



# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY  
THE JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF  
SOCIAL SCIENCES

Cilt / Volume : 18

Sayı / Number : 2

ISSN : 1302-3284

E-ISSN: 1308-0911

Yıl / Year : 01 Nisan- 30 Haziran 2016/01 April-30 June 2016



# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY  
THE JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF  
SOCIAL SCIENCES

Cilt / Volume : 18

Sayı / Number : 2

ISSN : 1302 - 3284

E-ISSN: 1308-0911

Yıl / Year : 01 Nisan- 30 Haziran 2016/01 April-30 June 2016

## DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

---

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

Cilt: 18 Sayı: 2 Yıl: 2016

---

**Yayın No** : 09.8888.5300.000/BY.016.091.836

**ISSN**: 1302-3284

**E-ISSN**: 1308-0911

1. Baskı

---

**Derginin Sahibi** : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü adına Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR

**Sorumlu Müdür** : Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR

**Editörler** : Prof. Dr. Faruk SAPANCALI

Doç. Dr. Ethem DUYGULU

**Yönetim Yeri** : T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Tınaztepe Yerleşkesi 35390 Buca,İZMİR

**Yayının Türü** : Yılda En Az Dört Kez Yayınlanan Akademik Hakemli Dergidir.

---

**Yönetim ve Yazışma Adresi** : Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Tınaztepe Yerleşkesi 35390 Buca/İZMİR  
Tel: (232) 301 87 60  
Fax: (232) 453 02 66  
E-posta: sbedergi@deu.edu.tr  
Erişim Sitesi: www.sbe.deu.edu.tr/dergi/dergi.htm

**WEB Editörü** : Uzm. Özlem ABACIOĞLU

---

Dergide yayınlanan makalelerin bilim, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dergide yayınlanan makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

---

**Online Yayın Tarihi** : 12.07.2016

**Basım Yeri** : Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası

**Baskı Adedi** : 250 adet

**Basım Yeri Adresi** : Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası  
DEÜ Tınaztepe Kampüsü 35390 Buca - İZMİR  
Tel : 0(232) 301 93 00 - Fax : 0(232) 301 93 13

---

## DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY PUBLICATIONS

---

### DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

Volume: 18 Issue: 2 Year: 2016

---

**Edition Number:** 09.8888.5300.000/BY.016.091.836

**ISSN:** 1302-3284

**E-ISSN:** 1308-0911

1st Edition

---

**Journal Owner** : Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR, The owner on behalf of Dokuz Eylül University  
Graduate School of Social Sciences

**Director** : Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR

**Editors** : Prof. Dr. Faruk SAPANCALI  
Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU

**Place of Management** : Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences  
Tınaztepe Yerleşkesi 35390 Buca/İZMİR/TURKEY

**Publication Type and**

**Period** : Journal is a peer-reviewed and published at least four times a year.

---

**Management and Correspondence Address** : Dokuz Eylül University, Graduate School of Social  
Sciences, Tınaztepe Campus 35390 Buca/İZMİR/TURKEY  
Tel: +90 (232) 301 87 60  
Fax: +90 (232) 453 02 66  
E-mail: sbedergi@deu.edu.tr  
WEB: www.sbe.deu.edu.tr/dergi/JOURNAL.htm

**WEB Editor** : Spec. Özlem ABACIOĞLU

---

The academic and content responsibility of the articles published in our journal exclusively belongs to the authors.

The articles published in our journal cannot be used without giving reference to the relevant article.

---

**Online Date of Issue** : 12.07.2016

**Place of Printing** : Dokuz Eylül University Printing House

**Total number printed** : 250

**Place of Printing Address** : Dokuz Eylül University Printing House  
DEU Tınaztepe Campus 35390 Buca / İZMİR / TURKEY  
Tel: +90(232) 301 93 00 - Fax: +90(232) 301 93 13

---



**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

**Hakemli Dergi**

**Cilt: 18 Sayı: 2 Yıl: 2016**

**Dergi Yayın Komisyonu**

Prof. Dr. Faruk SAPANCALI - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Ethem DUYGULU - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Ayşe Gül KÖKKİLİNÇ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Erhan DEMİRELİ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Yrd. Doç. Dr. Emir ÖZEREN - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Fulya AĞGÜL DURAKÇAY - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Önder CANVEREN - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Nur Ayça ÖZTÜRK - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Seray KILIÇ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Emir ÜZÜMÇEKER - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Gülhan ŞAHİN - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Mehmet ÇİNOÇEVİ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Uzman Özlem ABACIOĞLU - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Uzman Çağdaş CENGİZ - Dokuz Eylül Üniversitesi

**DANIŞMAN KURULU**

---

Prof. Dr. A. Gürhan KÖK	Duke Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ	Okan Üniversitesi
Prof. Dr. Güneş ARIKDAL	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN	Muğla Üniversitesi
Prof. Dr. Canan BALKIR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Şeyhmus BALOĞLU	Nevada, Las Vegas Üniversitesi
Prof. Dr. Pascale CARAYON	Wisconsin Üniversitesi
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer ÇAVUŞGİL	Georgia State Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Hulusi DEMİR	Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Yücel ERTEKİN	Çağ Üniversitesi
Prof. Dr. Murat FERMAN	Işık Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan GÜRSOY	Washington State Üniversitesi
Prof. Dr. Dima JAMALI	Beyrut Amerikan Üniversitesi
Prof. Dr. Anastasios KARASAVVOGLOU	Kavala Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Asker KARTARI	Kadir Has Üniversitesi
Prof. Dr. Metin KOZAK	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. M. Haluk KÖKSAL	Alhosn Üniversitesi
Prof. Dr. Avşar KURGUN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Chris MILNER	Nottingham Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal ONAR	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sharr PROHASKA	New York Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan SIRAKAYA	South Carolina Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER	Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Brent S. STEEL	Oregon State Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan TATLIDİL	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Hülya TÜTEK	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Selçuk USLU	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Muzaffer UYSAL	Virginia Tech Üniversitesi
Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN	Başkent Üniversitesi

---

**Dizgi:** Uzman Özlem ABACIOĞLU - Araş. Gör. Mehmet ÇİNOÇEVİ

**DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY**  
JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

**Refereed Journal**

**Vol: 18 Issue: 2 Year: 2016**

**Publishing Commission of Journal**

Prof. Dr. Faruk SAPANCALI - Dokuz Eylül University  
Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU - Dokuz Eylül University  
Assoc. Prof. Dr. Ayşe Gül KÖKKILINÇ - Dokuz Eylül University  
Assoc. Prof. Dr. Erhan DEMİRELİ - Dokuz Eylül University  
Assist. Prof. Dr. Emir ÖZEREN - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Fulya AKGÜL DURAKÇAY - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Önder CANVEREN - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Nur Ayça ÖZTÜRK - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Seray KILIÇ - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Emir ÜZÜMÇEKER - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Gülhan ŞAHİN - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Mehmet CİNOÇEVI - Dokuz Eylül University  
Specialist Özlem ABACIOĞLU - Dokuz Eylül University  
Specialist Çağdaş CENGİZ - Dokuz Eylül University

**ADVISORY BOARD**

---

Prof. Dr. A. Gürhan KÖK	Duke University
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ	Okan University
Prof. Dr. Güneş ARIKDAL	Mersin University
Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN	Muğla University
Prof. Dr. Canan BALKIR	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Şeyhmus BALOĞLU	University of Nevada, Las Vegas
Prof. Dr. Pascale CARAYON	University of Wisconsin
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin University
Prof. Dr. Tamer ÇAVUŞGİL	Georgia State University
Prof. Dr. Hulusi DEMİR	Yaşar University
Prof. Dr. Yücel ERTEKİN	Atılım University
Prof. Dr. Murat FERMAN	Işık University
Prof. Dr. Doğan GÜRSOY	Washington State University
Prof. Dr. Dima JAMALI	American University of Beirut
Prof. Dr. Anastasios KARASAVVOGLOU	Kavala Institute of Technology
Prof. Dr. Asker KARTARI	Kadir Has University
Prof. Dr. Metin KOZAK	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. M. Haluk KÖKSAL	Alhosn University
Prof. Dr. Avşar KURGUN	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Chris MILNER	Nottingham University
Prof. Dr. Erdal ONAR	Bilkent University
Prof. Dr. Sharr PROHASKA	New York University
Prof. Dr. Ercan SIRAKAYA	South Carolina University
Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER	Yaşar University
Prof. Dr. Brent S. STEEL	Oregon State University
Prof. Dr. Ercan TATLIDİL	Ege University
Prof. Dr. Hülya TÜTEK	İzmir Ekonomi University
Prof. Dr. Özkan TÛTÛNCÛ	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Selçuk USLU	Bilkent University
Prof. Dr. Muzaffer UYSAL	Virginia Tech and State University
Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN	Başkent University

---

**Typesetting:** Specialist Özlem ABACIOĞLU - Research Assistant Mehmet CİNOÇEVI

### DERGİ HAKKINDA

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi yılda en az dört defa yayınlanan hakemli bir dergidir. Dergi alanında disiplinlerarası ulusal ve uluslararası çalışmaları yayımlar. Derginin yayım dili Türkçe'dir. Ancak İngilizce yazılan makaleler de yayımlanır. Dergi, içeriği tüm kullanıcılara açık, serbestçe/ücretsiz "açık erişimli" bir dergidir. Kullanıcılar yayıncıdan ve yazar(lar)dan izin almaksızın, dergideki makaleleri tam metin olarak okuyabilir, indirebilir, dağıtabilir, makalelerin çıktısını alabilir ve kaynak göstererek makalelere bağlantı verebilir.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi uluslararası bir dergi olup aşağıdaki veri tabanlarında yer almaktadır.



TÜBİTAK

ULAKBİM



EBSCO  
PUBLISHING

Provider of EBSCOhost®



ULRICHSWEB™  
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

DOAJ  
DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

Academic Journals Database  
disseminating  
quality controlled scientific knowledge



akademia sosyal bilimler indeksi

arastirmax  
Bilimsel Yayın İndeksi

SÖBIAD

### ABOUT JOURNAL

*Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences is a peer-reviewed and international journal published at least four times a year. The journal publishes multidisciplinary national and international articles. The language of the journal is Turkish, but, articles in English may also be published. This is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full text of the articles in this journal without asking prior permission from the Publisher or the author.*

*Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences is an international journal and indexed by these databases;*





İÇİNDEKİLER/CONTENT

SAYFA/PAGE

**FİNANS**

Araştırma Makalesi/Research Article

Doğrudan Yatırımlarda Yabancı Sahiplik Yoğunluğunun Belirleyicileri:  
Türkiye ve Almanya Örnekleri  
*The Determinants of Foreign Ownership in Direct Investments: The Cases of  
Turkey and Germany*  
**Gülşah KULALI**

197

**NİCEL KARAR YÖNTEMLERİ**

Araştırma Makalesi/Research Article

Hollanda Tipi Açık Artırma Yöntemi ile Bir İnternet Tabanlı İkinci El  
Otomobil Piyasası Analizi ve Markov Zinciri Uygulaması  
*A Dutch Auction Method Analysis and Markov Chain Application on Web  
Based Used-Car Market*  
**Elif BOZ ULUTAŞ, Hasan BOZTOPRAK, Gül GÖKAY EMEL**

227

Araştırma Makalesi/Research Article

AHP-VİKOR Entegre Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi: Tekstil Sektörü  
Uygulaması  
*Supplier Selection with AHP-VIKOR Integrated Method: Textile Industry  
Application*  
**İsmail KARA, Fatih ECER**

255

**PAZARLAMA**

Araştırma Makalesi/Research Article

İçsel Pazarlamanın Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir  
Araştırma  
*A Research about Effects of Internal Marketing on Organizational Cynicism  
and Organizational Commitment*  
**Derya ATLAY IŞIK, Ali Ender ALTUNOĞLU**

273

Araştırma Makalesi/Research Article

Relationship between Web Based User Innovation Tools and Firms'  
Innovativeness  
Web Tabanlı Kullanıcı İnovasyon Araçları ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi  
**Banu ATREK, Burcu İLTER, Güzin ÖZDAĞOĞLU**

291

Araştırma Makalesi/Research Article

Travmatik Süreçlerde Yaşanan Sahiplik Kayıpları ve Benlik Aşınması  
*Possession Losses during Trauma and Self Erosion*  
**Sonyel OFLAZOĞLU, Şenay SABAH**

319

**YÖNETİM VE STRATEJİ**

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Antalya Kesme Çiçek İhracatçılarının Küresel Rekabet Gücünün Analizi

*Global Competitiveness Analysis of Antalya Cut Flower Exporters*

**Nurcan AKBAŞ, Fulya SARVAN**

**343**



**Yayın Geliş Tarihi:** 05.11.2014  
**Yayına Kabul Tarihi:** 14.03.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 12.07.2016  
http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.84469

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 197-226  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **DOĞRUDAN YATIRIMLARDA YABANCI SAHİPLİK YOĞUNLUĞUNUN BELİRLEYİCİLERİ: TÜRKİYE VE ALMANYA ÖRNEKLERİ<sup>1</sup>**

Gülşah KULALI\*

**Öz**

*Bu araştırmanın amacı, gelişmekte olan bir ekonomi olarak Türkiye'ye yönelik ve gelişmiş bir ekonomi olarak Almanya'ya yönelik doğrudan yabancı yatırımlardaki yabancı sahiplik yoğunluğu, ev sahibi ülke ve kaynak ülkelerin ticaret hayatı ile ve yatırım çeken şirketler ile ilgili hangi faktörlerin etkisi altında değişmektedir? sorusuna cevap bulmaktır. Araştırmada çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmaktadır. Teorik alan yazında sahiplik stratejisinin oluşturulması ile ilgili on yaklaşım mevcuttur. Araştırma sonucunda her iki ülke için yabancı sahiplik yoğunluğunu açıklayan faktörlerin ortaya konulmasında "işlem maliyeti yaklaşımı"nın geçerli olduğu bulunmuştur. Bu yaklaşımdan başka Türkiye'ye yönelik yatırımlarda sahiplik yoğunluğunun açıklanmasında "pazarlık gücü yaklaşımı"nın, Almanya'ya yönelik yatırımlarda "örgütsel yeterlilikler" yaklaşımının geçerli olduğu bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Yatırım Kararları, Sahiplik Yapısı, Kurumsal Yönetim.

## **THE DETERMINANTS OF FOREIGN OWNERSHIP IN DIRECT INVESTMENTS: CASES OF TURKEY AND GERMANY<sup>2</sup>**

**Abstract**

*The aim of this study is to find answers to the following research questions: which business-life and firm-unique factors have influences over foreign ownership concentration of inward FDI's to Turkey as a developing country, and to Germany as a developed*

<sup>1</sup> Bu makale "Doğrudan Yabancı Yatırımlarda sahiplik Yapısının Analizi" başlıklı doktora tezinden (Gülşah Kulalı, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2013) ve 1110E156 no.lu Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesinden üretilmiştir. Çalışmanın ortaya çıkmasındaki önemli katkılarından dolayı tez danışmanım ve proje yürütücüm Prof. Dr. Nurhan Aydın'a teşekkürlerimi sunarım.

\* Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gulsahy@anadolu.edu.tr

<sup>2</sup> This paper is derived from the doctoral dissertation titled "Analysis of Ownership Structure in Foreign Direct Investments" (Gülşah Kulalı, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2013) and Anadolu University Scientific Research Project no. 1110E156. I sincerely thank my dissertation and project supervisor, Prof. Dr. Nurhan Aydın for her significant contributions to this research.

country? Multiple linear regression analysis method is used in this study. There are ten approaches about building ownership strategy in theoretical literature. Results of this research are as follows: "transaction cost approach" is valid for explaining foreign ownership concentration for both countries. Other than that, "bargaining power approach" is applicable to explain foreign ownership concentration of investments to Turkey, whereas "organizational competences approach" is applicable to explain foreign ownership concentration of investments to Germany.

**Keywords:** International Investment Decisions, Ownership Structure, Corporate Governance.

## GİRİŞ

Uluslararası doğrudan sermaye yatırımları; uluslararası strateji, uluslararası işletmecilik ve uluslararası iktisat alanlarının önemli araştırma konuları arasındadır. Özellikle 1990'dan sonra hız kazanan küreselleşme hareketi ile birlikte yatırımcılar doğrudan yabancı yatırımlarını (DYY) arttırmış, dünya üzerinde işletmenin değerini arttırmak adına hangi bölge veya hangi ülke avantajlı ise, varlıklarını ve sermayelerini oralara yönlendirmişlerdir. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) 2010 yılı verilerine göre dünya genelinde, geniş kapsamda çokuluslu şirket tanımına giren 103.768 ana şirket ve bu ana şirketlerin 892.114 bağlı şirketi bulunmaktadır. Bu kavramlar hakkındaki kural veya usullerin hemen hepsinde çok sayıda istisna vardır. Bu nedenle bir ülkeye yönelik DYY veya bir sektörden çeşitli ülkelere giden DYY ile ilgili genelleme yapmak çok uygun olmamakta ve konuya durumsal yaklaşım<sup>3</sup> gerekmektedir (Cohen, 2007). Bu çalışmada da konuya olabildiğince durumsal yaklaşılmaya çalışılmış ve genellemelerden özellikle kaçınılmaya çalışılmıştır. Bir diğer önemli konu, DYY ve çokuluslu şirketler hakkında varılan sonuçların, doğası gereği öznel olduğudur. Nesnel olan veriler satışlar, karlılık, varlıklar, en çok yatırım çeken ülkeler gibi verilerdir (Cohen, 2007). Bunların dışındaki veriler şirketlerde karar verici konumundaki öznelerin karar süreçlerinin sonuçlarıdır. Bu çalışmada şirketler ile ilgili öznel ve nesnel veriler bir arada çözümlenmeye çalışılmış ve değerlendirmeler yapılırken çokuluslu şirketlerin dinamik çevre yapıları da dikkate alınarak, olabildiğince analitik olunmaya gayret gösterilmiştir.

Bu çalışmada Türkiye'ye ve Almanya'ya yönelik DYY'lerdeki sahiplik yapısının araştırılması amaçlanmaktadır. Türkiye, Dünya Bankası Ülkeler Sınıflandırmasına göre gelişmekte olan bir ekonomidir. Türkiye'ye yönelik DYY'lerdeki yabancı sahiplik yoğunluğunun, önde gelen gelişmiş ekonomilerden Almanya ile karşılaştırmalı olarak ortaya konulması, araştırmanın derinliğini

<sup>3</sup> Yönetimde durumsallık yaklaşımı (contingency approach), yönetimin etkililiğinin, söz konusu zamana ilişkin spesifik durumlara, ve yönetim davranışının uygulanış biçimine bağlı olduğunu öne sürer. Buna göre tek bir yönetim şekli tüm durumlar için uygun olmaz. Konu ile ilgili daha ayrıntılı bilgiye Govindarajan (1988) ve Garengo ve Bititci (2007) çalışmalarından ulaşılabilir.

artırmakta, aynı zamanda gelişmekte olan bir ekonominin, DYY konusunda gelişmiş bir ekonomiden farkları veya örnek alabileceği noktalar hakkında ipuçları vermektedir. Karşılaştırma için Almanya'nın seçilme sebebi, Türk işletmelerinin, iş yapma kültürü ve işletmecilik kavramları bakımından diğer OECD üyesi gelişmiş ülkelere nazaran Almanya ile daha çok benzerlik göstermesidir. Almanya ve Türkiye'yi de kapsayan 25 ülkenin iş ve liderlik kültürlerindeki benzerlikler Chokkar vd. (2007) tarafından ortaya konulmuştur. İkinci dünya savaşından sonra Türkiye'den Almanya'ya göç etmeye başlayan işgücü, işletme kültürlerinin benzerliğinde önemli bir role sahiptir. Bugün Almanya'da üç milyondan fazla dördüncü kuşak işgücü çalışmaktadır. Zaman içinde bu nüfus, iki ekonomi arasında sosyal ve ekonomik etkileşimi desteklemiştir (Akgündüz, 2008; Aydın, 2011; Sirkeci vd. 2012). Zira Türkiye'ye en çok doğrudan yabancı yatırım yapan ülkelerden biri Almanya'dır. Nispeten daha az olsa da, Türkiye'nin de Almanya'ya yönelik birçok doğrudan yatırımı bulunmaktadır.

Konu, şu araştırma problemleri çerçevesinde incelenecektir: i) Gelişmekte olan bir ekonomi olarak Türkiye'ye yönelik DYY'lerin yabancı sahiplik yoğunluğu, Türkiye ve kaynak ülkelerin ticaret hayatı ile, ve yatırım çeken şirketler ile ilgili hangi faktörlerin etkisi altında değişmektedir? ii) Gelişmiş bir ekonomi olarak Almanya'ya yönelik DYY'lerde yabancı sahiplik yoğunluğu, Almanya ve kaynak ülkelerin ticaret hayatı ile, ve yatırım çeken şirketler ile ilgili hangi faktörlerin etkisi altında değişmektedir? Çalışmanın kapsamı, yapılan filtrelemelerden sonra, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, Türkiye'de 63 adet ve Almanya'da 97 adet endüstriyel şirket olarak belirlenmiştir. Finansal tablolarındaki farklılıklar ve farklı faaliyet yapıları nedeniyle banka ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirketler kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmadaki temel varsayım; şirket sahiplerinin, şirketlerin varlığını sürdürebilmesi için gereken sorumlulukları almaya razı oldukları ve işletmelerin temel amacı olan hissedarların değerini maksimize etme davranışını, paydaşların kendi değerlerini maksimize etme amacıyla karıştırmıyor olduklarıdır. Eğer şirket sahipleri aynı zamanda şirketin paydaşları ise, sahip olma sorumluluğunu paydaş olma sorumluluğundan önde tuttukları varsayılmıştır. İkinci varsayım, DYY'lerde yabancı ortağın ortaklık payının, yatırım yapan taraf ile yatırım yapılan taraf arasında serbestçe belirlenebildiğidir. Son varsayım, ortaklık payının daha fazla veya daha az olmasının tarafları önceki durumlarına göre daha iyi veya daha kötü duruma getirmesi ile ilgili takdirin durumsal olduğu ve tarafların öznel değerlendirmelerine tabi olduğudur.

Araştırmanın başlıca sınırlılığı, hem Türkiye hem Almanya'da gerekli finansal bilgilerine eksiksiz ve standart bir şekilde ulaşılabilen şirket sayısının azlığı nedeniyle küçük örnekleme çalışma zorunluluğu olmuştur. İkinci sınırlılık, sahiplik yapısı ile ilgili karar alıcı konumundaki "insan" faktörünün karmaşık yapısı nedeniyle analizde ihmal edilen değişken(ler) olabileceği düşüncesidir. Desai vd. (2002) tarafından da vurgulandığı gibi; çokuluslu şirketlerin sahiplik tercihlerini açıklamak için elde edilen verilerle oluşturulan fonksiyonda

açıklanamayan kısım olacaktır; çünkü hem sahiplik kararları hem de şirket faaliyetleri ilgili kararlar ölçülemeyen faktörlerin etkisi altındadır. Üçüncü sınırlılık, bazı durumlarda sermayenin geldiği kaynak ülkenin, esasen kayıtlardakinden farklı olabilmesidir. Bu gibi durumların tespitinin neredeyse imkansız olması nedeniyle bu çalışmada gelen sermayenin kaynağının kayıtlardaki ülke olduğu kabul edilmiştir. Dördüncü sınırlılık, analiz periyodu ile ilgilidir. Küresel ve bölgesel ekonomik ve finansal krizler geniş bir zaman diliminde çalışmanın uygun olmamasına neden olmuştur. Veri ulaşılabilirliği dikkate alındığında, analiz için en uygun bulunan dönem 2009-2010 dönemi olmuştur. Bu dönemde küresel finans krizinden sonra Avrupa ülkeleri borç krizi yaşarken, Türkiye biraz daha avantajlı konumda kalmıştır. Almanya ile karşılaştırma için bu bir kısıt oluşturmaktadır; fakat, DYY kararları kısa vadeli değil uzun vadeli kararlar olduğu için borç krizinin etkileri ihmal edilebilecek düzeyde kabul edilmekle birlikte, yorumlarda bu durum göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmanın sonucunda, i) yatırımlarda yabancı sahiplik yoğunluğunu açıklamada, işletme içi faktörlerden daha çok katkısı olan faktörün, işletme dışı bir faktör olan ve pazarlara erişim, gümrük yönetimi, ulaştırma-iletişim altyapısı ve işletme çevresinden oluşan “ev sahibi ülkenin ticaret kolaylığı” olduğu ii) yabancı yatırımcıların Türkiye’ye yaptıkları doğrudan yatırımlarda ortaklık payı konusunu değerlendirirken portföy yatırımı gibi düşündükleri ve kararlarını şirketin finansal performansı (piyasa temelli performans göstergesi) yerine piyasa kapitalizasyonunun<sup>4</sup> (piyasa temelli performans göstergesi) şekillendirdiği iii) Almanya’ya doğrudan yatırım yapan yatırımcılarınsa ortaklık payı ile ilgili kararlarını şirketin finansal performansının belirlediği bulunmuştur.

## **FİRMA SAHİPLİK YAPISI: TEORİK VE AMPİRİK ALAN YAZIN**

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları çerçevesinde sahiplik yapısı, doğrudan yatırımın bir ülkeye ilk giriş biçimi ile DYY’nin, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü zaman dilimi içinde herhangi bir andaki ortaklık payı dağılımını ifade etmektedir. Teorik alan yazın belli bir noktaya kadar bu iki kavram için açık bir ayırımıda bulunmasa da, son yıllarda yapılan ampirik çalışmalarda bu iki karar birbiri ile ilişkili, sıra ile alınan, fakat zaman içinde farklılaşabilen kararlar olarak görülmeye başlanmıştır (Mani vd., 2007).

### **Teorik Alan Yazın**

Ortaklık payı konusu ortak girişimlerle ilgilidir ve doğrudan yatırım yapan işletme, sermayedar veya yatırımcının ortak girişimdeki yüzdesel ortaklık payıdır. Bu pay, ev sahibi ve kaynak ülke ekonomisi ile ilgili özellikler ve yatırımcı ile

---

<sup>4</sup> Piyasa kapitalizasyonu şirketin hisse senedi sayısı ile hisse senedi piyasa değerinin çarpılması ile elde edilmekte ve şirketin yatırımcıların nazarındaki piyasa değerini göstermektedir.

yatırım çeken şirketler ile ilgili özelliklerin etkisi altında değişmektedir. Bu araştırmada bu faktörlerden kaynak ülke ve ev sahibi ülke ile ilgili özellikler ve yatırım çeken şirketler ile ilgili özelliklerin etkisi dikkate alınmıştır. Çokuluslu işletmeler ve diğer yabancı yatırımcılar, yabancı bir ülkeye doğrudan yatırım yapmaya ve ülkeye giriş biçimine karar verdikten sonra sahiplik yapısı kararını verirler. Şirketin amaçları, stratejileri ve sınırlılıkları gibi faktörler Belirli bir ortaklık payı isteğini etkilemektedir (Pan, 1996). DYY projelerinde sahiplik yapısı, yatırımcının projeye kaynak aktarma isteğini etkilemektedir (Asiedu ve Esfahani, 2001). Sahipliği ev sahibi ülke veya yabancı bir ülke ile paylaşım paylaşmama kararının sonucu paylaşım yönünde ise, ortaya ne kadarının paylaşılacağı sorusu çıkar. Yatırımcının yatırım yapmayı düşündüğü bölgenin özellikleri ile şirket içi faktörlerin etkisi altında ortaklık payı artar veya azalır (Pan, 2002). Gürsoy (2001) sahiplik yapısı kavramını, sahiplik yoğunluğu ve sahiplik karmaşıklık şeklinde iki boyutta tanımlamıştır. Sahiplik yoğunluğu, hissedarlar arasındaki pay dağılımı ile ölçülmektedir ve çeşitli şekillerde ifade edilebilmektedir. Bu ölçütler en büyük bir, üç, beş, on veya onbeş hissedar tarafından sahip olunan tedavüldeki adi hisse senedi yüzdesi, diğer hissedarların toplam sahiplik yüzdesi, ve Herfindahl Endeksi<sup>5</sup> şeklindedir. Dünyada ABD ve Birleşik Krallık dışındaki ülkelerdeki işletmelerde sahiplik yoğunluğu, bu iki bölgeye nazaran yüksek sayılabilir. Fakat ABD'deki şirketlerde de sanıldığından daha yoğun sahiplik yapısı görülmektedir (Holderness vd., 1999). ABD'de şirketlerin hangi yoğunlukta sahiplik yapısının ülke ekonomisine daha fazla rekabet avantajı sağlayacağı konusunda finansal iktisatçılar arasında bir görüş birliği yakalanabilmiş değildir (Morck, 2000). Sahiplik karmaşıklık ise, hissedarların ayniyeti ile ilgili bilgi vermektedir. Sahiplik karmaşıklık Gürsoy (2001) tarafından yabancı sahipliği, devlet sahipliği, holding bağlantıları, aile kontrolü, çapraz sahiplik, dağılmış sahiplik, banka sahipliği, küresel şirket sahipliği, yüksek teknoloji şirketleri sahipliği, yönetsel sahiplik ve yönetim kurulunda yönetici bulunması şeklinde sınıflandırılmıştır. Esasen sahiplik karmaşıklık günün gereklerine göre farklı şekillerde var olabilir. 2000'li yıllarda, yatırım fonları, emeklilik şirketleri ve sigorta şirketleri gibi kurumsal yatırımcıların sahipliği bu listeye eklenmiştir. Seçilen sahiplik yapısı, bir şirketin kuruluş maliyetini ve kolaylığını, sahiplerin yükümlülüklerini, yönetsel kontrolün doğasını, sermaye yaratma kolaylığını ve şirket kazançlarına / zararlarına bağlı gelir vergisi uygulamalarını etkileyecektir (Prescott vd., 2010). Sahiplik yapısını belirleyen faktörler ise, şirket büyüklüğü, kar potansiyeli, hissedar kararlarının kapsamını ve etkisini sınırlayan sistematik düzenlemeler, yönetimin riskten

---

<sup>5</sup> Herfindahl Endeksi ilk olarak Demsetz ve Lehn (1985) tarafından kullanılmış olan bir endekstir ve her bir hissedarın sahiplik payı yüzdesinin karelerinin toplamı olarak tanımlanmıştır. Tanımdan anlaşılacağı üzere bu endeks, bir ile sahiplerin ortalama sahiplik payı yüzdesi arasında değerler almaktadır. Endeksin bir değerini alması şirketinin tek bir ortağının olduğunu (yüksek yoğunluk), endeksin ortalama sahiplik payı değerini alması ise sahipliğin tüm ortaklar arasında eşit olarak dağılmış olduğunu (düşük yoğunluk) göstermektedir.

kaçınma düzeyi, sermaye maliyeti, kaldıraç, karlardaki oynaklık ve yöneticilerin davranışlarıdır (Demsetz ve Lehn, 1985; Gürsoy, 2001).

Uluslararası doğrudan yatırımlarla ilgili teoriler şirket yöneticilerinin faaliyet kararlarını, karlılığı göz önüne alarak verdiklerini varsayar. Fakat gerçekte şirketler bu türlü kararlarını, araştırmacıların ulaşamayacağı, birtakım durumlara has bilgiler ışığında aldığı için araştırmacıların nedensel ilişkiler belirlemesi çok zor olmaktadır. Firma teorisi; karlılık gibi değişkenlerin, sadece çokuluslu şirketlerin iştiraklerindeki sahiplik payı taleplerine katkıda bulunan ve araştırmacılar tarafından ulaşılabilen faktörleri belirlemekte kullanılabileceğini öne sürer (Desai vd., 2002). İşletmelere doğrudan yatırım yapan yabancı yatırımcılar ilk olarak yabancı piyasaya giriş biçimine karar vereceklerdir. Daha sonra seçtikleri giriş biçimine göre sahiplik stratejisine ve ortaklık paylarına karar verebilirler. Alan yazında yabancı piyasalarda sahiplik stratejisi ile ilgili geliştirilen yaklaşımlar şunlardır: kaynak temelli yaklaşım, işlem maliyeti yaklaşımı, OLI paradigması, örgütsel yeterlilikler yaklaşımı, kültür yaklaşımı ve pazarlık gücü yaklaşımı.

Kaynak temelli yaklaşıma göre hiçbir işletme bir diğerinin aynı değildir ve her bir işletme başarı sağlayacak kaynaklara ve yeteneklere sahip olabilir (Vibert, 2004; Mahoney, 2005). Kaynakların kendisi değil, bu kaynaklardan sağlanan hizmetler üretim sürecinin girdisidir ve her bir şirketin eşsizliğinin bu ayırmadan kaynaklanır.<sup>6</sup> İşlem maliyeti yaklaşımına göre gerçek hayatta karşılaşılan piyasa aksaklığı, karşı tarafla yapılan işletme faaliyetlerinin maliyetini artırır (Makino ve Neupert, 2000).<sup>7</sup> Dunning (1988) çokuluslu şirketlerin ihracat yapma, lisans anlaşması yapma, ortak girişim ve tamamına sahip oldukları şirket kurma arasındaki seçimlerini belirleyen faktörleri, şirketin sahiplik avantajları, piyasanın konum avantajları ve şirketin faaliyetlerini içselleştirme avantajları (Ownership advantages, Location advantages, Internalization advantages- OLI) olarak sıralamıştır (Agrawal ve Ramaswami, 1992; Chan, 2002).<sup>8</sup> Örgütsel yeterlilikler

---

<sup>6</sup> Hart'a (1995) göre şirket kısa vadede kar etme ve orta vadede büyüme amaçlarının yanı sıra, uzun vadede rekabet avantajı elde etme amacıyla olacaktır. Kaynak temelli yaklaşıma göre piyasa aksaklıklarından doğan zorluklar ortağın yatırıma kaynakları ile katılımı arttıkça azalmaktadır. Bu nedenle çokuluslu şirketler yatırımlarında ortaklık paylarını azaltarak söz konusu kaynaklardan daha fazla faydalanabilirler.

<sup>7</sup> Çokuluslu şirketler işlem maliyetleri yüksek olduğunda, yabancı piyasada, tamamına sahip oldukları şubeler açarak faaliyetleri içselleştirmeyi daha etkin bulmaktadır. Ortak girişimler oluşturduklarında ise ortakları ile karşılıklı çıkar ilişkisi yaratmakta ve çıkarlarını kullanarak işlem maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır (Hennart, 1988).

<sup>8</sup> Çokuluslu şirketler çekici ve potansiyeli yüksek olan piyasalarda ölçek ekonomisinden faydalanmak, marjinal üretim maliyetlerini düşürmek ve piyasada uzun vadeli varlık göstermek için yüksek ortaklık payı -kontrol seviyeli- giriş biçimini tercih etmektedir. (Hill vd., 1990). Agrawal ve Ramaswami (1992), şirketin faaliyetlerini içselleştirme avantajlarının, yüksek ve düşük kontrol seviyeli giriş biçimleri arasında yapılacak seçimin maliyeti ile ilgili olduğunu belirtmiştir. İçselleştirme üzerinde etkisi olan faktörler çokulusluluk deneyimi, pazarlama yoğunluğu, reklam yoğunluğu ve araştırma-geliştirme

yaklaşımı çokuluslu şirketlerin seçtiği giriş biçiminin; var olan bilgi birikiminden faydalanmanın ve yeni bilgi birikimini araştırmanın en etkin yolunu gösterdiğini belirtmektedir. Şirkete özgü bilgi birikiminin, etkin bir biçimde taklidi ve bilgiyi alıp kendi yapısıyla bütünleştirme yeterliliğine sahip olmayan diğer şirketlere aktarılması zor olmaktadır. Bu zorluktan endişe eden şirketler faaliyetlerini kendi hiyerarşilerinde içselleştirerek yüksek kontrol seviyeli bir giriş biçimi tercih etmekte, böylece bilgi birikimlerinden elde edilecek kazançlar kendilerine kalmaktadır (Chan, 2002). Kültür yaklaşımına göre yatırım yapan şirketin kültürel kökeni, piyasaya giriş biçimi üzerinde etkili olmaktadır. Çünkü belli kültürlerden gelen şirketler doğası gereği belli giriş biçimlerini seçmeye eğilimli olurlar (Pan, 1996). Uluslararası işletmecilik araştırmalarında Hofstede (1983 ve 2001) tarafından oluşturulan ulusal kültür sınıflaması da sıklıkla kullanılmaktadır<sup>9</sup>. Pazarlık gücü yaklaşımına göre yabancı piyasaya giriş biçimi seçimi, çokuluslu şirketle yerli ortak arasındaki müzakerenin çıktısıdır ve iki taraf arasındaki pazarlık gücü farkını yansıtmaktadır. Tarafların görece pazarlık gücü dört faktör tarafından belirlenmektedir. Bunlar; ev sahibi ülke hükümetinin etkisi, kritik kaynakların katkısı, alternatiflerin ulaşılabilirliği ve anlaşmanın taraflar için önemidir (Gomes-Cassares, 1989; Pan, 1996; Luo ve Park, 2001; Yan ve Gray, 2001; Chan, 2002)<sup>10</sup>.

---

yoğunluğudur. Todeva (2006:183) yabancı piyasaya giriş biçimini belirleyen faktörleri giriş yapılacak piyasanın koşulları, çokuluslu şirketin finansman kapasitesi ve yatırım yapılacak ülkede yatırım faaliyetine katılacak şirketin örgütsel yeterlilikleri ile üretim kapasitesi olarak sıralamıştır. Çokuluslu şirketler çeşitli nedenlerle faaliyetlerini içselleştirdikçe yüksek kontrol seviyeli giriş biçimini daha çok tercih etmektedir.

<sup>9</sup> Hofstede ulusal kültürü, bireysellik/ortaklaşıcılık, güç mesafesi, erkeksilik/kadınsılık ve riskten kaçınma boyutlarıyla tanımlar. Daha sonra bu boyutlara beşinci boyut olarak zaman yönelimi de eklenmiştir.

Belirsizlikten kaçınma tutumu olan yatırımcı şirketlerin ev sahibi ülkede tamamına sahip oldukları şubeler kurmak yerine ortak girişim kurma olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Güce olan mesafenin yüksek olduğu kültürlerde yöneticiler merkezi otorite ve karar alma sorumluluğu gösterirler. Böyle ülkelerden gelen yatırımcılar ev sahibi ülkede daha fazla sahiplik payı talep etmektedir (Erramilli, 1996). Kültür yaklaşımı aynı zamanda kaynak ülke ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel uzaklığın da yatırım yapan şirketin giriş biçimi kararına etkisi olduğunu öne sürer. Kültürel olarak birbirine uzak olan ev sahibi ve kaynak ülkelerdeki işletmeler farklı örgütsel ve yönetsel uygulamalara sahip olduğundan böyle ülkelerde kontrol seviyesi arttıkça yönetim maliyetleri de artmaktadır. Tamamen sahiplik yerine ortak girişim şeklinde kısmi sahiplik gerçekleştirildiğinde ortak, tedarikçi ve müşterilerle ilişkileri ve şirket çalışanlarını yönetmedeki uzmanlığını ortaya koyabilecek, böylece daha etkin olunabilecektir.

<sup>10</sup> Çokuluslu şirketlerin yatırım yaptıkları yerli işletmelere getirebilecekleri sermaye ve diğer kaynaklar çokuluslu şirketlerin yatırım yapacakları ülke hükümeti ile veya yerel ortakları ile, faaliyetler ve getiriler üzerindeki kontrolü artırmak için yüksek sahiplik payı için yapacakları pazarlık gücünü artırmaktadır. Anlaşma bir taraf için stratejik olarak ne kadar önemliyse o tarafın anlaşmaya ve onun çıktısına bağımlılık seviyesi o derece artmakta ve karşı tarafa bağımlı olma riskini o derece göze almaktadır. Bunun sonucu olarak da yüksek kontrol seviyeli sahiplik payı için pazarlık gücü düşmektedir. Benzer



Yukarıda açıklanan yaklaşımlara ek olarak, DYY'lerde sahiplik stratejisi, Jung (2007) tarafından iki boyutta ele alınmıştır. Bu iki boyut sermayenin kontrol mekanizması ve katılım mekanizması olarak görüldüğü boyutlardır. Sermayenin kontrol mekanizması olarak görülmesi işlem maliyeti yaklaşımı ile ilişkilendirilirken, sermayenin katılım mekanizması olarak görülmesi kaynak temelli yaklaşım ile ilişkilendirilmiştir. Aynı zamanda sermaye hem kontrol hem katılım mekanizması olarak değerlendirilmiş ve işlem maliyeti yaklaşımı ile kaynak temelli yaklaşım birlikte ele alınmıştır. Son olarak sermaye ne kontrol ne katılım mekanizması olarak değerlendirilmiş ve sahiplik stratejisi kültür yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir.

### **Ampirik Alan Yazın**

Demsetz ve Lehn (1985) tarafından yapılan çalışmada, şirketin ekonomik özelliklerinin, sahiplik yoğunluğunu belirlemede anlamlı olduğu bulunmuştur. Blodgett (1991) ise yabancı yatırımlarda özellikle ev sahibi taraf yerel piyasa ile ilgili bir uzmanlığa veya pazarlama kanalları hakimiyetine sahipse, genellikle teknoloji uzmanlığına sahip olan yatırımcı tarafın pay sahipliği konusunda belirleyici olduğu belirtilmiştir. Pan (1996) Çin'e yapılan ortak girişimlerde yabancı ortağın pay sahipliğinin, yabancı ortağın yerli ortaktan ne istediği ve ne alabildiği ile ilgili olduğunu ve tarafların pazarlık gücü tarafından etkilendiğini belirtmiştir. Aynı zamanda normal şartlar altında hem yerli hem de yabancı ortağın sahiplik yüzdesini maksimize etmeye çalışacağını ifade etmiştir. Amerikan, Avrupalı ve Japon yatırımcıların bu konuda farklı stratejiler izlediklerini söylemiştir. Erramilli (1996) ile Makino ve Neupert (2000), güç mesafesi yüksek olan kaynak ülkelerdeki çokuluslu şirketlerin ortak girişim şeklinde yatırım yapmaktansa şirketin tamamına sahip olabilecekleri yatırımları tercih ettiklerini bulmuştur. Shenkar (2001) riskten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerdeki çokuluslu şirketlerin, riskten kaçınma düzeyi düşük olan ülkelere göre yabancı yatırımlarında daha fazla işbirliği ve ortaklık arayışına girdiklerini belirlemiştir. Erramilli (1996) ise riskten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu ülkelerden gelen çokuluslu şirketlerin, yerli ortakla işbirliğini bir belirsizlik kaynağı olarak gördüklerini ve ortak şirket üzerinde güçlü kontrol sağlayan çoğunluk sahipliğini tercih ettiklerini; böylece yerli ortağın fırsatçılık gibi istenmeyen davranışlarını engelleyebileceklerini düşündüklerini ileri sürmüştür. ABD'de şirket yönetiminin ortaklık payını belirleyen faktörleri araştıran Himmelberg vd. (1999), pay sahipliğini belirleyen faktörlerin şirketin risk düzeyi ile gözlenemeyen şirket heterojenliği olduğu sonucuna varmıştır. Daniels ve Iacobucci (2000), Kanada'daki hukuki yapının sahiplik yoğunluğu üzerindeki etkilerini; finansal aracı kurumlar tarafından yapılan yatırımlar üzerindeki kısıtlamalar, bankacılık düzenlemeleri, korumacılık, pazar gücü ve sahiplik yapısındaki katılıkla açıklamıştır.

---

şekilde yatırımın yapılacağı ülke yatırımcı için stratejik öneme sahip kısıtlı kaynaklar bakımından ne kadar zenginse veya yatırım için ne kadar çekici ise yatırım yapan çokuluslu şirketin pazarlık gücü azalmakta ve daha düşük sahiplik payına razı olmaktadır.

Claessens vd. (2000), dokuz Doğu Asya ülkesinde ülkeler arası sahiplik (kontrol) yoğunluğu farklılıklarının, kanunlardaki farklılıklardan kaynaklandığını belirtmiştir. Genel olarak ülkenin ekonomik kalkınmışlığı arttıkça kontrol yoğunluğunun düştüğü görülmüştür. Kontrol yoğunluğundaki farkların, şirkete özgü yaş ve büyüklük özellikleri ile de ilişkili olduğu belirtilmiştir. Chang ve Rosenzweig (2001) Avrupa ve Japonya'dan ABD'ye 1975 - 1992 yılları arasında kimya ve elektronik sektörlerine gelmiş olan DYY'lerde piyasaya ilk giriş biçimini açıklayan değişkenler ile sonraki yatırımlara ilişkin giriş biçimini açıklayan değişkenlerin aynı olmadığı bulmuştur. İlk giriş biçimini kültürel farklılık, döviz kuru ve ar-ge harcamaları açıklarken, sonraki yatırımlarda giriş biçimini ilk giriş biçiminin ne olduğu açıklamıştır. Pan (2002) 1979-1996 yılları arasında ABD, Avrupa ve diğer ülkeler tarafından Çin'e yapılan DYY'lerde parası değerli olan, borç kullanma maliyeti düşük olan, yatırım yapılacak ülkeye gerçekleştirilen ihracatı yüksek olan ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerdeki yatırımcıların yabancı yatırımlarında daha yüksek ortaklık payına sahip olduğu bulunmuştur. Desai vd. (2002) Amerikan çokuluslu şirketlerinin kısmi pay sahibi olduğu iştirakler üzerinde çalışmıştır. Çokuluslu şirketler yerel piyasa ile yakın temas halinde bulunulması gereken durumlarda kısmi sahipliği tercih edilmektedir. İştiraklerin girdilerinin büyük bir bölümünü yerel piyasadan aldığı veya çıktılarının büyük bölümünü yerel piyasaya sattığı durumlarda ortak girişim, diğer sahiplik seçeneklerine göre daha çok tercih edilmektedir. Ana şirket geniş kapsamlı yurtdışı faaliyetlerde bulunuyorsa ve aynı sektörde iştirakler kuruyorsa, yeni kurduğu iştiraklerde azınlık payına sahip olmayı tercih etmektedir. Çoğunluk payı veya tamamı Amerikalı ana şirkete ait olan iştiraklerin, ana şirkete maddi olmayan varlıkların kullanımından doğan telif ücreti ödemesi olasıdır. Aynı zamanda ana şirketin çoğunluk paya veya iştirakin tamamına sahip olduğu yatırımlar, ödeyeceği vergi miktarını azaltmak isteyen şirketler için uygun olmaktadır. Van der Elst (2004) altı Avrupa ülkesinde hukuk yapısı, kurumsal yatırımcıların varlığı ve sosyal güvenlik sistemi gibi özelliklerin sahiplik yoğunluğunu açıklamada, sektörle ilgili özellikler ve şirket büyüklüğünden daha etkili olduğu bulmuştur. Tsang (2005) Vietnam'daki ortak girişimlerde yabancı ortağın pay sahipliği yüzdesini açıklayan faktörlerin yatırım yapan ülke ile Vietnam arasındaki kültürel uzaklık, yatırımın süresi ve yerel ortak sayısı olduğu bulunmuştur. Leaven ve Levine (2006) 13 Batı Avrupa ülkesinde faaliyet gösteren halka açık şirketlerin sahiplik yapısı ve şirket değerleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Birden fazla büyük hissedarı olan şirketlerin piyasa değerinin diğer şirketlerden farklılık gösterdiği bulunmuştur. Zeitun ve Tian (2007), Ürdün'de faaliyet gösteren halka açık şirketlerde en büyük paya sahip beş ortağın pay yüzdesi ile, özkaynaklar üzerinden karlılık ve toplam varlıklar üzerinden karlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Raff vd. (2007) Japon şirketlerine yatırım yapan çokuluslu şirketin üretkenliği arttıkça sahiplik payını da arttırdığı, örneklemedeki en üretken şirketlerin tamamen kendi sahipliklerinde olduğunu bulmuştur.

## **ÖRNEKLEM, VERİ VE YÖNTEM**

Bu çalışmada, doğrudan yabancı yatırımlarda sahiplik yoğunluğunu belirleyen faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Tahmin edilen doğrudan regresyon modelinde bağımlı değişken yabancı sahiplik yoğunluğu, bağımsız değişkenler ticaret kolaylığı skoru, finansal performans ve piyasa kapitalizasyonu olarak belirlenmiştir. Finansal performans muhasebe temelli performans göstergesi olarak; piyasa kapitalizasyonu ise piyasa temelli performans göstergesi olarak tanımlanmıştır. Kontrol değişkenleri ise sektör, şirket büyüklüğü, finansal risk ve şirket yaşıdır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında içsellik ilişkisi olup olmadığı Hausman model belirleme testi kullanılarak sınanmıştır. İçsellik sorununun olmadığı görülerek sistem yaklaşımı altında eşanlı denklem modellerinin kullanılmasına gerek olmadığına karar verilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler için kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli en küçük kareler tahmincisi ile tahmin edilmiştir.

DYY istatistiklerinin faydalılığı, bu istatistiklerin bazı kalite parametrelerine uygunluğu ile yakından alakalıdır. Bu parametreler OECD (2008) tarafından uluslararası standartlara uygunluk, ülkeler arasında tutarsızlıkların olmaması, zaman içinde tutarlı istatistik serilerinin oluşturulması, zamanlılık ve partner ülkeler arasında veri değişiminin olabilmesi olarak sıralanmıştır. Bu kalite parametrelerine uygunluğun sağlanabilmesi amacıyla bu çalışmada sahiplik yapısı verileri ile şirketler ile ilgili diğer finansal ve finansal olmayan veriler OSİRİS<sup>11</sup> veri tabanından elde edilmiştir. Şirketlerin bilanço ve gelir tablolarıyla yapılan çalışmalarda karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin farklı formatlarda finansal tablo hazırlaması nedeniyle ülkeler arası karşılaştırma yapmanın güç olmasıdır. Hatta bazı durumlarda aynı ülkede faaliyet gösteren şirketler için bile bu güçlük söz konusu olabilmektedir. Bu çalışmada bu güçlük, veri tabanının tüm şirketler için standart formatlarda ve her ülke için aynı para birimi (ABD Doları) üzerinden finansal tablo sunması ile aşılmıştır. Böylece kullanılan verilerin güvenilirliği artmıştır. Şirketler hakkındaki verilerin standart formatlarda kullanıma hazır hale getirilmesi için veri tabanından veriler şu kriterler kullanılarak süzdürülmüştür: i) OECD üye ülkelerinde ticaret siciline kayıtlı olmak, ii) En az %10 ortaklık payına sahip en az bir yabancı ortağı bulunmak, iii) Yabancı ortağı uluslararası vergi cenneti merkezlerinde kayıtlı bulunmamak, iv) Finans dışı sektörlerde faaliyet göstermek. Veri tabanından verilerin alındığı dönem olan Aralık 2011- Mart 2012 tarihleri arasında, yukarıda bahsi geçen kriterlere sahip, Türkiye'den 63 adet ve Almanya'dan 97 adet şirket örnekleme dahil edilmiştir. Örneklerde yer alan şirket isimleri yazardan

---

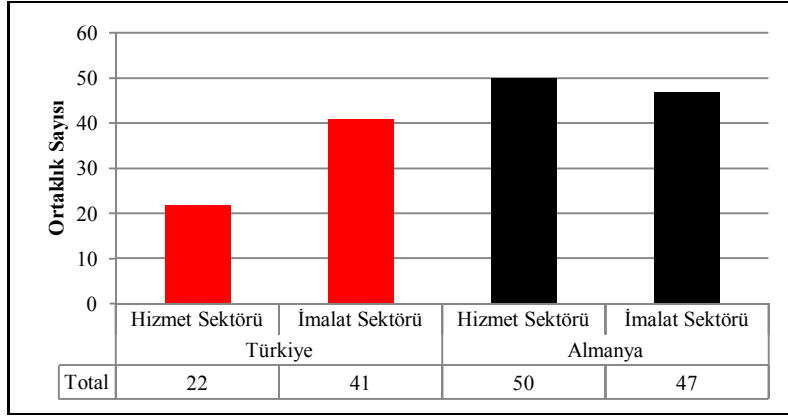
<sup>11</sup> OSİRİS veri tabanı, Almanya kökenli BureauVanDijk Elektronik Yayıncılık'a ait bir veri tabanı olup, farklı ülkelerde faaliyet gösteren yaklaşık 47 bin adet özel ve kamu işletmesinin karşılaştırılabilir finansal ve finansal olmayan bilgilerini içeren, toplam 382 Türk şirketinin finansal verisini de barındıran, uluslararası işletmecilik literatürü uygulamalarında sıklıkla kullanılan güvenilir bir veri tabanıdır.

alınabilir. Veri tabanında en fazla bilgiye ulaşılabilen ve Türkiye’de ekonomik ve finansal bir krizin yaşanmadığı normal bir dönemi temsil edebilecek dönem olarak 2009-2010 yılları belirlenmiştir. Verilerin toplandığı Aralık 2011- Mart 2012 döneminde, 2011 yılına ilişkin verilerde büyük eksiklikler olduğu için 2011 yılına ait veriler analize dahil edilememiştir. Sonuç olarak veri periyodu 2009-2010 olmuştur. Birden fazla yabancı ortağı olan her şirket için tüm yabancı ortaklar dikkate alınmış ve her bir kaynak ülke için ortaklık paylarının, o kaynak ülke bazındaki en büyük üç ortaklık payı toplamı ile değerlendirilmesine karar verilmiştir.<sup>12</sup> Böylece yatırımcıların spesifik olarak hangi şirket oldukları veya kişi olarak kim oldukları değil, hangi kaynak ülkeden geldikleri değerlendirilmiştir. Farklı kaynak ülkelerde kayıtlı olan, birden fazla yabancı ortağının olduğu tespit edilen şirketlerde yatırımcıların örneklemden dışlanması analizin etkinliğini azaltacağından farklı ülkeden gelen her doğrudan yabancı yatırımcı için şirket tekrar örnekleme dahil edilmiştir. Türkiye’de bu durumda olan sekiz adet şirket varken Almanya’da bu durumda olan şirket yoktur. Ayrıca Türkiye’deki bir şirketin sadece 2010 yılı finansal tabloları bulunduğundan söz konusu şirketin sadece 2010 yılı verileri kullanılmıştır.

Türkiye’de DYY çeken toplam ortaklık sayısı 22’si hizmet 41’i imalat sektöründe olmak üzere 63 adet, Almanya’da 50’si hizmet 47’si imalat sektöründe olmak üzere 97 adettir (Bkz. Şekil 1). İki ülkeye yönelik DYY’lere ilişkin sahiplik karması bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır. Türkiye’ye ve Almanya’ya yönelik DYY’lerde sahiplik karması farklılık göstermektedir. Türkiye’deki şirketlere doğrudan yatırım yapan yabancıların %70’inin endüstriyel şirketler, %19’unun finansal şirketler, kalan %11’inin ise bankalar ile yatırım ve emeklilik fonları olduğu görülmektedir. Almanya’daki şirketlere doğrudan yatırım yapan yabancıların ise %67’sinin endüstriyel şirketler, %10’unun finansal şirketler, kalan %23’ünün ise bankalar, özel sermaye şirketleri, yatırım ve emeklilik fonları, kişi ya da aileler, sigorta şirketleri ile vakıf ve araştırma enstitüleri olduğu görülmektedir.

---

<sup>12</sup> Örneğin Türkiye’de faaliyet gösteren bir şirketin, ortaklık payları %12 ve %18 olan iki Fransız ortağı varsa “bu şirkette %30 Fransız ortaklığı var” şeklinde değerlendirilmiştir.

**Şekil 1:** Sektörlere Göre DYY Çeken Ortaklık Sayıları**Analizde Kullanılan Değişkenler**

OECD ölçütlerine göre bir şirketteki sahiplik payı %10 ve daha fazla olan yabancı ortaklar, şirketin bulunduğu ülkeye DYY yapmış kabul edilmektedir. Örneklemedeki şirketlerin ilk olarak yabancı ortakların kaynak ülkeleri ve sahiplik yoğunlukları derlenmiştir. Daha sonra alan yazına bağlı olarak sahiplik yoğunluğu ile birlikte değerlendirilen diğer değişkenler elde edilmiştir. Aşağıda değişkenlere ilişkin tanım ve açıklamalar düzey değerleri ile gösterilmiştir. Kümeleme analizinde düzey değerler kullanılmış fakat regresyon analizinde büyüklükler üzerinden yapılan karşılaştırmanın denklem çözümlemesinde değişen varyans sorunu ile ilgili bazı sakıncaları olduğu için, kullanılan değişkenlerden uygun olanlara (göreceli ticaret kolaylığı skoru, şirket büyüklüğü, şirket yaşı ve piyasa kapitalizasyonu) logaritmik dönüşüm uygulanmıştır. OSİRİS veri tabanında tüm bilanço ve gelir tablosu rakamları bin Amerikan Doları cinsinden ifade edilmiştir.

**Tablo 1:** Kaynak Ülkelere Yönelik DYY’lerde Sahiplik Karması  
Türkiye (Panel A); Almanya (Panel B)

## Panel A

Yatırımcı Tipi	Şirket Sayısı
Endüstriyel Şirket	44
Finansal Şirket	12
Banka	4
Yatırım ve Emeklilik Fonları	3
Toplam	63

## Panel B

Yatırımcı Tipi	Şirket Sayısı
Endüstriyel Şirket	65
Finansal Şirket	9
Banka	7
Özel Sermaye Şirketi	5
Yatırım ve Emeklilik Fonları	5
Kişi ya da Aile	3
Sigorta Şirketi	2
Vakıf / Araştırma Enstitüsü	1
Toplam	97

**Yabancı Sahiplik Yoğunluğu (YSY) :** Şirketin, aynı yabancı ülkeden en büyük üç hissedarı tarafından sahip olunan tedavüldeki adi hisse senedi yüzdesidir. Ulaşılabilen veri sayısının mümkün olan en yüksek sayıda olması için yabancı sahiplik yoğunluğu verisi, verilerin elde edildiği Aralık 2011 - Mart 2012 döneminde veri tabanında en son ulaşılabilen sahiplik yapısı bilgilerinden derlenmiştir. Leaven ve Levine (2006) de sahiplik yapısı verileri ile ilgili 1996-1999 yılları için aynı yaklaşımı izlemiştir. Ayrıca Facio ve Lang (2002) ve La Porta vd. (1999) sahiplik yapısının zamanla çok büyük değişiklikler göstermediğini belirtmiştir. Bu nedenle sahiplik yoğunluğundaki kısa süreli dalgalanmaların analizi çok etkilemeyeceği düşünülmüştür.

**Ticaret Kolaylığı Skoru (TKS):** WEF tarafından düzenli olarak yıllık olarak Küresel Ticaret Kolaylığı Raporu (Global Enabling Trade Report) yayınlanmaktadır. Bu raporda ülkelerin ticaret kolaylığı analizi, Ticaret Kolaylığı Endeksine dayandırılmaktadır. Ticaret Kolaylığı Endeksi bireysel ekonomilerin kurumları, politikaları ve ürün ile hizmetlerin serbest dolaşımını sağlayan hizmetleri nasıl geliştirdiğini ölçmektedir. Bu endeks dört alt endeksten oluşmaktadır. Alt endeksler pazarlara erişim, gümrük yönetimi, ulaştırma-iletişim altyapısı ve işletme çevresinden oluşmaktadır. Alt endeksler, farklı değişkenleri içeren dokuz yapısal bloktan oluşmaktadır. Endeks, ülkelerin belirtilen özellikler bakımından bir ile yedi arasında almış oldukları skorları yansıtmaktadır. Endeks ve endeksin hesaplanması hakkında ayrıntılı bilgiye, World Economic Forum’dan veya yazardan ulaşılabilir.

Bu çalışmada bahsi geçen endeks skorlarının 2009-2010 yılı ortalamaları kullanılmıştır. Yatırımın kaynak ülkesi ile ev sahibi ülkenin skorlarının karşılaştırılabilmesi için bu endeksten yeni bir endeks türetilmiştir. Oluşturulan bu yeni endekste ev sahibi ülkenin skoru 100 kabul edilmiş ve ev sahibi ülkeye doğrudan yatırım yapan yatırımcıların kaynak ülkelerinin skorları 100'e göre ifade edilmiştir. Kaynak ülkelerin ev sahibi ülkeye göre göreceli durumu ev sahibi ülke skoru kaynak ülke skoruna oranlanması ile 1 numaralı denklemde hesaplanmıştır.

$$\text{Göreceli Ticaret Kolaylığı Skoru: } \frac{\text{Ev sahibi ülke skoru}}{\text{Kaynak ülke skoru}} \times 100 \quad (1)$$

**Sektör (SEK):** Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör nitel bir değişken olarak analizlerde yer almaktadır. Üç Haneli Standart Uluslararası Sektör Kodları (SIC), uluslararası işletmecilik çalışmalarında yaygın olarak kullanıldığı için bu çalışmada şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörler bu kodlarla tanımlanmıştır. Üç Haneli SIC ve açıklamaları yazardan temin edilebilir. Sektör kodları imalat (0) ve hizmet (1) sektörü olarak ikili şekilde gruplandırılmış ve analizde nitel değişken olarak yer almıştır. Şirketlerin tümü 2009 ve 2010 yılında aynı sektörde faaliyet göstermiştir.

**Şirket Büyüklüğü (BUY):** Şirket büyüklüğü çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde temsil edilmiştir. Toplam varlıklar üzerinden, toplam satışlar üzerinden ve çalışan sayısı üzerinden şirket büyüklüğü hesaplanabilmektedir. Bu çalışma kapsamında şirket büyüklüğü Laeven ve Woodruff'un (2004) çalışmasında olduğu gibi çalışan sayısı üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışan sayısı verisi bazı şirketlerde hem 2009 hem 2010 yılları için mevcutken, bazı şirketlerde bu yıllardan sadece biri için mevcuttur. Her iki yıl için de verisi olan şirketler için iki yılın ortalaması kullanılmıştır. Bu yıllardan sadece birine ilişkin verisi bulunan şirketler için ise örneklem sayısının küçülmemesi adına mevcut olan yılın verisi kullanılmıştır.

$$\text{Şirket Büyüklüğü: Çalışan sayısı} \quad (2)$$

**Finansal Performans (PERF):** Şirket performansı muhasebe temelli ve piyasa temelli olmak üzere değişik şekillerde ifade edilebilmektedir. Bu çalışmada muhasebe temelli finansal performans, özkaynak karlılığı ve satışların karlılığına eşit ağırlık verilerek hesaplanmıştır. Muhasebe temelli performansın göstergesi olarak toplam varlık karlılığını veya özkaynak karlılığını kullanan akademisyenler, varlıkların ve özkaynakların, karşılaştırmalarda satış hasılatından daha istikrarlı bir temel oluşturacağını savunmaktadır. Satışların dış çevrenin etkisiyle yıldan yıla önemli dalgalanmalar gösterebileceğini öne sürmektedirler. Satışlar üzerinden karlılığı kullanan akademisyenler ise satışların, parasal olarak varlıklar ve özkaynaklardan daha güncel ifade edildiğini; çünkü, varlıkların uzun zamandır şirket bünyesinde olduğunu ve defter değeri ile gösterildiğini öne sürmektedirler (Tallman ve Li, 1996; Brouters vd., 2003). Alan yazında Zhang ve Rezaee (2009) ile Kyaw ve Theingi (2009) muhasebe temelli finansal performansı ölçerken bu iki



oranı regresyon modellerinde birlikte kullanmıştır. Bu çalışmada özkaynak karlılığı ve kar marjının saçılım diyagramı çizilmiş ve iki oranın büyük ölçüde birlikte hareket ettiği görülmüştür. Çoklu doğrusal bağıntı sorunundan kaçınılması için oranların bu şekilde eşit ağırlıklandırılarak kullanılması uygun bulunmuştur. Şirketlerin söz konusu oranları için 2009 ve 2010 yıllarının ortalaması kullanılmıştır.

$$\text{Finansal Performans: (Özkaynak karlılığı + Kar marjı)/2} \quad (3)$$

$$\text{Özkaynak Karlılığı} = \frac{\text{Vergi öncesi kar veya zarar}}{\text{Özkaynaklar}} \times 100 \quad (4)$$

$$\text{Kar Marjı} = \frac{\text{Vergi öncesi kar veya zarar}}{\text{Satışlar}} \times 100 \quad (5)$$

Oranlar hesaplanırken net kar yerine faaliyet karının kullanılmasının, ülkeler arasındaki vergi farklarını ortadan kaldırarak şirket performansını daha iyi temsil edeceği düşünülmüştür.

**Finansal Risk (RISK):** Şirketlerin muhasebe temelli risk durumunu göstermek için borç oranı değişkeninin kullanılması uygun bulunmuştur. İşletme varlıklarının hangi ölçüde yabancı kaynaklar ile finanse edildiğini gösteren borç oranının yüksek olması işletmenin riskli bir biçimde finanse edildiğini, kredi kullandıranlar açısından emniyet payının dar ve işletmenin faiz yükümlülüklerini yerine getirememesi olasılığının yüksek olduğunu anlatmaktadır. Wiseman ve Bromiley (1996) ile Deephouse ve Wiseman (2000) da çalışmalarında borç oranını finansal risk ölçütü olarak kullanmıştır. Bu çalışmada şirketlerin borç oranlarının 2009 ve 2010 yılları ortalaması kullanılmıştır.

$$\text{Borç Oranı} = \frac{\text{Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Varlıklar}} \times 100 \quad (6)$$

**Şirket Yaşı (YAS):** Şirket yaşı 2010 yılına göre tanımlanmış şirket yaşı olup, alan yazında doğrudan yatırım yapmak isteyen yatırımcılar tarafından önemli bulunan bir değişkendir.

**Piyasa Kapitalizasyonu (KAP):** Piyasa kapitalizasyonu şirketin hisse senedi sayısı ile hisse senedi piyasa değerinin çarpılması ile elde edilmekte ve şirketin yatırımcıların nazarındaki piyasa değerini göstermektedir. Bu çalışmada piyasa kapitalizasyonu, piyasa temelli performansın göstergesi olarak düşünülmüştür. Söz konusu değer 2009 ve 2010 yılları ortalaması kullanılmıştır.

$$\text{Piyasa Kapitalizasyonu: Hisse Senedi Sayısı x Hisse Senedi Piyasa Değeri} \quad (7)$$

**AMPİRİK BULGULAR**

Türkiye'ye ve Almanya'ya yönelik DYY'lerde yabancı sahiplik yoğunluğunun hangi faktörlerin etkisi altında değiştiğinin belirlenmesi amacıyla, Türkiye'den 63 ve Almanya'dan 95 şirkete ait 2009-2010 yıllarına ilişkin veriler kullanılarak, aşağıdaki regresyon modeli her iki ülke için ayrı ayrı test edilmiştir.

$$YSY_i = \beta_0 + \beta_1 * TKS_i + \beta_2 * SEK_i + \beta_3 * BUY_i + \beta_4 * PERF_i + \beta_5 * RISK_i + \beta_6 * YAS_i + \beta_7 * KAP_i + \varepsilon_i \quad (8)$$

YSY= Yabancı sahiplik yoğunluğu

TKS= Ticaret kolaylığı skoru

SEK= Sektör

BUY= Şirket büyüklüğü

PERF= Finansal performans

RISK= Finansal risk

YAS= Şirket yaşı

KAP= Piyasa kapitalizasyonu

$\beta$  = regresyon parametresi

$i = 1, 2, \dots, n$

$n$  = örneklem büyüklüğü

$\varepsilon$  = hata terimi

Modelde bağımlı değişken yabancı sahiplik yoğunluğu, bağımsız değişkenler ticaret kolaylığı skoru, finansal performans (muhasabe temelli performans göstergesi) ve piyasa kapitalizasyonu (piyasa temelli performans göstergesi) olarak belirlenmiştir. Sektör, şirket büyüklüğü, finansal risk ve şirket yaşı ise kontrol değişkenleridir. Bu değişkenlerden ticaret kolaylığı skoru, şirket büyüklüğü, şirket yaşı ve piyasa kapitalizasyonuna logaritmik dönüşüm uygulanmıştır. Diğer değişkenler oransal ifadelerdir.

Tablo 2'de Türkiye'deki ve Almanya için kurulan modellerdeki değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler yer almaktadır. Modellerdeki  $\beta$  parametreleri sıradan en küçük kareler tahmincisi ile tahmin edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modeli, açıklayıcı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını varsaymaktadır. 5 ve 6 numaralı Türkiye ve Almanya için kurulan modellere ilişkin korelasyon tablolarından, açıklayıcı değişkenler arasında problem sayılacak seviyede korelasyon ilişkisinin olmadığı görülebilir. Değişkenler arasında

büyük sayılabilecek tek korelasyon Almanya'daki şirketlerin piyasa kapitalizasyonu ile şirket büyüklüğü arasındadır. Alan yazın çoklu doğrusal bağıntı sorunu için değişkenler arasında %80'den daha yüksek korelasyonu kritik olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle bahsi geçen korelasyon ihmal edilmiş ve bununla ilgili bir değişiklik yapılmamaya karar verilmiştir. Türkiye ve Almanya'ya ilişkin kurulan modellerin parametre tahminleri Tablo 4'te yer almaktadır.<sup>13</sup> Hem Türkiye hem de Almanya için kurulan modeller binde beş düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ticaret kolaylığı skorunun Türkiye'ye yönelik DYY'lerde yabancı sahiplik yoğunluğunu pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Yatırımı yapan kaynak ülkenin Türkiye'ye kıyasla endeks skoru arttıkça yatırımdaki ortaklık payı da artmaktadır. Bir diğer deyişle kendi ülkesinde ticari altyapısı daha gelişmiş ve pazarlara erişim, gümrük yönetimi, ulaştırma - iletişim altyapısı ve işletme çevresi konularında daha ileri olan yatırımcıların Türkiye'de yapmış oldukları yatırımlarda ortaklık payı, Jung (2007) deyimi ile "kontrolü" daha fazla olmaktadır. Pan (1996), ticaret kolaylığı ile yakından ilişkili olan ev sahibi ülkedeki rekabet yoğunluğu arttıkça yabancı yatırımcının pay sahipliğinin arttığını bulmuştur.

Piyasa temelli performansın göstergesi olan piyasa kapitalizasyonunun Türkiye'ye yönelik DYY'lerde yabancı sahiplik yoğunluğu üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur. Yabancı yatırımcılar piyasa değeri daha yüksek olan şirketlere daha yüksek payla, piyasa değeri daha düşük olan şirketlere daha düşük payla ortak olmaktadır. Pedersen ve Thomsen (2003) Avrupa'da devlet sahipliğindeki işletmelerin dışındaki işletmelerde piyasada değeri/defter değerinin şirket sahiplik yoğunluğu üzerinde pozitif etkisinin olduğunu bulmuştur.

---

<sup>13</sup> Bu çalışmada kurulan regresyon modellerinde çoklu doğrusal bağıntı testinin yanı sıra regresyon hatalarına ilişkin varsayımların da geçerlilik testleri yapılmıştır. %5 anlamlılık düzeyinde model hatalarının normal dağılıma sahip olduğu ve hataların sabit varyanslı olduğu belirlenmiştir. Varsayım testlerine ilişkin tablolar yazardan temin edilebilir.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Türkiye (Panel A); Almanya (Panel B)

Panel A

<i>Değişkenler</i>	<i>Örneklem Büyüküğü</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Ortanca</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>En Büyük</i>	<i>En Küçük</i>
YSY	63	43.37	40.00	25.30	99.28	10.00
TKS	63	4.79	4.82	0.09	4.89	4.52
SEK	63	0.35	0.00	0.48	1.00	0.00
BUY	63	6.65	6.99	2.25	9.90	0.69
PERF	63	5.59	5.10	10.33	38.90	-23.71
RISK	63	44.84	41.34	22.87	91.17	0.27
YAS	63	3.41	3.58	0.53	4.19	2.20
KAP	61	12.43	12.45	1.64	16.54	9.43

Panel B

<i>Değişkenler</i>	<i>Örneklem Büyüküğü</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Ortanca</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>En Büyük</i>	<i>En Küçük</i>
YSY	97.00	42.46	32.57	28.20	99.98	10.00
TKS	97.00	4.58	4.58	0.06	4.64	4.38
SEK	97.00	0.52	1.00	0.50	1.00	0.00
BUY	95.00	6.46	6.48	1.96	11.17	1.39
PERF	97.00	-2.45	2.51	40.73	144.18	-257.62
RISK	97.00	41.95	38.63	22.04	98.99	-9.91
YAS	97.00	3.54	3.56	1.06	5.26	1.39
KAP	97.00	11.58	11.58	1.88	15.60	6.04

**Tablo 3:** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Türkiye (Panel A); Almanya (Panel B)

Panel A

<i>Korelasyon</i>	<i>TKS</i>	<i>SEK</i>	<i>BUY</i>	<i>PERF</i>	<i>RISK</i>	<i>YAS</i>	<i>KAP</i>
TKS	1.00						
SEK	-0.08	1.00					
BUY	0.15	-0.21	1.00				
PERF	-0.08	0.20	0.12	1.00			
RISK	-0.11	-0.14	0.50	-0.14	1.00		
YAS	0.03	-0.61	0.07	-0.24	-0.09	1.00	
KAP	0.23	-0.03	0.35	-0.01	0.23	-0.09	1.00

Panel B

<i>Korelasyon</i>	<i>TKS</i>	<i>SEK</i>	<i>BUY</i>	<i>PERF</i>	<i>RISK</i>	<i>YAS</i>	<i>KAP</i>
TKS	1.00						
SEK	-0.09	1.00					
BUY	0.09	-0.24	1.00				
PERF	0.13	-0.08	0.22	1.00			
RISK	0.15	0.00	-0.17	0.19	1.00		
YAS	0.15	-0.30	0.36	0.12	-0.05	1.00	
KAP	0.15	-0.13	0.78	0.12	0.01	0.21	1.00

**Tablo 4: DYY'lerde Yabancı Sahiplik Payını Belirleyen Faktörler**

Değişkenler	Türkiye	Almanya
Sabit Terim	-400.32 (-2.52) [0.015]**	678.00 (2.99) [0.004]****
TKS	73.55 (2.24) [0.030]**	-141.37 (-2.82) [0.006]***
SEK	4.65 (0.59) [0.558]	-9.40 (-1.65) [0.104]
BUY	-3.69 (-2.23) [0.030]**	-3.55 (-1.41) [0.161]
PERF	-0.57 (-1.66) [0.104]	0.19 (2.68) [0.009]***
RISK	0.27 (1.66) [0.103]	0.02 (0.14) [0.89]
YAS	14.12 (1.94) [0.058]*	6.35 (2.24) [0.028]**
KAP	4.54 (2.36) [0.022]**	1.42 (0.57) [0.568]
R-kare	0.33	0.20
Düzeltilmiş R-kare	0.24	0.14
F istatistiği	3.78	3.17
Örneklem Büyüklüğü (n)	63	95

\*  $p \leq 0.10$  ; \*\*  $p \leq 0.05$  ; \*\*\*  $p \leq 0.01$  ; \*\*\*\*  $p \leq 0.005$

Parantez içindeki değerler t istatistikleridir. Köşeli parantez içindeki değerler p olasılık değerleridir.

Türkiye ve Almanya modellerinde bağımlı değişken yabancı sahiplik yoğunluğudur.

Şirket büyüklüğünün Türkiye'ye yönelik DYY'lerde yabancı sahiplik yoğunluğunu negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Daha büyük şirketlere yapılan yatırımlarda yabancı yatırımcılar daha az ortaklık payına sahip olurken, daha küçük şirketlere yapılan yatırımlarda daha yüksek ortaklık payına sahip olmaktadır. Demsetz ve Lehn (1985) ABD'deki şirketlerde, Thomsen ve Pedersen (1996) altı Avrupa ülkesinde, Claessens vd. (2000) ise Doğu Asya ülkelerinde sahiplik yoğunluğunun şirket büyüklüğü ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Muhasebe temelli finansal performansın, sektörün, finansal riskin ve şirket yaşının Türkiye'ye yönelik DYY'lerde yabancı sahiplik yoğunluğunu açıklamada %5 düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Almanya'ya yönelik DYY'lerde ticaret kolaylığı skorunun yabancı sahiplik yoğunluğunu negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Kendi ülkesinde ticaret yapmak Almanya'ya kıyasla daha zor olan ekonomilerden gelen yatırımcılar Almanya'da yapmış oldukları yatırımlarda daha çok kontrole sahip olmaktadır.

Ticaret kolaylığı endeksiyle bire bir örtüşme de, bu endeksi oluşturan faktörlerden biri olan ülke riski ve ile ilgili olarak Pan (1996), ev sahibi ülkenin ülke riski azaldıkça şirketlere yatırım yapan yabancı şirketlerin ortaklık payının arttığını bulmuştur.

Almanya'ya yönelik DYY'lerde yabancı yatırımcıların ortaklık payı üzerinde, muhasebe temelli finansal performansın pozitif etkisi bulunmuştur. Yabancı yatırımcılar daha yüksek finansal performansa sahip işletmelerde daha yüksek paya sahip olurken, daha düşük finansal performansa sahip işletmelerde daha düşük paya sahip olmaktadır. Alan yazında Zeitun ve Tian (2007) Ürdün'deki şirketler için en büyük paya sahip beş ortağın pay yüzdesi ile öz kaynaklar üzerinden karlılık ve toplam varlıklar üzerinden karlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bhattacharya ve Graham (2009) Finlandiya şirketlerinde finansal performansın kurumsal yatırımcıların ortaklık payına ilişkin isteğini etkilediğini bulmuştur.

Almanya'ya yönelik yabancı yatırımlarda şirket yaşı da yabancı sahiplik yoğunluğunu açıklamada anlamlı pozitif bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha deneyimli olan şirketlere yapılan yatırımlarda yabancı yatırımcılar daha fazla ortaklık payını elinde bulundururken, daha yeni şirketlere yapılan yatırımlarda yabancı yatırımcılar daha az ortaklık payına sahip olmaktadır. Claessens vd. (2000) Doğu Asya ülkelerinde kontrol yoğunluğundaki farkların, şirkete özgü yaş ve büyüklük özellikleri ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Almanya'ya yönelik DYY'lerde piyasa kapitalizasyonunun, sektörün, finansal riskin ve şirket büyüklüğünün yabancı sahiplik yoğunluğu üzerinde %5 düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

İki ülke birlikte değerlendirildiğinde, yabancı sahiplik yoğunluğunu açıklamada, istatistiksel olarak iki ülke için de anlamlı olan ortak değişkenin, işletme dışı tek faktör olan ticaret kolaylığı skoru olduğu görülmektedir. Buna karşılık ne Türkiye ne de Almanya'da DYY çeken işletmelerin imalat veya hizmet sektöründe faaliyet göstermesinin, yabancı yatırımcıların ortaklık payını açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde doğrudan yatırım yapılan şirketin finansal risk düzeyinin göstergesi olan borç oranının ne Türkiye ne de Almanya'da, yabancı yatırımcıların ortaklık payını açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Şirketin daha fazla veya daha az borç kullanması yabancı yatırımcının sahiplik payında bir değişim yaratmamaktadır.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Finansal iktisat literatüründe risk, tipik olarak, beklenen getiriden sapma şeklinde tanımlanmakta ve varyans, standart sapma, veya uygun bir endeks ile temsil edilmektedir. Bu kapsamda yapılan yatırımlar portföy yatırımları, risk ise portföyün riski olarak düşünülebilir. Oysa bu çalışma daha çok işletme finansı nosyonu ile hazırlanmış; risk, işletmenin üstlendiği finansal risk şeklinde tanımlanmış ve ilgili literatüre uygun olarak toplam borç oranı ile temsil edilmiştir. Bu kapsamda yapılan yatırımlar portföy yatırımları

Türkiye için istatistiksel olarak anlamlı olan açıklayıcı değişkenlerin üçü de (TKS, KAP ve BUY) logaritmik formdadır. Bu nedenle bağımlı değişkeni etkileme güçleri katsayılara bakılarak karşılaştırılabilir. Bu değişkenler arasında yabancı sahiplik yoğunluğunu açıklamada açık ara en güçlü değişken ticaret kolaylığı skorudur. Daha sonra sırasıyla piyasa kapitalizasyonu ve şirket büyüklüğü gelmektedir. Almanya için istatistiksel olarak anlamlı olan açıklayıcı değişkenlerden ikisi (TKS ve YAS) logaritmik formdayken, biri (PERF) oransal bir ifadedir ve negatif değerleri içerdiği için logaritmik değerleri kullanılamamıştır. Bu değişkenlerden logaritmik formda olanların bağımlı değişkeni etkileme güçleri karşılaştırılabilir, fakat oransal olarak ifade edilen değişken için böyle bir karşılaştırma yapmak sağlıklı olmayacaktır. Katsayılara bakılarak bu değişkenlerden ticaret kolaylığı skorunun, yabancı sahiplik yoğunluğunu açıklamada şirket yaşına göre çok daha etkili olduğu söylenebilir.

Türkiye'ye ilişkin tahmin edilen model:

$$\begin{aligned} \text{YSY} = & -400.32 + 73.55 * \text{TKS} + 4.65 * \text{SEK} - 3.69 * \text{BUY} - 0.57 \\ & * \text{PERF} + 0.27 * \text{RISK} + 14.12 * \text{YAS} + 4.54 * \text{KAP} \end{aligned} \quad (9)$$

Almanya'ya ilişkin tahmin edilen model:

$$\begin{aligned} \text{YSY} = & 678.00 - 141.37 * \text{TKS} - 9.40 * \text{SEK} - 3.55 * \text{BUY} + 0.19 * \text{PERF} \\ & + 0.02 * \text{RISK} + 6.35 * \text{YAS} + 1.42 * \text{KAP} \end{aligned} \quad (10)$$

## **SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

DYY ile ilgili çalışmaların çerçevesini, yatırımların ve çokuluslu şirketlerin heterojen yapısı ile işletmelerde kararların insan faktörü tarafından alınmasından kaynaklanan öznellik oluşturmaktadır. Bu araştırmada, Türkiye'de ve Almanya'da DYY çeken şirketlerin sahiplik karmasındaki yabancı sahipler ele alınmıştır. Yabancı sahiplerin sahiplik yoğunluğu, aynı ülkeden en büyük üç hissedar tarafından sahip olunan tedavüldeki adi hisse senedi yüzdesi olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda OECD tarafından yapılan DYY tanımına bağlı kalınarak pay sahipliği yüzdesi %10'dan düşük olan ortaklar araştırmaya dahil edilmemiştir. Şirket sahipliği ile ilgili olarak toplam sahiplik dikkate alınmıştır. 2009-2010 yıllarına ilişkin veriler kullanılarak yapılan doğrusal regresyon analizi ile Türkiye ve Almanya'daki örneklerde yer alan şirketlerde yabancı sahiplik yoğunluğunun hangi faktörlerin etkisi altında değiştiği ortaya konulmuştur.

---

değil, doğrudan yatırımlardır. Dolayısıyla risk, doğrudan yatırım yapılan işletmenin üstlenmiş olduğu risktir.



Açıklayıcı değişken olarak, ev sahibi ülkelere kıyasla kaynak ülkelerdeki ticaret hayatı ile ilgili faktörler ve DYY çeken şirketlere özgü faktörler dikkate alınmıştır.

Çalışmanın bulgularına göre, hem Türkiye hem de Almanya için yabancı sahiplik yoğunluğunu açıklamada, katkısı diğer değişkenlere göre daha fazla olan değişken, işletme dışı faktörleri yansıtan ticaret kolaylığı endeksi olmuştur. Başka bir deyişle, yabancı yatırımcıların ortaklık payı konusundaki tercihleri veya pazarlıktan elde ettikleri sonuç üzerinde, kaynak ülkenin ev sahibi ülkeye göreceli olarak; yerli ve yabancı pazarlara erişimi, gümrük yönetiminin ve ithalat-ihracat prosedürlerinin etkinliği, gümrük yönetiminin şeffaflığı, ulaşım-iletişim altyapısı ve hizmetlerinin kalitesi, işletmenin düzenleyici çevresi ve fiziksel güvenlik konularındaki gelişmişlik ve kolaylık düzeyi, yatırım yapılan işletmeye has özelliklerden daha etkili olmaktadır. İki ülke için de bunun geçerli olması, hem gelişmekte hem de gelişmiş ekonomiler için işletme dışı faktörlerin işletme içi faktörler üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Dess vd. (2008) işletmelerin faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet yapısının ve işletmelerin karlılığının işletmenin genel çevre faktörlerinden yoğun olarak etkilendiğine yer vermiştir. Bu çalışmada kullanılan ticaret kolaylığı endeksi, genel çevre elemanları kapsamında değerlendirilebilir. İşletmelerin yapması gereken; çevresel değişimleri olabildiğince tahmin etmek için sürekli olarak çevreyi izleme, çevreyi denetleme, faaliyet gösterilen sektörü tanıma ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etme faaliyetlerinde bulunmak ve stratejilerini bu faktörlerden bağımsız olarak oluşturmamaktır (Dess vd., 2008). Bu konuda Van der Elst (2004) de, altı Avrupa ülkesine yönelik yatırımlarla ilgili olarak ev sahibi ülkelerdeki hukuk yapısı, kurumsal yatırımcıların varlığı ve sosyal güvenlik sistemi gibi özelliklerin, sahiplik yoğunluğunu açıklamada, sektörle ilgili özellikler ve şirket büyüklüğünden daha etkili olduğunu bulmuştur. İşletme içi bir sonuç olan yabancı yatırımcının ortaklık payı üzerinde, işletme dışı faktörlerin işletme içi faktörlere göre daha etkili olması, ülkelerin uluslararası politika geliştirmesinde de son derece önemli bir bilgidir. Bu bilgi ile DYY'ler konusunda sorumluluğun, yatırım çekecek işletmeler kadar, belki de daha fazla, ekonomiye ve iş hayatına yön veren düzenleyici kurumlara düştüğü ortaya çıkmıştır.

Bir diğer bulgu, kendi ülkesinde ticaret yapmanın göreceli olarak daha kolay ve az maliyetli olduğu yatırımcıların, Türkiye'de yapmış oldukları yatırımlarında ortaklık payının daha yüksek olduğudur. Buna karşılık, kendi ülkesinde ticaret yapmanın daha kolay ve az maliyetli olduğu yatırımcıların Almanya'da yapmış oldukları yatırımlarında ortaklık payının daha düşük olduğudur. Bunun nedeni Türkiye'nin ticaret hayatının, gelen yatırımların kaynak ülkelerinin ticaret hayatından genel olarak daha düşük olması, Almanya'nın ticaret hayatının gelen yatırımların kaynak ülkelerinin ticaret hayatından genel olarak daha yüksek olması olabilir. Doğrudan yatırımcıların amacı kar elde etmek ve faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde sürdürmek olduğundan bu yatırımcılar belirsizliklerin ve istikrarsızlıkların daha çok ve ticaret yapmanın daha zor olduğu bir ülkede artan risk karşısında daha etkili bir kontrol elde etmek için yapacakları

yatırımda daha fazla hakimiyete sahip olmak ve işletme kararlarında daha fazla söz hakkına sahip olarak yönetimde daha aktif rol almak isteyeceklerdir. Buna karşılık kendi ticaret hayatlarından daha rahat bir ticari hayatın yaşandığı bir ülkedeki yatırımlarında ortaklık payı konusunda daha rahat davranabileceklerdir. İşletme faaliyetleri ile ilgili kararları işletme yöneticilerine devrederek kontrol seviyelerini azaltmayı sorun etmeyebileceklerdir. Yabancı yatırımcıların bu eğilimi sahiplik stratejisi oluşturma yaklaşımlarından “işlem maliyeti yaklaşımı”na uymaktadır.

Bir diğer bulgu, Türkiye’ye doğrudan yatırım yapan yabancıların ortaklık payı konusunda piyasa temelli performansı dikkate alırken, Almanya’ya yatırım yapan yabancıların muhasebe temelli performansı dikkate alıyor olmasıdır. Muhasebe temelli performansın şirkete ilişkin daha uzun vadeli faaliyet sonuçlarını yansıttığı, buna karşılık piyasa temelli performansın daha kısa vadeli hisse senedi fiyat performansını yansıttığı düşünülebilir. Türkiye’nin ülke riskinin Almanya’dan daha yüksek olduğu göz önüne alındığında, yatırımcıların Türkiye’ye yaptıkları yatırımlarında Almanya’ya yaptıkları yatırımlara kıyasla daha kısa yatırım ufuklarının olması beklenen bir sonuçtur. Fakat buradaki risk, Türkiye’deki doğrudan yatırımlarda kısa vadeli bakış açısıyla yatırımcıların doğrudan yatırımları portföy yatırımı gibi değerlendirmesi ve her an yatırımlarından çekilmeye hazır davranmasıdır. Halbuki Türk şirketlerine uzun vadede rekabet avantajı sağlayacak olan, uzun vadeli bakış açısı olan doğrudan yatırımcılarla karşılıklı katma değer yaratan ilişkilerdir. Bunun için hükümete düşen görev istikrarlı bir ekonomik çevre yaratmak, politik istikrarsızlıkları en aza indirmek ve ticaret hayatını hızlandıracak ve daha az maliyetli duruma getirecek tedbirleri almaktır. İşletmelere düşen görevse istikrarlı bir yönetim felsefesi ile etkinliği artırarak faaliyet gösterilen pazarlarda sürdürülebilir yüksek performans sağlamaktır.

Yatırım çeken şirketlerin yabancı yatırımcıya transfer etmeye razı oldukları ortaklık payı, yatırım yapan şirketin veya yatırımcının performansına, kapasitesine, dağıtım kanallarının gücüne ve itibarına bağlı olarak değiştiği için, şirketlerin bu konudaki talepleri hakkında kesin bir yargıya varmak doğru olmayacak ve söylenenler yoruma açık olacaktır. Türkiye’ye yönelik DYY’lerden örneklemeledeki şirketlerde yabancı yatırımcılar piyasa kapitalizasyonu daha yüksek olan şirketlere daha yüksek payla, piyasa kapitalizasyonu daha düşük olan şirketlere daha düşük payla ortak olmaktadır. Yabancı yatırımcılar piyasa kapitalizasyonu düşük olan şirketleri daha riskli buldukları için, şirketle ilgili herhangi bir olumsuzlukta yatırımlarından daha hızlı çekilebilmek için daha az payla ortak olmayı tercih ediyor olabilirler. Daha risksiz olarak değerlendirdikleri şirketlere ise daha büyük payla ortak olmayı göze aldıkları söylenebilir. Almanya’ya yönelik DYY’lerden örneklemeledeki şirketlerde ise yabancı yatırımcılar daha yüksek performansa sahip işletmelerde daha az paya sahip olurken, daha düşük performansa sahip işletmelerde daha yüksek paya sahip olmaktadır. Burada Almanya’nın gelişmiş bir ekonomi olmasının yanı sıra, satışların kar marjının yüksek olmasının ve işletmelerin öz kaynak karlılığının yüksek olmasının, doğrudan yatırım çeken Alman şirketlere sahiplik payı konusunda pazarlık gücü kattığı düşünülebilir.

Finansal performansı daha düşük olan şirketlerin yatırımcıları ile ortaklık payı pazarlığında performansı yüksek olan şirketler kadar tutucu olmadığı ve şirketlerinin daha çok hissesini transfer etmeye razı oldukları düşünülebilir.

Kontrol değişkenlerinden şirket büyüklüğü ile ilgili olarak, Türkiye'ye yönelik DYY'lerde, daha büyük şirketlere yapılan yatırımlarda yabancı yatırımcılar daha az ortaklık payına sahip olurken, daha küçük şirketlere yapılan yatırımlarda daha yüksek ortaklık payına sahip olmaktadır. Bu durum sahiplik stratejisi ile ilgili yaklaşımlardan pazarlık gücü yaklaşımına uymaktadır. Daha büyük şirketlerin yabancı yatırımcının karşısında pazarlık gücü daha yüksek olduğu için ortaklık payı küçük şirketlere nazaran daha yüksek olmaktadır diye düşünülebilir. Diğer kontrol değişkeni olan şirket yaşı ile ilgili olarak, Almanya'ya yönelik yabancı yatırımlarda, daha deneyimli olan şirketlere yapılan yatırımlarda yabancı yatırımcılar daha fazla ortaklık payını elinde bulundururken, daha yeni şirketlere yapılan yatırımlarda yabancı yatırımcılar daha az ortaklık payına sahip olmaktadır. Bu durum ise sahiplik stratejisi ile ilgili yaklaşımlardan “örgütsel yeterlilikler yaklaşımı” ile ilişkilendirilebilir. Deneyimli yerli şirketlerin bilgi birikiminden faydalanmak ve uygulama ve adaptasyon maliyetlerini en aza indirmek isteyen yatırımcılar yatırımlarında ortaklık payını artırmak isteyecektir.

Biri imalat ve ikisi hizmet sektöründe faaliyet gösteren üç şirketin üst düzey finans yöneticisi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede, konu hakkında görüş alınmıştır.<sup>15</sup> Katılımcıların üçü de çalıştıkları şirketin kurumsal bir yapıda olduğunu, sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılmış durumda olduğunu belirtmiştir. Türk ve yabancı şirket sahipleri yönetim kurulunda fiziksel bir varlık göstermemekte, şirket ile ilgili kararlara seçtikleri yöneticiler aracılığıyla katılmaktadır. Üç şirkette de yabancı ortaklardan memnuniyet duyulmakta, yabancı ortağın marka değerinin şirkete kattıklarından ve karşılıklı çıkar ilişkisinin varlığından bahsedilmektedir. Yabancı ortağın bilgi birikiminden, üretim bilgilerinden ve iş yapma sisteminden faydalanmak avantaj, buna karşılık finansal raporlamada iki ülke arasındaki farklılıklar zorluk olarak görülmektedir. Her üç yöneticinin ortak görüşüne göre karar alma ve kontrol konusunda %50 ortaklık payı eşiği önem teşkil etmektedir. Yabancı yatırımcının azınlık pay sahibi olduğu şirketlerde kararları alan Türk ortaklar ve yöneticiler olmakta, yabancı ortak satışlar veya brüt kar rakamını önemsemekte, bu rakamlarda sorun olmadığı takdirde yabancı ortağın baskısı çok olmamaktadır. Bu şirketlerin birinin yöneticisi, yabancı ortağın şirketteki ortaklık payı konusundaki kararın şirket sahiplerinin inisiyatifinde olduğunu ve sahipler yabancı yatırımcıya ne kadar pay vermek isterse o kadar pay vereceğini söylemiştir. Buna karşılık yabancı yatırımcının çoğunluk pay sahibi olduğu şirkette tüm kararlar alınırken yabancı ortağa danışılmaktadır. Bu şirketin yöneticisi yabancı ortağın şirketteki ortaklık payı konusunda yatırımcının şirketin faaliyetleri ile ilgili kararlarda söz sahibi olma isteğinin belirleyici olduğunu söylemiştir. Yöneticiler yabancı yatırımcının ortaklık

<sup>15</sup> Yarı yapılandırılmış görüşmede kullanılan soru formu, yazardan temin edilebilir.

payını belirleyen faktörleri; şirketin faaliyet oranları, finansal performansı, yabancı ortağın risk iştahı ve gördüğü fırsatlar, şirketin verimliliği ve sistemlerinin etkinliği, şirketin değeri, şirketin pazarı genişletme potansiyeli, şirketin büyüme potansiyeli ve şirket itibarı olarak sıralamıştır. Sıralanan faktörler arasında Türkiye'deki ticaret ve yatırım iklimine ilişkin bir faktör olmaması, yatırım çeken şirketlerin yabancı yatırımcıların sahiplik payı konusuna yaklaşımını çok iyi anlayamıyor olabildiğini göstermektedir. Nitekim regresyon analizi sonucunda, ev sahibi ülkedeki ticaret hayatı ile ilgili faktörlerin, yabancı yatırımcının ortaklık payını açıklamada katkısının, yöneticilerin saydığı şirkete özgü faktörlerden çok daha fazla olduğu bulunmuş idi. Yabancı ortağın yönetim faaliyetlerine katılmasıyla ilgili olarak yabancı ortağın yönetim kuruluna üye dahil ederek yönetime ana stratejiler konusunda katkı yaptığını ve problem yaşandığı durumlarda operasyonel konularda kontrol faaliyetlerini yürüttüğünü belirtmişlerdir. Yabancı ortağın sermayeden başka şirkete katkıları; marka katkısı, patent katkısı, fuarlara beraber katılma, düzenlenen etkinlik ve eğitimlere katılma, uluslararası ilişkileri geliştirme fırsatı, lobi yapma fırsatı, yeni pazarlara erişim fırsatı, deneyim aktarımı, yurt dışı uygulama başarılarının aktarımı ve yazılım sağlama olarak belirtilmiştir.

Bu araştırma konusu ile ilgili ileride yapılabilir ve literatüre katkı sağlayabilecek çalışmalar: farklı yatırımcı tiplerinin ortaklık paylarının şirket performansı ile ilişkilendirilmesi, DYY'lerde kaynak ülkelerin ve ev sahibi ülkelerin şirket performansı ile ilişkilendirilmesi, Türkiye ile aynı gelişmişlik seviyesinde olan ülkelere giden DYY'lerde sahiplik yapısının araştırılması, zaman boyutunun konuya dahil edilerek başka zaman dilimleri için analizin tekrarlanması, uluslararası girişimcilik faaliyetleri ile uluslararası doğrudan yatırım faaliyetlerinin ve sahiplik yapısının ilişkilendirilmesi ve çokuluslu şirketlerin sahipleri ile mülakat yapılarak sahiplik yapısının şirketlere etkilerinin nitel olarak araştırılması olarak düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Agrawal, S. ve Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 1-27.

Akgündüz, A. (2008). Labour migration from Turkey to Western Europe, 1960-1974: A multidisciplinary analysis. England: Ashgate Publishing Ltd.

Asiedu, E. ve Esfahani, H. S. (2001). Ownership structure in foreign direct investment projects. *The Review of Economics and Statistics*, 83 (4): 647-662.

Aydın, N. (Proje Koordinatörü) (2011). *Almanya'da faaliyet gösteren Türk sermayeli şirketlerle Alman sermayeli şirketlerin finansal performanslarının ve etkinliklerinin karşılaştırmalı analizi*. Tübitak Projesi, No:109K145.

Bhattacharya, P. S. ve Graham, M. A. (2009). On institutional ownership and firm performance: A disaggregated view. *Journal of Multinational Financial Management*, 19 (5): 370-394.

Blodgett, L. L. (1991). Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22 (1): 63-78.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. D. ve Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24 (12): 1239-1248.

Chan, M. C. (2002). Institutional perspective of foreign direct investment strategy: The case of Japanese multinational corporations. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong.

Chang, S. J. ve Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22 (8): 747-776.

Chokkar, J. S., Brodbeck, F. C. ve House, R. J. (2007). *Culture and leadership across the world: The globe book of in-depth studies of 25 societies*. London: Lea Publishers.

Claessens, S., Djankov, S. ve Lang, L. H. P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58 (1-2): 81-112.

Cohen, S. D. (2007). *Multinational corporations and foreign direct investment: Avoiding simplicity, embracing complexity*. New York: Oxford University Press.

Daniels, R. J. ve Iacobucci, E. M. (2000). Some of the causes and consequences of corporate ownership concentration in Canada. R. K. Morck (Ed.) *Concentrated corporate ownership: İçinde 55-80*. Chicago: The University of Chicago Press.

Deephouse, D. L. ve Wiseman, R. M. (2000). Comparing alternative explanations for accounting risk-return relations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42 (4): 463-482.

Demsetz, H. ve Lehn, K. (1985). Managerial ownership of voting rights: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93 (6): 1155-1177.

Desai, M. A., Foley, C. F. ve Hines, J. R. (2002). *International joint ventures and the boundaries of the firm*. USA: International Investment Division, Bureau of Economic Analysis, US Department of Commerce.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Eisner, A. B. (2008). *Strategic management: Text and cases*. 4th edition. China: McGraw-Hill Irwin.

Dunning, J. H. (1988). *Explaining international production*. London: Unwin Hyman.

Erramilli, M. K. (1996). Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27 (2): 225-248.

Faccio, M. ve Lang, L. H. P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*. 65 (3): 365-395.

Garengo, P. ve Bititci, U. (2007) Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (8): 802-825.

Gomes-Casseres, B. (1989). Ownership structures of foreign subsidiaries: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 11 (1): 1-25.

Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31 (4): 828-853.

Gürsoy, G. (2001). Equity ownership structure and its consequences: An empirical investigation in Turkish firms. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Bilkent Üniversitesi, Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4): 986-1014.

Hennart, J. F. (1988). A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9 (4): 361-374.

Hill, C. W. L., Hwang, P. ve Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11 (2): 117-128.

Himmelberg, C. P., Hubbard, R. G. ve Palia, D. (1999). Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper No. 7209.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2): 75-89.

Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7): 811-813.

Holderness, C. G., Kroszner, R .S. ve Sheehan, D. P. (1999). Were the good old days that good? Changes in managerial stock ownership since the great depression. *The Journal of Finance*, 54 (2): 435-469.

Jung, J. C. (2007). The varying patterns of ownership strategy of MNEs: A Japan- US comparison. *Unpublished Doctoral Dissertation*. University of Western Ontario, Richard Ivey School of Business, Ontario, USA.

Kyaw, N. A. ve Theingi, H. (2009). A performance analysis of wholly owned subsidiaries and joint ventures: Electrical and electronic industry in Thailand. *International Journal of Business Studies*, 17 (1): 107-125.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54 (2): 471-517.

Laeven, L. ve Woodruff, C. (2004). *The quality of the legal system, firm ownership, and firm size*. World Bank Policy Research Paper No. 3246.

Leaven, L. ve Levine, R. (2006). *Complex ownership structures and corporate valuations*. NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper No. 12675.

Luo, Y. ve Park, S. H. (2001). Strategic alignment and performance of market seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, 22 (2): 141-155.

Mahoney, J. T. (2005). *Economic foundations of strategy*. California: Sage Publications, Inc.

Makino, S. ve Neupert, K. E. (2000). National culture, transaction cost, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31 (4): 705-713.

Mani, S., Antia, K. D. ve Rindfleisch, A. (2007). Entry mode and equity level: A multilevel examination of foreign direct investment ownership structure. *Strategic management journal*, 28 (8): 857-866.

Morck, R. K. (2000). *Concentrated corporate ownership*. Chicago: The University of Chicago Press.

OECD (2008). *OECD benchmark definition of foreign direct investment*. Fourth Edition. OECD Publishing.

Pan, Y. (1996). Influences on foreign equity ownership level in joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 27 (1): 1-26.

Pan, Y. (2002). Equity ownership in international joint ventures: The impact of source country factors. *Journal of International Business Studies*, 33 (2): 375-384.

Pedersen, T. ve Thomsen, S. (2003). Ownership structure and value of the largest European firms: The importance of owner identity. *Journal of Management and Governance*, 7 (1): 27-55.

Prescott, G. L., Madden, E. K. ve Foster, R. M. (2010). Forms of business ownership: A primer for commercial lenders. *Commercial Lending Review*, 25 (6): 27-55.

Raff, H., Ryan, M. J. ve Stahler, F. (2007). *Whole versus shared ownership of foreign affiliates*. Christian Albrechts Universitat Kiel Economics Working Paper No. 2007-18.

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 32 (3): 519-535.

Sirkeci, İ., Cohen, J. H., ve Yazgan, P. (2012). Turkish culture of migration: Flows between Turkey and Germany, socio-economic development and conflict. *Migration Letters*, 9 (1): 33-46.

Tallman, S. ve Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39 (1): 179-196.

The World Bank Investment Climate Advisory Services (2010). *Investing across borders 2010: Indicators of FDI regulation in 87 economies*. Washigton, DC: The World Bank Publication.

Thomsen, S. ve Pedersen, T. (1996). Nationality and ownership structures: The 100 largest companies in six European Nations. *Management International Review*, 36 (2): 149-166.

Todeva, E. (2006). *Business networks: Strategy and structure*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.

Tsang, E. W. K. (2005). Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam. *International Business Review*, 14 (4): 441-463.

UNCTAD (2010). *World investment report 2010-Overview*. Geneva: United Nations Publication.

Van der Elst, C. (2004). *Industry-specificities and size of corporations: determinants of ownership structures*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series: 04-19.

Vibert, C. (2004). *Theories of macro organizational behavior*. New York: M. E. Sharpe, Inc.

World Economic Forum (2010). *The global enabling trade report 2010*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum Publishing.

Yan, A. ve Gray, B. (2002). Negotiating control and achieving performance in international joint ventures: A conceptual model. *Journal of International Management*, 7 (4): 295-315.



Zeitun, R. ve Tian, G. G. (2007). Does ownership affect a firm's performance and default risk in Jordan? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7 (1): 66-82.

Zhang, R. ve Rezaee, Z. (2009). Do credible firms perform better in emerging markets? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 90 (2): 221-237.

**Yayın Geliş Tarihi:** 19.02.2014  
**Yayına Kabul Tarihi:** 29.03.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 12.07.2016  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.12394>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 227-253  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **HOLLANDA TİPİ AÇIK ARTIRMA YÖNTEMİ İLE BİR İNTERNET TABANLI İKİNCİ EL OTOMOBİL PİYASASI ANALİZİ VE MARKOV ZİNCİRİ UYGULAMASI**

Elif BOZ ULUTAŞ\*  
Hasan BOZTOPRAK\*\*  
Gül GÖKAY EMEL\*\*\*

### **Öz**

Günümüzde internet üzerinden satışlar, alıcılar ile satıcıların bulunduğu, fiyatın şeffaf olarak herkes ile paylaşıldığı bir mecra olarak karşımıza çıkmaktadır. Hollanda Tipi Açık Artırma yöntemi ise özellikle değeri zamana karşı duyarlı metaların satışında oldukça önemli bir pazarlama mekanizması oluşturmaktadır. İnternet üzerinden yapılan ikinci el otomobil satışlarında ortaya çıkan fiyatlama mekanizması ile Hollanda Tipi Açık Artırma yöntemi, bazı durumlar dikkate alındığında örtüşmektedir. Diğer yandan gelecekteki duruma dair oldukça kısıtlı verilerle tahminleme imkânı sunan Markov Zinciri, bu mekanizmanın incelenmesi için önemli bir matematiksel zemin sunmaktadır. Oluşturulan Markov modeli, internet üzerinden gerçekleşen ikinci el otomobil satışlarındaki fiyat indirimlerinin birkaç tekrardan sonra gerçekleşmeyeceğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hollanda Tipi Açık Artırma, Markov Zinciri, İkinci El Otomobil Piyasası.

## **A DUTCH AUCTION METHOD ANALYSIS AND MARKOV CHAIN APPLICATION ON WEB BASED USED-CAR MARKET**

### **Abstract**

In this age internet is used as a market platform in which buyers and sellers convene and the price is transparently shared with everyone. The Dutch auction builds up a substantial marketing mechanism particularly for the sale of products which have durability problems. The pricing mechanism in which appeared in web based sales of second hand cars and Dutch auction overlap when some circumstances are considered. On the other hand, in regard to future situation the Markov chain that enables the estimation with sizably limited data makes it possible to analyze the Dutch auction mechanism

\* Doktora Öğrencisi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, elif\_boz@hotmail.com

\*\* Doktora Öğrencisi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, hasan.boztoprak@gmail.com

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ggokay@uludag.edu.tr

*mathematically. Designed Markov model indicates that price-cutting in web based sales of second hand cars will end after a few times.*

**Keywords:** *Dutch Auction, Markov Chains, Used-Car Market.*

## **GİRİŞ**

Rekabetçi bir pazarlama ve fiyatlandırma mekanizması olan açık artırma (Schrader ve Henderson, 1980: 1), piyasa katılımcıları tarafından sunulan teklifleri göz önüne alarak kaynakların nasıl dağıtılacağını ve fiyatlanacağını belirleyen belirli kurallar kümesine tabi bir piyasa kurumudur (McCaffee ve McMillan, 1987: 701). Kendine özgü içeriği ve bağlamsal durumu ile diğer satış türlerinden farklı yöntem ve teknikleri içeren açık artırmanın, iktisadi yaşamdaki konumu ticari ilişkilerin küresel boyuta taşınması ile sağlamlaşırken farklı uygulama şekilleri ile daha da karmaşıklaşmaktadır. Yakın zamana kadar yalnızca özel nitelikteki ürünlerin satışı için kullanılan bu yöntem, internet teknolojisinin gelişimi ve alış-veriş alışkanlıklarının evrenselleşmesi ile sıradan ürünler için de uygulanabilir bir platform sunmaktadır. Kullanım sahasındaki bu bağlamsal genişleme, açık artırma ile satışın içeriksel niteliğini de genişleterek geleneksel yöntemler üzerine inşa edilen yeni uygulama tekniklerini ortaya çıkarmaktadır. Uygulama alanlarındaki bu gelişmelere paralel olarak açık artırma yöntemleri ile ilgili iktisat eksenli oldukça güçlü bir yazın gelişmiştir. Mevcut çalışmalar, söz konusu bu açık artırma tekniklerinin nasıl çalıştıklarını ve hangi koşullar altında verimli olduklarını açıklamaktadır.

Markov Zincirleri, Andrei A. Markov (1856-1922) tarafından olasılıklı (stokastik) olayları incelemeye yönelik yapılan çalışmalar ile ortaya çıkmıştır. Andrei A. Markov'ın adı ile anılan bu yöntem, belirli bir sisteme göre işleyen (deterministik) durumlara karşılık; bir olaya ilişkin herhangi bir zamandaki durumun yalnızca bir önceki zamanda ortaya çıkan durumuna bağlı olduğu varsayımına dayanan rasgele değişkenler dizisini (stokastik bir süreci) ifade etmektedir (Ching ve Ng, 2006: 1). Bu analiz, tahminleme mekanizması olarak kullanıldığında, olayın yalnızca mevcut durumu baz alınarak herhangi bir zamandaki durumuna ilişkin gerçekleşme olasılıkları saptanmaktadır. Markov Zinciri'nin geçmişe ilişkin yoğun bir veri kümesi gerektirmemesi ve gerçeklikle örtüşen çeşitli durumsal varyasyonları içermesi, modelin insan davranışının ölçülmeye/planlanmaya çalışıldığı diğer alanlardaki çalışmalarda olduğu gibi açık artırma çalışmalarında da kullanılmasına zemin sunmaktadır.

Yazında, kayda değer sayıda Açık Artırma Kuramı için yapılmış Markov Zinciri uygulama çalışmaları mevcuttur. Segev ve arkadaşları, internet tabanlı açık artırmaların tasarımını inceledikleri çalışmalarında Markov Zinciri'nin uygulanabilirliğini göstermişlerdir (Segev vd., 2001). Muchnik ve Solomon, Sürekli Karşılıklı Açık Artırma yöntemini 'Markov Net' olarak ifade ettikleri yeni bir teknik aracılığı ile inceledikleri çalışmalarında, bir süreç dâhilinde gerçekleşen 'etken, karar, eylem ve etki' arasındaki gecikmelere dikkati çekmekte ve bir olayın

olma sebebi ile gerçekleşmesi arasında geçen süre zarfında başka rasgele olaylardan da etkilenebileceğini öne sürmüşlerdir (Muchnik ve Solomon, 2007). Yine Sürekli Karşılıklı Açık Artırma yöntemini Markov Zinciri ile açıklamaya çalışan Park ve diğerleri, p-stratejisini (payment strategy) çeşitli stratejiler ile karşılaştırarak satıcı için verimliliğini incelemişlerdir. P-stratejisinin çok sayıda alıcının bulunduğu durum için iyi bir sonuç ürettiğini; fakat az sayıda alıcı ve çok sayıda satıcının bulunduğu durumda verimliliğinin düştüğünü göstermişlerdir (Park vd., 2004). Aynı yazarlar, Sürekli Karşılıklı Açık Artırma yöntemi üzerine yaptıkları diğer bir çalışmalarında, p-stratejisinin verimliliğinin açık artırma dinamiklerine ve açık artırmadaki oyuncuların demografik özelliklerine bağlı olduğunu göstermişlerdir (Park vd., 1999). Benzer şekilde, Radivojevic ve arkadaşları, Sürekli Karşılıklı Açık Artırma yöntemi üzerine kurdukları Markov modeli ile ergodik ve ergodik olmayan geçişleri incelemişler ve ergodik geçişli olaylarda daha geniş bir fiyat dalgalanmasının olduğunu göstermişlerdir (Radivojevic vd., 2014). Shachat ve Wei de Markov modeli kurarak yaptıkları çalışmalarında ilk fiyat kapalı zarf usulü açık artırmının, İngiliz Tipi Açık Artırmaya göre gerek fiyat gerekse fiyat dalgalanması açısından alıcıya görece daha fazla avantaj sunduğunu göstermişlerdir (Shachat ve Wei, 2012). Byers ve arkadaşları, açık artırmaya katılanların asimetric bilgi durumlarını, kurdukları Markov Zinciri modeli ile inceledikleri çalışmalarında bilgi asimetrisinin açık artırmada oluşacak kârı önemli ölçüde etkilediğini; aceleci ve aralarında gizli anlaşma yapan alıcıların, açık artırmının erken sona ermesine yol açtığını öne sürmüşlerdir (Byers vd., 2010).

Hollanda tipi açık artırma yöntemi için yapılan Markov Analizi uygulama çalışmaları ise yazında çok az sayıda yer almaktadır. Katehakis ve Puranam, Markov karar süreci yardımı ile inceledikleri Hollanda tipi açık artırma problemine alıcılar (satin alma birimi) açısından yaklaşarak; devam eden açık artırma sürecinin herhangi bir noktasındaki alıcı sayısının, açık artırmada kalan ürün sayısının ve açık artırma süresince satın alınan ürün sayısının, alıcının açık artırmadaki kalan diğer ürünler ile ilgili fiyat değerlemesinde etkili olduğunu göstermişlerdir (Katehakis ve Puranam, 2012). Chen ve Ishida, açık artırma ve pazarlık yöntemlerini fiyat farklılaştırması üzerinden karşılaştırdıkları çalışmalarında; satıcının iki farklı alıcıya karşı uygulayacağı fiyat farklılaştırmasının Hollanda tipi açık artırma yöntemine benzer satışlarda fayda sağlamayacağını göstermişlerdir (Chen ve Ishida, 2013).

Genel olarak açık artırma, özel olarak da Hollanda Tipi Açık Artırma yöntemi üzerine kapsamlı bir ulusal yazının gelişmediği görülmektedir. Uluslararası yazında ise Hollanda Tipi Açık Artırma üzerine yapılan Markov Zincirleri uygulamalı çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu çerçevede çalışma, açık artırma üzerine derin bir yazın taraması içermektedir. Yine Hollanda Tipi Açık Artırma süreci, piyasa verilerinden hareket edilerek oluşturulan Markov modeli ile incelemektedir. Bu yönüyle çalışmanın, bir yandan açık artırma yöntemleri konusunda ulusal yazının canlanmasını sağlayacağı; diğer yandan da

Hollanda Tipi Açık Artırma sürecinin incelenmesine metodolojik bir farklılık katacağı düşünülmektedir. Ayrıca Hollanda Tipi Açık Artırma uygulamaların verimliliği konusunda da uygulayıcılar için bir yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## **AÇIK ARTIRMA: KURAMSAL ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Açık Artırma Kuramı**

Açık Artırma (Auction) Kuramı, fiyat oluşum yöntemlerinin anlaşılması için önemli bir temel teşkil etmekte ve rekabetçi piyasalarla yoğun ilişki içerisinde bulunan açık artırma faaliyetlerinin sistematiğini oluşturmaktadır (Klemperer, 1999: 2). İktisadi bağlamda açık artırma kuramının başlangıcı, 1960'lı yıllara (Vickrey, 1961) uzansa da uygulama sahalarına etki eden çalışmalar 1993 yılından sonra ortaya çıkmaya başlamış ve disiplinin gelişiminde önemli bir yeri olan

William Vickrey, bu alandaki çalışmaları ile 1996 yılında Nobel ödülüne layık görülmüştür (Milgrom, 2004: 1).

Açık artırma kuramının en önemli kavramlarından birisi olan Gelir Eşitliği Teoremi (Revenue Equivalence Theorem), farklı açık artırma formlarının aynı beklenen geliri ürettiği koşulları açıklamakta (Klemperer, 2000: 4), diğer bir ifade ile açık artırma ile yapılan satışın beklenen gelirinin, genel koşullar altında açık artırma mekanizmasından bağımsız olarak gerçekleştiğini öne sürmektedir. Vickrey'in 1961 yılındaki çalışmasında, klasik açık artırma mekanizmaları (İngiliz Tipi - Hollanda Tipi - İlk Fiyat - İkinci Fiyat) ile alakalı olarak ortaya koyduğu bu sav; 1981 yılında Myerson (Myerson, 1981) tarafından asimetric (katılımcıların satışa konu olan metaya ilişkin değerlendirmelerinin farklı dağılım fonksiyonundan edinildiği) açık artırmalarda ve yine aynı yıl Riley & Samuelson (Riley ve Samuelson, 1981) tarafından simetric (katılımcıların satışa konu olan metaya ilişkin değerlendirmelerinin aynı dağılım fonksiyonundan edinildiği) açık artırmalardaki boyutu incelenerek geliştirilmiştir (Fibich vd., 2004: 309).

Klemperer, Gelir Eşitliği Teoremi'ni şu şekilde açıklamaktadır (Klemperer, 2000: 4);

***'...Riske duyarsız belirli sayıdaki potansiyel alıcıların sahip oldukları özel bilgilerin kesin artan yönlü sürekli bir dağılımdan elde edildiği ve hiçbir alıcının özdeş ve bölünemez nitelikli 'k' metalarından bir taneden fazla istemeyeceği varsayılır. Metaların sürekli olarak, (metalar için) en yüksek değerlendirme sunan 'k' alıcılarına gittiği (i) ve en düşük makbul değerlendirme sunan teklif vericinin sıfır noktasında bir kar beklediği (ii) herhangi bir açık artırma mekanizması aynı beklenen geliri üretmektedir...'***

Gelir Eşitliği Teoremi (GET), hangi açık artırma yöntemi uygulanırsa uygulansın belirli şartlar altında kazanan kişinin değişmeyeceği bağlamı ortaya koymaktadır. Fakat yine de hangi durumlarda hangi açık artırma mekanizmasının

tercih edilmesi konusunda GET, görgül öngörülerden yoksundur (Mccaffé ve McMillan, 1987: 710).

Bazı durumlarda satışa konu metanın değeri ile ilgili olarak alıcılar satıcılardan daha fazla bilgiye sahip olmaktadır. Bu gibi durumlarda satıcı, belirli bir fiyat belirlemek yerine fiyatın alıcılar tarafından belirlenmesini istemektedir (Rasmusen, 2006: 404). Açık artırma ile satışın bilgi boyutundaki benzer durumlar dolayısı ile oyun kuramı öne çıkmaktadır. Nitekim açık artırmanın doğal bir özelliği olan alıcı ya da satıcıların bilgi asimetrisi altında strateji geliştirmelerine ilişkin, oyun kuramı kaynaklı çeşitli modellerin gelişmesini sağlamıştır.

### **Değer Kavramı**

Açık artırma yöntemi, esas olarak teklif verenlerin satışa konu olan metayı satın almaya razı olacakları en yüksek bedele yönelik satıcının güvensizlik taşıdığı durumda uygulanmaktadır. Şayet satıcı, metanın değerini tam manası ile bilseydi, söz konusu metayı teklif verenlere, ödemeye razı olacakları en yüksek fiyattan ya da çok az bir aşığından sunabilecekti. Fakat satıcı ve alıcıları karşı karşıya getiren metanın değerine ilişkin söz konusu belirsizlik durumu doğal bir açık artırma özelliği taşımaktadır (Krishna, 2002: 3).

Teklif verenin, teklif verdiği anda satışa konu olan metanın değerini bildiği durum ‘özel değer’ ya da ‘bağımsız özel değer’ (independent private value) olarak adlandırılmaktadır (Easley ve Kleinberg, 2010). Bu durumda, hiçbir teklif verici, diğer teklif verenlerin söz konusu metaya attıkları değeri kesin olarak bilmediğinden dolayı diğer teklif vericilerin kafalarındaki değere ilişkin bilgi, herhangi bir teklif vericinin söz konusu metaya ne kadar değer vereceğini etkilememektedir. Fakat özel değere ilişkin bu varsayım, teklif vericilerin kafalarındaki değer yalnızca metanın kullanımına/tüketimine bağlı olduğu durumda geçerli olmakta; tüketim amacı ile değil de ticari amaçla değer atfedilen metalarla ilgili durumda uygun olmamaktadır. Diğer taraftan bazı durumlarda teklif vericiler, söz konusu metanın değerini teklif verdikleri anda bilmemekte ve yalnızca tahmini bilgiye sahip olabilmektedir. Bütün teklif vericiler metanın değerine ilişkin yalnızca tahmini bilgiler taşıdıklarından, bir teklif vericinin kafasında oluşacak değer diğer teklif vericilerin sahip oldukları tahmin yürütmeyi sağlayıcı bilgilerden etkilenmektedir. Söz konusu bu durum genelde, ticari nitelikli metaların sunulduğu açık artırmalarda görülmekte ve teklif vericilerin söz konusu metayı aldıkları takdirde piyasada hangi fiyattan satabileceklerine ilişkin tahminleri, söz konusu metaya ilişkin atfedecekleri değerde belirleyici olmaktadır. Bu durumda oluşacak değer ise ‘birbirine bağımlı değer’ (interdependent value) ya da ‘ortak değer’ (common value) (Easley ve Kleinberg, 2010) olarak adlandırılmaktadır (Krishna, 2002: 3).

Açık artırmaya katılanların, belirsizlik durumunda, satışa konu metaya ilişkin algısal düzeyde belirledikleri değeri açıklayan bu iki kavram aslında açık artırmanın bağlamsal arka planına göre şekillenen durumları açıklamaktadır.

Örneğin, petrol rezervinin bulunduğu bir arazinin satışında, söz konusu rezervin ne kadar olduğuna ve söz konusu rezervin işletilmesi sonucu elde edilecek ticari getiriye dair katılımcıların farklı tahminleri satış değerinin oluşmasında etkili olacaktır. Bir anlamda satışa konu olan metanın nesnel fiyatına yönelik bir etkileşim süreci ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan herhangi bir tüketim malının sunulduğu bir açık artırmada, katılımcılar, söz konusu metadan elde edecekleri fayda/haz ölçüsünde kafalarında şekillenecek bir değer saptayacaklar ve bu değer bireysel beklentilerin ekseninde öznel boyutta şekillenecektir.

### **Genel Sınıflandırmalar**

Açık artırma ile yapılan satışlar, hazinenin bono ve döviz satışları, petrol sahaları da dâhil çeşitli yer altı maden haklarının satışları, kamu/özel kurum ve kuruluşların yaptıkları tedarik alımları (Klemperer, 1999: 2) çeşitli aktivitelere ilişkin televizyon yayın hakları, karasal yayın, GSM ve internet lisansları ile ilgili ihaleler gibi farklı alan ve amaçlar doğrultusunda kullanılmaktadır. Kullanım amacı, içeriği, kapsamı ve usulü açısından farklı özelliğe sahip olan açık artırma satışları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Parsons vd., 2011: 3):

- Tek boyutlu ve çok boyutlu olması
- Tek taraflı ve iki taraflı olması
- Sözlü ve kapalı zarf olması
- Tek kalem ve çok kalem olması
- Tek parça ve çok parça olması
- İlk fiyat ve ikinci fiyat olması
- Eş zamanlı (simultaneous) ve ardışık (sequential) olması
- Artan fiyat ve azalan fiyat açık artırma olması

Tek boyutlu açık artırmalar, fiyat vb. sadece bir boyutun öne çıktığı; çok boyutlu olanlar ise satışa konu olan ürünlerin kalite ve teslim zamanı gibi farklı boyutlarının önem kazandığı açık artırmalardır. Tek taraflı açık artırmalar, bir tarafın (alıcıların ya da müzayedecinin) teklif sunduğu; çok taraflı olanlar ise bir müzayedeci tarafından bir araya getirilen alıcı ve satıcıların birbirlerine karşı teklifler sunduğu açık artırmalar olup duyuru yolu ile teklif alma (call market) tarzı kapalı zarf usulü olabileceği gibi menkul kıymet piyasalarındaki gibi sürekli karşılıklı açık artırma (continuous double auction) tarzı sözlü/açık usulde de olabilmektedir. Sözlü/açık olan açık artırmalar, aynı ortamda bulunan alıcıların diğer teklifleri de bildikleri ve tekrar eden tekliflerden oluşan bir satış süreci iken; diğeri ise kapalı zarf içerisinde sunulan tekliflerin sadece müzayedeci tarafından bilindiği ve tek seferlik tekliflerden oluşan bir satış yöntemidir. Tek kalem (single item) açık artırmalar sadece tek bir ürünün satışını içerirken; çok kalem (multi item) açık artırmalar ise, alıcıların adet ve çeşit tercihinde bulunmasına imkân

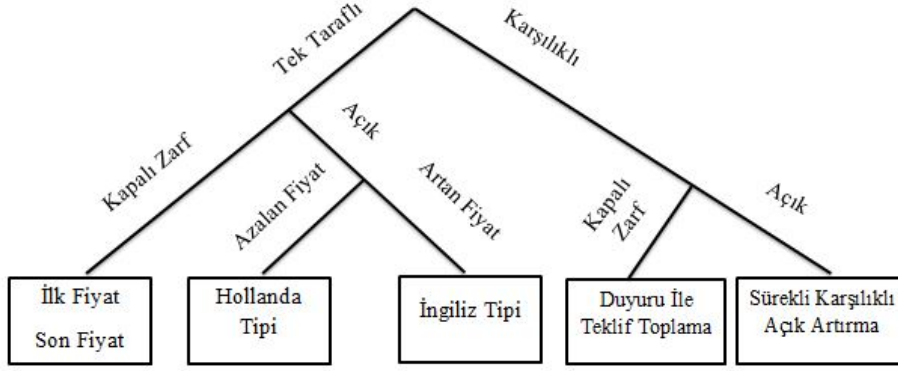
sunan çeşitli heterojen ürünlerin satışını içermektedir (Parsons vd., 2011: 4). Yine açık artırmaya konu olan metalar; tek parça (single unit) (Cox vd., 1982) olabileceği gibi homojen olmak üzere çok parça da (multi unit) (Göktürk, 2008) olabilmektedir. Tek parça açık artırmalarda alıcı, sunulan metanın tamamına teklif vermekte; çok parça açık artırmalarda ise alıcı aynı özelliklerdeki çok sayıdaki metadan istediği kadarına teklif verebilmektedir (Auction Types and Terms, 2004). Çok kalem açık artırmalarda ürünler heterojen olabilirken, çok parça satışlarda homojen olmak zorundadır (Göktürk, 2008: 1). Ayrıca alıcıların çeşitli kalem ürünlerden oluşan bir paket için teklif verebildiği açık artırma ise yazında kombinasyonel açık artırma olarak yer almaktadır (Vries ve Vohra, 2003: 284).

Açık artırmada, verilen son fiyat üzerinden satışın yapılması ilk fiyat; açık artırmayı en yüksek fiyatı verenin kazanması fakat ikinci en yüksek teklif tutarındaki bedeli ödemesi ise ikinci fiyat açık artırma türleridir. Bu iki tür açık artırma genelde kapalı zarf şeklinde, eş zamanlı ve tek seferlik alınan teklifler ile yapılmaktadır. İkinci fiyat kapalı zarf açık artırması, yazında 'Vickrey Auctions' olarak da geçmektedir (Easley ve Kleinberg, 2010: 250). Uygulamada görülen ikinci kalem açık artırma (second item auction) (Dutch Auction, 2014) ise ikinci fiyata benzer şekilde kazananın kendi teklif ettiğini değil, kendisinden daha az teklif edilen bir bedeli ödediği bir yöntem olmakta fakat burada birden fazla kazanan olmaktadır. Bu yöntem, Hollanda Tipi Açık Artırmalarda kullanılabilir. Fakat burada açık artırmının çok parçalı ve açık artırmaya konu olan metaların homojen olması gerekmekte ve teklif vericiler, istedikleri sayıda ürün için teklif verebilmelidir. Örneğin n sayıda hisse senedinin sunulduğu bir açık artırmada, A kişisi, 8 tane almak üzere adet başına 100 USD, sonrasında ise B kişisi, 12 tane almak üzere adet başına 75 USD teklif etmektedir. Bu durumda iki kişinin de hisse senedi başına ödeyeceği bedel sonraki kişinin teklif ettiği bedel olan 75 USD olmaktadır (Choo, 2005: 215).

Yöntemin ardışık olması; birbiri ile alakalı ürünlerin kalem bazında ayrıldığı ve açık artırma yönteminde herhangi bir değişme olmaksızın her bir ürün kalemi için ayrı açık artırma oturumlarının gerçekleşmesini ifade ederken (Bonet ve Pesendorfer, 2014: 61); alıcıların bütün ürün kalemi için aynı anda teklif sunabildiği fakat satın alınan ve fiyatın her bir ürün kalemi için ayrı ayrı ortaya çıktığı açık artırma yöntemini (Feldman vd., 2013: 201) ifade etmektedir.



Şekil 1: Açık Artırma Türlerinin Sınıflandırması



**Kaynak:** Wurman, P. R., Wellman, M. P. ve Walsh, W. E. (1998). The Michigan Internet Auctionbot: A Configurable Auction Server for Human and Software Agents. *Second International Conference on Autonomous Agents*: İçinde 301-308. 10-13 Mayıs 1998, Minneapolis, ABD. p. 302.

Açık artırmının, belirlenen bir taban fiyattan yukarıya doğru yükselerek gerçekleşmesi Artan Fiyat (İngiliz tipi); belirlenen bir tavan fiyattan aşağıya doğru düşerek gerçekleşmesi ise Azalan Fiyat (Hollanda tipi) Açık Artırmalardır (Milgrom ve Weber, 1982: 1090). İngiliz Tipi Açık Artırma, müzayedecinin duyurduğu taban fiyattan başlayarak katılımcıların teklifleri doğrultusunda adım adım yukarıya doğru ilerlemektedir. Fiyat yükseldikçe bazı katılımcılar açık artırmadan çekilmekte ve açık artırmaya geri dönmelerine izin verilmemektedir. Nihayetinde tek kişi kalana kadar açık artırma süreci devam etmekte ve kazanan en son kalan kişi olmaktadır. Hollanda Tipi Açık Artırma ise yine müzayedecinin belirlediği bir tavan fiyattan başlamakta ve yine müzayedecinin belirlediği fiyatlar üzerinden aşağı yönlü olarak devam etmektedir. Sürecin herhangi bir noktasında müzayedecinin belirlediği fiyatı ödemeyi kabul eden ilk kişi açık artırmayı kazanmaktadır (Klemperer, 1999: 4). Hollanda Tipi Açık Artırma'ların, zamanla değerinde düşme ihtimali bulunan metaların satışı için uygun bir yöntem olduğu söylenebilir. Çiçek ya da balık piyasalarında olduğu gibi, belirli bir ömrü bulunan bu metaların yaşam döngüleri sona ermeden elden çıkarılması gerekmektedir.

Bununla beraber bu iki yöntemin uygulanmasında da bazı farklılıklar görülmektedir. Örneğin; müzayedeci bir rezerv fiyat belirleyerek düşük kalan bütün teklifleri eleyebilmekte, teklif için belirli bir zaman kısıtı olabilmekte, müzayedeye katılım/giriş bedeli alınabilmekte, özellikle İngiliz Tipi Açık Artırma'larda görüldüğü üzere müzayedeci minimum bir fiyat artırma skalası belirleyebilmektedir (Mccaffé ve McMillan, 1987: 702). Hollanda ve İngiliz Tipi Açık Artırma yöntemlerine ek olarak 'Eş Zamanlı' ve 'İngiliz Tipi Saat' olarak da adlandırılan Japon tipi açık artırma yöntemleri de bulunmaktadır. Açık artırmaya

konu olan metallerle ilgili fiyat sıfırdan başlayarak artmakta ve bu süreçte bütün katılımcılar bu artışları kabul etmektedir. Açık artırmaya daha sonradan katılımcı kabul edilmemektedir. Fiyat yükseldikçe katılımcıların bazıları açık artırmadan çekilmekte ve nihayetinde tek kişi kalana kadar fiyat artışı devam etmektedir. Fiyat artışının durduğu son noktada ortaya çıkan fiyat satış fiyatı olmaktadır (Schrader ve Henderson, 1980: 6). Son kalan kişinin devam edeceği ve daha yüksek bir fiyata razı olacağı düşüncesinden hareketle bu yöntem bir anlamda ikinci fiyat olarak da değerlendirilebilir. Bunların dışında, inşaat projelerinde yoğun olarak kullanılan bir tür olan ve satıcıların, alıcılara teklif sunduğu Ters Yönde (Reverse Auction) (Ding vd., 2005) ve yine aynı mantık üzerine kurulu Kendi Fiyatını Belirle (Name Your Own Price) (Scott ve Laran, 2009) yöntemleri de mevcuttur. Tablo 1’de, çeşitli yöntemlere ilişkin özet açıklamalar ve satıcı/alıcı açısından avantaj değerlendirmesi sunulmuştur.

**Tablo 1: Çeşitli Açık Artırma Yöntemlerine İlişkin Özet Açıklamalar**

Yöntem	Tanımı	Satıcı/Alıcı Açısından Avantajı
<b>İngiliz (eBay)</b>	Halka açık, tek kalem ürünler, artan fiyat, yüksek teklif verenin kazanması	Satıcı: Her bir satıcı için çok fazla alıcı teklif verebilir
<b>Hollanda Tipi (Hollanda Çiçek Piyasası)</b>	Halka açık, tek kalem ürünler, azalan fiyat, alıcı çikana kadar satıcının fiyatı düşürmesi	Satıcı: Her bir satıcı için çok fazla alıcı teklif verebilir
<b>Hollanda Tipi İnternet (www.priceline.com)</b>	Halka açık, çok kalem ürünler, azalan fiyat, Dutch tipi gibidir fakat satıcı, fiyat, sınır fiyatında ya da kendisinin sunduğu teklif fiyatına düştüğünde satın alabilir	Satıcı: Az sayıda satıcı ve çok sayı alıcı
<b>Japon (Özel Açık Artırma)</b>	Halka açık, tek kalem ürünler, artan fiyat, en yüksek teklifi veren kazanır ve ikinci en yüksek teklif fiyatını öder, ihale başladıktan sonra yeni teklif alınmaz	Satıcı: Her bir satıcı için çok fazla alıcının teklif vermesi
<b>Yanke (Özel Açık Artırma)</b>	Halka açık, çok kalem ürünler, artan fiyat, Japon gibi fakat kazanan teklif ettiği bedeli öder	Satıcı: Her bir satıcı için çok fazla alıcı teklif verebilir
<b>Ters Yönde (İnşaat Projeleri vs.)</b>	Halka açık, tek kalem ürünler, azalan fiyat, satıcılar alıcılara teklif yapar, en düşük fiyatı kabul eden kazanır	Alıcı: Her bir alıcı için çok sayıda satıcı teklif sunar
<b>Kendi Fiyatını Belirle (www.priceline.com)</b>	Halka açık, tek kalem ürünler, azalan fiyat, satıcılar alıcılara teklif yapar, ters yöndeki gibidir fakat fiyat kamuoyuna duyurulmaz	Alıcı: Her bir alıcı için çok sayıda satıcı teklif sunar
<b>Karşılıklı (Nasdaq ve diğer hisse senedi piyasaları)</b>	Halka açık, çok kalem ürünler, satıcı ve alıcıların üzerinde anlaşığı fiyattan satış yapılır	Ne alıcı ne satıcının diğerine karşı bir avantajı yoktur
<b>Vickrey Tipi (www.elance.com)</b>	Kapalı zarf, yüksek fiyat veren kazanır fakat ikinci yüksek fiyatı öder	Satıcı: Her bir satıcı için çok fazla alıcı teklif verebilir
<b>Kapalı Zarf Piyasa (İnşaat Projeleri vs.)</b>	Kapalı zarf, kazanan, düşük teklif verenler içinden kalite ve itibara göre belirlenir	Alıcı: Alıcı son kararı vermektedir.

**Kaynak:** Ecommerce-digest. <http://www.ecommerce-digest.com/auctions.html>, (29.04.2014).

### **Açık Artırma Türünün Seçimi**

Açık artırma yöntemi; hızlı satış sağlaması, alıcıların satışa konu metayı nasıl değerlediklerini göstermesi ve alıcı ile satıcı acenteler arasında etik olmayan anlaşmaları engellemesi (Wolfstetter, 1999: 4) gibi özellikleri ile satıcıların ilgisini çekmektedir. Bu özelliklerle ilişkili olarak hangi açık artırma yönteminin kullanılacağı ile ilgili olarak aşağıda belirtilen ölçütler önemli bir referans noktası olmaktadır (Auction Theory, 2014: 22-4).

**Gelir:** Açık artırma kuramının temel prensiplerinden birisi, müzayedecilerin açık artırmaya konu olan ürünün satılabileceği en yüksek bedeli oluşturmaya çalıştıkları varsayımdır. Bu çerçevede ilgili metaya da bağlı olarak en yüksek geliri sağlayıcı bir yöntemin seçilmesi gerekmektedir.

**Verimlilik:** Bir açık artırma, satışa konu metanın gerçek değerini bulduğunda başarılı olmaktadır. Satışa konu metanın nicel ve nitel özelliklerine de bağlı olarak verimliliğin sağlanmasına imkân sunan bir açık artırma süreci planlanmalı ve bu plan doğrultusunda da açık artırma yöntemi seçilmelidir.

**Zaman ve Çaba:** Bazı B2B açık artırmalar, yüzlerce satıcının binlerce kalem ürününün satışına ilişkin olmakta ve belirli bir programa göre yapılmaktadır. Böyle durumlarda açık artırma organizasyonu, zaman ve efor açısından uygun olan açık artırma türünü seçmesi gerekmektedir.

**Basitlik:** Açık artırmada en önemli gayelerden birisi de, çok sayıda katılımcının olmasını sağlamaktır. Bu çerçevede açık artırma süreci ve kuralları herkesin idrak edebileceği basitlikte ve açıklıkta olmalıdır.

Kullanılan açık artırma mekanizması alıcıların tutumlarını etkilemektedir. Öyle ki teklif vericiler, farklı açık artırma mekanizmalarında farklı davranış sergilemektedir. Örneğin; katılımcılar İkinci Fiyat Açık Artırmalarına katıldıklarında Birinci Fiyat Açık Artırmalara göre daha yüksek fiyat teklif edebilmektedirler (McAfee ve McMillan, 1987: 707).

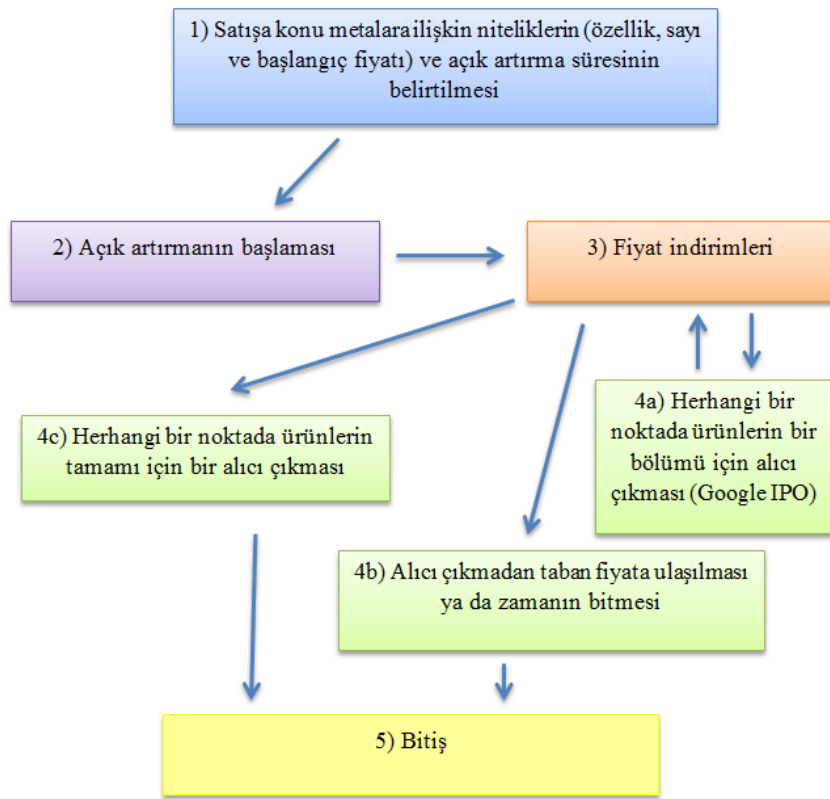
### **HOLLANDA TİPİ AÇIK ARTIRMA YÖNTEMİ (DUTCH AUCTION)**

#### **Açık Artırma Süreci**

Geleneksel olarak sebze, çiçek ve balık gibi çabuk bozulan ürünlerin satıldığı piyasalarda kullanılan (Mishra ve Garg, 2003: 21) bu tür açık artırmalarda, satıcı yüksek bir fiyattan başlayarak sürekli tekrarlar ile fiyatı aşağıya doğru indirmekte ve aşağı yönlü bu fiyat akışının herhangi bir noktasında oluşan fiyatı ödemeyi kabul eden kişi açık artırmayı kazanmaktadır (Mishra ve Parkes, 2009: 2). Açık/Sözlü olarak yapılan bu açık artırmada katılımcılar ile satıcı arasındaki iletişimi sağlamak üzere çeşitli elektronik unsurlar da kullanılmaktadır. Örneğin, bu açık artırma türüne de ismini veren saat mekanizmasının (Dutch Clock) yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu mekanizmada, saat kadranının

döngüsü ile standart fiyat indirimleri gerçekleştirilerek bir gösterge ile oluşan fiyat katılımcılara gösterilmektedir. Herhangi bir noktada, oluşan fiyatı ödemeye razı olan katılımcı belirli bir düğmeye basarak saati durdurmaktadır. Saati kimin durdurduğu elektronik olarak saptanmakta ve son oluşan fiyat üzerinden satış gerçekleşmektedir (Schrader ve Henderson, 1980: 4). Hollanda Tipi Açık Artırma süreci Şekil 2’de verildiği gibi işlemektedir.

Şekil 2: Hollanda Tipi Açık Artırma Süreci



Satıcı, açık artırmaya konu metaları ve bu metalara ilişkin çeşitli özellikleri ve belirlediği tavan fiyatını katılımcılara sunarak açık artırma sürecini başlatmaktadır. Burada satıcı belirli bir zaman aralığı ya da taban fiyat belirleyebilmekte ve yine fiyat indirimlerini belirli aralıklarla yapabilmektedir. Çok parça ürünlerin satışa konu olduğu açık artırmalarda, ürünlerin bir bölümü satıldıktan sonra da açık artırma işlemi devam edebilmektedir. Eğer belirli bir alıcı çıkmadan taban fiyata ulaşırsa ya da satıcının belirlediği süre dolarsa açık artırma sona ermektedir. Yine ürünlerin tamamının satılması ile açık artırma işlemi sona ermektedir.

Diğer yandan, bazı ürünler için açık artırma süreci, standart Hollanda Tipi Açık Artırma yönteminden farklı olarak dar bir zaman aralığının ötesinde, zamanlar arası gerçekleşen fiyat indirimleri ile gerçekleşmekte ve bu durum, ilgili yazında ‘Yavaş Hollanda Tipi Açık Artırma (Slow Dutch Auction)’ olarak adlandırılmaktadır (Shneyerov, 2012: 2). Böyle bir durum, satıcı ve alıcıların tutum ve değerlendirmelerinin makro ve mikro düzeyde çeşitli konjonktürel faktörlerin etkisi altında şekillenmesi için ortam sunacaktır. Nitekim başlangıç fiyatı ve daha sonraki indirilmiş fiyatlar gün, hafta ya da ay bazında sabit kalacağı için özellikle alıcılar için değerlendirme konusunda önemli bir avantaj sunmaktadır. Bu süreçte alıcı, söz konusu meta ile ilgili karşılaştırmalar yapabilmekte ve makro düzeydeki ekonomik göstergeler ile kendine özgü ekonomik ve mali durumunu hesaba katabilmektedir. Satıcı için ise arz ettiği meta ile ilgili daha nesnel değerlendirme yapabilmek için önemli bir zaman sunmaktadır.

Hollanda Tipi Açık Artırmalar ile ilgili yazın yoğun olarak çiçek ve balık gibi ürünlerin satışına ilişkin yapılan çalışmalardan oluşsa da sonuçları itibarıyla çeşitlilik göstermektedir. Flavta ve arkadaşlarının Hollanda Tipi Açık Artırma yönteminde satıcı ve alıcı davranışlarını incelemeye yönelik yapmış oldukları çalışma sonucunda; Hollanda tipi açık artırmanın satıcılar arasında, alıcılar arasında olduğundan daha yoğun bir rekabet ortaya çıkardığını ve bu güç ilişkisini satıcıların lehine değiştirmek için satıcılar arasında bir koordinasyonun gerekli olduğunu fakat bu işbirliğinin anti-tröst yasaları dolayısıyla pek de kolay olmadığını ortaya koymuştur (Fluvia vd., 2012: 24).

Hollanda Tipi Açık Artırmanın satış gelirinin diğer açık artırma türleri ile karşılaştırıldığı bazı çalışmalarda çok farklı sonuçlar elde edilmektedir. Lucking ve Reiley tarafından 1999 yılında yapılan çalışmada Hollanda Tipi Açık Artırma yönteminin, birçok çalışmada stratejik olarak denk görülen İlk Fiyat Açık Artırma yöntemine göre daha yüksek bir gelir sağladığı görülmektedir. Buna karşın yapılan diğer bazı çalışmalarda da tam tersi sonuçlara ulaşılmıştır (Nakajima, 2011; Katok and Kwasnica, 2008; Lucking-Reiley, 1999; Coppinger vd., 1980; Cox vd., 1982; Weber, 1982). Diğer yandan azalan fiyat açık artırmaların, artan fiyat açık artırmalara göre daha hızlı gerçekleştiği ve birkaç tur sonrasında sona erdiği görüşü de (Mishra ve Parkes, 2009: 5) yazında öne çıkmaktadır. Buchanan ve arkadaşları da, Hollanda Tipi Açık Artırma sürecinde alıcıların açık artırmaya konu olan metallerin ne kadarının satıldığı/satılmadığı ile ilgili bilgiye sahip olup olmadığı durumları incelemişler ve alıcıların bu bilgiye sahip olmadıkları durumda satışlardan daha fazla gelir elde edildiğini bulmuşlardır (Buchanan vd., 2012: 1). Carare ve Rothkopf ise Karar ve Oyun Kuramı modelleri ile işlem maliyeti bakımından inceledikleri Hollanda Tipi Açık Artırma yöntemi ile ilgili olarak, yapılan teklifin aynı zamanda fiyat indikten sonra teklif yapmanın maliyetini de barındırdığını bir anlamda her geçen zamanın bir maliyeti olduğunu saptamışlardır. Bu çerçevede bazı işlem maliyetinden kaçınan bazı sabırsız alıcıların satış fiyatının oluşmasında etkili olabileceklerini ortaya koymuştur. (Carare ve Rothkopf, 2001: 13).

## MARKOV ZİNCİRİ

### Genel Özellikler

Markov analizi, deterministik yaklaşımların aksine olasılık içeren bir yaklaşımı benimsemekte ve olayların yalnızca mevcut durumları üzerinden gelecekteki durumları ile ilgili sonuç çıkarmaya imkân sunan bir tahminleme aracıdır. Bir stokastik sürecin gelecekteki durumuna ilişkin olasılığın değeri, bilinen mevcut duruma bağlı ve önceki durumların bilinmesini gerektirmeden bulunabiliyorsa bu süreç Markov sürecidir (Akyurt, 2005). İndeks kümesinin  $n$  sayıda zaman noktasının herhangi bir  $t_1 < t_2 < \dots < t_n$  kümesi için  $X_{t_n}$ 'nin  $X_{t_1}$ ,  $X_{t_2}, \dots, X_{t_{n-1}}$ 'in verilen değerlerine göre koşullu olasılık dağılımı, yalnızca  $X_{t_{n-1}}$ 'in değerine bağlı olduğu durumda,  $(X_t, t \in T)$  stokastik sürecine Markov süreci denir ve  $S = \{x_1, x_2, \dots\}$  durum uzayı ve  $t_1 < t_2 < \dots < t_n$  için "Markovyen Varsayım" olarak tanımlanan eşitlik aşağıdaki denklem (1)'deki gibi ifade edilmektedir. Markov varsayımına göre sürecin bir sonraki adımda bulunacağı durum, geçmişten tamamen bağımsız olup yalnızca mevcut duruma bağlı olmaktadır. Yine Markov zincirinde tüm  $t$ 'ler için denklem (4)'de belirtilen koşullu olasılığın varlığı kabul edilmektedir.  $p_{ij}$ , geçiş olasılıklarını,  $P$  ise Markov zincirinin geçiş olasılıklarının oluşturduğu matrisi ifade etmekte ve denklem (2) ve (3)'ü sağladığı takdirde stokastik bir özellik kazanmaktadır (Öz, 2009: 62). Yine Markov Zincirindeki geçiş olasılıklarının, durağanlık koşulu çerçevesinde zamanla değişmediği varsayılmaktadır.  $\pi_i$  durağan durumda bulunma olasılığı olmak üzere, durağan durum olasılıkları (5) ve (6) denklemlerinden elde edilir (Ching ve Ng, 2006: 15). Markov zincirindeki bütün durumlar birbiri ile açılımlı, iletişimli yinelenen ve dönemsiz olmayan nitelikte ise Markov zinciri ergodiktir (Öztürk, 2012: 737) ve durağan durum olasılıklarının hesaplanması için Markov zincirinin ergodik olması gerekmektedir.

$$P(X_{t_n} = x_n \mid X_{t_{n-1}} = x_{n-1}, \dots, X_{t_1} = x_1) = P(X_{t_n} = x_n \mid X_{t_{n-1}} = x_{n-1}) \quad (1)$$

$$0 \leq p_{ij} \leq 1, \quad i, j \geq 0 \quad (2)$$

$$\sum_{j=1}^{\infty} (p_{ij}) = 1 \quad i = \{0, 1, 2, 3, \dots\} \quad j = \{0, 1, 2, 3, \dots\} \quad (3)$$

$$P(X_{n+1} = j \mid X_n = i) = p_{ij} \quad i, j \in S = \{0, 1, 2, 3, \dots\} \quad (4)$$

$$\pi_i \geq 0 \text{ ve } \sum_{i=0}^{\infty} \pi_i = 1 \quad (5)$$

$$\pi = \pi P \quad (6)$$

Geçiş olasılıkları, nxn geçiş matrisi P ile gösterilmekte ve aşağıdaki şekilde yazılabilmektedir. P matrisinin özellikleri; kare matris olması, hiçbir elemanın negatif olmaması ve her satırdaki elemanların toplamının 1'e eşit olması olarak ifade edilebilir (Öztürk, 2012: 733).

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & p_{13} & \dots & p_{1n} \\ p_{21} & p_{22} & p_{23} & \dots & p_{2n} \\ p_{31} & p_{32} & p_{33} & \dots & p_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ p_{n1} & p_{n2} & p_{n3} & \dots & p_{nn} \end{bmatrix}$$

## **E-İKİNCİ EL ARAÇ SATIŞLARININ MARKOV ZİNCİRİ UYGULAMALI HOLLANDA TİPİ AÇIK ARTIRMA YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ**

### **Araştırmanın Genel Çerçevesi**

Gerektirdiği farklı stratejiler ve içerdiği farklı formasyon ile Hollanda Tipi Açık Artırma'nın uygulama alanları diğer türlere göre kısıtlıdır. Yoğun olarak çabuk bozulan ürünlerin satışı için kullanılan bu yöntem zaman kısıtı taşıyan diğer bazı ürünler için de uygulanabilmektedir. Mishra ve Garg, 2003 yılındaki çalışmalarının sonuç bölümünde, perakende sektörü tarafından stoklarındaki ürünleri bitirmeye yönelik uygulanan sezon sonu indirimleri gibi bazı promosyonların da Azalan Fiyat Açık Artırma'nın farklı bir biçimi olarak düşünülebileceğini; nitekim alıcının, ürünü yüksek fiyattan almak ya da ürünü kaybetme tehlikesi olduğu halde fiyatının düşmesini beklemek gibi bir tercih ikilemine sahip olduğunu belirtmektedir. Yine internet teknolojisindeki gelişme ile beraber çok kalem ürünler için Azalan Fiyat Açık Artırma yönteminin daha uygulanabilir olduğunu ifade etmektedir (Mishra ve Garg, 2003: 21-22). Benzer kaygılarla hareket eden satıcı ve alıcıların yoğun olarak görüldüğü ikinci el otomobil piyasası da bu kapsamda değerlendirilebilir. Nitekim bazı satıcılar, ellerindeki araçlar ilk belirledikleri fiyattan satılmadığında, zaman geçtikçe fiyat indirimine gitmekte ve bu fiyat indirimini birkaç defa tekrarlamaktadırlar. Yine bazı alıcılar da bu indirimleri takip ederek uygun fırsat kollamakta ve kendi ideal fiyatlarına yaklaştıkça satın alma istekleri artmaktadır.

**İkinci El Otomobil Pazarı**

2013 yılı verilerine göre, dünya otomotiv üretiminin %71,98'i otomobillerden oluşmaktadır (Otomotiv Distribütörleri Derneği, 2014: 24). Yine Doğu Avrupa'daki otomotiv üretiminin %85,93'ü otomobillerden oluşmaktadır. Otomobil piyasası, hafif ticari, ağır ticari ve yan sanayisi ile birlikte otomotiv piyasasının belirleyici kitlesini oluşturmaktadır. Dünya otomobil üretiminin 2014 yılında, 2013 yılına oranla %3,6 artışla 91,3 milyon adet düzeyinde gerçekleşmesi beklenmektedir (Otomotiv Distribütörleri Derneği, 2014: 24). Otomobil piyasası pazar yönü ile incelendiğinde, 1. çeyrek sonuçlarına göre 2014 yılı dünya toplam otomotiv pazarının, üretim ile ilgili beklentilere paralel bir şekilde bir önceki yıla oranla %4,1 artışla, 91 milyon adet seviyesinde gerçekleşmesi beklenmektedir (Otomotiv Distribütörleri Derneği, 2014: 22).

İkinci el otomobil pazarları ile yeni otomobil pazarları arasında çok yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Her ne kadar ikinci el otomobil pazarları yeni otomobil pazarlarına belirli bir oranda bağımlı ise de kendilerine özgü birtakım özellikleri mevcuttur. Genel olarak, pazar dışı faktörlerden etkilenen ikinci el otomobillerin talep edilmeleri en az yeni araçlardaki kadar esnektir. Bu nedenle de, ikinci el otomobillerinin fiyatlarının yeni otomobil fiyatlarına göre çok daha değişken oldukları görülmekte, buna bağlı olarak da tahmin edilmeleri zorlaşmaktadır (Lee, 2006: 120-121).

İkinci el otomobil fiyatlarının tahminlerini yapabilmek için veri temini konusunda sıkıntı yaşanmaktadır. İkinci el otomobil pazarlarının detaylı veri tabanının mevcut olmayışı sebebi ile bu çalışmaya konu olan veri takımı için internet sitelerinden faydalanılmıştır. Çalışmada 'www.hurriyetoto.com' internet sitesi örneklem oluşturmada kullanılmıştır. İnternet her ne kadar veri teminini daha kolay hale getirirse de, her gün milyonlarca ikinci el otomobilin sergilendiği onlarca internet sitesinden veri temin etmek zorlayıcı olmuştur. Ayrıca Türkiye'de ikinci el otomobil satışları hakkında detaylı resmi istatistiklerin olmaması da çalışma için bir engel teşkil etmiştir. Bu nedenle Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde ikinci el otomobil pazarı hakkında yayınlanan yayınlar incelenmiştir.<sup>1</sup> İkinci el otomobil satışının pek çok ülkede yeni otomobil satış hacminden daha fazla olması, ikinci el otomobil pazarlarının öneminin artmakta olduğunun bir göstergesidir. Örneğin; ABD'de ikinci el otomobil pazarı perakende sektörünün en büyük kalemini oluşturmakla birlikte, yeni otomobil pazar hacminin iki katı büyüklüğündedir ve artarak büyümeye devam etmektedir (Lee, 2006: 120). İkinci el otomobil piyasasındaki bu gelişme nedeni ile birçok otomobil markası

<sup>1</sup>ABD ikinci el otomobil pazarı hakkında detaylı bilgi için bkz:

[http://www.nada.com/B2B/Portals/0/assets/Guidelines/2014/Guidelines\\_UCG\\_201405.pdf](http://www.nada.com/B2B/Portals/0/assets/Guidelines/2014/Guidelines_UCG_201405.pdf)

Avrupa ikinci el otomobil pazarı hakkında detaylı bilgi için bkz:

<http://www.oeko.de/oekodoc/1114/2011-005-en.pdf>

<http://www.buckingham.ac.uk/wp-content/uploads/2010/11/pnc-European-Used-Car-Market-Report-2012.pdf>



ikinci el satış için ayrı bir birim kurup sadece kendi markalarının veya diğer markalarla beraber ikinci el otomobil satışına da önem vermektedir.<sup>2</sup>

Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere ikinci el araç satışları aylık olarak değerlendirildiğinde oldukça dalgalı bir ivme göstermektedir. Satışlardaki bu keskin değişimler, mevsimsel etkilere, çeşitli sosyo-politik hadiseler, makro-iktisadi olaylara ve sıfır araç piyasasındaki gelişmelere bağlı olabilir. Ocak 2014’te satışlarda yaşanan düşüş, ÖTV oranında yaşanan ciddi bir artışla birinci el araçların fiyatlarındaki artışın, ikame piyasa olan ikinci el fiyatlarını ve satışlarını da etkilemesi olarak yorumlanabilir.

**Tablo 2:** Türkiye’de İkinci El Araç Satış ve Tescil Sayıları

Yıl	Ay	Toplam İkinci El Oto Satışları (Adet)	Önceki Aya Göre Değişim	İkinci El Otomobil Satışları (Adet)	Önceki Aya Göre Değişim
2013	Mart	330.499	-	228.516	-
2013	Nisan	336.627	% 1,85	233.389	% 2,13
2013	Mayıs	294.411	- % 12,54	204.850	- % 12,23
2013	Haziran	335.900	% 14,09	229.690	% 12,13
2013	Temmuz	313.096	- % 6,79	223.369	- % 2,75
2013	Ağustos	293.405	- % 6,29	208.222	- % 6,78
2013	Eylül	383.005	% 30,54	268.746	% 29,07
2013	Ekim	317.220	- % 17,18	221.313	- % 17,65
2013	Kasım	380.061	% 19,81	258.927	% 17,00
2013	Aralık	387.423	% 1,94	260.802	% 0,72
2014	Ocak	286.048	- % 26,17	198.751	- % 23,79
2014	Şubat	344.859	% 20,56	243.225	% 22,38
2014	Mart	341.953	- % 0,84	242.884	- % 0,14

**Kaynak:** TÜİK (2014). “Motorlu Kara Taşıtları, Mart 2014”. *Haber Bülteni*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15897>, (30.04.2014). ‘Ay ve Yıllara Göre Kaydı Yapılan ve Kaydı Silinen Motorlu Kara Taşıtları Sayısı’ ve ‘Aylara Göre Devri Yapılan Motorlu Kara Taşıtları Sayısı’ verilerinden yararlanmıştır.

Diğer yandan örneklemin büyük bir kısmını oluşturan otomobil satışlarında yaşanan değişimlerin, genel trende paralel olduğu ve hatta bazı aylarda oransal olarak da çok yakın değişim sergilediği görülmektedir. Bu durum, çalışma neticesinde elde edilecek bulguların, bütün ikinci el araç satışları için genelleştirilebilir olduğu yönündeki kanıyı güçlendirmektedir.

#### **Araştırmanın Amacı**

Çalışma, ikinci el araç satışlarının gerçekleştirildiği ‘hurriyetoto.com’ sitesinde yer alan ilanlardaki fiyat indirimlerini, Markov Zinciri esaslarına dayalı olarak Hollanda Tipi Açık Artırma yöntemi çerçevesinde araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede çalışmada öne çıkan temel sorunsal, Markov Zinciri ile pekiştirilen Hollanda Tipi Açık Artırma yönteminin, ikinci el oto satışlarında

<sup>2</sup>Örnek olarak “DOD (Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.)” <http://www.dod.com.tr>, “Xchange by Toyota” <http://www.toyotayagit.com>, “Renault2” <http://www.renault2.com/Anasayfa> verilebilir.

ortaya çıkan fiyatlar için bir yol gösterici olup olmadığıdır. Ana sorunsala bağlı olarak çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- ‘hurriyetoto.com’ sitesinde yer alan ikinci oto satışlarına ilişkin bazı ilanlardaki fiyat indirimleri Hollanda Tipi Açık Artırma yöntemi çerçevesinde değerlendirilebilir mi?
- Oluşturulan model, nihai olarak satıcı ve alıcılar için söz konusu ticari ilişkilerde geleceğe dönük bir tahminleme mekanizması olarak değerlendirilebilir mi?

### **Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları**

Çalışmada, 17.05.2014-25.05.2014 dönemi arasında, alıcı ve satıcıların etkileşimine yönelik şeffaf bir ortamın sunulduğu ‘hurriyetoto.com’ web sitesinin ikinci el otomobil satış ilanları bölümündeki ilk 250 sayfada yer alan ve ‘herhangi bir fiyat artırımını gerçekleştirilmeksizin fiyat indirimi yapılan’ 345 ilan örneklem olarak seçilmiştir. Örneklemin oluşturulduğu sayfa sayısı tercihinde, tesadüfi örnekleme türlerinden kota örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Ele alınan tarih aralığında 3121 sayfanın bulunduğu sitede, ilk 250 sayfanın en güncel ilanları barındırması kota tercihinde belirleyici olmuştur. Yine ilk 250 sayfa içerisinde yalnızca ‘herhangi bir fiyat artırımını gerçekleştirilmeksizin, en az bir defa fiyat indirimi yapılan’ ilanların seçilmesi Hollanda Tipi Açık Artırma yöntemine benzer fiyatlandırma mekanizmasını içermektedir. Seçim işlemi bu nedenle güdümlü örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Web sitesinde yer alan ilanlardaki fiyat değişimlerine ilişkin en fazla üç fiyat bilgisi yer aldığından dolayı, çalışmada en fazla iki indirimde ait veriler kullanılmıştır. Markov Zinciri yalnızca bugünkü veriler üzerinden bir gelecek perspektifi ortaya koyduğundan en fazla iki indirim bilgisi yeterli görülmüştür.

Örnekleme içerisinde yer alan ilanlara konu araçların tamamına yakını otomobillerden oluşmaktadır. Toplam 345 aracın 1 tanesi 2011, 5 tanesi 2012, 317 tanesi 2013 ve 22 tanesi de 2014 yılında ilana çıkmıştır. Yine örnekleme içerisinde yer alan araçların ilan çıkış fiyatları 5,000 TL ile 272,925.50 TL arasındadır. Bazı ilanlar EUR olarak verildiğinden dolayı bu ilanlardaki fiyatlar 1 EUR=2,8729 TL kuru üzerinden Türk Lirasına dönüştürülmüştür. Diğer yandan ilk indirim ile ilgili olarak indirim süreleri 0 ile 513 gün arasında değişmektedir. İkinci indirimde ise bu süre 0 ile 605 gün arasındadır. İlk indirimde ortalama indirim oranı % 4,61 iken ikinci indirimde bu oran % 3,96’dır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Öncelikle nihai durumda örnekleme olarak belirlenen 345 adet ilana ilişkin ilan numarası, ilan tarihi, satışa konu araçlara ilişkin marka bilgileri, indirim tarihleri, indirim sonucu oluşan yeni fiyat bilgileri, indirim süreleri ve indirim oranları, Microsoft Excel programında düzenlenerek veri kümesi oluşturulmuştur. Oluşturulan bu veri kümesi içerisindeki birinci ve varsa ikinci indirimlere ilişkin

oranlar, tespit edilerek çalışmanın devamında oluşturulan Markov Zinciri'ndeki durum olasılıklarını ifade edecek şekilde sınıflandırılmıştır.

Çalışmada en az bir defa fiyat düşüşü gösteren ikinci el otomobil fiyatlarının gelecekte nasıl bir seyir göstereceği, Markov Zinciri analizi ile incelenmektedir. Markov Analizi'nin geçmişteki olaylardan bağımsız olarak, sadece mevcut süreç durumuna bağlı kalan sürecin, gelecekte nasıl gelişeceğini içeren olasılıkları bulunduran farklı bir özelliği vardır. Uygulamada pek çok süreç bu tanıma uyduğundan, Markov Analizi olasılık modelin önemli bir türünü oluşturmaktadır (Öztürk, 2012: 731).

### **Markov Zincirinin Oluşturulması**

İncelenen örneklem için internet tabanlı ikinci el otomobil piyasası ile ilgili Markov Zinciri aşağıda belirtilen varsayımlar çerçevesinde kurulacaktır.

1. İnternet ortamında olması dolayısıyla arz edilen araçla ilgili herhangi bir fiyat değişikliği anında duyurulabilmekte ve ilanda belirtilen telefon numaraları yoluyla 7/24 geri dönüşler alınabilmektedir. Ayrıca ilan bitiş tarihine ilişkin ilan sayfasında herhangi bir tarih belirtilmemekte yalnızca ilana çıkış ile (varsa) fiyat değişikliği tarihleri yer almaktadır. Yavaş Hollanda Tipi Açık Artırma (Slow Dutch Auction) özelliği taşıyan bu durum, ilan için belirli bir geçerlilik tarihi barındıran diğer web tabanlı satış tekniklerinden farklı olarak alıcılar için zaman baskısını azaltmaktadır. Diğer yandan alıcılar ilanda belirtilen fiyat üzerinden pazarlık yaparak daha aşağı bir fiyat isteyebilmekte ve bazı durumlarda da ürün için kendi belirledikleri fiyatı satıcıya ileterek karşılıklı bir durum (Continuous Double Auction) ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca, reel piyasada fiyatı oluşabilen bir ürün olmasından dolayı bazı durumlarda satıcı rezerv bir fiyat belirleyebilmekte ve o fiyatın altına hiçbir koşulda inmemektedir. Yine aynı sebebe bağlı olarak alıcı ve satıcının araca ilişkin fiyat değerlendirmesi “birbirine bağımlı değer (interdependent value)” olarak ortaya çıkabilmektedir. Diğer yandan ilan sahipleri, kendi araçlarını satan bireysel kullanıcılar olabildiği kadar otomobil ticareti yapan firmalar da olabilmekte; bir satıcının birden fazla aracı ilana çıkabilmektedir. Benzeri birçok durum, web tabanlı satışlardaki fiyat oluşumlarına ve indirim durumlarına ilişkin birçok varyasyonu da beraberinde getirmektedir. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde internet tabanlı ikinci el oto satışlarının modellenmesinin deterministik sistemde oldukça zor olduğu ve herhangi bir zaman dönemi içerisinde bir fiyat indiriminin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ve hangi oranda indirim gerçekleşeceği olasılıksal bir nitelik taşıdığından oluşturulacak olan modeldeki süreç “stokastik” olarak varsayılmaktadır.

2. Yukarıdaki denklemlerde belirtilen olasılıksal süreci tanımlama adına  $X_n$  ( $n = \{0,1,2,\dots\}$ ), “n. indirimde aracın fiyatında yapılan indirim oranı” olarak varsayılmaktadır.
3. Oluşturulacak Markov Zincirinin, mevcut durumu izleyen dönemdeki duruma bağlayan olasılık kuralının zaman içinde değişmediğini yani Markov Zincirinin zamana göre “homojen” olduğu varsayılmaktadır. Baz alınan zaman unsuru ( $n = \{n_1, n_2, \dots\}$ ), belirli bir periyodu değil indirim yapılma anını ifade etmekte ve bütün araçlar için indirim gerçekleşme koşullarının süreç boyunca değişmediği varsayılmaktadır.
4. Bir önceki varsayıma paralel olarak örneklem dâhilindeki ilanlarda yer alan araçların olasılıksal durumlarını koruma adına verilerin elde edildiği tarih itibari ile satılmamış olduğu varsayılmaktadır.
5.  $X_n$  ( $n = \{0,1,2,\dots\}$ ), herhangi bir “n” adımıda herhangi bir oranda indirim gerçekleşmesi ya da hiçbir indirim gerçekleşmemesi sonlu bir nitelik göstermektedir. İlan fiyatı ne olursa olsun, olabilecek en küçük indirim miktarı/oranı üzerinden indirim gerçekleşmiş dahi olsa sonlu/sayılabılır “n” kadar adım söz konusudur.  $X_n$  için zaman aralığının sonlu ya da sayılabılır olması sebebi ile model, “Kesikli-Parametrelî” olarak tanımlanmıştır.
6. İndirim oranları belirli bir sınıflandırmaya dayandırıldığından sonlu sayıda ya da sayılabılır sınırlılıkta indirim durumu söz konusu olduğundan model “Kesikli Durum Uzaylı” olarak tasarlanmıştır ve  $S = \{1,2,3,\dots,12\}$  şeklindedir. Bu çerçevede ikinci el otomobil piyasası problemi için oluşturulan model “Sonlu Markov Zinciri” olarak tanımlanmıştır.
7. Bu durumlar üzerine oluşturulan model, durum ve parametre uzaylarının sonsuz olmayacağından dolayı, “Kesikli Parametrelî Markov Zinciri” özelliği taşımaktadır.
8. Fiyat indiriminin gerçekleşmediği durum, onun artık o pozisyondan çıkamayacağını gösterir. Böylece fiyat indirimini tanımlayan diğer geçişler, indiriminin olmadığı S1 durumu tarafından yutulmuş olur. Bu duruma bağlı olarak fiyat indirim süreci “Yutucu Markov Zinciri” olarak tasarlanmıştır.
9. Yutucu durum özelliği ile ilişkili olarak diğer araçlarda indirimin gerçekleştiği her bir adımda, S1 durumunda yutulan geçişlerin kendi içinde yinelenildiği varsayılmaktadır.
10. Yinelenen durum özelliğine sahip S1 durumu haricindeki diğer durumların kendi aralarında iletişimli ve S1 durumu karşısında geçici bir yapıda olduğu varsayılmaktadır.

Bu varsayımlar altında oluşturulacak Markov Zinciri'ne ilişkin parametre ve durum uzayları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Burada  $n_1$  = Birinci indirim anını ve  $n_2$  = İkinci indirim anını vb. tanımlamak üzere,  $N = \{n_1, n_2, \dots\}$  olarak tanımlanmıştır. Durum uzayı ise  $S = \{S1, S2, S3, \dots, S12\}$ , biçiminde tanımlanmış ve her durumun açıklaması aşağıda verilmiştir.

- S1: Hiç bir indirim olmaması
- S2: % 0,1 ile % 1 arasında indirim olması
- S3: % 1,1 ile % 2 arasında indirim olması
- S4: % 2,1 ile % 3 arasında indirim olması
- S5: % 3,1 ile % 4 arasında indirim olması
- S6: % 4,1 ile % 5 arasında indirim olması
- S7: % 5,1 ile % 6 arasında indirim olması
- S8: % 6,1 ile % 7 arasında indirim olması
- S9: % 7,1 ile % 8 arasında indirim olması
- S10: % 8,1 ile % 9 arasında indirim olması
- S11: % 9,1 ile % 10 arasında indirim olması
- S12: % 10 + indirim olması

Fiyat tahminine yönelik Markov Zinciri çalışmalarında, öncelikle durumlar arası geçiş matrisi ve Markov sürecinin fiyat rotası elde edilmekte ve sonra son fiyat tahminleri geçiş matrisine göre belirlenmektedir (Shi ve Chang, 2009: 369). Çalışmada, homojen olmayan ürünlere ilişkin fiyat hareketleri konu edildiğinden dolayı, söz konusu fiyat hareketlerini anlamlandırıcı olarak geçiş olasılıklarını tanımlamak üzere indirim oranları kullanılmıştır. Gerçekleşmesi muhtemel indirim oranları, yukarıda tanımlanan durumlar dâhilinde sınıflandırılmış ve her bir sınıf için gerçekleşen indirim yapılan araç sayıları ve toplam ilanlar içerisindeki oransal dağılımları saptanmıştır. Bu çerçevede baz alınan iki indirim adımında gerçekleşen indirim oranlarına ilişkin araç sayıları ve yüzdeler dağılımları aşağıdaki Tablo 3'te sunulmuştur. Yüzdeler dağılımlara ilişkin denklem (7) şu şekildedir:

$$p_i = \frac{N_i}{\sum_{k=1}^n N_k} \quad i \in S \quad (7)$$

**Tablo 3:** Fiyatında Bir ve İki Defa İndirim Yapılan Araç Sayı ve Oranları

İndirim Oranları	% 0,00	% 0,01-% 1	% 1,01- %2	% 2,01- %3	% 3,01-%4	% 4,01-%5	% 5,01-%6	% 6,01-%7	% 7,01-%8	% 8,01-%9	% 9,01-%10	% 10,01 +	Toplam
Birinci İndirimdeki Araç Sayısı	0	28	61	54	47	45	30	17	16	14	12	21	345
Toplam İçerisindeki Yüzdesi	0	0,08	0,18	0,16	0,14	0,13	0,09	0,05	0,05	0,045	0,03	0,06	1,00
İkinci İndirimdeki Araç Sayısı	263	10	22	15	13	3	3	5	4	1	2	4	345
Toplam İçerisindeki Yüzdesi	0,76	0,03	0,06	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	1,00

Nihai durumda ortaya çıkan oransal dağılımların Markov Zinciri'nin başlangıç vektörü olarak kullanılabileceği yazındaki çalışmalarda belirtilmiştir (Akyurt, 2011: 52; Taylor ve Karlin, 1984). Bu çerçevede, ilk indirim adımıyla yukarıda belirtilen kategorilere ilişkin nominal dağılımlardan hareketle, sonraki indirim adımıyla her bir  $i$  durumundan  $j$  durumuna geçişlerin hangi olasılıksal dağılımla gerçekleştiği, denklem (8) çerçevesinde saptanmış ve çok durumlu Markov Zinciri olarak bu sürecin geçiş matrisi Tablo 4'teki gibi düzenlenmiştir.

Tablo 4'te verilen geçiş matrisi, ilk indirimdeki dağılımının ikinci indirimde nasıl bir eğilim sergilediğini ifade etmektedir.

$$p_{ij} = \frac{N_{ij}}{N_i} \quad i, j \in S \quad (8)$$

Denklem (8)'deki  $N_{ij}$ ,  $i$  durumundan  $j$  durumuna geçen araç sayısını,  $N_i$  ise başlangıç durumundaki araç sayısını vermektedir. Örneğin, ilk indirimde fiyatında “%0,01 ile %1” arasında indirim yapılan araçların yarısında ikinci bir indirim gerçekleşmemekte; %21’inde aynı şekilde “%0,01 ile %1” aralığında; %11’inde “%1,1 ile %2” aralığında ve %18’inde “%2,01- %3” aralığında ikinci bir indirimin yapıldığı görülmektedir.

“%0,00” durumunun sadece kendisine (“%0,00” durumuna) geçiş olasılığı ( $S_1$ , yinelenen durum) tanımlandığından ve fiyatında ikinci defa indirim gözlenmeyen araçlarda artık hiçbir indirim yapılmayacağı (“%0,00” durumunda yutulacağı) varsayıldığından hareketle  $S_1$  durumu ile diğer durumların iletişimli olmadığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı oluşturulan Markov Zinciri ergodik olmayacaktır.

**Tablo 4:** Fiyat İndirimleri İçin Geçiş Olasılıkları Matrisi

1. İndirim	2. İndirim	% 0,00	% 0,01-% 1	% 1,01-% 2	% 2,01-% 3	% 3,01-% 4	% 4,01-% 5	% 5,01-% 6	% 6,01-% 7	% 7,01-% 8	% 8,01-% 9	% 9,01-% 10	% 10,01 +	TOPLAM
% 0,00		1,00 <sup>3</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
% 0,01-% 1		0,50	0,21	0,11	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
% 1,01-% 2		0,74	0,02	0,08	0,07	0,05	0,02	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	1,00
% 2,01-% 3		0,74	0,04	0,06	0,04	0,06	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,02	0,02	1,00
% 3,01-% 4		0,85	0,00	0,04	0,02	0,06	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
% 4,01-% 5		0,78	0,00	0,09	0,07	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	1,00
% 5,01-% 6		0,77	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,07	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
% 6,01-% 7		0,82	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	1,00
% 7,01-% 8		0,75	0,00	0,06	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,06	1,00
% 8,01-% 9		0,93	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
% 9,01-% 10		0,75	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,08	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
% 10,01 +		0,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,05	1,00

Buradan hareketle sonraki adımlarda gerçekleşmesi muhtemel indirimlerin “oransal dağılımlarını” tahminlemeye yönelik Markov Zinciri Microsoft Excel üzerinde çalıştırılarak Tablo 5’te sunulmuştur. Tablo 5’te görüleceği üzere, bir sonraki adımdan itibaren fiyatında indirim yapılan araç sayısı giderek azalmakta ve sonraki üçüncü adımda, örneklemin büyüklüğü çerçevesinde hemen hemen ortadan kalmaktadır. Hollanda tipi açık artırma açısından değerlendirildiğinde bu durum, açık artırmadaki indirim tekrarlarının birkaç tur sonra sona ereceğini göstermektedir. Bir anlamda satıcıların, belirledikleri bir taban fiyatın altına inmediklerini ve satışa konu metayı elde bulundurma eğilimi gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Yine indirim oranları açısından bakıldığında, sonraki ilk adımda %4’den büyük oranlarda indirim olasılığının aynı örneklem büyüklüğü için mümkün olmadığı görülmektedir. Söz konusu göstergeler ekonomik boyutta değerlendirildiğinde, satışa konu olan metaların, çiçek ve balık gibi zamana aşırı duyarlı ürünler olmadığından dolayı elde bulundurma maliyetlerinin başka şekillerde telafi edilebileceği unutulmamalıdır.

<sup>3</sup> Çalışmaya fiyatında herhangi bir hareket olmayan araçlara ilişkin ilanlar alınmadığından, % 0,00 için ikinci indirim durumuna geçiş olasılığı % 0,00’a “1” olarak atanmıştır.

**Tablo 5:** N Adım Sonraki İndirim Olasılıkları

İNDİRİM ORANI	% 0,00	% 0,01-% 1	% 1,01-%2	% 2,01-% 3	% 3,01-% 4	% 4,01-% 5	% 5,01-% 6	% 6,01-% 7	% 7,01-% 8	% 8,01-% 9	% 9,01-% 10	% 10,01 +	TOPLAM
Mevcut Durum Olasılığı	0,762	0,029	0,064	0,043	0,038	0,009	0,009	0,014	0,012	0,003	0,006	0,012	1,0
Bir Sonraki Adım	0,939	0,009	0,015	0,012	0,011	0,002	0,001	0,003	0,003	0,001	0,002	0,002	1,0
Sonraki İkinci Adım	0,984	0,003	0,004	0,003	0,003	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,001	1,0
Sonraki Üçüncü Adım	0,996	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,0
Sonraki Dördüncü Adım	0,999	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,0

## SONUÇ

Çalışmada Hollanda Tipi Açık Artırma tipine uygun olarak fiyat indirimleri gerçekleşen ikinci el otomobil piyasası seçilen örneklem üzerinden incelenmiştir. ‘hurriyetoto.com’ sitesinde yer alan bazı ilanlarda Hollanda Tipi Açık Artırma yöntemine benzer bir fiyat politikasının izlendiği görülmüştür. Bütünü ile aynı fiyat politikasının izlendiği bir web tabanlı satış sitesi olmaması dolayısıyla çalışma sonuçlarının sitedeki bütün ilanlara genişletilmesi mümkün değildir. Bu kısıt altında elde edilen sonuçlar, fiyatların Hollanda tipi açık artırma yöntemine benzer biçimde şekillendiği internet tabanlı satışlarda Markov zincirinin uygulanabilirliğini göstermektedir.

Markov zincirinin, Hollanda tipi açık artırma yöntemini içeren ticari ilişkilerde satıcı ve alıcılar için kapsamlı olmasa da bir tahmin aracı niteliği taşıdığı görülmüştür. Bu çerçevede Markov zinciri sonuçları, daha önceki dönemde indirim yapılan ilanlarda, gelecek dönemlerde azalan sayıda da olsa tekrar eden indirimlerin gerçekleşeceğini göstermektedir. Bu durum, alıcıların, almayı düşündükleri aracı almak için fiyatın biraz daha düşmesini bekllemelerine bir meşruiyet sunmaktadır. Fakat diğer yandan elde edilen veriler, Mishra ve Parkes’in (2009), azalan fiyat açık artırımların birkaç tur sonra sona ereceği yönündeki görüşlerini destekler biçimde, birkaç adım sonra indirim olma olasılığının mutlak suretle ortadan kalktığını göstermektedir. Bu durum, satıcıların belirledikleri bir dip noktanın altına asla inmeyeceklerini göstermektedir. Bu yönü ile değerlendirildiğinde, satın alınması düşünülen meta ile ilgili indirim beklentisi açık olarak bir risk taşımaktadır.

Satıcılarının fiyat indirimi konusunda ne gibi faktörlerden etkilendiği ayrı bir çalışma konusu olacaktır. Fiyat indirimlerinin olup olmasında ya da herhangi bir oranda olmasında hangi makro ve mikro faktörlerin belirleyici olduğuna dair bir sonuç üretilmemiştir. Çalışma kapsamı itibariyle, Markov zinciri yardımı ile bir indirim olasılığını ortaya koymakta fakat içeriksel ve bağlamsal boyutlarını netleştirmemektedir. Bu sebeple kapsamlı bir tahminleme mekanizmasının oluşturulabilmesi için alıcı ve satıcıların tutumlarını etkileyen çeşitli unsurların



daha ölçülebilir olduğu bir çalışma platformu gerekmektedir. Çalışmada, fiyatlama ve pazarlama mekanizmalarının işleyişi konusunda Markov Zinciri ve Hollanda Tipi Açık Artırma yönteminin önemli bir açıklayıcı potansiyele sahip olduğu görülmüş olup farklı boyutlarda yapılacak çalışmalarla daha farklı sonuçların elde edilebileceği düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Akyurt, İ. Z. (2005). Markov zincirleri ve trafik sigortası hasarsızlık indirimi veya zamlı prim sisteminin Markov Zinciri ile ifade edilerek analiz edilmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Akyurt, İ. Z. (2011). Ülke derecelendirme sisteminin Markov Zinciri İle analizi. *Yönetim Dergisi*, 22 (69): 45-60.

Auction Theory (2014). <http://www.myoops.org/coew/mit/NR/rdonlyres/Engineering-Systems-Division/ESD-260JFall2003/2CECCCEB-0165-42A3-B86A-B4BBA5A6930B/0/118ch22auctheory.pdf>, (28.04.2014).

Auctusdev (2004). <http://www.auctusdev.com/auctiontypes.html>, (29.04.2014).

Bonet, M. J. ve Pesendorfer, M. (2014). Optimal sequential auctions. *International Journal of Industrial Organization*, 33: 61-71.

Buchanan, J. A., Gjerstad, S. ve Porter, D. (2012). *Information effects in multi-unit Dutch auctions*. Chapman University, Economic Science Institute, Working Paper No.12-08.

Byers, J. W., Mitzenmacher, M., ve Zervas, G. (2010). Information asymmetries in pay-per-bid auctions. *EC'10 Proceedings of the 11th ACM Conference on Electronic commerce, 7-11 Haziran 2010*, Harvard University, Massachusetts.

Carare, O. ve Rothkopf, M. (2001). Slow Dutch auction. *Management Science*, 51 (3): 365-373.

Chen, C. H. ve Ishida, J. (2013). *Auctions versus negotiations: The role of price discrimination*. The Institute of Social and Economic Research Osaka University. Discussion Paper No. 873

Ching, W. K. ve Ng, M. K. (2006). *Markov chains: Models, algorithms and applications*. Springer Science and Business Media, Inc.

Choo, E. (2005). Going Dutch: The Google IPO. *Berkeley Technology Law Journal*, 20 (1): 405-441.

Cox, J. C., Roberson, B., ve Smith, V. L. (1982). Theory and behavior of single unit auctions. *Research in Experimental Economics*, 2: 1-43.

Ding, M., Eliashberg, J., Huber, J. ve Saini, R. (2005). Emotional bidders - An analytical and experimental examination of consumers' behavior in a priceline - like reverse auction. *Management Science*, 51 (3): 352-364.

“Dutch Auction”. [http://en.wikipedia.org/wiki/Dutch\\_auction](http://en.wikipedia.org/wiki/Dutch_auction), (29.04.2014).

Easley, D. ve Kleinberg, J. (2010). *Networks, crowds, and markets: Reasoning about a highly connected world*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ecommerce-digest. <http://www.ecommerce-digest.com/auctions.html>, (29.04.2014).

Feldman, M., Fu, H., Gravin, N. ve Lucier, B. (2013). Simultaneous auctions are (almost) efficient. *The 45th ACM Symposium on Theory of Computing*, 1-4 Haziran 2013, Palo Alto, Kaliforniya, ABD.

Fibich, G., Gaviols, A., ve Sela, A. (2004). Revenue equivalence in asymmetric auctions. *Journal of Economic Theory*, 115 (2): 309-321.

Fink, G. A. (2008). *Markov models for pattern recognition: Advances in computer vision and pattern recognition*. London: Springer Science and Business Media, Inc.

Fluvià, M., Garriga, A., Torrent, R. R. ve Caràmbula, E. R. (2012). Buyer and seller behavior in fish markets organized as Dutch auctions: Evidence. *Fisheries Research*, 127-128: 18-25.

Göktürk, O. (2008). *Multi unit auctions: A literature review*. [http://www.ekonomi.gov.tr/upload/bf09ae98-d8d3-8566-4520b0d124e5614d/osman\\_gokturk.pdf](http://www.ekonomi.gov.tr/upload/bf09ae98-d8d3-8566-4520b0d124e5614d/osman_gokturk.pdf), (29.04.2014).

Katehakis, M. N. ve Puranam, K. S. (2012). On bidding for a fixed number of items in a sequence of auctions. *European Journal of Operational Research*, 222 (1): 76-84.

Klemperer, P. (1999). Auction theory: A guide to the literature. *Journal of Economic Surveys*, 13 (3): 227-286.

Klemperer, P. (2000). Why every economist should learn some auction theory. *Economics Series Working Papers*. <https://www.nuff.ox.ac.uk/users/doornik/eswc2000/seattle.pdf>, (29.04.2014).

Krishna, V. (2002). *Auction theory*. San Diego: Academic Press.

Lee, J. (2006). *Empirical analysis of wholesale used car auctions*. Los Angeles: University of California.

Boz Ulutaş, E., Boztoprak, H., Gökay Emel, G. DEÜ SBE Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2

McAfee, R. P. ve McMillan, J. (1987). Auctions and bidding. *Journal of Economics Literature*, 25 (2): 699-738.

Milgrom, P. (2004). *Putting auction theory to work*. Cambridge: Cambridge University Press.

Milgrom, P. ve Weber, R. (1982). A theory of auctions and competitive bidding. *Econometric*, 50 (5): 1089-1122.

Mishra, D. ve Parkes D. C. (2009). Multi-item Vickrey-Dutch auctions. *Games and Economic Behavior*, 66 (1): 326-347.

Mishra, D. ve Garg, R. (2003). Descending price multi-item auctions. *IBM Research Report, Subject: Computer Science*, 06.

Muchnik, L. ve Solomon, S. (2007). Markov nets and the NatLab platform: Application to continuous double auction. *Complexity Hints for Economic Policy*, 157-180.

Myerson, R. B. (1981). Optimal Auction Design. *Mathematics of Operations Research*, 6 (1): 58-73.

Nakajima, D. (2011). First-price auctions, Dutch auctions and buy-it-now prices with Allais paradox bidders. *Theoretical Economics*, 6 (3): 473-498.

Otomotiv Distribütörleri Derneği (2014). Dünya otomotiv üretimi raporu, 2014 1.Çeyrek, İstanbul.

Otomotiv Distribütörleri Derneği (2014). Genel değerlendirme raporu Nisan 2014. Sektörel değerlendirme raporu, İstanbul.

Öz, E. (2009). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası üzerine saklı Markov modeli ile bir tahminleme. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 20 (72): 59-85.

Öztürk, A. (2012). *Yöneylem araştırması*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Park, S., Durfee, E. H. ve Birmingham, W. P. (2004). Use of Markov chains to design an agent bidding strategy for continuous double auctions. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 22 (1): 175-214.

Park, S., Durfee, E. H. ve Birmingham, W. P. (1999). An adaptive agent bidding strategy based on stochastic modeling. *3rd Annual Conference Autonomous Agents*, 1-5 Mayıs 1999, Washington, ABD.

Parsons, S., Rodriguez, J. A. ve Klein, M. (2011). Auctions and bidding: A guide for computer scientists. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 43 (2): 1-66.

Radivojevic, T., Anselmi, J. ve Scalas, E. (2014). Ergodic transition in a simple model of the continuous double auction. *Plos One*, 9 (2): 88-95.

Rasmusen, E. B. (2006). Strategic implications of uncertainty over one's own private value in auctions. *The B.E. Journal of Theoretical Economics, De Gruyter*. 6 (1): 1-22.

Riley, J. G. ve Samuelson, W. F. (1981). Optimal auctions. *The American Economic Review*, 71 (3): 381-392.

Schrader, L. F. ve Henderson, D. R. (1980). Auction pricing: Options and implications'. *Encyclopedia of Economics and Business: İçinde* 1-15. New York, ABD.

Scott, F. ve Laran, J. (2009). Implications of expected changes in the seller's price in name-our-own-price auctions. *Management Science*, 55 (11): 1783-1796.

Segev, A., Beam, C. ve Shanthikumar, J. G. (2001). Optimal design of internet-based auctions. *Information Technology and Management*, 2 (2): 121-163.

Shachat, J. ve Wei, L. (2012). Procuring commodities: First-price sealed-bid or English auctions?. *Marketing Science*, 31 (2) : 317-333.

Shi, J. ve Chang, A. (2009). Revenue and duration of oral auction. *J.Service Science & Management*, 2 (4): 368-377.

Shneyerov, A. (2012). An optimal slow Dutch auction. <https://www.economics.mcmaster.ca/documents/seminars/dutch-1.pdf>, (30.05.2014).

Sundar, D. K. ve Kumar, K. R. (2001). *Learning algorithms for price control in an internet-based Dutch auction*. Bangalore: Indian Institute of Management Bangalore.

TÜİK (2014). "Motorlu Kara Taşıtları, Mart 2014". *Haber Bülteni*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15897>, (30.04.2014).

Vickrey, W. (1961). Counterspeculation, auctions and competitive sealed tenders. *Journal of Finance*, 16 (1): 8-37.

Vries, S. ve Vohra, R. V. (2003). Combinatorial auctions: A survey. *INFORMS Journal on Computing*, 15 (3): 284-309.

Wolfstetter, E. (1999). *Topics in microeconomics: Industrial organization, auctions, and incentives*. New York, USA: Cambridge University Press.

Wurman, P. R., Wellman, M. P. ve Walsh, W. E. (1998). The Michigan internet auctionbot: A configurable auction server for human and software agents. *Second International Conference on Autonomous Agents*, 10-13 Mayıs 1998, Minneapolis, ABD.



**Yayın Geliş Tarihi:** 22.10.2014  
**Yayına Kabul Tarihi:** 19.04.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 12.07.2016  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.78956>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 255-272  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **AHP-VIKOR ENTEGRE YÖNTEMİ İLE TEDARİKÇİ SEÇİMİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ UYGULAMASI**

İsmail KARA\*  
Fatih ECER\*\*

### **Öz**

*Tedarikçi seçimi, küreselleşme ile artan rekabet ortamında firmalar için en kritik faaliyetlerden biridir. Tedarik zinciri yönetimindeki bu önemli sorunun üstesinden gelmek ise firmalara önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve VIKOR (VIse Kriterijumsa Optimizacija I Kompromisno Resenje) entegre yöntemi ile en iyi tedarikçinin seçimidir. Çalışmada maliyet, kalite, teslimat, profil ve esneklik kriterleri ana kriter olarak belirlenmiş ve bu kriterlere ilişkin 12 alt kriter tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışmada AHP yöntemi kriterlerin göreceli önemini tespit edilmesi için, VIKOR yöntemi ise alternatiflerin sıralanmasında kullanılmıştır. Uygulama sonucunda en önemli kriter “teslimat” olarak belirlenmiştir. Çalışma AHP-VIKOR entegre yönteminin tedarikçi seçiminde kullanılabilir etkin bir yöntem olduğunu göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** AHP, VIKOR, Tedarikçi Seçimi, Tedarikçi Değerlendirme.

## **SUPPLIER SELECTION WITH AHP-VIKOR INTEGRATED METHOD: TEXTILE INDUSTRY APPLICATION**

### **Abstract**

*Supplier selection is one of the most critical activities for companies in the increasingly competitive environment due to globalization. Overcoming this important problem in supply chain management provides significant competitive advantage to companies. The aim of this study is to choose the best supplier by using the integrated method of Analytical Hierarchy Process (AHP) and VIKOR (VIse Kriterijumsa Optimizacija I Kompromisno Resenje). In this study, cost, quality, delivery, flexibility and profile were determined as the main criteria and 12 sub-criteria of these main criteria were identified. Also, while AHP method was used for identifying the relative importance of the criteria, VIKOR method was used for ranking the alternatives. As a result, “delivery” was found to be the most important criterion. The findings indicate that AHP-VIKOR integrated method is an efficient method which can be used in the selection of suppliers.*

**Keywords:** AHP, VIKOR, Supplier Selection, Supplier Evaluation.

\* Öğr. Gör., Uşak Üniversitesi, Eşme Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, [ismail.kara@usak.edu.tr](mailto:ismail.kara@usak.edu.tr)

\*\* Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [fecer@aku.edu.tr](mailto:fecer@aku.edu.tr)

## **GİRİŞ**

Günümüzde artan rekabet ortamında bir mal ya da hizmetin hayatta kalabilmesi ürünün tasarım aşamasından müşteriye ulaşmasına kadar birçok faktörün uygun bir bütünlük oluşturmasını gerektirir. İşletmeler arasındaki rekabet artık tedarik zincirlerindeki rekabete dönüşmüştür. İşletmelerin başarısını tedarik zinciri içerisindeki bütün hücrelerin performansının etkilediği öngörülmektedir (Arıkan ve Küçükçe, 2012). Bu nedenle günümüzün rekabet ortamında, etkili bir tedarikçi seçim süreci herhangi bir firma organizasyonunun başarısı için çok önemlidir (Supçiller ve Çapraz, 2011).

Tedarikçi seçimi, üretimde kullanılan hammaddelerin ve malzemelerin nerden ve ne kadar alınacağını karar verilmesi olarak ifade edilebilir (Supçiller ve Çapraz, 2011). Günümüzde kısa süreli, küçük miktar satın alma sistemine dayalı tedarikçi ilişkileri yerine uzun süreli, karşılıklı güvene dayalı tedarikçi ilişkileri tercih edilmeye başlamıştır (Yılmaz, 2012).

Doğru seçilmiş tedarikçilerle çalışmak bir firmada maliyetleri azaltırken rekabet yeteneğini de arttırmaktadır. Birçok sektörde bir ürünün hammadde ve parça maliyetleri bazı durumlarda ana maliyetin %70'ini oluşturmaktadır (Ghodsypour ve O'Brien, 1998).

Bu çalışmada, Uşak'taki bir tekstil firması için tedarikçi seçimi yapılmıştır. Çalışmanın amacı firma için en iyi tedarikçinin seçilmesidir. Bu çerçevede Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve VIKOR (VIse Kriterijumsa Optimizacija I Kompromisno Resenje) yöntemleri birlikte kullanılmıştır. AHP ve VIKOR Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerindedir. AHP ve VIKOR yöntemleri ÇKKV modelleri için çözüm sunan, kolay anlaşılır ve değişimlere kolayca adapte olabilen esnek yapıları nedeniyle çalışmada kullanılmaya uygun görülmüştür (Uygurtürk ve Uygurtürk, 2014). Tekstil sektöründe tedarikçi seçimi konusunda AHP ve VIKOR modellerinin entegre kullanıldığı bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Firmanın çalışma yapısını etkileyen faktörler seçim kriterleri için genel kriterlerin kullanılması yönünde etki etmişlerdir. Değerlendirme kriterlerinin önem ağırlıklarının belirlenmesi için öncelikle AHP yöntemi, ardından tedarikçilerin sıralanması için VIKOR yöntemi kullanılmıştır. AHP, çok sayıdaki kriteri ikili karşılaştırmaya tabi tutarak bu kriterlerin birbirine göre göreceli önem derecelerini sıralayan bir karar verme tekniğidir (Arıkan ve Küçükçe, 2012). AHP, literatürde tedarikçi seçiminde en yaygın kullanılan ÇKKV yöntemlerinden birisidir (Agarwal vd., 2011). Çalışmada kriter ağırlıklarının belirlenmesi Expert Choice 9.0 programı ile yapılmıştır. Bu program kriterlerin ağırlıklarını ve tutarsızlıklarını değerlendirmektedir (Supçiller ve Çapraz, 2011). ÇKKV yöntemlerinden biri olan ve son yıllarda yoğun olarak kullanılan VIKOR yöntemi ise ideal çözüme yakınlığa göre sıralama yapan ve uzlaşık çözüm sağlayan bir yöntemdir. Yöntem, maksimum grup faydasını ve buna bağlı olarak karşıt görüşlerin minimum pişmanlığını sonuca etki ettirebilmesi yönüyle diğer ÇKKV yöntemlerinden farklılaşmaktadır (Ersoylu, 2011). Gerçekçi çözümler vermesi ve

pratik olarak uygulanabilir olması nedeniyle çalışmada VIKOR yöntemi seçilmiştir. VIKOR yöntemi ile alternatifleri sıralamak için ise MS Excel'de yazılan algorithmadan yararlanılmıştır.

Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır. AHP ve VIKOR yöntemlerinin tanıtımından sonra yapılan uygulama ele alınmıştır. Sonuç bölümünde ise bulgular tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

## **LİTERATÜR TARAMASI**

Günümüzde firmaların pek çoğu mal ve hizmet üretimi aşamalarının tümünü kendileri yapamamaktadır. Firmalar, organizasyon yapılarını optimize etmek, maliyetleri düşürmek ve kaliteli ürünler elde edebilmek için üretim safhasında tedarikçilerle çalışmaktadırlar (Küçük ve Ecer, 2008). Bu anlamda doğru tedarikçilerin seçilmesi firmalar açısından kritik bir öneme sahiptir.

Tedarikçi seçiminde en önemli nokta tüm ihtiyaçları eksiksiz olarak, zamanında ve en uygun fiyatla karşılayabilecek tedarikçi karmasını seçmektir. Bu nedenle, firmanın içinde bulunduğu sektör koşulları çerçevesinde tedarikçi seçimi yapılır ve seçilen tedarikçilere firma için gerekli siparişler verilir (Boer vd., 2001).

Tedarikçi değerlendirme ile ilgili literatürde ilk çalışmalar incelendiğinde, ilk önceleri finansal ölçeklerin öne çıktığı daha sonra ise çok sayıda değerlendirme kriterinin sürece dahil olduğu görülmektedir (Göktürk vd., 2011). Tedarikçi seçimi problemi, nicel ve nitel pek çok faktörü bir arada barındıran bir ÇKKV problemidir (Soner Kara, 2011). Bu nedenle bu tür ÇKKV problemlerinin sistematik olarak değerlendirilmesi doğru çözümlere ulaşmak adına önem taşımaktadır (Gencer ve Gürpınar, 2007).

Tedarikçi değerlendirme problemlerinin çözümü amacıyla literatürde farklı yöntemler kullanılmıştır (Göktürk vd., 2011). Bu yaklaşımlardan öne çıkanlar şunlardır: Kümeleme analizi (Boer vd., 2001), matematiksel programlama modelleri (Amin vd., 2011; Rush vd., 2010; Sanner ve Boutilier, 2012; Wang vd., 2011; Wu ve Blackhurst, 2009) yapay zeka ve ağ tabanlı yöntemler (Tseng, 2011; Ferreira ve Borenstein, 2012; Xu ve Yan, 2011; Lee ve Ouyang, 2009) ve ÇKKV yöntemleri (Levary, 2008; Lin vd., 2010; Chen vd., 2011; Saen, 2010; Chang vd., 2011).

Dickson (1966) tarafından yapılan çalışma bu alanda yapılan öncül çalışmalardan birisidir (Kapar, 2013). Dickson (1966) çalışmasında 273 satın alma yöneticisiyle bir anket yapmış ve tedarikçi seçiminde etkili olan faktörleri tespit etmiştir. Çalışma sonucunda cevaplayıcıların kalite, teslimat ve performans geçmiş kriterlerini önemli buldukları görülmüştür (Tahriri vd., 2008). 2000 ile 2008 yılları arasında yayınlanan 78 makaleyi inceleyen Ho vd. (2010) en yaygın olarak kullanılan tedarikçi seçimi kriterlerini kalite, teslimat ve fiyat olarak belirlemişlerdir. Güngör vd. (2010) çalışmalarında, maliyet, kalite, teslimat,



esneklik ve satış sonrası hizmet kriterlerini kullanmışlardır. Thiruchelvam ve Tookey (2011), çalışmalarında Malezya elektrik endüstrisi için tedarikçi seçimini gerçekleştirmişlerdir. Sanayei vd. (2010) ile Shemshadi vd. (2011), tedarikçi seçiminde grup karar alma yöntemi olarak bulanık VIKOR'u kullanmışlardır. Fazlollahtabar vd. (2011), çalışmalarında tedarikçi seçimini gerçekleştirmek için AHP ve TOPSIS modellerinden faydalanmışlardır. Aguezzoul (2013), çalışmasında mal tedarikçilerinin karşılaştırılmasında en çok kullanılan yöntemlerin, doğrusal ağırlıklandırma modellerinde AHP ve matematiksel programlarda VZA olduğunu ifade etmiştir. Shaw vd. (2012) bulanık AHP yöntemini ve bulanık çok amaçlı doğrusal programlamayı kullanarak tedarikçi seçimi yapmışlardır.

### **ÇALIŞMADA YARARLANILAN YÖNTEMLER**

Bu bölümde çalışmada entegre model oluşturmakta yararlanılan ve ÇKKV yöntemlerinden olan AHP ve VIKOR yöntemlerinden kısaca bahsedilmiştir.

#### **AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) Yöntemi**

AHP, ilk olarak Saaty (1980) tarafından geliştirilmiştir. AHP, ÇKKV problemlerinde alternatifler arasından seçim yapmaya yarayan ve karar vericilerin etkin olarak sürece katkı yapabildiği bir yöntemdir (Saaty, 2000). AHP'nin güçlü yönü, ikili karşılaştırma imkanı tanınmasıdır (Liu ve Hai, 2005). Subjektif veya soyut kriterlerin bir hiyerarşiye göre belirlenmesi ve düzenlenmesi özel bir değer taşır. Hiyerarşide hedefler, ana ve alt kriterler ile alternatifler yer alır (Saaty, 1988).

AHP yöntemi, modelleme ve ölçüm işlemi faaliyetleri ile bir dizi kriterin görelî önemini belirlemek için kullanılan bir yaklaşımdır (Wind ve Saaty, 1988). AHP, bir problemi bölümlere ayırarak, ikili karşılaştırmalar yapar ve hiyerarşik bir yapı içerisinde öncelikleri belirleyerek böylece oluşan sistematik bir süreci yönetir (Ecer ve Küçük, 2008).

AHP'nin uygulama adımları şunlardır (Ecer ve Küçük, 2008):

*Adım 1.* Problem tanımlanır ve amaç belirlenir.

*Adım 2.* Ana kriterler ve bunların alt kriterleri için görelî öncelikler belirlenerek hiyerarşik yapı oluşturulur.

*Adım 3.* Ana ve alt kriterler ile alternatifler Tablo 1'de verilen ölçek kullanılarak ikili karşılaştırmalara tabi tutulurlar (Küçük ve Ecer, 2008).

**Tablo 1:** AHP İkili Karşılaştırma Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	İki faaliyetin aynı düzeyde tercih edilmesi
3	Biraz önemli	Seçilen faaliyetin diğerinden biraz daha fazla tercih edilmesi
5	Çok önemli	Seçilen faaliyetin diğerinden çok daha fazla tercih edilmesi
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Seçilen faaliyetin diğerine göre çok kuvvetli şekilde tercih edilmesi
9	Mutlak önemli	Seçilen faaliyetin diğerinden maksimum derecede yüksek tercih edilmesi
2,4,6,8	Ara değerler	1-3, 3-5, 5-7, 7-9 arası değerlendirmeler
Tersleri	Tersi karşılaştırmalar	

**Kaynak:** Ecer, F. ve Küçük, O. (2008). Tedarikçi seçiminde analitik hiyerarşi yöntemi ve bir uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (1), s.358.

*Adım 4.* Karşılaştırma matrisinin sütunları toplanıp sütundaki terimler tek tek sütun toplamına bölünerek normalize edilmiş matrise dönüştürülür (Ecer ve Küçük, 2008).

*Adım 5.* Normalize edilmiş matrisin satırlarının aritmetik ortalaması alınarak görelî öncelikler matrisi elde edilir. Ana ve alt kriterler ile alternatiflerin önem sıralaması yapılır.

*Adım6.* Görelî öncelik matrisindeki değerler ikili karşılaştırma matrisinin sütunundaki tüm değerlerle çarpılarak ağırlıklandırılmış toplam matris oluşturulur.

*Adım 7.*  $\lambda_{\max}$  değeri hesaplanır.

*Adım 8.* Tutarlılık göstergesi (T.G) Eşitlik (1) ile hesaplanır.

$$T.G = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

*Adım 9.* Tablo 2 ve Eşitlik (2) yardımıyla tutarlılık oranı (consistency ratio) (TO) hesaplanır (R.G: Rassallık Göstergesi).

$$T.O = \frac{T.G}{R.G} \quad (2)$$

**Tablo 2:** Hesaplamalarda Yararlanılan Rassallık Tablosu

n	1	3	5	7	9	11	13	15
Aldığı Değer	0.0	0.58	1.12	1.32	1.45	1.51	1.56	1.59

**Kaynak:** Ecer, F. ve Küçük, O. (2008). Tedarikçi seçiminde analitik hiyerarşi yöntemi ve bir uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(1): 359.

Saaty'e (1980) göre bir karar verme probleminde karar vericilerin değerlendirmelerinin kabul edilebilir olması için tutarlılık oranının (consistency ratio) 0.10'dan küçük olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle hesaplanan TO'nun 0.10'dan küçük çıkması ikili mukayeselerin tutarlı çıktığını ifade eder.

### VIKOR (Vİse Kriterijumsa Optimizaciija I Kompromisno Resenje) Yöntemi

VIKOR yöntemi birbirleri ile çelişkili kriterlerin olduğu karışık sistemlerin çözümü için Opricovic tarafından geliştirilmiştir (Opricovic, 1998). Daha sonra ise Opricovic ve Tzeng (2004) tarafından yöntemin tekrar düzenlenmesi ile ÇKKV problemlerinde uygulanabilir bir teknik haline gelmiştir.

Yöntemin temeli, alternatifler için değerlendirme kriterlerini de dikkate alarak bir "ideal çözüme yakınlık" ya da uzlaşık çözümün bulunmasıdır. Uzlaşık çözüm, ortak kabul üzerinde anlaşmaya varılmış ideale en yakın çözümdür. Alternatifler kriterlere göre değerlendirildiğinde uzlaşık sıralama en uygun çözüme yakınlık değerleri karşılaştırılarak bulunur (Tayyar ve Arslan, 2013).

Yöntem eşitlik (5)'deki denklem ile çoğunluğun maksimum grup faydasını ifade ederken, eşitlik (6)'daki denklem ile karışığın minimum bireysel pişmanlığını dikkate alır (Opricovic ve Tzeng, 2007).

Karar vericiler bu yöntem sayesinde sonuç üzerinde etkili olabilme şansına da sahiptirler (Görener, 2011).

VIKOR yöntemi aşağıdaki adımları içerir (Tayyar ve Arslan, 2013):

**1. Adım:** Her bir kriter için alternatiflerin aldığı en iyi ( $f_i^*$ ) ve en kötü ( $f_i^-$ ) değerler belirlenir, ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) için;

$$\text{Eğer } i \text{ kriteri fayda kriteri ise: } f_i^* = \max_j f_{ij}, f_i^- = \min_j f_{ij}, \quad (3)$$

$$\text{Eğer } i \text{ kriteri maliyet kriteri ise: } f_i^* = \min_j f_{ij}, f_i^- = \max_j f_{ij}, \quad (4)$$

**2. Adım:**  $w_i$  kriter ağırlıklarını göstermek üzere her bir alternatif için  $S_j$  ve  $R_j$  değerleri hesaplanır. ( $j = 1, 2, \dots, j$ )

$$S_j = \sum_{i=1}^n w_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-) \quad (5)$$

$$R_j = \max_j [w_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)] \quad (6)$$

3. **Adım:** Her bir alternatif ( $j = 1, 2, \dots, j$ ) için  $Q_j$  değeri hesaplanır.

$$Q_j = v(S_j - S^*) / (S^- - S^*) + (1-v)(R_j - R^*) / (R^- - R^*) \quad (7)$$

Eşitlik (7)'de  $S^* = \min_j S_j$  iken  $S^- = \max_j S_j$  olup  $R^* = \min_j R_j$  iken ise  $R^- = \max_j R_j$  değerlerini ifade eder. Ayrıca  $v$  ifadesi en yüksek grup faydasının ağırlığı olup  $(1-v)$  ise kişisel pişmanlığın ağırlığıdır. Uzlaşma ancak  $v > 0.5$  üyelerin çoğunluk oyu,  $v=0.5$  fikir birliği ya da  $v < 0.5$  veto ile üç şekilde sağlanabilir (Opricovic ve Tzeng, 2007). Genellikle maksimum grup faydasının ağırlığı için  $v=0.5$  değeri kullanılır (Lixin vd., 2008).

4. **Adım:** Elde edilen  $S$ ,  $R$  ve  $Q$  değerleri küçükten büyüğe doğru sıralanır.  $S$ ,  $R$  ve  $Q$  değerlerinin sıralamaları yapılır ve sıralamalar elde edilir.

5. **Adım:**  $Q$  değerleri küçükten büyüğe doğru sıralanır. En iyi  $Q$  değerine sahip alternatifin seçilebilmesinin iki şartı vardır.

**Koşul 1 - Kabul edilebilir avantaj:** En iyi ve en iyiye yakın seçenek arasında belirgin bir fark olduğunun kanıtlanmasını içeren koşuldur.

$$Q(A_{(2)}) - Q(A_{(1)}) \geq DQ \quad (8)$$

(8) numaralı eşitsizlikte  $A_{(1)}$  en iyi alternatifi,  $A_{(2)}$  ise en iyi ikinci alternatifi temsil etmektedir.

$$DQ = \frac{1}{J-1} \quad (9)$$

(9) numaralı eşitlikte  $J$  alternatif sayısını ifade etmektedir.  $J \leq 4$  olması durumunda  $DQ = 0.25$  alınabilir. En iyi ilk iki alternatif arasındaki fark ne kadar fazla ise en iyi alternatifi seçmenin daha kolay olacağı söylenebilir (Tayyar ve Arslan, 2013).

**Koşul 2 - Kabul edilebilir istikrar:** Bir alternatifin en iyi olduğunu söyleyebilmek için en yüksek  $Q$  değerine sahip olmasının yanı sıra  $S$  ya da  $R$  değerlerinin en az birinde de en iyi alternatif olması gerekir. Böylece kararın istikrarlı olduğu kabul edilir.

Eğer koşullardan biri sağlanmıyorsa aşağıdaki uzlaşık çözümler önerilir (Ersoylu, 2011).

- Eğer Koşul 2 sağlanmıyorsa  $A_{(1)}$  ve  $A_{(2)}$  alternatifleri uzlaşık çözümdür.
- Eğer Koşul 1 sağlanmıyorsa  $A_{(1)}, A_{(2)}, \dots, A_{(M)}$  alternatifleri dikkate alınarak eşitsizlik şu şekilde ifade edilir.

$$Q(A_{(M)}) - Q(A_{(1)}) < DQ \quad (10)$$

Uzlaşık çözüm kümesinde  $Q$  değerlerine göre sıralama yapılır. En iyi alternatif  $Q$  değerlerinden minimum değeri alandır (Opricovic ve Tzeng, 2004).

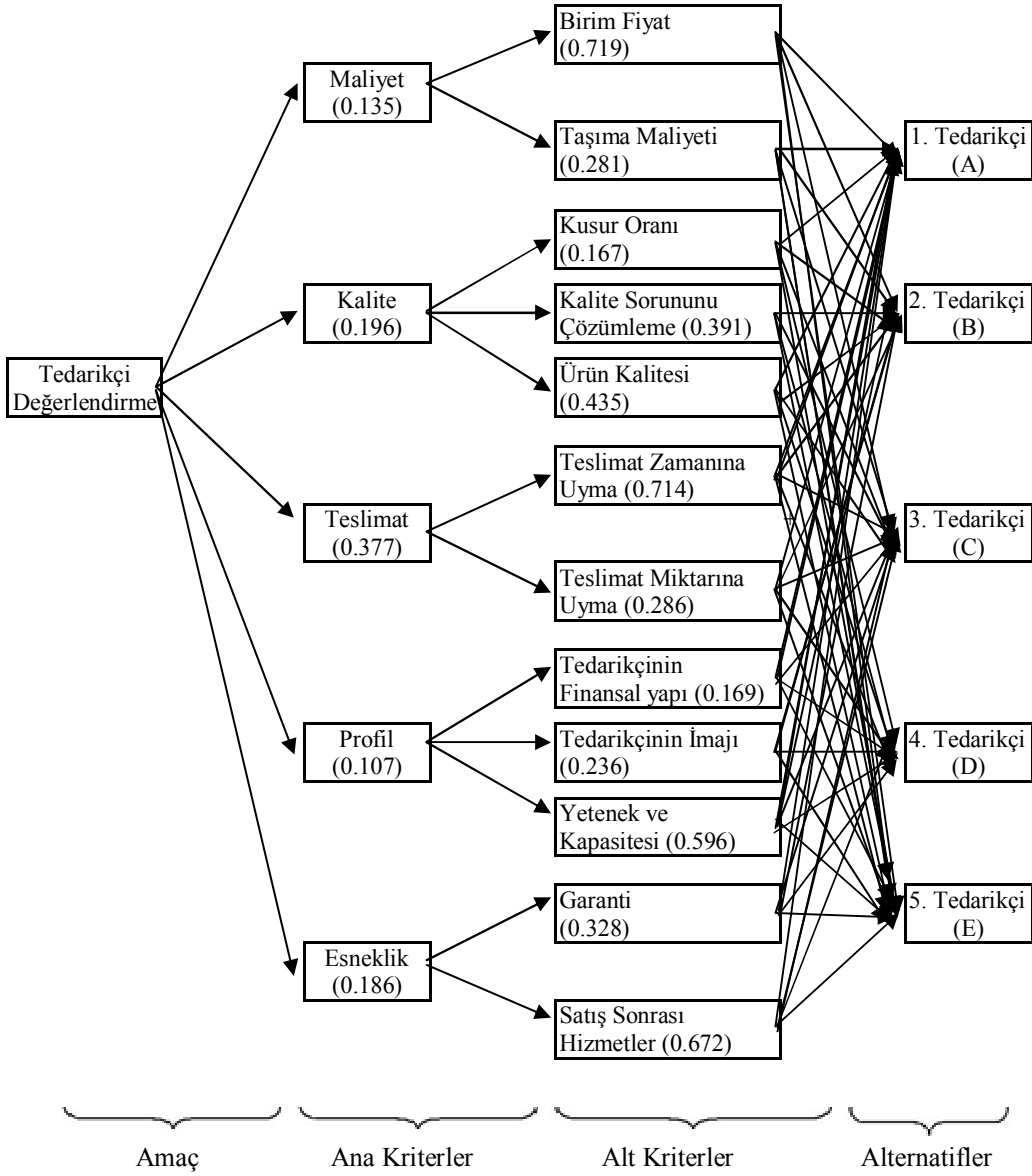
### **TEDARİKÇİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ YÖNELİK UYGULAMA**

Problemimizin yapısına uygun olarak ilk önce amaç belirlenmiştir. Bu amacı gerçekleştireceği düşünülen alternatif tedarikçiler tespit edilmiştir. Ana kriterler ve bunların alt kriterlerinin tespitiyle hiyerarşik yapı oluşturulmuştur. Çalışmada AHP yöntemi ile ana ve alt kriter ağırlıkları belirlenmiş, VIKOR yöntemiyle nihai sıralamalara ulaşılmıştır.

#### **Karar Kriterlerinin Belirlenmesi**

Firmada tedarikçi seçiminde kullanılacak kriterlerin tespiti için tedarikçi seçimi ile ilgili literatür incelendiğinde tedarikçi seçiminde en çok kullanılan kriterler tespit edilmiştir. Kriterler tekstil sektöründe uzmanlaşmış 4 kişiden oluşan ekibin görüşleri alınarak tespit edilmiştir. Ayrıca bu kriterlerin alt kriterleri de belirlenmiştir. Şekil 1’de problemin hiyerarşik yapısı gösterilmiştir.

Şekil 1: Hiyerarşik Yapı



### AHP ile Kriter Ağırlıklarını Belirleme

Uygulama, Uşak ilindeki bir tekstil firmasında gerçekleştirilmiştir. İşletmenin sahibi, satın alma müdürü ve iki şef hem tedarikçi seçiminde yararlanılan kriterleri hem de beş tedarikçi adayını değerlendirmişlerdir. Çalışmada

5 ana kriter ile bunlara ait alt kriterlerden yararlanılmıştır. Ana kriterler maliyet, kalite, teslimat, profil ve esneklik şeklinde 5 tanedir. Maliyet ana kriterine ilişkin alt kriterler birim fiyat ve taşıma maliyeti; kalite ana kriterine ilişkin alt kriterler kusur oranı, kalite sorununu çözme ve ürün kalitesi; teslimat ana kriterine ilişkin alt kriterler teslimat zamanı ve teslimat miktarı; profil alt kriterleri yetenek ve kapasite, finansal yapı ve imaj; esneklik ana kriterine ilişkin alt kriterler ise garanti ve satış sonrası hizmetlerdir. Tablo 3-8'deki değerler karar vericilerin yaptıkları değerlendirmelerin geometrik ortalamaları alınarak bulunmuş değerlerdir. Çalışmada Expert Choice 9.0 programı kullanılarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 3'te ana kriterlerin ikili karşılaştırmaları verilmiştir. Buna göre en önemli kriter %37.7 ile teslimattır. Diğer kriterlerin önem sıralaması ise % 19.6 ile kalite, % 18.6 ile esneklik, % 13.5 ile maliyet ve % 10.7 ile profil kriteridir.

**Tablo 3:** Yararlanılan Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırılması

	Maliyet	Kalite	Teslimat	Profil	Esneklik	Önem ağırlığı
Maliyet	1	1.31	0.41	0.87	0.70	0.135
Kalite	1/1.31	1	0.35	3.25	2.12	0.196
Teslimat	1/0.41	1/0.35	1	3.25	3	0.377
Profil	1/0.87	1/3.25	1/3.25	1	0.45	0.107
Esneklik	1/0.70	1/2.12	1/3	1/0.45	1	0.186

TO: 0.05

Maliyet kriterine ilişkin alt kriterlerin ikili karşılaştırmaları Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre karşılaştırmalar tutarlı olup (T.O= 0.00) ürün birim fiyatı % 71.9, taşıma maliyeti ise % 28.1 önem düzeyine sahiptir.

**Tablo 4:** Maliyete İlişkin Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırılması

	Birim fiyat (K1)	Taşıma Maliyeti (K2)	Önem ağırlığı
Birim fiyat (K1)	1	3.5	0.719
Taşıma Maliyeti (K2)	1/3.5	1	0.281

TO: 0.00

Tablo 5'te kaliteye ilişkin alt kriterlerin ikili karşılaştırılması verilmiştir. Tutarlı olduğu görülen karşılaştırmalar sonucunda ürün kalitesi % 44.2, kalite sorununu çözme % 39.1 ve kusur oranı % 16.7 önem ağırlığına sahiptir.

**Tablo 5:** Kaliteye İlişkin Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırılması

	Kusur oranı (K3)	Kalite sorununu çözme (K4)	Ürün kalitesi (K5)	Önem ağırlığı
Kusur oranı (K3)	1	0.77	1.13	0.167
Kalite sorununu çözme (K4)	1/0.77	1	0.87	0.391
Ürün kalitesi (K5)	1/1.13	1/0.87	1	0.442

TO: 0.02

Tablo 6’da teslimat ana kriterine ait alt kriterlerin karşılaştırılması verilmiştir. Matrisin tutarlılık oranı 0.00 olup teslimat zamanı % 71.4 ve teslimat miktarı % 28.6 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 6:** Teslimata İlişkin Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırılması

	Teslimat zamanı (K6)	Teslimat miktarı (K7)	Önem ağırlığı
Teslimat zamanı (K6)	1	3.5	0.714
Teslimat miktarı (K7)	1/3.5	1	0.286
TO: 0.00			

Tedarikçinin profiline ilişkin değerlendirmelerde kullanılan alt kriterlerin ikili karşılaştırma sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre yetenek ve kapasite % 59.6, imaj % 23.6 ve finansal yapı % 16.9 önem ağırlığına sahiptir.

**Tablo 7:** Profile İlişkin Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırılması

	Finansal yapı (K8)	İmaj (K9)	Yetenek ve kapasite (K10)	Önem ağırlığı
Finansal yapı (K8)	1	1.03	0.95	0.169
İmaj (K9)	1/1.03	1	0.78	0.236
Yetenek ve kapasite (K10)	1/0.95	1/0.78	1	0.596
TO: 0.02				

Esneklik alt kriterleri Tablo 8’de görüldüğü gibi satış sonrası hizmetler (0.672) ve garanti (0.328) olarak sıralanmıştır.

**Tablo 8:** Esnekliğe İlişkin Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırılması

	Garanti (K11)	Satış sonrası hizmetler (K12)	Önem ağırlığı
Garanti (K11)	1	1.53	0.328
Satış sonrası hizmetler (K12)	1/1.53	1	0.672
TO: 0.00			

### VIKOR Yöntemi ile Sıralamanın Belirlenmesi

Çalışmanın bu kısmında Şekil 1’de AHP yöntemi ile bulunan alt kriter ağırlıkları VIKOR yöntemiyle problemin çözümünde kullanılmıştır. Karar vericiler her bir alternatifi alt kriterler çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Tablo 10’da K1, K2, K3 ve K8 tedarikçilerden elde edilen verilerin ortalamasının alınmasıyla elde edilmiş diğer kriterler ise sayısal değer almadığı için Tablo 9’daki ölçek yardımıyla değerlendirilmiştir. Çalışmada yararlanılan kriterler fayda kriteri olduğundan Tablo 11’deki değerler (8) numaralı eşitlik kullanılarak hesaplanmıştır.



**Tablo 9:** Değerlendirilmelerde Kullanılan Ölçek

Dilsel ifade	Değer
Çok Kötü	1
Kötü	2
Orta	3
İyi	4
Çok İyi	5

**Tablo 10:** Alt Kriterlere Göre Alternatiflerin Aldığı Değerler

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
A	2.9	0.75	0.28	3	3.75	4	4	78	3.75	3.5	3.5	3.25
B	3.2	0.86	0.38	4.25	4.5	4.25	4	70	4.5	4	4.5	4.75
C	3.2	0.85	0.25	3.75	3.25	3.75	3.75	65	3.5	3.25	3	3
D	2.2	0.72	0.22	2.5	2.75	3.5	3.5	75	3	3.5	2.75	2.5
E	2.5	0.78	0.36	4	4.25	4.25	4.25	82	5	4.5	4.25	4

**Tablo 11:** Alt Kriterlerin En İyi ve En Kötü Değerleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
$f^*$	3.2	0.86	0.38	4.25	4.5	4.25	4.25	82	5	4.5	4.5	4.75
$f^-$	2.2	0.72	0.22	2.5	2.75	3.5	3.5	65	3	3.25	2.75	2.5

Eşitlik (5) ile  $S$ , Eşitlik (6) ile  $R$  ve Eşitlik (7) ile  $Q$  değerleri hesaplanmıştır. Eşitlik (7)'de " $v$ " değerleri sırasıyla 0, 0.25, 0.5, 0.75 ve 1 olarak alınmış ve elde edilen  $Q$  değerlerine göre alternatiflerin sıralamasında değişiklik olabilmektedir (Göktürk vd., 2011). Tablo 12 elde edilen  $S$ ,  $R$  ve  $Q$  değerleri ile Tablo 13'teki alternatif sıralamalarına bakılarak koşul 1 ve koşul 2'nin sınaması yapılmıştır. Böylece uzlaşık çözüme ulaşıldığı görülmüştür.

**Tablo 12:** Alternatif Tedarikçilerin  $S$ ,  $R$  ve  $Q$  Değerleri

	S	R	Q				
			(v=0)	(v=0.25)	(v=0.5)	(v=0.75)	(v=1)
A	2.639	0.477	0.496	0.497	0.498	0.498	0.499
B	0.512	0.238	0	0	0	0	0
C	2.991	0.596	0.744	0.703	0.663	0.622	0.581
D	4.775	0.719	1	1	1	1	1
E	1.074	0.503	0.551	0.446	0.341	0.236	0.131

**Tablo 13:** Duyarlılık Analizi Sonuçları

	S değeri için sıralama	R değeri için sıralama	Q değeri için sıralama				
			(v=0)	(v=0.25)	(v=0.5)	(v=0.75)	(v=1)
A	3	2	2	3	3	3	3
B	1	1	1	1	1	1	1
C	4	4	4	4	4	4	4
D	5	5	5	5	5	5	5
E	2	3	3	2	2	2	2

Koşul 1: Eşitlik (8) kullanılarak yapılan hesaplamalarda  $DQ$  değeri 0.25 alınmıştır ( $DQ=1/(5-1)$ ).

$v = 0$  durumu için  $0.496-0 \geq 0.25$  olduğundan avantaj koşulu sağlanmaktadır. B tedarikçisinin avantajlı olduğu söylenebilir.

$v = 0.25$  durumu için  $0.446-0 \geq 0.25$  olduğundan avantaj koşulu sağlanmaktadır. B tedarikçisinin avantajlı olduğu söylenebilir.

$v = 0.5$  durumu için  $0.341-0 \geq 0.25$  olduğundan avantaj koşulu sağlanmaktadır. B tedarikçisinin avantajlı olduğu söylenebilir.

$v = 0.75$  durumu için  $0.236-0 < 0.25$  olduğundan avantaj şartı gerçekleşmemektedir.

$v = 1$  durumu için  $0.131-0 < 0.25$  olduğundan avantaj şartı gerçekleşmemektedir.

Eşitlik (10) ile yapılan değerlendirmede uzlaşık çözümün olduğu ve B, E, A tedarikçilerinin C ve D tedarikçilerine göre avantajlı olduğu bulunmuştur.

Koşul 2: Q değerlerine göre yapılan sıralamada B tedarikçisi en iyi değeri olan tedarikçidir. B tedarikçisi S ve R değerlerinde de en iyi tedarikçi olduğundan B tedarikçisi seçimi istikrar şartını sağlamaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın tedarikçi seçim problemi incelenmiş ve probleme bir entegre model ile çözüm önerilmiştir. Entegre model de AHP ile VIKOR yöntemleri yer almıştır. Karar kriterlerinin önem ağırlığının belirlenmesinde AHP yöntemi, alternatiflerin değerlendirilmesinde ise VIKOR yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada AHP'nin kullanılmasının nedenleri problemin çok sayıda kriteri barındırması; yöntemin grup kararı alma tekniklerine elverişli olması; kullanışlı, basit ve etkin bir teknik olması şeklinde özetlenebilir. VIKOR yönteminin kullanılma nedenleri ise karar verme probleminin çözümünde karar vericilerin sürece katkısını artırarak doğabilecek çatışmaların önüne geçmesi ve daha doğru kararlar verilebilmesini kolaylaştırmasıdır. VIKOR yönteminde avantaj koşulu sağlanmadığında uzlaşık çözümlerin sunulması ve alternatifler için ikili karşılaştırmalar yapılmasına gerek kalmadan da aynı önem sıralamasına ulaşılabildiği için böyle karar verme problemlerine daha kolay adapte olabilen bir yöntemdir.

Elde edilen sonuçlara göre teslimat ana kriteri en yüksek ağırlığa sahip kriterdir. Çalışmanın ikinci sırada en önemli kriteri kalitedir. Bu kriterleri sırasıyla esneklik, maliyet ve profil ana kriterleri takip etmektedir. Maliyet ana kriterinin 0.135 ağırlıkla dördüncü sırada yer alması ilginç sonuçlardan biri olmuştur. Teslimat ana kriterinin 0.377 ağırlıkla belirleyiciliğinin yüksek olması diğer ilginç sonuç olarak görülmüştür. Bunun nedeninin uygulamanın yapıldığı firmanın yer aldığı sektörün özelliklerinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Teslimat kriterinin alt kriterleri mukayese edildiğinde teslimat zamanının öteki alt kriterlere göre daha ehemmiyetli olduğu görülmektedir. Aynı şekilde diğer önemli alt kriterler, maliyet kriterinde birim fiyat; esneklik kriterinde satış sonrası hizmetler; profil kriterinde yetenek ve kapasite; kalite kriterinde ise ürün kalitesidir.

Önerilen entegre yöntemle yapılan değerlendirmeler sonucunda Tedarikçi-B en iyi alternatif olmuştur. Onu sırasıyla Tedarikçi-E, Tedarikçi-A, Tedarikçi-C ve Tedarikçi-D izlemiştir. Buna göre firma üretimde kullanacağı hammaddeyi öncelikle Tedarikçi-B'den karşılayabilir. Diğer tedarikçiler arasında ise Tedarikçi-E ve Tedarikçi-A ile çalışmak daha avantajlıdır.

Sonuç olarak, mevcut tedarikçiler arasından en iyisini belirlemek amacıyla önerilen entegre yöntem, esnek bir yöntem olması sebebiyle yeni kriterler ve alternatifler eklenmesine olanak sağlamaktadır. Bu yöntemin, firmaların halen iş yaptıkları tedarikçilerin değerlendirmesinde kullanılabileceği gibi ileride iş yapılabilecek tedarikçilerin belirlenmesinde de kullanılabileceği düşünülmektedir. Böylece çalışmada AHP ve VIKOR yöntemlerinin entegre olarak tedarikçi seçimi problemlerinde kullanılabilirliği ortaya çıkmıştır.

Çalışma Uşak ilindeki bir tekstil firmasında yapıldığı için sonuçları genellemek pek doğru bir yaklaşım olmayabilir. Araştırmada kullanılan kriterler değiştiğinde, karar vericiler farklılaştığında veya farklı bir sektördeki bir firmada uygulama yapıldığında bulguların değişmesi muhtemeldir. Gelecekte yapılacak çalışmalar için bulanık AHP ve bulanık VIKOR yöntemleri kullanılarak yeni çözüm modelleri geliştirilebilir. Ayrıca diğer ÇKKV yöntemleri kullanılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

## **KAYNAKÇA**

Agarwal, P., Sahai M., Mishra, V., Bag, M. ve Singh, V. (2011). A review of multi-criteria decision making techniques for supplier evaluation and selection. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 2 (4): 801-810.

Aguezoul, A. (2013). Overview on 3PL selection problem. D. Folinas (Ed.) *Outsourcing Management for Supply Chain Operations and Logistics Services*: İçinde 266-279. ABD: IGI Global.

Amin, S. H., Razmi, J. ve Zhang, G. (2011). Supplier selection and order allocation based on fuzzy SWOT analysis and fuzzy linear programming. *Expert Systems with Applications*, 38 (1): 334-342.

Arıkan, F. ve Küçükçe, Y. S. (2012). Satın alma faaliyeti için bir tedarikçi seçimi - Değerlendirme problemi ve çözümü. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 27 (2): 255-264.

Boer, L. D., Labro, E. ve Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7 (2): 75-89.

Chang, B., Chang, C-W. ve Wu, C-H. (2011). Fuzzy DEMATEL method for developing supplier selection criteria. *Expert Systems with Applications*, 38 (3): 1850-1858.

Chen, Y-H., Wang, T-C. ve Wu, C-Y. (2011). Strategic decisions using the fuzzy PROMETHEE for IS outsourcing. *Expert Systems with Applications*, 38 (10): 13216-13222.

Dickson, G. W. (1966). An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*, 2 (1): 5-17.

Ecer, F. ve Küçük, O. (2008). Tedarikçi seçiminde analitik hiyerarşi yöntemi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1): 355-369.

Ersoylu, İ. (2011). Bulanık VIKOR ve bulanık AHP yöntemleri ile performans ölçümü: Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü'ne öğrenci seçimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hava Harp Okulu Komutanlığı, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü, İstanbul.

Fazlollahtabar, H., Mahdavi, I., Ashoori, M. T., Kaviani, S. ve Mahdavi-Amiri, N. (2011). A multi-objective decision-making process of supplier selection and order allocation for multi-period scheduling in an electronic market. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 52 (9): 1039-1052.

Ferreira, L. ve Borenstein, D. (2012). A fuzzy-Bayesian model for supplier selection. *Expert Systems with Applications*, 39 (9): 7834-7844.

Gencer, C. ve Gürpınar, D. (2007). Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm. *Applied Mathematical Modelling*, 31 (11): 2475-2486.

Ghodsypour, S. H. ve O'Brien, C. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics*, 56-57: 199-212.

Göktürk, İ. F., Eryılmaz, A. Y., Yörür, B. ve Yuluğkural, Y. (2011). Bir işletmenin tedarikçi değerlendirme ve seçim probleminin çözümünde AAS ve

VIKOR yöntemlerinin kullanılması. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (25): 61-74.

Görener, A. (2011). Bütünleşik ANP-VIKOR yaklaşımı ile ERP yazılımı seçimi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 5 (1): 97-110.

Güngör, A., Coşkun, S., Durur, G. ve Güner Gören, H. (2010). A supplier selection, evaluation and re-evaluation model for textile retail organizations. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 20 (3): 181-187.

Ho, W., Xu X. ve Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202 (1): 16-24.

Kapar, K. (2013). Bir üretim işletmesinde analitik hiyerarşi süreci ile tedarikçi seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1):197-231.

Karaatlı, M., Ömürbek, N. ve Köse, G. (2014). Analitik hiyerarşi süreci temelli TOPSIS ve VIKOR yöntemleri ile futbolcu performanslarının değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (1): 25-61.

Küçük, O. ve Ecer, F. (2008). İmalatçı işletmelerde uygun tedarikçi seçimi: analitik hiyerarşi yöntemi ile bir KOBİ uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2): 435-450.

Lee, C. C. ve Ou-yang, C. (2009). A neural networks approach for forecasting the supplier's bid prices in supplier selection negotiation process. *Expert Systems with Applications*, 36 (2): 2961-2970.

Levary, R. R. (2008). Using the analytic hierarchy process to rank foreign suppliersbased on supply risks. *Computers and Industrial Engineering*, 55 (2): 535-542.

Lin, Y.-T., Lin, C.-L., Yu, H.-C., ve Tzeng, G.-H. (2010). A novel hybrid MCDM approach for outsourcing vendor selection: A case study for a semiconductor company in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 37 (7): 4796-4804.

Liu, F.-H. F. ve Hai, H. L. (2005). The voting analytic via hierarchy process method for selecting supplier. *International Journal of Production Economics*, 97 (3): 308-317.

Lixin, D., Ying, L. ve Zhiguang, Z. (2008). Selection of logistics service provider based on analytic network process and VIKOR algorithm. *ICNSC 2008 - IEEE International Conference on Networking, Sensing and Control, Bildiri Kitabı: İçinde 1207-1210. 6-8 Nisan 2008, Sanya, Çin.*

Opricovic, S. (1998). *Multi-criteria optimization of civil engineering systems*. Belgrade: Faculty of Civil Engineering.

Opricovic, S. ve Tzeng, G. H. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. *European Journal of Operational Research*, 156 (2): 445-455.

Opricovic, S. ve Tzeng, G.-H. (2007). Extended VIKOR method in comparison with outranking methods. *European Journal of Operational Research*, 178 (2): 514-529.

Opricovic, S. (2009). A compromise solution in water resources planning. *Water Resources Management*, 23 (8): 1549-1561.

Rush, A. M., Sontag, D., Collins, M. ve Jaakkola, T. (2010). On dual decomposition and linear programming relaxations for natural language processing. In *Proceedings of the 2010 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing: İcinde* 1-11. 9-11 October 2010, MIT, Massachusetts, ABD.

Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York: McGraw-Hill.

Saaty, T. L. (1988). What is the analytic hierarchy process? G. Mitra, H. J. Greenberg, F. A. Lootsma, M. J. Rijkaert, H. J. Zimmermann (Ed.) *Mathematical Models of Decision Support: İcinde*: 109-121. Berlin Heidelberg: Springer.

Saaty, T. L. (2000). *Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process (Analytic Hierarchy Process Series, Vol. 6)*. Pittsburgh: RWS Publications.

Saen, R. F. (2010). Developing a new data envelopment analysis methodology for supplier selection in the presence of both undesirable outputs and imprecise data. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 51 (9-12): 1243-1250.

Sanayei, A., Farid, M. S. ve Yazdankhah, A. (2010). Group decision making process for supplier selection with VIKOR under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 37 (1): 24-30.

Sanner, S. ve Boutilier, C. (2012). Approximate linear programming for first-order MDPs. *arXiv preprint arXiv:1207.1415*.

Shaw, K., Shankar, R., Yadav, S. S., ve Thakur, L. S. (2012). Supplier selection using fuzzy AHP and fuzzy multi-objective linear programming for developing low carbon supply chain. *Expert Systems with Applications*, 39 (9): 8182-8192.

Shemshadi, A., Shirazi, H., Toreihi, M., ve Tarokh, M. J. (2011). A fuzzy VIKOR method for supplier selection based on entropy measure for objective weighting. *Expert Systems with Applications*, 38 (10): 12160-12167.

Soner Kara, S. (2011). Supplier selection with an integrated methodology in unknown environment. *Expert Systems with Applications*, 38 (3): 2133-2139.

Supçiller, A. A. ve Çapraz, O. (2011). AHP-TOPSIS yöntemine dayalı tedarikçi seçimi uygulaması. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (13): 1-22 <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuekois/article/view/1023002204>, (11.07.2014).

Tahriri, F., Osman, M. R., Ali, A., Yusuff, R. M., Esfandiary, A. (2008). AHP approach for supplier evaluation and selection in a steel manufacturing company. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1 (2): 54-76.

Tayyar, N. ve Arslan, P. (2013). Hazır giyim sektöründe en iyi fason işletme seçimi için AHP ve VIKOR yöntemlerinin kullanılması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1): 340-358.

Thiruchelvam, S. ve Tookey, J. E. (2011). Evolving trends of supplier selection criteria and methods. *International Journal of Automotive and Mechanical Engineering*, 4: 437-454.

Tseng, M.-L. (2011). Green supply chain management with linguistic preferences and incomplete information. *Applied Soft Computing Journal*, 11 (8): 4894-4903.

Uygurtürk, H. ve Uygurtürk, H. (2014). Bütünleşik AHS-VIKOR yöntemi ile otel seçimi. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (2): 103-117.

Wang, C., Ren, K. ve Wang, J. (2011). Secure and practical outsourcing of linear programming in cloud computing. *2011 Proceedings IEEE INFOCOM*: İçinde 820-828. 10-15 Nisan 2011, Shanghai, Çin.

Wind, Y. ve Saaty, T. L. (1980). Marketing applications of the analytic hierarchy process. *Management Science*, 26 (7): 641-658.

Wu, T. ve Blackhurst, J. (2009). Supplier evaluation and selection: An augmented DEA approach. *International Journal of Production Research*, 47 (16): 4593-4608.

Xu, J. ve Yan, F. (2011). A multi-objective decision making model for the vendor selection problem in a bifuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 38 (8): 9684-9695.

Yılmaz, E. (2012). Bulanık AHP-VIKOR bütünleşik yöntemiyle tedarikçi seçimi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33 (2): 331-354.

**Yayın Geliş Tarihi:** 09.12.2014  
**Yayına Kabul Tarihi:** 07.04.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 12.07.2016  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.88777>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 273-290  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **İÇSEL PAZARLAMAMANIN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

Derya ATLAY IŞIK\*  
Ali Ender ALTUNOĞLU\*\*

### **Öz**

*Hizmet işletmelerinde insan kaynaklarının niteliği ve kalitesi işletmelerin performansını artırabilir. Bu nedenle içsel pazarlama gibi çalışanların niteliklerini ve işletmeye karşı olan davranışlarını iyileştirecek işletme uygulamaları her geçen gün daha önemli hale gelmeye başlamaktadır. Bu çalışma, içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin üç boyutu olarak kabul edilen duygusal, davranışsal ve bilişsel sinizm değişkenlerine ve ayrıca çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaca hizmet edecek veriler, anket içeriğinde bulunan üç ayrı ölçekle sağlanmıştır. Örneklem olarak 324 kişilik özel hastane çalışanından elde edilen verilere korelasyon, faktör ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel sinizmin duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutları arasında negatif, örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda özellikle hastane gibi hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının çalışan davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilebilir.*

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık.

## **A RESEARCH ABOUT EFFECTS OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT<sup>2</sup>**

### **Abstract**

*The nature and quality of human resources at the service businesses may improve performance of businesses. Therefore, marketing approaches improving employee's abilities and attitudes towards firms such as internal marketing are becoming much more important. This study aims to analyze the effects of internal marketing activities on*

<sup>1</sup>Bu çalışmanın bir önceki versiyonu, 19. Ulusal Pazarlama Kongresi'nde (18-22 Haziran 2014, Gaziantep) bildiri olarak sunulmuştur.

\*Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, [deryaatlay@mu.edu.tr](mailto:deryaatlay@mu.edu.tr)

\*\*Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [aaltunoglu@mu.edu.tr](mailto:aaltunoglu@mu.edu.tr)

<sup>2</sup>The earlier version of this study has been presented as a paper at the 19th National Marketing Congress (18-22 June 2014, Gaziantep).



*organizational commitment and cynicism consisting of three dimensions named as; affective, behavioral and cognitive factors. In order to attain this aim, the data were provided by three separate scales of the questionnaire. The sample gathering from 324 private hospital employees was analyzed by applying correlation, factor and regression analysis. According to the findings, there are negative correlations between internal marketing and affective, behavioral and cognitive dimensions of organizational cynicism, and a positive correlation with organizational commitment. Hence, it can be concluded that internal marketing implementations have positive impact on employee' attitudes especially in service businesses like hospitals.*

**Keywords:** *Internal Marketing, Organizational Cynicism, Organizational Commitment.*

## **GİRİŞ**

Günümüzde işletmeler dinamik ve değişkenlik gösteren çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler. Dolayısıyla, işletmeler performanslarını artırabilmek için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar. Özellikle hizmet işletmelerinin insan kaynakları kalitesi, işletmelerin çevre koşulları ile olan bu mücadelesinde avantaj sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının kalitesini artırmada bir araç olarak başvurulan içsel pazarlama yaklaşımı ise hizmet işletmelerinin önemli bir uygulamasıdır.

İçsel pazarlama konusundaki öncü görüşler Berry (1980) tarafından ifade edilmiş olup; özellikle hizmet işletmeleri için dış müşteriyi memnun etmenin önemli bir parçası olan çalışanların, işletmelerin “iç müşterisi” olarak görülmesi gerekliliğini savunulmuştur. Berry (1980)'e göre hizmet işletmeleri başarılı olmak istiyorsa; müşterileri tatmin etmede ve işletmenin pazarlama stratejisinin başarılı olmasında önemli rol oynayan çalışanlarının desteklerini alması gerekmektedir. Bu düşünce Foreman ve Money (1995: 756) tarafından desteklenmiş ve “pazarlama araç ve kavramlarının iç müşteri olarak çalışanlar içinde etkin bir şekilde uygulanabileceğini” belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Greene vd. (1994: 5) içsel pazarlamanın, pazarlama yönlülüğü benimseyen bütün örgütlerde gerekli olduğundan fakat hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için daha da önemli olduğundan bahsetmektedir.

İşletme ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendirmeyi amaçlayan içsel pazarlama kavramının temeli paydaş teorisine dayandırılabilir. Nitekim Maignan ve Ferrell'e (2004) göre, paydaş teorisi firmaların paydaşlarına ahlaki yükümlülükleri olduğunu ve paydaşlarının menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Freeman (1984) çalışmasında, firmaların varoluş nedenini paydaşlara hizmet olarak ifade etmiştir. Bu bakış açısına göre paydaş, firmanın başarısız olma durumunda risk altında olan kişi ya da kurum olarak ifade edilmiştir. Bu doğrultuda paydaşlar Grant (2003) tarafından; işletmenin hissedarı, çalışanları, müşteri, toplum ve rakipler olarak sıralanmıştır. Teoriye göre, firmaların kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini uygulamaları gerektiğinden, bir firmanın çevreyi kirlletmesi ya da çalışanlarına kötü davranması

gibi olumsuz davranışları paydaşlarını negatif yönde etkilemektedir (Freeman, 1984). Bu çalışma ile işletmelerde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların bakış açısından etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, içsel pazarlama faaliyetlerinin, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışma, paydaş teorisinin bakış açısından, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların işletmeyle ilgili algılamalarında etkili olduğunu varsaymakta ve örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini bir hizmet işletmesi olan hastane örneğinde analiz etmektedir.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **İçsel Pazarlama**

Günümüzde çalışanlar, işletmelerin en değerli varlıklarından biri olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla, bu varlığı değerlendirme noktasında içsel pazarlama gibi faaliyetlerin önemi artmaktadır. İçsel pazarlamanın amacı Kang vd. (2002: 279) tarafından, “işletmede çalışan tüm çalışanların müşteri odaklı olarak çalışmaları ve müşteri beklentilerini karşılamaları böylece dış müşterilerin memnuniyetinin artırılması” şeklinde açıklanmıştır. Benzer şekilde Gilmore (2000) de içsel pazarlamanın örgüt çalışanlarını iç pazar olarak gördüğünden ve bu iç pazarın müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerden beklentilerinin dikkate alınması gerektiğinde bahsetmektedir. Rafiq ve Ahmed (2000: 450-453) içsel pazarlama kavramının geliştirilmesinde üç aşama olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; a) çalışanların iç müşteri olarak değerlendirip tatmininin sağlanması, b) müşteri oryantasyonunun sağlanması ve son olarak c) strateji uygulama aşaması olarak değerlendirilmiştir.

İçsel pazarlama kavramı pazarlama yazınında pek çok kez tanımlanmıştır (Kang vd., 2002; Kotler ve Armstrong, 2004; Ballantyne, 2000; Rafiq ve Ahmed, 1993; Rafiq ve Ahmed, 2000). Bu tanımlamalar içinde Rafiq ve Ahmed (2000: 453) “müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamaları için motive edilmesi, koordine edilmesi, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çaba” şeklinde tanımlanmıştır. Joseph (1996: 55) ise içsel pazarlamayı; “tüm hiyerarşik kademelerdeki çalışanların işletmeye karşı tutumlarını artırmak, motive etmek, koordine etmek amacıyla uygulanan pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve ilgili teorilerin, yaklaşımların ve prensiplerin bütünü” olarak tanımlanmıştır. Joseph (1996)’ya göre etkili içsel pazarlama, işletmenin amaç ve misyonunu gerçekleştirirken çalışan beklentilerini de karşılamalıdır.

Berry (1980) çalışanları iç müşteri olarak nitelendiren içsel pazarlama faaliyetlerinin işletme performansını artırma açısından önemli bir araç olduğundan bahsetmektedir. Söz konusu içsel pazarlama faaliyetleri ise temel olarak şu

alanlarda uygulanmaktadır: iletişim (Rafiq ve Ahmed, 2000; Varey, 1995; Kalyoncu, 2007), teknoloji (Kalyoncu, 2007; Ay ve Kartal, 2003; Türköz, 2006), kültür (Bowen ve Ford, 2004), sosyalleşme (Ay ve Kartal, 2003; Rafiq ve Ahmed, 2000), çalışan ve müşteri memnuniyetleri arasındaki bağlantı (Piercy, 1995; Bruhn, 2003; Hartline ve Ferrell, 1996; Rafiq ve Ahmed, 1993).

Liao vd. (2004)'e göre içsel pazarlama çalışanların müşteri olarak oryantasyonunun sağlandığı ve daha etkin bir iç çevrenin oluşturulduğu bütünleştirici uygulamalı bir pazarlama yaklaşımıdır. Benzer şekilde, Dennis (1995) çalışmasında, içsel pazarlamanın yüksek kalitede bir çalışma ortamı sağlayarak çalışanların dikkatini çeken, onları geliştiren, motive eden ve işletmede kalmalarını sağlayan bir araç olarak görmektedir. Foreman ve Money (1995) çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarının özellikle tüm çalışanların müşterilere mükemmel hizmet sunmakla işletmenin stratejisine katkıda bulunduğu hizmet işletmelerinde daha fazla uygulama alanı bulunduğunu iddia etmişlerdir. Arnett vd. (2002), başarılı içsel pazarlama uygulamalarının personel devir hızını azalttığı, hizmet kalitesini artırdığını, çalışan tatminini artırdığını ve işletmedeki değişim politikalarına karşı olan direnci azalttığını ifade etmişlerdir. Bu olumlu davranış biçimleri ile işletmeler bir anlamda daha etkin ve tasarruflu bir şekilde yönetilebilmektedir (Arnett vd., 2002: 88-90).

İçsel pazarlama anlayışının temelinde iki önemli görüş yatmaktadır (Pitt ve Foreman, 1999: 25-26): bunlardan ilki; işletmedeki her bir çalışan bir iç müşteridir ve ikincisi ise; içsel müşterilerin, nihai veya dış müşterilere daha etkin hizmet sağlayabilmesi için işlerinde mutlu olmaları gerekmektedir. Bu bakış açısıyla içsel pazarlama yaklaşımının işletmenin tamamında uygulanması yerine genellikle, belirli bölümler, gruplar veya fonksiyonlar kapsamında uygulandığından bahsedilmektedir. Bu durumun özellikle özel hastane işletmeciliğinde hastayla doğrudan ilişki içerisindeki çalışan ve diğer destek personeli için geçerli olduğu söylenebilir. Bu sebeple Pitt ve Foreman (1999) tarafından belirtilen “mutlu personel” anlayışı özel hastane işletmelerinde hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimin yoğun şekilde yaşanmasından dolayı daha da ön planda değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, bu çalışma çalışanlara açık bir vizyon sunma, bilgi ve becerilerini geliştirme, adil performans sistemleri ve çalışanlarla etkin iletişim politikaları oluşturma gibi içsel pazarlama faaliyetlerinin işletmelerinin verimliliğini artırabileceğini savunmaktadır. Çalışma kapsam olarak örgütsel davranış biçimleri üzerine yoğunlaşmış ve içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

### **Örgütsel Sinizm**

İçsel pazarlama ve örgütsel sinizm arasında teorik bir bağ olmasına rağmen bu iki değişken arasındaki ilişki inceleyen bir çalışmaya yapılan literatür araştırmasında rastlanmamıştır. Bu çalışma ilişkinin varlığını ortaya koyma ve ampirik bulgularla bu ilişkinin varlığını test etmeyi amaçlamaktadır. İçsel pazarlama ile ilgili literatür incelendiğinde son dönemde yapılan çalışmaların içsel

pazarlama uygulaması ile çalışanların davranışları üzerindeki etkileşimleri üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bu noktada, örgütsel sinizm de çalışanların ortaya koyduğu birey davranışlarından biri olarak ortaya çıkmakta, sadece davranış biliminde değil aynı zamanda psikoloji, din ve sosyoloji gibi bilim dallarında incelenen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997; Wilkerson, 2002).

Sinizm çalışma hayatının oldukça büyük bir bölümünde yer almaktadır. Literatür incelendiğinde sinizmi farklı boyutlarda değerlendirildiği görülmektedir. Anderson'a (1996) göre çalışan sinizminin üç potansiyel hedefi vardır: a) işletme, b) üst düzey yöneticiler ve c) işletmedeki diğer unsurlar. Çalışan sinizmi bu potansiyel hedeflere yönelik küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi negatif duygulara sahip olma durumudur. Çalışan sinizmin temel çıkış noktası psikolojik sözleşme şartlarının ihlali olarak değerlendirilmektedir (Anderson, 1996). Sinizm kavramını örgütsel boyutta değerlendiren akademisyenlere göre ise örgütsel değişim ve verimlilik çalışmaları sinizme neden olabilmektedir (Dean vd., 1998; Wilkerson, 2002; Reichers vd., 1997). Dahası örgütsel sinizm çalışanın sadece işverenin doğruluğuna olan inancı ile ilgili bir kavram değil aynı zamanda işverene olan duygusal tepkilerini ve davranışsal eğilimlerini de içermektedir (Dean vd., 1998: 341). Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi sadece davranış perspektifinde değerlendirmiş ve çalışanların inanışları, etkileri ve davranışsal niyetlerine odaklanmıştır. Diğer yandan, Wilkerson (2002: 533) örgütsel sinizmi "bireyin çalıştığı işletmeye; onun uyguladığı, prosedür, süreç ve yönetime karşı olan olumsuz davranışı" olarak tanımlamıştır. İki tanım arasındaki fark ise Wilkerson (2002)'nin bakış açısında hem davranışsal hem de olumsuz beklentilerin yer almasıdır. Bu çalışma sinizmi uygulanan işletme politikalarına ve değişime yönelik çalışanın geliştirdiği bir davranış biçimi olarak değerlendirmekte ve örgütsel sinizm kavramı üzerine odaklanmaktadır.

Nair ve Kamalanabhan (2010)'a göre örgütsel sinizm çalışanın; diğerlerinin ahlaki olmayan tutum ve davranışlara sahip olduğuna inanması ve dolayısıyla işe/işverene karşı negatif davranışlar sergilemesidir. Bu durum genellikle, işletme yönetiminin yeterli düzeyde dürüst olmadığına ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmenin dürüstlük, adalet ve ahlak kriterleri zedelendiğinde örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır (Nafei, 2013: 52).

Dean vd. (1998)'e göre, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Bilişsel boyut, işletmenin dürüstlük ve açıklık konularında yetersiz olduğuna dair çalışanın inanışdır. Duygusal boyut bireyin işletmeye karşı hassas ve duygusal tepkilerini ifade etmektedir. Davranışsal boyut ise bireyin işletmeye yönelik olumsuz davranışlarını içermektedir. İşletmelerde değişim politikaları, aşırı stres, yetersiz sosyal destek, bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılanamaması, amaç çatışması, örgütsel karmaşıklığın artması, dengesiz güç dağılımı ve iletişim eksikliği gibi konuların örgütsel sinizmi artırdığı ifade edilmektedir (Reichers vd., 1997). Bu noktada örgütlerin yürüteceği

işsel pazarlama uygulamalarının örgütsel sinizmin kaynağını oluşturan problemleri azaltma yönünde etkili olabileceği düşünülebilir. Nitekim bireyin işletmedeki pozisyonuna göre ortaya koyacağı sinik davranışlar işletme için hayati derecede önemli olabilir. Özellikle hizmet işletmelerinde hizmetin doğrudan çalışan tarafından üretildiği düşünüldüğünde bu etkinin önemi daha da artmaktadır. Her ne kadar literatürde şu ana kadar örgütsel sinizm ve işsel pazarlama arasındaki ilişkinin varlığını tartışan çalışmaya rastlanamamış olsa da; işsel pazarlama politikalarının çalışanı ön planda tutması ve daha açık, adil uygulamaları desteklemesi sebebiyle çalışanların sinik davranışlarının azalabileceği düşünülebilir. Bu çıkış noktasıyla, işsel pazarlama ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** İşsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** İşsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** İşsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış literatüründe önemli bir iş davranış biçimi ve tutumu olarak karşımıza çıkmaktadır.(Dewettinck ve Van Ameijde, 2011; Nafei, 2013). Örgütsel bağlılık kavramında en sık kullanılan tanım Porter vd. (1974) tarafından; “örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerleri kabul edip inanmak, örgüt için uğraş sarf etme ve örgüt üyeliliğine devam konusunda güçlü bir istek duymak” şeklinde yapılmıştır. Ayrıca Mowday vd. (1982)’ne göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında önemli bir fark vardır. İş tatmini sadece işe yönelik bir tutumken, örgütsel bağlılık tüm örgüte yönelik daha geniş bir davranış biçimini ifade etmektedir(Barzoki ve Ghujali, 2013: 37).

Meyer ve Allen üç farklı örgütsel bağlılık boyutundan bahsetmektedirler (1991: 67):

- Duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma olan duygusal bağlılığını ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kendileri istedikleri için işletmede çalışmaya devam ederler.

- Devamlılık bağlılığı, bireyin işletmeden ayrıldığında karşılaşacağı maliyetin farkında olması anlamına gelmektedir. Bu bağlılık durumunda bireyin örgüte yönelik bağlılığı çalışmaya olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.

- Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir yükümlülük olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesidir.

Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kendilerinin işletmede kalmaları gerektiğini hissetmektedirler.

Literatür incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığını sağlama noktasında içsel pazarlamanın önemli etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Mowday vd. (1982)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin işletmesi ile kendini ne kadar içselleştirdiği ile ilgili bir kavramdır. Tansuhaj vd. (1991) içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olabileceğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Abzari vd. (2011) içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinden bahsetmiş ve içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı meydana getiren olgulardan biri olarak değerlendirmişlerdir. Caruana ve Calleya (1998) örgütsel bağlılığı ortaya çıkarma ve sürdürmede geleneksel içsel iletişim programlarının sağlayamadığı başarıyı içsel pazarlamanın sağlayabildiğinden ve bu hususta içsel pazarlama yaklaşımının yararlı bir araç olabileceğinden bahsetmektedir. Chang ve Chang (2007) çalışmalarında içsel pazarlamayı içsel müşteri olarak nitelendirilen çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı dolayısıyla işletmenin verimliliğini artıran ve işletme hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olan bir kavram olarak nitelendirmişlerdir. Dahası, Lings (2004) çalışanların iç müşteri olarak değerlendirildiği içsel pazarlama faaliyetleri sonucunda işletme performansı, çalışanların tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılığın arttığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların ışığında geliştirilen hipotez şu şekildedir:

**H<sub>4</sub>:** İçsel pazarlama faaliyetleri çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

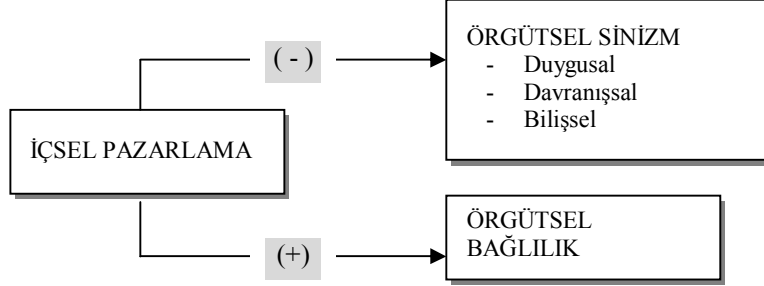
## **İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ÖZEL HASTANE UYGULAMASI**

### **Amaç**

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde uygulanan içsel pazarlama yaklaşımının çalışanların örgütsel sinizmi ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir.

### **Model**

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda geliştirilen araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Bu doğrultuda yapılan araştırma ile içsel pazarlamanın duygusal sinizme, davranışsal sinizme ve bilişsel sinizme negatif yönlü ve örgütsel bağlılığa ise pozitif yönlü bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

**Şekil 1:** Araştırmanın Kavramsal Modeli

### Yöntem

Çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi için araştırma; saha araştırması şeklinde nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, amacı bakımından tanımlayıcı, zamanı ele alışı bakımından ise kesitseldir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket altı bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacına hizmet edecek veriler ise anketin dört ayrı bölümü doğrultusunda sağlanmıştır. Demografik bilgilerin elde edilmeye çalışıldığı ilk bölüm dokuz sorudan oluşmaktadır. Çalışmada bağımsız değişken olarak incelenen içsel pazarlama toplamda 15 sorudan oluşan Foreman ve Money'in (1995) hazırladığı ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketindeki diğer bölüm sinizm ile ilgilidir. Bu değişken 5-li Likert tipinde sorulan Nafei (2013) tarafından Dean vd. (1998), Brandes vd. (1999) ve Kalağan (2009) çalışmaları doğrultusunda geliştirilen 12 soruyla ölçülmüştür. Bu ölçekte örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Anketin diğer bir bölümünü oluşturan örgütsel bağlılık değişkeni Mowday vd.'nin (1979) oluşturduğu ve literatürde de sıkça kullanılan 15 soruluk ölçek kullanılarak analiz edilmiştir. Mowday vd. (1979), ölçeği geliştirirken dokuz farklı işletmeyle yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık değişkenini tek bir boyut altında toplamışlardır.

Ankette yer alan ifadelerin tümü "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen 5'li Likert ölçeğine göre sıralanmıştır. Ayrıca ölçeklerin içsel geçerliliğinin sağlanması açısından iki ayrı akademisyenden uzman görüşleri alınmış ve anket formları için tercüme-yeniden tercüme yöntemleri kullanılmıştır.

### Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırma örnekleme Muğla, Fethiye'de faaliyet gösteren özel bir hastanenin çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklemin özel hastane çalışanlarıyla oluşmasına karar verme sürecinde; hastane yöneticilerinin bağlılık düzeyi yüksek

çalışanlara sahip olmak istemeleri ve bu doğrultuda bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar ile amaçlarının gerçekleşmesi, verimlilik ve hastane hizmet kalitesinin arttırabileceği gibi beklentilerinin olması önemli bir gerekçe olmuştur.

Veri toplama süreci başlamadan önce ilgili hastanenin başhekimiyile yüz yüze görüşülmüş sonrasında hastane müdürü, başhekim ile araştırmacılar bir araya gelerek veri toplama sürecinin planlaması yapılmıştır. Araştırmanın amacı hastanenin de ilgisini son derece çektiği için veri toplama sürecini kendi iç mekanizmalarıyla desteklemişlerdir. Örneğin anketlerin çalışanlarca hassasiyetle doldurulmasının hastane yönetimi için önemini belirten ön yazıları ilgili birim koordinatör ve şeflerine ileterek örneklem sayısının yüksek olmasına katkı sağlamışlardır. Hastanenin yönetimiyle yapılan görüşmeler sonucunda 378 kişilik hastane çalışanın olduğu öğrenilmiştir ve 390 adet anket 03.02.2014 tarihinde hastane yönetimine teslim edilmiş, sonrasında belli periyotlar dahilinde ilgili yöneticiler ile görüşülerek süreç takip edilmiştir. 28.02.2014 tarihinde cevaplanan anket sayısı 324'e ulaştığında (ana kütleinin % 86'sı) veri toplama süreci tamamlanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Toplanan veriler SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren ve değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

## **BULGULAR**

### **Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının demografik özelliklerinin dağılımı aşağıdaki Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1'deki verilere göre araştırma katılımcılarının demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların yarıdan fazlasını kadınların oluşturduğu, çoğunluğunun evli, lise mezunu ve 20-40 yaş arasında yoğunlaştığı görülmüştür. Katılımcıların hastanedeki görevlerine göre % 14,5'lik oranla hemşire/ebelerin ilk sırada geldiği, aylık gelir dağılımlarında ise çoğunluğun 800-1.199 TL aralığındaki grupta olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Özellik/Dağılım	Sayı	Yüzde (%)	Özellik/Dağılım	Sayı	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Görev</b>		
Kadın	182	56,2	Yönetim	12	3,7
Erkek	139	42,9	Doktor/Uzman Doktor vd.	33	10,2
Cevapsız	3	0,9	Hemşire/Ebe	47	14,5
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	Ön büro (Vezne/Taburcu)	36	11,1
<b>Eğitim</b>			<b>Medeni Durum</b>		
İlkokul	29	9	Fizyoterapist	2	0,6
Ortaokul	31	9,6	Estetisyen	2	0,6
Lise	128	39,5	Sekreter	21	6,5
Ön lisans	55	17	Reklam/Halkla İlişkiler	3	0,9
Lisans	46	14,2	Raporlama	5	1,5
Lisansüstü	30	9,3	Ön büro (Hostes)	19	5,9
Cevapsız	5	1,4	Mutfak	7	2,2
<b>Total</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	Muhasebe	15	4,6
<b>Yaş</b>			<b>Toplam</b>		
20 nin altı	12	3,7	Laborant/Biyolog	7	2,2
20-29	144	44,4	Tekniker/Teknisyen	16	4,9
30-39	106	32,7	Güvenlik	7	2,2
40-49	36	11,1	Eczane	5	1,5
50 ve üstü	10	3,2	Teknik Servis Personel	5	1,5
Cevapsız	16	4,9	Kafe	16	4,9
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	Bilgi İşlem	3	0,9
<b>Aylık Gelir (TL)</b>			<b>Toplam</b>		
400-799	20	6,2	Turizm	8	2,5
800-1199	148	45,7	Temizlik	41	12,7
1200-1599	51	15,7	Şoför	5	1,5
1600-1999	25	7,7	Cevapsız	9	2,9
2000-2399	14	4,3	<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>
2400 ve üstü	53	16,4			
Cevapsız	13	4			
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>			

Araştırma değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2’de veriler, her bir boyutun ifade sayılarına ait (n) toplam verilerinin ortalamalarının alındığı yeni bir veri seti oluşturularak elde edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde (0,729), içsel pazarlama ve sinizm alt boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde (-0,498; -0,456; -0,561) ise negatif yönde ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	N	Ort.	Std. Sap.	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) İçsel Pazarlama	15	4,40	0,62	0,729**	-0,498**	-0,456**	-0,561**
(2) Örgütsel Bağlılık	15	4,41	0,59	-	-0,497**	-0,416**	-0,489**
(3) Duygusal Sinizm	4	1,38	0,50		-	0,511**	0,406**
(4) Davranışsal Sinizm	4	1,26	0,54			-	0,515**
(5) Bilişsel Sinizm	4	1,69	0,79				-

\*\* : p&lt;0,01

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ....(5) Kesinlikle Katılıyorum

**Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Çalışmada kullanılan değişkenlerin boyutlarını ve ölçek güvenilirliklerini saptamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve bu doğrultuda Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi rotasyon yöntemi olarak Varimax seçilmiştir. Analiz sonuçlarına göre içsel pazarlama KMO oranı 0,934 ve Barlett test değeri ,000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Tek faktörün varyansı açıklama oranı % 53,19 olup Cronbach Alfa katsayısı 0,930 (n=15) olarak görülmüştür.

Diğer yandan örgütsel bağlılık da öngörüldüğü üzere tek faktör altında açıklanmış olup KMO oranı 0,899 ve Barlett test değeri ,000 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel bağlılığa ait tek faktörün varyansı açıklama oranı %51,29 olup Cronbach Alfa katsayısı 0,884 (n=15) olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlar neticesinde içsel pazarlamayı ve örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan ölçeklerin her ikisinin de içsel tutarlılığı oldukça yüksektir. Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel sinizm ise üç boyut altında açıklanmıştır (Tablo 3). Sinizmin; duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutlarıyla açıklanması literatürdeki çalışmalar doğrultusunda öngörülmüş olup, her bir alt boyuta ait Cronbach Alfa katsayıları içsel tutarlılık alt sınırı olarak kabul edilen 0,70 değerinin (Nunnally, 1978: 245) üzerinde çıkmıştır.

**Tablo 3:** Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Örgütsel Sinizm)

	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: Duygusal Sinizm</b>		
Çalıştığım hastaneyi düşündüğümde sinirlenirim.	,820	0,805
Çalıştığım hastaneyi düşündüğümde gerilirim.	,785	
Çalışma arkadaşlarımla hastane konusunda konuşurken “imalı” bir şekilde bakışırız.	,716	
Çalıştığım hastaneyi düşündüğümde hiddetlenirim.	,648	
<b>Faktör 2: Davranışsal Sinizm</b>		
Çalıştığım hastaneyi düşündüğümde kaygılanırım.	,783	0,721
Çalıştığım hastane çalışanlarından beklentileri dışındaki şeyleri ödüllendirir.	,709	
Çalıştığım hastanenin söyledikleri ve yaptıklarının farklı olduğuna inanıyorum.	,611	
Çalıştığım hastanede yapılacağı söylenenle yapılan arasında çok az benzerlik vardır.	,499	
<b>Faktör 3: Bilişsel Sinizm</b>		
Çalıştığım hastanede bir şey yapılacağı söylendiğinde gerçekten o şeyin yapıp yapılmayacağına şüpheyle bakarım.	,769	0,702
Çalıştığım hastanenin politika ve uygulamalarını hastane dışındaki insanlara eleştirerek anlatırım.	,705	
Başkalarıyla hastanede işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.	,634	
Çalıştığım hastanenin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az uyum vardır.	,419	
Açıklanan Toplam Varyans		0,59
KMO Örneklem Yeterliliği: 0,849		
Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare 1152,823		
Sig. ,000		

### Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmış olup sonuçlara Tablo 4’de yer verilmiştir. Her bir hipotezin bağımsız değişkeni içsel pazarlama olup; hipotezlere göre bağımlı değişkenler sırasıyla duygusal sinizm, davranışsal sinizm ve bilişsel sinizm ve örgütsel bağlılık olarak kabul edilmiş ve regresyon analizleri sonuçları bu kurgu dahilinde sunulmuştur.

**Tablo 4:** İçsel Pazarlamanın Örgütsel Sinizmin Boyutlarına ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	t Değeri	p
İçsel pazarlama <sup>1</sup>	-0,445	-9,585	,000
Duygusal sinizm <sup>2</sup>	F= 91,876	R <sup>2</sup> =0,248	Dzlt R <sup>2</sup> =0,245
İçsel pazarlama <sup>1</sup>	-0,601	-8,364	,000
Davranışsal sinizm <sup>2</sup>	F=69,951	R <sup>2</sup> =0,208	Dzlt R <sup>2</sup> =0,205
İçsel pazarlama <sup>1</sup>	-0,458	-11,294	,000
Bilişsel sinizm <sup>2</sup>	F=127,559	R <sup>2</sup> =0,315	Dzlt R <sup>2</sup> =0,312
İçsel pazarlama <sup>1</sup>	0,709	17,018	,000
Örgütsel bağlılık <sup>2</sup>	F=289,626	R <sup>2</sup> =0,532	Dzlt R <sup>2</sup> =0,530

\*: p&lt;0,01

<sup>1</sup>: bağımsız değişken<sup>2</sup>: bağımlı değişken

Tablo 4'deki değerlere göre içsel pazarlama ile duygusal sinizm arasında negatif yönlü (-0,45) bir ilişki olduğunu ve t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu söyleyebiliriz (t=-9,59, p=,000). Bu bulgular sonucunda H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir. İçsel pazarlamanın davranışsal sinizm üzerindeki negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu H<sub>2</sub> hipotezi de (B=-0,60, t=-8,36), p=,000) desteklenmiştir. Ayrıca içsel pazarlamanın ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü (-0,46) anlamlı ilişki olduğu (t=-11,29, p=,000) için H<sub>3</sub> hipotezinin de desteklendiğini görmekteyiz. Benzer şekilde içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü (0,70) anlamlı bir ilişki olduğu (t=17,02, p=,000) için H<sub>4</sub> hipotezi de desteklenmiştir. Tablo 5'de hipotez testleri sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 5:** Araştırma Hipotezleri Analiz Sonuçları

H <sub>1</sub> : İçsel pazarlama faaliyetleri örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>2</sub> : İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>3</sub> : İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>4</sub> : İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ

## SONUÇ

Bu çalışma içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların tutumları arasındaki ilişkiyi irdelemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede incelenen değişkenler örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel sinizm değişkeni duygusal, davranışsal ve bilişsel sinizm olarak üç alt boyutta değerlendirilmiş ve hipotezler bu boyutlar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgularla içsel pazarlama faaliyetleri ile sinizmin duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutları arasında negatif bir ilişki; örgütsel bağlılıkla ise pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel sinizm düzeyini azalttığı sonucuna göre; işletmelerin açık bir vizyona sahip olmasının ve bu vizyonun çalışanlar tarafından paylaşıyor olmasının, sinizm üzerinde azaltıcı bir etkisi olabileceği ifade edilebilir. Bilişsel sinizm davranışı olarak ifade edilebilecek davranış işletmenin dürüstlük ve açıklık konularında yetersiz kalması ile ilgili bir durumdur. Uygulanan içsel pazarlama politikaları doğrultusunda çalışanların işletmenin temel amacı ve değerlerini bilmeleri ve ortak değerleri taşımaları, işletmede yapılan olası değişiklikleri daha kolay anlamalarını ve bu değişimlere direnç göstermek yerine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Benzer şekilde işletmenin içsel pazarlama uygulamaları çerçevesinde, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi gibi eğitim faaliyetlerinin işletmelerce maliyet olarak değerlendirilmemesi; çalışanların duygusal yönden işletme için pozitif duygular taşıyacağı ve sinik davranışlarının azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Davranışsal boyut bireyin işletmeye dönük olumsuz davranışlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanlara yönelik vizyon aktarımı, eğitime, yetiştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamaların, çalışanların iş hayatları dışında işlerini ve işletmeyi negatif değerlendirme gibi davranışlarında azaltıcı etkisi olduğu yorumu yapılabilir. Literatür irdelendiğinde içsel pazarlama ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki irdelendiğinde çalışan odaklı bir işletmenin süreç sonunda hem kendisi hem de çalışan için kazanımlar elde edebileceği ifade edilebilir. Kısaca kazan-kazan olarak ifade edilen bu durumda, işletmenin çalışan odaklı olmasıyla geliştireceği eğitim, ödüllendirme, adil bir performans sistemi ve becerilerin geliştirilmesi gibi içsel pazarlama faaliyetleriyle, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artacağını söyleyebiliriz. Bu hususta araştırma sonuçlarından yola çıkarak, içsel pazarlama uygulamalarıyla çalışanların zorunlu ya da ihtiyaç duyduklarından değil, kendi istekleri ile kurumda kalmak isteyebileceklerinden bahsedilebilir. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olmasıyla verimlilikleri artmakta, işletme vizyonunu paylaşmakta ve sonuç olarak çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak kabul edebilmektedir. Özellikle çalışma kapsamında incelenen özel hastane gibi çalışanların niteliklerinin son derece önemli olduğu ve personel devir

hızının düşük olmasının beklendiği işletmelerde, içsel pazarlama uygulamalarının işletmelere olumlu katkılar sağladığı araştırma bulguları doğrultusunda söylenebilir. Bu bulgular literatürdeki çalışmaları desteklemektedir. Örneğin Chang ve Chang (2007) ve Tansuhaj vd. (1991) çalışmalarında içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmişlerdir.

### **Araştırma Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler**

Çalışmanın kısıtlarından ilki içsel pazarlama faaliyetlerinin işletme üzerindeki etkisi sadece iki davranış biçimi ile irdelenmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ilişkinin varlığı başka davranış biçimleri de incelenerek test edilmelidir. Benzer şekilde bu çalışmada her ne kadar katılım düzeyi oldukça yüksek olsa da araştırmanın bir özel hastane kapsamında uygulanmış olması, elde edilen bulguları diğer sağlık kuruluşlarına ya da diğer hizmet işletmelerine genellenmesi açısından kısıt oluşturmaktadır.

Bundan sonraki çalışmalarda; özellikle hizmet işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama yaklaşımlarının örneğin iş tatmini gibi pozitif veya işten ayrılma gibi negatif etki edebileceği araştırmalar yapılabilir. Böylece içsel pazarlama uygulamalarının diğer çalışan yönlü davranış biçimlerindeki etkisi anlaşılabilir. Ayrıca bu çalışmada kullanılan ölçeğin aynı veya farklı özel hastanelere uygulanmasıyla, karşılaştırma yapılabilecek sonuçların elde edilebileceği yeni çalışmaların yapılması da önerilebilir.

### **KAYNAKÇA**

Abzari, M., Ghorbani, H. ve Madani, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation: Viewpoint in hotel in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1): 147-155.

Anderson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11): 1395-1418

Arnett, D. B., Laverie, D. A. ve Mclane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly*, 43 (2): 87-96.

Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: Literatür incelemesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5 (20): 15-25.

Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (6): 274-286.

Barzoki, A. S. ve Ghujali T., (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (3): 33-49.

Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30 (3): 24-29.

Bowen, J. ve Ford, R. C. (2004). What experts say about managing hospitality service delivery systems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7): 394-401.

Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.

Bruhn, M. (2003). Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37 (9): 1187-1204.

Caruana, A. ve P. Calleya (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (3): 108-116.

Chang, C. S. ve Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15 (4): 265-274.

Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2): 341-352.

Dennis, J. C. (1995). The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9 (4): 43-51.

Dewettinck, K. ve Van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personal Review*, 40 (3): 284-305.

Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995). International marketing: Concept, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11 (8): 755-768.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Gilmore, A. (2000). Managerial interactions of internal marketing. R. Varey ve B. Lewis (Der.) *Internal Marketing: Directions for management*: İçinde 75-92. London: Routledge.

Grant, G. H. (2003). The evolution of corporate governance and its impact on modern corporate America. *Management Decision*, 41 (9): 923-934.

Greene, W. E., Walls, G. D ve Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8 (4): 5-13.

Hartline, M. D. ve Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: Empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4): 52-70.

Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Marketing Review*, 16 (1): 54-59.

Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kalyoncu, H. (2007). Hizmet sektöründe müşteri tatmini açısından içsel pazarlama ve uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kang, G., James, J. ve Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality. *Managing Service Quality*, 12 (5): 278-291.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.

Liao, J. F., Wu, C. H. J., Jou, Y. H., ve Huang, Y. Y., (2004). A Study of the relationship between of internal marketing, job satisfaction and customer-oriented behaviors. *Sun Yat-Sen Management Review*, 12 (2): 181-201.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4): 405-413.

Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1): 3-19.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1): 61-89.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2): 224-247.

Mowday, R. T., Porter L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Nafei, W. A. (2013). The effects of organizational cynicism on job attitudes: An empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6 (7): 52-69.



Nair, P. ve Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of their level of management. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1 (2): 155-159.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (Second edition)*. New York: McGraw-Hill.

Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1): 22-44.

Pitt, L.F. ve Foreman, S.K. (1999). Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44 (1): 25-36.

Porter, L. W, Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Bouldian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603-609.

Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9 (3): 219-232.

Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6): 449-462.

Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11 (1): 48-59.

Tansuhaj, P., Randall, D. ve McCullough, J, (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6 (2): 193-202.

Türköz, I. (2006). Hizmet sektöründe içsel pazarlama uygulamalarının şirket performansına etkisi: İstanbul'daki otellerde uygulamalı bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1): 40-63.

Wilkerson, J. M. (2002). Organizational cynicism and its impact on human resources management. G. R. Ferris, M. R. Buckley ve D. B. Fedor (Der.) *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes*: İçinde: 532-546. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.

Yayın Geliş Tarihi: 04.12.2015  
Yayına Kabul Tarihi: 26.04.2016  
Online Yayın Tarihi: 12.07.2016  
http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.48963

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 291-317  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## RELATIONSHIP BETWEEN WEB BASED USER INNOVATION TOOLS AND FIRMS' INNOVATIVENESS

Banu ATREK\*  
Burcu İLTER\*\*  
Güzin ÖZDAĞOĞLU\*\*\*

### *Abstract*

*The main objective of this study is to investigate the relationship between the usage of web based user innovation tools and firms' innovativeness. Besides, it is also aimed to explore the tools that are used in conjunction and trigger innovativeness. 61 firms operating in consumer goods/services sector within the list of Fortune Top 500 Turkey List, published in 2014, responded to the questionnaire. Findings reveal that not all of the web based user innovation tools have a significant relationship with firms' innovativeness. Hypotheses of the study are tested by correlation analysis and research questions are investigated via mining association rules with FP-Growth algorithm. The association rules mined pinpoint that 71% of the companies that use "virtual communities formed by users, and marketing intelligence services" together and 65% of the firms using market intelligence services in their new product development process are found to trigger innovativeness. Up to date, to the best of our knowledge, there has been no research focusing on the relationship between the usage of web based user innovation tools and firms' innovativeness. Therefore, the most important contribution of this study is being a pioneer attempt to provide an empirical evidence for the aforementioned relationship by shedding light on each tools' effect on firm's innovativeness for consumer goods/services. Web based user innovation tools are the prominent enablers of customer integration into innovation processes of firms leading to customer generated value. Thus, it may be important for firms to decide on the bundle of the web based user innovation tools to be used; since the usage of these tools together or separately might have different effects on firms' innovativeness.*

**Keywords:** *Innovativeness, Web Based User Innovation Tools, Association Rules, Innovation.*

---

\* Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, banu.atrek@deu.edu.tr

\*\* Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, burcu.ilter@deu.edu.tr

\*\*\* Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, guzin.kavrukkoca@deu.edu.tr

## WEB TABANLI KULLANICI İNOVASYON ARAÇLARI VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİ

### Öz

*Bu çalışmanın temel amacı, web tabanlı kullanıcı inovasyon araçları kullanımı ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bunun yanı sıra çalışmada, birlikte kullanılan inovasyon araçlarının ve yenilikçiliği tetikleyen araçların ortaya çıkartılması hedeflenmektedir. 2014 yılı Fortune ilk 500 Türkiye listesinde yer alan ve son tüketiciye yönelik ürün ve hizmet üreten 61 firma çalışmamızın örneklemi oluşturmaktadır. Hipotezler korelasyon analizi ile test edilmiş olup, araştırma soruları ise FP-Büyüme algoritmasıyla analiz edilmiş ve birliktelik kuralları elde edilmiştir. Bulgular, araştırmaya konu olan web tabanlı kullanıcı inovasyon araçlarından sadece bazılarının firma yenilikçiliği ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Birliktelik kurallarından elde edilen bulgular ise, yeni ürün geliştirme süreçlerinde, “kullanıcılar tarafından oluşturulan sanal toplulukları” ve “pazar istihbarat hizmetlerini” birlikte kullanan firmaların %71’inde; yalnızca “pazar istihbarat hizmetlerini” kullanan firmaların %65’inde yenilikçiliğin tetiklendiğini işaret etmektedir. Bilgimiz çerçevesinde bugüne kadar, web tabanlı kullanıcı inovasyon araçları ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma yazında bulunmamaktadır. Ülkemizde ve dünyada artan inovasyon çalışmaları göz önüne alındığında, bu çalışmanın akademik alandaki en önemli katkısı, tüketim ürünleri için firma yenilikçiliğini pozitif yönde etkileyen her bir aracın ortaya çıkarılarak, söz konusu ilişkiye ampirik kanıt sağlayan öncü bir girişim olmasıdır. Web tabanlı kullanıcı inovasyon araçları, firmalara, inovasyon süreçlerine kullanıcıları entegre ederek, kullanıcılar tarafından oluşturulan değer yaratılmasında önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu sebeple, kullanılacak araçların doğru olarak seçilmesi firmaların yenilikçilik kapasitelerini arttırarak değer yaratmaları için de büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda bu çalışmanın firmalar açısından da faydalı olması beklenmektedir.*

***Anahtar Kelimeler:** Yenilikçilik, Web Tabanlı Kullanıcı İnovasyon Araçları, Birliktelik Kuralları, İnovasyon.*

### INTRODUCTION

Role of collaborations with customers in creation of value through product and service innovation process has been stressed widely by marketing scholars (Sawhney et al., 2005). Baldwin and von Hippel (2011) assert that both innovation by individual users and open collaborative innovation increasingly compete with, and may displace producer innovation in many parts of the economy. Desouza et al. (2008) claim that by identifying, analyzing and communicating with customers; incorporating them into their existing innovation process and encouraging customers to engage in improving existing products and services, firms can achieve to integrate customers in their innovation process. Consumers are invited to actively participate in the creation of new products by generating and evaluating new product ideas; elaborating, evaluating, or challenging product concepts; discussing and improving optional solution details; selecting or individualizing the preferred virtual prototype; testing and experiencing the new product features by running simulations; and demanding information about or just consuming the new

product (Füller et al., 2009: 72). Technology is providing opportunities to gain access to input from larger groups of users and the use of Internet can be less costly than other types of user feedback (Bosch-Sijtsema and Bosch, 2015: 794). Information technologies enhance the producer–consumer collaboration in new product development processes which enables the usage of different web based tools used to engage customers in collaborative product innovation besides the traditional forms providing a way to capture customer insight in order to be market oriented. Market orientation which is an antecedent of firms’ innovativeness foster user/customer ideas to be used as a source of new product/service ideas (Lawton and Parasuraman, 1980).

In this regard, the main objective of this study is to explore the relationship between the usage of web based user innovation tools and firm’s innovativeness. Besides, the duration of the usage of these tools are considered to have an effect on the relationship between tool usage and innovativeness, thus the effect of the duration is also investigated. Furthermore, the relationship between “offering a new product to the market through the usage of customer ideas” and firms’ innovativeness is also analyzed. Association rules of web based user innovation tools are mined to explore which tools are used in conjunction and trigger innovativeness. This study provides new insights on the integration of users into innovation processes of firms via web based user innovation tools by shedding light on its effect on firm’s innovativeness by being a pioneer study to provide empirical validation in Turkey for consumer goods/services.

## **THEORETICAL FRAMEWORK**

### **Role of Users in Innovation Process**

The concepts of innovation and market orientation are gaining ground steadily in the context of an increasingly competitive and highly volatile environment, subject to the pressures of rapid-changing customer needs and desires (Aldas-Manzano, et. al., 2005). Openness to external knowledge is a critical factor in facilitating individual creativity within organizations (Salter et al., 2015). Moreover, collaborating with stakeholders has gained a strategic importance for firms (Gulati, et. al, 2000; Iansiti and Levien, 2004) and has led to the emergence of the practices of open innovation, distributed innovation (Bengtsson and Ryzhkova, 2013) or distributed co-creation (Bughin, et. al., 2008) which are similar terms emphasizing innovation through an open network of interested users, suppliers and other stakeholders. Users as important actors in open innovation practices, can significantly contribute to the innovation process (Schuhmacher and Kuester, 2012). Studies reveal that 6.2 % of the UK population have recently developed or modified consumer products to better serve their personal needs (Flowers et al. 2010) and 10% to over 30% of user respondents report developing a new product for personal or in-house use studied to date (von Hippel, 2002). Moreover, recent studies in consumer goods sector claim that users are successful

co-creators of new products (Bogers et. al, 2010; von Hippel and Jin, 2008; Hienerth, et. al, 2014; Poetz and Schreier, 2012) which have a positive impact on companies' innovation performance (Carbonell et al., 2009; Wadell et al., 2013; Ryzhkova, 2015).

Thus to increase the innovativeness of a company, understanding the customer and integrating them via different techniques and tools into the innovation process is vital for marketers. Nevertheless, conventional market research techniques could only provide shallow information regarding consumer needs, while other techniques, such as ethnographic studies, are both difficult and time-consuming (von Hippel, 2001). However, emergence of internet has made it much easier to reach customers and collaborate with them. Today, conventional marketing research tools like questionnaires, focus groups and observation can be applied through internet. Further, new technologies enable customers to design and develop their own products. Throughout this paper, both online conventional and contemporary technologies that involve users within new product development process are conceptualized as web based user innovation tools.

### **Web Based User Innovation Tools**

There are various web based innovation tools that stimulate user based innovation. Reichwald et al., (2004) have identified them as: survey, test market, lead-user-method, communities, group discussions, idea competition, brainstorming, workshops, concept tests, open source applications and focus groups. Dodgson et al. (2006) have focused on a range of new technologies, including simulation, modeling, virtual reality, data mining and rapid prototyping technologies and named these technologies as innovation technologies.

Most prominent web based user innovation tools are as follows (summarized in Table 1):

**Online questionnaires** (Prandelli et al., 2006) are most useful for understanding articulated or explicit customer needs and in situations where the firm can accurately identify target audiences for its offerings (Sawhney et al., 2005). **Online suggestion boxes** are the second alternative tools where users might express their own innovative ideas. (Prandelli et al., 2006). **Online virtual community** is another idea generation tool embraced by many companies. They bring together users sharing the same interests and willing to exchange opinions and experiences (Prandelli et al., 2006). Getting use of customer **advisory panels** is another way of reaching lead users in the idea generation phase (Sawhney et al., 2005; Nambisan, 2002). **Idea and design contests** also provide opportunities for generating new individual ideas and support the potential for collaborative innovation (Füller et al., 2014; Piller and Walcher, 2006). Through **online market intelligence services** firms monitor blogs, web sites, and bulletin boards to uncover trends that may be useful for product development (Sawhney et al., 2005). **Listening-in** is recording and analyzing ongoing dialogues created when customers

use the Internet to search for information and advice about products. Customers are seeking advice and have an incentive to reveal their needs. The virtual advisers generating the data are updated often to include new products and new customer benefits (needs), providing evolving data with which to identify new combinations of needs as soon as customers express them (Urban and Hauser, 2004:73). **Virtual concept testing** and **online focus groups** are used for concept testing. Virtual reality allows companies to develop product concepts in detail so that consumers can compare product features and select the most convincing concept (Sawhney et al., 2005). With virtual prototypes new ideas and preliminary designs are tested earlier in the process, well before physical prototypes are built (Füller et al., 2009). Online focus groups on the other hand enable firms to meet with people in a more convenient way whereby in virtual teams consumers could discuss different product concepts (Prandelli et al., 2006). **Open source projects** are other means of reaching innovations and innovative ideas. Many of today’s most successful computer applications, including Apache, Linux, and Firefox are **open source** projects that are managed by self-organizing communities of volunteer programmers (O’Hern and Rindfleisch, 2008). In open source software projects, users develop particular bits of the software that they individually need—and then “contribute” those innovative bits to the project by openly revealing the details of what they have done (von Hippel and Jin, 2008: 20).

**Table 1:** Web Based User Innovation Tools

<b>TOOL</b>	<b>AIM</b>
<b>Online questionnaires</b>	Understanding articulated or explicit customer needs
<b>Online suggestion boxes</b>	Users might express their own innovative ideas and suggestions
<b>Online virtual community</b>	Brings together users sharing the same interests and willing to exchange opinions and experiences
<b>Advisory panels</b>	Way of reaching lead users in the idea generation phase
<b>Idea and design contests</b>	Way of reaching new idea and design concepts
<b>Online market intelligence services</b>	Understanding the trends that may be useful for product development
<b>Listening-in</b>	Recording and analyzing ongoing dialogues created when customers use the Internet to search for information and advice about products
<b>Virtual concept testing</b>	Allows companies to develop product concepts in detail so that consumers can compare product features and select the most convincing concept
<b>Online focus groups</b>	Enable firms to meet with people in a more convenient way whereby in virtual teams consumers could discuss different product concepts
<b>Open source projects</b>	In open source software projects, users develop the particular bits of the software that they individually need—and then “contribute” those innovative bits to the project by openly revealing the details of what they have done
<b>Online toolkits</b>	Enable customers to design and develop their own products
<b>Computer simulation</b>	Allows customers to quickly try out ideas and design alternatives without having to manufacture the actual products (A type of an online toolkit)

**Online toolkits** are mainly used in the design stage of the new product development. Experiments show that configuration toolkits should be interpreted as learning instruments that allow consumers to understand their preferences more clearly (Franke and Hader, 2014). von Hippel (2001) defines toolkits for user innovation as a technology that (1) allows users to design a novel product by trial-and-error experimentation and (2) delivers immediate (simulated) feedback on the

potential outcome of their design ideas. Customer toolkits can be used by communities of customers to build upon designs that have been created by other customers, as in the case of designing new games for mobile phones (Piller et al. 2004). **Computer simulation** is a toolkit that allows customers to quickly try out ideas and design alternatives without having to manufacture the actual products (Thomke and von Hippel, 2002). Digital environments can significantly contribute to simplifying and making the new product testing stage more efficiently before launching a product on the market, e.g., Google does by beta testing new ideas in the Google Labs section of its Web site (Sawhney et al., 2005).

Within this context, since this is a preliminary study, research questions regarding the usage patterns of web based user innovation tools are developed in an exploratory manner.

*Research Question<sub>1</sub>*: Which web based innovation tools are used in conjunction by firms that have launched a new product to the market by using customer ideas?

*Research Question<sub>2</sub>*: Usage of which web based user innovation tools trigger the usage of other tools and innovativeness?

### **Firms' Innovativeness**

Innovation is a broad concept implying the generation, acceptance and implementation of new ideas, processes, products or services (Calantone et al., 2002). Zaltman et al., (1973: 2) define innovation as "an idea, practice or material artifact perceived as new by the relevant unit of adoption." (Hurley and Hult, 1998).

There are various researches on innovation but "innovativeness" still emerges as a topic not being studied widely in depth. There are different approaches leading to ambiguity and confusion in practice (Tajeddini et al., 2006) as "innovation" and "innovativeness" terms are often used interchangeably (Damanpour, 1991). Knowles (2007) suggests that the inconsistency in defining these constructs has also resulted in studies with inconsistent and sometimes conflicting results. For example, Cho and Pucik (2005) state that innovativeness is universally perceived as exploring something new that has not existed before. On the other hand, Kunz et al., (2011) claim that there is a key difference between the two concepts. Whereas "innovation" focuses on the outcome of firm activity (i.e., goods and services), "innovativeness" refers to the capability of a firm to be open to new ideas and work on new solutions (Crawford and Di Benedetto, 2003). Hurley and Hult, (1998: 44) define organizational innovativeness as "the notion of openness to new ideas as an aspect of a firm's culture" and regard innovativeness of the culture as a measure of the organization's orientation toward innovation. Dobni (2008) includes the capacity to innovate to the definition and claims that innovativeness in an organization can be broadly defined – ranging from the intention to be innovative, to the capacity to introduce some new product, service or idea through to the introduction of processes and systems which can lead to

enhanced business performance. In line with this approach, Wang and Ahmed (2004: 304) describe organizational innovativeness as "an organization's overall innovative capability of introducing new products to the market, or opening up new markets, through combining strategic orientation with innovative behavior and process". Calantone et al.(2002) claim that firm innovativeness is conceptualized from two perspectives which are behavioral, the rate of adoption of innovations by the firm, and organization's willingness to change.

To summarize, in this study, innovativeness refers to 'a firm's capacity to engage in innovation: that is, introduction of new processes, products, or ideas in the organization in line with Hult et al., (2004: 429).

### **Market Orientation as an Antecedent to Firms' Innovativeness**

Market needs evolving in time and being responsive to these changing needs require the introduction of new products and services that fits the needs of customers. Accomplishing this necessitates being market oriented and having innovation capacity (Erdil et al., 2003). Narver and Slater (1990) assert that market orientation consists of three behavioral components; customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination which comprehend the activities of market information acquisition and dissemination and the coordinated creation of customer value. According to Kohli and Jaworski (1990) there are three pillars of market orientation which are market intelligence generation, intelligence dissemination and responsiveness. Market orientation essentially involves doing something new or different in response to market conditions; it may be viewed as a form of innovative behavior (Jaworski and Kohli, 1993: 56). Besides, market orientation has been found as an antecedent to innovativeness in various researches (Hult et al., 2004; Erdil et al., 2003; Rhee et al., 2010; Radas and Bozic, 2009)

Narver et al. (2004) address two forms of market orientation. Responsive market orientation is a business's attempt to understand and to satisfy customers' expressed needs whereas, proactive market orientation suggests that businesses attempt to discover, to understand, and to satisfy the latent needs of customers" (Narver et al., 2004: 335). A business should practice both forms of market orientation if it is to attract and retain customers (Kristensson et al., 2008). User involvement in innovation is suggested as one type of practice whereby the co-creation of innovations takes place via the generation of knowledge of latent needs (Kristensson et al., 2004). Adoption of the market orientation concept implies greater reliance on marketing research in various stages of new product planning, thus it involves using user/customer ideas as a source of new product/service ideas (Lawton and Parasuraman, 1980). Therefore, firms invite their customers/users to actively participate in the creation of new products by generating and evaluating new product ideas (Fuller et al., 2009).

Therefore, offering a new product to the market through the usage of customer ideas is an indicator of market orientation. Moreover, as the usage of



web-based user innovation tools enables marketers to discover both expressed and latent needs, those tools are also conceptualized as a source of market orientation. Based on the findings with significant relationship between market orientation and innovativeness and the behavioral definition of market orientation of Kohli and Jaworski (1990), the following hypotheses are structured:

*H<sub>1</sub>: As firms offer new products to the market through the usage of customer ideas, the extent of the firms' innovativeness gets higher.*

Based on the knowledge-based view, Durmuşoğlu and Barczak (2011) investigate the impact of eleven IT tools (e-mail, web meetings, product design software, decision support systems (DSS) for project evaluation, idea generation software, shared drives/project rooms, file transfer protocols, secondary data, virtual prototyping, concept testing software, and online needs surveys) on new product development effectiveness. Findings of the study assert that not every IT tool influences all effectiveness measures considered.

Kawakami et al. (2015) reported that organizational innovativeness had no influence on IT tool use frequency, but did have a positive impact on IT tool replacement frequency. This finding may differ dependent on types of products, sectors, and countries and it should be noted that most of the IT tools in abovementioned studies and web based user innovation tools analyzed in this research are different in that they do not aim to integrate users into their innovation process. Furthermore, another distinction is that the usage of web based user innovation tools is considered as a source of market orientation which is an antecedent of innovativeness. Therefore, an inverse relationship is suggested. Hence, *H<sub>2</sub>* is structured in this manner:

*H<sub>2</sub>: The higher the level of usage of web based user innovation tools in new product development process, the higher the firms' innovativeness.*

Because of the fact that engagement with the aforementioned tools is not very common or some of the tools are newly adopted by the firms in Turkey, the usage of those tools may not immediately show its effect on innovativeness of firms, for that reason it is thought that duration of usage may have a significant effect on innovativeness. Limited number of studies on web based user innovation tools in new product development process aggravates to form a theoretical basis to test the effect of duration of usage. However, duration of usage has been found as a factor affecting the adoption of new products and services in different researches (Joshua, and Koshy, 2011; Lee et al., 2007). Also, since organizational learning is a key antecedent of innovation (Hurley and Hult, 1998), one might also claim that organizational learning regarding web based user innovation tools might take some time. Thus, as time passes and knowledge accumulates, their effect on firms' innovativeness might increase. Thus, considering this effect, the following hypotheses are constructed:

*H<sub>3</sub>: Longer the time firms use the web based user innovation tools, the higher the firms' innovativeness.*

*H<sub>4</sub>: Duration of the web based user innovation tools usage will positively affect the relationship between firms' innovativeness and the usage of web based user innovation tools.*

Other than the direct effect of duration of usage on innovativeness, duration may also increase the strength of the relationship of web based user innovativeness tool usage and innovativeness. *H<sub>4</sub>* is developed within this context.

## **METHODOLOGY**

Market orientation, being an antecedent to firms' innovativeness, provides the theoretical basis for the main objective of this study, which is to determine the relationship between the usage of web based user innovation tools and firms' innovativeness. Besides, the duration of the usage of these tools are considered to have an effect on the relationship between tool usage and innovativeness, thus the effect of the duration is also investigated. Furthermore, the relationship between "offering a new product to the market through the usage of customer ideas" and firms' innovativeness is also investigated. Hypotheses of the study are tested by correlation analyses.

In addition, association rules of web based user innovation tools are mined by using FP-Growth algorithm to explore which tools are used in conjunction and trigger innovativeness. Moreover, identifying the usage of tools that result in launching a new product to the market by using customer ideas and innovativeness within the sample of Turkish firms are the other two research questions of the study.

## **Data Collection**

145 firms operating in consumer goods/services sector are selected within the list of Fortune Top 500 Turkey List published in 2014. All firms are contacted via phone to get the e-mail addresses of the research & development, and product development executives of the firms and a self-administered questionnaire is e-mailed. The first mailing is completed in 18 March 2015, reminders to complete the survey were sent twice in 25 March 2015 and 03 April 2015. Only 61 usable questionnaires consisting of 17 R&D managers, 18 Product Development/Marketing managers, 9 CEO, 17 other managers are collected with a respond rate of 41%. The distribution of sectors of 61 respondent firms is presented in Table 2. Most of the firms belong to food & beverage; automotive, and textile & apparel sectors, respectively.

**Table 2:** Frequency Distribution of Sectors

Sector	n	Sector	n
Food & Beverage	19	IT	5
Automotive	9	Banking	2
Textile and Apparel	9	White goods	2
Chemical and Plastic	7	Metal products	1
Telecommunication	6	Construction	1

## Measurement

*Web Based User Innovation Tools:* To identify the web based user innovation tools used in the questionnaire, an extensive literature review is undertaken. Interviews with two research and development and two product development executives guided the selection of gathered tools. Moreover, since the executives have stated that some of the tools are new to Turkish firms and Turkish literature, to decide on the Turkish translations of those new tools, opinions of five academicians are taken.

Consequently, a total of 13 web based user innovation tools (*online questionnaire, online suggestion box, virtual communities(formed by firms and users), online customer advisory panel, idea and design contests, online complaint box, online market intelligence services, listening-in, online concept testing, online focus groups, online simulations, online toolkits and online product testing*) are included in the questionnaire. The responses regarding the usage and the duration of usage of the abovementioned tools are measured separately based on five-point Likert scale (ranging from 1: completely disagree to 5: completely agree), and three-point scale (anchored with 1: not being used, 2: started using recently 3: being used for a long time).

*Offering a new product to the market through the usage of customer ideas:* this variable is measured by directly asking the respondents if they have offered a new product to the market through the usage of customer ideas via five-point Likert scale (1: completely disagree to 5: completely agree).

*Innovativeness:* In order to measure innovativeness, the scale used by Calantone et al., (2002) which was drawn from Hurt et al.(1977), Hollenstein (1996), and Hurt and Teigen (1977) is adapted. Before testing hypotheses, original innovativeness scale items are tested for reliability by using Cronbach-alpha statistics. The results show that the item “*Innovation in our company is perceived as too risky and is resisted*” decreases the reliability of the scale therefore, it is excluded from the variable set and the reliability of the scale has increased to 0.835. Three additional items are added from the second community innovation survey of Eurostat (Guellec and Muzart, 2002). After adding three items to the original scale, the new version of the innovativeness scale is found to be more reliable than the original one with an alpha score of 0.884. The questionnaire was pre-tested by ten practitioners in order to ensure that the survey content and

measurement scales were clear, valid and appropriate. Based on their response, some items were modified and others eliminated. The final version of the scale is as follows:

- Our company frequently tries out new ideas (inno1)
- Our company seeks out new ways to do things (inno2)
- Our company is creative in its methods of operation (inno3)
- Our company is often the first to market with new products and services (inno4)
- Our new product introduction has increased over the last 5 years (inno5)
- Our company applied for at least one patent in last 5 years (inno6)
- Our company has at least one patent (inno7)
- Our company has introduced new products/services to the market in last 5 years (inno8)

In order to identify the dimensions of the scale, factor analysis is performed. Preliminary tests are performed to see if the variable set is compatible for factor analysis. In this regard, KMO statistic is obtained above 0.50 as desired for the sample adequacy and Bartlett's Test is significant approving that there is homogeneity among the variables in terms of their variances. Factor analysis is then executed using Principal Component Analysis and eight items are grouped under one factor explaining 58% of the variance (see Appendix 1).

Further, variables associated with innovativeness are aggregated into a single variable in terms of their factor score. This new variable and the variables related to web based user innovation tools are also converted into binominal variable to mine association rules. For this, factor scores that are greater than or equal to mean factor score are defined as "high innovativeness/usage (1)" whereas values below this number are defined as "low innovativeness/usage (0)". All statistical analysis is performed using SPSS 22, and association rule mining is performed through the model developed in RapidMiner Studio 6.3.

## **RESULTS**

### **Hypothesis Testing**

*H<sub>1</sub>: As firms offer new products to the market through the usage of customer ideas, the extent of the firm's innovativeness gets higher.*

Bivariate correlation conducted to analyze the relationship depicts that there is a significant ( $p=0,038$ ) but weak and a positive relationship ( $r= 0.267$ ) between "offering a new product to the market through the usage of customer ideas" and "firm's innovativeness" (Appendix 2). Therefore, "Offering a new

product to the market through the usage of customer ideas” has a positive relationship with innovativeness, but the determination level is very low indicating that there are many additional variables affecting innovativeness.

*H<sub>2</sub>: The higher the level of usage of web based user innovation tools in new product development process, the higher the firm’s innovativeness.*

Relationship between the usage of web based user innovation tools and firm’s innovativeness is examined on the basis of each individual tool. The rationale behind is that each tool may have a different effect on innovativeness and as this is a pioneer research which focuses on this issue, it is vital to observe each individual tool’s effect on firms’ innovativeness. Findings (Appendix 2) reveal that many of the tools are significantly correlated with “firms’ innovativeness” and also correlated with the other tools. Usage of online suggestion boxes ( $p<0.05$ ), online virtual communities formed both by firms ( $p<0.05$ ) and users ( $p<0.01$ ), customer advisory panels ( $p<0.05$ ), online concept testing ( $p<0.01$ ), market intelligence services ( $p<0.01$ ) and online toolkits ( $p<0.05$ ) are found to have a significant positive (weak/moderate) relationship with firms’ innovativeness. Hence, it can be concluded that not all web based user innovation tools have an effect on innovativeness. Although there are significant relationships between the innovativeness and some of the online innovation tools, they cannot be combined in a single regression model because of the significant correlations between the innovation tools.

*H<sub>3</sub>: Longer the time firms use the web based user innovation tools, the higher the firm’s innovativeness.*

Correlation analysis is conducted between “firm’s innovativeness” and “duration of the web based user innovation tools usage” (Appendix 3). Findings show that duration of usage of online suggestion box ( $p<0.05$ ), advisory panels ( $p<0.01$ ), complaint box ( $p<0.05$ ), online market intelligent services ( $p<0.05$ ) have a positive relationship (weak/moderate) with firms’ innovativeness.

*H<sub>4</sub>: Duration of the web based user innovation tools usage will positively affect the relationship between firms’ innovativeness and the usage of web based user innovation tools.*

Partial correlation analysis results show that relationships between innovativeness and the usage of web based user innovation tools decrease when duration variables are controlled; indicating that duration of the usage has a positive impact on innovativeness.

**Table 3:** Impact of the Duration of Usage on the Relationship between Firms' Innovativeness and the Usage of Web Based User Innovation Tools

Web Based Tools	Innovativeness			
	Bivariate Cor	<i>p</i> -value	Parital Cor (Control Var: duration of tool usage)	<i>p</i> -value
Suggestion box	0.303	0.018	0.177	0.18
Online virtual Communities (firm)	0.262	0.04	0.215	0.10
Online virtual Communities (user)	0.439	0.00	0.423	0.001
Customer advisory panels	0.311	0.015	0.213	0.10
Online concept testing	0.276	0.03	0.243	0.06
Market intelligence services	0.401	0.001	0.294	0.02
Online toolkits	0.269	0.04	0.165	0.21

As depicted in Table 3 when the duration of the online suggestion box usage is controlled, partial correlation between innovativeness and online suggestion box usage decreases from 0.303 ( $p=0.018$ ) to 0.177 ( $p=0.18$ ) eliminating the significance of the relationship, thus duration of suggestion box usage seems to have higher impact on the relationship. Same situation can also be observed for the usage of online virtual communities formed by firms & users, online customer advisory panels, online market intelligence services, online toolkits and online concept testing. These findings show that when the effect of duration is considered, the relationship between tool usage and innovativeness disappear.

### Association Rules

The association rule mining is commonly used in data mining applications for finding interesting patterns in datasets. Association rules are conditional statements that give predictions on the occurrence of an item based on the occurrences of other items in a particular transaction set. These rules are often utilized for basket analysis in marketing applications (Tan et al., 2005). Association rule mining is used as a method for the first and the second research questions using frequent item sets on binary data and then a particular algorithm is executed to extract rules.

Association rule mining, also known as frequent item set mining, can be implemented through particular algorithms, e.g., Apriori (Motoda and Ohara, 2009) and FP-Growth (Han et al., 2000). In order to obtain association rules, these algorithms first generate frequent sets of items based on occurrences of variables, and then calculate support values to filter the item set for creating association rules which are determined with respect to the confidence parameter (Borgelt, 2005).

In this study, FP-Growth algorithm is applied via RapidMiner Studio to extract association rules among web based user innovation tools. The algorithm is executed based on 90% confidence and support parameter is kept at relatively low level, due to the small sample size.

Using preprocessing operators, e.g., *select attributes, replace, nominal to binominal* of RapidMiner Studio, all scale variables are primarily converted into binominal variables, i.e., values above three is converted to one, and others are converted to zero. Secondly, *FP-Growth* operator is executed for the selected variables with respect to support parameter to generate frequent items, then *Create Association Rules* operator is finally executed to determine over the conditional probabilities which are above the confidence parameter. The corresponding model is given in Appendix 4. After the execution of the model, many rules including different set of tools are found out.

*Research Question<sub>1</sub>*: Which web based innovation tools are used by firms that have launched a new product to the market by using customer ideas?

As seen in Table 4, association rules suggest that all firms using “suggestion box and listening-in” together; “customer advisory panel and listening-in” together; “complaint box, suggestion box and listening-in” together, have launched a new product to the market through the usage of customer ideas. 93% of respondent firms that are using “suggestion box and product testing” and 92% of the firms using “Complaint box, suggestion box and product testing” together have launched a new product to the market through the usage of customer ideas.

**Table 4:** Association Rules for Launching a New Product to the Market by Using Customer Ideas and Tool Usage

Premise	Conclusion	Support	Confidence
Suggestion box, listening-in	launching a new product to the market by using customer ideas	0.2	1.0
Customer advisory panel, listening-in		0.2	1.0
Complaint box, suggestion box, listening-in		0.2	1.0
Suggestion box, product testing		0.22	0.93
Complaint box, suggestion box, product testing		0.2	0.92

*Research Question<sub>2</sub>*: Usage of which web based user innovation tools trigger the usage of other tools and innovativeness?

Within 90% confidence no web based user innovation tools trigger innovation. Hence, the model has also been run for different confidence levels to discover the association rules related with the firm’s innovativeness. Only, 71% of the companies that use “virtual communities formed by users and marketing intelligence services” together and 65% of the firms using market intelligence services in their new product development process are found to have higher innovativeness (see Table 5).

**Table 5:** Association Rules for Innovativeness and Tool Usage

Premise	Conclusion	Support	Confidence
Market intelligence services	Innovativeness	0.22	0.65
Online virtual communities (user), market intelligence services		0.2	0.71

The usages of tools that trigger each other are presented in Table 6. As can be seen in the table, at 90% confidence, specific interactions are found for complaint, suggestion boxes and virtual communities developed by customers. They do not need a further explanation, but an interesting finding is that 90% of the firms which have high scores in innovativeness use virtual communities developed by customers. Besides, 93% of the firms having “high scores in innovativeness and using idea and design contest”; 92% of the firms having “high scores in innovativeness and using market intelligence services” also use virtual communities developed by customers.

**Table 6:** Association Rules between Tools

Premise	Conclusion	Support	Confidence
Suggestion boxes, customer advisory panels	Complaint Box	0.32	1.0
Suggestion boxes, virtual communities developed by firm		0.27	1.0
Suggestion boxes, online questionnaires, customer advisory panels		0.25	1.0
Online questionnaires, virtual communities developed by firm		0.23	1.0
Customer advisory panels, virtual communities developed by firm		0.23	1.0
Suggestion boxes, Online questionnaires, virtual communities developed by firm		0.22	1.0
Idea and design contests, customer advisory panels		0.2	1.0
Suggestion boxes, listening-in		0.2	1.0
Suggestion boxes, customer advisory panels, virtual communities developed by firm		0.2	1.0
Customer advisory panels		0.37	0.96
Online questionnaires, customer advisory panels		0.27	0.94
Listening-in		0.23	0.94
Suggestion boxes, product testing		0.22	0.93
Customer advisory panels, product testing		0.2	0.92
Suggestion boxes		0.58	0.92
Idea and design contests, suggestion boxes		0.38	0.92
Suggestion boxes, online questionnaires		0.35	0.91
Complaint box, online questionnaires, customer advisory panels	Suggestion Box	0.25	0.95
Online questionnaires, virtual communities developed by firm		0.22	0.93
Complaint box, online questionnaires, virtual communities developed by firm		0.22	0.93
Idea and design contests, Innovativeness	Virtual Communities Developed by Customer	0.22	0.93
Innovativeness, market intelligence services		0.2	0.92
Innovativeness		0.31	0.90

**DISCUSSION AND CONCLUSION**

Exploring how to transfer innovation tasks to the customer in a way to gather customer generated value is an emerging research topic that needs further investigation in innovation literature. For companies to benefit from user input and feedback in various stages in the innovation process, it becomes important to find mechanisms to test and explore more ideas and concepts with users at a much



lower cost (Bosch-Sijtsema and Bosch, 2015: 794). Web-based user innovation tools are one of the ways to accomplish this goal in a less costly way. Those tools can also be considered as a source of market orientation which is an antecedent of firms' innovativeness.

To the best of our knowledge, this study is the first attempt to investigate the relationship between the usage of web based user innovation tools and firms' innovativeness. Thus, the first contribution of this study is to provide an empirical evidence for the abovementioned relationship.

Findings of this study reveal that launching new products to market by using customer ideas are found to have a relationship with firm's capacity to engage in innovation. This result complies with the findings of Carbonell et al., (2009) and Wadell et al., (2013) where cooperation with customers is found to have a positive impact on companies' innovation performance. Thus, it can be concluded that customers should be among the major actors to take place in the innovation processes and web based user innovation tools which reduce the cost of transmission of user knowledge enhances this integration.

Even though, the web based user innovation tools enable the transmission of knowledge from user to firm; findings show that not all of the tools have a significant relationship with firms' innovativeness. Only online suggestion boxes, virtual communities formed both by firms and users, online customer advisory panels, online concept testing, market intelligence services, and online toolkits are found to have a positive relationship with firm innovativeness. This is parallel with the finding of Ryzhkova (2015) which states that interacting with customers using online methods positively effects companies' innovation output. However, the study of Ryzhkova (2015) could not offer a direct comparison with our findings since it addresses online information and communication technologies as online methods without identifying the tools within. Extant research fails to investigate the influence of specific web based tools effect on firms' innovativeness.

The second contribution of the study is the utilization of a data mining technique to discover the association rules between the variables. The association rules mined pinpoints that 71 % of the companies that use "virtual communities formed by users and marketing intelligence services" together and 65% of the firms using market intelligence services in their new product development process are found to have higher innovativeness. On the other hand, 93% of the firms having "high scores in innovativeness and using idea and design contest"; 92% of the firms having "high scores in innovativeness and using market intelligence services" also use virtual communities developed by customers. Therefore, it can be concluded that both innovativeness and web based user innovation tool usage trigger each other.

Considering that the duration of the usage of these tools might have an effect on the relationship between tool usage and innovativeness; online suggestion

box, advisory panels complaint box, online market intelligent services are found to have a positive relationship with firms' innovativeness. Despite their significant relationship with innovativeness, it is interesting to observe that the usage duration of the virtual communities; online concept testing and online toolkits have no significant relationship with innovativeness. On the other hand, duration of online complaint box usage significantly correlated with innovativeness although the usage of this tool has no relationship with innovativeness. When the duration of the tool usage is controlled; partial correlation between innovativeness and tool usage decreases, implying that duration has an effect on this relationship.

Lastly, it is important to remark the limitations of the study. Some of the web based user innovation tools are new to Turkish firms therefore; different results can be reached when this study is replicated in other countries where these tools are widely used. Moreover, sample size of the study disenabled the application of more advanced statistical analyses. Also, due to the limited sample size, this study fails to obtain sector specific information. Therefore, this study can be replicated with a larger sample size in order to identify sector specific information.

As web based user innovation tools alter the ways firms collaborate with their customers, it is vital for them to uncover the most appropriate tools that they can make use of. Our findings revealed only some of the tools' effect on firms' innovativeness in Turkey. Further research can be conducted on the effect of these tools via an in-depth case based investigation. Besides, association rule mining results pinpoints that innovativeness and web based user innovation tool usage trigger each other yielding another subject of further investigation with experimental design to discover the causal relationship.

## REFERENCES

Aldas-Manzano, J., Küster, I. and Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: An inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8 (4): 437-452.

Baldwin, C. and von Hippel, E. A. (2011). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation: *Organization Science*, 22 (6): 1399-1417.

Bengtsson, L. and Ryzhkova, N. (2013). Managing a strategic source of innovation: Online users. *International Journal of Information Management*, 33 (4): 655-662.

Bogers, M., Afuah, A., and Bastian B. (2010). Users as innovators: A review, critique, and future research directions. *Journal of Management*, 36 (4): 857-875.

Borgelt, C. (2005). An implementation of the FP-growth algorithm. In *Proceedings of the 1st International Workshop on Open Source Data Mining: Frequent Pattern Mining Implementations: 1-5. 21-24 August 2005, Chicago, USA.*

Bosch-Sijtsema., P. and Bosch, J. (2015). User involvement throughout the innovation process in high-tech industries. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (5): 793-807.

Bughin, J., Chui, M., and Johnson, B. (2008). The next step in open innovation. *The McKinsey Quarterly*, 4. 112-122.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (6): 515-524.

Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I. and Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (5): 536-550.

Cho, H. J. and Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26 (6): 555-575.

Crawford, C. M. and Di Benedetto, C. A. (2003). *New products management*. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 555-590.

Desouza, K. C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P. and Kim, J. Y. (2008). Customer-driven innovation: To be a marketplace leader, let your customers drive. *Research Technology Management*, 51 (3): 35-44.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4): 539-559.

Dodgson, M., Gann, D. and Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: The case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36 (3): 333-346.

Durmuşoğlu, S. S. and Barczak, G. (2011). The use of information technology tools in new product development phases: Analysis of effects on new product innovativeness, quality, and market performance. *Industrial Marketing Management*, 40 (2): 321-330.

Erdil, S., Erdil, O. and Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *The Journal of Global Business and Technology*, 1 (1): 1-11.

Flowers, S., de Jong, J., Sinozic, T. and Von Hippel, E. (2010). *Measuring user innovation in the UK*. London: NESTA.

Franke, N. and Hader, C. (2014). Mass or only “niche customization”? Why we should interpret configuration toolkits as learning instruments: *Journal of Product Innovation Management*, 31 (6): 1214-1234.

Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K. and Jaweck, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26 (3): 71-102.

Füller, J., Hutter, K., Hautz, J. and Matzler, K. (2014). User roles and contributions in innovation-contest communities. *Journal of Management Information Systems*, 31 (1): 273-307.

Guellec, D. and Muzart, G. (2002). Innovative firms: How they are captured by innovation surveys. OECD, DSTI, EAS Division Working Paper.

Gulati, R., Norhia, N. and Zahere, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21 (3): 203-215.

Han, J., Pei, J. and Yin, Y. (2000). Mining frequent patterns without candidate generation. *ACM Sigmod Record*, 29 (2): 1-12.

Hienert, C., Von hippel, E. and Jensen, M. B. (2014). User community vs. producer innovation development efficiency: A first empirical study. *Research policy*, 43 (1): 190-201.

Hollenstein, H. (1996). A composite indicator of a firm’s innovativeness. An empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing. *Research Policy*, 25 (4): 633-645.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5): 429-438.

Hurley, R. and Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (3): 42-54.

Hurt, T. H., Joseph, K. and Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Hum Commun Res*, 4 (1): 58-65.

Hurt, T. H. and Teigen, C. W. (1977). The development of a measure of perceived organizational innovativeness. *Communication Yearbook*, 1: 377-385.

Iansiti, M. and Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, (March): 1-10.

Jaworski, B. and Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July): 53-70.

Joshua, A. J. and Koshy, M. P. (2011). Usage patterns of electronic banking services by urban educated customers: Glimpses from India. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 16 (1): 1-12.

Kawakami, T., Barczak, G. and Durmuşoğlu, S. S. (2015). Information technology tools in new product development: The impact of complementary resources. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (4): 622-635.

Knowles, C. D. (2007). Measuring innovativeness in the North American softwood sawmilling industry. *Doctoral Dissertation*. Oregon State University, Corvallis, Oregon.

Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): 1- 18.

Kristensson, P., Gustafsson, A. and Archer, T. (2004). Harnessing the creativity among users. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (1): 4-14.

Kristensson, P., Matthing, J., and Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4): 474-491.

Kunz, W., Schmitt, B. and Meyer, A. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer?. *Journal of Business Research*, 64 (8): 816-822.

Lawton, L. and Parasuraman, A. (1980). The impact of the marketing concept on new product planning. *Journal of Marketing*, 44 (1): 19-25.

Lee, H. Y., Qu, H. and Kim, Y. S. (2007). A study of the impact of personal innovativeness on online travel shopping behavior-A case study of Korean travelers. *Tourism Management*, 28 (3): 886-897.

Motoda, H. and Ohara, K. (2009). Apriori. In Wu, X. and Kumar, V. (Ed), *Top Ten Algorithms in Data Mining*: 61-92. Chapman & Hall Book. CRC Press.

Nambisan, S. (2002). Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory. *Academy of Management Review*, 27 (3): 392-413.

Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The effect of a marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35.

Narver, J. C., Slater, S. F. and MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5): 334-347.

O'Hern, M. S. and Rindfleisch, A. (2008). Customer co-creation: A typology and research agenda. Working paper.

Piller, F., Ihl, C., Füller, J. and Stotko, C. (2004). Toolkits for open innovation-the case of mobile phone games. In *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. Los Alamitos: IEEE Press.

Piller, F. and Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: A novel method to integrate users in new product development. *R&D Management*, 36 (3): 307-318.

Poetz, M. K. and Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product Ideas?. *Journal of Product Innovation Management*, 29 (2): 245-256.

Prandelli, E., Verona, G. and Raccagni, D. (2006). Diffusion of web-based product innovation. *California Management Review*, 48 (4): 109-135.

Radas, S. and Bozic, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 9 (6-7): 438-450.

Reichwald, R., Seifert, S., Walcher, D. and Piller, F. (2004). Customers as part of value webs: Towards a framework for webbed customer innovation tools. In *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.

Rhee, J., Park, T. and Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovation SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30 (1): 65-75.

Ryzhkova, N. (2015). Does online collaboration with customers drive innovation performance?. *Journal of Service Theory and Practice*, 25 (3): 327-347.

Salter, A., Ter Wal, A. L., Criscuolo, J. P. and Alexy, O. (2015). Open for ideation: Individual-level openness and idea generation in R&D. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (4): 488-504.

Sawhney, M., Verona, G. and Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (4): 4-17.

Schuhmacher, M. C. and Kuester, S. (2012). Identification of lead user characteristics driving the quality of service innovation ideas. *Creativity and Innovation Management*, 21 (4): 427-442.

Tajeddini, K., Trueman, M., and Larsen, G. (2006). Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22 (5-6): 529-551.

Tan, P-N., Steinbach, M. and Kumar, V. (2005). *Introduction to data mining*. USA, Boston: Addison-Wesley.

Thomke, S. and von Hippel, E. (2002). Customers as innovators a new way to create value. *Harvard Business Review*, (April): 5-11.

Urban, G. L. and Hauser, J. R. (2004). Listening in to find and explore new combinations of customer needs. *Journal of Marketing*, 68 (2): 72-87.

von Hippel, E. (2001). Perspective: User toolkits for innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (4): 247-257.

von Hippel, E. (2002). Open source projects as horizontal innovation networks by and for users. MIT Sloan School of Management Working Paper No. 4366-02.

von Hippel, E. and Jin, C. (2008). The major shift towards user-centered innovation. *Journal of Knowledge based Innovation in China*, 1 (1):16-27.

Wadell, C., Sandström, G.O., Björk, J. and Magnusson, M. (2013). Exploring the incorporation of users in an innovating business unit. *International Journal of Technology Management*, 61 (3-4): 293-308.

Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4): 303-313.

Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: John Wiley & Sons.

**APPENDIX 1: Output Tables of Factor Analysis on the Innovativeness**

**Table 7: KMO and Bartlett's Test for Factor Analysis on Innovativeness**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.788
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	335.588
	df	28
	Sig.	.000

**Table 8: Total Variance Explained by Factor Analysis on Innovativeness**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.655	58.189	58.189	4.655	58.189	58.189
2	1.124	14.052	72.242			
3	.43	9.287	81.529			
4	.552	6.905	88.433			
5	.381	4.766	93.199			
6	.335	4.186	97.385			
7	.141	1.765	99.150			
8	.068	.850	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Table 9: Component Matrix<sup>a</sup> of actor Analysis on Innovativeness**

Items	Component
	1
inno1	.740
inno2	.803
Inno3	.760
Inno4	.802
Inno5	.618
Inno6	.823
Inno7	.813
Inno8	.722

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.



APPENDIX 2

**Table 10:** Correlation Analysis for Web Based User Innovation Tool Usage and Firms' Innovativeness

		Online Questionnaires	Online Suggestion Boxes	Online Virtual Communities (Firm)	Online Virtual Communities (Users)	Advisory Panels	Idea and Design Contests	Online Complaint Box	Online Market Intelligence Services	Online Concept Testing	Online Focus Groups	Online Toolkits	Online Product Testing	Listening-in	Computer Simulation	Offering a new product to the market through the usage of customer Ideas	Firm's Innovativeness
Online Questionnaires	P.Corr	1	.376**	.478**	.497**	.401**	.258*	.170	.462**	.274*	.304*	.241	.224	.465**	.276*	.046	.105
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000	.001	.044	.190	.000	.033	.017	.062	.083	.000	.031	.724	.419
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Suggestion Boxes	P.Corr	.376**	1	.453**	.433**	.384**	.311*	.560**	.311*	.071	.094	.175	.094	.255**	.227	.340**	.303
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.002	.015	.000	.015	.585	.473	.177	.471	.047	.079	.007	.018
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Virtual Communities (Firm)	P.Corr	.478**	.453**	1	.637**	.560**	.458**	.438**	.546**	.283*	.419**	.302*	.267*	.517**	.322**	.291*	.262
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.027	.001	.018	.037	.000	.011	.023	.041
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Virtual Communities (Users)	P.Corr	.497**	.433**	.637**	1	.615**	.441**	.338**	.536**	.374**	.294*	.359**	.264*	.538**	.365**	.384**	.439**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.008	.000	.003	.022	.004	.040	.000	.004	.002	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Advisory Panels	P.Corr	.401**	.384**	.560**	.615**	1	.485**	.426**	.565**	.449**	.341**	.447**	.442**	.573**	.478**	.382**	.311*
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.000		.000	.001	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.002	.015
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Idea and Design Contests	P.Corr	.258*	.311*	.458**	.441**	.485**	1	.177	.326	.387**	.417**	.313*	.223	.381**	.376**	.275*	.022
	Sig. (2-tailed)	.044	.015	.000	.000	.000		.173	.010	.002	.001	.014	.084	.002	.003	.032	.865
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Complaint Box	P.Corr	.170	.560**	.438**	.338**	.426**	.177	1	.462**	.119	.082	.141	.179	.310*	.273*	.270*	.159
	Sig. (2-tailed)	.190	.000	.000	.008	.001	.173		.000	.359	.529	.277	.167	.015	.033	.036	.222
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Market Intelligence Services	P.Corr	.462**	.311*	.546**	.536**	.565**	.326	.462**	1	.486**	.294*	.362**	.246*	.513**	.203	.194	.401**
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000	.000	.000	.010	.000		.000	.021	.004	.056	.000	.116	.134	.001
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Concept Testing	P.Corr	.274*	.071	.283*	.374**	.449**	.387**	.119	.486**	1	.445**	.455**	.602**	.530**	.457**	.265*	.276*
	Sig. (2-tailed)	.033	.585	.027	.003	.000	.002	.359	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.039	.031
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Focus Groups	P.Corr	.304*	.094	.419**	.294*	.341**	.417**	.082	.294*	.445**	1	.299*	.431**	.456**	.504**	.266*	.104
	Sig. (2-tailed)	.017	.473	.001	.022	.007	.001	.529	.021	.000		.019	.001	.000	.000	.039	.426
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Toolkits	P.Corr	.241	.175	.302*	.359**	.447**	.313*	.141	.362**	.455**	.299*	1	.500**	.551**	.683**	.175	.269
	Sig. (2-tailed)	.062	.177	.018	.004	.000	.014	.277	.004	.000	.019		.000	.000	.000	.176	.036
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Online Product Testing	P.Corr	.224	.094	.267*	.264	.442**	.223	.179	.246	.602**	.431**	.500**	1	.662**	.767**	.405**	.233
	Sig. (2-tailed)	.083	.471	.037	.040	.000	.084	.167	.056	.000	.001	.000		.000	.000	.001	.071
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

<b>Listening-in</b>	P.Corr	.465**	.255*	.517**	.538**	.573**	.381**	.310	.513**	.530**	.456**	.551**	.662**	1	.636**	.401**	.251
	Sig. (2-tailed)	.000	.047	.000	.000	.000	.002	.015	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.051
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Computer Simulation</b>	P.Corr	.276	.227	.322	.365**	.478**	.376**	.273	.203	.457**	.504**	.683**	.767**	.636**	1	.317	.103
	Sig. (2-tailed)	.031	.079	.011	.004	.000	.003	.033	.116	.000	.000	.000	.000	.000		.013	.427
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Offering a new product to the market through the usage of customer ideas</b>	P.Corr	.046	.340**	.291	.384**	.382**	.275*	.270	.194	.265*	.266*	.175	.405**	.401**	.317*	1	.267
	Sig. (2-tailed)	.724	.007	.023	.002	.002	.032	.036	.134	.039	.039	.176	.001	.001	.013		.038
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Firm's Innovativeness</b>	P.Corr	.105	.303	.262	.439**	.311	.022	.159	.401**	.276	.104	.269	.233	.251	.103	.267	1
	Sig. (2-tailed)	.419	.018	.041	.000	.015	.865	.222	.001	.031	.426	.036	.071	.051	.427	.038	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

**APPENDIX 3**

**Table 11:** Correlation Analysis for the Duration of Web Bases User Innovation Tools and Firms' Innovativeness

		Online Questionnaires	Online Suggestion Boxes	Online Virtual Communities	Advisory Panels	Idea and Design Contests	Online Complaint Box	Online Market Intelligent Services	Online Concept Testing	Online Focus Groups	Online Toolkits	Online Product Testing	Offering a new product to the market through the usage of customer ideas	Firm's Innovativeness
<b>Online Questionnaires</b>	P. Corr.	1	.521**	.409**	.156	.254*	.363**	.258*	.242	.438**	.050	.260*	.365**	.176
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.231	.049	.004	.044	.060	.000	.703	.043	.004	.176
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Online Suggestion Boxes</b>	P. Corr	.521**	1	.423**	.344**	.264*	.646**	.354**	.112	.166	-.047	.100	.366**	.283*
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.007	.040	.000	.005	.389	.200	.717	.442	.004	.027
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Online Virtual Communities</b>	P. Corr	.409**	.423**	1	.452**	.391**	.335**	.174	.352**	.207	.053	.270*	.228	.154
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.000	.002	.008	.180	.005	.110	.687	.035	.077	.236
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Advisory Panels</b>	P. Corr	.156	.344**	.452**	1	.340**	.234	.212	.270*	.181	.118	.247	.274*	.335**
	Sig. (2-tailed)	.231	.007	.000		.007	.070	.101	.035	.162	.366	.055	.033	.008
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Idea and Design Contests</b>	P. Corr	.254*	.264*	.391**	.340**	1	.219	.124	.234	.173	.331**	.213	.214	.087
	Sig. (2-tailed)	.049	.040	.002	.007		.090	.342	.070	.183	.009	.099	.097	.505
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Online Complaint Box</b>	P. Corr	.363**	.646**	.335**	.234	.219	1	.440**	.191	.151	.178	.224	.240	.297*
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.008	.070	.090		.000	.141	.245	.171	.083	.063	.020
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Online Market Intelligent Services</b>	P. Corr	.258*	.354**	.174	.212	.124	.440**	1	.212	.360**	.097	.149	.139	.295*
	Sig. (2-tailed)	.044	.005	.180	.101	.342	.000		.101	.004	.457	.251	.287	.021
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Online Concept Testing</b>	P. Corr	.242	.112	.352**	.270*	.234	.191	.212	1	.336**	.482**	.529**	.135	.134
	Sig. (2-tailed)	.060	.389	.005	.035	.070	.141	.101		.008	.000	.000	.299	.302
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Online Focus Groups</b>	P. Corr	.438**	.166	.207	.181	.173	.151	.360**	.336**	1	.265*	.410**	.209	.167
	Sig. (2-tailed)	.000	.200	.110	.162	.183	.245	.004	.008		.039	.001	.107	.198
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

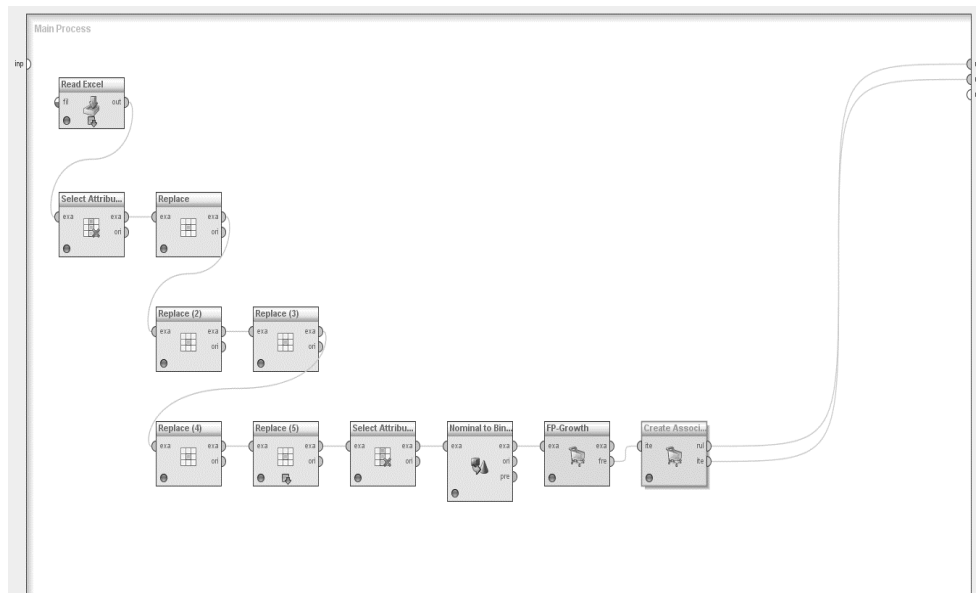
<b>Online Toolkits</b>	P. Corr	.050	-.047	.053	.118	.331**	.178	.097	.482**	.265*	1	.430**	.149	.241
	Sig. (2-tailed)	.703	.717	.687	.366	.009	.171	.457	.000	.039		.001	.252	.061
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Online Product Testing</b>	P. Corr	.260*	.100	.270*	.247	.213	.224	.149	.529**	.410**	.430**	1	.208	.170
	Sig. (2-tailed)	.043	.442	.035	.055	.099	.083	.251	.000	.001	.001		.108	.190
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Offering a new product to the market through the usage of customer ideas</b>	P. Corr	.365**	.366**	.228	.274*	.214	.240	.139	.135	.209	.149	.208	1	.267*
	Sig. (2-tailed)	.004	.004	.077	.033	.097	.063	.287	.299	.107	.252	.108		.038
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Firm's Innovativeness</b>	P. Corr	.176	.283*	.154	.335**	.087	.297*	.295*	.134	.167	.241	.170	.267*	1
	Sig. (2-tailed)	.176	.027	.236	.008	.505	.020	.021	.302	.198	.061	.190	.038	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### APPENDIX 4: Association Rule Mining- Model

**Figure 1:** Data Mining Model to Explore Association Rules for the Usage of Web based User Innovation Tools and Firm's Innovativeness





**Yayın Geliş Tarihi:** 07.07.2015  
**Yayına Kabul Tarihi:** 03.04.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 12.07.2016  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.52254>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 319-341  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **TRAVMATİK SÜREÇLERDE YAŞANAN SAHİPLİK KAYIPLARI VE BENLİK AŞINMASI**

Sonyel OFLAZOĞLU\*  
Şenay SABAH\*\*

### **Öz**

*Genişletilmiş benlik kuramına göre kişilerin benlikleri sahip olduklarını da kapsayacak biçimde genişlemektedir. Bunun yanında bireylerin yaşadıkları olaylar ve travmalar da benlik üzerinde etkili olabilmektedir. Bu kapsamda, yaşanan travmatik olayların sahipliklerin kaybı ile sonuçlanması, benlik aşınmasına sebep olabilmektedir. Sahipliklerin kaybıyla gerçekleşen benlik aşınmasının geçmiş, mevcut ve gelecek benlikleri arasında bağlantı kurulmasını zorlaştırdığı ilgili çalışmalarda ileri sürülmektedir. Bu çalışma kapsamında, kişilerin sahipliklerini beklenmedik bir şekilde kaybettiklerinde bunun benlikleri üzerindeki aşındırıcı etkisi ele alınmaktadır. Bu çerçevede Suriye’de 2010 yılında başlayan olaylar sonrasında Suriye’den Türkiye’ye sığınanların, sahip olduklarını bırakmak zorunda kalmalarının benzer bir benlik aşınımına yol açabileceği bu çalışmada öne sürülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Genişletilmiş Benlik, Travma, Benlik Aşınması, Kimlik İnşası.

## **POSSESSION LOSSES DURING TRAUMA AND SELF EROSION**

### **Abstract**

*According to the Extended Self Theory, selves may be extended in order to cover the possessions. Besides, traumatic events may also be affect the self. In this sense, the loss of possessions due to traumatic events may cause self-erosion. According to the relevant literature, self-erosion due to possession losses cause disconnection between past, present and future selves. In this study, the erosive effect of unexpected loss of possessions on self is evaluated. Within this context, the loss of Syrian refugees, occur after the developments that start in Syria in 2010 is the framework. The possible self-erosion due to this loss is the main research question.*

**Keywords:** Extended Self, Trauma, Self-Erosion, Identity Construction.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [oflazoglusonyel@gmail.com](mailto:oflazoglusonyel@gmail.com)

\*\* Yrd. Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, [senaysabah@gmail.com](mailto:senaysabah@gmail.com)

## **GİRİŞ**

Sabit bir benliğe sahip olup olmadığımız konusu, ego teorisinden demet kuramına birçok farklı ve alternatif yaklaşım tarafından ele alınmaktadır. Yakın tarihli çalışmalar kişilerin sabit bir benliğe sahip olmaktan çok benliklerini söylemleri üzerine inşaa ettiklerini ifade etmektedir. Buna göre, kişiler kişisel tarihlerini de içerecek şekilde benliklerini çevresel koşullara uygun olarak tekrar tekrar oluşturmaktadır. Çevresel koşulların yansımaları olarak oluşturulduğu ifade edilen “ayna benlik” kavramı bu durumu açıklamak üzere önerilmektedir (Kleine ve Kleine, 2000). Bu kapsamda, geçmiş yaşantılar ve hatıraların da bireyler tarafından mevcut koşullara uygun olarak kişilerin söylemleri ile sürekli yeniden oluşturulduğu ifade edilmektedir. Bu noktada hatıralar, anlatılar yoluyla benliği oluşturduğundan (Stephens ve Hill, 1996) bireysel hatıralar benlik oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Hirschman ve Hill, 2000). Böylece benlik, büyük oranda kişilerin geçmiş hikâyeleri ile ilişkili olarak ele alınmaktadır (Brison, 2002).

Bunun yanında, kendi hikâyelerimizi nasıl ifade ettiğimiz, benliğimize ilişkin kişisel algımızı da elbette içermektedir. Bu nedenle eğer yaşanan bir olay kişisel hayat hikâyemizde önemli bir yer oluşturuyorsa, söz konusu olayın benliğimizin de önemli bir unsurunu temsil ettiği belirtebilir (Berntsen ve Rubin, 2007). Böylece kişilerin yaşadıkları travmatik olayların benlikleri üzerinde de önemli etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Çünkü travmatik olaylar kişisel hikâyeleri değiştirmekte ve genellikle de bu hikâyelerde bir kırılma yaratmaktadır. Bunun sonucunda travma sonrası kişilerin benlikleri ve geçmişleri travma merkezli olarak oluşmaktadır (Dodson, 1996). Dahası, travmatik olaylar hayatta bizim için gerçekte neyin önemli olduğunu sorgulamakta ve bu durum da benliğin yeniden tanımlanması konusunda bireyleri yönlendirebilmektedir (Walsh, 2007; Wattanasuwan, 2005). Bu nedenle de travma atlatmış bireylerin genellikle artık aynı insan olmadıklarını ifade ettikleri gözlenmekte, hatta kimi zaman böylesi süreçlerin ardından kendilerine yeni isim vermeyi tercih ettikleri ifade edilmektedir (Brison, 2002). Böylece sürecin sonunda benlik anlamında kişilerin geçmiş, bugün ve gelecekleri arasında bir kırılma yaşanmaktadır (Noble ve Walker, 1997).

Yaşanan travmatik olayların bireylerin hatıralarını ve sonuç olarak da benliklerini çoğunlukla geri dönülmez bir biçimde değiştirdiği gerçeğinin yanı sıra, söz konusu travmanın bireyin benliği üzerinde dolaylı bir etkisi daha bulunmaktadır. Buna göre, genişletilmiş benlik kuramı, bireylerin sahip olduklarının benliklerinin parçası olarak değerlendirileceğini ifade etmektedir (Belk, 1988). Buradan hareketle, bireylerin sahipliklerini kaybetmelerine yol açan travmatik olayların, sahip olunanlar dolayısıyla da benlik üzerinde etkisinin olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle sahipliklerin benliğin bir parçasını oluşturduğu noktada onları kaybetmek benlikte aşınmaya yol açabilecektir. Bu çerçevede, Suriye’de 2010 yılında başlayan olaylar sonrasında Suriye’yi terk etmek zorunda kalanların, sahip olduklarını zorunlu olarak geride bıraktıklarından, benzer bir benlik aşınımı yaşayabileceği öne sürülmektedir.

Çalışmanın temel sorusu, genişletilmiş benlik kuramının “sahip olduklarımızın da benliğimizin bir parçası olduğu” yaklaşımından hareketle belirlenmiştir. Buna göre çalışmada hiçbir şeye sahip olmadığımız durumda, ya da sahipliklerimizi beklenmedik bir şekilde kaybettiğimizde bunun benliğimizdeki etkisi ele alınmaktadır. Suriye’den Türkiye’ye sığınanlar kapsamında söz konusu araştırma sorusu incelenmeye çalışılmaktadır. Çalışmada öncelikle genişletilmiş benlik kuramı ve travma ile benlik ilişkisi ele alınmaktadır. Daha sonra travma sonrasında yaşanan kayıpların ele alınmasında birlikte yaşadığımız hayvanlar, hayatımızda önemli olan kişiler ve sahip olduklarımız ile yaşadığımız ortam başlıkları incelenmektedir. Bu çerçevede çalışmada Hatay ilinde yaşayan ve farklı demografik, kültürel ve ekonomik özelliklere sahip altı Suriyeli sığınmacı ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar tablolar ve uzun alıntılar yardımı ile sunulmaktadır.

## **GENİŞLETİLMİŞ BENLİK**

Bireysel kimlik konusu, sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında yaygınlıkla ele alınan bir konu olmakla birlikte bu kapsamda birbirini tamamlayan ve birbirine alternatif birçok teori geliştirilmiştir. Söz konusu teoriler iki ana eksende incelenebilir. Bu eksenlerin belirlenmesinde öncelikle kişilerin bütünlüklü bir kimlik algısına sahip olup olmadıklarına ilişkin varsayım önemlidir. Birincisi kimliği nesnel ve sabit olarak ele alan çalışmalardır. Buna göre kişilerin zamansal ya da mekânsal olarak tutarlı kimliklerinin olduğu ve kimliklerin ve kimliklerdeki değişimlerin nesnel koşullar tarafından oluşturulduğu ifade edilmektedir (Shankar, 2000). İkincisi, kimliği bireysel olarak inşa edilen ve değişken olarak değerlendiren çalışmalardır. Bu kapsamda, kişiler kimliklerini ya öyle ya böyle değil, kimi zaman ve kimi durumda hem öyle hem böyle kurmaktadırlar (Aaker ve Akutsu, 2009). Buna göre bütünlüklü bir kimlik algısı sorgulanmakta ve kişilerin kimlik unsurlarının durumsal ve zamansal olarak tekrar tekrar üretildiği ifade edilmektedir. Her iki bakış açısının da önemli düzeyde takipçisi bulunmaktadır. Ancak ikinci yaklaşım mevcut literatürde hızla önem kazanmaktadır. Mevcut çalışmada bireysel kimlik, hem bireysel hem de sosyal bir inşa süreci olarak Belk’in “genişletilmiş benlik” teorisi kapsamında ele alınacaktır.

Kimlik ve benlik kavramları bu noktada oldukça kesişen kavramlardır. Buna göre bireylerin yaşantılarına ilişkin söylemlerini ifade eden benlik, kişinin geçmiş, mevcut ve gelecek kimliklerini içermektedir (Kleine vd., 1995). Bununla birlikte, benlik de birbirinden farklı, hatta kimi zaman çelişen kimlik boyutlarından oluşmaktadır (Stryker ve Burke, 2000). Başka bir ifadeyle, kişilerin benlikleri, tek ve tutarlı bir kimliği değil, çoğulcu, parçalı ve çoğunlukla çelişen kimlik boyutlarını ifade etmektedir (Van De Mierop, 2008). Buna göre kişiler yaptıkları, algılanan geçmişleri ve sahip oldukları çerçevesinde kimliklerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda ele alınan, Belk (1990)’ın genişletilmiş benlik (extended self)



kavramına göre kişilerin benlikleri, sahip oldukları ve geçmişleri ile genişlemektedir.

Buna göre Belk (1988) iç benliğin (internal self) bilişsel dünyanın ötesinde fiziksel çevrede var olan dış nesnelere ve sahipliklerle sınırını genişlettiğini ileri sürmüşler ve benliğin bu yeni formunu genişletilmiş benlik olarak kavramsallaştırmışlardır. Kısaca genişletilmiş benlik, insanların benliklerinin bir parçası olarak gördükleri tüm sahipliklerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; aile, eşyalar, arkadaşlar, iş, hayvan, sosyal roller vb. olabilir. Genişletilmiş benliğin kapsamındaki kimliği temsil eden bu sahiplikler kişinin düşünce ve davranışlarını temsil eder ve kişinin kim olduğunu öğretmeye, hatırlatmaya ve tanımlamaya yardımcı olur (Belk, 1988). Özellikle, antropolojik çalışmalarda vurgu yapılan ölüm sonrası ritüellerde kişinin sahip olduğu, en sevdiği eşyalarla gömülme gelenekleri, sahiplik ve benlik arasındaki ilişkiye kanıtlar oluşturmaktadır. Çağdaş tüketim örneklerinde de buna rastlamak mümkündür. İnsanlar sahip olduklarını evlerinde ya da yaşamlarında sergilerken sadece kendilerini iyi hissetmezler aynı zamanda başkalarının da gözünde görülmek istedikleri şekli temsil ederler. Bu bağlamda sahip oldukları ile benlikleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

İnsanlar sahip oldukları ve kimlikleri için önemli olan nesnelere bir bağ kurarlar ve kimliklerinin bir parçası olarak gördükleri nesnelere, kimlikleriyle ilgisi olmayan nesnelere nazaran daha yoğun bir bağlılık hissederler. Söz konusu bu bağlılığın bilinmesi nesnelere karşı işlevsel bağ kurulan ve benlikle ilişkili olmayanların diğerlerinden ayrılması için önemlidir (Belk, 1989). Dahası bu bağlılık, genişletilmiş benliğin, bireyin kendi hayatını anlamlandırması ile faydacı olmayan ve sembolik tüketimin açıklanmasında da önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Belk, 1988). Böylece kimlik, sahip olunan metalar, çevredeki insanlar, evcil hayvanlar, geçmiş yaşantıları kapsayacak biçimde tanımlanmaktadır. Csikszentmihalyi ve Halton (1981) ise sahip olunan fotoğrafların, eşyaların ve hediyelerin benlik üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Buna göre söz konusu faktörler kişinin geçmiş deneyimleri ile bir bağ kurmasını sağlar. Buna ek olarak ailenin kültürel, tarihi sanat eserleri, el yapımı antika eşyaları da genişletilmiş benlikle ilişkilidir (Belk, 1988). Belk (1988) bu kapsamda sahiplikleri geçmişle bağ kurmamızı sağlayan hafıza ve hikâyelerin bir pratiği olarak tanımlamıştır ve genişletilmiş benliğin unsurlarını, koleksiyonlar, para, hayvanlar, diğer insanlar ve vücudun parçaları olarak kategorize etmiştir. Genişletilmiş benliğin bir unsuru olarak ele alınan para sadece para sahipliğini değil aynı zamanda parayla alınabilecek eşyaları da kapsamaktadır. Böylece söz konusu ürünler kişinin benliğinin bir parçası olduğundan çalındığında, kaybedildiğinde veya bozulduğunda benliğin bir parçasının kaybı olarak hissedilebilir (Dodson, 1996; Mittal, 2006; Noble ve Walker, 1997; Wong vd, 2012). Sahipliklerin yaratılma süresi ve yaratıcılığı arttıkça daha kıymetli olmaktadır. Böylece sahip olunanların fonksiyonları genişletilmiş benlikte kimliği korumayı, arttırmayı ve yaratmayı da içeren bir rol oynar ve benliğin bir parçası olarak kabul edilir.

Literatürde sahipliğin benliğin önemli bir unsuru olduğuna dair ve sahipliklerin bireyde travma yaratabilecek olan istek dışı kayıp veya hasarların da benlik üzerindeki etkisi üzerine çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Maddi sahipliklerin kaybı ve benlik arasındaki ilişki gönüllü kayıp ve gönülsüz kayıp olmak üzere iki şekilde temellendirilmiştir. Gönüllü kayıplar, kullanılamaz olunan durumları ve kendi benlik imajları ile uyumlaştıramadıkları durumlardaki kayıpları temsil etmektedir. Örneğin; çocuklarını farklı bir bölgede okula göndermek için evlerini değiştirmeleri veya gözden çıkarmaları gibi. Diğer taraftan gönülsüz kayıplar ise hırsızlık, doğal afet, savaş gibi istem dışı olan durumları temsil etmektedir. Belk (1988) sahipliklerin gönülsüz kayıplarında süregelen travmaların genellikle gönüllü kayıplar için geçerli olmadığını ileri sürmektedir. Tüketici davranışı literatüründe çoğunlukla kişilerin rollerine ilişkin değişiklikleri de içeren kimlik inşası veya coğrafi yer değiştirme (Kleine ve Kleine, 2000; Wattanasuwan, 2005) gibi planlanmış ve gönüllü kararlara odaklanılmıştır. Sahiplik eğiliminde istemsiz kayıplar ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda ise çoğunlukla boşanma, tutukluluk (Hirschman ve Hill, 2000), ölümcül hastalık (Kates, 2001), iş kaybı, sevilen biri ya da evcil hayvanın ölümü (Stephens ve Hill, 1996) ve ekonomik buhranlara (Hill ve Reed, 1998; Wasson ve Hill, 1998) vurgu yapılmıştır. Çalışmaların çok azı felaketlerle ilgili olmakla beraber bunların çoğu da gerçek kayıplar ve bu kayıpların yapısı ile bunların yeniden kazanılması (*kurtarılması*) gibi konulara odaklanmıştır (DeLorme vd., 2004).

## **TRAVMA VE BENLİK**

Travmatik olay kişinin ölüm tehdidi içeren bir güç karşısında çaresiz hissettiği durumlar olarak ifade edilmektedir (Brison, 2002). Travma ise fiziksel ve psikolojik bütünlük, önemli kişiler ve ilişkiler, hayvanlar, ev ve sahip olunan eşyalar, yaşam tarzı, gelecek potansiyeli/umutlar gibi birçok farklı kaybı içermektedir (Walsh, 2007). Bu noktada, travma temelde iki biçimde kişinin benliğini etkilemektedir. Birincisi, söz konusu kayıpların kişilerin benliklerinin parçası olmasından hareketle, travmanın kendisi de yaşayan kişinin benliğinin önemli bir parçası haline gelmektedir (Berntsen ve Rubin, 2007). Çünkü kişiler söz konusu sahipliklerine çeşitli anlamalar yüklemekte ve böylece kendileriyle ilişkilendirmektedir (Sayre, 1994). İkinci nokta ise travmanın kişilerin bireysel tarihlerini önemli ölçüde değiştirmesi ve böylece benliklerini etkilemesine dayanmaktadır. Vietnam gazilerinin söylediği ifade edilen “Ben Vietnam’da öldüm.” cümlesi bu kapsamda değerlendirilebilir (Brison, 2002). Çünkü rutin yaşamdan radikal bir ayrılma bireyin varoluşuna zarar vermektedir (Wattanasuwan, 2005). Buna göre travma ile bireysel kimlik kırılmakta ve önemli bir ölçüde zarar görmekte ve kişi eski ve yeni benliği arasında süreklilik kurmakta zorlanmaktadır.

Buna göre, travmanın yaşandığı andan itibaren kişinin önemli bir benlik boyutunu oluşturmasının temel nedenlerinden biri, travmatik olayın geçmişe ilişkin diğer hatıralar için, geleceğe ilişkin ise beklentiler için bir referans noktasını

oluşturmasıdır (Berntsen ve Rubin, 2007). Böylece benlik farklılaşması söz konusu olmaktadır. Başka bir ifadeyle kişi geçmiş benliği, mevcut benliği ve aynı zamanda gelecek benliği arasında bağlantı kurmakta zorlanmaktadır. Bu kapsamda benliğin tutarlı ve öngörülebilir olmaktan uzaklaşması da kişinin benlik bütünlüğü açısından sorun oluşturmaktadır. Travma sonrası artık kendisi olmadığını ifade edilmesi ve böylece aslında geçmiş benliğine yönelik yapılan vurgu, sadece geçmiş benliğin daha aşına olunan ve daha az hasar görmüş olmasından değil, bunun yanında daha öngörülebilir olmasından da kaynaklanmaktadır (Brison, 2002). Ancak zorunlu olarak yaşanan benlik farklılaşması ve eski benliğin değişmesi ve aşınması kişilerin zihinsel olarak yaşamaya devam edebilmelerini mümkün kılabilir. Benlik farklılaşması yaşayan bireylerin, aksi durumda travma ile baş edemeyeceklerini ve yaşayamayacaklarını ifade ettikleri belirtilmektedir (Brison, 2002). Bütün sürecin sonunda değişen ve sürekliliği bozulan benlik açısından aşınma yaşandığı öne sürülmektedir (Sayre, 1994).

Travma yaşayanlar sadece benlik kaybı ve aşınması yaşamışlarından öte, çoğunlukla artık kendilerini insan olarak hissetmedikleri ifade edilmektedir. Ancak daha sonrasında kendilerini anladıklarını düşündükleri kişilere o süreci anlatarak olayı dışsallaştırdıkları ve böylece tekrar insan olduklarını ifade ettikleri öne sürülmektedir (Brison, 2002). Bu kapsamda, benlik üzerinde yaşanan bozulmanın ne kadar şiddetli olduğu da böylece görülebilmektedir. Ayrıca uzun süreli fiziksel şiddete uğrayanların, sürecin bitiminde vücudunun şiddet gören bölgesini kendi bedeninden ayrı olarak ele aldığı ve bedeni olarak görmemeyi tercih ettiği ifade edilmektedir (Brison, 2002). Buna göre, benliğin bir parçası olarak değerlendirilen bedenin zarar görmesi de yine benliğin zarar görmesi ile ilişkilendirilmektedir. Travma sonrası, bireylerin benliklerinin bir diğer unsuru olarak gelecek beklentilerinin de aşındığı ve olumsuzlaştığı ifade edilmektedir (Wong vd., 2012). Daha önce de ifade edildiği gibi, benliğin geçmiş, bugün ve gelecek bağlantısında kırılma yaşandığından benliğin öngörülebilirliğinin zayıflaması ile gelecek de öngörülebilir olmaktan uzaklaşmaktadır. Dahası, kişilerin sadece kendi benliği ile değil, dünyanın geri kalanı ile bağlantısının kaybolduğu öne sürülmekte ve bu nedenle ancak benzer bir deneyim yaşayanların kendisini anlayabileceğini öne sürülmektedir (Sayre, 1994). Bu nedenle empati kuran bir dinleyicinin benliğin devam edebilmesi için önemli olduğu ifade edilmektedir (Brison, 2002).

Bu noktada, travma yaşayanların inanç sistemlerinin bilinmesinin yaşanan kaybın ve benlik ilişkisinin anlaşılabilmesi ve bireylerin söz konusu süreci aşmalarında katkı sağlanabilmesi açısından önemli olduğu ifade edilmektedir (Walsh, 2007). Bununla birlikte, travma sonrası bireylerin önceden bir inanç sistemine bağlılarsa ona daha çok bağlandıkları, bağlı değillerse de bağlanma eğiliminde oldukları öne sürülmektedir (Yılmaz ve Işıtan, 2012). Böylece din ve inanç, bireylerin benliklerinde geçmişe oranla daha önemli hale gelmektedir. Çünkü kendi kontrolünün dışında olan bir olayla ilgili kendi kontrolünün dışında olan bir sisteme sığınmak kişiler açısından rahatlatıcı olabilmektedir.

Travmatik kayıplar bireylere öfke, korku, üzüntü ve suçluluk gibi birçok farklı duyguyu yaşatmaktadır (Walsh, 2007). Bu nedenle, sığınmacı aileler, yaşanan bu duygu durumundan kurtulunması, fiziksel ve psikolojik travmanın ve kayıp hissinin atlatılması ve aynı zamanda yeni bir kültür ve yaşam tarzına uyum sağlanma çabası gibi birçok durumla baş etmek zorunda kalmaktadır (Walsh, 2007). Bu noktada kişilerin sahip oldukları demografik ve diğer kişisel özelliklerinin söz konusu sürecin atlatılmasında önemli olup olmadığı tartışma konusudur. Travmatik olay sonrasında kadın ve erkeklerin yaşananlarla baş edebilme noktasında farklılaşmadığı, buna karşılık yüksek eğitim ve gelir seviyesi gibi faktörlerin travmanın atlatılabilmesinde olumlu etkilerinin olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak söz konusu olanakların bireylere sağladığı sosyal bağlantılar olduğu ifade edilmektedir (Csikszentmihalyi ve Halton, 1981). Çünkü travmanın atlatılabilmesinde çevredeki insanların rolü önemlidir. Bu noktada, Dodson (1996) travmatik hatıraların ve kayıpların oluşturduğu benlik değişikliğinin ilişkisel benliğin kuvvetli olduğu toplumlar için geçerli olmadığını ifade etmektedir. Ancak Noble ve Walker (1997), travmatik olaylar sonrasında bireysel ve kolektif olmak üzere iki farklı travma biçiminin bulunduğunu ve bu nedenle de kişilerin hem bireysel hem de sosyal bir kavram olarak travmayı yaşadıklarını ifade etmektedir. Buna göre, toplumun bireysel veya kolektif olup olmadığından bağımsız olarak travma sonrası benlik aşınmasının yaşandığı ifade edilebilir.

Travma ve benlik ilişkisini daha detaylı ele almak gerekirse, az veya çok kontrol edebileceğimiz alanı içeren kişisel benliğimiz birlikte yaşadığımız hayvanlara, hayatımızda önemli olan kişilere ve sahip olduklarımız ile yaşadığımız ortama bağlıdır (Hill ve Reed, 1998). Bu çerçevede, travma sonrasında yaşanan kayıplar, bu başlıklar kapsamında ele alınmaktadır.

### **Aile, Komşu ve Arkadaşlar**

Kişisel benliğin önemli unsurlarından birini, aile, komşular ve arkadaşlar gibi, hayatımızdaki önemli kişiler oluşturmaktadır. Travmatik bir olayla birlikte hayatımızda önemli yeri olan söz konusu kişilerin kaybı, sahip olunan benliğin de zarar görmesine yol açmaktadır (Walsh, 2007). Söz konusu kişilerin yaşanan geçmiş hatıralardaki yerleri ve söz konusu hatıraların travma ile birlikte değişme ve birey tarafından yeniden yazılma eğiliminde olması da benliğe zarar veren bir diğer noktayı oluşturmaktadır.

Bu noktadaki önemli konulardan biri, ilişkisel ve bağımsız olmak üzere, kişilerin sahip oldukları benliği oluşturan iki temel boyuttur. Travma ile birlikte her iki benlik boyutu da zarar görmekte birlikte (Noble ve Walker, 1997), önemli kişilerin kaybı, ilişkisel benlik boyutu daha öne çıkan bireyler açısından ayrıca önem kazanmaktadır. Bunun nedeni, travmatik olayla birlikte, bireyin benliğini oluşturan iki temel boyuttan biri olan ve bireyin diğer bireylerle ilişkileri bağlamında tanımlanmasına olanak veren ilişkisel benliğin zarar görmesidir (Brison, 2002).

Buna karşılık travmatik süreç toplumsal olarak bireyleri bir araya gelmeye zorlamaktadır (Noble ve Walker, 1997). Hatta kimi bireyler kendilerini bu süreçte başkaları ile ilgilenme üzerinden tanımlamaktadır (Wattanasuwan, 2005). Böylece, süreci atlatmak adına diğerleri ile kurulan ilişkiler yeni ve güçlü bir ilişkisel benliğin tanımlanmasına da olanak sağlamaktadır. Bunun yanında, her şeyin kendi kontrolü dışında değişmesi ile bağımsız benlik daha çok zarar görmektedir. Bunun sonucunda ise intihar etme eğilimi ve düşüncesinin oluştuğu belirtilmektedir (Brison, 2002). Sürecin atlatılmasından sonra ise bireyler bağımsız kimlikleri anlamında kendilerini güçlü hissetmektedir (Wattanasuwan, 2005).

Travmatik olay yaşayan bireylerdeki bir diğer eğilim, kendilerini benzer (genellikle daha kötü) durumdaki diğerleri ile kıyaslamak ve yeni benlik algısını böylece oluşturmaya çalışmaktır (Kates, 2001). Bu noktada hayatlarındaki önemli kişileri kaybeden kişilerin kendilerini kıyaslayacakları kişiler de azalmakta ve böylece kayıplar yeni benlik oluşturma süreçlerini olumsuz etkilemektedir.

### **Hayvanlar**

Hayvanlar yanında yaşadıkları insanlar için arkadaş veya aileden biri olarak değerlendirilmektedir (Wasson ve Hill, 1998). Bu kapsamda, kişilerin kendi benlikleri ile benzerlik gösterdiklerini düşündükleri hayvan tür ve cinslerini birlikte yaşamak üzere tercih ettikleri ifade edilmektedir (Mosteller, 2008). Dahası birlikte yaşadıkları hayvanlara yönelik sevgiyi ya da sevgisizliği kendilerine yönelik olarak değerlendirmektedir (Wasson ve Hill, 1998). Kişiler birlikte yaşadıkları hayvanlar ile konuşmakta (Mosteller, 2008) ve aileden biri karşısında da çocuk torun vb. olarak değerlendirilmektedir (Wasson ve Hill, 1998). Onlara verilen isimler, onlarla çekilen fotoğraflar, yapılan yürüyüşler genişletilmiş benliğin bir parçasıdır ve hayvanın ölümü kişiye travma yaşatmaktadır. Böylece genişletilmiş benlik birlikte yaşanan hayvanları da kapsayacak şekilde genişlemektedir. Sonuç olarak ise kişiler hayatlarındaki önemli kişilerde olduğu gibi birlikte yaşadıkları hayvanların kaybında da benlik aşınması yaşayabilmektedir.

Çünkü hayvanlar aile, arkadaş olarak değerlendirilmekle birlikte, sığınılan ortamda kabul görmeme ihtimali bulunmakta, bu nedenle kişiler beraberinde götürmeyebilmektedir (Belk, 1989). Bu durum bireyler açısından önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Bunun nedeni, kişinin genellikle birlikte yaşanan hayvanın tüm sorumluluğunu kendi üzerinde görmesidir (Wasson ve Hill, 1998). Böylece, sorumluluğundaki ve benlik kapsamında değerlendirilen bir canlının geride bırakılması veya öldürülmesinin sorumluluğu bireyin benliğine zarar vermektedir.

### **Ev ve Eşyalar**

Benlikle ilişkilendirilebilecek son unsur yaşanan ev ve sahip olunan eşyalardır. Ev, travma öncesinde hem özel hem de sosyal bir alan olarak değerlendirilmekte ve bu nedenle benliğin oluşturulduğu ve tanımlandığı alanı ve benliğin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır (Korosec-Serfaty, 1984). Bu

kapsamda, evleri zarar gören ya da yok olan kişilerin yoğun bir benlik kaybı yaşadıkları belirtilmektedir (Belk, 1989). Bireyler daha güvenli olan başka bir ülkeye göç ile birlikte sosyal bağlantıları ve kültürel kökenlerine dair de bir kayıp yaşadıklarını hissetmekte ve bu nedenle kendilerini iki kültürden hiçbirine ait hissetmeyen “evsizler” olarak görmektedir (Walsh, 2007). Çünkü eve ve eşyalara dair gündelik ilişkiler bir anda yok olmakta ve bu nedenle ev artık özel alanı, güveni veya rahatlığı simgeleyen bir yer olmaktan çıkmaktadır (Noble ve Walker, 1997). Dahası kimi zaman sahipliklerin kişi için önemli olmasının nedeni söz konusu eşyaların belli bir bağlam ve kullanım yoluyla kazandıkları anlamdır ve söz konusu anlam ve kullanım kaybolunca eşyanın benlik üzerinde oluşturduğu alan da aşınmaktadır (Sayre, 1994). Bu noktada fiziksel olarak ayrıldıkları ev ve eşyalarından duygusal olarak ayrılmak için zaman bulamadıkları için, duygusal bağlılık bir süre devam etmekte, hatta ayrılırken kimi tehlikeleri göze alıp bunları da yanlarına almaya çalışabilmektedirler (Belk, 1989). Çünkü sahip olunan eşyalardan ayrılmak, bireylerin fiziksel ve bununla bağlantılı olarak duygusal anlamda genişletilmiş benliklerinin bir unsuru olarak gördükleri sahipliklerden uzaklaşmayı ifade etmektedir (Belk, 1989).

Bu bağlamda, eşyaların kişi için sahip oldukları önem söz konusu eşyaların geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanda sahip olunan benliğe katkısı ile ilişkilendirilmektedir (Sayre, 1994). Bu önem, eşyaların gözden çıkarılma kolaylığını ve aynı zamanda yanına alınıp alınmayacağını etkilemektedir (Noble ve Walker, 1997). Kişilerin en pahalı olanlardan ziyade benlikleriyle en çok ilişkilendirdikleri eşyaları yanlarına alma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Belk, 1989). Fotoğraflar, hediyeler veya günlükler gibi yerine tekrar yenisi koyulamayacak eşyalar bu noktada önemlidir. Çünkü söz konusu eşyaların güçlü duygusal çağrışımları bulunmakta (Noble ve Walker, 1997) ve bunun yanında kişilerin farklı bir birey olma isteklerini de yansıtmaktadır (Belk, 1989).

Benlik duygusunun sahip olunanların kaybı nedeniyle azalması, bireyleri benliklerinin yeniden inşası için tüketim yapmaya yönlendirmektedir (Belk, 1989). Bu kapsamda, sahip olunan eşyaların unutulması, söz konusu eşyanın temsil ettiği hayata ilişkin ilginin de kaybedilmesi olarak yorumlanmaktadır (Korosec-Serfaty, 1984). Bu noktada bireylerin bu süreci geçmişin tamir edilmesi olarak kurdukları ve yeni tüketim davranışları göstermedikleri, dahası bireyler tarafından bu sürece çok fazla anlam yüklemedikleri öne sürülmektedir (Noble ve Walker, 1997). Daha fazla anlam yüklenen sahipliklerin ise zamanla gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Belk, 1989). Bu çerçevede geçmişten kalma eşyaların da rol oynadığı, hatta geçmişte sıradan olarak değerlendirilen eşyaların bu sürecin sonunda geçmişle ilişkileri nedeniyle benlikle ilişkileri anlamında önem kazandıkları ifade edilmektedir (Belk, 1989). Dahası, yeni yaşam alanının veya eşyaların, uzun bir süre boyunca “ev” olarak değerlendirilmediği belirtilmektedir (Noble ve Walker, 1997).

## **YÖNTEM**

Hatıraların olay travmatik olsa bile zamanla unutulabileceği ya da değişebileceği ifade edilmektedir (Stephens ve H., 1996). Bunun önüne geçebilmek adına görüşmeler olayın hemen arkasından gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Türkiye-Hatay'a göç 2012 yılında başlamış, görüşmeler ise ilk gelenlerle 2013 yılı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılanlar Suriye'den gelen ilk gruba dahildirler ve söz konusu grup süreç içerisinde göç edenler arasında en varlıklı kesimi oluşturmaktadır. Görüşülenlerin neredeyse tamamı erkektir, sadece bir kadınla görüşülebilmıştır. Çünkü kamusal alanları genellikle erkekler kullanıyor ve kadınlarla görüşme yapmak oldukça zor. Görüşmecilerin yaşları 12-67 aralığında değişmektedir. Görüşülenler hakkında detaylı bilgi Ek 1'de sunulmaktadır.

Çalışmada yapılandırılmamış görüşme formu ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmede kişilerin Türkiye'ye gelmeden önce sahip olduklarına ilişkin hikayelerini anlatmaları istenmiş, bunun yanında Türkiye'de sahip oldukları ve olmadıkları da görüşülmüştür. Toplam dokuz kişiyle görüşülmüştür ve görüşmeler görüşmecilerin izniyle kayıt altına alınmıştır. Yazarlardan birisi Arapça bildiği için görüşmeler Arapça'yı daha iyi bilen bir araştırmacı ve yazar ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Böylece temel sorunlardan biri olan dil sorunu çözülmüştür. Görüşülen kişilerin belirlenmesinde kartopu ve maksimum çeşitlilikten yararlanılmıştır. Bu kapsamda, görüşülen kişilerin etnik köken, mezhep ve yaş gibi faktörler açısından farklılaşması hedeflenmiştir. Çalışmada görüşmecilerin isimleri yerine görüşme sırasına göre A-I arasında harfler kullanılmıştır. Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak adına görüşme notlarının detaylı olarak sunulmasına özen gösterilmiştir (Merriam, 1995).

Toplanan verilerin analiz edilmesinde Miles ve Huberman'ın geliştirdikleri model kullanılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan benzer ve farklı noktalar tablo yardımıyla sunulmuştur (Miles ve Huberman, 1984). Buna göre, analizi tamamlanan veriler Tablo 1'de sunulmaktadır.

## **BULGULAR**

Çalışmanın bulgularında, kişilerin travma ve kayıp sonrasındaki benlik aşınmalarının değerlendirilmesinde literatürde de ele alınan üç ana başlık öne çıkmaktadır. Bunlar, kişinin çevresindeki insanlar, birlikte yaşadığı hayvanları ile sahip olduğu ev, işyeri ve eşyalardır.

### **Kaybedilen Yakın Çevre**

Travmatik olaylar sırasında yakın çevrede bulunan aile, arkadaş ve komşuların kaybedilmesi, benlik erozyonu açısından önemli bir boyutu oluşturmaktadır (Walsh, 2007). Bu kapsamda, görüşülenlerin tamamı, yakın çevresinden birilerinin ya öldüğünden, ya onlardan haber alınamadığından, ya da Suriye'de kaldıkları için çok endişelendiklerinden bahsetmektedir. Bununla birlikte bir kısmı (A, B, G, ve I) söz konusu kayıplarla ilişkili benliklerinde ortaya çıkan

kayıp ve aşınımlardan bahsetmektedir. Buna göre hayatlarının, geçmişlerinin varlıklarının ve duygularının orada kaldığı ifade edilmektedir.

“Babam ve teyzemden haber alamıyoruz. Komşularımız, arkadaşlarımız herkes bir yerlere kaçtı, kiminin izini bilmiyoruz, kimi gözlerimizin önünde öldü. Hayatımız yani savaştan önceki hayatımız oraya gömüldü, artık son zamanlarda yaşam değildi bizimki. (...) Her şey kalsaydı da babam gelebilseydi keşke.” A

“Anneler, kardeşlerim, eşimin ailesi herkes orada kaldı hepsinin ayrı hayatları var sonuçta. Aslında bu yüzden her şey değişti, solduğumuz hava, iklim, yemekler, arkadaşlar, komşular, günlük yaşamımızdaki alışkanlıklarımız ve dahası.” G

“Babamla yaşıyordum, babam toprağına çok bağlıdır ne yaptıysam onu getirmeye ikna edemedim. “Ölürsem bu topraklarda öleyim, bir mezarım olacaksa bu topraklarda olsun” diye Suriye’de kaldı. Ailemden mahrum kaldım, babamı göremiyorum, akrabalarımızdan haber alamıyorum, herkes canını kurtarma ve yaşam mücadelesiyle uğraşiyor, dağıldık var olan tüm hayatlarımız, geçmişimiz, varlıklarımız, duygularımız silgiyle silinir gibi silindi. Koskoca hayatlar, birikimler kurşun kalemle kağıda yazılmış yazı gibi silindi ama izi kaldı.” I

B söz konusu kayıpla baş edebilmek adına gelecekte olabilecek çocuğuna arkadaşın adını vermeyi düşündüğünden bahsetmektedir. Böylece benliğini onarmaya çalışmaktadır.

“Antakya’da evli bir kız kardeşim var onun yanında yaşıyorum, babam ordudaydı, annemle küçük kız kardeşim Urfa tarafında kalıyorlar onlar oraya kaçabilmişler. (...) Çocukluğumdan, mahallemden, okulumdan en yakın arkadaşımı kaybettim savaşta her şey onu kaybettiğim gün bitirmişti bende. Bana ne sorarsanız sorun benim için her şey onun öldüğü gün bitti. (...) Koşullar uygun olur mu bilmiyorum ama eğer her şey eskiye dönerse ve bir gün evlenirsem çocuğuma arkadaşımın adını vermek istiyorum, onu yaşatmak istiyorum.” B

## **Hayvanlar**

Travmatik kayıplarda yaşanan kimlik aşınımlarına ilişkin ikinci boyut sahip olunan hayvanlardır (Belk, 1988). Bu kapsamda görüşülenlerden bir kısmı (A, C, E ve I) geçmişte hayvanlarının bulunduğu bahsetmektedir. Bunlardan A ve E hayvanlarını Suriye’de kaybetmişlerdir. A evlerinin bir üyesi ve hayallerini köpeklerinin ölümüyle kaybettiğini ifade etmektedir. Bu noktada (Hill vd, 2008) de, hayvanların aile üyesi veya arkadaş olarak değerlendirildiğini öne sürmektedir. Böylece kaybının da benliği zedelediği ifade edilmektedir.

“Bir köpeğim vardı Beethoven adı. Savaşta elektrik direklerini patlatıyorlardı altında kaldı. 8 yıldır bizimleydi, evimizin bir üyesiydi, savaş onu da aldı bizden. Hayallerimiz vardı eşimle çocuklarımıza arkadaş olacaktı, şimdi hayallerimiz de kalmadı.” A



“Köpeğim vardı ve yeni yavrulamıştı, fabrikanın bahçesinde besliyordum ne olduysa kayboldular, çok aradım bir daha bulamadım. Bir parçam kaldı sanki.” E

C ve I sahip olduğu hayvanı yanlarına aldıklarından bahsetmektedir. Ancak C hayvanın yaşam alanının Suriye’de kalmasını kendi evsizlikleriyle ilişkilendirmektedir. Dahası orada sahip olduğu ağaçların kaybindan da bahsetmektedir. I ise hayvanın yanında olmasının şu anda onun için ne kadar önemli olduğunu ifade etmektedir.

“Oğlumun küçük bir köpeği vardı onu da yanına aldı hatta ona söylesem de ilerde anlayacaktır illaki, o köpeğin bahçesi bizim yaşadığımız yerdi, artık o köpeğin bir bahçesi yok bizim gibi, o da mutlu olamayacak gittiği yerde. Bahçe her yerde bulursun elbet ama yaşadığım bahçeyi kaybedersen gittiğin her yer de bahçeye dikilmiş heykelden farkın kalmaz. (...) Kıyaslanmayabilir belki ama ağaçlarımı düşünüyorum çok emek vermişim kolay değil onlara bakmak, ağaçlardan mahsul alacak duruma getirmek çocuklarımdan bir farkı yoktu benim için.” C

“Evimiz yıkılmıştı, eşyalarımız dağıldı, beslediğim bir kuşum vardı, müdahale edildiğinde oturduğumuz yer karıştığında babamı elinde kafesle buldum. Şimdi Şems benimle birlikte. Şems’in yanımda olması bana manevi olarak güç veriyor.” I

### **Sahip Olunan Ev, İşyeri ve Eşyalar**

Sahip olunan ev ve eşyalar, travma ile birlikte kişilerin benliklerinde aşınmaya yol açan üçüncü boyut olarak ifade edilmektedir (DeLorme vd., 2004; Korosec-Serfaty, 1984). Bu kapsamda görüşülenlerin tamamına yakını (E dışındakiler) Suriye’de sahip olduklarını ya kısmen ya da tamamen kaybettiklerinden bahsetmektedir. Bunlar arasında C ve D söz konusu kayıpları benlikleriyle ilişkilendirmektedir. C sahip olduklarını kaybetmeyle birlikte geçmişini ve alışkanlıklarını da kaybettiğinden bahsetmektedir. Bu noktada (Carroll vd., 2009) sahipliklerin kaybıyla birlikte gündelik ilişkilerin yok olduğunu ifade etmektedir. Csikszentmihalyi ve Rochberg-Halton (1981) de sahipliklerin geçmişle bağ kurmaya yaradığından bahsetmektedir. Böylece söz konusu kayıplar geçmişle bağın zedelenmesine yol açabilmektedir. D ise kaybettiklerinin etkisiyle kendini evinde hissetmemektedir. Walsh (2007) bu durumu kişilerin kendilerini evsizler olarak görmesiyle açıklamaktadır.

“Yaşadığım maddi zararlar çok fazla, ben demir ticareti yapıyordum, Suriye’ye inşaat demiri gönderiyordum, Suriye’den de hurda bakır ihraç ediyordum. Şirketim vardı, maddi durumum ve kazancım oldukça iyiydi. Aynı zamanda Suriye’de zeytinliklerim vardı ve badem ağaçlarım dönümlerce, zeytinyağı da üretip satıyorduk. Şimdi ise ne ağaçlarım kaldı ne de zeytinyağı yapabildik, her şeyimi kaybettim. (...) Yaşamımda değişmeyen bir şey kalmadı, çocukluğum, gençliğim her şey orada kaldı. Evim, işim, alışkanlıklarım her şey

değiştirdi, artık bir evim yok ya da ben evimde yaşayamıyorum. Düşünsenize birden hayatınız değişiyor, yaptığınız tüm rutinler yok oluyor sadece yok olmakla da kalmıyor bir daha olup olamayacağını da bilmiyorsunuz.” C

“Yaşadığımız bölgede (Hama) her yer yıkılmamıştı, evimiz hala duruyor. Arabamız vardı, Suriye’de kaldı. Yanımıza gelirken pasaport hariç hiçbir şey almadık. Aslında burada mevsimlik işçi gibi hissediyorum kendimi, nasıl olsa savaş bitecek ve ülkeme geri döneceğim. Ülkemize, evimize, toprağımıza geri döneceğiz. Her şey bitmiş ve yeni hayatımız başlamış gibi hissetmek istemiyoruz. Geçici olarak bir yer değişikliği yaptık ve uygun zamanda ait olduğumuz yere döneceğiz. Kaldığımız yerden kalanlarla yeniden düzenimizi kurmaktan başka çaremiz yok.” D

### **Kurulan Yeni Eşyalar ve Ev**

Görüşülenler arasında I hariç tamamı, yeni bir ev kurma ve yeni eşyalar alma konusuna olumsuz anlam yüklediklerini ifade etmektedir. Bir kısmının (C, D, F ve G) bunun “gerçek ev”lerine dönmeyeceklerinin kabulü olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu konuda yaşlıların (A, C, H ve I) geçmiş yaşantılarına ve eşyalarına daha bağlı olduğu ve yeni bir ev kurulmasını daha çok yadırgadıkları görülmektedir.

“Burada bir ev kiraladık, evi döşemedik, en basit temel ihtiyaçları aldık, sanırım burada kalsak da annemin bu eve eşya alacağını sanmıyorum, annem geldiğinden beri bu konu ne zaman açılırsa kendini tutamıyor, sürekli ağlıyor.” A

“Ev kurmayı düşünmüyorum, ortam sakinleşince vatanıma dönmek için bekliyorum sadece, aksini düşünmek bile istemiyorum, otele kalmakta ısrar etmemin nedeni de budur. Burada bir ev tutup döşeyemem, yeniden benim için zamanında farkında olmadığım anılarla dolu eşyalarımın yerine yenilerini alamam, alsam da bu beni mutlu etmeyecek. (...) Birçok ülkede iş yapabilirim birçok iş yaptığım ülkedeki bağlantılarımla oralarda yeni yaşamlar kurabilirim ama bunu düşünmek bile istemiyorum. Ben doğduğum yerde yaşamak, çocuklarıma doğduğum yerde anılarımla bir gelecek bırakmak istiyorum.” C

“Antakya’da kiralık bir evde kardeşlerimle yaşıyorum ancak temel ihtiyaç duyacağımız eşyaları aldık. Çünkü burada sürekli kalacağımıza ihtimal vermiyorum. O nedenle evi tam anlamıyla döşemedik.” D

“Eve eşya almadık aslında bir kısmını komşular vs. verdi bir kısmını çalıştığım mobilya mağazasından en temel olan birkaç parça eşya aldım, evde başka da bir şey yok aslında. Annem hala yadırgıyor her şeyi. (...) Bu konuları hiç konuşmuyor sanki biz burada yaşıyormuşuz da ben her gün mağazaya gidiyormuşum gibi bir düzen oluşturmuş kafasında onu yaşıyor.” H

F’de diğerlerinden farklı olarak Suriye’de kendisi için sembolik bir önemi olmayan ama oradan orayı hatırlatan tek getirebildikleri eşya olan cep telefonu önem kazanmıştır. G’de de benzer bir durum Suriye’den getirdiği kıyafetler

açısından yaşanmaktadır. DeLorme vd. (2004)'ün de ifade ettiği gibi böylesi travma süreçlerinin ardından geçmişte sıradan olarak değerlendirilen eşyalar bile artık anlam kazanmaktadır. G ise Suriye'ye geri dönerse evini tekrar kurarken de eski eşyalardan kurmak istediğini ifade etmektedir.

“Antakya’da bir ev kiraladık, evin durumu oldukça kötü, özellikle iki aylık kızım için hiç uygun bir ev değil, içinde eşya da yok, yenilerini de almıyoruz. Yeni bir düzen kuramıyoruz, burada yerleşeceğimizi düşünmek istemiyoruz. (...) Suriye’yi bana burada hatırlatan, yanımda olan tek bir şey var; Suriye telefonu, yazıları Arapça, kapak fotoğraflarım memleketimden yerlere ait, evimin fotoları var, burnuma özlem koktuğu zaman cebimden telefonumu çıkarıp fotoğrafları izliyorum, anadilimde yazıları okuyorum.” F

“Burada kiralık ev tuttuk ve her şeyimizi tekrar buradan satın almak zorunda kaldık çünkü Halep’ten gelirken hiçbir şey getiremedik. Her şey yeniden kurulacak yepyeni eşyalar, yepyeni evler, hiçbir hatırası hiçbir manevi geçmiş olmayan gıcır gıcır eşyalar ruhu kalmadı hiçbir eşyanın sanki. Komik gelebilir ama savaş biterse ve bir şekilde dönersek ülkemize ikinci el pazarı gibi bir şey kurulursa alabildiğim kadara eşya alırım oradan ki tarihleri olsun eşyaların, geçmişleri olsun. (...) Sanırım oradan getirdiğim kıyafetler çürüyene kadar atamam çünkü oralara ait başka hiçbir şey yok yanımızda.” G

I diğerlerinden farklı bir profil çizmektedir. Görüşülenler arasında yeni eşyalar aldığını ve yeni bir düzen kurmaya çalıştığını olumlu bir biçimde dile getiren tek görüşmecidir. O mevcut sahipliklerinin de etkisiyle benliğinin geçmiş benliğinden tamamen farklılaştığını ifade etmektedir. Bu noktada Carroll vd. (2009)'un da ifade ettiği gibi bu sürecin geçmişin bir tamiri olarak ele alındığı düşünülmektedir. Dahası benliklerinin yeniden inşası için tüketim yapmayı tercih etmektedir (DeLorme vd., 2004). Bunun nedeninin asker kaçağı olarak ve pasaportsuz olarak Türkiye’ye geçtiği için geri dönme ümidinin olmaması olabileceği düşünülmektedir.

“Yaşadığım eve yeni eşyalar aldım, yeni bir düzen kurmaya çalışıyorum, babam olsa belki bu yeni eşyaları yadırgayabilirdi dediğim gibi o toprağına kültürüne çok bağlı biri. Belki hiçbir zaman babam kadar bağlı olmadım toprağına bilemiyorum. Aslında şimdi düşününce iyi ki olmamışım yoksa her şey benim için çok daha zor olurdu. (...) Sanki Halep’te bambaşka biriydim başka bir hayatım vardı, başka bir filmin oyuncusuydum, şimdi ise bambaşka bir filmin başka karakterde oyuncusu. Burada kurduğum her yeni ilişki her yeni ortamda kendimi çok farklı buluyorum, sanki bambaşka bir kişi olmuş ya da oluyorum gibi, anlatması çok güç.. Yepyeni bir başlangıç sebebi çok kötü de olsa yeni bir başlangıç ve bu başlangıçta her şeyi yeniden tanımlıyor gibiyim, hayata bakışımı, değerlerimi, özlemlerimi ve bunun gibi, bence bu süreci yaşayan bir şekilde ülkesinden kaçmış herkes yeni hayatlarına başlarken bunları hissediyorlar.” I

**Anısı Olanlar**

Kişilerin travma süreçlerindeki sahiplik kayıpları sırasında yanlarına benlikleriyle en çok ilişkilendirdikleri eşyaları aldıkları ifade edilmektedir (DeLorme vd., 2004). Suriye’de bıraktığı özel eşyalardan birçok görüşmeci (A, B, C, E, G ve H) bahsetmiştir. Bunlar, fotoğraf, tespih, günlük, kitap, anneden kalma çeyiz sandığı ve dededen kalma mobilya oyma aletidir. Bu eşyaların önem verilmesi ve özellikle getirilmeye çalışılmasının temel nedeninin tekrar yerine konulamayacak eşyalar olmasıdır (Carroll vd., 2009).

“Oradan kaçarken yanıma bir fotoğraf almayı isterdim, babamın olduğu, anıların olduğu, arkadaşlarımın olduğu bir fotoğraf, alamadık.” A

“Orada bıraktığım günlüğüm ve kitaplarım için çok üzülüyorum, günlük tutardım ve okumayı çok severdim hemen hemen harçlığımın hepsini kitaplara verirdim tarihe karşı bir ilgim vardı, askerliğimi bitirdikten sonra yüksekokula gidecektim.” B

“Annemle babam da yaşlı insanlar arabamızda yok onlar da öyle üstleriyle gelmişler. Babam atölye yıkılmadan önce babasından kalan, dedem de mobilyacıymış, mobilya üretiminde kullanılan küçük kesici oyma işlerinde kullanılan bir alet var onu yanında getirmiş. Bir gün savaş bitip dönerlerse ona güç verecekmiş, yeniden her şeyi kurabilmesi için. (...) Hiçbir şey tanıdık değil, her şey yabancı ama ben de yabancıyım, sadece akşam eve gittiğimde hissedebiliyorum bize ait bizim oralara ait bir şeyler.” H

Bunun yanında söz konusu eşyaları özellikle aldığını ifade eden görüşmeciler de bulunmaktadır. C tespihini, E, abisinin Suriye’li erkeklere özgü olan kol saatini, G fotoğrafları getirdiğinden bahsetmektedir. bu eşyaların yoğun duygusal çağrışımları olduğunu söylemek mümkündür (Carroll vd., 2009)

“Evimde asılı rahmetli anne babamın fotoğrafları. Olaylar başladığında can havliyle çıktık keşke fotoğrafları alabilseydim. Oradan getirebildiğim ve yanımdan hiç ayırmadığım işte elimde gördüğün tespihim, bu Suriye işidir, benim için manevi değeri de çoktur, babamın tespihidir ona da babasından kalmış, evden yanıma aldığım bir bu tespih bir de Kuran-ı Kerim başka da bir eşya almadım. Kim olduğumuzu hatırlayacak mıyız acaba? Ben şu an hangi kimlikle buradayım, nereye aitim, köklerim nerede, yaşamım nerde, elimde neler kaldı, kayıplarım yerine gelir mi, hadi maddi kayıpları topladık diyelim ya duvarda asılı olan rahmetlilerin fotoğrafını nasıl yerine koyarım, işte buna kimsenin çözümü yok” C

“Orada bıraktığım kitaplarıma üzülüyorum, onları getiremedim. Çok sevdiğim ve Suriye işi olan Suriyeli erkeklerin kullandıkları bir kol saati vardı abimin, onu almıştım yanıma ama abimin haberi yok. Saati burada ben takıyorum. Belki de saati kullanarak evin büyük oğlu gibi rol üstleniyorum bilinçaltında biliyorum” E

“Sadece ben yanıma annemin ve kardeşlerimin fotoğraflarını aldım o da bulabildiklerimi evde çünkü yıkılmıştı dağılan eşyalardan bulabildiklerimi topladım. Ancak yerine koyulamayacak şeyler vardı elbette mesela anneannemden kalma bana düğün hediyesi olarak verdiği sandık. Ona da annesinden kalmış ve bu belki böyle sürüp gidecekti ben de kızıma verecektim ya da gelinime ama savaş hayalini kurduğumuz bu geleneğimizi sildi, geçmişimizi sildi sanki.” G

### **Kıyas**

Travma sonrasında yaşanan eğilimlerden biri, kişilerin kendilerini aynı travmayı yaşamış genellikle daha kötü durumdaki “diğerleri”yle kıyaslaması ve kendi durumunun görece olumluluğu üzerinden aşınan benliklerini onarmaya çalışmalarıdır (McFarland ve Alvaro, 2000). Bu kapsamda F ve G de kendi durumlarını daha kötü durumda gördükleri kişilerle kıyaslamaktadır. Bu eğilim, kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır.

“Bizim maddi kayıplarımız çok oldu evet ama herkesin durumu hemen hemen aynı, en azından can kaybımız olmadığı için umudumuz var hala, savaş biter ve gider yeniden yaparız evimizi diye umutlanabiliyoruz ama maddi kayıplarımızın yanında yakınlarını, ailelerini kaybedenlerin umutları da kalmadı” F

“Belki birçok gelen kişilerden farkımız çok çaresiz olarak ve sıkışmış bir halde almadık bu kararı genciz, çalışabiliriz ve çocuğumuz için bunun daha iyi olacağına karar verdik dolayısıyla çok travmatik durumda değiliz aslında. Yeni evimize eşyalar alırken dik durmak için psikolojik olarak çok öğüt verdik kendimize çok üzülmeden, arkamıza bakmadan, kendimizi yıpratmadan yapabildiğimiz ölçüde çocuğumuz için sağlıklı olanı yapmaya çalışıyoruz. Eşim çok sağlıklı biriydi şimdi 40 kiloya düştü sıkıntısından ve biz ayakta kalmak zorundayız o nedenle toparlamaya çabalıyoruz.” G

McFarland ve Alvaro (2000) daha kötüyle kıyaslamanın “genellikle” yaşanan durum olduğunu ifade etmekte ve bu durumun istisnaları bulunmaktadır. Buna göre H, kendi durumunun çevresindeki herkesten daha kötü olduğunu ifade etmektedir. Bunun sonucunda ise her şeyinin ve kimliğinin kaybolduğunu öne sürmektedir.

“Bir kaçağım, savaş şimdi bitse bile benim dönme şansım kalmadı. Suriye benim için bitti. Bundan sonrası ne olur bilemiyorum, ne yaparım neler yaşarım hiçbir fikrim yok. Hayata neresinden nasıl başlarım bilmiyorum. Suriye’de bir işim bir geleceğim vardı şimdi amacım sadece hayatta kalabilmek ve günlük yaşamımı sürdürebilecek kazancı sağlamak. (...) İşim, geçmişim, komşularım, evim, dilim her şeyim değişti hatta önceden bir kimliğim vardı şu an kimliksizim nereye aitim nereliyim, nerede okudum ne iş yapardım hiçbir şey konuşamam.” H

Çalışma sonuçları Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo 1: Sonuçlar**

	Aile, Komşu ve Arkadaşlar	Hayvanlar	Ev ve Eşyalar				Genel Değerlendirme
			Ev ve Eşyaların Kaybı	Kurulan Yeni Ev ve Eşyalar	Anısı Olan Eşyalar	Kıyas	
A	+	+		+	+		++++
B	+				+		++
C		+	+	+	+		++++
D			+	+			++
E		+			+		++
F				+		-	
G	+			+	+	-	++
H				+	+	+	+++
I	+	+		+			+++
Kaynak	(Walsh, 2007)	(Belk, 1988; Hill vd., 2008)	(Carroll vd., 2009; Csikszentmihalyi ve Halton, 1981; DeLorme vd., 2004; Hill vd., 2008; Korosec-Serfaty, 1984; Walsh, 2007)	(Carroll vd., 2009; DeLorme vd., 2004)	(Carroll vd., 2009; DeLorme vd., 2004)	(Kates, 2001)	

Not:

- 1) Her bir artı bireyin söz konusu kimlik aşınma boyutuyla ilgili yargısının bulunduğunu ifade etmektedir.
- 2) Her bir eksi, bireyin söz konusu alanda kimliğini koruma çabasını ifade etmektedir.
- 3) Genel değerlendirme her bir birey için toplam artı sayısından eksi sayısının çıkarılmasıyla oluşturulmaktadır. Buna göre bireyin benlik aşınımını hangi yoğunlukla yaşadığını ifade etmektedir. (Artı sayısının fazla olması daha yoğun kimlik aşınımını ifade etmektedir.)

## SONUÇ

Çalışmada 2010 yılında Suriye’de başlayan olayları takiben Suriye’den Türkiye’ye sığınan bireylerin sahip oldukları iş, ev, yakın çevre, eşyalar, hatıralar ve evcil hayvanları beklenmedik şekilde kaybettiklerinde yaşadıkları travma ve travmanın sonunca benliklerinde oluşan aşınmalar genişletilmiş benlik kuramının “sahip olduklarımızın da benliğimizin bir parçası olduğu” yaklaşımından hareketle ele alınmıştır. Kişilerin sahiplikleri literatürle ilişkili olarak aile, yakın çevre, birlikte yaşadığı beslediği evcil hayvanlar, sahip olduğu ev, iş ve eşyalar olarak belirlenmiştir. Buna göre, kişilerin yakın çevrelerinden yaşadıkları kayıpların ilişkisel benliklerinde aşınmalara neden olduğu belirlenmiştir. Görüşülenlerden (A, B, G ve I)’nın yakın çevrelerinde yaşadıkları kayıpların benliklerinde, geçmişlerinde ve geleceklerinde nasıl bir aşınma yarattığı açıkça ifade

edilmektedir. Hatta yaşanan kayıpların benlik üzerinde yarattığı aşınmaları onarmak için kimi bireyler kendilerini bu süreçte başkaları ile ilgilenme ya da anısını yaşatma üzerinden tanımlayarak benliklerini onarma yoluna gitmişlerdir (Wattanasuwan, 2005) Bu durum savaşta çocukluk arkadaşını kaybeden “B” görüşmecisinin çocuğuna kaybettiği arkadaşının ismini vererek onu yaşatma ve benliğini onarma gayretiyle de örtüşmektedir. Kişilerin sahipliklerini beklenmedik şekilde kaybettiklerinde yaşadıkları travma sonucu kimlik aşınımına sebep olan bir diğer boyut kişinin sahip olduğu hayvanlardır. Kişiler sahip oldukları hayvanı benliklerinin bir parçası olarak kabul etmekte ve bu sahipliğin kaybı durumunda benlik aşınması yaşayabilmektedirler. Sahiplikler kişinin benliğinin bir parçası olabildiği gibi yaşanan travmalar da kişinin benliğinin bir parçası olabilmektedir. Bu bağlamda sahipliklerin kaybı ve travmalar kişinin geçmişe ilişkin anıları ve geleceğe ilişkin beklentileri ile ilişkili olduğundan söz konusu durumda kişiler geçmiş, mevcut ve gelecek benlikleri ile ilgili ilişki kurmakta zorlanmaktadır. Bu bağlamda görüşülenlerden A ve E sorumluluğundaki hayvanların öldürülmesinin benliklerini zedeledikleri, bir parçalarının eksildiği ve hayallerinin yok olduğu yönünde duygularını ifade etmektedirler. Görüşülenlerden C ve I'nın sahip oldukları hayvanları yanlarında getirebilmiş olmaları benliklerinde meydana gelen aşınmaları onarma anlamında kişilere katkı sağlamaktadır.

Literatürde kişilerin ev ve eşyalarının kayıpları dolayısıyla yaşadıkları travma benliklerinde aşınmaya yol açan diğer bir boyut olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda görüşülenler (E dışındakiler) Suriye’de sahip oldukları ev ve eşyalara ait kayıplardan bahsetmektedir. C sahip olduklarını kaybetmekle birlikte geçmişle bağının zedelendiğini, geçmişinde sahip olduğu alışkanlıkları kaybettiğini ifade etmekte, bu durum da Carroll vd. (2009) ile Csikszentmihalyi ve Halton (1981)’in sahipliklerin kaybıyla birlikte kişilerin geçmişleri ve geçmişteki gündelik ilişkilerinin yok olduğu veya zedelendiği iddiasıyla örtüşmektedir. Kişilerin sahip oldukları ev benliğin oluşturulduğu alanı temsil etmesi bakımından benliğin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Görüşülenlerden C ve D söz konusu ev kayıplarını benlikleriyle ilişkilendirmekte ve Türkiye’de yeni ev ve eşyalar alma durumuna olumsuz anlamlar yüklemektedirler. Görüşülenler arasında sadece I yeni ev ve eşyalara sahip olma konusunda girişimlerde bulunmuş ve söz konusu sürece olumlu anlamlar yüklemiştir. Yukarıda da bahsedildiği üzere kişilerin yaşadıkları travma ve kayıplar geçmiş, mevcut ve gelecek benlikleri arasında ilişki kurmayı zorlaştırmaktadır. Bu noktada I'nın geçmiş benliği ile mevcut benliğinin farklılaştığı ve mevcut yeni durumla birlikte benliğini yeniden inşa etme çabasında olduğu görülmektedir. Türkiye’de yeni bir ev veya eşya sahipliği konusunda A, C, H ve I'nın ifadelerinden genellikle yaşlıların sahip oldukları eşyalara daha bağlı olduğu ve değişen koşullarında yeni ev ve eşya sahipliğine mesafeli oldukları anlaşılmaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere kişiler sahip oldukları eşyalara bir anlam yüklemekte ve bu sahipliklerin kaybedildiği durumlar da eşyaların hem kullanımı hem de kazandıkları anlam zedelenmektedir. Bu nedenle kişiler sahip oldukları ev ve eşyalardan gönülsüz olarak ayrılmak zorunda kaldıklarında bazı

riskleri göze alarak maddi değerinden ziyade duygusal bağ kurdukları eşyaları yanlarına alma eğilimindedirler. Bu noktada çalışma kapsamında görüşülenlerden F Suriye’de sahip olduğu cep telefonuna böylesi bir anlam yüklemiş ve telefonunun dilinin Arapça olması, memleketine ait fotoğrafların yer almasıyla da ayrı bir duygusal bağ kurmuştur. Aynı şekilde G de Suriye’den getirdiği kıyafetler açısından benzer bir durumu ifade etmiştir. Bunlara ek olarak C tespihini, E abisinin Suriyeli erkeklere özgü olan kol saatini, G fotoğrafları getirdiğini belirtmiştir. Görüşülenlerin ifadelerinden daha önceden bu eşyalara bu denli anlam yüklenmediği yaşanan travma sonrasında söz konusu eşyaların daha fazla önem ve anlam kazandığı anlaşılmaktadır. Görüşmecilerin yanlarında getiremedikleri ama benlikleriyle ilişkilendirdikleri A, B, C, E, G ve H’nin ifadelerinde yer alan birçok eşya bulunmaktadır. Söz konusu eşyalar fotoğraf, tespih, günlük, kitap, anneden kalma çeyiz sandığı ve dededen kalma mobilya oyma aleti vb. türdendir. Bahsi geçen eşyaları önemli kılan ortak nokta ise yeniden sahip olunarak yerine konulamayacak eşyalar olmasıdır. Çünkü bu eşyalar yaşanmışlıkları, hatıraları ve değer verilen insanlarla ilişkilerin çağrışımlarını barındırmaktadırlar.

Kişilerin travma sonrasında karşılaştıkları bir diğer süreç ise “kıyas” olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte kişiler kendilerini benzer travmalar yaşamış kişilerle karşılaştırarak kıyasladıkları kişilerin daha kötü durumları üzerinden aşınan benliklerini onarmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bu kıyaslama kişilerin kendilerini daha iyi hissetmelerine imkân vermektedir. Bu kapsamda görüşülenlerden F ve G de söz konusu ifadelerle rastlanmaktadır. Sadece H kişisinde farklı ifadeler yer almakta ve kıyasladığı herkesten daha kötü bir durumda olduğunu belirtmektedir.

Araştırma kapsamında görüşülenlerden özellikle A ve C’nin diğerlerine göre daha yoğun kimlik aşınması yaşadıkları ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bu durumun kişilerin Suriye’de sahip oldukları maddi imkân ve varlıkların kaybıyla doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Görüşülenlerden H ve I ise ikinci derecede kimlik aşınması yaşayan görüşmecilerdir. Bu durum görüşmecilerin ikisinin bekâr oluşu ve Türkiye’ye tek başlarına gelmiş olmalarının yaşadıkları kimlik aşınması üzerinde etkili bir faktör olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Görüşmecilerin Türkiye’ye gelişlerinde birlikte geldikleri aile üyelerinin varlığı ve Türkiye’de tanıdıklarının olması yaşadıkları kimlik aşınması ve onarımı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Tek kadın görüşmeci G ise Suriye’de çalışma hayatında yer almamış ancak şimdi bulunduğu koşullardan kaynaklı çalışmak zorunda kalmıştır. Kişinin yaşamında ve üstlendiği rollerde bu denli değişiklik yaşamaması ve benzer travmaları yaşayan kişilerle kıyaslama yoluyla benliğini onarma çabası hem ilişkisel hem de bağımsız benliğinin tanımlanmasına katkı sağlamaktadır.

Çalışmada sahipliklerin beklenmedik bir şekilde kaybedildiğinde bunun benlik üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Suriye’den Türkiye’ye sığınanlar kapsamında yeni kimlik inşası üzerine konuya ilişkin araştırma soruları



geliştirmeye de izin veren nitel yönelimli çalışmaların yapılmasının konu hakkında derinlemesine bilgi sağlamak noktasında faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

Aaker, J. ve Akutsu, S. (2009). Why do people give? The role of identity in giving. *Journal of consumer psychology*, 19 (3): 267-270.

Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15 (2): 139-168.

Belk, R. W. (1989). Extended self and extending Paradigmatic perspective. *Journal of Consumer Research*, 16 (1): 129-132.

Belk, R. W. (1990). The role of possessions in constructing and maintaining a sense of past. M. E. Goldberg, G. Gorn ve R. W. Pollay (Der.) *Advances in Consumer Research*, Vol. 17: İçinde 669-676. Provo, UT: Association for Consumer Research.

Berntsen, D. ve Rubin, D. C. (2007). When a trauma becomes a key to identity: Enhanced integration of trauma memories predicts posttraumatic stress disorder symptoms. *Applied Cognitive Psychology*, 21 (4): 417-431.

Brison, S. J. (2002). Outliving oneself: Trauma, memory, and personal identity. C. L. Mui ve J. S. Murphy (Der.) *Gender Struggles: Practical Approaches to Contemporary Feminism*: İçinde 137-165. USA: Rowman & Littlefield Publishers.

Carroll, B., Morbey, H., Balogh, R. ve Araoz, G. (2009). Flooded homes, broken bonds, the meaning of home, psychological processes and their impact on psychological health in a disaster. *Health & Place*, 15 (2): 540-547.

Csikszentmihalyi, M. ve Halton, E. (1981). *The meaning of things: Domestic symbols and the self*: Cambridge University Press.

DeLorme, D. E., Zinkhan, G. M. ve Hagen, S. C. (2004). The process of consumer reactions to possession threats and losses in a natural disaster. *Marketing Letters*, 15 (4): 185-199.

Dodson, K. J. (1996). Peak experiences and mountain biking: Incorporating the bike into the extended self. *Advances in Consumer Research*, 23: 317-322.

Hill, R. P., Gaines, J. ve Wilson, R. M. (2008). Consumer behavior, extended-self, and sacred consumption: An alternative perspective from our animal companions. *Journal of Business Research*, 61 (5): 553-562.

Hill, R. P. ve Reed, R. (1998). The process of becoming homeless: An investigation of female-headed families living in poverty. *Journal of Consumer Affairs*, 32 (2): 320-341.

Hirschman, E. C. ve Hill, R. P. (2000). On human commoditization and resistance: A model based upon Buchenwald concentration camp. *Psychology and Marketing*, 17 (6): 469-491.

Kates, S. M. (2001). Disposition of possessions among families of people living with AIDS. *Psychology and Marketing*, 18 (4): 365-387.

Kleine, R. E. ve Kleine, S. S. (2000). Consumption and self-schema changes throughout the identity project life cycle. *Advances in consumer research*, 27: 279-285.

Kleine, S. S., Kleine III, R. E. ve Allen, C. T. (1995). How is a possession "me" or "not me"? Characterizing types and an antecedent of material possession attachment. *Journal of Consumer Research*, 22 (3): 327-343.

Korosec-Serfaty, P. (1984). The home from attic to cellar. *Journal of Environmental Psychology*, 4 (4): 303-321.

McFarland, C. ve Alvaro, C. (2000). The impact of motivation on temporal comparisons: Coping with traumatic events by perceiving personal growth. *Journal of personality and social psychology*, 79 (3): 327-343.

Merriam, S. (1995). What can you tell from an N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4: 51-60.

Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage publications.

Mittal, B. (2006). I, me, and mine-how products become consumers' extended selves. *Journal of Consumer Behaviour*, 5 (6): 550-562.

Mosteller, J. (2008). Animal-companion extremes and underlying consumer themes. *Journal of Business Research*, 61 (5): 512-521.

Noble, C. H. ve Walker, B. A. (1997). Exploring the relationships among liminal transitions, symbolic consumption, and the extended self. *Psychology & Marketing*, 14 (1): 29-47.

Sayre, S. (1994). Possessions and identity in crisis: Meaning and change for victims of the Oakland firestorm. *Advances in consumer research*, 21: 109-114.

Shankar, A. (2000). Lost in music? Subjective personal introspection and popular music consumption. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (1): 27-37.

Stephens, D. L. ve Hill, R. P. (1996). The dispossession of animal companions: A humanistic and consumption perspective. *Society and Animals*, 4 (2): 189-210.

Stryker, S. ve Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, 63 (4): 284-297.

Van De Mieroop, D. (2008). Co-constructing identities in speeches: How the construction of an 'other' identity is defining for the 'self' identity and vice versa. *Pragmatics*, 18 (3): 491-509.

Walsh, F. (2007). Traumatic loss and major disasters: Strengthening family and community resilience. *Family process*, 46 (2): 207-227.

Wasson, R. R. ve Hill, R. P. (1998). The process of becoming homeless: an investigation of female-headed families living in poverty. *Journal of Consumer Affairs*, 32 (2): 320-342.

Wattanasuwan, K. (2005). The self and symbolic consumption. *Journal of American Academy of Business*, 6 (1): 179-184.

Wong, P., Hogg, M. K. ve Vanharanta, M. (2012). Consumption narratives of extended possessions and the extended self. *Journal of Marketing Management*, 28 (7-8): 936-954.

Yılmaz, S. ve IŞıtan, İ. (2012). Doğal afetlerin psiko-sosyal sonuçları: Van depremi örneği. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 6 (11): 7-30.

**EK 1: Görüşmecilere Ait Bilgiler**

**A:** Erkek, Kürt, 26 yaşında, evli, çocuğu yok. Annesi ve eşi de yanında. Babası Suriye’de kalmış. Halep’te kendi deyimiyle “fabrikadan küçük, atölyeden büyük bir imalathane”nin sahibiymiş, evi ve arabası da varmış. Yabancı dili var, yüksekokul mezunu, turistik bir tesiste yine kendi deyimiyle “ne iş olsa yapıyor”; bulaşık, garsonluk, mutfak, vb.

**B:** Erkek, Arap, Alevi, 23 yaşında, bekar. Olaylar başladığında askerdeymiş ve orda en yakın arkadaşı ölmüş. Evleri yıkılmış. Tarih okumak istiyormuş olaylar öncesi. Çok iyi İngilizce biliyor. Annesi ve kız kardeşi Urfa’ya kaçabilmişler. Antakya’da evli kız kardeşinin yanında yaşıyor.

**C:** Erkek, Türkmen, Sünni, 67 yaşında, evli, iki erkek iki kız çocuğu var. Demir ticareti yapıyormuş, şirketi varmış ve kendi deyimiyle “maddi durumu ve kazancı oldukça iyi”ymiş. Aynı zamanda zeytinlikler ve badem ağaçları varmış ve zeytinyağı üretip satıyorlarmış. Eşi ve oğulları Antalya’da yaşıyor, kızları yaşadıkları bölge görece sakin olduğu için Suriye’de kalmışlar.

**D:** Erkek, Arap, Sünni, 32 yaşında, bekar. İnşaat mühendisliği bölümünü bitirmiş, hemen üzerine Suriye’de gerginlik başlamış. Anne ve babası öğretmen ve Suriye’ye girip çıkıyorlar, bu yüzden maaşları devam ediyormuş. Kardeşleriyle birlikte kendi deyimiyle “bulduğu işte çalışıyor”muş.

**E:** Erkek, 17 yaşında, 12. sınıfa geçmiş, öğrenci. Halep’te babasının tekstil fabrikası varmış. Evleri ve fabrikaları yıkılmamış ama gelecekte tehlikeli olabileceği endişesiyle Suriye’yi terk etmişler. Suriye’deyken kendi deyimiyle “evin şımarık oğlu”yken burada çalışma zorunda kalmış. Kasap yanında çalışıyor. Diğerlerine göre daha erken Türkiye’ye geçmişler ve bu nedenle eşyalarının büyük bir kısmını taşıyabilmişler.

**F:** Erkek, Sünni, 30 yaşında, evli, iki çocuğu var. Çocuklarından biri Türkiye’ye geldikten sonra doğmuş. Şam’da iki kardeşleriyle birlikte ortak olduğu çorap fabrikası varmış. Evleri ve fabrikaları yıkılmış ve yağmalanmış. Kardeşleri Lübnan’a gitmiş, onun da gitme planları var.

**G:** Kadın, Arap, Alevi, 20 yaşında, evli, bir çocuğu var. Suriye’de iki yıllık üniversite bitirmiş, çalışmıyormuş, burada kuaförde çalışıyor. Eşi elektronik mühendisi ve Halep’te şirketi varmış, Türkiye’de bilgisayar tamiri dükkanında çalışıyormuş. Maddi zorluklar nedeniyle çalışmak zorunda kalmış.

**H:** Erkek, Arap, Sünni, 25 yaşında, bekar. Suriye’de orduda çalışıyormuş, Türkiye’de mobilya mağazasında çalışıyor. Babasının mobilya atölyesi varmış. Ordudan kaçarak geldiği için kimliği ve pasaportu bile olmadan gelmiş.

**I:** Erkek, Arap, Sünni, 24 yaşında, bekar. İki yıllık bilgisayar bölümü mezunuymuş, bilgisayar dükkanı varmış Suriye’de. Türkiye’de mobilya atölyesinde çalışıyor. Annesi savaştan önce ölmüş, babasıyla yaşıyormuş. Babası Suriye’yi terk etmemiş, tek başına gelmiş Türkiye’ye o yüzden.



**Yayın Geliş Tarihi:** 04.11.2013  
**Yayına Kabul Tarihi:** 30.03.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 12.07.2016  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.95913>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 343-369  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## ANTALYA KESME ÇİÇEK İHRACATÇILARININ KÜRESEL REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

Nurcan AKBAŞ\*  
Fulya SARVAN\*\*

### Öz

*Bu çalışmanın amacı Antalya’da hızla büyüyen ve dünya kesme çiçek ihracatında bir yer edinmeye başlayan kesme çiçek sektörünün küresel rekabet gücünün Porter’ın Elmas Modeli ve Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde değerlendirilmesidir. Türk kesme çiçek ihracatının %95’ini gerçekleştirmekte olup küresel mal zincirine dahil olan bu kümeyi temsil eden 35 kesme çiçek ihracatçısı ile yüz yüze yürütülen saha çalışması ile sektörün profili ortaya çıkarılmış ve toplanan verilerle sektörün küresel rekabet gücü değerlendirilmiştir. Bulgular, Antalya kesme çiçek ihracatçılarının Elmas Modelindeki bazı önemli faktör ve talep koşullarını yetersiz bulduğunu, firmaların küçük ölçekli ve Ar-Ge ile yenilik stratejilerinin yetersiz olduğunu, bağlantılı ve destekleyici sektörlerin bazılarında bölge dışına ve yurtdışına bağımlılık bulunduğunu, yerel kurumsal işbirliklerinin ve devlet desteğinin zayıf ve sektör kaynaklarının da genellikle vasat düzeyde görüldüğünü ortaya koymuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Kesme Çiçek Sektörü, Küresel Rekabet Gücü, Elmas Modeli, Kaynak Temelli Yaklaşım.

## GLOBAL COMPETITIVENESS ANALYSIS OF ANTALYA CUT FLOWER EXPORTERS

### Abstract

*The purpose of this study is to use Porter’s Diamond Model and the framework of resource based view to analyse the global competitiveness of the cut flower sector in Antalya which is growing steadily and gaining a position in the world cut flower trade. Sector profile was drawn and the global competitive power of the sector was analysed through data collected in field survey interviews with managers of 35 cut flower exporters representing the cluster that is responsible for 95% of Turkish cut flower exports. Findings indicate that some factor and demand conditions are evaluated as insufficient by the Antalya cut flower exporters, the firms are small scale and their R&D and innovation strategies are inadequate, there is dependence on external or foreign markets in some*

\*Doktora Öğrencisi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, nakbas07@hotmail.com

\*\* Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fulyas@akdeniz.edu.tr

*related and supporting industries, local cooperations and state supports are weak and sector resources are generally perceived as mediocre.*

**Keywords:** *Cut Flower Industry, Global Competitive Power, Diamond Model, Resource Based View.*

## GİRİŞ

Sessiz güzellikleriyle anlatılmayanların sözcüsü olan çiçeklerin tüketim düzeyini, toplumların yaşam kültürü belirler (Titiz vd., 2000). İkinci Dünya Savaşı sonrası gelişen modern yaşamda çiçeklerin önemi ve tüketimi arttıkça, çeşit ve kitle üretimine olan ihtiyaç da artmıştır (Doldur, 2008). İklim ve toprak koşulları elverişli ülkelerdeki üretim artışı, “süs bitkileri” ihracatını başlatmıştır (Batt, 2001). Küreselleşme, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeleri yetiştirici konumuna getirerek gelişmiş ülkelere çiçek satışını hızlandıran bir süreç olmuş, ticari mal statüsü kazanan süs bitkileri dünya ticaretindeki yerini almıştır (Van Liemt, 1999).

Süs bitkileri alt grubunda yer alan ve dünya tüketiminde önemi artan kesme çiçekler, çiçekli dal olarak hasat edilir ve tanzim edilerek tüketim pazarlarına sunulurlar. İklim koşullarına göre korumalı seralar veya geniş platolarda yapılan bu kitle üretimi, gelişmekte olan ve az gelişmiş yetiştirici ülkelerin istihdam ve döviz gelirlerine sağladığı katkılarla refah koşullarını etkilemektedir (Wijnands, 2005). Kesme çiçeğe olan yoğun talep, küresel mal zincirini ortaya çıkartmıştır. Talep arttıkça pazarlar büyümekte, üretici ülkelerin tüketim pazarlarına yönlendirdiği bu ticari ürünü, üreticiler en kârlı fiyatlarla satmaya, tüketim pazarları ise kalite ve tazelik düzeyini gözeterek en ekonomik fiyatlarla satın almaya çalışmaktadırlar. Bu çabalar, kesme çiçekte küresel rekabeti yaratmıştır. Çiçek yetiştiriciliğinde elverişli iklim ve tarımsal üretim önemli olmakla birlikte, satışa kadar olan süreçte ürünün tazeliğini koruyan bakımlar ve altyapı organizasyonu vazgeçilmez niteliktedir (Batt, 2001). Bu nedenle, kesme çiçek endüstrisini sürdürülebilir yapan faktörün, işletmecilik anlayışı ve rekabet olduğu vurgulanmaktadır (Wijnands vd., 2007). Kesme çiçek endüstrisi bu özellikli yapısı ve rekabetçi özelliği ile literatüre konu olmuş, ancak literatür çalışmalarında daha çok rekabet gücü yüksek ülkelerin rekabet şartları incelenmiştir.

Ulusal çiçek piyasasının sürdürülebilirliği, uluslararası piyasalarda kazanılan rekabet üstünlüğü ile ilişkilidir. Uluslararası piyasaların talebi, özel tarımsal becerilerle yetiştirilmiş yenilikçi renk ve modellerde miktarda az, çeşitte bol tanzimli ürünler yönündedir (Wijnands, 2005: 10-11). Dünya pazarında tedarikçiler kolaylıkla yer değiştirmekte, Porter’ın (1996) vurguladığı gibi, sürdürülebilir stratejik konumlandırmayı başaran girişimciler kalıcı olabilmektedir. Avrupa’daki pazarlardan satın alınan bir kırmızı gül ya da karanfil, Kolombiya, Hollanda, İsrail, Kenya, Ekvator, Türkiye veya herhangi bir üretici ülkeden gelmiş olabilir. Ulusal yetiştiriciler, uluslararası piyasalarda talep edilen ve aynı görünüşteki çiçekleri kendi faktör koşullarının gücü ile üretme yarışı içindedirler. Ulusların sahip olduğu rekabet üstünlüğünün önemli olduğu bu piyasada Türk

kesme çiçek ihracatçıları kendilerine yer edinmiş olsalar da, literatürde Türk kesme çiçek sektörünü ve bu araştırmaya esin veren Antalya kesme çiçek ihracatçılarının rekabet gücünü değerlendiren kapsamlı analizler mevcut değildir. Oysa rekabet üstünlüğüne sahip Hollanda gibi ülkelerde, sektörel araştırmalar kapsamlı durum analizleriyle geleceğe yön verebilmektedir (Haccou ve Alkemade, 2010).

Yukarıda açıklanan nedenlerle, Türk kesme çiçek ihracatının %95'ine hâkim olan Antalya kesme çiçek sektörünün küresel rekabet üstünlüğü şartlarını incelemek önemli görülmüştür. Sektör analizine uygunlukları nedeniyle Antalya'da faaliyet gösteren kesme çiçek ihracatçıların küresel rekabet gücünün belirlenmesinde, Porter'ın Elmas Modeli belirleyicileri ve Kaynak Temelli Yaklaşım'ın kavramsal çerçevesi tercih edilmiştir. Antalya'dan başlayarak dünya çiçek zincirine ulaşan bu sektörün rekabet yapısıyla ilgili bulguların, Türk kesme çiçek endüstrisinin bilgi gereksinimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla hazırlanan çalışmanın literatür başlığı altında, dünyada ve Türkiye'de çiçek üretiminin yapısına, Elmas (Karo) Modeli ve Kaynak Temelli Görüşün kavramsal çerçevelerine, alan çalışmasını raporlayan bölümde ise, Antalya'da kesme çiçek ihracatçıları üzerine yürütülen araştırmanın amaç, kapsam, örneklem ve bulgularına yer verilmekte, sonuçlar sektörün Elmas Modeli Analizini özetleyen bir tabloda raporlanmakta, çalışmanın literatür ve saha bulgularına dayanılarak sektöre yönelik sonuç ve öneriler çıkarılmaktadır.

## **LİTERATÜR**

### **Dünya Çiçek Üretimi ve Ticareti**

Dünyada kesme çiçek üretimi yaygın olmakla birlikte, tüketici pazarlarına yönelik üretim pazarları Afrika, Güney Amerika (Latin Amerika ülkeleri) ve Asya'dır. En büyük tüketim pazarları ise AB, ABD ve Japonya'dır (Batt, 2001: 41). Japonya, ihtiyacını, kendi üretimi ve yakın konumdaki Güney Kore, Tayland, Malezya ve Tayvan gibi Asya ülkelerinden sağlar (www.susbitkileri.org.tr., 15.03.2012). ABD'nin ana tedarik pazarı Güney Amerika ülkeleri, özellikle dev üretici Kolombiya'dır (Wijnands, 2005: 42). AB pazarı ise her yerden çiçek tedariki yapmakla birlikte, Afrika, Latin Amerika ve Asya ülkelerini tercih eder. Rusya pazarı kendisine ulaşabilen tüm tedarik pazarlarından çiçek temin etmektedir (AIPH, 2012). Bu bilgiler ışığında dünya haritası göz önüne getirildiğinde, tüketici pazarların coğrafi olarak kendilerine yakın olan üretici ülkeleri tercih ettiği anlaşılır (Ganitsky, 1986'dan akt. Batt, 2001: 43).

Dünya süs bitkileri üretim alanları incelendiğinde dikkat çeken husus, büyüklük bakımından Asya'nın 1. sırada olması ve ardından Kuzey ve Güney Amerika'nın gelmesidir (AIPH, 2011). Üretim değerleri açısından en önemli husus ise, Avrupa'nın ilk sırada yer almasıdır. Asya kıtası en geniş üretim alanlarına sahip olmakla birlikte, üretim değeri ve verimlilik düşüklüğü sebepleriyle dünya ihracatından sadece %10 pay alır. 2010 yılı verileri (AIPH, 2011) dünya kesme



çiçek ihracatının %51'ini Avrupa kıtasının yaptığını göstermektedir. Dünya verileri açısından Asya kıtasında yer alan Türk çiçek piyasasının rekabet yapısını etkileyen faktörlerle ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### **Türkiye’de Çiçek Üretim ve Ticareti**

Türkiye’nin Asya ve Avrupa arasında köprü olması ve tarım koşullarına elverişli yapısı çiçek üretimi için önemlidir. Bölgelerarası farklılık gösteren zengin iklim yapısı çiçek yetiştiriciliğine uygundur ve birçok süs bitkisinin gen kaynağıdır (Barış ve Uslu, 2009: 769). Türkiye’de kesme çiçek üretimi 1940 yılında İstanbul ve Adalar’da başlayarak Marmara ve Ege Bölgesine genişlemiş ve zamanla Akdeniz Bölgesine inmiştir. Üretim önceleri iç piyasaya yönelik olarak açık alanlarda ve seralarda yapılmıştır. Antalya’da kırsal kesimden göçler ve turizm yatırımları sonucu toprak değer kazanarak yeniden şekillenmiştir (Keyder ve Yenal, 2011: 77-78). 1980 sonrasındaki bu yapılanma ile tarım alanları turizme terk edilse de, elverişli iklim ve sera altyapısı ihracata yönelik çiçek üretiminin gelişmesini sağlamış, başarılı deneme üretimleri sonucunda yurtdışına satış yapan bir ihracat kümesi ortaya çıkmıştır. Dünya çiçek piyasasına girmeyi başaran Antalya kesme çiçek ihracatçıları, bugün Türk kesme çiçek ihracatının %95’lik kısmını gerçekleştirmekte ve küresel pazarlarda rekabete katılmış bulunmaktadır.

Emek istihdamını geliştirici politikalar uygulama ihtiyacında olan ve 28 ilde süs bitkileri üreten Türkiye için, kesme çiçek üretimi ve ihracatı büyük önem taşımaktadır. 25 yıllık geçmişi olan Türk süs bitkileri ihracatı dünya üretiminde yaklaşık binde 7’lik paya sahiptir (Barış ve Uslu, 2009:769). Sektör, yarattığı katma değer yanı sıra ihracat faaliyetlerinde 25 bin kişiyi istihdam etmekte, dolaylı olarak 300.000 kişiye istihdam sağlamaktadır (www.susbitkileri.org.tr, 15.03.2012). Ülkenin elverişli iklim ve işgücü sayesinde Antalya’da başlayan kesme çiçek üretim ve ihracatı diğer bölgelerde de yaygınlaşmış ve “Süs Bitkileri Sektörü” daha çok anılır olmuştur. Bu kapsamda belirtilmesi gereken diğer bir önemli gelişme, Antalya İhracatçılar Birliği’nin aktif çabalarıyla dünya botanik fuarı olan Expo 2016 Çiçek ve Çocuk Organizasyonunun Antalya’ya kazandırılmış olmasıdır.

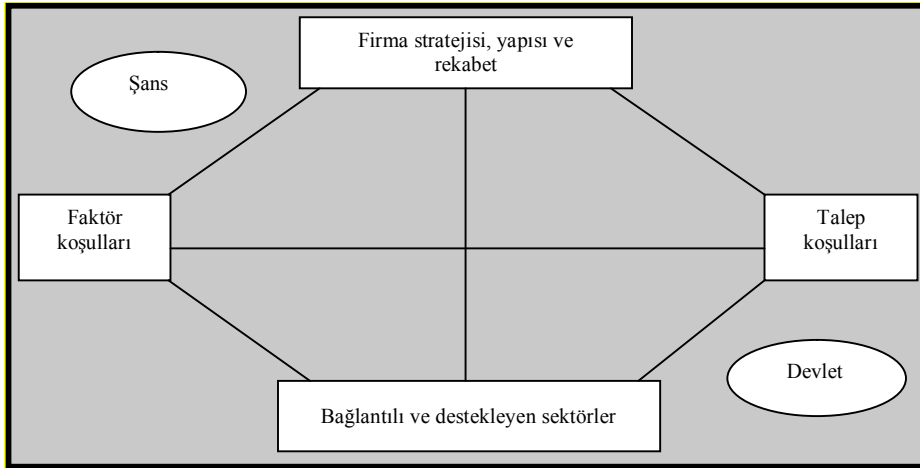
### **Küresel Rekabette Elmas (Karo) Modeli ve Kaynak Temelli Görüş**

Porter, ulusal endüstri performansının endüstriyel çevredeki koşullara bağlı olduğunu vurguladığı Elmas Modeli’nde dört belirleyici tanımlamıştır (1990: 71). Bunlar: i) Faktör koşulları, ii) Talep koşulları, iii) Bağlantılı ve destekleyici sektörler ve iv) Firma stratejisi, yapısı ve rekabettir (Bkz. Şekil 1). Bu dört belirleyiciye, ayrıca, şans faktörü ve devletin yasal yaptırımlarının gücü etki eder. Aşağıda Şekil 1’de bu belirleyicilerin şematik özeti verilmiştir. Bir endüstride zamanla verimliliğini arttıran bir belirleyicinin gücü diğerlerinin gücü ile bağlantılı olup, endüstrinin rekabet üstünlüğünü tek başına ve/veya ortaklaşa etkiler ve diğer belirleyicilerin üstünlük derecesini yükseltebilir. Belirleyiciler firmaların doğduğu

ve rekabet ettiği ulusal ortamı yaratırlar. Çağdaş endüstrilerde Elmas'ın bütününde üstünlük taşımak gerekmez; rekabet üstünlüğü, gelişme ve yeniliğin derecesine göre ortaya çıkan farklı belirleyicilerdeki üstünlüklerin bir araya gelmesi ile şekillenir.

Bu modelde faktör şartları, ev sahibi ülkenin üretim faktörleri olup işgücü, malzeme, bilgi, sermaye kaynakları ve altyapıyı kapsar. Porter vasıflı insan kaynakları, bilimsel ve teknolojik altyapı gibi kıt, pahalı, yabancı rakiplerce taklidi zor olan, uzmanlaşmış ve gelişmiş girdi faktörlerinin bilgi-yoğun endüstrilerde rekabet üstünlüğü sağladığını belirtir, ancak, firmaları yenilik yapmaya ve gelişmeye teşvik eden önemli bir etmen de temel faktörlerdeki olumsuzluklardır (Porter, 1990: 73). Hammadde kaynağı ve işgücünün bol ve ucuz olduğu ortamlarda, firmalar yenilik yapma ihtiyacı duymadan bu üstünlüklerle yetinirken, yüksek toprak maliyeti, işgücü kıtlığı ya da yerel hammadde yokluğu gibi olumsuzluklar firmaları yenilik yapmaya zorlamaktadır.

**Şekil 1:** Porter'ın Elmas Modeli



**Kaynak:** Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations (CAN)*. Newyork:Palgrave Macmillan Press Ltd., s:127.

Porter'a göre (1990: 87-99) ikinci belirleyici olan yurtiçi talep koşulları, yüksek standartları karşılamaları, yenilik yapmaları ve daha avantajlı pazar dilimlerine terfi etmeleri yönünde firmalara baskı yapan çağdaş ve talepkâr alıcılar gerektirir. Bu şekilde başka ülkelerdeki müşterilerin ihtiyaçlarını öngörmeye ve hatta şekillendirmeye yardımcı olan yerel alıcıların, uluslararası rekabetçiliği yüksek düzeyde destekleyeceği ileri sürülmektedir.

Ulusal üstünlüğün üçüncü belirleyicisi, uluslararası ölçekte rekabet eden bağlantılı ve destekleyici sektörlerin varlığıdır (Porter, 1990: 100). Bu sektörlerin tedarikçileri, girdileri düşük maliyetle, erken, hızlı ve bazen öncelikli bir şekilde teslim ederek, firmalara yeni süreçlerin ve teknolojilerin inşasında yardımcı olurlar. Firmalar kendi yetkinliklerini tanıyıp, onları harekete geçirdiklerinde verimlilik

artar, endüstride dikey ve yatay bağlantılar oluşur, içsel değişim ve teknoloji alışverişi yenilik ve gelişmeyi hızlandıran enformasyon akışını kolaylaştırır. Firmalar böylece satışa dönük sektörlerde çeşitli yollarla üstünlük kazanırlar.

Porter (1990: 107-109), modelin dördüncü belirleyicisi olan firma stratejisini açıklarken yoğun yerel rekabetin yararları üzerinde durmaktadır. Coğrafi açıdan yakın konumlanan güçlü rakipler, rekabetçi ürünler, kalite geliştirme ve stratejik farklılıklar sunarak diğer firmaları rekabetçi olmaya iten yapıcı bir baskı oluştururlar. Bu rekabet, Elmas'taki tüm belirleyicileri etkileyerek firmaları yenilik yapmaya yöneltir. Yerel rakipler birbirlerini daha düşük maliyetle kalite, hizmet, yeni ürünler ve süreçler geliştirmeye zorlarlar. Birinin başarısı diğerlerine ilerlemenin mümkün olduğunu gösterir ve sektör yeni rakipler çeker. Yerel rekabet avantajlı kaynakların sürekli gelişmesi için baskı yaptıkça, yerel firmaların faktör maliyeti ve pazara erişim avantajı, pazara ithalat yapan yabancı rakiplerin maliyet üstünlüklerini ve "adil olmayan" üstünlüklere dayalı başarısını yok eder. Firmalar bu yolla daha sürdürülebilir üstünlüklere sahip olurlar. Dahası, yerel rakipler birbirlerini devlet desteği alma konusunda dürüst olmaya zorlar. Bu koşullarda firmaların sektörel koruma istemek yerine yabancı piyasalara açılım desteği, eğitim kurumlarına ve uzmanlaşmış faktörlere yatırımlar gibi daha yapıcı devlet desteklerini araştırmaları ve kullanmaları beklenebilir. Acımasız yerel rekabetin daha üst verimlilik ve üretkenlik için yabancı pazarlara açılmaya ve oralarda başarılı olmaya zorladığı ölçek ekonomisine sahip firmalar, kazandıkları güçle yurtdışında kazanacak donanıma erişmişlerdir.

Elmas Modeli'ndeki dört belirleyiciyi etkileme gücü olan devletin esas rolü katalizörlük ve düzenleyiciliktir (Porter, 1990: 126-128). Bu sürecin firmaları daha yüksek hedefler ve rekabet performansı için cesaretlendirmesi, hatta itmesi beklenebilir. Devletlerin ulusal rekabette destekleyici rol oynarken, değişimi teşvik etmek, yerel rekabeti desteklemek, yeniliği özendirmek gibi bazı temel ilkeleri benimsemeleri gerekmektedir. Şans faktörü ise, ulusun kendi imkânlarıyla ortamı etkileme gücü düşük, dışarıdaki firmaların, çoğunlukla da ulusal devletlerin etkileme gücü yüksek olduğunda devreye girer (Porter, 1990: 124-125). İcatlar, biyoteknoloji veya mikro elektronik teknolojilerinde sıçramalar, krizlere bağlı girdi maliyetlerinde dalgalanmalar, finans piyasaları ve döviz kurlarında değişimler, talep fazlası, devlet politikaları ve savaş, rekabet üstünlüğünü etkileyen şans olaylarıdır. Şans olayları eski rakiplerin üstünlüklerini geçersiz kılan, yeni koşulları yöneten, eskilerin yerini alabilecek üstünlüğe sahip yeni ulusal firmaların potansiyelini hazırlayarak rekabette değişimi başlatan kesintileri hazırlar, ortaya çıkan fırsatlarla firmaların daha atak davranmasına uygun ortam yaratırlar.

Porter ve Linde (1995: 130) dünya kesme çiçek ihracatının yüzde 65'ini gerçekleştiren Hollanda'yı rekabet üstünlüğünde örnek ülke olarak görürler. Porter ve Linde, en önemli üretim girdilerinin toprak ve iklim olduğu kesme çiçek sektöründe, Hollanda'nın değer zincirinin her aşamasında yaptığı yeniliklerle kaynak verimliliğini arttırdığına ve ülkenin denizden toprak kazanma zorunluluğu

ve sorunlu hava koşulları gibi doğal olumsuzluklarını dengeleyen uzmanlaşmış girdiler yaratarak sektörün lideri olduğuna dikkat çekmektedirler. Hollandalılar yüksek kaynak verimliliği yaratan ve rekabet güçlerini destekleyen eşsiz ve uzmanlaşmış yenilikçi teknolojilerini sürekli geliştirmiş, doğalgaz avantajını kullanmış, endüstriyi tazelik, kalite ve çeşitte farklılaştırmışlardır (Batt, 2001: 45).

Tavoletti ve Velde (2008: 303-309), Porter'ın Elmas Modeli'ne zıt bir bakış açıklamaktadırlar. Söz konusu yazarlar:

- Uluslararası piyasalardaki son gelişmelerin Hollanda'nın rekabetçiliği ve çevresel gücü hakkında kuşku doğurduğunu;
- Hollanda çiçek kümesinin, gelişmekte olan ülkelerin ucuz işgücü, elverişli iklim koşulları ve uzak mesafeye çiçek dağıtımında artan kabiliyetleri ile rekabetini sürdürmeyeceğini;
- Küçük ve orta ölçekteki aile işletmeleri ve seralardan oluşan Hollanda çiçek kümesinin, küresel piyasalardaki yerini kaybetme tehdidiyle karşı karşıya olduğunu ileri sürmektedirler.

Tavoletti ve Velde, Porter'ın önemsiz gördüğü ucuz ve bol faktör koşullarına sahip kesme çiçek üreticisi gelişmekte olan ülkelerin, küresel piyasalarda ileri teknoloji ve bilgi yoğunluğuna sahip Hollanda'yı zorladığını vurgularlar. Sahip oldukları mukayeseli üstünlüklerini ithal teknoloji ve Ar-Ge ile geliştirip, küresel zincirin önde gelen üretici ve satıcıları olmayı başaran Kenya ve Kolombiya, bu doğrultuda dikkat çeken örneklerdir.

Porter'ın temsil ettiği endüstriyel örgüt yaklaşımına alternatif olarak gelişen Kaynak Temelli Görüş ise, rekabet üstünlüğünün nedenlerini işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere dayalı olarak açıklar (Barney, 1991; Grant, 1991). Strateji alan yazınında işletme dışı çevresel faktörlere alternatif olarak ortaya atılan Kaynak Temelli Görüş'ün rekabet üstünlüğünü açıklamada, endüstriyel örgüt yaklaşımını tamamlayıcı olduğu kabul görmektedir. "Kaynak Temelli Görüş" terimini ilk kullanan kişinin Wernerfelt (1984) olduğu kabul edilse de, alan yazında firmalara kaynaklar açısından bakma düşüncesi Penrose'a dayanmaktadır (Ghemawat, 2002: 67). Penrose (1959) firmaların üstün bir performansa ulaşmasının sadece daha fazla veya daha iyi kaynaklara sahip olmasıyla değil, rakiplere göre daha iyisini gerçekleştiren özel yeteneklere sahip olmakla sağlandığını belirtmiştir. Penrose, Kaynak Temelli Görüş'ün iki temel kabulünden biri olan kaynak heterojenliğine vurgu yaparak geleneksel iktisadın arz-talep odaklı kar maksimizasyonu düşüncesinin ötesine geçmiştir (Barney ve Clark, 2007: 11). Kaynak Temelli Görüş'te rekabet üstünlüğünün göstergesi, sistematik olarak normalin üstünde kazanç sağlamak (Priem ve Butler, 2001: 29; Shoemaker, 1990: 1179); ayrıca karlılık, pazar payı ve diğer gelir göstergelerinde de önde olabilmektir (Peteraf ve Barney, 2003: 313). Rekabet üstünlüğü, rakipler stratejiyi kopyalayabildiği durumda geçici, başaramadığında ise süreklidir (Barney ve Arkan, 2001: 154). Firmalar ancak rekabet üstünlüğünü koruyabilirlerse, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanır (Campbell vd., 2002: 35).

Rekabete konu olan kaynaklar maddi ve maddi olmayan yapıdadırlar. Maddi kaynaklar, sermaye, sermayeye erişim ve fiziksel yerleşimi kapsar (Runyan vd., 2006). Maddi olmayan kaynaklar bilgi, beceri, girişimcilik yönelimi ve itibarı içerir. Firmaların büyümesi ve başarısı sahip olduğu kaynaklar ile üstün yeteneklerine bağlıdır. Bunlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanılmasında temeldirler (Peteraf, 1993). Rekabet üstünlüğü ve yüksek performans için tek başına maddi kaynaklar yeterli değildir, kaynakların yeteneklere dönüştürülmesi gerekir (Mahoney ve Pandian, 1992). Kaynak Temelli Görüş'e göre, yüksek kazanç arayan işletmeler stratejik tercihlerini firmanın rekabet çevresine değil benzersiz yetenek ve kabiliyetlerine dayanarak yapmalıdırlar (Barney, 1986: 1231).

Kaynak temelli yaklaşımın bir uzantısı olan Bilgi Temelli Yaklaşım ise, firmaları heterojen bilgi varlıkları olarak kavramlaştırır. Cohen ve Levinthal (1990), öğrenme ve yeniliği kar elde etmek isteyen bir firmanın bilgiyi elde etme ve kullanma potansiyeli açısından tanımlar. "Mas etme kapasitesi" olarak yorumlanan bu potansiyel bir firmanın, dışarıdan gelen yeni enformasyonun değerini tanıma, özümseme ve ticari amaçlar için uygulama yeteneğidir. Hoskisson vd., (1999: 442), kaynaklara bilgi açısından yaklaşarak firmaların geçerli bilgi veya bilgiyi mas etme potansiyelinde farklılaştığını ileri sürmektedirler.

Özetle, Kaynak Temelli Görüş alan yazınında yer alan çeşitli çalışmalar, rekabet üstünlüğünü ve sürdürülebilirliği, firmaların sahip olduğu eşsiz yapıdaki kaynaklar, yetenekler, girişimcilik gücü ve bilgiyi mas etme potansiyeli ile açıklamışlardır. Porter'ın ulusların rekabet üstünlüğünü tahmin eden Elmas Modeli belirleyicileri, endüstriyel çevreyi analiz ederken, Kaynak Temelli Görüş firma içindeki kaynak ve yetenekleri incelemekte ve bu iki teori sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün açıklanmasında birbirlerini tamamlamaktadırlar. Bu nedenle, bu çalışmanın analizlerinde, her iki yaklaşımın kavramsal çerçevelerinin birlikte kullanılması gerekli görülmüştür.

## **ALAN ÇALIŞMASI**

### **Amaç**

Alan çalışmasının (Akbaş, 2012) amacı, Porter'ın Elmas Modeli ve Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın daha özgül hedefleri, Antalya'da faaliyet gösteren kesme çiçek ihracatçısı firmaların: i) Sektör profilini çıkarmak ve sektörle ilgili güncel bilgi havuzu oluşturmak; ii) Elmas Modeli'nde rekabet üstünlüğünün birinci belirleyicisi olan faktör koşullarına; iii) İkinci belirleyicisi olan talep koşullarına; iv) Üçüncü belirleyicisi olan bağlantılı ve destekleyici sektörlerle; v) Dördüncü belirleyicisi olan firma stratejisi, yapısı ve rekabete ve vi) Elmas Modeli'ndeki belirleyicileri etkileyen devlet uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri tespit etmek; vii) Kaynak Temelli Görüş kapsamında, firmaların sahip olduğu kaynakların yeterliliğini ve yeterliliğin sonuç göstergesi

olan performansa ilişkin değerlendirmeleri belirlemek ve viii) Araştırma bulguları doğrultusunda sektör için öneriler geliştirmek olarak belirlenmiştir.

### **Kapsam**

Belirtilen amaçlar için yürütülen çalışma, küresel mal zincirine Türk kesme çiçek ihracatının neredeyse tamamını gerçekleştiren ve Antalya’da faaliyette bulunan kesme çiçek ihracatçıları ile sınırlıdır. İhracatçılardan toplanan verilerin sınırları ise, yukarıda belirtilen amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenmiştir. İlgili soru formu bilgileri aşağıda verilmektedir.

### **Örneklem**

Örnekleme belirlemek için, Orta Anadolu Süs Bitkileri İhracatçılar Birliği’nden (OAİB) temin edilen ve Türk gümrüklerinden kesme çiçek ihracatı yapan 451 firmanın listesi elde edilmiştir. Listede yer alan Antalya adresli 178 firmadan 159’unun İhracatçılar Birliği’nde mevcut e-posta adresleri temin edilmiş, her iki listenin karşılaştırılması ile belirlenen 86 firmaya e-posta ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu safhada bazı işletmelerin faaliyetlerini durdurduğu, bazılarının kesme çiçek sektörü ile ilgilerinin olmadığı tespit edilmiş ve aktif firmaları belirlemek üzere sahada istihbarat yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Saha çalışmasının başlangıcında, içinde OAİB yönetim kurulu üyelerinin de bulunduğu 5 firma ile pilot çalışma yapılmış, soruların araştırma amaçlarına uygun olduğu tespit edilerek örneklem belirleme süreci başlatılmıştır.

Saha çalışması kesme çiçek ihracatçılarının kümelendiği Kadriye’den Altınova’ya kadar olan güzergâhta yürütülmüş, kartopu yöntemiyle belirlenen aktif durumdaki 35 firmanın Orta Anadolu Süs Bitkileri İhracatçılar Birliği listelerinde de mevcut olduğu, 9 firmanın yöneticisinin Birlik Yönetim Kurulu’nda olduğu tespit edilmiştir. 35 aktif firmadan oluşan örneklem belirleme süreci 23 günde tamamlanmıştır. Saha çalışmasında örneklemde elde edilen “firma yurtdışı satış tutarları” verilerinin toplamı, İhracatçılar Birliği 2011 yılsonu için ilan edilen ([www.susbitkileri.org.tr](http://www.susbitkileri.org.tr), 15.03.2012) kesme çiçek ihracatının %95’i düzeyindedir. Bu nedenle 35 aktif firmadan oluşan örneklemin, evreni güçlü oranda (%95) temsil ettiği sonucuna varılmıştır.

### **Saha Çalışması**

Saha çalışmasındaki istihbaratla tespit edilen 35 adet kesme çiçek firma yöneticilerinden randevu alınarak yürütülen yüz yüze görüşmeler, bir ayda tamamlanmış, soruları firma sahibi veya yetkili bir yönetici cevaplandırmıştır. Araştırmanın soru formu verileri ve saha gözlemleri, çalışmanın bu safhasında elde edilmiştir.

### **Soru Formu ve Bulgular**

34 soru grubundan oluşan soru formu için yararlanılan kaynaklar ve sonuç bulguları aşağıda raporlanmaktadır.

**Sektör profili**

Soru formunun firmayla ilgili ilk 8 ve yöneticilerle ilgili son 8 sorusu firma profilini belirlemek üzere, Ferreira vd.'nin (2010: 106) çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Saha çalışmasında görüşülen 35 firma, Altınova'dan havaalanına kadar olan güzergâhta, Kadriye beldesi, Kundu kırsalı ve Isparta yolu üzerinde bulunmaktadır. Bu firmaların en eskisi 1945 yılında kurulmuş olup, 1980 yılına kadar firma sayısı sabit kalmıştır. Örneklemin %88,6'sını (31 firma) 1991-2000 ve 2001-2010 yılları arası kurulan firmalar oluşturmaktadır. Özellikle 2001-2010 arası kurulan firmalar, toplamın %54,3'ünü (19 firma) temsil etmektedir. Kesme çiçek ihracatının 1980 sonrası başladığı Antalya'da firma sayısı 1991'den itibaren artmış, son on yılda ikiye katlanmıştır. Antalya kesme çiçek ihracat kümesinde 15 yaş altı olanlar, kümenin %65,7'sini (23 firma) oluşturmaktadır olup, yaş ortalaması 14'dür. Firmaların %91,4'ünün Türk yatırımcı olduğu, tercih edilen hukuki yapı açısından %71,4 (25 firma) ile limited şirketin önde geldiği bulunmuştur. Firmaların tamamı (%100) kesme çiçek ihracatı yapmakla birlikte, sadece %40'ının aynı zamanda yurtiçi satışı bulunmakta; %88,6'sı (31 firma) kesme çiçek üretimini bizzat yapmakta, sadece 4 firma diğer üreticilerden satın alarak ihracat yapmaktadır.

Örneklemdaki 31 üretici firmanın %82,9'u (29 firma) üretimi en yaygın ürün olan karanfil üretmekte, arkasından Gerbera ve Ranunculus gelmektedir. Gül ve çiçek çeliği üretimi yapan firmalar sadece birer adettir. Fide ve fidanlık materyali ise tüm üretici firmalarda mevcuttur. Üretici 31 firmanın toplam üretim alanlarının ortalaması 82.65 dönümdür; bunlardan 21'inin (%70) kesme çiçek üretimine ayrılmış alanı 100 dönüm ve altındadır. 200 dönüm ve üzeri üretim alanı olan firma sayısı 3'ü geçmemektedir. İdari alan örneklemin tamamında mevcut olup, ortalamada 412 m<sup>2</sup>'dir. İşleme-paketleme alanı ise firmaların %92,8'inde (32 firma) mevcut olup ortalaması 790.62 m<sup>2</sup>'dir.

Örneklemdaki firmalarda kadrolu çalışan sayısı toplamı 802 olup, bunların 121'i idare, 606'sı üretim personeli, 82'si ziraat mühendisidir. Firma başına ortalama 23 kadrolu çalışan düşmektedir. Mevsimlik işçi sayısı ise toplam 2177 olup, bunlar geçici tarım işçisi veya anlaşmalı üretici statüsünde bulunmaktadır. Mevsimlik işçiler aileleri ile üretim bölgesinde ikamet ederek, seraların üretim ve bakımından sorumlu olmakta, firma ile sezonluk sözleşme imzalamaktadırlar. Örnekleimde sadece bir firma, mevsimlik işçi yerine kadrolu üretim personeli istihdam etmektedir. Bu firma, 175 kadrolu personel ile küresel pazarlara çiçek çeliği üretmektedir. Üç firmada kadrolu ziraat mühendisi yoktur.

Örneklemdaki firmalarda soruları yanıtlayanlar müdür, yönetim kurulu başkanı, danışman yönetici, işletme sahibi, yönetim kurulu üyesi, şirket ortağı ve/veya şirket müdürü pozisyonunda olup, %74,3'ünün yaş grubu 36-55, ortalama yaş 45, en genci 28, en yaşlısı 70 yaşındadır. Bu yöneticilerin %54,4'ü (19 yönetici) üniversite ve üzeri eğitim düzeyinde, %11,5'i (4 yönetici) yüksek lisans

veya doktora derecesine sahiptir. Yüksek öğretimli grubun %28.6'sı (10 yönetici) yurtiçi veya yurtdışı bir üniversiteden tarımla ilgili alan mezunudur. Yöneticilerin sadece %20'si (7 yönetici) ilköğretim düzeyinde eğitim görmüştür ve çiçek sektöründe ortalama çalışma süreleri 19 yıl olup, en kısa süre 3, en uzun süre 47 yıldır. Yöneticilerin %80'i (28 yönetici) sektörde 11-30 yıl arası deneyim sahibidir; %51,5'i (18 yönetici) ise 1-10 yıl arası süredir kendi firmasında çalışmakta olup, sadece bir yönetici 28 yıldır kendi işletmesinin patronudur. Yöneticilere yöneltilen Antalya Bölgesi ve dışında diğer firmalarda deneyimleri olup olmadığı sorusuna, %74,3'ü (26 yönetici) Antalya'da, %31,4'ü (11 yönetici) Antalya dışında diğer firmalarda deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir.

### Sektörün Elmas (Karo) Modeli belirleyicilerine göre değerlendirilmesi

Kesme çiçek sektörünün faktör koşullarının bölgesel önem ve yeterliliği, Eickelpasch vd.'nin (2011) çalışmasından yararlanılarak 6'lı Likert ölçeği ile sorgulanmış, bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Antalya Kesme Çiçek Sektörü Faktör Koşullarının Değerlendirilmesi

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM		Ort. $\bar{X}$	Std. Sap. ( $\sigma$ )	
	Önemsiz		Önemli ve çok yetersiz		Önemli ve yetersiz		Önemli ve vasat		Önemli ve yeterli		Önemli ve çok yeterli		(n) (%)				
Faktörler	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)			
İşgücü kaynakları	-	-	8	22.9	14	40	9	25.7	3	8.6	1	2.9	35	100	2,29	1,02	
İşgücü eğ. imkânı	2	5.7	9	25.7	15	42.9	6	17.1	3	8.6	-	-	35	100	1.97	1.01	
Yurtiçi nakliyat	9	25.7	-	-	3	8.6	3	8.6	19	54.3	1	2.9	35	100	2,74	1,75	
Yurtdışı nakliyat	1	2.9	1	2.9	4	11.4	5	14.3	21	60	3	8.6	35	100	3,51	1,09	
Gümrük kontrol	-	-	1	2.9	2	5.7	8	22.9	22	62.9	2	5.7	35	100	3.63	0.81	
Lojistik hizmetler	-	-	2	5.7	2	5.7	7	20	22	62.9	2	5.7	35	100	3,57	0,92	
Bil. ilet. ağı	-	-	-	-	-	-	1	2.9	27	77.1	7	20	35	100	4,17	0,45	
Bankacılık kambiyo	-	-	-	-	2	5.7	3	8.6	26	74.3	4	11.4	35	100	3,91	0,66	
Yer. finans kurumları	3	8.6	6	17.1	4	11.4	8	22.9	12	34.3	2	5.7	35	100	2,74	1,46	
Fuar org.	3	8.6	3	8.6	8	22.9	9	25.7	11	31.4	1	2.9	35	100	2,71	1,32	
Üniversiteler ile işbirliği	4	11.4	11	31.4	14	40	4	11.4	1	2.9	1	2.9	35	100	1,71	1,10	
Sek. araş. kur.	2	5.7	12	34.3	15	42.9	5	14.3	-	-	1	2.9	35	100	1,77	0,97	
(Varyasyon % 36.2)														Genel Ortalama		2.90	1.05

Tablo 1'de görüldüğü üzere, haberleşme ve bilgi iletişim ağı, bankacılık ve kambiyo hizmetleri, gümrük kontrol işlemleri, lojistik hizmetler ve yurtiçi/ yurt dışı nakliyat nispeten gelişmiş faktör koşullarıdır. İşgücünün eğitim imkânları, üniversitelerle işbirliği ve sektör araştırma kurumları yetersiz faktör koşullarını;



işgücü tedarik kaynakları, yerel finans kurumları, fuar ve organizasyonların desteği gibi faktörler ise yetersiz/vasat faktör koşullarını oluşturmaktadır.

Elmas Modeli'nde talep koşullarının önemini ölçmek için 5'li Likert ölçeği ile hazırlanan 9 sorunun bulguları, Tablo 2'de gösterilmiştir. Müşterilere coğrafi yakınlık, yerel talebin büyüklüğü, yurtiçi ve yurtdışı pazarın standartları yükseltme baskısı (talebin kalitesi), yerel rakiplerin sayısı ve ölçeği, firmanın yenilikçi ürünleri geliştirme performansı, yerli rakiplerin üstün kaynak ve yeteneklerinin önem düzeyleri sorgulanmıştır. Bu soru grubuna verilen yanıtlar, Antalya kesme çiçek ihracatçıların talebi etkileyen tüm faktörleri önemli veya çok önemli gördüklerini göstermektedir. Bu bulgu, örneklemdaki firmaların küresel rekabet bilincinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Yerel rekabetin sağlayacağı üstün talep koşullarının oluşması, rekabet bilincinin varlığına bağlı görülmektedir (Porter, 1990).

**Tablo 2:** Firmanın Yurtdışı Rekabetçiliğinde Talep Koşullarının Önem Derecesi

Ölçek değerleri	1		2		3		4		5		TOPLAM		Ort. $\bar{X}$	Std. Sapma ( $\sigma$ )	
	Çok önemsiz (n) (%)	Önemsiz (n) (%)	Kararsız (n) (%)	Önemli (n) (%)	Çok önemli (n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)							
Müşterilere coğrafi yakınlık	1	2.9	2	5.7			10	28.6	22	62.8	35	100	4.43	0.98	
Yerel talep büyüklüğü			6	17.1	2	5.7	18	51.4	9	25.8	35	100	3.86	1.00	
Yurtiçi pazarın standartları yükseltme baskısı	2	5.7	10	28.6	1	2.9	15	42.8	7	20	35	100	3.26	1.56	
Yurtdışı pazarın standartları yükseltme baskısı			1	2.9	1	2.9	10	28.6	23	65.6	35	100	4.57	0.70	
Yerel rakiplerin sayısı ve ölçeği			6	17.1	1	2.9	12	34.3	16	45.7	35	100	3.91	1.50	
Firmanın yenilikçi ürünleri geliştirme performansı			2	5.7	2	5.7	14	40	17	48.6	35	100	4.26	1.04	
Yerli rakiplerin üstün kaynak ve yetenekleri	1	2.9	4	11.4	3	8.6	13	37.1	14	40	35	100	3.89	1.39	
(Varyasyon %29.10)												Genel Ortalama		4.02	1.17

Ayrıca Eickelpasch vd.'nin (2011) çalışmasından yararlanılarak talep yapısının belirlenmesinde tamamlayıcı olmak üzere, firmaların ciro artış oranı, yurtiçi, yurtdışı ve toplam satış tutarları ve yeni tür ve çeşitler için üretim çalışmaları sorgulanmıştır. Firma yöneticilerince bildirilen yurtiçi satışların toplam satış hacimlerine oranlarının ortalaması %22,52'dir. Saha çalışmasında firmaların yerel talebi yurtdışı talebe bir alternatif olarak gördükleri gözlemlense de, satışlarında yurtiçi satışın düşüklüğü bu alternatifi değerlendiremediklerini göstermektedir. Bu hususun, yurtiçi ve yerel talebin zayıflığı ile alakalı olduğu

kabul edilmelidir. Talebin tetiklediği yeni tür ve çeşitlere yönelik üretim çalışması da orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, firmaların bölge satış hacmindeki paylarının oransal dağılımı, talebin üçte birinin 5 firma tarafından karşılandığını, dolayısıyla bölgesel satış hacmini 5 firmanın belirlediğini göstermektedir. 2011 yılı İhracatçılar Birliği verilerine göre, Türkiye toplam kesme çiçek ihracatı bir önceki yıla göre %2'lik bir değer artışı sağlamış görünmekle birlikte, ihraç edilen mal miktarında %30'luk bir düşüş söz konusu olmuştur.

Firmaların kesme çiçek pazarlarının firma satışlarındaki oranları ile ilgili soruya alınan yanıtlar, satışların dış pazarlara yönelik olduğunu, öncelikli pazarların Avrupa'nın küresel mal pazarları olduğunu göstermiştir. Ancak bu pazarlar ile ilgili istatistik verilerine bakıldığında Türkiye'nin bu ülkelere yaptığı ihracatın Hollanda, Kenya, Kolombiya gibi lider ülkelerin gerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca % 0-20 aralığındaki yurtiçi satış verileri de iç talebin zayıflığını göstermektedir.

Firmalara ayrıca, yurtiçi ve yurtdışı satışta kullandıkları dağıtım kanallarının oranları sorulmuştur. Küresel pazarlamada mezat ve süpermarketler ön plana çıktığı için, kullanılan dağıtım kanalları talep koşullarını belirlemede önem kazanmaktadır. Yurtiçi satışta mezadı 7 firma (%20) tercih etmekte, %100 mezat satışı yapan 2 firma (%5.7) bulunmakta, 28 firma (%80) mezat satışı yapmamakta, 24 firma (%68.6) toptan satıcıları tercih etmekte, toptan satıcıları %100 oranında kullanan 16 firma (%45.7), perakendecileri kullanan 7 firma (%20) bulunmaktadır. Yurtdışı satışını toptan satıcılara yapan firma sayısı 34'dür (%97.10). 23 işletme (%65.79) tüm (%100) yurtdışı satışını toptan satıcılara yapmakta, sadece 9 firma (%25.70) mezatları kullanmakta ve bir firma satışlarının tamamını üreticilere ve perakendecilere yönlendirmektedir. Öncelikli dağıtım kanalının toptan satıcılar olması, işlem maliyetlerini azaltmak açısından etkili olsa da, zamanında ve tam tahsilât için mezatlar daha avantajlıdır (Hobbs, 1996). Mezat kullanımının yurtiçi satışta %20, yurtdışı satışta %25.70 gibi düşük oranlarda olması ihracatçılar için dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

Elmas Modeli'nin üçüncü belirleyicisi olan bağlantılı ve destekleyici sektörler için hazırlanan 3 soru grubundan ilki Antalya'da temel girdilerin temin edildiği tedarikçilerin konumunu belirlemeye yönelik olup verileri Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Temel Girdilerin Temin Edildiği Tedarikçilerin Konumu

Tedarik kaynağı	Antalya içi		Yurtiçi/ Antalya dışı		Yurt dışı		TOPLAM
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	
Temel Girdiler							
Sera malzemesi	21	60	11	31.4	4	11.4	36
Canlı üretim materyali(fide-fidan-soğan vs)	16	45.7	6	17.1	20	57.1	42
Bitkisel ilaç	17	48.6	14	40	1	2.9	32
Ambalaj	8	22.9	25	71.4	1	2.9	34

Tablo 3'te görüldüğü üzere, sektörün temel girdilerinden fide, fidan, yumru ve soğanlar grubu hariç diğerleri kısmen Antalya içi kısmen de yurtiçi firmalardan temin edilmektedir. Bitki soyları ve kalitesi açısından önemli görülen canlı üretim materyali olan fide, fidan, soğan vs. alımlarını 20 firma (%57,1), yurtdışından yapmaktadır. Bu girdileri Antalya içinden temin eden firma sayısı, 16'dır (%45,7). Pazarlarda olumsuzluk yaşamak istemeyen üreticilerin, bu kaynak hususunda hassas davrandığı, bu sebepten yurtdışı tedarikçilere yöneldikleri anlaşılmaktadır. Fide vb. tedarik kaynaklarında kısmi dış bağımlılık, Türk tarım ekonomisinin temel gerçeklerinden biridir (Barış ve Uslu, 2009: 769). Araştırmanın saha çalışmasındaki görüşmelerde, bu grup tedarikin kısmen Antalya'da yoğunlaşmasının sebebinin Antalya'da çiçek çelik fidesi mülki (royalty) hakkına sahip ve iç ve dış pazarlara satış yapan, Kenya'da da aynı alanda faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir yatırımı olan Antalyalı bir firmanın mevcudiyeti olduğu görülmüştür. Kesme çiçekte fide mülki haklarına sahiplik yaygın olmayıp üretici bedel karşılığı bu malzemeyi ithal ederek çoğaltmaktadır. Bu firma ile dışa açılım, sektörel rekabetin geleceği için ümit vermekte ve Antalya kesme çiçek ihracatçıları buldukları yerden yurt dışı pazarlardaki çeşitlilik ve gelişimi takip edebilmektedirler. Bitkisel ilaç temininde kısmen, ambalaj temininde yüksek düzeyde bölge dışı bağımlılık mevcuttur.

Temel girdilerdeki tedarik kaynaklarının önem ve yeterliliğini sorgulayan ikinci soru grubunun verileri Tablo 4'de özetlenmiştir. Bu veriler Antalya kesme çiçek ihracatçılarının çoğunluğunun, bitkisel ilaçların tedarikini önemli ve çok yetersiz/yetersiz/vasat, diğer temel girdi tedarik kaynaklarını çoğunlukla önemli ve yeterli bulduklarını göstermektedir (Bkz. Tablo 4).

**Tablo 4:** Firmaların Tedarik Kaynaklarının Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM (n) (%)	Ort $\bar{X}$	Std. Sap. ( $\sigma$ )	
	Önemsiz (n) (%)	Önemsiz (n) (%)	Önemli ve çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)						
Sera malzemesi.	1	2.9	-	-	2	5.7	-	-	28	80	-	-	31	88.60	3.74	0.86
Canlı üretim materyali	1	2.9	1	2.9	3	8.6	5	14.3	20	57	1	2.9	31	88.60	3.45	1.06
Bitkisel ilaçlar	3	8.6	7	20	5	14.3	15	42.8			1	2.9	31	88.60	3.13	1.12
Ambalaj malz.	-	-	-	-	3	8.6	3	8.6	24	68.5	2	5.7	32	91.40	3.78	0.71
(Varyasyon %26.5)													Genel Ortalama		3.53	0.93

Porter'in önemini vurguladığı (1990) bağlantılı ve destekleyici sektörlerde işbirliğini sorgulamak için, bilgi amaçlı temel araştırmada, ürün geliştirmede, süreç geliştirmede, teçhizat kullanımında, satışlarda işbirliği süreçlerinin önem ve yeterlilik derecesi ile ilgili üçüncü soru grubu 6'lı Likert ölçeği ile yanıtlanmak üzere Eickelpasch vd.'nin (2011) çalışmasından uyarlanmıştır (Bkz Tablo 5).

**Tablo 5:** Sektörel İşbirliğinin Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM		Ort $\bar{X}$	Std. Sap. ( $\sigma$ )	
	Önemsiz (n)	(%)	Önemli ve çok yetersiz (n)	(%)	Önemli ve yetersiz (n)	(%)	Önemli ve vasat (n)	(%)	Önemli ve yeterli (n)	(%)	Önemli ve çok yeterli (n)	(%)					(n)
Bilgi amaçlı temel arş.'da	2	5.7	10	28.6	8	22.8	9	25.7	5	14.3	1	2.9	35	100	2.23	1.26	
Ürün geliştirmede	1	2.9	10	28.6	12	34.3	7	20	4	11.3	1	2.9	35	100	2.17	1.15	
Süreç geliştirmede	1	2.9	11	31.4	13	37.1	6	17.1	3	8.6	1	2.9	35	100	2.06	1.11	
Teçhizat kullanımında	2	5.7	9	25.7	14	40	2	5.7	7	20	1	2.9	35	100	2.17	1.28	
Satışlarda			11	31.4	11	31.4	7	20	5	14.3	1	2.9	35	100	2.26	1.15	
<b>(Varyasyon %54.5)</b>														<b>Genel Ortalama</b>		2.18	1.19

Sektörel işbirliği süreçlerinin kesme çiçek ihracatçıları tarafından değerlendirmelerini özetleyen Tablo 5’de, genel ortalamanın 2.18 düzeyiyle önemli ve yetersiz bulunduğu görülmektedir. Porter’a (2010: 224) göre bir bölgede bağlantılı ve destekleyici endüstrilerdeki müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, danışmanlar, endüstri, ticaret ve araştırma ortaklarının varlığı girişimcilere bilgi kaynakları sağlar, endüstriyel tecrübeyi geliştirir. Eşsiz bilgi tecrübeyi davet edecek, potansiyel girişimci fırsatları gösteren bilgiye ulaşabilecektir. Bu safhalar bağlantılı ve destekleyici sektörlerle olan iletişim ve işbirliği ile alakalıdır. Antalya kesme çiçek ihracatçıları, kesme çiçek endüstrisi ile ilgili araştırma kuruluşları ve diğer firmalarla işbirliğini önemli ancak uygulamasını yetersiz görmektedirler. Elmas’ın üçüncü belirleyicisi, Antalya kesme çiçek sektörünün tedarik kaynakları açısından kısmen yeterli, işbirliği süreçlerinde ise yetersiz bulunmuş olup, rekabet üstünlüğüne katkısının zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elmas Modeli’nin dördüncü belirleyicisi olan firma stratejisi, yapısı ve rekabete yönelik iki soru grubu hazırlanmış, ayrıca bu belirleyicinin yorumlanmasında diğer belirleyicilere yönelik bazı sorulardan da faydalanılmıştır. Ar-Ge harcamalarının toplam satışlara oranı, Eickelpasch vd.’nin (2011) çalışmasından uyarlanan bir soru ile sorgulanmıştır. Bu oranın ortalaması, örnekleme %5,2 olarak bulunmakla birlikte, %12’lik yüksek oranı ile ortalamayı etkileyen ve dış pazarlar için orkide üreten yatırımını yeni tamamlamış bir firmanın değeri ortalamadan çıkarıldığında, örneklem ortalaması %2 bulunmuştur ki, bu oranın küme profilini daha iyi yansıttığı düşünülmektedir. Ar-Ge yapmayan firma sayısı 14 (%40), en düşük Ar-Ge oranı %1 düzeyinde olan 3 firmaya aittir.

Porter, firma stratejisi, yapısı ve rekabet belirleyicisinde iç rekabet ve yeteneklerin öncülüğündeki yenilikçiliği vurgulamaktadır (Porter, 1990: 108-113). Antalya kesme çiçek ihracatçılarının son iki yılda gerçekleştirdikleri ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon yeniliklerini sorgulayan yenilik performansı soruları, Haccou ve Alkemade (2010) ve Varis ve Littunen’in (2010) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Yöneticilerden firmalarının son iki yıl içinde

gerçekleştirmiş oldukları ürün, süreç, pazarlama veya organizasyon yeniliklerini 5’li bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ölçeğe *tamamen yeni ve köklü iyileştirme veya değişiklik yapıldı* şıklarında verilen yanıtlar yenilik olarak kabul edilmiş, *mevcut üzerinde değişiklik, küçük değişiklikler ve herhangi bir değişiklik yapılmadı* şeklindeki diğer üç şık, yenilik olarak kabul edilmemiştir (Bkz Tablo 6).

**Tablo 6:** Firmaların Son İki Yıldaki Yenilik Performansı Tablosu

Yenilik Faktörleri	Değişiklik yapılmadı		Küçük değişiklik yapıldı		Mevcutta değişiklik yapıldı		Köklü değişiklik yapıldı		Tamamen yeni		TOPLAM		Yenilik Toplamı	Yenilik Oranı
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)		
Ürün yeniliği	5	14.3	10	28.6	11	31.4	7	20	2	5.7	35	100	9	0.26
Süreç yeniliği	10	28.6	12	34.3	6	17.1	7	20			35	100	8	0.23
Pazar. yeniliği	11	31.4	8	22.9	9	25.7	3	8.6	4	11.4	35	100	7	0.20
Organ. yeniliği	9	25.7	11	31.4	9	25.7	4	11.5	2	5.7	35	100	6	0.17
<b>TOPLAM</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>117.2</b>	<b>35</b>	<b>99.9</b>	<b>21</b>	<b>60.1</b>	<b>8</b>	<b>22.8</b>	<b>140</b>	<b>400</b>	<b>30</b>	<b>0.86</b>
<b>Örneklemin Yenilik Performansı: 30/35= 0.86</b>														

Bu kapsamda, Tablo 6’da yenilik yapan firma sayıları, yenilik toplamları ve bu toplamların örneklemdaki oranı, diğer bir ifadeyle yenilik performansı oran olarak gösterilmektedir. Son iki yılda 9 ürün, 8 süreç, 7 pazarlama ve 6 organizasyon yeniliği olmak üzere tüm süreçlerde toplam 30 yenilik bildirilmiştir. Firmaların yenilik ortalaması veya yenilik toplamının örnekleme oranı 0.86’dır. Bu sayı örneklemin 4 kategorideki yenilik performansı olmakla birlikte, firmaların sadece %26’sı ürün yeniliği, %23’ü süreç yeniliği yapmış, pazarlama yeniliği yapanların oranı %20 düzeyinde kalmış, organizasyon yeniliği oranı ise sadece %17 olmuştur. Küresel çiçek pazarı, firmaları ürün yeniliğine zorlar. Yapılanmış endüstrilerde ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon yeniliği mevcut iken yeni oluşan endüstrilerde ürün yeniliği egemendir (Anderson ve Tushman, 1990; Klepper, 1997; Utterback, 1996). Antalya kesme çiçek sektörü de yeni oluşan endüstriler grubuna girdiğinden, ürün yeniliği oranının, diğer yenilik faktörlerine kıyasla daha yüksek olması beklentilere uygundur. Ortalama yenilik performansının 1’i bile bulamaması ise, sektörün yenilik açısından oldukça yavaş kaldığının işaretidir.

Firmaların kullandıkları dağıtım kanalları, talep koşulları kadar firma stratejisinin de belirleyicisidir. Örneklemdaki firmaların dağıtım kanalı olarak toptan satıcılarda yoğunlaşması, kitle üretiminin dağıtımını süpermarketler ve mezarlarla yaparak başarılı finansal akışlar sağlama stratejilerini kullanmadıklarını göstermekte; sınırlı çeşitte çiçek üretiyor olmaları da, küresel talep açısından önem taşıyan zengin çiçek çeşidi stratejisine sahip olmadıklarının işareti sayılmaktadır. Türkiye coğrafi bakımdan Avrupa pazarına en yakın üretici ve satıcı olduğu için, küresel mal zincirinde önemli dağıtım kanalları olan mezar ve süpermarketlerin kullanımı sektörel gelişmeyi ve talep yapısını güçlendirerek ülkede uluslararası mezar yapılanmasını sağlayabilecektir.

Araştırmanın saha çalışmasındaki görüşmelerde, Antalya’da kesme çiçek deneme üretimi ve ihracatında alınan başarılı sonuçlar sonrası küçük işletmelerin ortak sermaye ile kurdukları sektörel dış ticaret sermaye şirketleri sayesinde yurtdışı pazar paylarını büyüterek küresel pazarlara girebildikleri; yabancı-Türk ortak firmaların da yurtdışı pazarlara girmede daha rekabetçi ve sürdürülebilir bir yapıda oldukları tespit edilmiştir. Antalya kesme çiçek sektöründe yabancı-Türk ortaklık sayısının şimdilik 3 olduğu, 5 lider firmanın sektörel ihracatı yönlendirdiği, diğer firmaların küçük ve orta büyüklükte oldukları, firmalarda ihracatı ön planda tutan kurumsallaşmaya açık, yaş ve eğitim düzeyleriyle yenilik ve girişimciliğe yatkın yapıda yöneticiler bulunduğu ve yeni kurulan firma sayısının yıllar itibarıyla gösterdiği artışlarla gelişen bir sektör olduğu, araştırmanın diğer önemli bulguları olarak belirtilebilir.

Yukarıda raporlanan Elmas Modeli belirleyicilerinin yanı sıra, bunlar üzerinde etkili olan devlet faktörünü değerlendirmek için, kurumsal ve/veya devlet desteklerinin önem ve yeterlilik düzeyi Eickelpasch vd.’nin (2011) çalışmasından yararlanılarak sorgulanmıştır. İşçi bulma kurumları, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, sektörel devlet teşvikleri, önemsizden (0) önemli ve çok yeterliye (5) uzanan 6’lı Likert ölçeği ile değerlendirilmiş; firma yöneticileri yerel düzeyde sağlanan kurumsal ve/veya devlet desteklerini çoğunlukla önemli ve yetersiz/çok yetersiz olarak değerlendirmişlerdir. Bulgular, kamu kurumlarının destekleri ile sektörel devlet teşviklerinin önemli ancak yetersiz algılandığını, sektörle ilgili sivil toplum örgütlerinin desteklerinin de vasat düzeyde görüldüğünü ortaya koymuştur. Model üzerinde dışarıdan etkili olan şans faktörü açısından dikkat çeken husus ise, Antalya’nın iklim yapısının ve turizm konusundaki gelişmelerin, kesme çiçek sektörünü olumlu etkileyen roller oynadığı, dolayısıyla sektörün küresel rekabet gücüne katkıda bulunduğu yönündedir.

### **Sektörün Kaynak Temelli Görüş açısından değerlendirilmesi**

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının firma kaynak temelinin küresel rekabet gücü açısından yeterlilik düzeyi algılarını belirlemek üzere, firma yöneticilerine sahip oldukları kaynakların önem ve yeterlilik düzeyi hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Soru grubu değerlemeleri önemsizden (0) önemli ve çok yeterliye (5) uzanan 6’lı Likert ölçeği üzerinden ölçülmüştür (Bkz. Tablo 7).

**Tablo 7:** Firma Kaynak Temelinin Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM (n) (%)	Ort $\bar{X}$	Std Sap ( $\sigma$ )	
	Önemsiz (n) (%)	Önemli ve çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve yetersiz (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)										
Vasıflı üretim personeli	-	-	2	5.7	12	34.3	5	14.3	8	22.9	4	11.4	31	88.60	3	1.21
Vasıflı paz. ve satış pers	-	-	2	5.7	4	11.4	6	17.1	16	45.8	7	20	35	100	3.63	1.11
Sera tesisleri	-	-	2	5.7	8	22.9	7	20	13	37.1	1	2.9	31	88.60	3.10	1.04
İşletme ve pak. tesisleri	-	-	-	-	7	20	5	14.3	18	51.4	2	5.7	32	91.40	3.47	0.92
İdari birim tesisleri	-	-	-	-	3	8.6	6	17.1	24	68.6	2	5.7	35	100	3.71	0.71
Seralar, enerji sistemi	2	5.7	4	11.4	6	17.1	5	14.3	10	28.6	4	11.4	31	88.50	2.94	1.48
<b>TOPLAM</b>	2	5.7	10	28.5	40	114.3	34	97.1	89	254.4	20	57.1	195	557.10	19.84	6.48
<b>(Varyasyon: % 32.63)</b>													<b>Genel Ortalama</b>		3.31	1.08

Tablo 7’de sunulan bulgular, vasıflı üretim personeli kaynağını önemli ancak yetersiz/çok yetersiz değerlendiren yöneticilerin %40’ı bulduğunu, yeterli/çok yeterli bulanların oranının %34’de kaldığını, genel ortalamanın beş üzerinden 3.31 ile vasatın biraz üstünde olduğunu göstermektedir. Vasıflı pazarlama ve satış personeli (3.63), işleme ve paketleme tesisleri (3.47) ve idari birim tesisleri (3.71) için daha yüksek ortalamalar bulunmuş; sera tesisleri (3.01) ve seraların enerji sistemi (2.93) daha düşük düzeyde değerlendirilmiştir. Bu sonuç, Antalya kesme çiçek sektörü yöneticilerinin girişimci yeteneklerini kullanabilecekleri eksiksiz bir kaynak temeline sahip olmadıklarını göstermektedir.

Firma profili bilgilerinde yer alan ve Ferreira vd.’nin (2010: 106-8) makalesinde girişimcilik kaynakları olarak tanımlanan firma ve yöneticilerin ortalama yaş düzeyi ve eğitim düzeyi değerlendirildiğinde, Antalya kesme çiçek sektörü, girişimcilik potansiyeli açısından avantajlı bulunmuştur. Firma yaşlandıkça girişimciliğin azaldığını bulguların araştırılmaları karşılaştırıldığında, mevcut bulgular Antalya kesme çiçek sektörü firmalarının %65.7’sinin, 15 yaş altında genç firma profilinde olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çiçek sektöründe çalışma sürelerini gösteren bulgular, deneyimlerinin firma yol haritasını belirlemeye yeterli sürede olduğunu göstermektedir.

### Sektörün Performanstan Tatmin Düzeyinin Değerlendirilmesi

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının performansı, son iki yılda yöneticilerin satışların artış oranı, kâr marjı, toplam satış gelirleri, firmanın imajı, müşteri memnuniyeti, genel firma performansı gibi performans göstergelerinden tatmin düzeyi ile sorgulanmıştır. Çeşitli performans çalışmalarında, öznel yönetici değerlendirmelerinin nesnel verilerle yüksek korelasyon gösterdiği bulunduğu (Venkatraman ve Ramanujam, 1986’dan akt. Sarvan vd., 2012: 122) ve nesnel

değerlendirmeye olanak sağlayacak performans verilerine erişme gücünü göz önünde tutularak mevcut araştırmada firma performansının ölçümü yöneticilerin öznel değerlendirmelerine dayandırılmıştır. Performansın ölçülmesinde Venkatraman'ın (1989) özgün performans ölçeği sektöre uyarlanarak 6 maddeden oluşacak şekilde hazırlanmış, sütun başlıkları "tatminkâr değil / az tatminkâr / orta / tatminkâr / çok tatminkâr" olmak üzere 5'li bir ölçek oluşturulmuştur (Bkz. Tablo 8).

**Tablo 8:** Firmaların Son İki Yıllık Performans Göstergelerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Ölçek değerleri	1		2		3		4		5		TOPLAM		Ort. $\bar{X}$	Std. Sap ( $\sigma$ )	
Performans Göstergeleri	Tatminkâr değil (n) (%)	Az tatminkâr (n) (%)	Orta (n) (%)	Tatminkâr (n) (%)	Çok tatminkâr (n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)				
Satış artış oranı	7	20	4	11.4	10	28.6	13	37.1	1	2.9	35	100	2.89	1.25	
Kar marjı	4	11.4	7	20	14	40	10	28.6	-	-	35	100	2.86	0.97	
Toplam satış gelirleri	4	11.4	4	11.4	16	45.7	11	31.5	-	-	35	100	2.97	0.95	
Firmanın imajı	1	2.9	1	2.9	6	17.1	20	57.1	7	20	35	100	3.89	0.87	
Müşteri memnuniyeti	-	-	2	5.7	5	14.3	21	60	7	20	35	100	3.94	0.76	
Genel firma performansı	-	-	1	2.9	10	28.6	18	51.4	6	17.1	35	100	3.83	0.75	
(Varyasyon: %27.26)												<b>Genel Ortalama</b>		3.40	0.93

Tablo 8'de görülen firma yöneticilerinin performanstan tatmin derecelerinin genel ortalaması, vasatın üzerinde (3.82) bir tatmin düzeyini göstermekte olup, kâr marjı, satış geliri, satış artış oranı boyutlarında orta, firma imajı, müşteri memnuniyeti ve genel performans boyutlarında ortanın üzerinde bir değerlendirmeye ulaşılmıştır. Antalya kesme çiçek ihracatçılarının sınırlı kaynak temeline ve Elmas Modeli'nin bazı belirleyicilerdeki dezavantajlara rağmen firma performansından tatminsizlik ifade etmemiş olmaları, sektör açısından umut vaat edici bulunmuştur.

### Sektörün Elmas Modeli Analizi

Antalya kesme çiçek sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini ELMAS Modeli'ne göre özetleyen araştırma bulgularının analiz sonuçları, Tablo 9'da verilmektedir. Tablo'da performans bulgu ve yorumları, Elmas'ın üçüncü belirleyicisi olan "Firma stratejisi, yapısı ve rekabet" başlığı altında birleştirilmiştir (Bkz. Tablo 9).



**Tablo 9:** Sektörün Elmas Analizi Sonuçları

<b>FAKTÖR KOŞULLARI</b>	<b>TALEP KOŞULLARI</b>
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Güçlü Yönler</b>
-Haberleşme ve bilgi iletişim ağı -Yurtdışı/yurtiçi nakliyat imkânları -Gümrük kontrol işlemleri -Lojistik hizmetleri -Bankacılık ve kambiyo hizmetleri -Toprak uygunluğu -Ucuz işgücü -Yakın bölgelerdeki farklı iklim ile yıl boyu üretim	-Büyük çiçek pazarlarına olan coğrafi yakınlık -Satışlarda ihracat tutarının oransal yüksekliği
<b>Zayıf Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
-İşgücünün eğitim imkânları -Üniversitelerle işbirliği -Sektör araştırma kurumları -İşgücü tedarik kaynakları -Yurtiçi nakliyat imkânları -Yerel finans kurumları desteği -Fuar organizasyonları -Sezonluk çalıştırılan mevsimlik işçiler	-Yurtiçi talebin kalite ve hacmindeki yetersizlik -2011 yılı satış miktarındaki düşüş -Ülke kesme çiçek ihracatının küresel pazarlardaki sıralamasının aşağılarda yer alması -Talebi etkileyen tüm dağıtım kanallarının kullanılmayışı -Ülkede uluslararası mezzatların olmayışı
<b>FİRMA YAPISI, STRATEJİSİ ve REKABET</b>	<b>BAĞLANTILI VE DESTEKLEYİCİ SEKTÖRLER</b>
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Güçlü Yönler</b>
-Kurumsallaşmaya elverişli hukuki yapı -Firma verimliliğindeki sürdürülebilir yapı -Pazarlarda oluşan olumlu performans yapısı -Yeni kurulan firma sayısında yıllar itibarıyla artışlar	-Bağlantılı ve destekleyici sektörlerde öncü ve küresel firmaların mevcudiyeti -Tedarik kaynaklarının genelinde yurtdışına çok bağımlı olmayan yapı -Bitkisel ilaçlar dışında yeterli tedarik kaynaklarının varlığı
<b>Zayıf Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
-Yeni tür ve çeşit üretiminin yaygın olmaması -Bazı dağıtım kanallarının yetersiz kullanılması -Ar-ge harcamalarının yaygın olmaması -Yenilik performansının yetersizliği -Sektörde küçük ölçekli firmaların yaygınlığı -Çoğu firma üretim alanlarının göreceli küçüklüğü	-Bitkisel ilaç temininde kısmen, ambalaj temininde yüksek düzeyde bölge dışına bağımlılık -Canlı üretim materyalinde yurtdışına kısmi bağımlılık -Kesme çiçek endüstrisi ile ilgili araştırma kuruluşları ve diğer firmalarla yetersiz işbirliği
<b>DEVLET</b>	<b>KAYNAK TEMELİ</b>
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Güçlü Yönler</b>
-Expo 2016 için dolaylı devlet desteği -Ar-Ge, eğitim ve yaygınlaştırma faaliyetlerine öncülük eden devlet kurumlarının varlığı	-Girişimcilik potansiyeli ve sektörel deneyim kapasitesi güçlü firma yöneticilerinin varlığı
<b>Zayıf Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
-Yerel düzeyde sağlanan kurumsal ve devlet desteklerinin yetersizliği -Mevcut üretim alanlarının imara açılarak değer kazanması nedeniyle üretim alanlarının başka yerlere kaydırılması tehdidi	-Firma fiziksel kaynaklarının yeterli ile vasat aralığında kalması -İklim koşullarına aşırı bağımlı yetersiz teknoloji

Elmas Modeli Analiz sonuçları, Antalya kesme çiçek ihracat sektörünün faktör koşullarında kısmen rekabet gücüne sahip bulunduğunu, ancak henüz iyileştirilmesi gereken pek çok faktör bulunduğunu göstermiştir. Araştırmanın saha çalışmasında, katılımcılar tarafından en dikkate değer bölgesel faktör koşulunun toprak uygunluğu olduğu ve kesme çiçeklerin rutubeti sevdiği vurgulanmıştır. Antalya'da mevcut mukayeseli üstünlükler olan ucuz işgücü ve iklim koşulları diğer bazı faktör koşullarında gelişmeyi ve böylece küresel mal zincirine ulaşma imkânı sağlamış görünmektedir. Faktör koşullarında sağlanan kısmi

uzmanlaşmanın kümedeki bilgi akışını güçlendirerek küresel faaliyetlere katkı sağladığı, yetersiz faktör koşullarının ise enformasyon oluşum ve tedarikini önlediği, vasat düzeydeki faktörlerin sektörel büyümenin hızını kestiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın saha çalışması görüşmelerinde, sektörün iki firmasının faktör koşullarında daha rekabetçi olmak için Kenya’da çelik ve fide, Rusya’da sera ve İngiltere’de pazarlama yatırımları yaptıkları, bazı firmaların işgücü, iklim ve teşvik uygulamaları için Kolombiya’da karanfil yatırımı planladıkları tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları, Antalya kesme çiçek ihracatçılarının talep koşullarında rekabet bilincine sahip olmakla birlikte, rekabeti tetikleyen yoğun ve çağdaş bir yurtiçi/yerel talep olmadığını göstermiştir. Talebin gelişmesini sağlayacak uluslararası mezat sistemi yerine sınırlı sayıda dağıtım kanalının kullanılması sonucunda, dar üretim çeşidi ve orta düzey yenilik performansı ile yürütülen faaliyetlerin sektörel yapıyı vasatlaştırdığı, böylece talep koşullarının küresel rekabet üstünlüğü açısından zayıf kaldığı bulgulanmıştır. Küresel pazarlarda lider ülkelerin gerisinde kalan satışların, son 2 yılda miktar açısından düşmesi de, talep koşullarındaki vasat yapının getirdiği bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Elmas Modeli’nin üçüncü belirleyicisi olan bağlantılı ve destekleyici sektörlerle ilgili bulgu ise, Antalya kesme çiçek ihracatçılarının genelde yeterli koşulları sağlayarak tedarikçilerin yakınlığından yararlandıkları, hızlı ve düzenli bilgi akışıyla girdileri uygun maliyette, hızlı ve yeterli düzeyde sağlayabildikleri, bazı tedarik kaynaklarında bölge ve/veya yurtdışına bağımlı yapının kısmi dezavantaj oluşturduğu, sektörel işbirliklerinin çok zayıf düzeyde olmasının enformasyon akışı ve yenilikçiliğin gelişmesinin önünde önemli bir engel olduğu yönündedir.

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının profil bilgileri girişimcilik gücünün avantajlı yapısını göstermekle birlikte, Elmas’ın dördüncü belirleyicisi olan firma stratejisi, yapısı ve rekabete yönelik değerlendirmeler, Antalya kesme çiçek ihracatçıları temsil eden örneklemin Ar-Ge harcamaları ve yenilik faaliyetlerinin yaygın ve gelişmiş olmadığını, yeniliğin mevcut üzerinde değişiklik düzeyinde kaldığını, köklü değişiklik ve tam yeniliklerin düzeyinin düşük olduğunu ortaya koymuştur.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Elmas Modeli ve Kaynak Temelli Yaklaşımın kavramsal çerçevesi ile yürütülen bu araştırmanın sonucu, Antalya kesme çiçek sektörünün, tam anlamıyla küresel rekabet gücü kazanmış olmamakla birlikte, küresel pazarlara girebilmek için gerekli altyapıyı ve deneyimi oluşturduğu yönündedir. Sektörün küresel rekabet gücünün istenen düzeye çıkması için sektördeki firmalara, sivil toplum kuruluşlarına, üniversite ve araştırma kuruluşlarına, kamu kuruluşları ve yerel yönetimlere önemli bazı roller düştüğü görülmektedir.

Sektör firmalarının:

- Kaynak temelini güçlendiren yatırımlar ile fuar ve organizasyon faaliyetlerinde aktif olmaları,
- İşgücü eğitimine önem vererek vasıflı işgücü yetiştirmeleri, yeni tür ve çeşitlere yönelik üretim ve araştırma çalışmalarını hızlandırmaları, tüm pazar dağıtım kanallarını kullanarak aktif pazarlama yapmaları,
- Ar-Ge'ye yönelerek üniversite ve araştırma kurumları ile işbirliği yapmaları, verimlilik ve kalite standartlarını yükselten üretim ve satış faaliyetlerine önem vermeleri, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda ölçeklerini yükselten satış hacimlerini hedeflemeleri,
- Üretim ve hasat kalitesini arttıran yeni üretim teknolojilerini benimsemeleri ve kullanmaları, yenilikçi faaliyetlerini hızlandırmaları, yeni satış pazarlarına girmeyi hedefleyen araştırmalar yapmaları ve stratejiler oluşturmaları önemli kazanımlar sağlayacaktır.

Araştırma bulgularından sektör temsilcileri için çıkarılabilecek önerilerden birisi, sektörün çeşitli aktörleriyle kurabilecekleri stratejik ittifakların küresel rekabet üstünlüğü sağlamada olumlu etkiler yaratabileceği noktasından hareketle, uygun iş ortaklarıyla teknik işbirliği, ortak araştırma projeleri, birlikte ürün geliştirme gibi seçenekleri değerlendirmeleri, küresel piyasalarda çeşitli dağıtım kanallarına, ülke dâhilinde uluslararası mezatların oluşturulması faaliyetlerine ve ürün çeşitliliğine önem vermeleridir. Diğer bir öneri, kaynak temelinin rekabet üstünlüğü kazanmadaki etkisi göz önüne alınarak, işletme sermayelerinin güçlendirilmesi, vasıflı işgücü yetiştirme ve elde tutma faaliyetlerine önem verilmesidir. Bu hususlar, sektör temsilcilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmalarının temel koşullarıdır.

Üniversiteler ve araştırma kurumlarının özel sektör, kamu kuruluşları ve devlet ile işbirliği yaparak sektörel eğitimi etkinleştirmeleri; bilimsel araştırmalarda yaygın işbirliği yaparak bitki soyu araştırmalarını desteklemeleri, sektörel çabalara hız kazandırmada önemlidir. Bu hususlarda İhracatçılar Birliği ile mevcut işbirliği çalışmaları, yaygın ve etkin değildir.

Sivil toplum örgütleri (Ticaret ve Sanayi Odaları, İhracatçılar Birliği, Ticaret Borsası):

- Yoğun katılımların olduğu ulusal ve uluslararası fuar organizasyonları yapmalı,
- Organize üretim bölgelerinin kuruluşunu sağlamalı,
- Ülke dahilinde, uluslararası çiçek mezatlarının faaliyetine öncülük ederek altyapı çalışmasını başlatmalı,

- Ss bitkilerinin yoğun olduğu yerlerde uluslararası mezatların yapılmasını sağlamalı, etkili ve düşük maliyette lojistik sağlanması için diğer kurumlar ve devlet ile işbirliği içinde olmalı,
- Yabancı ülkelerde rekabetçi navlun maliyeti sağlayan teşvikler için devlet ile işbirliği yapmalı,
- Kalite kontrolü sağlayan teknik servislerin, araştırma laboratuvarlarının örgütlenmesini sağlamalı, üründe marka-patent kapsamında iek soylarına yönelik mülki haklar uygulamalarının yaygınlaşması için üretici ve ihracatçıları bilinçlendiren eğitim ve yayınlar yapmalı, bu hakların uygulanmasını teşvik eden yasal düzenlemeler için devlet ile işbirliği yapmalıdırlar.

İl Tarım Müdürlükleri ve Belediyeler gibi kamu kurumlarından beklenen ise, firmaların faaliyetlerini kolaylaştıran düzenlemeler ve sektörel devlet teşvikleridir. Devlet, yenilikçi yatırımları özendiren ve kaynak yaratan yasal düzenlemeler yapmalı, sektörde uluslararası üretim ve kalite standartlarını zorunlu kılan kuralların uygulanmasını sağlamalı, fuar organizasyonlarını özendirmeli, sektörel araştırma kurumları ve üniversitelerle işbirliğini teşvik eden ve işgücü potansiyelini değerlendiren, kooperatiflerin etkin olduğu uluslararası mezatların oluşumunu sağlayan yasal düzenlemeler yapmalıdır.

Porter'ın rekabet üstünlüğünde ne sürdüğü devletın yapıcı ve dolaylı rolü, Expo 2016 faaliyetlerinde kendini göstermektedir. Fuar organizasyonu ile genişleyen iç pazar, çokuluslu örgütlenmeyi teşvik eden Türkiye'de iek sektörüne girmesi muhtemel yabancı sermayenin güçlendirdiği kurumsal yapıyı getirebilecek, yeni üretim yöntemleri ve teknolojileri, bilgi ve öğrenme süreçlerinin bölgeye transferini hızlandırabilecek, Elmas Modeli ve kaynak temelindeki olumsuzlukları iyileştirebilecek bir şanstır. Eğitimli ve bilinçli yöneticiler sektöre kendiliğinden girecek, rekabet talebin kalitesi, hacmi ve büyüklüğüne katkı sağlayarak yenilik baskısını arttıracak, firmaları işbirlikçi ve kurumsal bir yapıda birleşerek büyümeye, üst ürünlerle, yeni pazarlara girmeye zorlayacaktır. Rekabet üstünlüğünde ilerleme Antalya kesme iek sektörünü, ölçek ekonomisinde (Porter, 2010: 230) dikey (alıcı-satıcı) ya da yatay (genel müşteri, teknoloji, kanallar) büyümelerle yaygınlaştıracaktır.

Dönüşüm içinde olan küresel kesme iek endüstrisindeki gelişmeler takip edilerek, şansın getirdiği fırsatlar değerlendirilmelidir. Mukayeseli dezavantajları yenen Hollanda yenilik yapma gücü ile Avrupa'nın merkezi olma üstünlüğünü sürdürse de, küresel zincirdeki yerini kaybetme sıkıntısıyla, uzun dönemde gelişmekte olan ülkelerde gcl bir endüstri oluşturup destek sağlama arayışındadır (Tavoletti ve Velde, 2008: 303-309). Hollanda mezatlarına mal sevkiyatı yapan en büyük üretici olan Kenya iftlikleri, artık doğrudan toptancılara ve süpermarketlere satış yapmaktadırlar. Diğer yandan kesme iek yetiştiriciliğinin yoğun olduğu Afrika ve Latin Amerika lkeleri AB'nin uyguladığı imtiyazlı ticari haklarını

kaybetme safhasındadırlar (Muhammad vd., 2010: 272). Belirtilen gelişmeler rekabete odaklı ve pazar büyüklüğü ön planda olan Türkiye'nin, rekabetteki yerini yükselterek sürdürülebilir bir yapıyla yoluna devam etmesi için bir fırsat, Avrupa pazarlarına coğrafi yakınlık ve güçlü Türk-Hollanda ilişkileri ise başarı için, katkı sağlayıcı koşullardır.

Alan yazında yer alan önemli kavramsal çerçevelerden hareketle Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün analiz edildiği bu araştırmanın başlıca kısıtı, kapsamın Antalya kesme çiçek ihracatçıları ile sınırlı olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda, Türkiye'nin başka bölgelerinde faaliyet gösteren kesme çiçek üreticilerini kapsayan araştırmalar tasarlanması önerilebilir. Bu kısıtlara rağmen mevcut araştırmanın sonuçlarının, Türk kesme çiçek sektörünün küresel rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler hususunda alan yazına katkıda bulunacağı ümit edilmektedir.

#### KAYNAKÇA

AIPH-International Association of Horticultural Producers (2011). *International statistics flowers and plants*. Hague: Statistics Netherlands.

AIPH International Association of Horticultural Producers (2012). *International statistics flowers and plants*. Hague: Statistics Netherlands.

Akbaş, N. (2012). Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün Porter'ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım açısından incelenmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Anderson P. ve M. L. Tushman. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35 (4): 604-633.

Bariş, M. E. ve Uslu, A. (2009). Cut flower production and marketing in Turkey. *African Journal of Agricultural Research*, 4 (9): 765-771.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business. *Strategy, Management Science*, 32 (10): 1231-1241.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Barney, J. B. ve Arıkan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison (Der.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*: İçinde 124-188. Oxford: Blackwell Publishing.

Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory, creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.

Batt, P. J. (2001). Strategic lessons to emerge from an analysis of selected flower export nations. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 11 (3): 41-54.

Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B. (2002). *Business strategy: An introduction. Second edition.* Butterworth-Heinemann: Woburn MA.

Cohen, W. M ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.

Doldur, H. (2008). Kesme çiçek üretim ve ticareti. *İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Coğrafya Dergisi*, (16): 26-45.

Eickelpasch, A., Leipras, A., Stephan, A. (2011). Locational and internal sources of firm competitive advantage: Applying Porter's diamond model at the firm level. *Journal of Strategic Management Education*, 7 (2): 129-154.

Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., Ortiz, R. F. (2010). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *International Business Administration*, 11 (1): 95-116.

Ganitsky, J. (1986). Strategic lessons emerging from the performance of Colombia and Israel in international flower markets. *Research in Domestic and International Agribusiness Management*, 6: 143-180.

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76 (1): 37-74.

Grant, R. M. (1991). The Resources-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3):114-135.

Haccou, S. ve Alkemade, F. (2010). An analysis of the innovative performance of the Dutch greenhouse horticultural sector. *Final thesis.* Utrecht University Faculty of Geosciences-Science and Innovation Management, Utrecht.

Hobbs, J. E. (1996). Transaction costs and slaughter cattle procurement: Processors selection of supply channels. *Agribusiness*, 12 (6): 509-523.

Hoskisson, R. E., Robert, E., Michael, A. H., William, P. W. ve Daphne, Y. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3): 417-456.

Keyder, Ç. ve Yenal, Z. (2011). Agrarian change under globalization: Markets and insecurity in Turkish agriculture. *Journal of Agrarian Change*, 11 (1): 60-86.

Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 145-182.

Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5): 363-380.

Muhammad, A., Amponsah, A. A., Dennis, J. H. (2010). The impact of preferential trade arrangements on EU imports from developing countries: The case of fresh cut flowers. *Economic Perspectives and Policy*, 32 (2): 254-274.

Orta Anadolu Süs Bitkileri ve Mamulleri İhracatçılar Birliği, “Dünyada ve Türkiye’de süs bitkileri sektörü”, [http://www.susbitkileri.org.tr/arastirma\\_raporlari.htm](http://www.susbitkileri.org.tr/arastirma_raporlari.htm), (15.03.2012).

Orta Anadolu Süs Bitkileri ve Mamulleri İhracatçılar Birliği, “İstatistikler”, <http://www.susbitkileri.org.tr/tr/istatistikler.htm>, (25.08.2012).

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil: Blackwell Oxford.

Peteraf, M. (1993). The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.

Peteraf, M. ve Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4): 309-323.

Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001). Is the resource - based view a useful perspective for strategic management research. *Academy of Management Review*, 26 (1): 22-40.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations (CAN)*. Newyork: Palgrave Macmillan Press Ltd.

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6): 45-59.

Porter, M. E. ve Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73: 120-134.

Porter, M. E. (2010). *Rekabet üzerine*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Runyan, R., Huddleston, P., Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. *Entrepreneurship Management*, 2 (4): 455-477.

Sarvan, E. F. D., Özdemir, E. D., Köksal, C. D., Başer, G., Almaz, F. ve Kamay, M. (2012). Türkiye’de yat yapım kümelerinin bilgi paylaşım ağları, entelektüel sermaye ve kurumsal çevrelerinin yenilikçilik ve performans etkileri açısından karşılaştırmalı analizi. Proje No.110K357 Ankara: TÜBİTAK yayınları.

Schoemaker, P. J. H. (1990). Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36 (10): 1178-1192.

Tavoletti, E. ve Velde, R. (2008). Cutting Porter's last diamond: Competitive and comparative (dis)advantages in the Dutch flower cluster. *Entrepreneurship and International Management*, 15 (2): 303-319.

Titiz, A., Çakıroğlu, N., Yıldırım, T. B. ve Çakmak, S. (2000). Süs bitkileri üretim ve ticaretindeki gelişmeler. *Türkiye Ziraat Mühendisliği, 5. Teknik Kongresi*, 17-21 Ocak 2000, Ankara, Türkiye.

Utterback J. M. (1996). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Van Liemt, G. (1999). *The world cut flower industry: Trends and prospects*. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/ctflower/index.htm>, (21.10.2011).

Varis, M. ve Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SME's. *European Journal of Innovation Management*, 13 (2): 128-154.

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4): 801-814.

Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35 (8): 942-962.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

Wijnands, J. (2005). *Sustainable international networks in the flower industry: Bridging empirical findings and theoretica approaches*. Leuven: ISHS.

Wijnands, J. H. M., Bijman, J., Hurne, R. B. M. (2007). Impact of institutions on the performance of the flower industry in developing countries. *ISNIE Conference*, 21-23 June 2007, Reykjavik, Iceland. <http://www.isnie.org/assets/files/papers2007/wijnands.pdf>, (20.03.2011).





**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ**  
**MAKALE YAYIM İLKELERİ VE YAZIM KURALLARI**

**1. Genel İlkeler**

DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi yılda en az dört defa yayımlanan hakemli bir dergidir. Derginin yayım dili Türkçe'dir. Ancak İngilizce yazılan makaleler de yayımlanabilir. Dergi, sosyal bilimler alanına özgün katkılar yapan teorik ve/veya uygulamalı makaleleri yayımlamayı amaçlar. Dergiye gönderilen makalelerin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olması ve herhangi bir yerde yayımlanması için değerlendirme sürecine girmemiş olması gerekir. Başka bir yerde yayımlanması amacıyla başvuru yapıldığı, aynıının ya da benzerinin başka bir dergide yayımlanmış olduğunun tespiti halinde makale değerlendirme sürecinden çıkarılır. Dergimizde, başvuru, değerlendirme, yayın süreci ve bilgilendirmeler TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark sistemindeki <http://dergipark.ulakbim.gov.tr> adresi üzerinden yapılır. Ayrıca yazar ve hakemlerle iletişim dergiye ait [sbedergi@deu.edu.tr](mailto:sbedergi@deu.edu.tr) adresi üzerinden de gerçekleştirilir. Yazarlar iletişim adresi olarak belirttikleri e-posta adresini kontrol etmelidir. Ayrıca telefon ile bilgilendirme yapılmaz. Makaleler, Derginin Makale Yayım İlkeleri ve Yazım Kuralları'nda (Yazar Rehberi) belirtilen ilkelere, şekil şartlarına, atıf usüllerine ve yazıldığı dilin yazım kurallarına uygun olarak düzenlenmiş olmalıdır. Dergiye gönderilen makaleler, editörler ve yayın kurulu tarafından alana özgün katkısı, bilimsel anlatımı, yazım kuralları, dergi politikası ve kapsamı yönünden incelenir. Çalışmalar, ön değerlendirme ölçütlerini karşılamaları halinde üç hakeme gönderilir. Hakemlerin ve yazarın kimlikleri bu süreçte çift taraflı kör hakemlik politikası gereği gizli tutulur. Hakemler için verilen değerlendirme süresi, hakemin değerlendirmeyi kabul ettiği tarihten itibaren 30 gündür. Hakem değerlendirmesi tamamlanan makalelerin yazarlarına hakem raporları sistem üzerinden e-posta ile gönderilir. Düzeltme istenmesi halinde hakem raporlarının yazara gönderildiği tarihten itibaren 30 gün içinde düzeltilmiş makale ve düzeltme raporunun sisteme yüklenmesi gerekmektedir. Hakem raporları doğrultusunda makalenin yayımlanıp yayımlanmamasına, editörler ve yayın kurulu karar verir. Basılabilecek makaleler son olarak intihal incelemesine tabi tutulur. İntihal raporu doğrultusunda basımı uygun görülen makaleler dizgi aşamasına alınır, basımı uygun görülmeyen makaleler ise reddedilir. Yayımlanmayan makaleler, yazara geri verilmez. Dergideki makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir. Dergide yayınlanmasından sonra makalenin tüm telif hakları DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'ne aittir. Yayınlanmış çalışmaların yazarlarına telif ücreti ödenmez. Dergide yayınlanmış makaleler DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi onayı olmadan başka bir yerde yayımlanamaz ve çoğaltılamaz.

Dergiye değerlendirilmek üzere makale gönderen yazarlar Dergi'nin Makale Yayım İlkeleri ve Yazım Kuralları'nı ve belirtilen telif koşullarını kabul

etmiş sayılırlar. Söz konusu kural ve ilkelere uymayan makalelerin sorumlulukları yazar(lar)a aittir. Dergi Yayın Komisyonu'nun ilgili kural ve ilkelere uymayan makaleleri “değerlendirme sürecinde veya sonrasında” “reddetme” hakkı bulunmaktadır.

## **2. Makalelerin Gönderilmesi**

Makaleler, “MS Word” formatında kayıtlı olmalı ve TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark sistemindeki DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi sayfasına <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/deusosbil> adresinden üye girişi yapılarak yüklenmelidir. Ayrıca makalenin bir basılı kopyası ile makalenin içine kopyalandığı bir CD ve ıslak imzalı taahhütname “Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Tınaztepe Yerleşkesi, 35390 Buca-İzmir” adresine gönderilmelidir.

DergiPark'a değerlendirilmek üzere yüklenen makale dosyası hakemlerle paylaşılan değerlendirme sürümü olduğundan kör hakemlik politikası gereğince bu dosyada kapak sayfası bulunmamalı, yazar isimlerine yer verilmemeli, ayrıca dosya özelliklerine girilerek yazar bilgileri silinmelidir. Yazar bilgileri sisteme eksiksiz olarak girilmeli, birden fazla yazar olması durumunda “yazar ekle” seçeneğinden yazar sıralamasına dikkat edilerek tüm yazarlar eklenmeli ve iletişim yazarı belirtilmelidir. Postayla gönderilen basılı kopyada ise “Yazım Kuralları ve Biçimsel Özellikler” bölümünde belirtilen şekilde kapak sayfası bulunmalıdır.

## **3. Yazım Kuralları ve Biçimsel Özellikler**

Makaleler, MS Word programında “Times New Roman 11 Punto” karakteriyle tek satır aralıklı ve iki yana yaslanmış olarak yazılır. Sayfa yapısı A4 olmalı; sağ “4 cm”, sol “4 cm”, üst “5,25 cm” ve alt kenarlardan “4,75 cm” boşluk bırakılmalıdır. (Bu ayarlar “sayfa düzeni” - “kenar boşlukları” bölümünden yapılmaktadır). Paragraf başlarındaki girinti “1,25 cm” ve paragraf aralarındaki boşluk önce “0 nk” sonra “6 nk” olmalıdır. (Bu ayarlar MS Word programında “paragraf ayarları” - “girintiler ve aralıklar” bölümünden yapılmaktadır).

Makalenin genel kurgusu sırasıyla şöyledir: Makale adı, Türkçe öz, Türkçe anahtar kelimeler, makalenin İngilizce adı, İngilizce öz (abstract), İngilizce anahtar kelimeler (keywords), tam metin, dipnotlar, kaynakça (references) ve -varsa- ekler. Öz ve anahtar kelimeler “Times New Roman 10 Punto” karakteriyle ve italik yazılmalıdır.

Posta ile gönderilecek makalenin ilk sayfası kapak sayfasıdır. Bu sayfada, çalışmanın Türkçe ve İngilizce başlığı (büyük harflerle, 11 Punto ve koyu ve ortalanarak), yazar adı ve soyadı (soyadı büyük harflerle), ünvanı, adresi (üniversite, fakülte, bölüm adı bulunmalıdır) ve varsa teşekkür notu bulunur. Makaleler bildiri, tez vb. olarak herhangi bir yerde sunulmuşsa, proje/araştırma desteğinden yararlanılarak hazırlanmışsa bu durum mutlaka Türkçe makale başlığına Türkçe, İngilizce başlığa İngilizce olmak üzere dipnot verilerek

gösterilmelidir. Derginin 18. cilt 1. sayısından itibaren basılan makalelerde kullanılmak ve Mayıs 2016 tarihinden itibaren yeni başvurularda geçerli olmak üzere ikinci sayfada (sisteme yüklenecek dosyanın ilk sayfası), makalenin konu alanı, “UAK Doçentlik Sınavına Başvuru Şartları”nda yer alan “temel alan” tablolarından yararlanılarak “bilim alanı” ve “kodu” makale başlığından önce sola dayalı olarak yazılmalı, altındaki satırda yine sola dayalı ve italik olarak makale türü (araştırma makalesi, derleme, olgu sunumu vb.) belirtilmelidir. Makalenin Türkçe başlığı altında Türkçe Öz, anahtar kelimeler, İngilizce başlığı altında İngilizce öz ve anahtar kelimeler de bu ikinci sayfada olmalıdır. Özler ortalama 150 kelimedenden oluşmalıdır. Özde, çalışmanın amacı ve kapsamı, özgün yönü ve incelediği alana getirdiği katkı, yöntemi ve başlıca vurguları, değerlendirmeler ve öneriler kısaca belirtilmelidir. Anahtar kelimeler en az iki en çok altı tane olmalıdır. Anahtar kelimelerin arasında virgül kullanılmalı, her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalı, anahtar kelimelere numara verilmemelidir. Makalenin ana metni üçüncü sayfadan başlamalıdır. Metindeki ana başlıklar, sola dayalı, büyük harfle ve koyu olarak yazılmalıdır. İkinci düzey başlıklar sola dayalı, koyu ve kelimelerin sadece ilk harfleri büyük yazılmalıdır. Üçüncü düzey başlıkları da sola dayalı ve koyu ancak sadece ilk kelimelerinin ilk harfi büyük yazılmalıdır. Başlıklarda harflendirme ve numaralandırma yapılmamalıdır.

Tablo ve şekil başlıkları, tablo ve şekillerin üzerinde numaralandırılarak paragraf girintisiyle “Times New Roman 11 Punto” yazılmalıdır. Tablo, Şekil, Grafik kelimeleri ve numaraları koyu yazılmalıdır. Tablo ve şekil adlarında her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalı, koyu yazılmamalıdır. Örneğin; **Tablo 1:** Tablo Başlığı. Tablo içi yazım karakteri “Times New Roman 8 Punto” olmalıdır. Kaynak, şekil ve tablonun altında paragraf girintisiyle başlanarak “Times New Roman 10 Punto” ile kaynakçada olduğu gibi yazılmalı ve sayfa numarası belirtilmelidir.

Dergide metin içinde kaynak gösterme, parantez içinde yazar soy ismi ve yayın yılı şeklindedir. Örneğin; (Ahmet, 2005: 46). Kaynak gösterilen çalışma iki yazarlıysa iki yazarın soy isimleri gösterilir. Örneğin; (Ahmet ve Ozan, 2003: 69). Kaynak gösterilen çalışma üç ve daha fazla yazarlıysa ilk yazarın “soy ismi vd.” ifadesi kullanılmalıdır. Örneğin; (Ahmet vd., 2006: 79). Metin içinde aynı konuya birden fazla kaynak gösterilmişse ya da yer verilmişse, yazarların soy isimleri alfabetik sıralamayla aralarına noktalı virgül işareti konularak gösterilmelidir. Örneğin; (Ahmet, 2009; Can, 2001; Uysal, 2006). Aynı yazarın aynı yıla ait farklı çalışmaları, yayın yılı sonuna konulacak “a, b, c, ...” harfleriyle gösterilmelidir. Örneğin; (Yılmaz, 2008a; 2008b).

Metinde dipnot uygulaması ilgili sayfanın altında, metnin bütünlüğünü bozmayacak şekilde yalnızca açıklama amacıyla kullanılmalıdır ve “Times New Roman 10 Punto” karakteriyle verilmelidir.

Metin içi atıflarda ve kaynakçada kullanılan kısaltmalar, referans verilen kaynağın dili gözetilmeksizin, makalenin yazım diline uygun yazılmalıdır.

Örneğin; Türkçe makalede “ve”, “vd.”, “Der./Ed.”, İngilizce makalede “and”, “et al.”, “Ed./Eds.” gibi.

Makalede ek verilmesi halinde her bir ek ayrı sayfada olacak şekilde kaynakçadan sonra verilmeli, “EK” başlığı büyük harflerle, koyu ve sola dayalı olarak yazılmalı, ayrıca numaralandırılmalıdır. Ek başlığındaki her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalıdır. Örneğin; **EK 1:** Ek Başlığı.

Yararlanılan kaynaklar, makalenin sonunda ayrı bir sayfada “kaynakça” (references) başlığı altında alfabetik olarak soy isim sırasıyla gösterilmelidir. Her kaynak paragraf girintisiyle başlanarak yazılmalıdır. Kaynakçada aynı yazarın aynı yıla ait çalışmaları varsa, çalışmanın yapıldığı yılın sonuna “a, b, c, ...” harfleri koyularak sıralanmalıdır.

Derginin 19. cilt 1. sayısında yayımlanacak makalelerde ve Mayıs 2016 tarihinden itibaren değerlendirilmek üzere gönderilen yeni makalelerde geçerli olmak üzere atıf ve kaynakça yazımında APA (6. versiyon) stilinde kaynak gösterimi yapılmalıdır. 18. cilt için geçerli olan kaynakça yazımında uyulması gereken genel kurallar aşağıda gösterilmiştir.

**Kitap:**

Rosenau, P. M. (2004). *Post-modernizm ve toplum bilimleri*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

**Kitap bölümü:**

Muecke, M. A. (1994). On the evaluation of ethnographies. J. M. Morse (Der.) *Critical issues in qualitative research*: İçinde 187-209. London: Sage.

**Dergi:**

Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1): 45-60.

**E-dergi:**

Drichoutis, A. C., Lazaridis, P. ve Nayga, R. M. Jr. (2006). Consumers’ use of nutritional labels: A review of research studies and issues. *Academy of Marketing Science Review* (e-journal), 2006 (9): <http://www.amsreview.org/articles/drichoutis09-2006.pdf>, (02.09.2011).

**Tez:**

Çolakoğlu, Ü. (1997). Konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen ilişkilerinde iletişim stratejileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

**Sempozyum ve kongre bildirileri:**

Temiz, D. ve Gökmen, A. (2009). Foreign direct investment and export in Turkey: The period of 1991-2008. *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi*, 17-19 Haziran 2009, Eskişehir, Türkiye.

**İnternet adresi:**

University of Georgia (varsa yayın yılı). "Points of pride", <http://www.uga.edu/profile/pride.html>, (erişim tarihi).

**Raporlar:**

TCMB (1995). Yıllık Rapor. [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr), (01.05.2011). **veya** Bikmen, F. ve Meydanoğlu, Z. (2006). *Türkiye'de sivil toplum: bir değişim süreci*. Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu. İstanbul: TÜSEV Yayınları No: 39.

**İnternet makale:**

Suronovic, M. S. (2005). *International finance theory and policy*. <http://internationalecon.com/Finance/Fch70/Fch70.php>, (erişim tarihi).

**İnternet bildiri:**

Temiz, D. ve Gökmen, A. (2009). Foreign direct investment and export in Turkey: The period of 1991-2008. *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi*, 17-19 Haziran 2009, Eskişehir, Türkiye. [http://econ.anadolu.edu.tr/fullpapers/Temiz\\_Gokmen\\_econanadolu2009.pdf](http://econ.anadolu.edu.tr/fullpapers/Temiz_Gokmen_econanadolu2009.pdf), (erişim tarihi).

Makalenin yazımıyla ve atıflarla ilgili belirtilmeyen diğer konularda bilimsel makale yazım kuralları esas alınmalıdır. Söz konusu kural ve ilkelere uymayan makalelerin sorumlulukları yazar(lar)a aittir.











## İÇİNDEKİLER / CONTENT

### SAYFA/PAGE

Doğrudan Yatırımlarda Yabancı Sahiplik Yoğunluğunun Belirleyicileri: Türkiye ve Almanya Örnekleri <i>The Determinants of Foreign Ownership in Direct Investments: The Cases of Turkey and Germany</i> <b>Gülşah KULALI</b>	<b>197</b>
Hollanda Tipi Açık Artırma Yöntemi ile Bir İnternet Tabanlı İkinci El Otomobil Piyasası Analizi ve Markov Zinciri Uygulaması <i>A Dutch Auction Method Analysis and Markov Chain Application on Web Based Used-Car Market</i> <b>Elif BOZ ULUTAŞ, Hasan BOZTOPRAK, Gül GÖKAY EMEL</b>	<b>227</b>
AHP-VİKOR Entegre Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi: Tekstil Sektörü Uygulaması <i>Supplier Selection with AHP-VIKOR Integrated Method: Textile Industry Application</i> <b>İsmail KARA, Fatih ECER</b>	<b>255</b>
İçsel Pazarlamanın Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma <i>A Research about Effects of Internal Marketing on Organizational Cynicism and Organizational Commitment</i> <b>Derya ATLAY IŞIK, Ali Ender ALTUNOĞLU</b>	<b>273</b>
Web Tabanlı Kullanıcı İnovasyon Araçları ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi <i>Relationship between Web Based User Innovation Tools and Firms' Innovativeness</i> <b>Banu ATREK, Burcu İLTER, Güzin ÖZDAĞOĞLU</b>	<b>291</b>
Travmatik Süreçlerde Yaşanan Sahiplik Kayıpları ve Benlik Aşınması <i>Possession Losses during Trauma And Self Erosion</i> <b>Sonyel OFLAZOĞLU, Şenay SABAH</b>	<b>319</b>
Antalya Kesme Çiçek İhracatçılarının Küresel Rekabet Gücünün Analizi <i>Global Competitiveness Analysis of Antalya Cut Flower Exporters</i> <b>Nurcan AKBAŞ, Fulya SARVAN</b>	<b>343</b>