

GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ

TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP

ISSN: 2536-4456



GİRİŞİMCİLİK

ENTREPRENEURSHIP

Cilt / Volume:1 Sayı / Issue:2 Yıl / Year: Güz / Autumn 2017

ISSN: 2536-4456

**GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ**  
**TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP**

Cilt / Volume:1

Sayı / Issue:2

Yıl / Year: Güz / Autumn 2017



<b>İstanbul Ticaret Üniversitesi Adına Sahibi</b> <i>Owner on behalf of İstanbul Commerce University</i>	Prof. Dr. Nazım EKREN İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörü
<b>Editör / Editor</b>	Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN
<b>Editör Yardımcısı</b> <i>Vice Editor</i>	Arş. Gör. Nihan YAVUZ
<b>Yönetim Yeri</b> <i>Head Office</i>	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Girişimcilik Dergisi
<b>Yazışma Adresi</b> <i>Corresponding Address</i>	İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi Sütlüce Mahallesi, İmrahor Caddesi, No: 90, Beyoğlu 34445, İstanbul 444 0 413
<b>İnternet Adresi / Web Site</b>	<a href="https://ticaret.edu.tr/tr/Sayfa/Akademik/IstanbulTicaretUniversitesiYayinlari/GirisimcilikDergisi">https://ticaret.edu.tr/tr/Sayfa/Akademik/IstanbulTicaretUniversitesiYayinlari/GirisimcilikDergisi</a>
<b>Sorumlu Yazı İşleri Müdürü</b> <i>Publishing Manager</i>	Selma DEMİREL İstanbul Ticaret Üniversitesi
<b>Yayınevi Publishing Company</b> <b>Basım Yeri Place of Printing</b>	GF Basım Tel: 0212 777 81 18
<b>Yayın Türü</b> <i>Publication Type</i>	Yerel Süreli / <i>Periodical</i> Yılda iki sayı yayımlanır: Bahar ve Güz <i>Two issues per year: Spring and Fall</i> ISSN: 2536-4456
<b>Basım Tarihi</b> <i>Publication Date</i>	20.03.2019

<b>YAYIN KURULU</b>	Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
	Yrd. Doç. Dr. Nurgül KELEŞ TAYŞİR	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
	Arş. Gör. Nihan YAVUZ	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Cemal ZEHİR	Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU	İbn-i Haldun Üniversitesi, Türkiye
	İsmail ERTÜRK	The University of Manchester, İngiltere
	Prof. Dr. Meriç KESKİNEL	West Los Angeles College, ABD
	Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Nurullah GENÇ	T.C. Merkez Bankası, Türkiye
	Prof. Dr. Pınar Süral ÖZER	Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Selim ZAIM	İstanbul Teknik Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Kültür Üniversitesi, Türkiye
	Prof. Dr. Umut TÜRKŞEN	Coventry Law School, İngiltere
<b>DANIŞMA KURULU</b>	Hasan ERKESİM	İstanbul Ticaret Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkan Vekili, İTO YK Sayman Üyesi
	Ufuk BATUM	Ventures & Mentors League Kurucu & CEO
	Hakan ELBİR	İstanbul Social Enterprise Kurucusu ve Genel Müdürü
	Dr. Veysel BERK	Çaycı A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı ve PayPad Kurucu Ortağı
	Tülin AKIN	Tabit Yönetim Kurulu Başkanı
	Ertuğrul BELEN	Business Networking Akademi Kurucu Ortağı
	Serdar URFALILAR	İSO Yönetim Kurulu Üyesi ve TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Doğal Üyesi
	Abdulsamet TEMEL	TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Başkanı
	İrfan ASLAN	TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Üyesi
	Süleyman Said ERDOĞAN	TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Üyesi
	Kemal KARABEL	TOBB İstanbul Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Üyesi



## **EDİTÖRDEN**

*“İşitirsem unuturum, görürsem hatırlarım, yaparsam bilirim...”*

Konfüçyüs

Girişimcilik ana ekseninde farklı perspektifler sunmayı amaçlayan dergimizin bu sayısında yer alan çalışmalar, birçok konuyu ele almaktadır. Ekonomik gelişme ve kalkınma için önemli unsurlardan biri olan doğrudan yabancı yatırımların etkileri, girişimcilik açısından stratejik kavramlardan biri olan yenilik stratejileri ve yenilik performansı, küresel rekabet açısından performans değerlendirme, markalaşma ve yeni ürün geliştirme ile ilgili konular çalışmalar kapsamında incelenmiş ve sizlere sunulmuştur. 2. sayımızda katkıda bulunan yazar ve hakemlere, derginin yayın ve danışma kurulu üyelerine ve editöryal ekibe huzurlarınızda bir kez daha teşekkür ediyorum.

**Editör**  
**Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN**



## **İÇİNDEKİLER / CONTENTS**

### **Ahmet Rasim MAZLUM**

Determining of Key Performance Indicators in Business  
*İş Hayatında Anahtar Performans Göstergeleri* ..... 1-13

### **Müge KOÇUM**

Küresel Rekabet Ortamında Markalaşmanın Önemi ve  
Uluslararası Marka Olmak  
*The Importance of Branding in the Global Market* ..... 15-28

### **Sabiha Cansu ATAKAN**

Yenilik Stratejileri ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki  
*The Relation Between Innovation Strategy and  
Innovation Performance* ..... 29-42

### **Sena YİĞİT**

İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet  
Avantajı Yaratılması Açısından Değerlendirilmesi ve  
Cam Sektöründe Bir Uygulama  
*The Evaluation of New Product Development in  
Creating Competitive Advantage and a Research in  
the Glass Industry* ..... 43-54

### **Tuğba ORTAY GÖKÇE**

BRIC Ülkelerinde Doğrudan Yabancı Yatırımlarının  
Makroekonomik Etkileri  
*The Macroeconomic Effect of FDI in BRIC Countries* ..... 55-64





## **DETERMINING OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN BUSINESS**

**Ahmet Rasim MAZLUM<sup>1</sup>**

### **ABSTRACT**

*As a result of technological developments, the impact of globalization on social and economic environment is rapidly and constantly changing. Many state and private sector businesses which are aware of this change, have sought to find a strategy that is diverse, feasible and capable of achieving their goals.*

*In this sense, key performance indicators (KPIs) that are the corner stone of performance management are defined and explained in this study. Characteristics, principles of KPIs are mentioned respectively. The aim of this study is to show how businesses can determine which KPI is the best for their companies in order to reach their goals.*

*The concepts of performance and performance management have been emphasized in detail. Then, Balanced Scorecard method which is one of the multi-dimensional performance measurement methods is discussed. Balanced measurement cards are a management system that allows organizations to clarify their visions and strategies and transform them into action.*

**Keywords:** *Performance, Performance Measurement, Key Performance Indicator, Balanced Scorecard*

### **İŞ HAYATINDA ANAHTAR PERFORMANS GÖSTERGELERİ ÖZET**

*Teknolojik gelişmelerin sonucu olarak, sosyal ve ekonomik globalleşmenin etkileri günden güne hızlı bir şekilde ortaya çıkıyor. Kamu ve özel kuruluşların çoğunluğu, değişimin farkında olanlar, çeşitli stratejiler geliştirerek hedeflerini geliştirmeye çalışıyor.*

*Bu bağlamda, anahtar performans değerlendirmeleri, performans yönetiminde önemli bir köşe taşı olarak bu makalede açıklanıyor ve anlatılıyor. Şirketlerin hedeflerine ulaşmak için en önemli araç olarak görebilecekleri performans değerlendirmelerinin özellikleri ve temel prensipleri yine bu makalede belirtiliyor.*

*Makalede, performans ve performans yönetimi detaylıca vurgulandıktan sonra kurumsal karne metotları çok boyutlu olarak incelenerek kurumsal karnelerin şirket vizyonlarına ve stratejilerine verdiği katkıdan bahsediliyor.*

**Anahtar Kelimeler:** *Performans, Performans Yönetimi, Anahtar Performans Göstergesi, Kurumsal Karne*

---

<sup>1</sup> rasim.mazlum@yahoo.com İstanbul Ticaret Üniversitesi İngilizce İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi.

## **1. INTRODUCTION**

Organizations need effective performance management system in order to manage their processes more effectively and accomplish their vision and goals by spreading them throughout the company. Performance management system will bring noteworthy benefits not only to their competitiveness in controlling their costs but also using their resources properly and efficiently.

In this study; what key performance indicators are and what they are used for are mentioned and put emphasis on how they are determined for an organization and how they are contribute to performance management

In the fourth sub-section, one of the multidimensional performance appraisal models, balanced scorecard method is given in detail. Firstly, the emergence and development of BSM is examined and the conceptual framework about balanced scorecard is introduced. Dimensions, performance criteria, application stages, benefits, and finally obstacles of BSM are given in order.

The purpose of this study is; to give information about key performance indicators based on companies' performance management tools and their indicator tables and balanced measurement card and to mention about their usage, to define their purpose, and to show their contribution to performance of the company. For this purpose, the following sub-problems were investigated:

- What are KPIs?
- What are the purposes of KPIs?
- What are KPIs' characteristics?
- What are KPIs' principles?
- What are the usage areas of KPIs?
- How are KPIs determined in an organization?

Finding an answer to those questions are vey crucial. Within this framework, managers try to generate KPI system for their companie

## **2. Key Performance Indicators**

A key performance indicator (KPI) is a measurement of activity that brings out how a company or team is performing against its strategic goals. KPIs are the most critical metrics that measure the success of specific activities used to define success and track progress in meeting organizational goals. KPIs in business environment are mostly measurable information; it shows structures and processes of a company. First and foremost, the KPIs must relate directly to the organization's stated goals. These are the metrics against which the organization

will be driven to perform in order to measure its success over time. Regardless of which definition companies adopt, the following elements should always be considered by companies:

The KPIs must :

- Reflect, and relate directly to, the organization's goals.
- Be measurable and quantifiable.
- Be linked directly to the measurement of the organization's success.

Now KPIs are very significant for planning and controlling through supporting information, creating transparency and supporting decision makers of the management (Meier, et al., 2013).

### **2.1. Purpose of The Key Performance Indicators**

Performance indicator system is a system in which the efficiency of employees is assessed and the benefits of achieving their goals in achieving organizational goals are met. Regardless of which department the employee is in the organization, the process of determining whether the employee contributes to the organization's effectiveness, benefits or damages is a performance indicator system process (Fındıkçı, 2000). Rewarding the contributions of performance indicator system is very useful in determining personal targets and making positive feedbacks.

A number of studies have been carried out with the aim of determining the relevance of a topic with the performance indicator system work of the enterprises' human resources department. However, it should be noted that it is very difficult to scale the activity with 4 success. Especially the presence of many different qualities of human beings makes this job stronger.

Performance evaluation for businesses is also an important concept in terms of work. If the employees are doing their jobs properly, they will be in the desire to receive their compensation. In this respect, a worker engaged in business may become unhappy if he or she strives to keep it in the same category as a worker who does not perform the job properly, and this will adversely affect the performance of this worker. In this respect, performance indicator systems are also important in terms of determining employees who are trying to do their job properly.

### **2.2. Determining KPIs**

Evaluating the success of a business depends on defining and prioritizing the criteria that are really important. The use of incorrect criteria gives incomplete or

disconnected parts about the business. Even worse, the direction of the company can be misunderstood because of the improper key performance indicators (Bayles, 2006).

While KPIs provide significant information to decision-making processes for individuals, there are several factors to consider:

**Identification of performance indicators:** It is difficult to define KPIs; because the KPI definition requires knowing what performance is to be measured and how to measure it. In addition, it is critical to have the approval of the individuals to be assessed on the basis of KPIs. Without a generally accepted KPI definition, no one will use or support it.

**Obtaining the necessary information:** The required data must be collected after the KPI is determined. Depending on the complexity and number of operating systems in the organization, this can be quite complicated. Ideally, the information needed is the data being held in the data storage.

**Calculation of values according to KPI definition:** The person who is in charge of the performing business calculations or calculating a data set must clearly understand the definition of the KPI in order to create right KPI. Miscalculations often occur due to insufficient understanding.

**Making temporal updates:** Updating KPIs at specific periods or as needed can be very time consuming if it is done manually. In addition, various software programs can be used in defining KPIs and various metrics, data extractions, calculations, and updates (Wu, 2009).

The moment of a “kick-off” meeting that is performed at the beginning of a project is the best time to determine KPIs. It includes the following steps:

- Taking carefully into account the desired results,
- Avoiding extreme results definition,
- Determining as many indicators as possible with a brief brain storm,
- Evaluating each indicator according to the above criteria,
- Choosing the best indicators. If the indicators obtained at the end are not satisfactory, a new brainstorming is needed (De, 2009).

### **3. PERFORMANCE MANAGEMENT & MANAGEMENT METHOD WITH BALANCED SCORECARD**

Determining KPIs are not enough to success in business, companies have to evaluate the performance to achieve their goals concerning the KPI.

### **3.1. Performance Management**

In these days, the concept of performance management is viewed as a management tool with great proposals for the transformation of corporate strategies into results. The concept of performance management is a management process in which the organization is tasked with collecting, comparing and presenting new and necessary activities that will provide continuous improvement in performance and relevance to the current and future associations to address the desired objectives. Organizational performance is a combination of economic and human dimension. In order to capture and sustain desired performance, these dimensions must be considered equivalently (Yıldırım, 2006).

The performance management process is a process in which the organizational and functional strategies of the business are managed in harmony with the performance of their objectives. Not only the organizational strategies are important but also functional strategies also play a crucial role on the performance management processes. It is stated that the goal of this process is to provide a proactive control system to ensure that the organizational and functional strategies in operation are spread to all processes, activities, work and employees in 6 operation and then to obtain feedback. It is recommended that this feedback be used to make the most appropriate managerial decisions. In fact, the performance management process in the enterprise also describes how an organization can use different systems to manage its performance. These systems include, but are not limited to, the dissemination and retraining of established strategies, management accounting, management understanding of objectives, formal and informal non-financial performance measures, reward systems, personnel appraisal and retracement. At the heart of the performance management process is an information system that provides good diffusion and feedback. This information system is actually a performance measurement system. This system integrates appropriate information from all the systems mentioned above. In this context, integration provides a regular framework that will let the performance measurement system to collect feedback in order to facilitate decision-making and control processes, as well as the correct extension of the strategic and tactical objectives of the business (Elitaş and Ağca, 2006).

### **3.2. Performance Measurements**

Performance measurement is an approach that is the basis for the necessary measures to be taken such as determining the performance level of the company, measuring the extent to which principles can be reached, and identifying problems. The performance in the companies needs to be systematically measured and evaluated. First of all, it is necessary to determine the objectives

and appropriate performance indicators and standards so as to enable an objective evaluation based on the comparison, to collect the data related to these and to perform the measurements. Performance measurements are methods used to measure the performance of the company itself according to predetermined performance indicators or indicators to achieve performance improvement goals.

The number of companies, which are, used performance measurement as a management tool, increasing aggressively all over the world; on the other hand it is one of the significant instruments of accountability to the company's stakeholders. In this context, the identification of performance indicators plays an important role in the efficient management of firm performance. Indicators are derived from the relationship between direct measures that measure different aspects of company's activity and are expressed in the form of an index, a ratio, a measure of unit pressure, or another comparison (Elitaş and Ağca, 2006).

### **3.3. Balance Scorecard Method**

Balanced scorecard performance measurement method is developed by Robert S. Kaplan, a professor at Harvard University's Department of Rehabilitation and David P. Norton from the Renaissance Consulting Company in the United States for the need of a performance measurement method that includes the other functions of the enterprise, as traditional financial measurement methods are not sufficient for performance measurement alone. In 1990, the two initiated a research called "Performance Measurement in Future Organizations" and implemented innovative performance applications with 12 selected company executives and with the development of the works, Balanced Scorecard technology was emerged (Baynal and Karasakal, 2008).

The balanced scorecard is then the most commonly used method of multidimensional performance measurement. Kaplan and Norton have applied this new system to more than 300 companies in nine articles and five books between 1992 and 2008 (Hoque, 2014).

Özyazar et al. (2014) present in his study that there are 27,100 in Google Scholar, and 3,622 articles in Science Direct about balanced scorecard. This result shows that the development and application of the BSM is prevalent.

Some traits can be obtained from previous publications of Kaplan and Norton before 1997. The balanced scorecard should have at least the following characteristics:

- Mix of financial and non-financial measures;
- Limited quantities,

- The original names "Financial", "Customer", "Internal Process" and "Innovation and Learning", which are divided into 4 groups under the name of Perspectives, But the last two have been renamed "Internal Business Process" and "Learning and Development"
- Selected metrics to relate specific strategic objectives - one or more metrics, often documented in tables, each associated with an objective,
- Measurements should be chosen in a manner that provides active support for the senior management of the organization, reflecting both strategic access privileges and the importance of approval and support for strategic communications that will emerge from the balanced measurement card after being designed.
- Some should show causal relation. It is unclear what Kaplan and Norton mean by their work: The 1992 and 1993 articles explain the linkages between the four perspectives but do not discuss these links in the article. The 1996a article discusses and explains the need to demonstrate the causal link between the criteria in the Balanced measurement card perspectives in a manner that envisions the construction of a second generation Balanced measurement cards. But in the 1996 books it also suggests causality to be between "performance (leader)" measurements and "output (latency)" measurements (Lawrie and Cobbold, 2004).

### **3.4. The Perspectives of Balanced Scorecard**

A balanced measurement card suggests that we should think of the organization from four perspectives and we need to develop and collect data and analyze it according to this perspective. The idea is that the first category, learning, development and innovation, starts with people (employees and partners). At the same time as these people achieve strategic objectives, they will achieve the defined strategic objectives to develop and create secondcategory business processes. This business acceleration accumulation and priorities will continue to contribute the customer loyalty and satisfaction of the third category. Thus, the energies and choices of employees, such as the driving force of the magnetic field in physics, will collectively contribute to achieving the strategic goals of the final and fourth category of financial targets. A sample measurement criteria table is given in Table 2 (Baynal and Karasakal, 2008).



Table 1: Balanced Scorecard Method Measurement Criterion

PERSPECTIVES	CRITERION				
	FINANCIAL PERSPECTIVE	Increasing profits	Growing	Increasing efficiency	Reducing costs
CUSTOMER PERSPECTIVE	Customer loyalty	Customer satisfaction rate	Completing product range		
INTERNAL BUSINESS PERSPECTIVE	Inventory usage ratio	Efforts to develop new products and services	Minimization of operational problems	Energy costs/ sales ratio	
LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE	Training of employees	Satisfaction of employees	Persistence of employees	Self-improvement of employees and career opportunities	

#### 4. Factors directing and application area of KPI

KPI is used worldwide in many different areas such as energy, agriculture and communication. Due to the reason of KPI affects the companies' many aspects, global firms and local companies mainly use KPI in their departments.

##### 4.1. Factors Directing Companies' KPI at Global Level

The answer to the question of which factors will affect the economy in the future is not easy when we examine the economy of world and the economy of Turkey. Modeling will be carried out on scenarios, basic expectations and trends in some sectors and basic framework will emerge. In this way, we will try to find out what trends are in the context of Turkey and world economy.

However, the basic behavior of the consumer has been changing and the future process must be established on a framework which technological innovation and development are much more intense. Basic predictions regarding to sectors in Turkey and global level have been revealed by the experts's assessments and interviews. In this context, it is much easier to solve the problems when the expectations at the sector level are revealed in a healthy way.

The world economy has abundant opportunities in terms of different segments in all respects (Court and Narasimhan, 2010). Especially the development of the middle class has important opportunities in terms of the business world. We can see how this process has changed in different cultures and markets (Desvaux and Regout, 2010).

**Table 2: Summary of five sectors in one table**

	Manufacture Sector	Energy Sector	Advanced Technology Sector	Agriculture Sector	Service Sector
Adherence to natural sources	Growth trend	Growth trend	Uncertain	Growth trend	Growth trend
Innovation to reduce dependence on natural resources	Growth trend	Growth trend	Stable	Growth trend	Growth trend
Determination of industry standards based	Growth trend	Growth trend	Stable	Growth trend	Growth trend
Obligation to work in cooperation with the public for the use of natural resources	Growth trend	Growth trend	Stable	Growth trend	Growth trend
Direct investment to use natural resources	Uncertain	Growth trend	Stable	Growth trend	Growth trend
Cost management and competition	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend
The situation of consolidation and cooperation	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend
The need for new technologies in the production process	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Stable
The importance of strategic analysis and management models	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend
R&D investments	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Stable
Need for qualified managers	Stable	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend
Development of new business models	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend	Growth trend
Cooperation between global and local actors	Growth trend	Growth trend	Recession trend	Growth trend	Growth trend
New capital inflows	Recession trend	Growth trend	Stable	Growth trend	Growth trend
Withdrawals from the sector	Stable	Recession trend	Stable	Stable	Stable

#### **4.2. Assessment on Competitive Management of Businesses in Global Business World and 3D Management Mentality**

It appears that the factors that affect the success of businesses in the global environment are multifaceted. In which areas they should develop themselves and form the system to be successful. These factors need to be explained.

**Profit:** One of the most effective indicators of a business's commercial value in local and global markets. It can be said that a business that has the ability to make a continuous and uninterrupted profit is generally successful. If this tendency is constantly upwards, then it can be said that the business has a healthy commercial operation model. It is very important that businesses have a performance that meets their investors' expectations. This is related to how much profit the business make. Therefore, the basic success criteria comes from its profit.

**Expansion of Markets:** One of the most important criteria of an business's success is performance that shows in its own market. The business can be considered as very important success if the market rate of the business is constantly growing in the existing markets or if the business can find new market. Businesses that can make effective operation, tend to expand and develop their market rate.

**Continuously Growth of Business:** One of the success criteria is the growth figures in the last five years. That very important indicator increases in the number of employee, individual earnings, and production in terms of both market rate and other factors for business. Especially, it is known that growing and developing business in a competitive model, have around 10% average annual growth performance. Therefore, business should grow at least over 5% every year in order to survive and remain on the market.

**The Strong of the Competitive Strategy:** Strategy is another criterion of success level evaluation. The strategy is the essential element of the business on realization of the factors such as cost leadership, product diversification, and focus. Here we are confronted with the strong of the structure and quality of the basic strategy for the operation.

**Trading of Companies in the Stock Market:** It is possible to evaluate opening to the stock market of a company as an important success criterion. A business has reached a significant level when it has attained the level of trading in the stock market as a structure, system, and balance sheet. It is very important for enterprises to improve their structures after reaching a certain growth rate. Also, it is very important what kind of methods will finance their growth. In this context, solving business growth by finding partners or risks and impacts opening to the stock market directly on the basis operations of the business have been evaluated below based on the decision tree model by developing different scenarios.

It is easy to decide on a clear scenario by virtue of the fact that the lack of data especially on the basic issues of the business (managerial, financial, production, marketing, growth). However, in the model framework developed here, two scenarios can be said to be suitable for operation in any case. The first profitable alternative is scenario 5. In this approach, the main objective of the public offering of the operator is realized if it is ensured that the share price of the operator to the market is appropriately priced and sold at a good value. In addition to this, to cooperate with a different business and the transfer of some of their shares in this framework is an effective way to make a management policy especially in terms of growth and future process in the stock exchange. In this context, scenario 8 is the most optimal choice. Management of the process correctly in the business will enable the institutionalization of the system. Therewithal, scenario 6 and 7 are applicable models. However, there are problems in these scenarios in terms of effectiveness. These models with proper management approaches can make a significant contribution to the future development of business.

These scenarios were developed entirely on hypothetical data. There will be great benefits of using real data in enterprises for more accurate and effective use. In particular, the harmonization and risk scenarios related to the structure and operation of the alternative financing sources should be established. Furthermore, what kind of consequences will this process have to be considered in the scenarios will produce more accurate results.

Foreign partnership is another funding technique in terms of model and content. This should be addressed in particular by the qualification of the partner and its approaches to integration into the management process.

The most important issue in opening a business to the market is due diligence. In this process, it is of utmost importance that the price of the enterprise's value and resources is calculated correctly. Opening up to a stock exchange with a strong corporate governance model which businesses have metric models for each area with a good management system contributes to the future processes and shareholders of the business as a serious resource. It may be useful for business that has management-system infrastructure problems and developing structural models to prepare this process correctly with a ½-year preparatory cycle.

As a result, opening of a business to the stock market and starting trading can be seen as a very important success factor. On the other hand, it is an important performance criterion for a structure to cooperate with domestic and / or foreign partners. Effectively management of these factors for businesses is the most important values that will affect growth and other key indicators positive.

## 5.RESULT

As a conclusion, majority of companies are using KPIs to achieve their goals and compete with their rivals. KPI helps the company to survive in today's competitive world. Especially developed countries follow the rules and find the best way to take the advantage of KPI. Almost all departments on the major companies, we can see the KPI and it is controlled very strictly. Unless it creates a pressure on managers, directors and other employees, companies' growth rate may increase sharply due to that reason. Not only performance management is important but measurement of this performance also plays a crucial role in every aspects of performance of company.

Balanced Scorecard method is used by organizations to measure and monitor progress, control the company's targets and goals. There are 4 perspectives dor balance scorecard; financial, customer, internal process and organizational capacity.

In Turkey, we can see the KPIs in some companies. Especially the organizations that is worldwidely multinational. Manufacture, energy, advanced technology, agriculture and service sectors are the most commen ones. Detailed graphs are given above concerning these sectors. To be a successful on competitive markets five factors are very important. These are profit, expantion of markets continuously growth of business, the strong of the competitive strategy, trading of companies in the stock market.

## REFERENCES

Bayles F. (2006). How to determine the right KPGs for your business, Information Management and SourceMedia, Retrieved March 20, 2017, from <http://www.informationmanagement.com/authors/2000006.html>

Baynal, K., O. Karasakal (2008). "İsletmelerde performans ölçümlerinin balanced scorecard ile degerlendirilmesi ve bir uygulama." Yöneylem Arastırması ve Endüstri Mühendisligi 28. Ulusal Kongresi(2).

De Bernardy R. (2009). Developing key performance indicators in projects. Retrieved March 13, 2017, from <http://www.visitask.com/Developing-key-performance-indicators.asp>

Desvaux, G., Regout, B., 2010. Older, smarter, more value conscious: The French consumer transformation. [http://www.mckinsey.com/insights/consumer\\_and\\_retail/older\\_smarter\\_more\\_value\\_conscious\\_the\\_french\\_consumer\\_transformation](http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/older_smarter_more_value_conscious_the_french_consumer_transformation) .

Elitaş C., Ağca V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Afyon. 8(2) p. 347-349.

Fındıkçı, I. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Hoque, Z. (2014). "20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research" 46: 33-59. [http://www.dps.tesoro.it/cd\\_cooperazione\\_bilaterale/docs/6.Toolbox/13.Supporting\\_documents/3.Performance\\_Management\\_casoni/3.Development\\_III\\_Generation\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](http://www.dps.tesoro.it/cd_cooperazione_bilaterale/docs/6.Toolbox/13.Supporting_documents/3.Performance_Management_casoni/3.Development_III_Generation_Balanced_Scorecard.pdf), Retrieved March 20, 2017.

Lawrie, G., Cobbold, I. (2004). "Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard", 2GC Active Management, Berkshire UK., (2004), Retrieved March 20, 2017, from <https://tr.scribd.com/document/50071264/Development-of-the-3rd-Generation-BalancedScorecard-Par>.

Meier, H., et al. (2013). Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial service. Procedia Cirp 11. 99-104.

Özyazar, Ö., I. Yardımcı, Ö. Vayvay (2014). "Lojistik ve Tedarik Zinciri Performansı

Yıldırım K. (2006). Balanced Scorecard Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

Wu J. (May 24, 2002). . Visualization of Key Performance Indicators. Retrieved March 20, 2017, from <https://www.information-management.com/news/visualization-of-keyperformance-indicators>.



## **KÜRESEL REKABET ORTAMINDA MARKALAŞMANIN ÖNEMİ VE ULUSLARARASI MARKA OLMAK**

**Müge KOÇUM<sup>1</sup>**

### **ÖZET**

*1990'lerden günümüze kadar dünyada değişen küresel ekonomik koşullara bağlı olarak ülkelerin ekonomik sınırları giderek incelmış ve dünya pazarından pay almak isteyen firmaların global markalaşma sürecine verdikleri önem gitgide artmıştır. Dış ticarete vergilerin düşürülmesi gümrük duvarlarının incelmeye veya kalkması, ülkeler arasında yapılan Serbest Ticaret Anlaşmaları ile hükümetlerin uluslararası ticaret hacmini arttırmaya verdikleri destek, internet kullanımı ve görsel medya yoluyla oluşan farkındalık, bilgi ve kültür paylaşımı beraberinde markaların farklı ülke pazarlarında tutunma istek ve cesaretini arttırmaktadır. Sanayileşme ve üretim altyapısının tamamlanmasında olduğu gibi ülkemizde tasarım ve markalaşma alanında da geç kalınmış olmakla beraber düşüncemiz bu çalışmanın yerel markalarımızın küresel pazarda başarılı marka olmayı hedeflemelerine ışık tutmaktır.*

**Anahtar Kelimeler :** Markalaşma, Global Markalar, Küresel Pazar

### **THE IMPORTANCE OF BRANDING IN THE GLOBAL MARKET ABSTRACT**

*Since the beginning of 1990s up to now, depending on the metamorphosis of global economic environment, the economical boundaries of the countries became narrower and the companies who aimed to get more share from the global market put an emphasis, branding process. Governments has been supporting foreign trade between countries by reducing tariff rates, removing customs barriers and growing aims of free trade agreement, besides awareness and cultural integration increased by using the internet and all kinds of media and consequently the desire and courage of penetrating foreign markets has raised. In despite of delaying of Turkey in accomplishment of industrial infrastructure like in design conception and branding, the aim of this study is to guide domestic brands who has the mission of being a succesfull global brand.*

**Key Words :** Branding, Global Brands, Global Market

---

<sup>1</sup> muge2003@yahoo.com İstanbul Ticaret Üniversitesi Uluslararası Ticaret Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi



## 1. GİRİŞ

Günümüzde, haberleşme, iletişim, taşıma ve ulaştırma alanlarında görülen gelişmeler, teknolojik ilerlemeler, finansal para akışı dünyayı giderek küçültmekte, büyük, küçük hemen her şirket uluslararası pazarlama konuları ile alakadar olmakta ve uluslararası ticaret hacmi hızla artmaktadır. (Kotler ve Armstrong, 2010)

Küreselleşme, şirketlerin sınırları aşarak uluslararası yarışta daha kolay ve artan bir sıklıkla yer alabilmesini sağlayan büyük değişikliklerdir. Sayısız politik, ekonomik, sosyo kültürel ve teknolojik faktör, internet ve dijital teknoloji bu değişimin önemli katalizörleridir. Küreselleşme engelleri kaldırarak, rekabete katılan yarışmacıların artmasını sağlar. Bu sayede müşterilere daha çok seçenek sunulmuş olur. (Davis, 2011 :33) Dış rekabete maruz kalmayan pazar sayısı çok azdır ve bu rekabet giderek güçlenmektedir. Küresel ölçekte pazarlama, potansiyel olarak dev ekonomiler anlamına gelmektedir. Bunun ortaya çıkardığı maliyet avantajı oldukça yüksek olup ürün geliştirme yatırımlarında da kullanılabilir. (Randal, 2005)

Daralan dünyada uzun yıllardır global başarı sağlamış pek çok uluslararası firma mevcut olup, bunlar aynı zamanda dünyayı kendi yerel pazarları haline getirmiş olan başarılı markalardır. (Kotler ve Armstrong, 2010 :578)

Küresel ticaretin giderek artması sonucu ülke pazarlarına nüfuz eden uluslararası markalar, agresif pazarlama ve yayılma stratejileri ile ulusal pazarın iç dinamiklerini kolaylıkla sarsabilmekte, yerel markaların rekabet gücünü ciddi oranda zayıflatmaktadırlar. Bunun sonucunda yerel markalar için iç pazar cazibe ve zenginliğini yitirmekte, bazı markalar küçülmekte, bazıları pazardan çekilmekte bazıları ise şiddetli rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni stratejiler geliştirme çabasına girmektedirler. Mevcut küresel rekabete karşı koymanın ve hatta bu rekabeti tehditten ziyade avantaja dönüştürmenin bir yolu da uluslararası pazara açılmak, küresel bir marka olarak global oyuncuların arasında yer almaktır.

Bu çalışmada küresel marka olmanın koşulları ile getireceği avantajlar üzerinde durulmuş, ulusal markalarımızın uluslararası pazara açılma hedeflerine ışık tutmaya çalışılmıştır. Çalışmada yöntem olarak literatür taraması esas alınmış, özellikle dev dünya markalarını inceleyen yazarların çalışmaları kaynak olarak kullanılmıştır.

## 2. KÜRESEL REKABET ORTAMINDA MARKALAŞMANIN ÖNEMİ

Günümüzde marka olabilmek, geçmiş tüm zaman dilimlerinde olduğundan çok daha büyük önem taşımaktadır. Günümüzün tüketim toplumlarında markaların

ürünlere nazaran çok daha uzun ömürleri olduğu ve stabil bir kaliteyi ifade etmede daha güçlü rollerinin olduğu bilinmektedir. Serbest ticaretin sağladığı avantajlar yanında artan dış rekabete maruz kalan üreticiler için tüketiciler nezdinde sağlayacakları en büyük avantaj marka değerine sahip olabilmektir.

Dünya pazarında sosyal medya ve internet kanallarının hakimiyetinin güçlenmesi ve gelişme yolundaki ülkelerde orta gelir seviyesi tüketici oranlarındaki artışlar, markaya önem veren tüketici kitlesinin de giderek artmasını sağlamıştır. Küresel rekabet, firma ve kurumlar için markalaşmayı çok büyük bir değer haline getirmektedir. (Goodson,2012)

### **2.1.Küresel Pazar**

Uluslararası ticaret ve global marka olma yolunda karar alınmadan önce ilk olarak uluslararası pazar ve ticaret koşullarının doğru algılanması gerekmektedir. Son 20 yılda uluslararası pazar koşulları gerek fırsat ve gerekse tehditleri ile büyük değişimler göstermiştir. (Kotler ve Armstrong, 2010 : 580)

1990'lardaki hızlı teknolojik gelişmelerin ardından 21. Yüzyılın ilk yılları, hızla değişen bir iş ortamına şahit olmuştur. İnternetin yaygınlaşıp ticarete de uygun hale gelmesiyle, şirketler, tüketiciye ulaşmak ve ürünlerini satmak için yeni araçlara sahip oldular. İnternet bağlantısı olan her yerden tüketiciye ulaşabilen şirketlere yeni bir kanal açılmış oldu. Batıdaki şirketler, üretimlerinin büyük bölümünü veya tamamını iş gücünün daha ucuz olduğu gelişmekte olan ülkelerde yaptırmaya başladılar. Yeni ticari anlaşmalar, şirketlerin uluslararası büyümelerini arttırdı. Batı'nın çok uluslu şirketleri, Asya'nın gelişmekte olan pazarlarının kendilerine açılmasıyla hızla büyümüş, aynı zamanda gelişme yolundaki ülke şirketleri de kendi ölçeklerinde uluslararası büyümeye başlamışlardır. (Davis, 2011 : 33)

Küresel pazarda değişen başka bir olgu da tüketici tepkileri olmuş, tüketicilerin markalı ürünlere olan açlığının belli bir doyuma ulaşması ile birlikte markaların "bir ürün tasarlayıp, ne istediğini bilmeyen tüketiciye satma" dönemi sona ermiştir. Tüketici için markaların ne ifade ettiğine odaklanarak marka-tüketici ilişkisini güçlendirecek stratejiler geliştirilmesi anlayışı markalarda hakim olmuştur (Temporal, 2011).

### **2.2. Rekabet Arenaları**

Bir markanın sunduğu hizmetler doğrultusunda, farklı stratejiler gerektiren birden çok pazarda rekabete katılması olasıdır.

#### Rekabet Arenaları:

- Hücresel: Yalnızca sınırlı hedef kitlesinin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler sunar.
- Yerel: Bir dükkan ya da lokanta benzeri aile işletmeleri olabileceği gibi dar bir bölgede toplanmış küçük çaplı dükkanlar zinciri de olabilir.
- Ulusal: Kendi ülkelerinin sınırları dahilinde konumlanan bilinen ve itibar gören markalardır.
- Bölgesel: Bölgesel markalar, belli bir coğrafi bölge içinde tutarlılık gösteren markalardır. (Bölgeler; Avrupa, Kuzey Amerika, Güney Doğu Asya, Ortadoğu vb... olabilir)
- Küresel: Bir şirket dünya genelinde itibar görüyorsa küresel bir markadır. (Davis, 2011)

#### **2.3. Global Marka**

Global marka, birden fazla ülkede faaliyet göstererek, ulusal markalara nazaran, pazar, üretim, ar-ge ve finans avantajları sağlayan markadır. En uygun maliyet bileşenlerinin olduğu coğrafyada gerçekleştirilen üretimle, hedeflenen uluslararası pazarda en karlı pazar düzeyine erişilmesi anlamını taşır. Global marka öncelikle kendi ulusal pazarında konumlanmalı daha sonra ülkesinin içinde yer aldığı coğrafi-bölgesel konumunu belirlemeli ve en son olarak küresel ölçekte dünya pazarında yerini almalıdır. (Kotler ve Armstrong, 2010)

#### **2.4.Küreselliği Hedefleme Nedenleri**

Küresel operasyon her zaman pahalı ve zor olacaktır ancak getirileri itibariyle bu zorluğa değerli kazançları da beraberinde getirecektir.

- Bazı pazarlarda, küresel ölçek rekabetin önkoşuludur. İlaç endüstrisi ve otomotiv gibi alanlarda uluslararası pazara açılmak, maliyetleri aşağı çekme ve büyük yatırımları yeterli satış miktarlarına yayma konusunda büyük avantajlar sağlar.
- Rakiplerin küreselleşmesi en önemli tetikleyici unsurlardan biridir. Bir marka ölçek avantajlarına sahip küresel rakipler karşısında kendi yerel pazarında kaybettiği payı yeni pazarlarda telafi etmek durumunda kalabilir.
- Başarılı markalar çok sayıda pazara ulaşamazlarsa, kar fırsatları kaçırılmış olur. Örneğin Procter and Gamble bazı başarılı markaları belli başlı Avrupa pazarlarına sokmakta yıllarca geciktiğini fark etmiştir. (Randall,2005)

### **3. Uluslararası Marka Olma Süreci**

Uluslararası marka olmak; dış pazarların demografik, kültürel sosyolojik yapılarını, ekonomik ve siyasi istikrar ortamını, yasal ticaret koşullarını inceleyerek, yapılacak yatırımı riske sokabilecek her türlü veriye sahip olmak adına derin araştırmalarla başlayan, emek ve özveri gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin tüm detaylarıyla planlanması büyük önem taşımaktadır. Bu süreci geçirmiş olan başarı öyküleri incelendiğinde, fırsatların iyi ve zamanında değerlendirilmesi kadar cesaret ve atılganlığın da önemli olduğu görülmektedir. (Karafakıoğlu, 2006 : 253-274)

#### **3.1.Markalar İçin Uluslararası Ticaret Ortamı**

Kendi ülke sınırlarında faaliyet gösteren bir marka global marka olma kararı verdiği andan itibaren pek çok güçlkle karşılaşabileceğini göz önünde bulundurarak ciddi bir araştırma sürecini başlatmalıdır. Örneğin Coca-Cola dünyanın hemen her ülkesinde ürünlerini pazarlamakta ve bunu yaparken de tüm bu ülkelerin ticari, ekonomik, kültürel ve politik yapılarını anlamak durumundadır.

Uluslararası pazarlara girmek isteyen markalar, istikrarsız hükümetler ve para politikaları, kısıtlayıcı devlet mevzuatları, ticaret engelleri ve özellikle az gelişmiş ülkelerde karşı karşıya kalınabilecek devlet makamlarının göz yumduğu ticari yolsuzluklar ve rüşvet mekanizmaları ile karşı karşıya kalabileceklerini bilmelidirler. (Kotler ve Armstrong, 2010 : 580)

Pazarına yeni girilecek olan ülkelerin devlet politikaları engelleyici olabileceği gibi destekleyici nitelikte de olabilir. Örneğin devlet, lisans koşulları ve dış yatırım kısıtlamaları gibi yasaklar getirebilir veya doğrudan ya da dolaylı finansal destek vererek girişi kolaylaştırabilir. (Porter, 2011 :42)

Yurtdışına açılmak isteyen markalar öncelikle uluslararası ticaret sistemini yani bir ülkeden bir diğerine mal ve hizmet satışındaki kısıtlamaları ve engelleri araştırmalıdır. Bu engel ve kısıtlamaların temel amacı ülkelerin yerli firmalarını dış rekabete karşı korumak ve dış ticaret dengelerini bozmak istememeleridir. Fakat aynı zamanda da DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü) uluslararası ticareti belli kurallara bağlamış, ülkelerin yerli firmalarını ve üretimlerini koruma haklarını vermekle birlikte uluslararası ticareti engelleyici keyfi müdahalelerin de önüne geçmeyi hedeflemiştir. (Kotler ve Armstrong, 2010 :581)

Ayrıca son yıllarda sayıları giderek artan Serbest Ticaret Anlaşmaları, iki ülke arası ticareti arttırmaya yönelik pek çok kolaylık ve serbestlik getirmekte, uluslararası pazara açılan markaların bu anlaşmaların getireceği avantajları iyi analiz edebilmeleri önem taşımaktadır.

### 3.2. Ekonomik Çevre

Başarılı bir küresel marka olmak için bir diğer unsur ülkelerin ekonomik yapılarının iyi bilinmesidir. Örneğin geçim ekonomisine sahip ülkelerde halkın geçim kaynağı büyük oranda tarıma dayalı olup genellikle yerli ürün tüketmekte ve düşük gelir seviyesi sebebiyle uluslararası markalar için zayıf pazar fırsatları oluşturmaktadır. Hammadde ihraç eden ekonomiler ise genellikle üretim ekonomisi olmayıp, özellikle üst segment global markalar için oldukça zengin ve dinamik bir pazardır. Endüstrileşmiş ekonomilerde orta gelir seviyesindeki artış bu ülkeleri her türlü uluslararası marka için cazip kılmaktadır. Ülkelerin ekonomik yapılarının iyi algılanması, markaların hedef kitlelerinin ekonomik refah seviyesini ve alım gücünü de doğru tespit etmelerini sağlayacaktır. (Kotler ve Armstrong, 2010: 582)

### 3.3. Kültürel Çevre

#### 3.3.1 Global Markaların Yerelleşmesi

Markalar, girecekleri ülkelerin kültürel yapılarını da çok iyi algılamalıdır.

Markalar kültürü değiştirebileceği gibi kültürler de markaların operasyonlarını değiştirebilir.(Kornberger, 2010)

Her ülkenin kendi inanışları, normları, tabuları, tarihsel geçmişi ve bulunduğu coğrafyanın etkileri ile ortaya çıkan kültürel yapısı birbirinden farklı olup, dünya pazarına hitap edebilmek için bu kültürel yapıların tüketici davranışlarını ne şekilde etkilediklerini bilmek ve buna göre pazarlama stratejisi geliştirmek önemlidir.

Ürün bazında bakıldığında, kullanımları ülke kültürünün bir yanı ile sıkı sıkıya bağlantılı olan ürünlerin kültüre bağlı ürünler olduğu söylenir. Bu tür bağlantılardan muaf olan ürünlere örnek olarak elektronik aygıtlar gösterilebilir. Yiyeceklerin ise yerel kültüre çok bağlı oldukları bilinmektedir. Buna rağmen, her ikisi de birer küresel gıda markası olan Coca-Cola ve Mc Donalds örnekleri kültürel yapıyı değiştirme gücü bakımından oldukça önemli örneklerdir. (Randall, 2005)

Tüketici davranışlarının kültürel yapı ile birlikte incelenmesi sonucu elde edilen enteresan bulgulardan örnekler:

- Fransız erkekleri kozmetik ürünlerini kadınların 2 misli fazla kullanmaktadırlar.
- Almanlar ve Fransızlar, İtalyanlardan daha fazla paketlenmiş markalı spagetti tüketmektedirler.
- Çinlilerin %49'u işe giderken yolda aldıkları yiyeceklerle kahvaltı ederler

- Amerikalı kadınların çoğu yatmadan önce saçlarını açarak makyajlarını temizlerken, Çin’li kadınlar yatmadan önce saçlarına şekil vererek makyaj yaparlar.

Kültürel normları göz ardı eden markalar maddi kayıplara sebep olan hatalar yapabilirler. Örneğin Nike, Çinli yetkilileri küstüren böyle bir hata yapmış, profesyonel basketbol oyuncusu LeBron James’in yer aldığı, kung fu temalı bir televizyon reklamında koşarken Çin kültüründe saygı duyulan pek çok figüre çarpması Çinli yetkililer tarafından ulusal onuru ve milli kültürü ayakta tutan kuralların ihlal edilmesi olarak yorumlanmış ve milyonlarca dolarlık kampanya geri çekilerek yapılan hatadan ötürü resmi özür dilenmiştir.

Kültürel nüansları iyi anlayan markalar bunu rahatlıkla avantaja da dönüştürebilirler. Satışlarının %85’inden fazlasını ülke dışına yapmakta olan Kuzey Kore markası LG girdiği her pazarın yerel kültürel özelliklerini, ar-ge, üretim ve pazarlama stratejilerine yansıtmakta ve ciddi başarılar elde etmektedir. Kore’de buzdolabı pazarının %65’ine sahip olmalarını sağlayan faktör ise, Korelilerin fermante edilmiş lahanadan sarımsak ve baharatlarla yaptıkları ve buzdolabında beklettikleri kimçi adlı turşu benzeri kokulu yiyecekleri muhafaza etmek için buzdolabında ayrı bir bölme yapmaları ve böylece dolaptaki diğer yiyeceklerin kokmasını önlemeleri olmuştur. Bunun gibi İran pazarında başarılarını, LG mikrodalga fırınlara şiş kebab ısıtmak için ilave bir program eklemeleri sağlamıştır. Ayrıca Orta Doğu pazarına özel tasarlanan \$ 80000’a satılan 71 inç’lik altın kaplama flat televizyon zengin bölge tüketicilerinin varaklı ve ihtişamlı görsel tasarımlara olan düşkünlüğünden yola çıkılarak üretilmiştir. Benzer bir örneği de firma Rusya pazarında gerçekleştirmiş ve Rus halkının uzun süren kış mevsimi boyunca evlerinde eğlence düzenlemeye olan düşkünlükleri tespit edilerek üretilen 100 Rusça şarkı ihtiva eden karaoke cihazlarından ilk senede 220.000’den fazla satılmıştır. (Kotler ve Armstrong, 2006:580-585)

ABD’de lüks araba pazarına girmek için Toyota’nın tasarladığı Lexus markası hayata geçirilmeden önce, tüketici davranışını anlayabilmek amacıyla Amerikan aileleri ile yaşamak üzere firmanın Japon yöneticileri Amerika’ya gönderilmiştir. (Temporal, 2011)

Dünya kültürünü etkilemelerinin yanı sıra kendileri de yerel unsurlara yer veren dünyanın en bilinen global markalarından Coca-Cola yerel zevklere göre tatlılık seviyesini değiştirmekte, Mc Donalds menüsüne yerel eklemeler yapabilmektedir. Küresel marka sıfatını hak edebileceği düşünülen Japon otomobil ve elektronik eşya markaları da dünyanın 200 kadar ülkesine nüfuz ederken yerel kanunlara,

dillere ve yapılara kendilerini uyarlayarak kısmen yerelleşmişlerdir. (Randall, 2005)

Yerel tercihlere hizmet edebilmek amacıyla yerel gıda ürünleri satan Carrefour'un sözcüsü "Çin'de Çinliyiz, Malezya'da Malezyalıyız" ifadesi ile markanın yerelleşmesini özetlemiştir. (Temporal, 2011)

### 3.3.2 Global Markaların Kültürel Etkileri

Küresel markalar ya kültürden etkilenir veya kültürü etkilerler. Örneğin Amerika'nın uluslararası markalarından Mc Donald's, Coca-Cola, Starbucks, Nike, Microsoft, Disney ve MTV gibi markaların sadece küreselleşmedikleri aynı zamanda da dünya kültürünü Amerikanlaştırdıkları şeklinde sosyal kritikler vardır. MTV izleyen Hint gençlerinin ailelerinden batılı tarzda kıyafet istemeleri, Amerikan pop müzik hayranı olmaları, Avrupalıların mahalle kasabı, bakkalı, manavı yerine Wal-mart'dan alışveriş etmeleri, Amerikan filmleri izleyen Suudi kadınlarının, sosyal statülerini sorgulamaya başlamaları, hiç kahve içmeyen Çin halkının Starbucks'ın Çin pazarına girmesinin ardından kahve içmeye başlamaları, Starbucks'a gitmenin farklı bir yaşam tarzı olarak algılanması, kültürel değişime örneklerdir. (Kotler ve Armstrong, 2010: 586)

Kültürel değişimler konusu küreselleşmenin doğal sonucu olarak görülebileceği gibi sosyolojik açıdan bakıldığında kültürel deformasyon olarak da değerlendirilmekte, küreselleşme ve Amerikan kapitalizmi karşıtlarınca büyük tepkiler de almaktadır.

Amerika'nın bir ülke değil, milyarlarca dolarlık marka pazarlamacısı olduğu eleştirel görüşünü yayan kar amacı gütmeyen dergi Absolute " Bugün hiçbir şey satın almama günü" veya "Televizyonu kapatma günü" gibi protesto faaliyetleri yapmakta, global markalara ve küreselleşmeye karşı gösterdikleri negatif tepkilerini paylaşmaktadırlar. (Solomon, 2003)

### 3.4. Global Markanın Finansmanı

Gelişmekte olan ülkelerde en büyük problem, markaların ulusal pazara açılmanın maliyetini karşılayabilecek öz sermayeye sahip olmamalarıdır. Küresel pazara açılmanın maliyeti çok yüksek olup uzun süreli finansman desteğine ihtiyaç duyulacaktır

Özel bankalar ve finansman kuruluşları bu noktada çekimser kalmakta, mevcut lokal rakipleri de göz önünde bulundurarak, küresel marka adaylarının yeni pazarlarda tutunma risklerini üstlenmekten kaçınmaktadırlar. Genel olarak bu finans kuruluşları her türlü yatırım kredi desteğinde firmanın başarı sağlayacağından emin olmak isterler. Global marka başarısını sağlamak için ise

gereken reklam, tanıtım, tutundurma, mağaza, dağıtım giderleri yüksek olup tutundurmanın ne kadar sürede gerçekleşebileceği bazı öngörüler yapılabilmekle birlikte belirsizlik taşımaktadır.

Bu noktada gelişmekte olan ülkelerin ihracatı desteklemek amaçlı kurulmuş Eximbank benzeri kamu bankaları, devlet teşvikleri, hibe ve devlet yardımları devreye girmekte ancak bu destekleri sağlayabilmek için de doğru proje modelleri sunulması gerekmektedir.

Küresel pazara açılmak isteyen markalar için bir başka finansman aracı girecekler pazarların yerel markaları ile ortaklık kurmak olabilmektedir. Ancak bu firmaların da kendi pazarlarında marka olma idealleri olabileceğinden, yürümeyen ortaklıklar, söz konusu pazarda yeni rakipler oluşması, ürün ve fikirlerin kopyalanması gibi riskler taşımaktadır.

Markanın küreselleşmesinde finansman sorununun ciddiyeti çok iyi algılanmalı ve yeni pazara nüfuz etme aşamasında küçük ölçekli pazarlama denemeleri yapılması tavsiye edilmektedir. (Anholt, 2005)

### **3.5. Global Markanın Konumlandırılması**

Konumlandırma bir markanın; kime hitap ettiğini (hedef pazarını), hedef kitle üzerinde oluşturmak istediği algıyı ve rakipleri arasında belirlediği yerini tespit etmek olarak ifade edilebilir bu konumlandırma sayesinde rekabet avantajı kazanılır. (Davis, 2011)

Global bir markanın konumlandırılmasında dikkat edilecek unsurlar:

- Pazardaki düşünce yapısı, zihinsel algı haritası, mevcut bilinirlik seviyesi, pazarın çekirdek markalarının marka değerleri, benzer ve farklı yönleri
- Mevcut konumlandırmada nelerin değişmesi gerektiği, oluşturulması gereken yeni çağrışımlar, halihazırda oluşmuş fakat istenmeyen ve modifiye edilmesi gereken algı ve çağrışımlar
- Oluşturulan algıya yönelik yeni pazarlama aktiviteleri (Keller, 2003)

Bir markanın konumlanması ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Örneğin Mc Donalds dünyanın her yerinde aynı ad, aynı görünüm, aynı vaat ve yerel koşullara uyarlanmış olarak aynı ürünleri sunmakla birlikte, ABD, Tayland veya Moskova'daki tüketicilerin yaşadıkları deneyimler birbirinden farklıdır. ABD'de rahat, ucuz, sıradan bir yer olmasına karşın az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde bir lüks, bir statü sembolüdür. Bir başka örnek de Budweiser'in kendi ülkesi olan ABD'de mavi yakalıların tükettiği bir kitlesel pazarlama birası iken İngiltere'de birinci kalite ihraç malı olarak konumlanmasıdır. Küresel pazarda



görülebilen bu konumlandırma farklılıkları global markaların sıklıkla uyguladığı bir yöntemdir. (Randall, 2005)

Ancak, Matthiesen ve Phau; sürekli seyahat eden, mobilize tüketicilerin satın aldıkları ve sadakat gösterdikleri markaları, tüm pazarlarda aynı şekilde görmek istediklerini belirtmektedirler. "Hedef kitlenin mobilize olduğu durumlarda, firmalar standart stratejileri tercih edebilmektedirler. (Altuna, O. K.,2007)

Aynı tüketici kitlesi ile farklı ülke pazarlarında karşı karşıya gelme durumu olan turizm ve otelcilik, seyahat ve ulaşım sektörlerinde konumlandırma farklılıkları, tüketici algısında karışıklığa sebep olacağından uygulanmaması tercih edilir. Üst segment lüks markalar da aynı şekilde dünyanın her yerinde aynı konumlandırmayı yaparlar. (Randall, 2005)

### **3.6. Küresel Pazarda Dağıtım Kanalları**

Uluslararası markaların nihai tüketiciye ürünlerini sunabilmek için dağıtım ağları iki etaptan oluşmaktadır. Birinci etap üretimin yapıldığı ülkeden satışın gerçekleşeceği ülke sınırına kadarki sevkiyat, ikinci etap ise satışın yapılacağı ülkede nihai tüketiciye sunulacağı perakende noktasına sevkidir.

Bir ülkeden diğer bir ülkeye taşımacılık maliyetinin dikkate alınarak, küresel markaların rekabet edilebilir düzeyde lojistik ağını bir bütün olarak planlamaları önemlidir.

Küresel ölçekte dağıtımda standart kaliteyi sağlamak global markalar için önemli bir süreçtir. Lojistik ağı kurulurken ürüne ve sektöre bağlı olarak satış sonrası hizmetler, bakım, onarım, yedek parça temini vs.'nin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. (Eroğlu, 2002)

Dağıtım kanalı; ürünlerin üretildiği ülkelerde, markanın kendi mağazalarının olması veya bayiler aracılığı ile satış yapması veya her ikisini de uygulamasına göre nihai tüketicinin ürüne en hızlı, en kolay erişimini sağlayacak yöntemlerle oluşturulmalıdır. Birden fazla ülkede üretim noktaları bulunan markaların her coğrafi bölge için ayrı depolama yapmaları gerekebilmektedir. (Kotler ve Armstrong, 2010)

## **4. Uluslararası Markalaşmayı Etkileyen Faktörler**

### **4.1. Global Pazarda Tutundurma, Tanıtım ve Reklam**

Global markaların pazarlama organizasyonlarında entegre iletişim planlarının olması, bir başka ifade ile tüm medya kanallarını aynı anda kullanmaları, arzu

edilen marka imajı ve değerinin oluşturulmasında ve hedef kitleye ulaşmada son derece etkili ve güçlü bir tanıtım aracı olmaktadır. (University of London, 2012)

Özellikle gelişmiş ülkelerde tüketicilerin her gün yüzlerce reklam mesajı ile karşı karşıya oldukları düşünüldüğünde pazara yeni giren bir markanın doğru ve hızlı algılanması büyük önem taşımaktadır. Yeni hedef kitleye, doğru aktarılamayan mesajlar büyük reklam bütçelerinin heba olmasına sebebiyet verebilir. Bunun yanı sıra kimi zaman küçük reklam bütçeleri ile şaşırtıcı etkiler de sağlanabilmektedir. Farklı gönderilen mesaja tepkileri çok farklı olabilmekte, bir ulusun pozitif algısına karşın aynı mesaj bir başka ulus tarafından hemen hiç algılanmayabilmektedir. (Anholt, 2005)

Aynı reklamın farklı dillere çevrilirken adapte edilmesi gerekebilmektedir. Örneğin Dove her ülkede yıllardır aynı ana konumlandırmayı yapmakta fakat her ülkenin 30 lu yaşlarda kendi ana dilinde, cildindeki yumuşaklığı öven modellerini reklamlarında ön plana çıkarmaktadır. Amerika ve İngiltere'deki reklamlarda Almanya'ya nazaran daha fazla mizah ön plana çıkmaktadır. (Keller, 2003)

Markanın vermek istediği mesaj ile hedef tüketici kitlesinin algıladığı mesajın aynı olması uluslararası farklılıkların bilinmesine bağlıdır.

Tanıtım aracı olarak turizm de göz ardı edilmemesi gereken bir husus olup ülkeyi ziyaret esnasında turistlerin tanışacağı ve satın alarak kendi ülkelerine götürecekleri bir marka belli oranda bir tüketici kitlesi bulabilecektir. (Anholt, 2005)

Günümüzde internet de farklı ülke pazarlarına nüfuz etmede etkili bir tanıtım aracı olarak kullanılabilir. Yerel markaların internet üzerinden satış ağı kurmalarının satışlarını ve cirolarını arttırmanın yanı sıra uluslararası bilinirlik sağlamalarında da pozitif etkileri vardır. (Anholt, 2005)

Aynı zamanda internet ortamında tüketici toplulukları ortak zevk ve beğeniler etrafında toplanmakta ve hatta bu kitleler sosyal paylaşım grupları oluşturmakta, marka tutkunlarının kendi ortak paylaşım siteleri kurulmaktadır. Böylece markanın satın alınmış kullanılan ürünleri de olumlu ya da olumsuz eleştirilebilmekte, değişik görüşler fikirler ortaya konmakta ve tüketici beklentileri ve ihtiyaçları da keşfedilebilmektedir. Bu web toplulukları markanın kendi çatısı altında oluşturulabileceği gibi çoğu zaman marka tutkunlarının bağımsız olarak kurdukları siteler de olabilmektedir. Örneğin Nike ve Harley Davidson marka tutkunlarının kurdukları forum siteleri küresel markalara duyulan bağlılığın farklı ülkelerden insanları ortak platformda nasıl birleştirdiğini gösteren önemli örneklerdir. (Solomon, 2003)

#### 4.2. Dijital Teknoloji

İnternete bağlanan kişi sayısının dünya genelinde gittikçe artmasıyla markalar, kendilerini dijital ortamda tanıtmaya, konumlandırma, tüketici kitlesine erişim, dijital satış kanalları ve müşteri memnuniyetini ölçme ve değerlendirme imkanı bulmuşlardır

Dijital teknoloji tüketici ile iletişim kurmak ve sonucunda satışları arttırmak amacıyla sanal ortamda marka ile müşteriyi buluşturmaktadır. (Ryan, 2014)

Markaların web sayfası tasarımları müşteriye doğru mesajı verebilmek adına kullanılabilecek en önemli araçlardan biri olup doğru web tasarımcısını seçmek ve web sitesi ile ilgili müşterilerden alınacak geri bildirimlere göre şekillendirmek ve sürekli güncellenen canlı yaşayan bir web sitesine sahip olmak önemlidir.

Markanın toplum tarafından içselleştirilebilmesi ve markaya duyulan sempatinin artırılması için sosyal sorumluluk projeleri ve etkinliklerin hedef kitlelere ulaştırılmasında sosyal medya potansiyelinden yararlanılmalıdır. (Stratten, 2014, s55- 74)

#### 4.3. Değişen Tüketim Alışkanlıkları

Tüketimin önemli mitlerinden biri de değişimdir. Tüketim alışkanlıklarının değişimi; zamana göre farklılaşan günlük yaşam koşulları, değişen beğeni algıları, beklentilerdeki yükseliş, artan refah seviyesinin getirdiği harcama kapasitesi ve teknolojik ilerlemelerle meydana gelmekte ve günümüzde medyanın etkisiyle değişim hızı ve boyutu giderek artmaktadır. (Ries ve Trout, 2014)

Tüketim alışkanlıkları incelenirken, grup davranışları, sağlıklı beslenme ve spor alışkanlıkları, akıllı elektronik cihazların kullanımı, iletişim araçlarının yaygınlaşması ile sunulan konforlu yaşam şartları profesyonel bakış açısına sahip kuruluşlarca matematiksel araştırma teknikleri ile tespit edilmelidir. Markalaşma sürecinde insan hayatında teknolojinin yer alma oranı, buna bağlı satın alma alışkanlıklarının değişimi de göz önünde bulundurulmalıdır. (Foxall, 2016)

Tüketim alışkanlıklarının değişiminde, ihtiyaçlar ve yaşam şekilleri kadar değişen moda ve trendlerin de etkisi büyüktür. Trendler, yavaş ilerleyen ve uzun bir süreç gerektiren eğilimler olup eğitim ve kültür seviyesinin artmasıyla doğru orantılı olarak tüketici davranışlarını etkilemektedirler.

Uluslararası başarılı bir marka olmak, değişen eğilimleri takip ederek müşteri sayısını maksimize etmek ve mevcut müşterilerin maksimum tatminini

amaçlamanın yanı sıra gelecek yeni jenerasyonu düşünerek ürün ve serviste inovasyona odaklanmayı da gerektirmektedir. (Kapferer, 2012, s239)

## **5. SONUÇ**

Markaların küreselleşmesi;

- Endüstrilerin karlılık ölçeğine,
- Markaların büyüme ve global fırsatlardan yararlanma arzusuna,
- Rakiplerin küreselleşmesi ve agresif pazarlama stratejilerinin yerel pazarları daraltmasına bağlı olabilir

Küresel pazar zorlukları kadar avantajları da beraberinde getirmektedir. Küreselleşen markalar, Uluslararası Ticaret Sistemini, girecekleri yeni pazarlarda, siyasi, politik, ekonomik, riskleri bilmek durumundadırlar. Hedefledikleri uluslararası pazarları çok iyi araştırmalı pazarın ekonomik yapısı, refah seviyesi, alım gücü, kültürel yapısı, tüketici davranışlarını çok iyi analiz etmelidirler.

Markalar, küreselleşme sürecinde uzun süreli finansmanı nasıl sağlayacaklarının kararını vermeli, kendi mali yapılarına en uygun yöntemi tespit etmeli, en karlı lojistik ağı kurmalıdırlar. Yerel pazara kıyasla küresel pazarda çok büyük maliyetlerle gerçekleştirilen tutundurma- tanıtım- reklam projelerinde doğru mesajı doğru hedef kitleye iletmek durumundadırlar.

Bu çalışmada yerel pazarda başarı sağlamış markaların küreselleşme gerekçeleri, bu süreçte karşılaşılabilecek güçlükler, sağlanacak avantajlar ve dikkat edilmesi gereken konular üzerinde durulmuştur.

## **KAYNAKÇA**

Altuna, O.K. (2007), Uluslararası Marka Strateji Formülasyonu: Standardizasyon ve Uyarılma Yaklaşımları, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:37 (Ekim 2007)

Anholt, S. (2005), "Brand New Justice, How Branding Places and Products Can Help the Developing World), Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

Davis, J.A. (2011), "Rekabetçi Başarı, Markalaşma Nasıl Değer Katar", Brandage Yayınları, İstanbul

Eroğlu, A.H. (2002), İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler ve Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı

Foxall G. (2016), *The Routledge Companion to Consumer Behavior Analysis*, Routledge, Newyork

Goodson, S. (2012), *Why Brand Building is Important*, Forbes, May 2012

Kapferer, J.N. (2012), "The New Strategic Brand Management Advanced Insights and Strategic Thinking", Kogan page, Philadelphia

Karafakioğlu, M. (2006), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul

Keller, K.L. (2003), "Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity", Pearson Education, Inc., New Jersey

Kornberger M. (2010), "Brand Society", Cambridge University Press, Cambridge, UK

Kotler, P., Armstrong G. (2010), *Principles of Marketing*, Pearson Education, New Jersey

Porter, M. (2011), *Rekabet Üzerine*, Optimist Yayınları, İstanbul

Randall, G. (2005), "Markalaştırma", Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul

Ries A., Trout J. (2014) "Aşağıdan Yukarıya Pazarlama", "Bottom-Up Marketing", Çeviri Saadettin Konukseven, Feray Şansal

Ryan, D. (2014), "Digital Marketing Marketing Strategies for Engaging The Digital Generation", Kogan Page Limited. "Dijital Pazarlama", Çeviren Mehmet Murat Kemaloğlu, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul

Solomon, M.R. (2003), "Conquering Consumerspace, Marketing Strategies For a Branded World", American Management Association, New York

Stratten, S. (2014), "Unmarketing", "Pazarlamayı Bırakın Bağ Kurmaya Başlayın", Çeviri Çağlar Kök, Medaicat Kitapları, İstanbul

Temporal, P. (2011), "İleri Düzey Marka Yönetimi, Değişen Dünyada Markaları Yönetmek", Türkçe Yayın Hakları The Brand Age Yayınları, İstanbul University of London, 2012, Advertising and Promotional Communication, MBA

## **YENİLİK STRATEJİLERİ İLE YENİLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Sabiha Cansu ATAKAN<sup>1</sup>**

### **ÖZET**

*Bu çalışmanın amacı global dünyada devamlı gelişen yenilik stratejileri ile işletmelerin yenilik performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilir bir gelişme ve varlığını sürdürebilmeleri için yeniliklere açık olmaya ihtiyaçları vardır. Yenilik stratejisi ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada öncelikli olarak bu iki kriterin kavramsal olarak detaylı incelemesi yapılmış ve özellikleri detaylandırılarak aktarılmıştır. Yeniliğin işin temeline alındığı bu çalışmada ilk olarak yeniliğin tanımı yapıp ve sonrasında bunun önemi ve bu konuda yapılmış akademik çalışmalara yer verilerek araştırılıp, farklı bakış açıları gözden geçirilerek çalışma zenginleştirilmiştir. Yenilik performansına bakıldığında bunun sisteme olan etkileri ile nasıl uygulandığının araştırılmasıyla beraber finans, üretim ve çevreye kadar bütün bir sistemin nasıl çalıştığı ve bunların birbirlerine olan etkileri detaylı olarak incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, Strateji, Performans

### **THE RELATION BETWEEN INNOVATION STRATEGY AND INNOVATION PERFORMANCE**

#### **ABSTRACT**

*This study is measure and estimate relationship between improver strategies of innovation. that are perpetually evolving in the world and novelty performances. Businesses need to be open to innovations for sustainable development and managed successfully. This research examines the relationship between innovation strategy and innovation performance, a conceptual detailed examination of these two criteria has been made and its characteristics have been detailed. In this study, which is based on innovation, the definition and importance of innovation was first made and after that, the research was carried out by giving different academic studies in this subject with different viewpoints. Innovation performance explores how these systems work together with the effects on the system, and how the whole system works from finance to production and environment and their effects on each other are examined in detail.*

**Keywords:** Innovation, Strategy, Performance

---

<sup>1</sup> cansuatakan1989@gmail.com, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

## 1. GİRİŞ

Yenilik küreselleşen dünya ile birlikte giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Yenilik değişimi, dönüşümü, gelişimi, ilerlemeyi ifade etmektedir. Bu da günümüz dünyasında gerek kişilerin, gerek işletmelerin, gerekse endüstri alanlarının rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için adeta olmazsa olmazdır.

Yenilik stratejileriyle yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada yenilik kavramı detaylıca açıklanmış, yeniliğin hayatımızdaki yeri ve öneminden bahsedilmiştir. İlk bölümde yenilik stratejileri, yenilik türlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde yenilik performansı, yenilik performansı çeşitleri ile birlikte yenilik performansının çeşitli kavramlarla arasındaki ilişki konu edilmektedir. Üçüncü bölümde ise analiz çalışması detayları ve yenilik stratejileri ile yenilik performansı kavramları arasındaki ilişkiye dair yapılan bu analiz çalışmasının sonuçlarına detaylı olarak yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, sonuç ve değerlendirme yapılmaktadır.

## 2.YENİLİK STRATEJİLERİ

Bu bölümde yeniliğin tanımı, yenilik türleri ve yeniliğin önemine ilişkin kavramlar değerlendirilecektir.

### 2.1. Yeniliğin Tanımı

Yeniliğin sözlük anlamına bakıldığında, rakiplere karşı avantaj elde etmenin yanında yenilikçi kimlik için tasarımdan üretime veya ürün yaklaşımlarından yeni pazarlara ilerlemenin önünü açarak kendini geliştirmek olarak tanımlandığı görülmektedir. (Dictionary of Business, 2002, s. 266). Yenilik en geniş anlamıyla daha önce var olmayan bir ürünü, mal veya hizmeti üretmek olarak tanımlanabilir (Demirel, 2015, s. 15). Buna karşılık daha önce var olan bir ürünü, mal veya hizmeti geliştirme, ilerletme de yenilik olarak değerlendirilebilir.

Bazı iktisat bilimciler de yenilikle ilgili çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin; Schumpeter yeniliği henüz bilinmeyen bir ürünün üretiminin başlaması ya da var olan bir ürün veya hizmetin yeni bir işlevinin piyasaya sunulması, yeni üretim yöntemlerinin hayata geçirilmesi, yeni pazarların kullanıma açılması, hammadde ya da yarı mamul haldeki ürünlerin tedariki, nakliyesi, montajı konularında yeni kaynak ya da yöntemlerin bulunması ve bir sanayinin yeni organizasyona sahip olmasıdır şeklinde tanımlamıştır. Bir diğer iktisatçı Kale ise yeniliği, işletmede verimliliği ve etkinliği artıran süreç ve uygulamaların geliştirilmesi, müşteriler için değer yaratan ve rekabet avantajı sağlayan yeni ürün veya hizmetlerin

oluşturulması ve çevresel değişimlere karşı örgütün kendisini yenilemesi ile ilgilidir diye ifade etmiştir (Öğüt vd., 2007, s. 291-292).

Özetle yenilik kavramını şu şekilde de açıklayabiliriz. Yenilik; bir fikrin, bir ürünün ya da bir hizmetin bilimsel veya teknolojik gelişmeler ışığında keşfedilmesi, üretilmesi ya da şekillendirilerek geliştirilmesi ve sonrasında ticarileştirilerek gelir veya kar sağlar hala getirilmesidir.

## **2.2.Yeniliğin Önemi**

Küreselleşmenin artık tamamen hakimiyet kazandığı tüm dünyanın ortak pazar ve endüstrinin tek bir üretim platformu haline geldiği bugünlerde yenilik işletmeler açısından farklılaşma yaratma ve böylece hem karlılık oranını artırıp işletmeyi büyütmeye hem de rekabet avantajı sağlayarak rakiplerinin bir adım önüne geçme ve pazarda tutunabilmek açılarından hayati önem taşımaktadır. Ancak bu büyümeyi sağlama ve sektördeki yerini sağlamlaştırma ya da koruma için işletmeler açısından yenilik stratejilerinin sürekli hale getirilmesi kaçınılmazdır. Bunun için bilimsel ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmek ve hatta AR-GE faaliyetlerine bütçe ayırmak işletmelerin başlıca görevlerinden biri haline gelmektedir. (Demirel, 2015, s. 16-17)

Yenilik sayesinde işletme bazında oluşan bu sürdürülebilirlik, rekabet avantajı, karlılık, müşteri bağlılığı ve büyüme faaliyetleri ülke çapında da gelişimi sağlayarak ülke ekonomisine de olumlu katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak yeniliği önemli yapan ve yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan faktörler şu şekilde sıralanabilir.

- Değişime ayak uydurmak veya değişime öncülük etmek,
- Sosyal sorumluluk konuları ve etik kurallar konusunda gerekli hassasiyeti göstererek hareket etmek, toplumun istek ve beklentilerini yerine getirmek,
- Etkinliği artırma ve yükseltme ile performansı üst seviyeye getirme isteği,
- Karlılığın ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi isteği,
- Rakiplerin sıkıştırma gücü rekabet koşullarına göre konum almayı zorunlu kılmak
- Yeni pazar fırsatlarını değerlendirmek,
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak,
- Örgütün niteliksel ve niceliksel büyümesini sağlamak,
- Çevreye göre örgütler kendilerini ortamın şekline göre uyum sağlamak
- Süreklilik ile örgütsel sistem birleşerek devamlılığı sağlamak
- Değişen ülke ve dünya koşullarına göre hızlıca yeni sistemde kendine yer belirlemek.



- Çevresine karşı sürükleyici bir tavır üstlenmek, toplumun gelişmeler ve yeniliklere öncülük etmesi sağlamak. (Göker, 2009, s. 30-31)

### **2.3.Yenilik Türleri**

Yenilik, gerçekleştirildiği alan ve yoğunluk açısından birtakım sınıflamalara tabi tutulmuştur. Yenilik, en klasik ve geçerli sınıflandırma yöntemi olarak alanına ve derecesine göre şu şekilde sınıflandırılmaktadır: (Adıgüzel, 2012; Coşkun vd., 2013):

#### **2.3.1.Alanına Göre Yenilikler**

Alanına göre yenilikler yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere dört başlıkta incelenebilir. Bunlar; ürün, organizasyonel, süreç ve pazarlama başlıkları olarak sıralanmaktadır. Bunlar aynı zamanda Oslo Manual (OECD, 2005). Aşağıda tanımlama ve açıklamalarıyla birlikte sunulmuştur.

#### **2.3.2.Derecesine Göre Yenilikler**

Derecesine göre yenilikler de iki ana başlıkta değerlendirilmektedir. Bunlar; artımsal yenilik ve radikal yeniliktir. Artımsal yenilikler daha çok, düşük sermayeli, büyümekte olan, KOBİ sınıfında değerlendirilebilecek ölçekteki işletmeler için uygun olup, radikal yenilikler ise gelişmiş, sermaye oranı yüksek ve büyük ölçekli işletmeler için uygundur (Kale, 2010, s. 22). Çünkü radikal yenilikler özünde yüksek maliyet gerektiren fakat buna karşılık başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan yenilik çalışmalarıdır. (Coşkun, 2013, s. 43).

### **2.4.Yenilik Stratejileri**

Ülkeler arası bilgi alışverişlerinin artması sonucu toplumlar hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Gelişmiş bilgi paylaşımı ve teknolojilerdeki ilerleme firmaların yapılarında değişikliklere neden olmaktadır. Firmalar bu yenilikler sayesinde rakipleri karşısında avantaj elde etmelerini sağlamakla beraber elde ettikleri avantajı korumaları konusunda da firmaları sistematik ve sürekli stratejiler kurarak rakipleri karşısında pozisyonlarını güçlendirmelerini sağlamaktadır.

İşletmelerin öncelikli stratejilerinin başında gelmekte olan yenilik stratejileri firmalar için alt bir strateji konumundadır (Gökçek, 2007, s. 69). Buna göre yenilik stratejisi; bir planlama dokümanı olmakla beraber aynı zamanda insanlar için bu yenilikleri neden yaptığını gösteren bir rehber görevindedir. (Coşkun, 2013, s. 57).

Urban ve Hauser (1980) firmalar için stratejileri iki grupta yani reaktif ve proaktif olarak iki kolda incelemiştir. Reaktif stratejiyi baz alan firmalar müşterilerin yeni gelen taleplerine ve rakiplerinin taktiklerine cevap verirler. Proaktif stratejiyi merkezine alan firmalar ise ileriye dönük tahminler yaparak rakiplerinden önce değişen koşullar için pozisyon alırlar (Akman, 2003, s. 76).

İşletmelerin günümüzde küreselleşen dünyasında teknolojik gelişmeler vb. etkenler ile birlikte değişen çevre koşullarına uygun olarak kendilerine belirleyecekleri stabil yenilik stratejileri olabileceği gibi, zamanla değişen koşullara göre uyum sağlayabilecekleri değişken ve hatta birden fazla stratejinin birlikte uygulandığı çoğul bir platform da söz konusu olabilir.

Yenilik stratejileri ile firmalar geleceğini yönlendirerek rakiplerine karşı değişen piyasalarda öncü olmasını sağlamaktadır. Firmaların yenilik stratejilerini belirleyen bir takım iç ve dış faktörler vardır. Dış faktörlere bakacak olursak pazar yapısı, mevsimsel dalgalanmalar, sektörün doğası, teknolojik özellikler, pazara uzaklık ve politik olaylar gibi faktörler sistemi etkilemektedir. İç faktörlere baktığımızda firmanın finansal gücü, teknolojik gelişmelerin firmaya uyarlanması ve faaliyet büyüklüğü gibi özellikler önemlidir (Coşkun, 2013, s. 59).

Yenilik stratejilerinin çeşitleri 6 maddede ele alınabilir. Bunlar; taklitçi saldırgan, bağımlı; savunmacı, fırsatları izleyen ve geleneksel yenilik stratejileri olarak değerlendirilir. (Coşkun, 2013, s. 60).

#### **2.4.1.Saldırgan Yenilik Stratejisi**

Saldırgan yenilik stratejisi işletmelerin günümüz rekabet ortamında pazarda öne çıkabilmek için fark yaratabilecekleri ve daha iddialı olabilecekleri ürünleri geliştirmelerine olanak sağlamanın yanı sıra iyi bir süreç yönetimi de yaparak maliyetlerini kontrol altına almalarını ve bu sayede pazar liderliği kazanmalarını sağlar. (Akman, 2003, s. 59). Süreç yenilikleri ile yapılan işlerin verimliliklerini arttırarak pazardaki kuvvetini arttıran şirketler bu avantajı sürekli hale getirebilmek için Ar-Ge faaliyetlerine önem verirler. Ar-Ge faaliyetleri sayesinde şirketler mevcut süreçlerini geliştirmenin yanında yeni ürün geliştirme konusunda da yol kat edebilmektedir. Saldırgan stratejiyi merkezine koyan şirketler yaptıkları yeniliklerle ile pazara yayılma sürecini öne çekerek yeni geliştirdikleri ürünleri hızlı bir şekilde kullanıcıların hizmetine sunmaktadır (Coşkun, 2013, s. 60).

#### **2.4.2.Savunmacı Yenilik Stratejisi**

Pazarda ilk olan ve lider konumundaki şirketler piyasadaki avantajlarını korumak ve fırsatlardan yararlanmak için mevcut durumlarını korumayı amaçlarlar ve savunmacı yenilik stratejisini kendilerine amaç edinirler. Ürettikleri ürünleri daha uygun maliyetler ile üreterek piyasada rekabet avantajını ellerinde tutmayı amaçlayan firmalar piyasada gerektiğinde rakiplerini zora sokmak ve büyüklüğünü göstermek için fiyatları aşağıya çekebilirler böylece savunmacı strateji ile kendi yerlerini sağlamlaştırırlar. (Coşkun, 2013, s. 60).

#### **2.4.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi**

Taklitçi yenilik stratejisini işletmeler, ilk sıralarda olan firmaların yaptıklarını kendilerine hızlıca uyarlayarak onların pazardaki avantajlarından yararlanmak ve hatta onlara kafa tutabilmek için kullanırlar. Saldırgan ve savunmacı yenilik stratejilerinin aksine taklitçi yenilik stratejisinde AR-GE çalışmaları fazla önemli yer tutmaz. Bu da bir yandan onların daha düşük maliyetli ve küçük işletme olduğunu gösterirken bir yandan da rakiplerine göre sayıca çok daha fazla ve seri üretim yapabiliyor olmalarını sağlar. (Coşkun, 2013, s. 60).

#### **2.4.4. Bağımlı Yenilik Stratejisi**

Şirketler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak kendilerine bağımlı alt şirketler kurarlar. Bu şirketler sayesinde kendi imajını koruyarak personel arttırma ya da azaltma işlemlerini çok daha rahat alt şirketlere yaptırabiliyorlar. Bağımlı şirketler beraber çalıştıkları şirketlerden bir talep gelmedikçe kendileri mevcut yaptıkları düzende işlerine devam eder ve herhangi bir araştırma geliştirme faaliyetinde bulunmazlar. Örnek verecek olursak Türkcell kendine bağlı alt şirketleri ile muhasebe finans vb. birçok işlemi kendi alt firmalarına dağıtarak işleri kendi üzerinden onlara kaydırmıştır. Bu firmalar Türkcell merkezden gelen talimatlar dışında kendi başlarına bir geliştirme yapmadan onlara bağımlı olarak hayatını sürdürmektedirler (Coşkun, 2013, s. 61).

#### **2.4.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi**

Geleneksel yenilik stratejisindeki şirketler rekabetin az olduğu ve piyasadaki taleplerin çok nadir gelmesinden dolayı değişime daha nadir rastlanmaktadır. Bu tip şirketler ArGe konusuna hiç öncelik vermez ve teknolojik yenilikleri de daha geriden takip ederler (Aygen, 2006, 50). Geleneksel stratejideki şirket yeniliklere olan uzaklıklarından dolayı piyasadaki yeni gelişen bir duruma adaptasyonda sıkıntılar çekecek ve Pazar payında azalma meydana gelir. Buldukları sektör beklenenin dışında hareket eder ve yeni bir gelişime doğru dönerse bu durum geleneksel stratejideki bir şirketi zor duruma sokarak küçülmeye gitmesini sağlar (Coşkun, 2013, s. 61).

#### **2.4.6. Fırsatları İzleyen Yenilik Stratejisi**

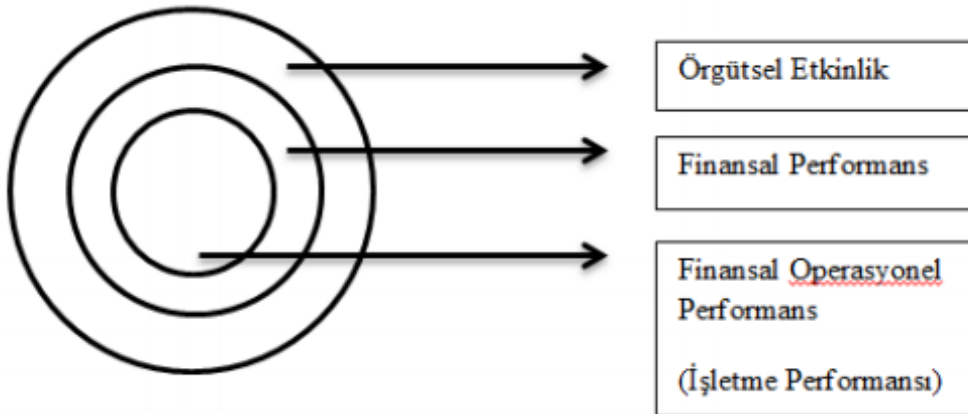
Fırsatları izleyen yenilik stratejisini baz alan şirketler pazardaki boşlukları ve eksikleri izlemesi ve daha önce düşünülmemiş ve yapılmayan fakat talep yaratabilecek ürünleri araştırarak kendilerine avantajlı pozisyon yaratmayı amaçlamaktadır. Sürekli arayışta olan bu şirketler yeni ürün geliştirme konusunda her türlü fırsatı değerlendirmek için aç bir kurt gibi beklemektedir. Bu sayede işletme devamlı dinamik ve ileri düzeyde proaktif olur (Coşkun, 2013, s. 61).

### 3.YENİLİK PERFORMANSI

Yenilik performansı günümüz dünyasında küreselleşmenin hızla artması ile beraber giderek önem kazanmış ve şirketler için kızışan rekabet ortamında önemini hızda hissettirmiştir. Şirketler için yapılan araştırmalara göre büyümenin önemli yapı taşlarından biri yenilik olarak belirtilmiştir. Bu yenilik faaliyetleri için ayrılan önemli bütçe karşılığında birçok şirket geri dönüşleri yeterince alamamaktadır. Geri dönüşlerin her zaman tatmin edici düzeyde olmamasından dolayı şirketler yenilik araştırmalarına bütçe ayırmaktan kaçınmaktadır bu durum gelişimin önünde engel teşkil etmektedir (Demirel, 2015, s. 42).

Yenilik performansını tek boyutta ölçmek yerine çok boyutlu ölçmek ve analiz etmek gerekmektedir. Bunlar Karlılık, İşlevsellik, Büyüme, Verimlilik, Akıcılık, Büyüklük ve Varlığını sürdürme olarak 7 başlıkta ölçmek gerekmektedir (Demirel, 2015, s. 43).

Şirketlerin pazardaki performansına göre yapılan ölçümler şirketin birçok departmanının işlevselliği ile doğrudan alakalıdır. Departmanların kendi içlerindeki yenilik performansları bütün işletme içindeki yerlerini ve iletişimde oldukları diğer departmanları da etkileyerek toplam yenilik performansına öncülük etmektedir. Şirket içindeki performansı katmanlara ayırarak incelediğimizde aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi merkezde finansal operasyon performansı, ortada finansal performans ve dış çeperde ise örgütsel performans olduğu görülmektedir.



(Kaynak: Venkatraman, N.; Vasudevan Ramanujam. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches", Academy of Management Review Vol.11, No.4, 1986, 801–814)

Bu üç katmanın merkezinden yani finansal performanstan başlayacak olursak bu katman şirketin bütün finansal para akışı ve kaynak değerlendirmesini yenilik performansını için oldukça önem arz eden bir konuma koymaktadır. Finansal performansı da kapsayan ve daha geniş bir düzeyde sistemi inceleyen finansal operasyonel yani işletme performansı aynı zamanda üretim, kalite, ürün gamı, marka değeri gibi birçok sistemin bir arada değerlendirilerek performans yönetimi olarak geliştirilmesini sağlamaktadır. İşletmenin pazarda gösterdiği faaliyetler dışsal çerçevesiyle olan ilişkisini ele alarak örgütsel performansını etkinlik katması sağlanmaya çalışılmaktadır. (Venkatraman ve Ramanujam, 1986, ss. 802-803).

### **3.1. Yenilik Performansı Unsurları**

Bir işletmenin yenilikçi performansının belirlenmesinde bazı kriterler vardır. Bu en iyi şu kriterlerle ölçülebilir; rakiplerinden önce piyasaya yeni bir ürün verme sıklığı, eski ürünleriyle yeni ürünlerin birbirlerine oranı, AR-GE yatırımlarına ayırdığı bütçe ve çalışanların nitel ve nicel özellikleri, teknolojik liderliği, çevrenin değişikliğine göre idari yapısının yenilenmesi, İK departmanının çalışma performansı ve çalışan kalitesi ve en önemlisi yeni ürün geliştirmeye ayırdığı zaman ve para, yeni ürünün kalitesi (Kale, 2010, s. 138).

#### **3.1.1. Ödül/Prim Sistemi İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

İşletmelerde çalışanlara ödül vermek yenilikçi performansı teşvik eden unsurlardan biridir. Ödül ya da başka bir ifadeyle prim sistemi işletmelerdeki en önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Çalışanların yaptıkları işe ve çevresel koşullara kıyasla çalışmalarına karşılık elde ettikleri maddi kazanç tatmin edici olmalıdır. Bu sayesinde insanlar daha fazla emek göstererek daha yeni fikirlere kavuşurlar ve yeni şeyler üretirler. Yeni bir şey üreten insan hem kendi emeğiyle farklı bir şey yapmanın gurunu taşır hem de kendini daha faydalı görerek çalıştığı şirketi daha çok benimsemesi sağlanmış olur (Samur, 2011, s. 30).

#### **3.1.2. Çalışan Profili Ve Kalitesi İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

Bir işletmenin yenilik performansı işletmedeki çalışan personelin nitelikli olmasıyla ve işletmenin sahip olduğu ekonomik gücüyle doğru orantılıdır. Bir firmanın yenilikçi gücünü anlayabilmek için işletmenin piyasaya yeni ürün çıkarma ve yeni süreç sistemlerini piyasaya tanıtmaya sıklığıyla anlaşılır. Günümüzde bu şekilde yenilikçi gücünü kullanan işletmeler hızla dünyanın en değerli firmaları haline gelmektedirler (Samur, 2011, s. 36).

### **3.1.3. Yenilik Performansı İle İşletmenin Finansal Performansı Arasındaki İlişki**

Yenilikçi performans işletmenin üretim performansını, finansal performansını ve yeni ürün performansını artırır. McKinsey'in 2009 yılında bu konudaki yaptığı çalışmasında katılımcıların %70'inin verdiği cevaplardan elde edilen sonuç da gösteriyor ki bir işletmenin yenilik performansı onun finansal performansını artırır (Cassiman vd., 2009). Çünkü yapılan yenilikçiliğe dair yapılan tüm yatırımlar ve AR-GE çalışmaları ilk bakışta işletme açısından birer maliyet kalemi gibi görünseler de uzun vadede işletmenin rekabet stratejileri konusunda güçlenmesini, küresel pazarda yerini sabitlemesini, pazar payını artırmalarını, ürün yelpazesini genişletmesini, üretim kalitesini artırmalarını, üretim standardı yakalamasını, müşteri memnuniyetini artırmalarını sağlayacaktır (Samur, 2011, s. 36).

### **3.1.4. Çalışan Bağlılığı İle Yenilik Performansı İlişkisi**

Çalışanların kendilerini firmanın bir parçası olarak hissetmeleri çok önemlidir. Bu hem çalışanların verimliliğini hem de yenilikçi performanslarını artırır. Çünkü çalışanlar firmayı ailesi gibi görüp kendilerini oraya ait hissetmezlerse firmanın geleceğini düşünmeyecekleri için emek göstermek istemeyeceklerdir. Bu noktada çalışan bağlılığı işletmelerdeki yenilik performansını artırmaya olumlu katkı sağlayan önemli bir kriterdir. (Samur, 2011, s. 73).

Görüldüğü üzere yenilik performansını etkileyen pek çok kriter vardır. Bunlar işletme performansını etkileyeceği gibi işletmenin yenilik konusunda göstereceği performansı da oldukça etkiler. Bunun önüne geçmek için işletmede öncelikli olarak çalışan kalitesine ve kalifikasyonuna yani işletmeye ve işletmede belirlenmiş görev tanımına ne kadar uygun olduğuna dikkat edilmelidir. Sonrasında çalışanın motivasyonunun devamlılığı sağlanmalıdır. Bununla birlikte işletmenin finansal durumuna göre yenilik yatırımları yapılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Böylece işletmenin yenilik performansına katkı sağlanabilecektir (Kale, 2010, s. 138).

## **4. ARAŞTIRMA UYGULAMALARI VE YÖNTEMLERİ**

### **4.1. Araştırmanın Yöntem Ve Amacı**

Araştırmanın amacı yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada verilerin cronbach alpha değerleri incelenecek, verilere faktör analizi ve korelasyon analizi uygulanacaktır. Araştırma verilerinin analizi devam etmektedir.

#### **4.2. Örneklem Seçimi Ve Verilerin Toplanması**

Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmaktadır. Yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için hazırlanan araştırma formu İstanbul'da faaliyet gösteren telekomünikasyon firmalarında çalışan 300 kişiye gönderilmiş, bunlardan temin edilen kullanılabilir araştırma formlarının analizi devam etmektedir.

#### **4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Ve Yapılan Form**

Araştırmada öncelikle katılımcılara yaşları, eğitim durumları, cinsiyetleri, çalışma süreleri, çalışmakta oldukları şirketteki çalışma süreleri, buldukları işletmenin faaliyet alanı, çalışan sayısı, cirosu ve sektördeki faaliyet süresi sorularını cevaplamaları istenmiştir. Araştırmada yenilik stratejileri ve yenilik performansı boyutları 5'li Likert ölçeği (5. Kesinlikle katılıyorum 4. Katılıyorum 3. Kararsızım 2. Katılmıyorum 1. Kesinlikle katılmıyorum) kullanılarak analiz edilmektedir.

Araştırmanın anket çalışmasında yenilik stratejileri anket ölçek ve örnekleme hazırlanırken Gülşen Akman'ın 2003 yılında hazırladığı "Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri" isimli doktora tezinden yararlanılmıştır. Yenilik performansı anket ölçek ve örnekleme hazırlanırken Emine Kale'nin 2010 yılında hazırladığı "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri" isimli doktora tezindeki ölçeklerden yararlanılmıştır.

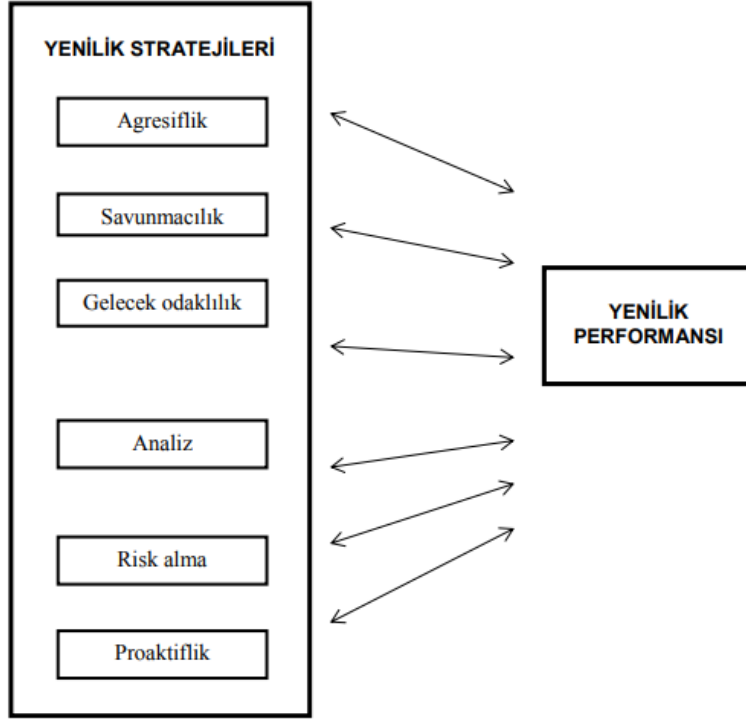
Araştırmada içindeki ölçeklerin güvenilirlikleri ile geçerlilikleri yeniden test tabi tutulmuştur. Araştırmada yanıtlanan sorular farklı akademisyenler ile birlikte doğru çevrilmeleri teyit edilerek sağlanmıştır.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Anketlerden elde edilmeye devam edecek olan veriler SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programında analiz edilecektir. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine tabi tutularak alt boyutlar belirlenecektir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenecektir. Likert ölçeklerinde yargıların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında özet yorum ve fikirlere ulaşılabilecektir. Yenilik stratejileri alt boyutları ile yenilik performansı arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenecektir.

#### **4.5. Araştırma Modeli**

Araştırma modeli aşağıda belirtilmiştir.



#### **4.6. Hipotezler**

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H1: Yenilik stratejileri yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Yenilik stratejilerinin Savunmacılık boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Yenilik stratejilerinin Gelecek Odaklılık boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Yenilik stratejilerinin Analiz boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1d: Yenilik stratejilerinin Proaktiflik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1e: Yenilik stratejilerinin Agresiflik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1f: Yenilik stratejilerinin Risk Alma boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.



## **5.SONUÇ**

Yenilik değişimi, dönüşümü ve bunların sonucunda da gelişimi ifade eder. Günümüz küreselleşen dünyasında yenilik fazlaca önemli ve büyük bir yer kaplamaktadır. Bununla birlikte diyebiliriz ki özellikle işletmelerin gerek faaliyet gösterdikleri pazarda mevcut bulunan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri gerek büyüyebilmeleri açısından yenilenmeleri olmazsa olmazdır. Bu çerçevede bakıldığında sadece işletmeler için değil, kişiler için ve hatta endüstriler için de oldukça önemlidir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, büyüyebilmeleri mevcut pazarlarında Pazar paylarını koruyabilmeleri, yeni pazarlara, yeni endüstri alanlarına geçebilmeleri için gerekli olan yeniliği destekleyecek ve bu değişimi gelişimi sağlamaya yardımcı olacak en önemli unsur ise AR-GE çalışmalarınıdır.

Firmalar bu yenilikler sayesinde rakipleri karşısında avantaj elde etmelerini sağlamakla beraber elde ettikleri avantajı korumaları konusunda da firmaları sistematik ve sürekli stratejiler kurarak rakipleri karşısında pozisyonlarını güçlendirmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin bu süreçte kendilerine belirledikleri yenilik stratejileri olmalıdır. Bu yenilik stratejileri ile firmalar geleceklarını yönlendirerek rakiplerine karşı değişen piyasalarda öncü olmasını sağlamaktadırlar.

Böylece firmalar yenilik stratejileri sayesinde hem rakiplerinden bir adım önde olabilirler hem de kendi departmanlarını ve iletişimde oldukları diğer departmanları da etkileyerek toplam yenilik performansına öncülük etmektedirler.

Buna göre çalışmanın amacı olarak başında da belirtilmiş olan yenilik stratejilerinin işletmelerin uyguladıkları yenilik performansları ve kendi işletme performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi konu edilmiştir. Literatür araştırması bu yönde detaylandırılmış olup araştırma bulgularının değerlendirilmesi devam etmektedir.

Bu makaleye konu olan anket sonuçlarının analiz çalışmaları değerlendirilmekte olup, ilgili anket değerlendirilmeleri tamamlandıktan sonra makale tekrardan düzenlenecektir. İlgili makalede ki, anket sonuçları ayrıca analizler ile bir bütün olarak sonuçların değerlendirilmesinin ardından güncel hali ile yayımlanacaktır.

## **KAYNAKÇA**

Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akman, G. (2003). Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi. Yayımlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Cassiman, B. Di Guardo, M. C. ve Valentini, G. (2009). Organizing R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Co-opetition, Long Range Planning, 42, 216- 233.

Coşkun, S. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri-Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.

Demirel, O. (2015). İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerinin Nitel Bir Araştırma ile Belirlenmesi: Bilişim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Düzce.

Dictionary of Business, (2002): 266

Göker, Ş. (2009). Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya

Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri. Yayımlanmış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı, Kayseri

OECD - Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris 2005.

Öğüt, A. , Akgemici, T. , Şahin, E. , Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S: 17, s: 413-425

Samur S.B. (2011). The Mediating Role Of Innovative Work Behaviors Between Intrapreneurial Climate and Organizational Innovativeness: An Empirical Study. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü, İzmir.

Venkatraman, N. ve Ramanujam V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches. Academy of Management Review (11 vols.), No.4, s.801–814

## **İŞLETMELERDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN REKABET AVANTAJI YARATILMASI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE CAM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Sena YİĞİT<sup>1</sup>**

### **ÖZET**

*Günümüz yoğun rekabet ortamında; müşteri taleplerinin, beklentilerinin ve teknolojinin hızla değişmesi, firmaları ayakta kalabilmek için değişimi yakalamaya ve hatta yenilikçi olmaya itmektedir. Rekabetin böylesine yoğun ve değişimin son derece hızlı olduğu bir ortamda pazarda başarıya ulaşmak eşi benzeri olmayan, daha yüksek kaliteli, yeni özelliklere sahip, kullanım değeri daha yüksek, taklit edilme süresinin ve yaşam evrelerinin daha uzun olduğu ürünler geliştirmekle mümkün hale gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, firmalarda yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkisini değerlendirmek, yeni ürün geliştirme stratejileri konusunda bilgi ve öneriler sunmaktır. Bu çalışmada uzun süredir varlığını devam ettiren ve sektöründe lider konumda olan Paşabahçe firması ele alınmış ve bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma ile rekabet avantajı yaratmada yeni ürün geliştirmenin temel yetenekler açısından etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Yeni Ürün Geliştirme, Sürdürülebilir Rekabet, Temel Yetenekler*

### **THE EVALUATION OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE AND A RESEARCH IN THE GLASS INDUSTRY ABSTRACT**

*Today's violent competitive environment driven by rapidly changing customer demands, expectations and technology, pushing firms to change and even innovate in order to survive. In an environment where the competition is so dense and extremely rapid, achieving success has become possible by developing new products that have higher quality, new features, higher value for use, longer imitation times and longer life cycles. The aim of this study is to measure the effect of new product development at creating competitive advantage, to present information and suggestions about new product development strategies. In accordance with this purpose; concepts of marketing, product, innovation and competition have been examined by considering literature knowledge and application areas like Paşabahçe. This research aimed to investigate the effect of new product development in terms of basic capabilities in creating sustained competitive advantage.*

**Key Words:** *New Product Development, Sustainable Competition, Core Competency*

---

<sup>1</sup> 92senayigit@gmail.com, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Küresel Pazarlama ve Marka Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

## 1. GİRİŞ

Günümüzün yüksek rekabetçi pazarlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek için tüketici isteklerini tatmin edeceklerine inandıkları yeni ürünler geliştirmeleri bir tercihten çok bir zorunluluk haline gelmiştir. Pazarda başarıya ulaşmak benzeri olmayan, daha yüksek kaliteli, yeni özelliklere sahip ve kullanım değeri daha yüksek bir ürün geliştirmekle mümkündür.

Yeni ürün geliştirme sürecinin, sürdürülebilir rekabet stratejisi olan temel yetenekler açısından değerlendirildiği bu çalışmada pazarlama, yenilik, rekabet ve temel yetenek kavramları detaylıca açıklanmıştır. İlk bölümde pazarlama ve ürün ile ilgili kavramlardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde yeni ürün geliştirme sürecinin yenilik stratejileriyle ilişkisi incelenmiştir. Üçüncü bölümde sürdürülebilir rekabet yöntemleri ve bu çalışmada uygulama yöntemi olarak kullanılan temel yetenekler detaylıca incelenmiştir. Dördüncü ve son bölümde Paşabahçe firması hakkında genel bilgiler verilerek yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, sonuç ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

## 2. PAZARLAMA TANIMLARI

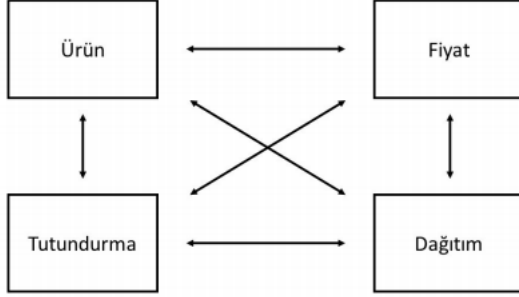
### 2.1. Pazarlama Tanımı

Günümüzde ise pazarlama kavramının ne olduğuna ilişkin uygulamacılar arasında net bir fikir birliği olmamakla beraber en çok kabul gören tanım; 1985 yılında Amerikan Pazarlama Birliği'nin yaptığı tanımıdır. Bu tanıma göre pazarlama; "kişisel ve işletme amaçlarını gerçekleştirecek değişimleri sağlamak için fikirlerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımının planlanması ve yürütülmesi sürecidir (Üner, 2003, s. 9). Başka bir deyişle pazarlama; kendi içinde çeşitli bileşenleri bir araya getirerek ya da bir karmayı oluşturarak, kişilerin veya işletmenin hedefleriyle örtüşen stratejik bir vizyonu ortaya koymaktadır.

### 2.2. Pazarlama Kavramında (Anlayışında) Ürün ve Yeni Ürün Kavramı

Üretim açısından ürün, üretilen ve böylece sayesinde kar sağlanan çeşitli eleman ve parçalardan oluşan fiziksel bir maddedir. Ticaret işletmesi açısından ise yeniden satarak gelir sağlama umuduyla satın alınan her türlü maddedir. Tüketiciler açısından ise kişisel 2 ihtiyacını tatmin eden, kullanımı neticesinde çeşitli faydalar elde ettiği her türlü nesnedir (Sağır, 2010, s. 316).

İşletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması açısından ürün, stratejik bir karar değişkenidir. Şekil 1.1'de pazarlama karması unsurlarının karşılıklı durumları ve etkileşimleri görülmektedir (Mucuk, 2006, s. 126).



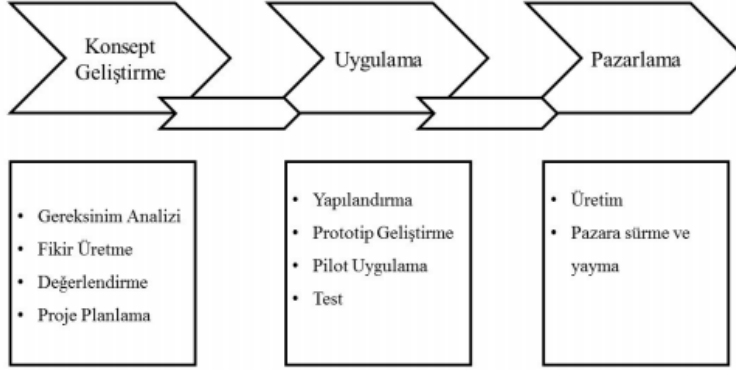
Şekil 0-1: Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi  
Kaynak: (Mucuk, 2006, s. 126)

Yeni ürün, pazara daha önce sunulmamış ticari mal veya hizmetleri ifade etmektedir (Bekoğlu & Ergen, 2016, s. 924). Yeni ürün; üretici işletme için yeni olabileceği gibi, o ülke ya da pazar için de yeni olabilir.

### **2.3. Yenilik Kavramı**

Yeniliğin tanımı ile ilgili olarak iki temel farklı yaklaşım literatürde yer edinmiştir. Kimi zaman bir “şey” (bir ürünün bir piyasada veya bölgede ilk defa tanınması); kimi zaman da bir “süreç” (ilk defa bir ürün ortaya çıkarma ve keşif süreci) olarak tanımlanmaktadır. Yenilik, Rogers tarafından “bireyler ya da onu benimseyen diğer birimler tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesnelere” şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer taraftan Dosi yeniliği “yeni bir ürünü, yönetimi veya örgütsel yapıyı araştırmak, keşfetmek (icat), denemek, geliştirmek ya da taklit etmek suretiyle benimsemek ve ticarileştirmek olarak” tanımlamaktadır (Oğuztürk, 2003, s. 254).

Bu çalışmada yenilik kavramı; bir ürünün bir piyasada veya bölgede tanınması, ortaya çıkarılması ve keşif süreci Şekil 1.2’de yer aldığı gibi bir bütün olarak incelenmektedir.



Şekil 0-2: Yenilik Süreci  
Kaynak: (Tiwari, 2008)

## 2.4. Pazarlama Anlayışında Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürün ve yenilik unsurları işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Günümüz rekabetini belirleyen unsurların en başında artık, işletmelerin rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlayacak ürünleri üretmek gelmektedir. Rekabet ortamının getirdiği yeni ürün ve yenilik unsurlarını yerine getirmeyen ve ihmal işletmelerin sürdürülebilirliğinden bahsetmek oldukça zordur (Aksu & Apak, 2014, s. 236).

Yeni ürün geliştirme sürecinde işletmeler yapılarına ya da hizmet verdikleri sektöre göre farklı yöntemler izlemektedir. Bazı firmalar yeni ürün geliştirme sürecini stratejik planlama ve pazarlama faaliyetlerine dahil ederken, bazı firmalar da plansız olarak ortaya çıkan fırsatlara ve rastlantılara bırakmaktadırlar. Plansızlık ise firmaların karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Perker & Yalçın, 2011, s. 246).

## 3.YENİLİK STRATEJİLERİ VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

### 3.1. Yenilik (İnovasyon) Stratejileri

Yenilik, en basit anlamda bir işletmeye rekabet üstünlüğü veren yeni bir ürün, hizmet ya da iş yapma tarzı olarak tanımlanabilir (Mentor, 2009, s. 15). Daha detaylı tanım getiren Oslo Kılavuzu'nda ise "Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir." olarak tanımlanmıştır (Oslo, 2005, s. 50).

Strateji, bir işletmenin içinde yer aldığı ortamın dinamizmine karşın, kararlılığını koruyarak varlığını sürdürmek ve pazarda başarı elde etmek için seçtiği yolu ifade etmektedir (Vikipedi, 2017). Strateji, bir firmada sürekli olarak yüksek performans

elde etmek için organizasyon tarafından yaratılan ve uygulanan davranışlar olarak da tanımlanabilir (Akman, Özkan, & Eriş, 2008, s. 99).

Yenilik stratejisi ise bir firmanın performansını arttırmak ve işletme stratejilerini uygulamak için yeniliği ne kadar ve ne şekilde kullanmaya yöneldiği ile ilgilidir. Firmanın stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için şirket kaynaklarının farklı yenilik çeşitlerine aktarılmasını sağlayan, daha önceden belirlenmiş fonksiyonel planlar olarak tanımlanmaktadır (Demirci, vd. 2013, s. 165).

### **3.2. Yenilik ve Yenilik Stratejilerinin Önemi**

Günümüz rekabetçi piyasa koşullarında her ürün veya hizmet önce kendisi sonra da rakipleriyle yarış halindedir. Sürekli değişimin zorunlu olduğu bu koşullarda, işletmeler her aşamada bir önceki aşamadan ve rakiplerinden daha iyi olmak zorundadır. Yenilik stratejisi temel olarak yeni iş yapma yöntemleri bularak problemlere çözüm getirmeyi hedefler (Deniz, 2008, s. 152). İşletme problemlerine çözüm getirmeyi ve işletme hedeflerine ulaşmayı sağlayan önemli bir araç olan yenilik stratejilerinin 3 temel amacı vardır (Örücü, vd. 2011, s. 62):

- İşletmenin varlığını sürdürebilmesi
- İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi
- Kârın artırılması

Apple, Google, IBM, 3M gibi firmalar bilirler ki yenilik yapmamak yerinde saymaktır. Yenilik yapmayan bir şirketin; müşterileri, tedarikçileri ve dağıtımçıları açısından vadesi dolar ve yenilik yapmayan şirket çalışanları coşkularını yitirdikleri için şirket kendi içinde de yıpranmaya başlar (Kotler & Kotler, 2016, s. 95).

## **4.REKABET KAVRAMI ve SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK**

### **4.1. Rekabet Tanımı ve Kapsamı**

Rekabet; "müşterinin kabulünü ve bağlılığını kazanmak için işletmeler arasında yapılan bir mücadele" olarak tanımlanabilir. Rekabet müşterinin benzer ürüne daha ekonomik koşullarda ve daha iyi kalitede erişimini sağladığı için serbest piyasa sisteminin de dayanak noktasını oluşturur (Deniz, 2008, s. 144).

Hemen hemen her sektörde aynı müşteri kitlesine benzer ürün veya hizmeti satmak isteyen ve bu nedenle de birbirleriyle rekabet etmek zorunda olan işletmeler bulunmaktadır. Rekabetin zorlayıcı olmadığı durumlarda işletmeler, değişikliğe ve yeniliğe gitmeden mevcut sistemleriyle hayatlarına devam edebilmektedir. Pazar koşulları öngörülebilir olduğu için kendi davranışlarını belirleyebilirler. Rekabetin şiddetinin arttığı durumlarda ise işletmeler gelişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalırlar. Riskli ve proaktif davranışlar



sergilemek zorunda kalan işletmeler; ürün ve süreçlerinde yenilik yapmak, yeni pazar araştırmak gibi kendilerini rakiplerinden farklı kılacak yeni yollar ararlar (Ağraş, vd. 2013, s. 232).

#### **4.2.Rekabet Üstünlüğü (Avantajı) ve Sürdürülebilirliği**

Rekabet avantajı, bir firmanın müşterileri için ürünün maliyetinin üstünde değer yaratmasıyla oluşmaktadır. Değer; müşterinin ödemeye hazır olduğu miktardır. Üstün değer ise sağlanan denk hizmet veya fayda için rakiplere göre daha az fiyat istemekten veya daha yüksek bir fiyatı fazlasıyla telafi eden hizmet veya faydalardan kaynaklanmaktadır (Wilson, vd. 1992). Firmanın değer yaratarak oluşturacağı rekabet stratejisinin üstünlüğü, ancak rakiplerinin bu değer ve stratejiyi taklit edememesiyle mümkün hale gelir. Aksi durumda, rekabet avantajı sürdürülebilir olmayacaktır (Papatya, 2003, s. 16).

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasını ifade eden “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” tanımı ise literatüre Micheal Porter ve Jay Barney ile yerleşmiştir. Porter, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü uzun dönemde ortalamanın üzerinde performans göstermek olarak tanımlayarak, sürdürülebilirliği takvim zamanı ile ölçeklendirir. Barney ise, “bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir strateji uygulaması” olarak getirdiği tanımla takvim ile ölçeklendirmenin ötesine çıkarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü taklit edilme olasılığı ile ilişkilendirir (Seviçin, 2009, s. 172).

#### **4.3.Rekabet Stratejisi Olarak Temel Yetenekler**

İşletmenin temel yetenekleri; uzun vadeli stratejilerini ve tüm kaynaklarını ne şekilde kullanacağını, vizyonunu ve misyonunu, hedef pazarını belirleyen temel unsurdur. Temel yeteneklerini sağlıklı belirlemiş ve bu yeteneklerin ne olduğunun farkında olan işletmeler pazarda söz sahibi olabilir (Yaltırık & H.Yüregir, 2013, s. 2).

Bir işletmenin temel yetenekleri, o işletmenin kaynaklarının ve becerilerinin birleşiminden oluşan bir kümedir. Bu kaynak ve becerilerin değerli ve nadir olması, taklit ve ikame edilemez olması temel yetenekleri oluşturur.

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için temel yeteneklerin yeniden yapılandırılabilir ve dönüştürülebilir olması gerekir. Farklı departmanların iş birliği içerisinde çalışmasını gerektiren bu süreç üst yönetimin zorlamasıyla gerçekleşmeyeceği için iş birliği becerisinin ve bağlılığın işletme temel yetenekleri arasında yer alması gerekir (Coşkun & Özyılmaz, 2016, s. 732).

Temel yetenek bir firmanın ruhunu oluşturduğu için, genel yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Derinlikli bir analizden yoksun rastgele belirlenmiş temel yetenekler başarısız olmaya mahkûm olacaktır. Firma sahip olduğu yetenekleri saptamalı ve bu yetenekleri temel yeteneklere dönüştürecek ve katkıda bulunacak unsurları da belirlemelidir. Örneğin temel yeteneklerinden birini nitelikli ve zeki iş gücü olarak belirleyen Microsoft firması, MIT ile iş birliği yaparak iş gücü kaynağını MIT'nin başarılı öğrencileri arasından temin etmektedir (Coşkun & Özyılmaz, 2016, s. 733).

## **5. PAŞABAHÇE FİRMASINDA UYGULAMA, MÜLAKAT**

### **5.1.Araştırmanın Yapıldığı Paşabahçe Firması Hakkında Genel Bilgiler**

Şişecam, Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından 1934 yılında kurulmuştur. Şişecam'ın cam ev eşyası grubunun adı olan Paşabahçe firmasının, Türk Cam Sanayisinin başlangıcına kadar dayanan bir tarihi vardır. Türk Cam Sanayisinin kuruluşu Paşabahçe'yle başladığından dolayı Şişecam'ın da tarihi Paşabahçe firması ile başlamaktadır (Esi, 2011, s. 27).

Paşabahçe; 81 yıllık geçmişiyle, Şişecam topluluğun kurmuş olduğu ilk şirket ve Türkiye'nin en köklü sanayi kuruluşlarından biridir. Aynı zamanda, bugün sektöründe üretim kapasitesi bazında Avrupa'nın 2. Dünyanın ise 3. Büyük kuruluşu olmuştur (Cam Ev Eşyası Faaliyet Raporu, 2016, s. 4)

### **5.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratması açısından değerlendirilerek, sürdürülebilir rekabet stratejisi olarak temel yeteneklerin yeni ürün geliştirme sürecindeki etkisinin incelenmesidir. Literatür araştırması bulguları; günümüz rekabet koşullarında firmaların varlığını sürdürebilmesi için yeni ürün üretmenin zorunlu olduğunu göstermektedir. Bir firmanın uzun süreli olarak varlığını devam ettirebilmesi ve sektörde lider konumda yer alması için de sürdürülebilir rekabet stratejisi izlemesi gerektiği literatür araştırma bulgularında tespit edilmiştir. Bu amaçla Türkiye Cam Sektörü belirlenmiş ve sektörde ve uluslararası pazarda lider konumunda olan Paşabahçe firması uygulama alanı olarak belirlenerek, uyguladıkları rekabet stratejileri ve yeni ürün üretme konusundaki yaklaşımlarının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Gerek uygulanan rekabet stratejisinin belirlenmesi gerekse temel yeteneklerin Paşabahçe firmasına rekabet avantajı yaratmadaki etkisinin irdelenmesi ve yeni ürün çıkarma stratejilerinin detaylı olarak incelenebilmesi için görüşme yöntemi olarak mülakat tekniği belirlenmiştir. Açık uçlu sorular sorularak, mülakata katılan kişilerin daha serbest cevaplar vermesi sağlanmıştır.

### 5.3.Araştırma Kısıtları

Paşabahçe firmasının daha önceden yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkileri açısından incelenmemiş olması çalışmayı zorlaştıran bir neden olmuştur.

Görüşme yapılan kişiler üst düzey yönetici oldukları için ulaşılması güç kişilerdir. Kişilere ulaşmak başarılı olduğu halde, kişilerin görüşme için geniş bir vakit ayıramamaları ve yoğunluklarından ötürü tekrar görüşme fırsatının olmaması araştırmanın diğer sınırlılığıdır.

### 5.4.Araştırma Metodu Olarak Görüşme

Nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği uygulanmış ve bu görüşme iki saat sürmüştür. Zamandan kazanmak adına ve verilerin kaybını önlemek adına kayıt cihazından da yararlanılmıştır. Bu amaçla Marka Şefi Yasemin Uyanık Şimşek, Pazar ve Rekabet Araştırma Müdürü Erdem Başaran ile görüşülmüştür. Mülakat soruları, önceden hazırlanmış, yarı yapılandırılmış ve görüşmeler sırasında daha da detaylandırılmıştır.

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, süreci bizzat yaşayan kişilerden, yani birinci elden bilgilerin toplanmasıdır. Konunun her yönüyle ele alınabilmesi ve anketi başkasına doldurma ya da gereken önemin verilmemesi gibi sakıncalarında ortadan kalkmasına yardımcı olması bakımından önemli bir etken olmuştur (Bayramoğlu, 2008, s. 62). Bu çalışmada sayısal veriler elde etmekten ziyade, katılımcıların görüşlerinin de değerlendirilmesi istenmektedir. Çünkü soruların yüz yüze sorulmadığı durumlar araştırmayı zorlaştırır ve sağlıklı cevaplar almayı azaltır. Aynı zamanda, görüşmenin görsel veya işitsel olarak kaydedebilme imkânı gibi nedenlerden dolayı araştırma yöntemi olarak bu mülakat yöntemi belirlenmiştir (Tatlısu, 2015, s. 67-69).

## 6. SONUÇ

Günümüz rekabet koşulları içerisinde rekabet avantajı yaratması hatta bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için yeni ürün üretmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Rekabet avantajı ise ancak üretilen ürünün maliyetinin üzerinde bir değer yaratılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu çalışmada incelenen Paşabahçe firması; 1934 yılında kurulmuş, 83 yıldır sektörde faaliyet gösterip %90 pazar payına sahip lider bir firma olmasına rağmen en büyük hedefi yılda en az 60 adet taklit edilemeyen yeni ürün üretmektir.

Paşabahçe firması ile yapılan mülakatta elde edilen bulgular göstermektedir ki Paşabahçe için yeni ürün; benzersiz teknoloji ve tasarıma sahip gerçek anlamda yeni ürünler olduğu gibi, tüketici zihninde yeni kullanım alanları yaratacak yeniden

konumlandırılmış ürünler de olabilmektedir. Ayrıca mevcut ürünler üzerinde iyileştirmeler ve değişiklikler yaparak da değişen tüketici ve moda ihtiyaçlarını yeni ürün üretmekle karşılamaktadır. Paşabahçe firması, 1934 yılından beri sektör liderliğini yenilikçi imajını koruyarak ve geliştirerek sağlamaktadır. Riski dağıtmak için tek bir ürün üretmeyip, tüketici ihtiyaçlarını farklı alanlarda da karşılamaktadır. Örneğin iddialı olmamasına rağmen ürün çeşitliliği sunabilmek adına tabak üretimi de yapmaktadır.

Araştırma bulgularında Paşabahçe firmasının saldırgan bir rekabet stratejisi izlediği tespit edilmiştir. Dünya genelinde tasarım ve moda trendlerini takip ederek rakiplerinden önce hareket ediyor, sermaye avantajını daha fazla yeni ürün üretmekte kullanıyor, geniş müşteri kitlesine hitap edecek ürünler üretiyor.

Bir işletmenin; uzun vadeli stratejilerini ve tüm kaynaklarını ne şekilde kullanacağını, vizyonunu ve misyonunu, hedef pazarını belirleyen temel unsur olan temel yeteneklerini sağlıklı belirlemiş olması gerekmektedir. Paşabahçe'nin bu anlamda temel yeteneklerin ne olduğunun farkında olan, pazarda söz sahibi olan bir firma olduğu söylenebilir. Paşabahçe'nin uzun süredir sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmış olması ve lider konumunu korumasındaki en büyük etken olan temel yetenekleri; sermaye, teknoloji, hızlı ve düşük maliyetli üretim yeteneği, yenilikçilik, bilgi birikimi ve ürün çeşitliliği olarak sıralanabilir.

Temel yetenekler; işletmenin kaynak ve becerilerinin birleşiminden oluşan bir küme olarak değerlendirildiğinde bu kaynak ve becerilerin değerli ve nadir olması, taklit ve ikame edilemez olması sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır. Paşabahçe firması sermaye avantajını ve bilgi birikimini teknolojik yatırımla destekleyerek daha hızlı üretim yapmasını sağlayacak üretim teknikleri geliştirmektedir. Hız avantajının yanında ürettiği ürünlerin patentini de alarak taklit edilmenin önüne geçmektedir. Taklit edilme durumunda hemen hukuk yoluna başvurması ve bu konuda taviz vermemesi de rakiplerde caydırıcı bir etki oluşturmaktadır. Paşabahçe firması yeni ürün kaynakları olarak tasarım ve satış ekibini kullanmaktadır. Dünya çapında tasarım ve moda trendlerini inceleyerek yeni ürün fikirleri tasarım ekibi tarafından oluşturulmakta ve aynı zamanda uluslararası ünlü tasarımcılar dış kaynak olarak da kullanılmaktadır. Satış ekiplerinden gelen müşteri talepleri de tasarım ekibi tarafından değerlendirilmekte ve yeni ürün fikrine dönüştürülmektedir. Yeni ürün fikirlerinin elenmesi de tasarım ekibi tarafından yapılmakta ve diğer süreçler (örneğin üretim süreci) sadece maliyet hesaplamasında veri olarak kullanılmaktadır. Gerek yeni ürün fikirlerinin oluşturulması gerekse fikir eleme sürecinin başlangıcı ve sonunun tasarım ekibiyle belirlenmesi göstermektedir ki, Paşabahçe firmasında temel yetenekler sadece tasarım ekibiyle sınırlı tutulmaktadır.

Temel yeteneklerin firmanın tüm departmanlarını kapsayacak şekilde işletilmesi ve yenilik sürecine geniş yelpazedeki firma çalışanlarının dahil olması Paşabahçe firmasını bugün bulunduğu konumdan daha ileriye taşıyabilir. Cam ev eşyası üreten bir firma olmasıyla tüm ev kadınlarına hitap eden bir firma olması sayesinde, tüm çalışanlarının kendisi ya da birinci derece yakınlarına hitap etmesi en büyük avantajdır. Bu avantajı çalışanlarını yeni ürün yaratma sürecine dahil ederek kullanması lider konumunu daha da sağlamlaştıracak ve daha geniş bir alana hitap etmesini sağlayacaktır.

Paşabahçe firmasının oldukça geniş bir ürün yelpazesine sahip olması temel yetenekleri arasında yer almakta ve firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır. Uluslararası pazarda da ilk üç firma arasında yer almaktadır. Fakat dünyadaki en büyük rakiplerinden biri olan Arc firması ile rekabet edemeyişinin nedeninin opal ürünler üretmeyişi olduğunu belirtmiştir. Yurt içinden gelen talep yeterli miktarda olmadığı için üretimde maliyet avantajı yakalayamıyor ve opal ürünleri üretmemeyi tercih ediyor. Yurt içi pazarda %90'lık pazar payı ile lider konumda olan bir firma olmasına rağmen bu durum 11 gösteriyor ki Paşabahçe firması henüz pazara yön verecek kadar söz sahibi bir firma değil. Bu durum rakiplerine karşı zayıf nokta oluşturmaktadır. Sermayesi güçlü uluslararası bir firmanın Türkiye'de faaliyete girmesi sonucunda riskli bir konumda olabilir.

Diğer yandan dağıtım ağı konusunda geleneksel bir yaklaşım sergilediği izlenmiştir. Sahip olduğu mağaza konsepti ile ödüller almış bir firma olmasına rağmen, dağıtım ağı büyük oranda fiziksel mağazalardan oluşmaktadır. Büyük bir marka ve konsept olmanın avantajıyla günümüzde halen pazar liderliğini korumaktadır. Fakat günümüz teknolojik gelişmeleri ve tüketici alışkanlıklarının sanal ticarete yönelmesi birçok alanda faaliyet gösteren firmanın elektronik mağaza uygulama geçmesini zorunlu kılmıştır. Modern pazarlamanın dijital pazarlamaya dönüştüğü günümüz koşullarında elektronik ticareti kullanmamak uzun vadede Paşabahçe firmasına rekabette dezavantaja neden olacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

Ağraş, A. S., Taşgit, Ö. Y., & Çakar, P. N. (2013). Rekabetin Şiddeti ve Pazar Dinamizmi ile Proaktif İşletme Davranışı Arasındaki İlişkiler. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 231-236). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.

Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Alalizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 93-115.

Aksu, İ., & Apak, İ. (2014). Yeni Mamül Geliştirme Kararlarında Mamul Yaşam Seyri Maliyetleme Yaklaşımı ve Bir Örnek İşletme Uygulaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 236

Bayramoğlu, G. (2008). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Tusaş, Ford Otosan, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir İnceleme. *Ekonomik Yaklaşım*, 59-78.

Bekoğlu, F. B., & Ergen, A. (2016). Yeni Ürün Geliştirme ve Lansman Stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 926.

Coşkun, Ö. F., & Özyılmaz, A. (2016). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenekler ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 725-750.

Demirci, K., Gümüştekin, G. E., Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2013). İnovasyon Stratejisinin, Öğrenme Eğilimi-İşletme Performansı İlişkisi Üzerindeki Aracılık Rolü. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 164-169). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.

Deniz, M. (2008). Kobi'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 141-175.

Esi, E. (2011, Kasım). Türk Cam Sanayisinde Paşabahçe'nin Yeri, Firmada Tasarım Çalışmalarının Başlangıcı ve Bugünü. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*. İstanbul.

Kotler, P., & Kotler, M. (2016). *Küresel Pazarda Büyümenin 8 Yolu*. İstanbul: MediaCat.

Kotler, P., Wong, V., Armstrong, G., & Saunders, J. A. (2008). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.

Mentor, H. B. (2009). *İnovasyon Yapmak*. İstanbul: Optimist.

Mucuk, P. D. (2006). *Pazarlama İlkeleri* (15. Baskı b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.  
Oğuztürk, A. B. (2003). *Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 254

Oslo. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Ankara: Tübitak.

Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 58-73.

Paşabahçe. (2016). *Cam Ev Eşyası Faaliyet Raporu*. İstanbul: Paşabahçe.

Papatya, N. (2003). *Kaynak Tabanlılık Görüşü*. Ankara: Nobel Yayın.

Perker, B. C., & Yalçın, E. (2011). Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Önemi ve Probiyotik Yoğurt Pazarı Üzerine Bir Uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 246.

Sağır, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Ürün Stratejilerinin Kullanımı ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24-25-317.

Seviçin, D. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 172-184.

Tatlısu, E. (2015). Türkiye Ev Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren Mobilya ve Aksesuar Üreticisi Firmaların Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerindeki İlişkilerinin Araştırılması. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

TDK. (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.

Tiwari, R. (2008, Nisan 22). TUHH. Hamburg University of Technology: <http://www.global-innovation.net/innovation/> adresinden alındı

Üner, M. (2003). Pazarlama Tanımı Üzerine. *Pi Dergisi*(44), 15.

Wilson, R. S., Gilligan, C., & Pearson, D. J. (1992). *Strategic Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. Liancre House,.

Yaltırık, Y., & H.Yüregir, O. (2013). Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama. *Ç.Ü Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 1-9.

## **BRICT ÜLKELERİNDE DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARININ MAKROEKONOMİK ETKİLERİ**

**Tuğba ORTAY GÖKÇE<sup>1</sup>**

### **ÖZET**

*Bu çalışmada; aralarında Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Türkiye'den oluşan BRICT ülkelerinde, Doğrudan Yabancı Yatırımlarının (DYY) ihracat ve milli gelire olan etkileri, 1990-2016 dönemi için panel veri analiziyle incelenmiştir. Serilerin durağanlığı Levin, Lin, Chu (2002) ve Im, Pesaran ve Shin (2003) testleriyle incelenmiş ve serilerin birinci farklarında durağan oldukları görülmüştür. Seriler arasındaki eşbütünleşme ilişkileri Kao (1999) testiyle incelenmiş ve serilerin eşbütünleşik oldukları tespit edilmiştir. Eşbütünleşme katsayıları, Eberhardt ve Bond (2009) Panel AMG yöntemiyle tahmin edilmiştir. Analiz sonucunda ihracatı DYY'deki %1'lik artışın; Çin'de %0.535, Hindistan'da %0.14 artırdığı, Rusya'da %0.159, Türkiye'de %0.265 azalttığı, Brezilya'da ise DYY'nin ihracat üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Reel efektif döviz kurundaki %1'lik artışın ihracatı Çin'de %0.533, Rusya'da %0.5 azalttığı görülmüştür. DYY'deki %1'lik artışın milli geliri Çin'de %0.659, Türkiye'de %0.291, Hindistan'da %0.110 artırdığı, Rusya'da ise %0.099 oranında azalttığı belirlenmiştir. İhracattaki %1'lik artışın da milli geliri Rusya'da %0.512, Türkiye'de %0.392, Çin'de %0.381 ve Hindistan'da %0.225 oranında artırdığı, Brezilya'da ise ihracatın milli gelir üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. DYY ve ihracattan milli gelire doğru kısa dönemde de uzun dönemde de nedensellik ilişkileri tespit edilirken, REER'den milli gelire doğru bir nedensellik ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Doğrudan Yabancı Yatırımlar, İhracat, Ekonomik Büyüme, Panel Veri Analizi.

### **THE MACROECONOMIC EFFECT OF FDI IN BRICT COUNTRIES ABSTRACT**

*In this study; the effects of FDI on exports and national income in the BRICT countries, were examined for the period 1990-2016. Through analysis, it is seen that 1% increase in FDI increases exports by 0.535% in China, 0.14% in India and decreases it by 0.159% in Russia, 0.265% in Turkey, while FDI in Brazil found there are no significant effect. Moreover, 1% increase in FDI is determined to increase national income by 0.659% in China, 0.291% in Turkey, 0.110% in India and decrease it by 0.099% in Russia. Additionally, 1% increase in exports is also seen to raise national income by 0.512% in Russia, 0.392% in Turkey, 0.381% in China and 0.225% in India, while it doesn't have a significant effect on national income in Brazil. Short and long-term causality from FDI and exports to national income is revealed while no causality relationship exists from REER to national income.*

**Key Words:** Foreign Direct Investment, Export, Economic Growth, Panel Data Analysis.

---

<sup>1</sup> tugbaortaygokce@gmail.com İstanbul Ticaret Üniversitesi Uluslararası Ticaret Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi



## 1.GİRİŞ

Doğrudan Yabancı Yatırımları (DYY), teknoloji ve sabit sermaye yatırımı eksikliğini hızla kapatmak, ekonomik büyümesini hızlandırmak ve böylece gelişmiş ülkelerle arasındaki gelir farkını kapatmak isteyen bütün gelişmekte olan ülkeler için en önemli alternatiflerden biridir. Türkiye'nin de aralarında bulunduğu BRİCT ülkeleri de bir yandan tasarruf açığına bağlı yatırım eksikliğini gidermek, bir yandan ileri teknoloji açığını kapatmak ve bir yandan da gelişmiş ülkelerle ekonomik bağlarını güçlendirerek ekonomik büyümesini hızlandırabilmek için DYY'ye önemli ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada DYY'nin ülke ekonomilerine olan etkilerinin izlenmesinde ve bu konuda gerekli analizlerin yapılmasında büyük yarar vardır.

Çalışmada BRİCT ülkelerine gelen DYY'nin, bu ülkelerin GSYH ve ihracat verilerine olan etkileri incelenecektir. DYY milli geliri pek çok noktadan etkileyebilmekle birlikte, bu etkileme kanalları arasında ihracat ve milli gelir ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada DYY'nin ihracat ve milli gelire olan etkileri analiz edilecektir.

Çalışmanın temel hipotezleri; DYY'nin BRİCT ülkelerinde ihracatı ve ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkilediğidir. Bu hipotezler, teorik olarak, mevcut veriler ışığında grafik ve tablolara bakılarak ve ekonometrik olarak sınanacaktır. Çalışma sonucundaki beklentilerimiz; DYY'nin ihracatı ve milli geliri olumlu yönde etkileyeceği, ancak bu etkinin ülkeler arasında farklı düzeylerde olabileceğidir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde doğrudan yabancı yatırımlarla ilgili temel tanımlar ve teorik çerçeve sunulmuştur.

### 2.1. Temel Tanımlamalar

Bir ülkede yerleşik kişi ya da firmaların, başka ülkede gerçekleştirdiği yeni bir iş yeri açma, var olan bir iş yerinin belirli bir kısmına ortak olma veya tamamını satın alma ya da gayrimenkul edinme gibi faaliyetlerine; Doğrudan Yabancı Yatırımı (DYY) adı verilmektedir (Hazine Müsteşarlığı, 2010, s. 11). Başka bir ifadeyle DYY; kişi, özel firma ya da devlet kurumları tarafından, diğer ülkelerde gelir elde etmek amacıyla gerçekleştirilen üretim, dağıtım, depolama, pazarlama tesisi kurma, şube açma, bina, arazi ya da konut edinme gibi faaliyetlerin tamamı olarak da tanımlanabilir (Demircan, 2003, s. 22).

DYY'ler ise portföy yatırımlarına göre çok daha uzun vadeli ve sağlam yatırımlardır. Herhangi bir olumsuzluk durumunda ülkeyi hemen terk etme ve ekonomik dengeleri bozma riski çok daha azdır. Bu nedenle DYY'ler ülkeler için daha fazla arzu edilen yatırım çeşididir.

## **2.2. DYY'nin Milli Geliri Etkileme Kanalları**

Yabancı firmalar bir ülkede yatırım kararı verdiklerinde genellikle yatırım ve işletme sermayelerini, gerekli makine ve teknolojilerini, üretim, dağıtım, depolama ve pazarlama bilgilerini, yüksek nitelikli teknik kadrolarını da beraberlerinde getirmektedirler. Bütün bu sayılanlar, yatırım ve teknoloji açığı bulunan, gelişmekte olan ülkeler için eşsiz kıymete sahip hususlardır. DYY yoluyla gelen bu hususlar zamanla yerli firmalar tarafından tanınmaya ve uygulanmaya başladığında, ülkede önemli ölçüde verimlilik ve üretim artışı gerçekleşecektir. Ayrıca bir ülkeye yabancı yatırımcılar geldiğin, özellikle de yerli firmalarla aynı sektörde, ikame mallar üretmeye başladıklarında, yerli firmalarla, yabancı firmalar arasında önemli bir fiyat ve kalite rekabeti başlayacaktır. Bu ise yerli firmaları Araştırma ve Geliştirme (AR-GE)'ye daha fazla kaynak ayırmaya, itecek ve sonuçta ülkedeki üretim ve ihracatı artıracak, milli geliri yükseltecektir (Yılmaz, 2007, s. 7).

Diğer yandan ülkeye gelen DYY, üretim için kullanacağı bir kısım ara mallarını ve nihai tüketim mallarını yurtiçi piyasalarından temin edecektir. Bu da ülkede toplam harcamaları artırarak, milli gelirin artmasına katkı sağlayacaktır (Simona-Gabriela, 2009, s. 419).

DYY'nin milli gelir üzerindeki etkileri, Keynesyen milli gelir fonksiyonu yardımıyla incelenebilir. Devletin yer aldığı, dışa açık bir ekonomide Keynesyen milli gelir fonksiyonu (Yıldırım, Karaman ve Taşdemir, 2009, s. 43):  $Y = C + I + G + X - M$  şeklindedir. Burada Y; milli geliri, C; özel tüketim harcamalarını, I; özel sektörün yatırım harcamalarını, G; kamunun yatırım ve tüketim harcamaları toplamını, X; ihracatı ve M de ithalatı göstermektedir.

DYY, milli geliri başlıca dört kanaldan etkileyebilecektir; özel tüketim harcamaları, özel yatırım harcamaları, ihracat ve ithalat. Bu nedenle söz konusu değişkenler, yerli ve yabancılar için ayrıştırıldığında;

$$C = C^d + C^f \quad (2)$$

$$I = I^d + I^f \quad (3)$$

$$X = X^d + X^f \quad (4)$$

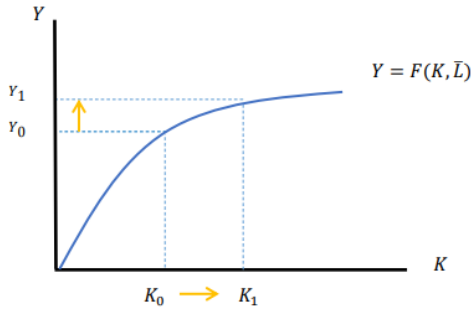
$$M = M^d + M^f \quad (5)$$

Bu değerler Denklem (1)de yerine yazıldığında;

$$Y = C^d + C^f + I^d + I^f + G + X^d + X^f - (M^d + M^f) \quad (6)$$

eşitliğine ulaşılabacaktır. Buradaki yabancılara ait tüketim, yatırım ve ihracat değerlerinin artması milli geliri yükseltirken, ithalatın artması milli gelirden azalmaya neden olacaktır.

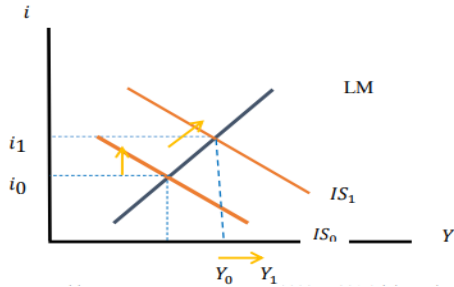
Grafik 1: DYY'nin Özel Yatırım Harcaması Kanalıyla Milli Gelire Etkisi



**Kaynak:** Mankiw, 2010: 377-379'dan yararlanılarak, yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 1'de işgücünün sabit ( $\bar{L}$ ) olduğu bir üretim fonksiyonu baz alındığında, artan DYY, ülkedeki sabit sermaye stokunu (K) artıracaktır. Bu durumda işgücü başına düşen sabit sermaye stoku artacak, işgücünün verimliliği yükselecek ve üretim (milli gelir) artacaktır.

Grafik 2: DYY'nin Nihati Tüketim Harcamaları ve Dış Ticaret Yoluyla Milli Gelire Olan Etkileri



**Kaynak:** Yıldırım, Karaman ve Taşdemir (2009, s. 2017) izlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 2'de IS; mal piyasasının, LM ise para piyasasının dengede olduğu faiz oranı ( $i$ ) ve milli gelir ( $Y$ ) arasındaki ilişkileri göstermektedir. Para politikasında bir değişiklik olmaksızın ülkeye gelen DYY'ye bağlı olarak özel tüketim harcamaları ve net ihracatta (XM) artış olduğunu varsayalım. Bu durumda mal

piyasası genişleyecek ve IS eğrisi sağa doğru kayacaktır. Böylece milli gelir artarak Y1 seviyesine gelecektir.

### 2.3.BRICT Ülkelerinde DYY

BRICT ülkelerine yönelik DYY akımları Tablo 5'te görülmektedir.

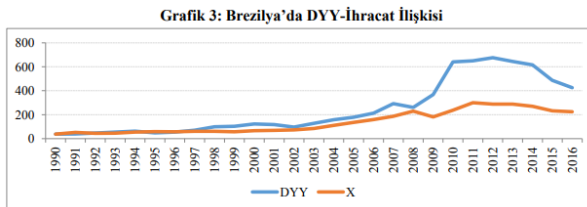
	1990	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brezilya	1	33	15	84	96	76	53	73	65
Rusya	NA	3	14	32	37	30	53	29	10
Hindistan	0	4	8	27	36	24	28	35	44
Çin	8	100	109	192	219	199	207	249	317
Türkiye	1	1	10	9	16	13	12	12	17

**Kaynak:** UNCTAD (2017). **Not:** Çin'e ait değerler hesaplanırken Çin, Macao SAR ve Hong Kong SAR'a ait verilerin toplamı kullanılmıştır.

Tablo 5'te görüldüğü gibi Çin, kendisine bağlı özerk devletlerle birlikte 2015 yılında çektiği 317 milyar dolarlık DYY ile diğer ülkelerin açık ara önünde yer almaktadır. Onu 65 milyar dolarlık DYY ile Brezilya ve 44 milyar dolarlık DYY ile Hindistan takip etmektedir. 2015 yılında BRICT ülkeleri arasında en az DYY'nin Rusya'ya geldiği görülmektedir. Aslında Rusya sahip olduğu doğal kaynakları, geniş coğrafi yapısı ve sahip olduğu büyük nüfusuyla daha fazla DYY çekebilecekken, petrol fiyatlarındaki düşüşe bağlı olarak yaşamakta olduğu ekonomik kriz, ülke yönetiminin tam demokratik olmayan yapısı ve yabancı yatırımcılara sağlanan yasal güvencelerin yetersizliği nedeniyle bu alanda geri kalmaktadır.

### 2.4. BRICT Ülkelerinde DYY ile İhracat Arasındaki İlişkiler

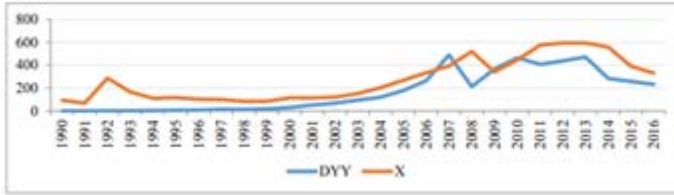
Çalışmanın bu noktasında BRICT ülkelerinde DYY ile ihracat arasındaki ilişkiler grafik yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Burada grafiklerin daha net olabilmesi için her bir ülkeye ait grafikler ayrı ayrı çizilmiştir.



**Kaynak:** World Bank (2017b) ve UNCTAD (2017)

Grafik 4 incelendiğinde Brezilya'da DYY ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasında oldukça güçlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Rusya'da DYY ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasındaki ilişkiler Grafik 5'te görülmektedir.

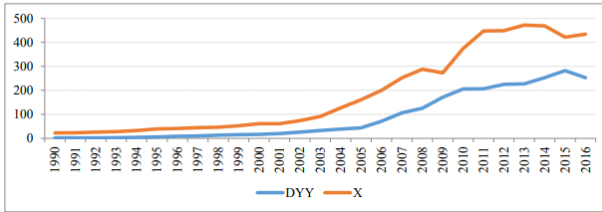
Grafik 4: Rusya'da DYY-İhracat İlişkisi



**Kaynak:** World Bank (2017b) ve UNCTAD (2017)

Grafik 5 incelendiğinde Rusya'da DYY ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasında oldukça güçlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Hindistan'da DYY ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasındaki ilişkiler Grafik 6'da görülmektedir.

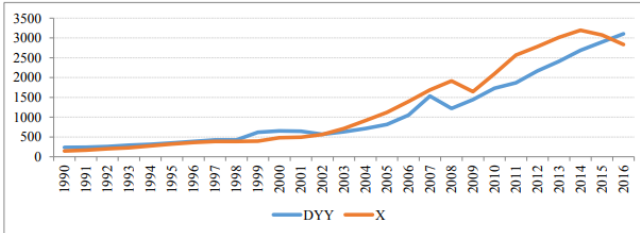
Grafik 5: Hindistan'da DYY-İhracat İlişkisi



**Kaynak:** World Bank (2017b) ve UNCTAD (2017)

Grafik 6 incelendiğinde Hindistan'da da DYY ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasında oldukça güçlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Çin'de DYY ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasındaki ilişkiler Grafik 7'de görülmektedir.

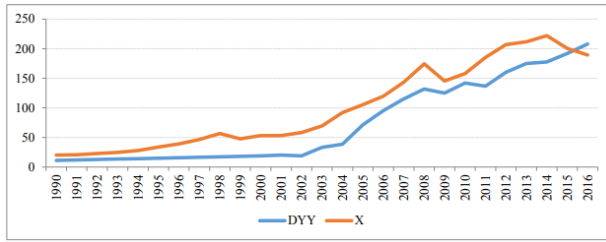
Grafik 6: Çin'de DYY-İhracat İlişkisi



Grafik 7 incelendiğinde Çin'de DYY ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasında oldukça güçlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Son yıllarda ihracatta kısmi bir düşüş görülse de DYY stokunun artmaya devam ettiği dikkati çekmektedir.

Türkiye’de DYY stoku ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasındaki ilişkiler Grafik 8’de görülmektedir.

Grafik 7: Türkiye’de DYY-İhracat İlişkisi



**Kaynak:** World Bank (2017b) ve UNCTAD (2017)

Grafik 8 incelendiğinde Türkiye’de de DYY stoku ile toplam mal ve hizmet ihracatı arasında oldukça güçlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Son yıllarda ihracatta küçük bir düşüş görülse de DYY stoku artmaya devam etmiştir.

### 3. SONUÇ

Doğrudan Yabancı Yatırımları geliştirmekte ülkelere; yeni yatırım, teknoloji, ürün ve üretim bilgisi, ticari bağlantılar sağlayarak, üretim düzeylerini, ihracatlarını ve ekonomik büyümelerini artırma ve böylece gelişmiş ülkelerle aralarındaki teknoloji ve gelir farkını kapatma imkânları sunmaktadır. Bu nedenle, az gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelerin, bu kaynaktan olabildiğince fazla yararlanması gerekmektedir. Son dönemde bu konudaki en güzel örnekler; Çin ve Hindistan olmuştur. Bu ülkeler, çektikleri DYY ile hem sabit sermaye stoklarını artırmışlar, hem yeni teknolojileri ülkelere getirmişler, hem de üretim ve ihracatlarını olağanüstü artırarak, dünya ortalamasının çok üstünde ekonomik büyüme oranları yakalamışlardır.

Bu çalışmada; aralarında Çin ve Hindistan’ın da bulunduğu BRIC ülkelerinde, DYY’nin ihracat ve milli gelire olan doğrudan ve dolaylı etkileri, panel veri analiz yöntemleriyle incelenmiştir. Bu kapsamda Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Türkiye ekonomisine ait 1990-2016 dönemi verileri kullanılmıştır. Bu dönemde bütün ülkeleri yakından etkileyen 2008 küresel ekonomik krizi de kukla değişkenle analize dâhil edilmiştir. Çalışmada iki farklı model kullanılmış olup, birinci modelde; DYY’nin ihracat üzerindeki doğrudan, milli gelir üzerindeki dolaylı etkileri, ikinci modelde ise DYY’nin ve ihracatın milli gelir üzerindeki doğrudan etkileri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Serilerin durağanlığı Levin, Lin, Chu (2002) ve Im, Pesaran ve Shin (2003) testleriyle incelenmiş ve serilerin birinci farklarında durağan hale gelen I(1) seriler oldukları görülmüştür. Seriler arasındaki eşbütünleşme ilişkileri Kao (1999) testiyle incelenmiş ve modellerde yer alan serilerin eşbütünleşik oldukları yani uzun dönemde birlikte hareket ettikleri tespit edilmiştir. Eşbütünleşme katsayıları, Eberhardt ve Bond (2009) tarafından geliştirilen Panel AMG yöntemiyle tahmin edilmiştir. İlk modelin tahmin sonucunda ihracatı DYY'deki %1'lik artışın Çin'de %0.535, Hindistan'da %0.140 artırdığı, Rusya'da %0.159, Türkiye'de %0.265 azalttığı, Brezilya'da ise DYY'nin ihracat üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Reel efektif döviz kurundaki %1'lik artışın ise ihracatı Çin'de %0.533, Rusya'da %0.5 azalttığı görülmüştür. İkinci model için yapılan tahmin sonucunda ise DYY'deki %1'lik artışın milli geliri Çin'de %0.659, Türkiye'de %0.291, Hindistan'da %0.110 artırdığı, Rusya'da ise %0.099 oranında azalttığı belirlenmiştir. İhracattaki %1'lik artışın da milli geliri Rusya'da %0.512, Türkiye'de %0.392, Çin'de %0.381 ve Hindistan'da %0.225 oranında artırdığı, Brezilya'da ise ihracatın milli gelir üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Seriler arasındaki kısa ve uzun dönem nedensellik ilişkileri VECM yöntemiyle test edilmiş ve BRIC ülkelerinde, DYY ve REER'den ihracata doğru kısa dönemde de uzun dönemde de nedensellik ilişkilerinin var olduğu görülmüştür. DYY ve ihracattan milli gelire doğru kısa dönemde de uzun dönemde de nedensellik ilişkileri tespit edilirken, REER'den milli gelire doğru bir nedensellik ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara genel olarak bakıldığında DYY sayesinde hem ihracatını, hem de milli gelirini artıran ülkelerin Çin ve Hindistan olduğu görülmektedir. Çin'in bu başarısının arkasında Çin'in yabancı yatırımcıları kabul etmeye başladığı 1990'lı yılların başlarında, onlardan, yurtiçine satış yapmamalarını, sadece ihracata dönük üretim yapmalarını istemesinin önemli bir rolünün olduğu düşünülmektedir. Böylece hem iç piyasasındaki bebek endüstrileri korumuş, hem de ülkesinin üretim, istihdam, ihracat ve ekonomik büyümesini artırmıştır. Hindistan ise yabancı yatırımcılara sunduğu ucuz işgücü ve ekonomik teşviklerle ülkesine önemli miktarda DYY çekmeyi başarmış ve bu yolla ihracatını ve milli gelirini artırmıştır. DYY'deki artışların Türkiye'de ihracatı azaltmasının nedeninin; Türkiye'ye 1990- 2016 döneminde gelen DYY miktarının az olması, genellikle özelleştirmeler için gelmesi ve özellikle son yıllarda çoğunlukla gayri menkul alımına yönelik olması olduğu değerlendirilmektedir. DYY'nin Rusya'da ihracatı azaltmasının nedeninin; bu ülkeye gelen yabancı yatırımcıların daha çok enerji sektörüne yönelmeleri ve iç piyasaya dönük üretim yapmaları olduğu düşünülmektedir. Brezilya ise bu analizdeki en ilginç bulgulara ulaşılan ülke olup, DYY'nin ihracat ve milli geliri etkilemediği, benzer şekilde ihracatın da milli gelir üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu bu ülkede, ihracat ve ekonomik büyümeyi

etkileyen daha farklı faktörlerin olduğu tahmin edilmektedir. Özellikle 2008 krizinden sonra yaşamakta olduğu ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar Brezilya ekonomisini öngörülemez bir hale getirmiştir. Brezilya haricindeki ülkelerde ihracatın milli geliri artırıyor olması, bu ülkelerde ihracata dayalı ekonomik büyüme modelinin başarılı bir şekilde uygulandığını göstermektedir.

Özellikle Türkiye örneğinden hareketle; gayrimenkul alımı şeklinde gelen DYY'lerin üretken faktörler olmadığı, bu yatırım türünün kısa dönemde ülkenin döviz açığının ve cari işlemler açığının kapatılmasına yardımcı olsa da uzun vadede çok da yararlı olmadığı söylenebilir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerin sadece gayri menkul, doğal kaynak ve özelleştirme için gelen yabancı yatırımcıları değil, daha çok yeşil yatırım yaparak, uzun dönemde ülkenin üretim, istihdam ve ihracatına katkı sağlayacak yatırımcılara önem vermelerinin gerektiği söylenebilir.

Genel olarak gelişmekte olan ülkelerin DYY konusunda özellikle Çin'i örnek almaları, gelen yabancı yatırımcıların hangi sektöre gireceği, hangi piyasaya yönelik üretim yapacağı gibi konularda ev sahibi ülkelerin belirleyici ve yönlendirici olmaları yararlı olacaktır.

Son olarak da; DYY yapacak firmaların, ülkelerdeki siyasi ve ekonomik istikrara çok duyarlı oldukları, kendilerine sağlanan yasal güvenceler ve teşvikleri önemsedikleri göz önünde bulundurulmalı ve ülkeleri yöneten idarecilerin bu konulara özel bir önem vermeleri gerekmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

Demircan, H. (2003) Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Stratejileri, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara.

Eberhardt, M. & Bond, S. (2009). Cross-section Dependence in Nonstationary Panel Models: A Novel Estimator. MPRA Paper, No. 17870.

Im. K.S. Pesaran. M.H. & Shin. Y. (2003). "Testing for Unit Roots in Heterogeneous Panels". Journal of Econometrics. 115, 53–74

Kao. C. (1999). Spurious Regression and Residual-Based Tests for Cointegration in Panel Data. Journal of Econometrics. 90. 1–44.

Levin. A.. Lin. C.F. & Chu. C. (2002). "Unit Root Tests in Panel Data: Asymptotic and Finite-Sample Properties". Journal of Econometrics. 108, 1–24.



Mankiw, N.G. (2010). Makroekonomi, Çev. Editörü: Ö. Faruk Çolak, Ankara: Efil Yayınevi, (orijinal baskı tarihi 2007).

Simona-Gabriela, M. (2009). The Vicious Circle of FDI And Consumption In Romania, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v2-economy-and-businessadministration/71.pdf>, (Erim Tarihi: 16 Temmuz 2017).

UNCTAD (2017). Foreign Direct Investment: Inward and Outward Flows and Stock, Annual. 1970-2015, <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=96740>, (Erim Tarihi: 16 Temmuz 2017).

World Bank (2017b). Exports of goods and services (current US\$). <http://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?view=chart> (Erim Tarihi: 17 Temmuz 2017).

Yıldırım, K., D. Karaman ve M. Taşdemir. (2009). Makroekonomi. Sekizinci Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K. (2007). Türkiye için Doğrudan Yabancı Yatırım Stratejisi'ne Doğru. [http://home.ku.edu.tr/~kyilmaz/papers/Y\\_Yased2007.pdf](http://home.ku.edu.tr/~kyilmaz/papers/Y_Yased2007.pdf), (Erişim Tarihi: 14 Temmuz 2017).



## **GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ / TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP**

### **YAZIM KURALLARI:**

- Her bir çalışma kaynakça dâhil **6000** kelimeyi geçmemelidir.
- Çalışmalar MS Word formatında İngilizce veya Türkçe olarak gönderilebilir.
- Türkçe çalışmalarda önce Türkçe öz, sonra İngilizce öz/abstract, İngilizce çalışmalarda önce İngilizce öz/abstract, sonra Türkçe öz yer almalıdır.
- Anahtar kelime sayısı 5'i geçmemelidir. Anahtar kelimelerin altına, 3 adet JEL kodu belirtilmelidir.
- Anahtar kelimelerin altına araştırmanın alanı (Örneğin: İşletme, İktisat, Kamu Yönetimi) ve onun altında türü belirtilmelidir. (Örneğin: Araştırma, Derleme).
- Metin bölümü Arial 11 punto ve tek satır aralığı ile yazılmalıdır.
- Makale başlığı 14 punto ve 12 kelimedenden fazla olmamak kaydıyla, büyük harflerle ve bold/koyu biçiminde ve "ortalanmış" olarak yazılmalıdır.
- Sayfa düzenine göre makale üst, alt ve sağdan 3 cm, soldan 4 cm boşluk bırakılarak yazılmalıdır.
- Başlıktan sonra yazar adları, unvan, üniversite, fakülte ve elektronik posta adresleri, başlığın hemen altına aşağıya doğru sıralanmalıdır.
- Yazar adından sonra 2 satır boşluk bırakılıp en az 70, en çok ise 150 kelimedenden oluşan Türkçe ve İngilizce öz'ler yazılmalıdır. Öz, 10 punto ve italik yazılmalıdır. Özler, makalenin amaç, kapsam, yöntem, bulgular ve sonucunu içermelidir.
- Tablo, şekil ve çizelgeler 1, 2, 3, .... Şeklinde sıralandırılmalı, tablo ve çizelgelerin numarası ve ismi üstte, şekillerin numara ve isimleri ise şeklin altında yer almalıdır.
- Editörlere ulaşan çalışmalar, değerlendirilmek üzere isimsiz olarak konu ile ilgili iki hakeme gönderilir. Hakemlerden gelen görüşler doğrultusunda yazının doğrudan veya kısmen düzeltilerek yayımlanmasına karar verilir ve sonuç yazar(lar)a bildirilir. Düzeltme istenen yazıların, en geç bir hafta içinde editöryal ekibe ulaştırılması gerekir. Belirtilen sürede geri gönderilmeyen çalışmalar yayınlanmaz.
- Kaynakça içeriği 10 punto olarak yazılmalıdır.

- Dergiye gönderilen çalışmanın daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olması ya da, başka bir derginin incelemesinde bulunmaması gerekmektedir. Daha önce sunulan bildiriler genişletilerek ve bu durum dipnotta belirtilerek gönderilebilir.
- Makale gönderimlerinde dergi web sitesinde bulunan “Taahhütname” doldurulup imzalanarak, makale ile birlikte editöryal ekip e-postalarına gönderilmelidir.
- Dergimiz hakemli bir dergi olduğu için bir Hakem Değerlendirme Sistemi bulunmaktadır.
- Dergimize gelen makaleler öncelikle Editör incelemesinden geçmektedir. Yazım kuralları açısından uygunluktan sonra, çeşitli intihal programlarında taranmaktadır. Makalede sorunlu olan “aşırı doğrudan alıntı yapılan yerler” varsa yazarlara tekrar düzeltilerek hakem sürecine alınmaktadır. Benzerlik oranı yüksek olan makaleler (%20’den fazla) ise Editör tarafından reddedilmektedir. Hakemlik sürecinde “anonim yazar anonim hakem” kuralı uygulanmaktadır. Makaleler alanında uzman en az 2 hakeme gönderilmektedir. İki hakemin görüşleri farklı olması durumunda editör veya üçüncü hakemin görüşü alınmaktadır.
- Kaynak belirtme APA formatına göre (parantez içi sistem) yapılmalıdır. Sıralama şu şekilde olmalıdır; yazarın soyadı, tarih ve sayfa numarası (Kaplan, 2007:45). Aynı yazarın aynı yıla ait birden fazla eserinden faydalanılıyorsa; (Klaus, 2008a:89) şeklinde sınıflama yapılmalıdır.
- Çalışmada kullanılan tüm kaynaklara, kaynakça bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmelidir.
  
- Örnekler aşağıdadır:
  - Authored book:**  
Author, A. A. (1994). *Title of work*. Location/City, State: Publisher.
  - Edited book:**  
Zhao, F. (Ed.). (2006). *Maximize business profits through e-partnerships*. Hershey, PA: IRM Press.
  - Chapter in an edited book:**  
Jaques, P. A., & Viccari, R. M. (2006). Considering students’ emotions in computer-mediated learning environments. In Z. Ma (Ed.), *Web-based intelligent e-learning systems: Technologies and applications* (pp. 122-138). Hershey, PA: Information Science Publishing.
  - Instance of publication in press:**  
Junho, S. (in press). Roadmap for e-commerce standardization in Korea. *International Journal of IT Standards and Standardization Research*.
  - Journal article:**

Malhotra, Y. (2000). Knowledge Assets in the Global Economy: Assesment of National Intellectual Capital, *Journal of Global Information Management*, 8(3), 5-15.

**Unpublished doctoral dissertation or master's theses:**

Wilfley, D. (1989). *Interpersonal analyses of bulimia: Normal-weight and obese*. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia.

**Paper presented at ... :**

Lanktree, C., & Briere, J. (1991, January). *Early data on the Trauma Symptom Checklist for Children (TSC-C)*. Paper presented at the meeting of the American Professional Society on the Abuse of Children, San Diego, CA.

**Published proceedings:**

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.

**Web site:**

VandenBos, G., Knapp, S., & Doe, J. (2001). Role of reference elements in the selection of resources by psychology undergraduates. *Journal of Bibliographic Research*, 5, 117-123. Retrieved October 13, 2001, from <http://jbr.org/articles.html>

**Sorularınız için,**

**Editör:** Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN

[oiyigun@ticaret.edu.tr](mailto:oiyigun@ticaret.edu.tr)

**Editör Yardımcısı:** Arş. Gör. Nihan YAVUZ

[nyavuz@ticaret.edu.tr](mailto:nyavuz@ticaret.edu.tr)

*En derin saygılarımızla,*

**Girişimcilik Dergisi / Turkish Journal of Entrepreneurship**