stored in any single location, meaning the records it keeps are truly public and easily verifiable. No centralized version of this information exists for a hacker to corrupt because it is hosted by millions of computers simultaneously, its data is accessible to anyone at the same time. By allowing digital information to be distributed but not copied, blockchain technology created the skeleton of a new type of internet (Hurriyet Daily Newspaper, 2018).

Blockchain was originally invented by Satoshi Nakamoto later understood that it is an alias, to be used as a digital money, bitcoin. In 2008, the mysterious "Satoshi Nakamoto" published an article called "Bitcoin: A peer-to-peer Electronic Cash System". And then he made the first bitcoin transaction on January 2009. In 2010 bitcoin mining and peer-to-peer transactions became popular and rival currencies appeared soon. In 2013, some countries attempted to put crypto currencies under regulation. For instance, Thailand bans bitcoin, declaring that trading in the cryptocurrency is illegal. Germany's ministry of finance would not accept it as an official currency but rather as a "unit of account", paving the way for a future framework to tax bitcoin-based transactions. The People's Bank of China prohibits financial institutions from using bitcoins at all, prompting another drop-in value. In Vancouver, Canada, the first bitcoin ATM is launched (The Telegraph, 2018). Since then, it is getting more attention and governments are trying to regulate this loose-tided system. Lately, Japan has accepted bitcoin as a legal payment method and Argentina declared bitcoin as the second official currency in order to avoid the effects of fluctuation in their money.

4 | A NEW FORMATION IN CARD PAYMENTS: NATIONAL PAYMENT SCHEMES

As it is discussed above, payment system is growing immensely and thanks to disruptive technologies, payment methods are the indispensable part of globalization. However, since 1960's some countries have been trying to implement their own local schemes. Reasons are mostly specific to the related

market but long-term value propositions of each one, are generally very similar. Common characteristics of these schemes are shortly;

- Financial benefit of low-rate commissions per transactions
- Inclusion of non-bank citizens to financial system
- Quick adaptation of value-added technological services

Yet, the major obstacle is also common for these local practices. That is; the difficulty of coping with global card schemes in terms of giving incentive for issuers to persuade them to change the existing brand.

4.1 | General Characteristics of National Schemes

Every country has some unique challenges which are constantly shifting and evolving. A complete understanding of technological trends, regulatory landscapes and cultural practices is very important to access the market. This is the starting point of the idea of establishing national or domestic scheme. Moreover, technological evolution specifically mobile payments have accelerated them. Especially in developing countries, mobile applications through smart phones are pushing unbanked people to use financial services. In other words, this is a tool for some developing countries to beat down shadow economy. Freedom from the risk of foreign political interference in domestic payments is also going to be increasingly important in future (Chaplin et al. 2014, p.24). Domestic payments schemes give the ability to integrate easily with other domestic services. For instance, integration with public utility services give them to support for combatting poverty. There are also some examples that the domestic schemes because of their in-depth knowledge about market can develop some country specific facilities. Portuguese Multibanco ATM network and the Nigerian Quick Teller system are good examples for local schemes (Chaplin et al. 2014, p. 14). Data gathering from domestic schemes are much easier for central banks to handle the financial system than international giants.

4.2 | Best Practices of National Schemes

4.2.1 | China – Union Pay International

China Union Pay has been established in 2002 by 85 Chinese banks as a domestic bank card organization and still the only interbank network in the country. Despite of the crucial role in the opening of China to global market, Union Pay is still a state-owned entity. Reason for being of Union Pay is different from the other local schemes. It is established solely for the result of political policies. But the expected outcomes are all the same which are lower cost than the global peers and efficient management of monetary system. In 2004, UnionPay, not satisfied with the domestic market, expanded its business globally (Yip and Yaa, 2015, p. 3). Today, due to the population of China, UP

is the largest card network both in terms of numbers and volume, in the world. Number of cards in 2016 was around 7 billion.

4.2.2 | India – Ru-Pay

Ru-Pay is the local debit-card system of India since 2012. Like the peer in China, it is an initiative of a governmental entity NPCI (National Payment Corporation of India) Initial aim was to cooperation of some local rural banks with the payment system by decreasing the costs of clearing and settlement. Share of unbanked citizens is 52% mostly because of these regions (Gupta, 2017, p. 3). Secondly, supporting the utility system namely public transportation, by customizing cards easily. So that, they would have access to unpenetrated rural areas. In Bangalore and Kochi, Ru-pay's implementation to public transportation have started in 2017. The other reasons are; without a domestic scheme, Indian banks have to bear the high cost of clearing and settlement of global card associations, and around 90% of card-based transactions are routed through a switch located abroad (Deokar & Krishnan, 2012, p. 23). With three explicit value propositions - pricing, governance and control - the RuPay scheme will further strengthen the payment system of India and will prepare the community for extensive use of national mobile payment solutions. In 2016, India has introduced UPI (Unified Payment Interface) within the scope of Ru-pay. UPI will provide opportunity for real time peer-to-peer transactions, bill payments and barcode based in-store payments. According to Abhaya Prasad Hota, Ru-Pay ex-CEO, the major difference of Ru-Pay from its peers is the ability to create 35% cost advantage (Turkish Card Payments Report, 2018, p. 30).

4.2.3 | Italy – Bancomat

Bancomat is originally the Italian ATM network system, established in 1983. Owner of the system is a consortium based in Rome. Despite of almost 40 years of past, Bancomat card is issued only by Italian Banks and used only in Italy. The word "bancomat" is used as a synonym for ATM in Italian. Since the Bancomat network is not used outside Italy, almost every Bancomat debit card is co-branded with an international scheme.

4.2.4 | France – Cartes Bleue

Cartes Bleue is the pioneer of the Chip&PIN debit card usage among the national schemes. It is established in 1967 by six major French banks. Even though Cartes Bleue is a debit card, it doesn't authorization from the cardholder's bank. The card works like a credit card but without fees for the advantage of cardholder. These cards do not operate outside of France. That's the reason for Cartes Bleue to make a partnership with VISA, for international usage.

4.2.5 | Nigeria – Quick Teller

Quick Teller works in coordination with Verve Card which is originally Nigerian since 2008 but today it is also used by some other region countries. Quick Teller has used the local expertise and created some value-added offers for Nigerian people, for instance reward points from utility payments, cable TV payments, travel bookings, event tickets (Chaplin et al. 2014, s. 12).

4.2.6 | Portugal – MultiBanco

It is established in 2005 by the local banks as an ATM set up project. However, in the last decade, it turns out to a card system that supports mobile payments via phones and come up with some other features, to be more accurate, paying social security contributions, income tax and VAT, utility bills, event tickets and recharging of mobile phone credits (Chaplin et al. 2014, s. 12).

4.2.7 | Canada – Interac

Interac formed in 1984 by 5 Canadian financial institutions as the domestically run debit card network for cost saving purposes. 60% of payment activities were conducted by Interac in 2015. Since 2008, Canadian payment system is using chip and PIN technology even in debit cards. Interac is the main sponsor of Canadian Retail Institute and focuses on strengthening the retail industry by encouraging education and career awareness through educational programs, scholarships and partnerships.

4.2.8 | Australia – EFTPOS

In 2001 Australian Reserve Bank started to develop a national credit card scheme to lower the credit cards inter-charge fees. The objectives are set as; (1) mandating the new entrants for issue credit cards or provide merchant services; (2) establishment of a cost-focused standards for the determining of interchange fees; and (3) Getting rid of the restrictions imposed by global actors; (4) preventing merchants from recovering the costs of accepting credit cards (the "no -surcharge" rule) from cardholder (Bos, 2006, p. 741).

4.2.9 | Russia – MIR

In the late 2015, Russian national payment system called MIR is launched as the subsidiary of Central Bank of Russia. The system was planned out in 2014 in order to overcome potential blocks of payments, after several Russian banks were denied by US-based Visa and MasterCard because of the politically imposed sanctions. To overcome the reluctance of banks, on May 1, 2017, the law mandating all banks to use Mir for welfare and pension payments entered into force.

4.3 | Turkish Payment Method – TROY

TROY; the acronym of Turkish words for Turkey (TR), Payment (O) and Method (Y). Before explaining TROY, it is better to take a glance at Turkish market. Turkey, as of September 2018, is the largest market in Europe, with its 140.2 million debit cards, 65.5 million credit cards and 2.5 million terminals. (Milliyet Daily Newspaper, 2018). BKM is Turkey’s domestic interbank clearing & switch institution owned by 13 public and private Turkish banks which have strong infrastructure and innovative products in terms of card payments. As a part of the plan for “Cashless Society” BKM (Interbank Card Center of Turkey) has introduced world’s first national e-wallet, BKM Express in 2012.

There are many reasons behind the need of payment method in Turkey. These can be listed as:

- Despite of the global experience and enormous size of the international schemes, it is not very easy for them to adopt to local expectations of Turkish financial market. The most important example is the loyalty programmes of credit cards that is unique for Turkish Card Payment System.
- 91% of the card volume and 98% of the number of unique cards are used in domestic market (Turkish Card Payments Report, 2018, p. 42)
- Another important determinant factor is the cost of cash. Even if almost %40 percent of household consumption is paid via cards today, cash is still the dominant mean of payment and more than 4 billion Turkish liras (around US\$22bn) per year. This cost includes printing and distribution costs to the government, distribution and management costs for institutions, fraud costs, as well as financial costs.
- Heavy use of cash feeds the shadow economy, which paves the way for fiscal evasion and reduced tax revenues (Bruggink, 2016, p. 234).

These are the reasons of being for TROY. Member banks have reached the verdict that national scheme would give freedom and increase efficiency that are needed for quick adaptation of technology in Turkish highly competitive payments market (Bruggink, 2016, p. 231).

TROY has growing pertinaciously with the support of member banks and Ministry of Treasury and Finance. By April 2016, merchant acceptance rate of TROY has reached to 100% which is the major advantage comparing to its global peers. Today, number of cards is above 3 million.

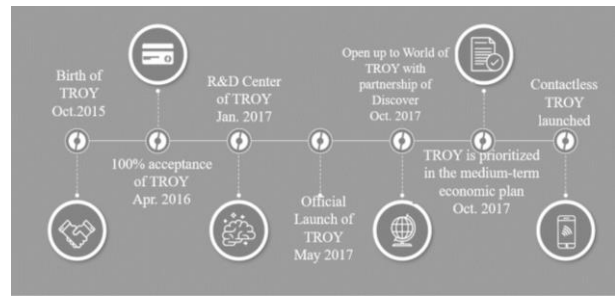


Figure 2- The milestones of TROY (Turkish Card Payments Report, 2018, p. 43)

According to reports and interviews about the targets of TROY, it is expected to be one of the main tools for the domestic fiscal policies. In addition, if TROY gets full support of the government, it would have the power to give some attractive incentives especially for the unbanked population. Another expected outcome is to support to struggle with the shadow economy which is an acute problem of Turkey. However, due to the lack of compulsiveness, Turkish banks are reluctant about choosing local scheme as it is all over the world. As it is confirmed in the White Paper of Anthemis Group, seen below, local expertise is the last item to decide what scheme to choose for issuers.

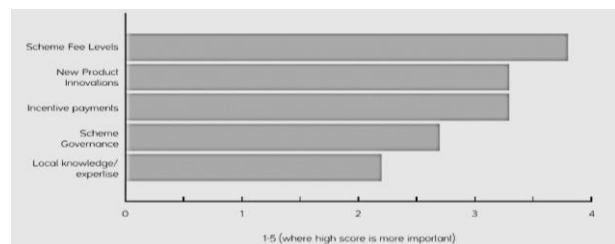


Figure 3- Effective Factors for Choosing Scheme (Chaplin et al., 2012, p. 11)

5 | CONCLUSION

Cyber security and data confidentiality are gaining importance day by day. Under this circumstances, importance of local data is becoming more evident. Obvious benefits of national schemes can be summarized as such; (1) Increase the regulatory control of central banks in the market, (2) attract the unbanked citizens and shows the benefits of registered in the system, (3) Support the plans for Cashless Society, (4) Strive with the fraud, (5) Minimalize the cost of payment especially for the banks.

According to a report of McKinsey & Company as of 2016, number of cards from national schemes have reached to 2.5 billion which take 15% of the total volume of 26 trillion USD. That means some of the local schemes are bigger that the international schemes. Same report shows that number of Union Pay cards are bigger than the sum of MasterCard and VISA, as seen below figure. It is possible to say that

Russian payment scheme, MIR, has the similar potential.

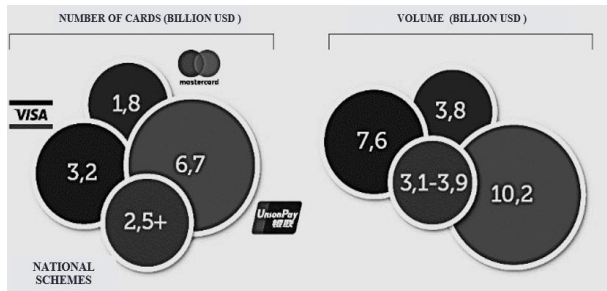


Figure 4- Global Card Payment Figures
(Turkish Card Payments Report, 2018, p. 27)

As a result, under convenient circumstances national schemes may create big differences. But it is for sure that they must be financially and officially backed up by public and private authorities. This would expedite the process and cause quick wins for financial point of view.

For Turkish case, it might be suggested that some financial incentives would be given to encourage banks to issue TROY due to lack of awareness among the end-user. Despite of the all efforts of BKM, governmental authorities, BDDK (Banking Regulation and Supervision Agency) and / or TCMB (Turkish Central Bank), may give some endorsements through tax reduction or provisional favors. Thus, banks may offer reduction on annual card fees or on interest rates specifically for TROY. State owned banks may prefer to use this scheme especially for the payments of retired citizens. All types of immigrant payments might be done via TROY. This immigrant welfare payments are in the agenda of Turkish Government since the Syrian Refugee Crisis. Municipalities should be informed about TROY and public transportation in every city, in fact some cities have already open loop systems with MasterCard, might be automatized with the support of TROY card. So that, both systems, transportation and financial systems, would interact each other and percentage of unbanked citizens would decrease. Moreover, universities might be added to study groups of TROY development process and also universities might push post-graduate students to do researches about national payment system.

REFERENCES

Arango, C., Huynh, K. P., & Sabetti, L. (2015, June). Consumer Payment Choice: Merchant Card Acceptance versus Pricing Incentives. *Journal of Banking & Finance*, 55(C): 130-141. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.02.005

Bos, P.V.F (2006). International Scrutiny Of Payment Card Systems. *Antitrust Law Journal*, 73(3): 739-777.

Bruggink, D. & Canko, S. (2016). The Turkish payment market and its specifics: An interview with Soner Canko. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(3): 230-237.

Business Insider Intelligence. (2016, August 29). Business Insider. accessed on November 11, 2018, from <https://www.businessinsider.com/india-has-launched-a-national-mobile-payments-ecosystem-2016-8>

Chaplin, J., & Veitch, A. (2012). *The Outlook for National Payment Schemes in a Global Economy*. London.

Chaplin, J., Veitch, A., & Bott, P. (2014). *National Payments Schemes: Drivers of Economic and Social Benefits*. London: Anthemis Group.

Deokar, B. K., & Krishnan, K. (2012, May 26). RuPay Card an Alternative. *Economic and Political Weekly*, 21-24.

Gupta, D. D. (2017). Why Rupay Card For India. *Guru Jambheshwar University of Science and Technology, Hisar. SSRN*.

Gurkaynak, G., & Yilmaz, I. (2015). Regulating payment services and electronic money: A Comparative Regulatory Approach with a Specific Focus on Turkish Legislation. *Computer Law & Security Review*, 31(3): 401-411.

Hurriyet Daily Newspaper. (2018, January 6). Retrieved from <http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/blockchain-nedir-nasil-calisiyor-40701324>

Kart Monitör 2017. İstanbul: Interbank Card Center. Retrieved from https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2018/03/Kart_Monitor_2017.pdf

Knowledge@Wharton. (2018, August 31). Retrieved from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/goin-g-cashless-can-learn-swedens-experience/>

Liu, J., Kauffman, R. J., Ma, D. (2015, March). Competition, Cooperation, and Regulation: Understanding the Evolution. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(5): 373-391. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2015.03.003

Milliyet Daily Newspaper. (2018, October 17). Bkm 2018 Yılı Eylül Ayı Verilerini Açıkladı. Retrieved from <http://www.milliyet.com.tr/bkm-2018-yili-eylul-ayi-verilerini-acikladi-istanbul-yerelhaber-3097994/>

Ozkan, A. (2015). *Türkiye'nin Kartlı Ödeme Sistemleri Tarihi*. İstanbul: Archive of Yale University: Retrieved from <http://brbl->

archive.library.yale.edu/exhibitions/utopia/ut10.html

Payment System Magazine. (2015, May 14). Kart Kullanmayan Çok insan Var. Retrieved from <http://www.psmmag.com/haber/kart-kullanmayan-cok-insan-var/1104095>

Pourghomi , P., Ghinea , G., Abi-Char, P. E. (2015). Towards a mobile payment market: A Comparative Analysis of Host Card Emulation and Secure Element. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 13(12):156-163.

The Official Gazette. (2006, February 23). By-Law on Debit Cards and Credit Cards.

The Telegraph. (2018, May 25). A decade of cryptocurrency: from bitcoin to mining chips. Retrieved from <https://www.telegraph.co.uk/technology/digital-money/the-history-of-cryptocurrency/>

Turkey Advanced Payment Report. (2015). London: Edgar&Dunn.

Turkish Card Payments Report. (2018). İstanbul: Interbank Card Center.

Verma, S. (2016, July 13). Licencing London's contactless ticketing system. Retrieved from <https://tfl.gov.uk/info-for/media/press-releases/2016/july/licencing-london-s-contactless-ticketing-system>

VISA. (2017). <https://usa.visa.com/> Retrieved from <https://usa.visa.com/about-visa/cashless.html>

Yip, A., Yaa, Y. (2015, April 23). Will China Unionpay Expand From a Domestic Monopoly To a Global Player?. HongKong, 1-15, Retrieved from https://www.centennialcollege.hku.hk/f/upload/2134/UnionPay_15_001C.pdf



Original Article

BIBLIOMETRIC PROFILE OF POSTGRADUATE THESIS ON CULTURAL TOURISM

KÜLTÜR TURİZMİ KONULU LİSANSÜSTÜ TEZLERİN BİBLİYOMETRİK PROFİLİ

Gülsüm SADIK¹

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye, gulsumsadik@hotmail.com

Article Info:

Received : December 19, 2018

Revised : December 29, 2018

Accepted : December 30, 2018

Keywords:

*culture tourism
bibliometric analysis
post-graduate thesis*

Anahtar Kelimeler:

*kültür turizmi
bibliyometrik analiz
lisansüstü tezler*

ABSTRACT

In this study, it is aimed to bibliometrically examine the postgraduate thesis written in the field of cultural tourism between the years of 1990-2018. Another aim of the research is to reveal the general features of the literature on the cultural tourism and to provide convenience to researchers working on this area. For this purpose, 45 thesis including 38 graduate thesis, 6 doctorate thesis and 1 qualification in art published in the National Thesis Centre web site on culture tourism in 1990-2018 thesis tags; the type of the thesis, the language it was written, the year the thesis was published, the university, the institute, the department, the subject of study were examined in accordance with the parameters. The data related to the determined parameters were calculated as number and percentage. At the end of the study, it is seen that most thesis was written in 2017 and most doctoral thesis was written in 2015. Most graduate and doctorate thesis is written in Istanbul University.

ÖZET

Bu çalışmada kültür turizmi alanında 1990-2018 yılları arasında yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Kültür turizmi konusunda alanyazının genel özelliklerini ortaya koymak ve bu alanda çalışacak araştırmacılara kolaylık sağlamak da araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla, Ulusal Tez Merkezi internet sitesinde 1990-2018 yıllarında kültür turizmi konusunda yayınlanan 38 yüksek lisans tezi, 6 doktora tezi ve 1 sanatta yeterlilik tezi olmak üzere 45 tez, tez künyelerinde yer alan; tezin türü, yazıldığı dil, tezin yayınlandığı yıl, üniversite, enstitü, anabilim dalı, çalışma konusu gibi parametreler doğrultusunda incelenmiştir. Belirlenen parametrelere ilişkin verilerin sayı ve yüzdeleri olarak hesaplamaları yapılmıştır. Çalışma sonucunda en fazla yüksek lisans tezinin 2017 de en fazla doktora tezinin de 2015 yılında yazıldığı görülür. En fazla yüksek lisans ve doktora tezi İstanbul Üniversitesi'nde yazılmıştır.

© 2018 JOBDA All rights reserved

1 | GİRİŞ

Bibliyometrik çalışma ile belgelerin veya yayınların konu, yazar, yayın bilgileri gibi özelliklerin niceliksel olarak analizi yapılmakta ve elde edilen bibliyometrik verilere dayanarak ilgili disiplinlerde bilimsel iletişim sürecinin nasıl gerçekleştiği araştırılmaktadır (Umut ve Tonta, 2004).

Turizm, her geçen gün önem kazanan, ekonomiye büyük katkı sağlayan hizmet sektörüdür. Bu katkının büyüklüğü yalnızca turizm gelirlerinin yükselmesi ile sınırlı kalmamakta bu alanda araştırmaya ve teoriye dayalı çalışmalarını da ortaya çıkartmaktadır. Bu gelişmeler turizm alanında hazırlanan lisansüstü

tezlerin nicelik ve nitelik bakımından incelenmesini gerektirmektedir (Güçlü Nergiz, 2014: 212). Bibliyometri, turizm çalışmalarında giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir. Bunun sebepleri, turizmin bir bilgi alanı olarak büyümesi, bireylerin, yayın kuruluşlarının ve kurumların turizm literatürüne katkısına olan ilgi, araştırma performansının değerlendirilmesidir (Hall, 2011:16).

Bu çalışmada kültür turizmi alanında 1990-2018 yılları arasında yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik olarak analizi amaçlanmıştır. Lisansüstü çalışmalar, bir bilim dalının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu çalışma özgün olarak değerlendirilebilir. Çünkü yazın taramasında kültür

turizmi kavramını bibliyometrik açıdan inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kültür turizmi konusunda yazılan lisansüstü tezlerin incelenmesi, kültür turizminin turizm anabilim dalı içindeki yeri, önemi ve payının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Özel ve Kozak'ın (2012) de belirttiği gibi; turizmin farklı alt konu başlıklarında yapılacak olan bibliyometri çalışmaları, bu alanlara ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sağlayarak alana katkıda bulunabilecektir. Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilecek bulgular, kültür turizmi konusunda yayınlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin genel görüntüsünü sayısal verilerle ortaya koyması ve bu alandaki boşluğu doldurması açısından önemli görülmektedir. Araştırmada Ulusal Tez Merkezi internet sitesinde 1990-2018 yıllarında kültür turizmi konusunda yayınlanan 38 yüksek lisans tezi, 6 doktora tezi ve 1 sanatta yeterlilik tezi olmak üzere 45 tez, tez künyelerinde yer alan; tezin türü, yazıldığı dil, tezin yayınlandığı yıl, üniversite, enstitü, anabilim dalı, çalışma konusu gibi parametreler doğrultusunda incelenmiştir. Belirlenen parametrelere ilişkin verilerin sayı ve yüzdelik olarak hesaplamaları yapılmıştır.

2 | KÜLTÜR TURİZMİ

Kültür yaratıldığı topluma özgü olduğu için başka coğrafyalara taşınması ya da farklı toplumlar tarafından yaşanması mümkün değildir. Kültürün kendi yaşam alanında görülmesi ve yaşanması gerekmektedir. Bu durum turizm talebi yaratır. Kültür ve turizm arasındaki ilişki iki kavramın kapsamının doğal sonucu olarak ortaya çıkar. Kültür turizme neden olurken, turistler de gördükleri kültürden etkilendiği için kültür ve turizm ilişkisi iki yönlü ele alınmalıdır (Bahçe, 2011:10). Kültür turizmi sözcüğüne ilk kez 1980'li yılların başında Avrupa Komisyonu'nun, Avrupa Birliği'nin kültürel kimliğini ve kültürel mirasını ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı çalışmalar sırasında rastlanılmış olup araştırmalar halen devam etmektedir (Kocapınar 2007, aktaran Çulha, 2008: 1829).

Kültür turizmi, ev sahibi topluluk dışındaki kişilerin bir topluluk, grup ya da kuruluşun tarihsel, sanatsal, bilimsel veya yaşam tarzı, kültürel miras sunumlarına olan merak ile tamamen veya kısmen motive edilmeleriyle yaptıkları ziyaretlerdir (Silberberg, 1995:362). Kültür turizmi, insanların kendi kültürlerini veya diğer kültürleri merak etmeleri, görmek ve tanımak istemeleri dolayısıyla kültürler arası etkileşim kurma ihtiyacından dolayı ortaya çıkan, turistlerin görgüsünü ve bilgisini arttıran, araştırma yapmalarını sağlayan, gidilen bölgedeki kasaba, köy, folklorik yapı, el sanatları, yerleşim şekilleri gibi değerleri tanımalarını sağlayan turizm türüdür (Albayrak, 2013:51-52).

Kültür turizmi, geçmiş ve çağdaş kültürlerle ait somut ve somut olmayan değerleri görme, onlarla ilgili bilgi edinme amacı ile gerçekleşen, bununla ilgili

hizmetlerin satın alınmasına bağlı olarak doğrudan ve dolaylı faaliyetlerden oluşan turizm olgusudur (Gülcan, 2010: 102). Kültür turizminin faaliyet kapsamını kültürel etkinlikler belirler. Bir bölgenin coğrafyası, tarihi, adet ve gelenekleri, giyim kuşam gibi özelliklerini tanımak için yapılan faaliyetler kültür turizmi kapsamına girmektedir (Haberal, 2011: 32).

Kültür turizmi turizmde yeni bir turizm tipi olarak görülse de araştırıldığı zaman turizm içindeki en eski turizm çeşidi olduğu görülmektedir. Anadolu'da Hititlerin, Lidyalıların, Urartuların ve Lidyalıların tapınaklarını ziyaret etmeleri ilk yolculukların nedenidir. Turizmin 20. yüzyılda modern yaşama girmesiyle kültür turizmi deniz turizmi yanında ikinci planda kalmıştır. Fakat her yolculuk kültür kalıntılarının birkaçını her zaman içermiştir (Doğaner, 2013: 12).

Ülkeler turizmden elde ettikleri geliri arttırabilmek için, insanların turizm ile ilgili beklenti ve isteklerini karşılayacak turizm türleri geliştirmek zorundadırlar. Turistlerin istek ve beklentilerindeki farklılıkları araştırmaya yönelik çalışmalarda; turistlerin artık deniz, güneş, kum turizmi faaliyetleri yerine ağırlıklı olarak kültür ve doğa turizmi faaliyetlerine yöneldikleri belirtilmektedir (Öztürk ve Yazıcıoğlu, 2002: 10). Mevsim şartlarına bağlı kalmadan turizmi on iki aya yaymak, turizme hareket kazandırmak, ülke kültürünü tanıtmak ve korumak için kültür turizminin geliştirilmesi önemli bir avantajdır (Emekli, 2006: 54).

Literatür incelendiğinde kültür turizmi ile ilgili birçok çalışmanın var olduğu söylenebilmektedir. Emekli (2006), çalışmasında Turizm coğrafyası araştırmalarında kültürel turizme ve coğrafya-kültür-turizm arasındaki ilişkiye dikkat çekmek, coğrafyanın ya da coğrafyacının turizm coğrafyası ve kültürel turizm araştırmalarındaki rolünü belirlemek istemiştir. Çalışma sonucunda coğrafyanın; kültür ve turizmi birleştiren bir güce sahip olduğunu ve turizm ile ilgili potansiyel belirleme ve planlama çalışmalarında hatta doğal ve kültürel çevrenin korunması çabalarında da etkin bir rol üstlendiğini belirtmiştir.

Uygur ve Baykan (2007), çalışmalarında kültür ve kültür turizmi kavramlarını, kültür turizmi kaynaklarını açıklamışlar ve kültürel turistlerin anlaşılması sağlanarak, turizm gelişiminin kültürel varlıklar üzerinde ortaya çıkaracağı olumlu ve olumsuz etkiler üzerinde durmuşlardır. Sonuç olarak kültür turizminin olumsuz etkilerinin oluşmaması için planlı ve kontrollü sürdürülebilir bir gelişme modeli benimsenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Çulha (2008), deve güreşleri festivallerinin kültür turizmini destekleyici turistik ürün olduğunu belirttiği çalışmasında, İzmir'in Selçuk, Pınarbaşı, Torbalı, Tire ve Bergama ilçelerinde düzenlenen festivaller üzerine alan çalışması yapmıştır. Alan

çalışmasındaki amacının, kültür turizmi kapsamında yer alan deve güreşi festivallerinin uluslararası nitelik kazanmasını sağlayarak Ege Bölgesinde kış turizminin kurtarıcısı haline getirmek olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışma sonucu deve güreşi festivalleri eski canlılığına kavuşsa da istenilen seviyede olmadığı, deve güreşlerinin devletin turizm politikası ve turizm yatırımları içinde gerçek yerini aldığı takdirde, çok önemli yararlar sağlayacağını vurgulamıştır.

Gülcan (2010), çalışmasında Türkiye'nin toplam turizm ürünü içindeki kültür turizminin ağırlığını ve kültür turizmi ürününün mevcut karakteristik yapısını analiz etmiştir. Çalışmada kültür ve turizm ilişkisini incelemiş, turizmin gelişimi için kültür turizminin itici güç olduğunu ortaya koymuş ve somut özelliklere dayalı kültür turizminin Türk turizmdeki yerini niteliksel ve niceliksel olarak ortaya koymuştur. Çalışma sonucuna göre Türkiye'nin kültür turizmi ürününün ağırlıklı olarak somut kültür varlıklarına dayalı olduğu, mevcut ürün karakterinin uzunca bir süredir değişmeden sunulduğu için rekabet açısından dezavantaj olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda somut kültürel varlıkların ürün haline getirilmesi ve kültür turizminde ürün farklılaştırılması gerektiğini belirtmiştir.

Kodaş ve Eröz (2012), kültürel turizmin kırsal turizmi tamamlayıcı fonksiyonunu açıklamak amacı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, kırsal ve kültürel turizm üzerine yoğunlaşmış aralarındaki ilişkiden bahsetmişlerdir. Kültürel turları doğrudan doğa içinde gerçekleştikleri için kırsal turizm kapsamında değerlendirmişlerdir. Ülkemizin hem kırsal hem de kültürel anlamda çok zengin arz kaynaklarına sahip olmasının uluslararası turizm pazarında ilgi çektiğini bu nedenle Türkiye'ye gelen turistlerin deniz ve eğlence turizminden sonra en çok kültürel turizm amaçlı geldiklerine dikkat çekmişlerdir. Dolayısıyla turizmin gelecekte devamlılığı için sürdürülebilir turizme hizmet eden eko turizmin yanında kırsal ve onunla bütünleşen kültürel turizmin üzerinde daha fazla durulması gerektiğini vurgulamışlardır.

3 | TURİZMDE BİBLİYOMETRİK ÇALIŞMALAR

Yapılan alanyazın taraması sonucu kültür turizmi konusunda lisansüstü tezlerin bibliyometrik profilini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat, turizm alanında bir çok araştırmacı tarafından bibliyometrik çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Özel Hale ve Kozak (2012), literatürde turizm pazarlaması konusunda kapsamlı çalışma bulunmamasından dolayı gerçekleştirdikleri bu çalışmada amaç olarak 2000-2010 yılları arasında turizm pazarlaması alanında yayımlanan Türkçe makalelerin bibliyometrik özelliklerinin saptanması ve bu çalışmalarda yer alan makalelere yapılan atıfların analiz edilmesini belirlemişlerdir. Bu amaçla, ulaşılabilen 286 hakem denetimli makale

bibliyometrik özellikleri açısından incelenmiş ve bu makalelerde yer alan 4048 makale atfı üzerinden atıf analizi çalışması yapılmıştır. İncelenen makalelerde atıf yapılan kaynak türleri arasında dergilerin ilk sırada yer alması ve yabancı kaynakların yerli kaynaklara oranla daha fazla tercih edilmesi, çalışmadan elde edilen dikkat çekici bulgular arasında yer almaktadır.

Cevizkaya, İlsay ve Avcıkurt (2014), 2000-2013 yılları arasında turizm alan yazınında engellilerle ilgili çalışmaların çeşitli parametreler çerçevesinde bibliyometrik özelliklerinin belirlenmesini amaçladıkları çalışmada; 515 yüksek lisans ve 88 doktora olmak üzere toplam 603 tez ve 49 makale incelemişlerdir. Araştırma sonucunda 2000- 2013 yılları arasında yüksek lisans ve doktora tezinin çoğunlukla Gazi üniversitesinde hazırlandığı saptanmıştır. Hazırlanan tezler yıllar bazında incelendiğinde, büyük çoğunluğunun 2010-2013 yılları arasında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Konu açısından ise eğitim ve öğretim, spor ve psikoloji alanları ilk sıralarda yer alırken turizm alanının ise 6. sırada olduğu tespit edilmiştir.

Güçlü Nergiz (2014), Türkiye'de 1990-2013 yılları arasında turizm alanında hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin genel bir değerlendirmesini yaptığı çalışmada Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın internet adresinde kayıtlı olan lisansüstü tezleri "tür", "dil", "yıl", "üniversite", "enstitü", "anabilim dalı" ve "konu" gibi bibliyometrik özellikler açısından incelemiştir. Tezler adı geçen internet adresinde turizm, otel, otel işletmesi, seyahat acentası ve yiyecek-içecek işletmesi anahtar kelimeleri ile taranmış, 1565 yüksek lisans ve 783 doktora tezi olmak üzere toplam 2348 tez araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda 1990-2013 yılları arasında tez çalışmaları içerisinde en fazla yüksek lisans tezinin Gazi Üniversitesi'nde, doktora tezinin ise Dokuz Eylül Üniversitesi'nde hazırlandığı saptanmıştır. Zaman açısından incelendiğinde en fazla sayıda tezin 2010-2013 yılları arasında hazırlandığı saptanmıştır. Konu açısından yüksek lisans tezlerinde turizm, işletme ve mimarlık konulu tezler ilk sıralarda yer alırken; doktora tezlerinde turizm, işletme ve coğrafya konulu tezler şeklinde bir dağılım göze çarpmaktadır.

Toksöz ve Birdir (2016), kültürel mirasla ilgili lisansüstü tezlerin bibliyometrik özelliklerini ortaya koymayı amaçladıkları çalışmada, 2006-2015 yıllarına ait 84 lisansüstü teze erişim sağlamışlardır. Kayıt altına alınan tezler üniversite, enstitü, yayım yılı, alt konu vb. bibliyometrik özellikler baz alınarak incelenmiştir. Çalışma sonucunda en fazla tezin İstanbul Teknik Üniversitesi'nde hazırlandığı saptanmıştır. Araştırma konularının en fazla dayandığı disiplin mimarlık, kültürel mirasla en fazla ilişkilendirilen kavramın koruyuculuk olduğu belirlenmiştir.

Ayaz ve Türkmen (2018)'de gerçekleştirdikleri çalışmada, yöresel yiyecekler konusunda 1999-2017 yılları arasında yapılan Ulusal Tez Merkezi internet sitesinde yayınlanan lisansüstü tez çalışmalarını sınıflandırarak analiz etmişlerdir. Araştırma kapsamında 45 adet lisansüstü tez; yıl, üniversite, ana bilim dalı, yazım dili, tez türü, çalışma konusu, anahtar kelimeler ve araştırma yöntemi gibi değişkenler ele alınarak bibliyografik açıdan incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında görülmüştür ki yöresel yiyecekleri konu alan tezlerin çoğunluğu 2016 yılında yoğunlaşmakta ve yüksek lisans tezlerinden oluşmaktadır. Anahtar kelimeleri "yemek kültürü" ve "yöresel ürün" olarak öne çıkan tezlerin en fazla Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı kapsamında üretildiği belirlenmiştir.

4 | YÖNTEM

Çalışmada kültür turizmi alanında 1990-2018 yılları arasında yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada; yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiştir. Söz konusu tezlere Yükseköğretim Kurulu'na bağlı Ulusal Tez Merkezi internet veri tabanı üzerinden erişilmiştir. Tezler "kültür turizmi" anahtar kelimesiyle taranmıştır. Tarama sonucunda 45 adet teze ulaşılmıştır. Tezlerin bibliyometrik özelliklerinin incelenmesi için tez künyelerinde yer alan; tezin türü, yazıldığı dil, tezin yayınlandığı yıl, üniversite, enstitü, anabilim dalı, çalışma konusu gibi parametreler belirlenmiştir. Çalışmada, bibliyometrik özelliklerin incelenmesi için belirlenen parametrelere ilişkin verilerin sayı ve yüzdeler olarak hesaplamaları yapılmıştır.

5 | BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, kültür turizmi konulu lisansüstü tezlere ilişkin veriler ve bu verilerin yorumlanması yer almaktadır. Aşağıdaki tablolarda çalışma kapsamında incelenen tezlere ilişkin tanımlayıcı bulgular yer almaktadır.

Tablo 1 Tezlerin Türüne İlişkin Bulgular

Tez Türü	Sayı	Yüzde
Yüksek Lisans	38	84,5
Doktora	6	13,3
Sanatta Yeterlilik	1	2,2
Toplam	45	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi, incelenen tezlerin 38'i (%84,5) yüksek lisans, 6'sı (13,3) doktora tezi, 1'inin (2,2) sanatta yeterlilik tezi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2 Tezlerin Hazırlanıldığı Diller

Dil	Yüksek Lisans		Doktora		Sanatta Yeterlilik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Türkçe	36	94,8	6	100	1	100
İngilizce	2	5,2	-	-	-	-
Toplam	38	100	6	100	1	100

Tablo 2'ye göre; kültür turizmini konu alan lisansüstü tezlerin dil dağılımına bakıldığında, 36 adet yüksek lisans tezi Türkçe (%94,8), 2 adet yüksek lisans tezi İngilizce (%5,2) olarak hazırlanmıştır. Doktora tezi 6 adet Türkçe (%100) olarak ve Sanatta yeterlilik tezi ise 1 adet Türkçe (%100) olarak hazırlanmıştır.

Tablo 3 Lisansüstü Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Yüksek Lisans		Doktora	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1990	1	2,6	-	-
1999	1	2,6	-	-
2001	-	-	1	16,6
2002	2	5,2	-	-
2003	2	5,2	-	-
2005	1	2,6	-	-
2006	1	2,6	-	-
2007	1	2,6	1	16,6
2008	2	5,2	-	-
2009	1	2,6	1	16,6
2010	1	2,6	-	-
2011	4	10,5	-	-
2012	3	7,9	-	-
2013	3	7,9	-	-
2014	1	2,6	-	-
2015	4	10,5	2	33,3
2016	2	5,2	-	-
2017	7	18,4	1	16,6
2018	1	2,6	-	-
Toplam	38	100	6	100

Tablo 3'te görüldüğü üzere, kültür turizminde en fazla yüksek lisans tezi 7 adet (%18,4) olarak 2017 yılında, doktora tezi ise 2 adet (%33,3) olarak 2015 yılında yazılmıştır. Sanatta yeterlilik tezi ise sadece 2015 yılında 1 adet yazılmıştır. Türkiye'deki Kültür turizmi konusunda hazırlanan ilk yüksek lisans tezinin 1990

yılında, ilk doktora tezinin ise 2001 yılında yayınlandığı ortaya çıkmaktadır. Kültür turizmi ile ilgili 1990-1999 yılları arası ve 2000, 2004 yıllarında lisansüstü teze rastlanılmamıştır.

Tablo 4 Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

	Üniversite	Yüksek Lisans		Doktora		Sanatta Yeterlilik	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
		1	Adnan Menderes Üniversitesi	1	2,6	-	-
2	Akdeniz Üniversitesi	2	5,2	-	-	-	-
3	Anadolu Üniversitesi	2	5,2	-	-	-	-
4	Ankara Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
5	Atatürk Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
6	Atılım Üniversitesi	3	7,9	-	-	-	-
7	Balıkesir Üniversitesi	2	5,2	-	-	-	-
8	Beykent Üniversitesi	2	5,2	-	-	-	-
9	Boğaziçi Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
10	Dokuz Eylül Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
11	Ege Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
12	Osmangazi Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
13	Fatih Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
14	Gazi Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
15	Gaziantep Üniversitesi	2	5,2	-	-	-	-
16	Hacettepe Üniversitesi	2	5,2	-	-	-	-
17	İstanbul Üniversitesi	6	15,7	2	33,3	-	-
18	İstanbul Bilgi Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
19	İstanbul Teknik Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
20	Karabük Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
21	Koç Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
22	Marmara Üniversitesi	-	-	2	33,3	-	-
23	Mersin Üniversitesi	1	2,6	-	-	-	-
24	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	-	-	1	16,6	-	-
25	Sakarya Üniversitesi	2	5,2	-	-	-	-
26	Süleyman Demirel Üniversitesi	-	-	-	-	1	100
27	Yıldız Teknik Üniversitesi	1	2,6	1	16,6	-	-
	Toplam	38	100	6	100	1	100

Tablo 4'te görüldüğü üzere Türkiye'de kültür turizm ile ilgili tezler 27 farklı üniversitede hazırlanmıştır. Tabloya göre en fazla yüksek lisans tezi 6 adet (%15,7) olarak İstanbul Üniversitesi'nde ve en fazla

doktora tezi ise 2 adet (%33,3) olarak İstanbul ve Marmara Üniversiteleri'nde yazılmıştır.

Tablo 5 Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı

Enstitü	Yüksek Lisans		Doktora		Sanatta Yeterlilik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Sosyal Bilimler Enstitüsü	35	92,1	5	83,3	-	-
Fen Bilimleri Enstitüsü	2	5,3	1	16,7	-	-
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	1	2,6	-	-	-	-
Güzel Sanatlar Enstitüsü	-	-	-	-	1	100
Toplam	38	100	6	100	1	100

Tablo 5'e göre, en fazla yüksek lisans tezlerinin hazırlandığı enstitü 35 adet (%92,1) ile Sosyal Bilimler Enstitüsüdür. Bunu 2 adet tez (%5,3) ile Fen Bilimleri Enstitüsü ve 1 adet tez (%2,6) ile Eğitim Bilimleri Enstitüsü takip etmektedir. Doktora tezleri 5 adet tez (%83,3) Sosyal Bilimler Enstitüsünde ve 1 adet tez de (%16,7) Fen Bilimleri Enstitüsünde hazırlanmıştır. Sanatta Yeterlilik tezi ise Güzel Sanatlar Enstitüsünde hazırlanmıştır.

Tablo 6 Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı

	Anabilim Dalı	Yüksek Lisans		Doktora		Sanatta Yeterlilik	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1	Anadolu Medeniyetleri ve Kültürel Miras Yönetimi	1	2,6	-	-	-	-
2	Arkeoloji	1	2,6	-	-	-	-
3	Coğrafya	4	10,5	3	50	-	-
4	İletişim Bilimleri	-	-	2	33,3	-	-
5	İşletme	3	7,9	-	-	-	-
6	İşletme Yönetimi	1	2,6	-	-	-	-
7	Kamu Yönetimi	1	2,6	-	-	-	-
8	Kültür Yönetimi	1	2,6	-	-	-	-
9	Mimarlık	1	2,6	-	-	-	-
10	Sanat ve Tasarım	-	-	-	-	1	100
11	Şehir ve Bölge Planlama	1	2,6	1	16,7	-	-
12	Turizm İşletmeciliği	8	21,0	-	-	-	-
13	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	6	15,7	-	-	-	-

14	Turizm İşletmeciliği Eğitimi	1	2,6	-	-	-	-
15	Turizm Yönetimi	1	2,6	-	-	-	-
16	Türk Dili ve Edebiyatı	2	5,2	-	-	-	-
17	Türk Halk Bilimi	1	2,6	-	-	-	-
18	Diğer	5	13,1	-	-	-	-
	Toplam	38	100	6	100	1	100

Tablo 6'da görüldüğü gibi tezlerin hazırlandığı anabilim dalları da incelenmiştir. Ancak bir kısım tezde anabilim dalları ile ilgili bilgi verilmediği tespit edilmiştir. Ulusal tez merkezi veri tabanında kültür turizmi konulu 5 adet yüksek lisans tezinin, yani yüksek lisans tezlerinin %13,1'inde anadalları belirtilmemiştir. Tablo 6'ya göre 8 tane yüksek lisans tezi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda, 3 tane doktora tezi ise Coğrafya Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Tablo 7 Tezlerin Konularına Göre Dağılımı

Konu	Yüksek Lisans		Doktora		Sanatta Yeterlilik	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Bir destinasyonda kültür turizmi	8	21	3	50	-	-
Bir bölgenin kültür turizmi potansiyeli	8	21	-	-	-	-
Kültür turizminin sürdürülebilirliği	3	7,9	-	-	-	-
Kültür turizmi kapsamında inanç turizminin yerel halk tarafından algılanması	1	2,6	-	-	-	-
Sosyal medya pazarlamasının kültür turizmine etkisi	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmi kapsamında kutsal mekanların turistik çekicilik açısından değerlendirilmesi	1	2,6	-	-	-	-
Bir destinasyonda koruma,sürdürülebilirlik, kültür turizmi amaçlı düzenlemeler	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmini geliştirme kapasitesinin ölçülmesinde kavramsal bir model ve yöntem denemesi	-	-	1	16,6	-	-
Kültür turizmne halkbilimsel bir yaklaşım	1	2,6	-	-	-	-
Tarihi konut işletmeciliği ve kültür turizmi ilişkisi	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmi kapsamında iletişim çalışmaları	-	-	1	16,6	-	-
Turizm tanıtımında kültür turizminin yeri	-	-	1	16,6	-	-

Eski kentsel yerleşim birimlerimizin kültür turizmimizdeki yeri	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmne yönelik paket tur hazırlanması	1	2,6	-	-	-	-
Bir bölgenin kültür turizmne sosyal ve ekonomik katkıları	1	2,6	-	-	-	-
Kentsel markalaşmada kültür turizminin etkisi	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmde çini sanatı	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmi stratejileri	1	2,6	-	-	-	-
Doğal ve kentsel sit alanlarında kültür turizmi ve yönetimi	1	2,6	-	-	-	-
Turistik ürün çeşitlendirmesi kapsamında kültür turizmi	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmini geliştirmek	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmi ve gastronomi turları düzenleyen seyahat acentaları üzerinde tüketici talep boyutuyla ilgili bir araştırma	1	2,6	-	-	-	-
Türk tur operatörlerinin kültür turizmi pazarında sundukları ürünler açısından yabancı turist talebinin incelenmesi	1	2,6	-	-	-	-
Koruma ve kültür turizmi bağlamında İstanbul Tarihi Yarımada'da Bizans Dönemi mimari mirasının değerlendirilmesi	1	2,6	-	-	-	-
Kültür turizmi açısından köylere hizmet götürme birliği faaliyetleri	1	2,6	-	-	-	-
Hediyelik eşyanın kültür turizmne katkıları ve sürdürülebilirliği	-	-	-	-	1	100
Toplam	38	100	6	100	1	100

Tablo 7'ye göre yüksek lisans tezleri incelendiğinde; 8 tane tezin bir destinasyonda kültür turizmi ile ilgili olduğu, 8 tane tezin bir bölgede kültür turizm potansiyeli ile ilgili olduğu ve 3 tane tezin ise kültür turizminin sürdürülebilirliği ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. Doktora tezleri incelendiğinde; 3 tane tezin bir destinasyonda kültür turizmi ile ilgili, sanatta yeterlilik tezi incelendiğinde ise 1 tane tezin hediyelik eşyanın kültür turizmne katkıları ve sürdürülebilirliği ile ilgili olduğu görülmektedir.

6 | SONUÇ

Bu çalışmada YÖK veri tabanında 1990-2018 yılları arasında kültür turizm ile ilgili yayınlanan 38 yüksek lisans, altı doktora tezi ve bir sanatta yeterlilik tezi çeşitli parametreler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda en fazla yüksek lisans tezinin 2017 de en fazla doktora tezinin de 2015 yılında yazıldığı görülür. Araştırma sonuçlarında dikkat çeken; doktora düzeyinde yapılan çalışmaların sınırlı kaldığıdır. Bu alanda doktora düzeyinde daha çok çalışmanın yapılması gerektiği düşünülmektedir. En fazla yüksek lisans ve doktora tezi İstanbul Üniversitesi'nde yazılmıştır. En fazla yüksek lisans tezlerinin hazırlandığı enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsüdür. Yayınlanan tezlerde kullanılan dil genel çoğunlukta Türkçedir. Anabilim dalları incelendiğinde, Turizm İşletmeciliği, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, Coğrafya Anabilim dalları ön plana çıkmaktadır. Yayınlanan lisansüstü tezlerde konu olarak çoğunlukla bir destinasyonda kültür turizmi ve potansiyeli, kültür turizminin sürdürülebilirliği üzerinde durulmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, kültür turizmi konulu tezler, kullanılan yöntemler açısından incelenebilir.

Yazın taramasında kültür turizmi kavramını bibliyometrik açıdan inceleyen bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kültür turizmi konusunda yazılan lisansüstü tezlerin incelenmesi, kültür turizminin turizm anabilim dalı içindeki yeri, önemi ve payının belirlenmesini sağlamıştır. Akademik düzeyde yapılacak çalışmalar, bilim dalının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca, bu çalışmaların özellikle sektör yöneticilerine ve turizm planlamacılarına katkı sağladığı dikkate alındığında kültür turizmi konusunun üzerinde daha çok durulması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

REFERENCES

- Albayrak, A. (2013). "Alternatif Turizm Türleri: Kültür Turizmi" Alternatif Turizm, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Ayaz, N. & Türkmen, B.M. (2018). Yöresel Yiyecekleri Konu Alan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 2(1): 22-38.
- Bahçe, S. A. (2011). "Kültürel Miras Yönetimi", (Ed.) Mustafa Çakır, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Cevizkaya, G., Avcıkurt, C. & İlsay, S. (2014). Turizm Alan Yazınında Engelliler İle İlgili Çalışmaların Bibliyometrik Profili (2000-2013). 15. *Ulusal Turizm Kongresi*, Gazi Üniversitesi, Ankara, ss. 145- 151.

- Çulha, O. (2008). Kültür Turizmi Kapsamında Destekleyici Turistik Ürün Olarak Deve Güreşi Festivalleri Üzerine Bir Alan Çalışması. *Journal of Yaşar University*, 3(12): 1826-1852.
- Doğaner, S. (2013) . Türkiye Kültür Turizmi, Doğu Kitapevi
- Emekli, G., (2006). Coğrafya, Kültür ve Turizm: Kültürel Turizm. *Ege Coğrafya Dergisi*, 15(1-2): 51-59.
- Güçlü, N. H. (2014), Türkiye'de Lisansüstü Turizm Tezlerinin Bibliyometrik Profili (1990-2013). VII. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 04-05 Nisan 2014, Kuşadası, Aydın, ss. 212-221.
- Gülcan, B. (2010). Türkiye'de Kültür Turizminin Ürün Yapısı ve Somut Kültür Varlıklarına Dayalı Ürün Farklılaştırma İhtiyacı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1).
- Haberal, H. (2011). Yayıncılık Kültürünün Yayla Turizmi İçindeki Önemi: Rize Yaylaları Örneği. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Hall, C. M. (2011). Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism. *Tourism Management*, 32(1): 16-27.
- Kodaş, D. & Eröz, S. S. (2012). Kırsal Turizm ile Kültürel Turizmin Bütünleşmesi. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(22): 169-174.
- Özel, Ç. H. & Kozak, N. (2012), Turizm Pazarlaması Alanının Bibliyometrik Profili (2000-2010) ve Bir Atıf Analizi Çalışması. *Türk Kütüphaneciliği*, 26(4): 715-733.
- Öztürk, Y. & Yazıcıoğlu, İ. (2002), Gelmekte Olan Ülkeler İçin Alternatif Turizm Faaliyetleri Üzerine Teorik Bir Çalışma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Silberberg, T., (1995). Cultural Tourism and Business Opportunities for Museums and Heritage Sites. *Tourism Management*, 16(5): 361-365.
- Toksöz, D. & Birdir, K. (2016). Turizm Alanyazında Kültürel Mirasla İlgili Çalışmaların Bibliyometrik Profili. V. *Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, I.Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu Bildiri Kitabı*, 22-23 Nisan 2016, Gazimağusa Kuzey Kıbrıs.

Umut, A. L. & Tonta, Y. (2004). Atıf analizi: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü Tezlerinde Atıf Yapılan Kaynaklar. *Bilgi Dünyası*, 5(1): 19-47.

Uygur, S. M. & Baykan, E. (2007). Kültür Turizmi ve Turizmin Kültürel Varlıklar Üzerindeki Etkileri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Ulusal Tez Merkezi (2018)<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>



Original Article

A CASE STUDY ON DIGITAL MARKETING OF LEVEL 9 ONLINE AND BLENDED COURSES

Eray ŞEN¹

¹ MsC. Institute of Social Sciences, Cork Institute of Technology, Ireland , eray_sen@yahoo.com

Article Info:

Received : November 10, 2018

Revised : December 31, 2018

Accepted : December 31, 2018

Keywords:

e-learning

digital marketing

ICT

case study

ABSTRACT

The purpose of the study is to critically assess and investigate digital marketing activities of Cork Institute of Technology's online courses. In 2011, CIT introduced its first thought online courses and presently offers a blended learning and fully online courses. This year in 2017 CIT offers 13 online programmes. For this case study, qualitative methods were used to gather research data. Semi-structured interviews were conducted with ten master students who have e-learning experience to understand their experience in relation to CIT's online courses and marketing of e-learning courses in general. A systematic analysis method is conducted to CIT's digital marketing activities to gather data from 8 past social media advertisement of 3 online programs. This research finds that students value flexibility, convenience and price advantage of CIT's online courses while having concerns in relation to the self-motivation. Findings of this research highlighted issues such as face to face interaction for students and teachers and the difficulties they experience in communicating with each other. The answers from students in relation to issues around lack of face to face interaction showed that majority of the students feel more comfortable with taking fully online programs for technical subjects and they think a blended learning program would be more suitable for social science subjects instead of fully online programs.

© 2018 JOBDA All rights reserved

1 | INTRODUCTION

Technological changes with mostly development of digital technologies and data affect not only the business area but also private life of people (Lentsiou et al., 2018). For example, thanks to the technological developments, social media is the most common way for people to communicate with others and to reach large number of people with lowest prices (Polat and Yarimoglu, 2018). Also, e-learning is the other important area of digitalization and technological developments. In Ireland, there are not many institutions that provide level 9 online learning programmes. There are 49 educational institutions in Ireland and only 12 of them offer online education programs (colleges.ie). The Cork institution of technology is one of the institutions located in County Cork which provides online courses (cit.ie).

The aim of the research is to evaluate the effectiveness of the online marketing activities of Cork Institute of Technology; such as social media activities, campaigns, direct online marketing activities, Search Engine Optimisation (SEO) and pull

marketing techniques. The researcher is going to assess and investigate the effectiveness of online contents used in online marketing. The researcher analysed data from previous and current digital marketing campaigns. The study will provide data for the analysis of the above processes and identify strengths and weaknesses of CIT's digital marketing activities. This research consists of a case study investigating to see if there is a better way of marketing online courses at Cork Institute of Technology. In order to make key recommendations to CIT and other institutions in Ireland in terms of addressing the gaps and finding areas of improvement in digital marketing, qualitative research methods will be conducted using interviews to find out the best practice in digital marketing through online courses.

This study therefore concerns with assessment of the attitudes perceptions and understanding of master students in relation to the digital marketing of online courses at Cork Institute of Technology. This study firstly examines the Masters Student's viewpoints on

digital marketing of higher education e-learning programmes. Secondly, it will examine past digital marketing activities of Cork Institute of Technology. The following section describes the layout of this thesis. The research study contains five chapters including this introduction section. Each chapter has a specific focus. This layout was chosen for its ability to present clearly defined and specific research in a managed an orderly fashion, while comprehensively addressing the research topic.

2 | THEORETICAL BACKGROUND

2.1 | E-learning: An Historical Context

According to Nicholson (2007:10), knowledge of the past is a key to understanding the present. The context of e-learning, it is important to note that there is no single evolutionary tree and no single agreed definition of e-learning (Nicholson, 2007:10). Since the 1960s, e-learning has evolved in different ways in Business, Education and the Training sector (Nicholson, 2007:11). Offir et al. (1994) described the historical development of Information and Communication Technology (ICT) use in the educational process and indicated that, since the introduction of ICT, the 'traditional open' courseware continuum succinctly and accurately depicts the progress made in the use of ICT for learning and instruction. The 'traditional open' continuum provides an insight as to how ICT evolved and developed as educational media since the early 1960s. The introduction of Information and Communication Technology (ICT) into the educational system has been hailed as a major catalyst of the long dreamed-about educational revolution (Hoyle, 1983). According to Jones et al., (1993) ICT is designed to serve as a major vehicle for improving the efficiency of the educational process. ICT development provides students with the opportunity of enriching their knowledge and comprehension of a subject matter by facilitating the ability to conduct comprehensive searches for sources hitherto available only in libraries and museums. The introduction of the use of spreadsheets and databases in the educational process contributed to the promotion of improved learning instruction and increased effectiveness in the educational process (Appelberg, 1997).

The steady evolution of ICT (radio, television, interactive video, electronic mail, world-wide web) has considerably influenced the development of distance learning (Jones & Knezek, 1995). The first generation of distance learning, using traditional printed material and communication via post and telephone, was superseded by second generation audio recordings, radio and television broadcasts (Southworth et al., 1981). Both first- and second-generation distance learning delivery systems were designed primarily to produce and distribute learning

materials as efficiently as the technology of the day permitted without any attention to the lack of interactive communication between students and teachers (Trentin, 1997). As a result of the development of enhanced third generation distance learning systems which include interactive video, email, and world-wide web technologies, learning activity has been redefined to include teacher-student interaction (Trentin, 1997). In contradistinction to this, Ottesen, (2007:275) argues that over the years there has been a strong urge to incorporate information and communications technology (ICT) in teaching practices; however, the pace of integration has been characterized as disappointing. Teachers' lack of competence, their resistance and lack of availability and stability of computers and infrastructure have been offered as explanations (Ottesen, 2007:275).

According to Wilson et al., (1997) third generation e-learning is flexible, and allows teachers to continuously monitor overall progress of students as well as permitting tutors to modify, reinforce and even model educational processes, thereby meeting the cognitive needs and requirements of students. Similarly, Becker, (1984) says that interactive video-conferencing or interaction by way of online Internet-based instructional and e-learning packages offer one-to-many tuition in which teachers and students are able to communicate synchronously thereby solving instructional and learning problems in real time.

The origin of e-learning is currently practiced in Business and Higher Education from the insightful work of Patrick Suppes at Stanford and Don Bitzer at the University of Illinois (Nicholson, 2007:10-16). Suppes and Bitzer clearly situated the use of technology within a broader educational agenda. In the early 1960s, Don Bitzer at the University of Illinois created PLATO, a timeshared computer system, to address concerns about student literacy (Nicholson, 2007:10-16). It allowed educators and students to use high resolution graphics terminals and an educational programming language to create and interact with educational courseware and to communicate with other users. PLATO's advances in Computer Assisted Instruction and its communication features were equally innovative and were the foundations of today's conference and messaging systems (Nicholson, 2007:10-16).

Two decades before the World Wide Web came on the scene, the PLATO system pioneered online forums and message boards, email, chat rooms, instant messaging, remote screen sharing, and multiplayer games, leading to the emergence of what was perhaps the world's first online community (Nicholson, 2007:10-16). When PLATO was eventually commercialized, it became the direct ancestor of today's e-learning systems such as Blackboard™ and

WebCT™ (Nicholson, 2007:10-16). In the 1960s, there were few educational applications of computers in universities, with most performing routine computational tasks (Nicholson, 2007:10-16). It was thought that the high cost of technology would prevent its ubiquitous uptake as an educational tool (Nicholson, 2007:10-16).

In 1966 Suppes argued that ‘... in the future it would be possible for all students to have access to the service of a personal tutor in the same way that ancient royals were once served by individual tutors, but that this time the tutors would be in the form of a computer (Nicholson, 2007:10-16). Suppes and Bitzer appears to have created the technology mainly as a tool, but also oversaw its operationalization in other dimensions (Nicholson, 2007:10-16).

Since today, e-learning has increased more and more in years especially in higher education institutions around the world and become a very popular method in short time (Jenkins et al., 2011; Stoica et al., 2017). Depending upon the improvements on ICT, it can be seen as the contemporary learning method which uses online platforms and tools. However, there are many reasons behind the motivations using e-learning tools such as users’ knowledge and skills in using ITs, perception to accept technology and the internet, etc. (Tarhini et al., 2016; Wong, et al., 2015). Also, Flavin (2017), stated that effective use of IC to change how students learn and how faculty teach is one of the main challenges that change the university education in the future.

2.2 | How People Learn

In his study, Cross (2004:103) questions, how do people learn? Why? What’s e-learning? And does it work? Cross (2004:103) addresses these questions and recounts the history and pitfalls of first-generation e-learning. According to Cross (2004:103), learning is one of life’s great mysteries and is something to engage the mind with. That aside, in more practical terms, learning is that which enables you to participate successfully in your life and in the environments that matter to you. Learning involves meshing new material into what you already know. Learning creates neural connections and rewires your brain (Cross, 2004:103).

“What we have to learn to do, we learn by doing,” (Aristotle) and “the only source of knowledge is experience” (Einstein). One of the best ways to learn is social; people learn with and from other people. People learn by doing (Cross, 2004:104). People learn because they have an innate desire to excel, the promise of reward, the fear of punishment, the lure of advancement, social pressure, peer pressure, curiosity, a quest for understanding, the satisfaction of accomplishment, status, pride and more (Cross, 2004:103).

Clarke et al, (2006) believes, information and communication technology (ICT) and e-learning are connected subjects. Before anyone called it e-learning, in late 1997, learning guru Elliott Masie defined e-learning as “online learning is the use of network technology to design, deliver, select, administer, and extend learning” (Cross, 2004:105). Similarly, in 1998, Jay Cross emphasizing the internet, also defined e-learning as “e learning is learning on Internet Time, the convergence of learning and networks (Cross, 2004:105).

Nicholson, P. (2007:1) connects CIT with interned and Defines e-learning as “thanks to the increasing educational success of the Internet and easier access to it. This broad field, which may include any kind of learning process aided by Information and Communication Technologies, is usually referred to as e-learning. According to Katz (2002), e-learning is the use of telecommunication technology to deliver information for education and training. The progress of information and communication technology development and e-learning is emerging as the paradigm of modern education (Katz, 2002). The great advantages of e-learning include liberating interactions between learners and instructors, or learners and learners, from limitations of time and space through the asynchronous and synchronous learning network model (Katz, 2002).

In order to benefit from e-learning an individual need to have a reasonable degree of ICT skills and confidence in using technology (Clarke et al.,2006). Tutors seeking to use e-learning methods need both technical and pedagogical skills (Clarke et al.,2006). It has been suggested that for e-learning the mix of skills such as acceptance of responsibility, collaborative learning, and time management, is different from more traditional forms of learning (Clarke et al.,2006). Similarly, Nicholson, P. (2007:1-11) also focuses on skills by indicating “ Broadly in industry settings, e-learning reflect an emphasis on informal an non-formal, just-in-time learning where the emphasis is on collaborative productivity. “Whilst in higher education settings, best practice online learning emphasizes the development of metacognitive skills where the emphasis is on reflective and collaborative learning.”

According to Pei-Chen Sun, et al., (2002), “e-learning is basically a web-based system that makes information or knowledge available to users or learners and disregards time restrictions or geographic proximity.” On the other hand, removing the focus from e(electronic), Cross (2004:105) argues that after the term “e-learning,” coined, today we live in an e-world. Networks facilitate virtually all learning. Most corporate learning today is at least in part e-learning. It has become trite to point out that the “e” doesn’t matter and that it’s the learning that counts. Similarly, Masoumi, et al., (2012) emphasizes

the quality of e-learning context and say that with globalization, there are worldwide calls for enhancing and assuring quality in e-learning, specifically in the context of the developing countries. Such calls for quality enhancement, accountability, added value, value for money, self-evaluation, and role players' satisfaction in higher education settings cannot go unheeded. Mc Garr (2009), also outlines that predominant use of the technology lies within discrete informatics subjects which tend to focus on learning about the technology rather than learning with it.

2.3 | Global E-learning Market

Hayes (2007) observes that although research into the use of ICT in education is into its third decade, there is still 'a pressing need to better understand how computer-based technologies are influencing learning opportunities. The education community expansion of instructional technologies throughout all sectors, research into the appropriateness, effectiveness, and modalities of learning via information and communication technology (ICT) continues to grow (Friedman, et al., 2003:402). Oliver (2005) says that higher education institutions all over the world, and not the least in developing countries, are challenged to become more competitive on a global level. According to Farrell, (2001), which follows more than 200 electronic-learning companies, the e-learning market will grow from \$550 million in 1998 to \$11.4 billion in 2003. For some institutions, businesses, and government agencies, education is becoming the nexus of innovative activity, e-commerce, and the Internet (Friedman, et al., 2003:403). There seems to be universal agreement that the worldwide e-learning market will show fast and significant growth over the next three years (IBIS Capital 2013:8-97). The worldwide market for Self-Paced e-learning reached \$35.6 billion in 2011 (docebo.com:8). The five-year compound annual growth rate is estimated at around 7.6% so revenues should reach some \$51.5 billion by 2016 (docebo.com:4). While the aggregate growth rate is 7.6%, several world regions appear to have significantly higher growth rates (docebo.com:4). With the inflow of an estimated \$6 billion of venture capital over the past five years, e-learning is being driven not only by start-up dot-com entrepreneurs but also by big corporations, for-profit spin-off ventures, as well as big and small universities (towerswatson.com).

Friedman et al., (2003:403) believes that education in the 21st century can be thought of as a significant thread of e-commerce. According to recent regional studies, the highest growth rate is in Asia at 17.3%, followed by Eastern Europe, Africa, and Latin America at 16.9%, 15.2%, and 14.6%, respectively (td.org). Eastern Europe market is driven by Russian Federation and Asia is driven by India, China and

Australia (docebo.com:8). Each of the world's regions has its idiosyncrasies in terms of the factors that drive this market (docebo.com:11). In Asia, for example, Government-funded projects related to literacy development in rural areas are a major driver to the introduction of e-learning (docebo.com:11). In the Middle East, governmental interventions play a critical role in the dissemination of e-learning material as educational methods (docebo.com:11). In some African countries, private universities are making the difference when it comes to investments. These Institutions are willing to provide a broad offering to their students in order to help them boost their careers (docebo.com:11). National governments are not the only ones playing a key role in the development of information and communication technologies (ICT) for education (docebo.com:12). Other sponsors of this trend are international authorities, such as UNESCO, which invests heavily in developing a modern framework for education in the region (docebo.com:13).

2.4 | Digital Marketing in The Context of E-learning

The development of alternative organizational and management structures for the new knowledge-based industries is also relevant to virtual education, which is not only dependent on an extensive and reliable ICT infrastructure, but also requires a post-industrial approach to organization and management (Farrell, 2001:30). Friedman et al., (2003:407) believes that it is imperative that educational organizations, particularly virtual education institutions, realize that a content management system is a requirement for success in this milieu. An estimated 160 million people are expected to be involved in higher education in the year 2025 and to service them, publishing houses are teaming with universities and education corporations to develop and distribute both new content and new delivery systems (Friedman et al., 2003:408). According to Farrell, (2001:109) the convenience and growing technological sophistication of virtual education is causing some traditional institutions to reassess how they organize, deliver and market their courses. As stated by to Kotler (2002) Marketing deals with identifying and meeting human and social needs. One of the shortest definitions of marketing is "meeting needs profitably" (Kotler, 2002). Kotler says that (2002:5-6) marketing people are involved in marketing 10 types of entities: goods, services, experiences, events, persons, places, properties, organizations, information, and ideas. Drucker (1978) say that "the aim of marketing is to make selling superfluous. The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself. Ideally, marketing should result in a customer who is ready to buy" (Drucker, 1978).

Kotler (2002:6) says that the marketplace is physical, as when one goes shopping in a store; marketspace is digital, as when one goes shopping on the Internet. Kotler (2002:8) believes that in order to be successful in the on-line marketspace, it is important for marketers will to reorganize and redefine themselves.

According to Kotler (2002:7-13) In the Four P Components of the Marketing Mix, promotion is communication. Communication with market. To reach a target market, the marketer uses different kinds of marketing channels. Communication channels deliver messages to and receive messages from target buyers. They include newspapers, magazines, radio, television, mail, telephone, billboards, posters, fliers, CDs, audiotapes, and the Internet. Marketers clearly face a design problem in choosing the best mix of communication, distribution, and selling channels for their offerings. Ryan et al., (2011:11) says that Digital marketing is the fastest growth area of marketing we have ever witnessed. Ryan et al., (2012:17) outlines that the Digital Marketing sector is so big that now everybody competes for the lion's share of an annual pot worth approximately one trillion dollars. Global online population statistics (www.internetworldstats.com) put the number of internet users worldwide at about 1.3 billion and according to the latest stats, in just a couple of years, more than a quarter of the global population has access to the internet (Ryan et al., 2012:14). It is important to understand customers and create relevant conventional and digital marketing strategies (Chaffey et al., 2012:18). Digital marketing strategy consider how the internet strategy can be aligned with business and marketing strategies and describes a generic approach with phases of situation review, goal setting, strategy formulation and resource allocation and monitoring (Chaffey et al., 2012:18). According to Kotler (2002:18), customers increasingly expect higher quality and service and some customization. They perceive fewer real product differences and show less brand loyalty. They can obtain extensive product information from the Internet and other sources, permitting them to shop more intelligently. They are showing greater price sensitivity in their search for value.

Kotler (2002:6) believes that we can distinguish between a marketplace and a marketspace. According to Ryan et al., (2011:17) once it is decided what to do, in fact, need to pursue some form of digital marketing; the next step should be creating your own strategy. There is no "one size fits all" strategic panacea that's why businesses need to "bake" its own unique strategy based on its own particular set of circumstances (Ryan et al., 2012:18). In his book Kotler (2002:443-446) creates a Marketing Effectiveness Review Instrument and he outlines 5 areas to be questioned in order to measure

effectiveness of marketing which are Customer Philosophy, Integrated Marketing Organization, Adequate Marketing Information, Operational Efficiency and Strategic Orientation. Chaffey et al., (2012:472) however, gives different 5 areas of digital campaign measures and says that "an interactive marketing communication plan should have five main types of goals included such as Traffic building, Conversations with Visitors, Online Branding, Multi-channel Marketing and Long Term Brand Engagement" In line with Kotler, Ryan et al., (2011:97-98) says that markets should have their own ways measuring digital marketing success, and explaining that "digital marketing is not a prescriptive medium. There are far too many variables involved. What works for you won't necessarily work for me. The long and short of it is that nobody can tell you categorically what will or won't work for you online, not without an intimate knowledge of your business."

A critical review of the literature would indicate a widespread perception that digital marketing is an important means of harnessing and making the best use of e-learning in an educational institution. In the light of research discussed in the literature review it should be possible to route to discover better ways of digitally marketing Cork Institute of Technology online courses. The author's work will contribute to research work in this area as a result. As a case study, this research is specific to Cork Institute of Technology. This will have been the first study of its kind in relation to the online courses at CIT. As a result, this study aims to generate valuable data and recommendations to relevant stake holders of CIT online courses and other higher education institutes interested in digital marketing of the online courses

3 | METHOD

Gillham (2010:1), describes case study as "one which investigates case to answer specific research question and which seeks a range of different kinds of evidence, evidence which is there in the case setting, and which has to be abstracted and collated to get the best possible answers to the research questions." For the purpose of this research the case will be Cork Institute of technology and in this chapter the researcher will describe the research methodology and research methods used to answer the research questions and to achieve the research objectives for this case study.

The author outlines the research methodology used to describe and answer the central questions of this research in terms of research design, methods, sample selection data collection and analyses. It also outlines the choices taken by the author in relation to the methods deemed most appropriate, in undertaking this research.

The methodology of research used in this study includes interviews and analyses of past digital marketing campaigns. Online course offered by CIT is selected randomly and in total, eight campaigns are analysed that ran in the year 2016. Facebook and YouTube campaigns are analyzed by the researcher from the data provided by CIT. In order to analyse CIT's previous digital marketing campaigns a variety of tools were used such as Google Analytics, Alexa and insights of social media accounts. Using such kind of data collection and these digital analytics tools would always give reliable and valid data. Finally, the outcome of the analyses, primary and secondary gathered data as well as the digital marketing theory is used to make recommendations on ways to better market level 9 online courses.

3.1 | Qualitative Research and Grounded Theory

Saunders et al., (2009) suggest that qualitative method is used to describe any data collection technique (such as interviews) or data analysis procedure (such as categorizing data) that generates or uses non-numerical data, such as words, pictures or videos. Qualitative research relies on transforming information from observation, reports and recordings into data in the form of written word or visuals, images, not numbers (Denscombe 2010).

In carrying out research with master students, the qualitative method was chosen by the author and the most suitable method of collecting and ordering data. Interviews can be often the main source of data when using qualitative techniques and the author availed of it for gathering data from master students. It was the authors belief that such a method would deliver honest answers and high quality of insights from respondents about their opinion about e-learning in higher education and digital marketing of it. A questionnaire was developed for gathering the data the interviewees are divided in to two groups and the researcher conducted face to face and online interviewees (by using google hangouts).

According to Denscombe (2010), the grounded theory approach is one of the most preferred choice of methodology among social researchers in recent times and in particular, it has been adopted by those engaged in small scale project (such as this case study) using qualitative research.

Denscombe (2010) believes that qualitative inquiry is powerful as a source of grounded theory and that's why it has become the most used framework for analyzing qualitative data. Denscombe (2010) states that the grounded theory approach is an approach dedicated to generating theories and coding is one of the most central process of it. Employing the grounded theoretical approach to this study, the author addresses the issue of reviewing the interview answers through the use of coding.

3.2 | Sample

Particularly in digital marketing, there is a strong connection between marketing context and customer expectation. Conducive to finding out this link between customer and digital context and make valuable recommendations, it is important to understand targeted customers (students) in depth. Wengraf (2001:6) outlines "in depth" semi structured interviews as; "in depth" is not only to go into something to get a more detailed knowledge about it but also to get a sense of how the apparently straight forward is actually more complicated of how the "surface appearances" may be quite misleading about "depth realities". In order to understand customer behavior, the face to face questions were asked to students to understand "in depth realities". Semi structured in depth interviews were conducted to both first and second group. To ensure reliability and validity of the interviews, any type of participant error could adversely alter the way in which a participant performs is prevented by creating an online, standard and similar environment. Similarly, "participant bias" and "researcher errors" are taken under consideration to avoid any factor which produces a false response. The researcher was objective when interpreting the interviewee's answers. The answers from two interviewee groups are compared and findings are presented in line with digital marketing campaign analyses.

3.3 | Semi Structured Interviews

According to Kothari (2004:4), qualitative research such as interviews, are especially important in the behavioral sciences where the aim is to discover the underlying motives of human behavior. Wengraf (2001:5) says that the interview is a type of conversational face to face interaction where an interviewer asks concise unambiguous questions to which the interviewee is willing to respond and listen actively. In this study semi-structured interviews are conducted, where areas of interest have been predetermined and the key questions to be asked or information to be obtained have been identified. According to Wengraf (2001:5), semi-structured interviews are designed to have a number of interviewer questions prepared in advance but such prepared questions are designed to be sufficiently open that the subsequent questions of the interviewer cannot be planned in advance but must be improvised in a careful and theorized way.

For the purpose of this study, the researcher conducted 10 interviews. All 10 participants were master students. The researcher divided the interviewees in to 2 groups in order to gather data analyses the answers and insights from respondents about their opinion about e-learning in higher education and digital marketing of e-learning.

First Group

The first group consist of 5 master students and they were all attending to an online higher education course. The researcher interviewed two students from CIT, two students from Griffith College and one student from University College Dublin. All interviews were done using Google Hangouts, an online video chat application allows to communicate through internet. All interviews recorded using a Samsung phone digital recorder. The author familiarized themselves fully using these interview devices and found them very reliable and easy to use. The quality of recording was also quite clear and this made it easier to transcribe. A consent form is approved verbally by each contributor, the consent is also recorded and all contributors agreed to have an interview recorded. It was the authors belief and choice that creating this group would deliver honest answers and insights from respondents about their opinion about e-learning. As they are already taking an online program already, it deemed to be the best way to get the insights from student for the purpose gathering data in order to answer the research question and create recommendations for CIT case.

Second Group

The second group consist of 5 students who had completed or currently studying on a classical master program and had e-learning experience in the past. The researcher conducted face to face interview for the participants of this group. All interviews recorded using a Samsung phone digital recorder. The author familiarized themselves fully using these interview devices and the quality of recording was also quite clear that made it easier to transcribe. A consent form is approved verbally by each contributor, the consent is also recorded and all contributors agreed to have an interview recorded. The author's reason and belief to create this group was that creating this group would deliver honest answers and insights from respondents about their opinion about e-learning and marketing of e-learning. As they are already taking a classical master degree and having e-learning experience, it is considered by the author that this group could represent the future target market for CIT's online programs and give valuable data for further marketing of CIT's online courses.

Comparing the first and the second group, the significant difference is that first group consist of students only who are studying an online higher education program. Second group are the master students who completed or currently studying in a classical master program and have any type of e-learning experience.

4 | FINDINGS and DISCUSSION

A significant finding emerging from this study is that all of the student defined the most valuable benefits of e-learning as "Easy to Use", "Simple", "Low Cost", "Easy to Access" and "Convenient". Particularly these

4 words were used by all of the interviewees. "You can do it in your own time a lot of the time. If the course allowed it, you could either choose to do the live conferences, or you could watch the recordings afterwards." This common answer is given by all interviewees. Nonetheless, the most common disadvantage of the e-learning is outlined as a "Lack of Face to Face Communication" among the master students. Supporting Trentin (1997), the data gathered from interviews has shown that there is still room for improvement on the lack of face to face interaction issue that can be also subject of CIT's online courses marketing.

Supporting Kotler (2002), marketers clearly face a design problem in choosing the best mix of communication, distribution, and selling channels for their offerings. This current study suggests that while promoting CIT's online courses it important to use these key words that were outlined by students in the communication message in order to raise the effectiveness of the campaign.

This current research study has found that one of the most important reason behind buying an e-learning program is defined as e-learning is a low-cost solution to upskill the students. "So the reason is because I wanted to reskill myself." Similar answers were given by all the participants. "I wanted to look at a low-cost solution to upskill myself without having to change my lifestyle". This research has found that price was defined as the most important reason on deciding to buy an e-learning program. 70% of the contributors defined "price" as one of the most important aspect of the e-learning course.

Supporting Kotler (2002), customers are showing greater price sensitivity in their search for value. This current study suggests that while promoting CIT's online courses, in the advertisement context or in the title it could be more attractive to refer the price and work life balance of the e-learning.

Supporting Ryan (2011), this research has found that Facebook is one of the most common social media platforms that is being used by students. The answers given to the interview questions showed that 70% of the participants using Facebook, 40% participants using Twitter and 20% of the participants using twitter as most preferable social media platform. "Facebook and LinkedIn", "Facebook. I use and a bit of Twitter".

According to the marketing campaign analysis for this research study, Facebook campaigns had good response rates. The campaign ran for the Master of Arts in E-learning program in 2016, and reached 14,228 Facebook users, and 223 of these users clicked the link on the advertisement to read more about the course. Cost per click was 0.67 euros. The campaign on YouTube ran for the same program, however, did not reach the same results. This study recommends

that Twitter and LinkedIn could be used for CIT's online courses social media campaigns.

This research has found that beside the digital marketing campaigns, conventional marketing activities are also effective. One of the participants to survey stated that when first she had heard about the online master program it was on a radio advertisement. "I heard about it mainly on the radio a couple of years ago and did a bit of research after that". Another significant finding emerging from this study, is that all of the students defined the visuals and the title of the advertisement to be the most important part to attract student's attention. Students give similar opinions about the course content and it is stated that if the visuals or the title is interesting, they go to the CIT main page and read the course content.

This study recommends that besides the digital marketing campaigns, conventional marketing activities are also effective and both marketing advertisements could run in a campaign where the same communication message is delivered. This research has shown that in digital media, the visuals and the title of the advertisement are the most important part to attract student's attention. Digital media advertisements which have short, interesting and need oriented titles, and which reflect the course content and overall brand image, seem to be more likely to attract students.

An important main finding emerging from this study is that affiliate marketing is commonly used in higher education. 40% of the master's student had their first e-learning experience by buying a personal development course that they heard of through Groupon. "I had lots of preconceptions about e-learning, but I was interested in digital marketing at that time and when I saw a discount in Groupon, I decided the buy the course. So, I would say that my reason for buying that first e-learning course was the price and course content".

Supporting Ryan et al., (2001:25), this study recommends that affiliate marketing could be useful to advertise CIT's online courses on a digital platform where the Institution's reputation won't be negatively affected.

This research has found that it is crucially important to be ranked on the first page of the search engine. " I think it's crucially important to be on the first page. I never look beyond the first page unless I'm really searching for something important." 100% of the contributors agreed on importance of being on the first page of a search engine and give similar opinion about the subject. Another interesting finding emerging from this study showed that although it is important to be on the first page, AdWords is not to be attractive for master students. "I usually skip over straight away because I don't trust it." 90% of the

interviewees outlined that they don't click on advertised search results and skip them. Contributors give similar opinion about the subject. "I'm gonna use the example Google. If I google something, the first three are always the page sponsored, sponsored ads, the big ads, I actually skip them".

Supporting Ryan et al., (2001:25), this study recommends that it is important to use many marketing techniques combined and compatible all together. It is recommended that instead of spending budgets on Google AdWords in the future, it could be better to invest in search engine optimization where the CIT web page will appear on the first page of a search engine organically.

This research has found that in the digital world, as much as the title and visuals of the adverts, the design of the web site is also important for master's students. "I will go into the website, and have to check for the description of the course, testimonials, and even some ratings out of the course itself." 80% of the contributors outlined that customer experience and testimonial are important and when they see an advertisement usually, they go to the main page and read the testimonials.

This research study recommends that it could be beneficial to CIT online course if on the advertisement itself or on the main page there are links related to customer experience and testimonials.

Table 1 Key Findings and Impacts

Research Findings	Impact of the Future marketing online CIT Courses
<ul style="list-style-type: none"> E-learning defined as "Easy to Use", "Simple", "Low Cost", "Easy to Access" and "Convenient" by interviewees. E-learning is defined as a low-cost solution to upskill the students. Facebook is the most used social media channel by master students, followed by Twitter and LinkedIn. As well as digital marketing campaigns, conventional marketing activities is also effective. Affiliate marketing is effective on students. It is important to be ranked on the first page of the search engine however advertised results on search engine are not preferred by students. The vast majority of the contributors outlined that testimonials and customer experience is important for them. 	<ul style="list-style-type: none"> Particularly these key words can be use in CIT's online marketing campaigns in the title or in the course content. In order to match the price sensitivity in student's search, the advertisement could refer to refer the price and work life balance. Beside YouTube campaigns, Twitter and LinkedIn advertisement can be used. CIT could use both digital and conventional marketing channels for its online courses. CIT could use affiliate marketing through appropriate web pages. It could be more effective to invest in SEO and appear in the first page organically rather than paying for it. It could be beneficial to CIT online course if on the advertisement itself or on the main page there are links related to customer experience and testimonials.

5 | CONCLUSION

This study examines the attitudes, beliefs and understanding of master students studying an online program at CIT and other institutions in relation to the marketing of e-learning and Its proposed future expansion. This case study also examines the past digital marketing campaigns of CIT's online programmes and expands on existing academic literature through its findings focusing on find out how to better market Its online offerings. Finally, this research study investigates future opportunities for marketing of its online courses.

The conclusion of this research study confirms that CIT has effective digital marketing campaigns but there is room for improvement. Cork Institute of technology must have a comprehensive marketing strategy aligned with institution mission and should run digital marketing campaigns under Its marketing orientation by generating a top-level plan. This would allow institution to have a high level of planning, applying, measuring, and adapting its marketing activities.

This study has highlighted the importance of having an overall strategy of marketing and notes that a powerful brand and strong marketing structure are key to achieving success for its digital marketing campaigns. It is beneficial to marketing of its online courses that CIT could put in place a quality assurance measurement and performance indicator for all of its online courses. Another important observation has emerged from this study that CIT could use expand its social media campaigns to more popular and preferred platforms by master students such as Twitter. It is recommended CIT for digital marketing of its online courses to invest in more SEO then and AdWords and to use affiliate marketing on a platform where CIT brand can lead to increase its value proposition.

The conclusion of this research study confirms that e-learning market growing nationally and internationally, growth of the online courses at Cork Institute of Technology is inevitable and there is no doubt that the increase in online offerings at CIT will be progressive for the Institution. It would allow the Institution to expand outside its geographical catchment area and recruit students from all around the world. This would lead to an increase in the student numbers and naturally an increase in the revenue they will bring. Such expansion also means the opportunity to provide a range of online programs as well as improvement in existing ones. In conclusion, the increase in online programmes at the Cork Institute of Technology has potential to bring more success to the institution. To ensure this, Cork Institute of Technology must ensure full staff corporation through dedication, openness, professionalism, education and quality assurance.

The Institution should create a high-level plan, study the multicultural perception of higher education in e-learning, and globally, encourage students to engage with CIT through the clever promotion of online courses.

The progress of development of more online courses in CIT are linked to many internal and industrial relations issues. A significant finding emerging from this study is the issue of perceived quality by students in relation the production and delivery of the online programmes of CIT. Among 50% of the contributors which are studying and off-line master's in business program at CIT, there is a strong belief that it is impossible to replace the course with online version of it. This perception seems to be the major challenge for CIT to beat in the future because the growth of the online courses at Cork Institute of Technology is inevitable. This study recommends that as stated by most of the interviewees in chapter 4, blended learning could be a good start of enlargement of the online courses at CIT. In order to ensure this, CIT could put in place a quality assurance measurement and performance indicator for all of its online courses.

This research has shown that students acknowledge the value and importance of e-learning in relation to the flexibility that CIT offers. Therefore, CIT in its drive to increase its online courses, it could be to its advantage to create and promote the flexibility of its programmes. A significant finding of this research is that unlike technical field related online courses, large percentage of the master students are against 100% online courses in social science related fields such as Masters in Business program offered by CIT. This study outlined that the main reason why students are against 100% online courses is the lack of face-to-face. This was seen as a major hurdle for students when it comes to learning online and again, by the student blended learning were shown as a solution to this problem. For CIT, this is important information that must be addressed when creating and designing online programmes. This study recommends that instead of creating %100 courses in social science related courses, it could be to its advantage to offer blended learning and promote the flexibility of its programmes.

Advertising is one of the most powerful forms of "pull" marketing strategy—persuading the customer to buy a product. "Push" marketing occurs when the product is presented assertively from the seller to the consumer. This research study has shown that Push marketing strategy is more useful for CIT online courses. This marketing strategy is a paid form of impersonal promotion that can appear in many forms. For example: print brochures or flyers, billboards, digital advertisement, television and radio ads, web site banners social media and e-mail campaigns. This research has shown that CIT is already using some of these forms such as print

brochures, digital advertisement and social media campaigns. This study recommends CIT to use Social Media Analytics, Management & Performance tools that they can measure success of their social media campaigns.

The focus of this research is the study of the attitudes and understanding in relation to the topic of marketing of online courses at Cork Institute of Technology. This section provides recommendations for future research pertaining to digital marketing of online courses offered by CIT. The findings of this current research provide the opinions and insights of ten interviewees and analyses of previous digital marketing campaigns of CIT's online courses relating to the objectives outlined in chapter 3. The findings in this study can be used by those involved in digital marketing from online higher education or personal development perspective or by those studying marketing, or by research professionals. In proposing the future research, the author would recommend that two strategies be employed. The first strategy should involve a focusing of the research on overseas target market for CIT's online course. The second strategy should involve a focusing of research on how to expand CIT's online courses internationally. Which direction to go with what kinds of course content?

As a part of the first strategy an area of study which deserves further extensive research relates to how to expand CIT's online courses internationally, would be an investigation on creating the online courses for international markets. As presented in chapter 2, international e-learning market is growing and non-English speaking markets such as Africa, middle east and Asia are growing rapidly in last decade. A study may be undertaken in relation to what type of online courses could be attractive and need oriented examining what type of English courses is need in such non English-speaking countries.

As part of the second strategy, an exciting area for future research would be an empirical study of the overseas target market for CIT's online courses. Is there an untapped potential in this target market? As presented in chapter 2, international e-learning market is growing, demand and interest to e-learning is raising. English speaking markets such as USA, UK Canada and Australia are mature and seems saturated but non-English speaking markets have potential for e-learning. Related to potential markets, another interesting area which merits further research could be an investigation into perceptions and effectiveness of the possible marketing campaigns in such markets relating to CIT's online courses examining what type of marketing strategy to follow in such markets in order to appeal to a wider audience, attract students in higher education and enticing more online students to CIT.

Future research should be also undertaken to gather the views of higher education students from a wide variety of cultures/countries in relation to the opinions and values which they hold in relation to the online qualifications, when compared to qualifications gained through traditional methods in their countries. Such research would provide insights into student perceptions across a range of countries/cultures. It is expected that more candidates will seek employment holding an online degree, therefore it could be important for CIT to learn viewpoint of students regarding e-learning in higher education. The findings of such research may be valuable to CIT in its digital marketing of and expanding of its online offerings internationally.

Finally, research may also be undertaken in relation to lecturers who work exclusively in the e-learning area. Such study would focus on examining their past experience as a lecturer and their role as an online lecturer. The results and findings may offer not only insights into ways of overcoming academic resistance but also overcoming of lecturing internationally through e-learning.

REFERENCES

- Appelberg, L. (1997). *Supporting Change Through Teacher Education*, London: Chapman & Hall, 216-221.
- Becker, H.J. (1984) "Computers in Schools Today: Some Basic Considerations", *American Journal of Education*, 93(1): 22-39.
- Bell, J., (1999). *Doing Your Research Project*, UK: Open University Press, 26-32.
- Bryman, A., Bell, E. (2007), *Business Research Methods*, Oxford/UK: Oxford University Press,
- Chaffey, D., Chadwick, F.E. (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, UK: Pearson Education LTD.
- Clarke, A (2006), *Why ICT is a Skill for Life: a personal view*. In *ICT Skills for Life Briefing: An Independent Professional Update*, Issue 2, Simon Boyd Publishing Ltd.
- Collis, J., Hussey, R., (2009). *Business Research*, UK: Macmillan.
- Cross, P. (2014). "An Informal History of eLearning", *On the Horizon*, 2(2): 103-110.
- Denscombe, M., (2010). *The Good Research Guide*, UK: Open University Press.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. Jakson, P. (2012). *Management Research*, UK/London: Sage Publications.

- Farrell, G. M. (2001). *The Changing Faces of Virtual Education, The Commonwealth of Learning: Vancouver.*
- Fisher C., Buglear C., Lowry D. (2010), *Researching and Writing a Dissertation*, UK Essex: Pearson Pearson.
- Flavin, M. (2017). *Disruptive Technology Enhanced Learning: The Use of Misuse of Digital Technologies in Higher Education.* Palgrave Macmillan, London.
- Friedman, R.S, Deek F.P., (2003). "Innovation and Education in the Digital Age: Reconciling the Roles of Pedagogy, Technology, and the Business of Learning", *Ieee Transactions On Engineering Management*, 50(4): 403-412.
- Gillham, B., (2010), *Case Study Research Methods*, London: Continuum International Publishing.
- Hayes, D. (2007). "ICT and learning: lessons from Australian classrooms", *Computers & Education*, 49(1): 385-395.
- Hoyle, E. (1983). *Computers and Education: A Solution in Search Of A Problem in Computers and Education*, London: Kogan Page.
- IBIS Capital, *Global e-Learning Investment Review*, January 2013 London-UK.
- Jenkins, M., Browne, T., Walker, R., & Hewitt, R. (2011). *The Development of Technology Enhanced Learning: Findings From A 2008 Survey Of UK Higher Education Institutions.* *Interactive Learning Environments*, 19(2): 447-465
- Jones, G. & Knezek, G. (1995) *Categorizing Distance Learning Systems: Discovering Successful Ingredients.* In *Liberating The Learner* (eds. J.D. Tinsley & T. van Weert), London: Chapman, pp. 243-249.
- Jones, G., Knezek, G. (1993). "Non-commercial radio-satellite telecommunications: affordable options for technology educators", *Proceedings of the Tenth International Conference on Technology and Education*, 3: 701-713.
- Katz, Y. J. (2002). "Attitudes Affecting College Students' Preferences for Distance Learning", *Journal of Computer Assisted Learning*, 18(1): 2-9.
- Kothari C.R., (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Delhi: New Age International (P) Limited.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management Millennium Edition*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Lentsiou, E., Valsamidis, D., Giannopoulou, D., Kalampouka, K. & Tsourgiannis, L. (2018). *Do The New Business Models Provide 'Justice' to Legal Services?.* *Journal of Business in The Digital Age*, 1(1): 22-32.
- Masoumi, D., Lindström, B. (2012). "Quality In E-Learning: A Framework for Promoting and Assuring Quality In Virtual Institutions", *Journal of Computer Assisted Learning*, 28(1).
- McGarr, O. (2009). "The Development of ICT Across The Curriculum In Irish Schools: A Historical Perspective", *British Journal of Educational Technology*, 40(6): 1094-1108.
- Nicholson, P. (2007). *Computers and Education E-Learning, From Theory to Practice*, Dordrecht: Springer.
- Offir, B., Katz, Y.J. (1994). "The Computer As An Instructional Aid For Studying The Humanities", *Applications and Impacts: Information Processing '94*, 2: 660-665.
- Oliver, R. (2005). "Quality Assurance and E-Learning: Blue Skies and Pragmatism", *Research in Learning Technology*, 13(3): 173-187.
- Ottesen, E., (2007). "Learning to Teach With Technology: Authoring Practised Identities", *Technology, Pedagogy and Education*, 15(3): 275-290.
- Pei, C. S., Ray J. T., Glenn, F., Yueh-Yang C., Dowming Y. (2008). "What Drives A Successful E-Learning? An Empirical Investigation of The Critical Factors Influencing Learner Satisfaction", *Computers & Education*, 50(4).
- Polat, V. and Yarimoglu, E. (2018). *Why and How Small and Medium-Sized Enterprises Use Social Media?.* *Journal of Business in The Digital Age*, 1(1): 1-9.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource For Social Scientists And Practitioner-Researchers*, UK: Blackwell Publishers.
- Ryan, D., Jones, C. (2011). *The Best Digital Marketing Campaigns in the World*, London: Koganpage.
- Ryan, D., Jones, C. (2012). *Understanding Digital Marketing*, London: Koganpage.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th Edition, Essex/UK: Parsons Education Limited.
- Southworth, J.H., Flanigan, J.M. & Knezek, G. (1981). *International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education*, NY: Springer Science & Business Media.
- Stoica, I., Orzan, M., Boboc, A.L., Caranica, C. & Bucur, L.E. (2017). *New Trends in E-learning Using Online Marketing Tools*, *Conference Proceedings of eLearning and Software for Education*, 1(1), 531-538.

- Tarhini, A., Hone, K., & Liu, X. (2015). A cross-cultural examination of the impact of social, organisational and individual factors on educational technology acceptance between British and Lebanese university students. *British Journal of Educational Technology*, 46(4), 739–755
- Trentin, G. (1997). “Telematics and On-Line Teacher Training: The POLARIS Project”, *Journal of Computer Assisted Learning*, 13(4): 261–270.
- Wearthington, B.L. Cunningam, C.J., & Pittenger, D.J., (2012). *Understanding Business Research*, NJ: Wiley.
- Wengarf. T., (2001). *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi Structured Interviews*, London: SAGE Publications Ltd.
- Wilson, T. & Whitelock, D. (1997) “Monitoring A CMC Environment Created for Distance Learning”, *Journal of Computer Assisted Learning*, 13(4): 253-260.
- Wisker, G., (2008). *The Postgraduate Research Handbook*, New York: Palgrave Macmillan, pp: 66-67.
- Wong, K.-T., Teo, T., & Goh, P. S. C. (2015). “Understanding The Intention To Use Interactive Whiteboards: Model Development and Testing”. *Interactive Learning Environments*, 23(6), 731–747.
- Zikmund G. W., (2003). *Business Research Methods*, Ohio: Mason.
- www.docebo.com, available at <https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf> Page4-48, accessed at January 29th 2017 at 11am, Page4-48.
- www.unesdoc.unesco.org, available at <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001362/136281e.pdf>, accessed at January 30th 2017 at 10am, Page1-137.
- www.forbes.com, available at <http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2013/09/12/idc--87-of-connected-devices-by-2017-will-be-tablets-and-smartphones/>, accessed at February 2nd 2017 at 10am.
- <http://www.internetworldstats.com/>, available at <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, accessed at February 2nd 2017 at 10pm.
- www.ambientinsight.com, available at <http://www.ambientinsight.com/Resources/Documents/AmbientInsight-2011-2016-Worldwide-Self-paced-eLearning-Market-Premium-Overview.pdf>, accessed at February 3rd 2017 at 9pm.
- www.td.org, available at <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2012/11/ASTD-2012-State-of-the-Industry-Report>, accessed at February 9th 2017 at 10:21pm.
- www.towerswatson.com, available at <https://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study>, accessed at February 9th 2017 at 9pm.
- www.gov.uk, available at https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/340600/bis-13-1081-international-education-global-growth-and-prosperity-revised.pdf, accessed at February 10th 2017 at 9pm.
- www.gsvadvisors.com, available at <http://gsvadvisors.com/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/GSV-EDU-Factbook-Apr-13-2012.pdf>, accessed at February 10th 2017 at 9pm.
- <http://www.cit.ie/>, available at http://www.cit.ie/about_cit, accessed at February 16th 2017 at 11am.
- www.itsligo.ie, available at www.itsligo.ie/onlinelearning, accessed at November 6th 2016 at 11am.
- <http://www.colleges.ie/>, available at <http://www.colleges.ie/type/distance-learning-10.html>, accessed at November 16th 2016 at 11am.