

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOĞU ASYA ÜLKELERİ VE TÜRKİYE’NİN İŞ SİSTEMLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI VE İNOVASYON POLİTİKALARININ AR-GE
BOYUTU BAKIMINDAN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Serap Abay

Ankara-2015

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOĞU ASYA ÜLKELERİ VE TÜRKİYE’NİN İŞ SİSTEMLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI VE İNOVASYON POLİTİKALARININ AR-GE
BOYUTU BAKIMINDAN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Serap Abay

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Özlem ATAY

Ankara-2015

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**DOĞU ASYA ÜLKELERİ VE TÜRKİYE’NİN İŞ SİSTEMLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI VE İNOVASYON POLİTİKALARININ AR-GE
BOYUTU BAKIMINDAN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı :

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tez Sınavı Tarihi

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../20...)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

.....

İmzası

.....

TEŞEKKÜR

Tez çalışmanın son aşamasına kadar her adımda yanımda olan ancak çok ani ve zamansız kaybettiğimiz tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Ali FIKIRKOCA'ya, sonraki süreçte bilgi ve görüşlerini benimle paylaşarak çalışmama değer katan ve tamamlamamı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Özlem ATAY'a, katkı sağlayan tüm hocalarıma, eğitimim boyunca sonsuz destekle yanımda olan ailem ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ VE İNOVASYON SİSTEMLERİ.....	3
1.1. Ulusal İş Sistemi ve Ortaya Çıkışı	3
1.1.1. Sosyal Etki Yaklaşımı	3
1.1.2. Otorite Yaklaşımı	4
1.1.3. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı	5
1.1.3.1. Whitley’e Göre İş Sistemleri Tasnifi.....	7
1.1.3.2. Whitley ve Farklı Yazarların İş Sistemleri Tasnifi Karşılaştırması	9
1.2. İnovasyon Sistemi	11
1.2.1. İnovasyon, Önemi ve Gelişim Süreci	11
1.2.2. İnovasyonu Etkileyen Etmenler	17
1.2.2.1. AR-GE Harcamaları	18
1.2.2.2. AR-GE Personeli	20
1.2.2.3. Patentleme ve Patent Sayıları	21
1.2.3. Ulusal İnovasyon Sistemi	25
1.3. Ulusal İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri.....	33
1.3.1. Sahipliğe Dayalı Eşgüdüm (Sahiplik Koordinasyonu).....	34
1.3.2. Sahipliğe Dayalı Olmayan Eşgüdüm (Sahiplik Dışı Koordinasyon)	35
1.3.3. Çalışan İlişkileri ve İş Yönetimi (İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi).....	37

1.4. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Alt Yapılar	38
1.4.1. Devlet	39
1.4.2. Finansal Sistemler	40
1.4.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemleri	40
1.4.4. Güven ve Otorite İlişkileri.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

2. DOĞU ASYA ÜLKELERİ VE TÜRKİYE’NİN İŞ VE İNOVASYON SİSTEMLERİ.....	42
2.1. Doğu Asya Tarihi, Kriz Süreci ve Yapısı.....	42
2.2. Doğu Asya Yönetim Sistemleri ve İş Grupları	47
2.2.1. Japonya	53
2.2.1.1. Japon İş Grupları.....	54
2.2.1.2. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar	56
2.2.1.2.1. Devlet.....	56
2.2.1.2.2. Finansal Sistem	61
2.2.1.2.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	64
2.2.1.2.4. Güven ve Otorite İlişkileri	67
2.2.1.3. AR-GE ve İnovasyon Politikaları.....	68
2.2.1.3.1. Japonya’da AR-GE Politikaları	69
2.2.1.3.2. Japonya’da Patentleme.....	73
2.2.1.3.3. Japonya’da İnovasyon Politikaları.....	75
2.2.1.4. İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri.....	78
2.2.1.4.1. Japonya’da Sahiplik Koordinasyonu	78
2.2.1.4.2. Japonya’da Sahiplik Dışı Koordinasyon.....	83
2.2.1.4.3. Japonya’da İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi	86
2.2.1.5. 1990’ların Japon İş Sisteminin Kurumsal Yapısına Etkisi: AR-GE Politikaları.....	88
2.2.1.6. Küreselleşme ve 2000’lerde Japonya’nın Durumu....	90
2.2.1.7. Sonuç	96

2.2.2. Çin	101
2.2.2.1. Çin İş Grupları	104
2.2.2.2. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar	107
2.2.2.2.1. Devlet.....	107
2.2.2.2.2. Finansal Sistem	113
2.2.2.2.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	115
2.2.2.2.4. Güven ve Otorite İlişkileri	119
2.2.2.3. AR-GE ve İnovasyon Politikaları.....	121
2.2.2.3.1. Çin’de AR-GE Politikaları.....	122
2.2.2.3.2. Çin’de Patentleme.....	127
2.2.2.3.3 Çin’de İnovasyon Politikaları.....	130
2.2.2.4. İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri.....	134
2.2.2.4.1. Çin’de Sahiplik Koordinasyonu.....	134
2.2.2.4.2. Çin’de Sahiplik Dışı Koordinasyon	135
2.2.2.4.3. Çin’de İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi .	137
2.2.2.6. Küreselleşme ve 2000’lerde Çin’in Durumu	139
2.2.2.7. Sonuç	143
2.2.3. Güney Kore	146
2.2.3.1. Güney Kore İş Grupları	147
2.2.3.2. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar	148
2.2.3.2.1. Devlet.....	148
2.2.3.2.2. Finansal Sistem	150
2.2.3.2.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	153
2.2.3.2.4. Güven ve Otorite İlişkileri	155
2.2.3.3. AR-GE ve İnovasyon Politikaları.....	156
2.2.3.3.1. Güney Kore’de AR-GE Politikaları.....	157
2.2.3.3.2. Güney Kore’de Fikri Mülkiyet Hakları	162
2.2.3.3.3. Güney Kore’de İnovasyon Politikaları.....	165
2.2.3.4. İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri.....	169
2.2.3.4.1. Güney Kore’de Sahiplik Koordinasyonu..	169
2.2.3.4.2. Güney Kore’de Sahiplik Dışı Koordinasyon	171

2.2.3.4.3. Güney Kore’de İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi	173
2.2.3.6. Küreselleşme ve 2000’lerde Güney Kore’nin Durumu	174
2.2.3.7. Sonuç	183
2.2.4. Türkiye	186
2.2.4.1. Türkiye İş Grupları	188
2.2.4.2. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar	188
2.2.4.2.1. Devlet	189
2.2.4.2.2. Finansal Sistem	191
2.2.4.2.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	194
2.2.4.2.4. Güven ve Otorite İlişkileri	198
2.2.4.3. AR-GE ve İnovasyon Politikaları	199
2.2.4.3.1. Türkiye’de AR-GE Politikaları	200
2.2.4.3.2. Türkiye’de Patentleme	203
2.2.4.3.3. Türkiye’de İnovasyon Politikaları	205
2.2.4.4. İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri	205
2.2.4.4.1. Türkiye’de Sahiplik Koordinasyonu	209
2.2.4.4.2. Türkiye’de Sahiplik Dışı Koordinasyon ...	212
2.2.4.4.3. Türkiye’de İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi	214
2.2.4.5. Küreselleşme ve 2000’lerde Türkiye’nin Durumu ..	215
2.2.4.6. Sonuç	220
2.2.5. Asya ve Türkiye’deki İş Sistemlerinin Ortak ve Farklı Yönleri	223
2.2.6. Türkiye İçin Öneriler	232
SONUÇ	241
KAYNAKÇA	245
ÖZET	265
ABSTRACT	266

KISALTMALAR

OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
MITI	: Japonya Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
SOE	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
TVE	: İlçe ve Köy İşletmeleri
ÇKP	: Çin Komünist Partisi
ACFTU	: Çin İşçi Sendikaları Federasyonu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
ZSP	: Zhonggunacun Bilim Parkı
SIPO	: Çin Devlet Fikri Mülkiyet Ofisi (Ulusal Patent Ofisi)
USPTO	: United States Patent and Trademark Office (Birleşik Devletler Patent ve Marka Ofisi)
WIPO	: World Intellectual Property Organization (Birleşmiş Milletler Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü)
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirket
FKTU	: Federation of Korean Trade Unions (Kore İşçi Sendikaları Federasyonu)
KTUC	: Kore İşçi Sendikaları Kongresi (Korean Trade Union Congress)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)
ASEAN	: Association of Southeast Asian Nations (Güneydoğu Asya Uluslar Birliği)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri.....	34
Tablo 2: İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar	38
Tablo 3: Japonya’da Eski ve Yeni Kurumsal Yönetimin Karşılaştırılması	63
Tablo 4: Japonya’da Yıllar İçinde Kurumlar ve İş Sistemi Etkileşimi	101
Tablo 5: Çin’de Yıllar İçinde Kurumlar ve İş Sistemi Etkileşimi	145
Tablo 6: Güney Kore’de Yıllar İçinde Kurumlar ve İş Sistemi Etkileşimi.....	186
Tablo 7: Eğitim Seviyesine Göre Öğrenci Başına ABD Doları Cinsinden Harcama (Kamu ve Özel) (2013)	196
Tablo 8: Türkiye’de Mevcut Bankalar	211
Tablo 9: Türkiye’de Yıllar İçinde Kurumlar ve İş Sistemi Etkileşimi.....	223
Tablo 10: Japonya, Çin, Güney Kore ve Türkiye İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri ile İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılarının Genel Özellikleri.....	235

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ar-Ge Harcamaları	19
Şekil 2: Ar-Ge Personeli Sayıları.....	20
Şekil 3: Patent Sayıları (yerli ve yabancı).....	22
Şekil 4: İnovasyon Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler	24
Şekil 5: Ülkelerin Ar-Ge Yatırımları	69
Şekil 6: Japonya’da 1995-2013 Yılları Arasında Toplam Ar-Ge Harcamaları.....	70
Şekil 7: Japonya’da 2000-2013 Yılları Arasında Tam Zamanlı Çalışan Ar-Ge Personeli Sayıları	71
Şekil 8: Japonya’da 2005-2012 Yılları Arasında Toplam Patent Uygulamaları.....	74
Şekil 9: Japonya İş Sisteminde Yatay ve Dikey Keiretsu Firmalarının Ağ Yapısı....	81
Şekil 10: Japonya İş Sisteminde Mevcut Keiretsularda Yatay ve Dikey Yapılanmalara Şirket Örnekleri	82
Şekil 11: Çin’de 1995-2013 Yılları Arasında Toplam Ar-Ge Harcamaları.....	125
Şekil 12: Çin’de 2000-2013 Yılları Arasında Tam Zamanlı Çalışan Ar-Ge Personeli Sayıları	126
Şekil 13: Taklitten Yeniliğe Uzanan Süreç	127
Şekil 14: Çin’de 2005-2012 Yılları Arasında Toplam Patent Uygulamaları.....	128
Şekil 15: Kore’de 2000-2013 Yılları Arasında Tam Zamanlı Çalışan Ar-Ge Personeli Sayıları	160
Şekil 16: Kore’de 1995-2013 Yılları Arasında Toplam Ar-Ge Harcamaları.....	161
Şekil 17: Kore’de 2005-2012 Yılları Arasında Toplam Patent Uygulamaları.....	164
Şekil 18: Yıllar İtibariyle Güney Kore’nin GSYİH Değerleri	181
Şekil 19: Türkiye’de 1994-2013 Yılları Arasında Toplam Ar-Ge Harcamaları	201
Şekil 20: Türkiye’de 2000-2013 Yılları Arasında Tam Zamanlı Çalışan Ar-Ge Personeli Sayıları	202
Şekil 21: Türkiye’de 2005-2013 Yılları Arasında Toplam Patent Uygulamaları	204

GİRİŞ

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen koşullarda iş sistemlerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve sürdürebilmesi için, örgütlerin dinamik, yenilikçi, aktif, etkili ve öğrenmeye açık olmaları gerekir. Örgütlerin bu konuda artan çevre baskısıyla performanslarını artırmaları ve başarıyı elde edebilmeleri ulusal iş sistemlerine gerekli önemi vermeleri ve inovasyon sistemlerini geliştirmeleriyle mümkündür.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre kurumsal çevre ile şekillenen örgütsel formlar ülke içinde benzerlikler ve ülkeler arasında farklılıklar gösterir. Whitley (1991), ülkelerin kurumsal özellikleri ile şekillenen örgütsel formlarının ülkeye özgü bir ekonomik örgütlenme tarzını yarattığını savunmuş ve bu örgütlenme tarzını da “ulusal iş sistemi” olarak isimlendirmiştir. Ulusal iş sistemleri yaklaşımı, kapitalizm etkisiyle sosyal ve politik rekabet için genel bir mücadele alanı oluşturularak, ulus devletlerin ekonomik örgütlenmelerinin farklılaştırıldığını savunur. Whitley farklı örgütlenme yapılarını karşılaştırmak, iş sistemlerinin ideal tipleri ve temel özelliklerini tanımlamak amacıyla firmaların ve firma gruplarının örgütlenme yapılarını değerlendirmiştir. Whitley’in ortaya koyduğu ulusal iş sistemleri yaklaşımı ekonomik faaliyetlerde etkili yapılar arası ilişkileri (firmalar, müşteriler, rakipler, işçi-işveren, vb.) incelemiştir (Whitley, 1999; Morgan, 2007). Witt ve Carney (2012), iş sistemleri ve sosyal yapıların ülkelerin ulusal inovasyon sistemleri ile etkileşim içinde olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre, iş sistemlerinin şekillenmesi, gelişimi ve performansı inovasyon yetkinliğinin kazanılması ile artacağından etkin bir ulusal inovasyon sistemi kurulmalıdır. Bu durum, ülkelerin iş sistemleri ile inovasyon politikalarının da incelenmesini gerekli kılmıştır.

Bu çalışmada, örgütlerde iş sistemleri ve inovasyon politikalarını incelemek amaçlanmıştır. Doğu Asya ülkeleri ve Türkiye’de iş sistemleri ile inovasyon politikalarının temel özellikleri belirlenerek karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, ulusal iş sistemi yapısı ve ortaya çıkışı, ulusal inovasyon sistemi ve gelişim süreci, ulusal iş sisteminin temel karakteristikleri (sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon, istihdam ilişkileri ve iş yönetimi) ve iş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapılar (devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ile güven-otorite ilişkileri) incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, değerlendirmeye alınan üç Doğu Asya ülkesi (Japonya, Çin, Güney Kore) ile Türkiye’nin iş sistemleri ve inovasyon politikalarının Ar-Ge boyutu bakımından temel özellikleri belirlenerek, ülkeler için ayrı ayrı değerlendirmeler yapılmış, Türkiye için öneriler yapılmıştır. Son bölümde, tüm yönleriyle değerlendirmeye alınan Doğu Asya ülkeleri ile Türkiye’nin iş ve inovasyon sistemleri karşılaştırılarak literatürdeki çalışmalar ışığında değerlendirmeler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ VE İNOVASYON SİSTEMLERİ

1.1.Ulusal İş Sistemi ve Ortaya Çıkışı

Ulusal iş sistemleri ülkelerde oluşan farklı örgütlenme biçimleri olup ekonomik, kurumsal, organizasyonel, finansal ve teknolojik olarak farklılaşırlar. Kurumsal çevrenin de etkisiyle ortaya çıkan örgütsel formlar Fransa’da doğan “sosyal etki”, Amerika’da doğan “otorite” ve İngiltere’de doğan “ulusal iş sistemleri” yaklaşımları ile açıklanmıştır. İncelenecek üç yaklaşımın da temelinde örgütsel sürdürülebilirlik için kurumsal çevre ile uyumun gerekliliği vurgulanmış, örgütsel formları açıklayan üç yaklaşım da bu kapsamda değerlendirilmiştir.

1.1.1. Sosyal Etki Yaklaşımı

Sosyal etki yaklaşımı 1970’lerin başında Maurice, Sellier ve Silvestre’nin Almanya ve Fransa’daki ücret sistemleri üzerine yaptıkları karşılaştırmalı bir çalışma ile ortaya çıkmıştır. Fransa’da Aix grubu olarak bilinen grup, ülkede yaptığı çalışmalara İngiltere’yi de katarak birbirlerine eş şirket çiftleri arasında büyüklük, teknoloji, sektör ve yerel işgücü pazarı açısından araştırmalar yapmış, ücret sistemlerinin yanında örgütsel yapı ve uygulamalar açısından da belirgin farklılıklar tespit etmiştir. Sosyal etki yaklaşımı toplumsal politik ve ekonomik olayları sosyal bir perspektif dahilinde inceleyerek literatürde sosyal çevreyi, tarihi, kültürel ve kurumsal faktörleri değerlendirmeye almadan yapılan genellemeleri eleştirmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütleri şekillendiren aktörler bulundukları sosyal çevrenin birer

ürünü olduklarından sosyal çevrenin dokusuna aykırı şekilde hareket edemezler. Sosyal etki yaklaşımı, farklı ülkelerin kendine has özelliklerini ve bu özelliklerin örgütsel yapıya yansımalarını da içine alan ve ülkelerarası örgütsel farklılıkları yok saymak yerine onları inceleyen daha soyut bir evrensel model geliştirmeyi hedeflemektedir (Sargut ve Özen, 2007).

1.1.2. Otorite Yaklaşımı

Otorite yaklaşımı 1980’lerde Kore, Tayvan ve Japonya örgütsel formlarının incelendiği bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım örgütlere politik ekonomi çerçevesinden bakmakta ve bir örgütün formunu faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik, politik ve toplumsal kurumlarının şekillendirdiğini savunmaktadır. Örgütsel form geçmişte var olan otorite yapısının günün kurumsal çerçevesine adapte olmasıyla şekillenmektedir. Bu yolla tarihsel olayların örgütsel formun değişim ve gelişimine katkısı belirgindir (Hamilton ve Biggart, 1997).

Otorite yaklaşımı, başarıya ulaşılması için iş çevresi ve kurumsal çevrenin birbirlerinden ayrı algılanmaması ve iş stratejilerinde bir arada değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Ayrıca otorite yaklaşımında devlet diğer kurumlar ve örgütlerle karşılıklı iletişim içindedir ve devletin kurumlarla olan ilişkisindeki farklılıklar farklı örgütsel formlar ortaya çıkarır. Otorite yaklaşımı temel olarak bir ülkenin kurumlarının örgütsel formlara belirgin etkisi olduğunu savunur (Sargut ve Özen, 2007).

1.1.3. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı

Whitley (1991) tarafından ortaya atılan, otorite ve sosyal etki yaklaşımlarına kıyasla daha detaylı ve sistemli bir yapıya sahip olan ulusal iş sistemleri yaklaşımı, örgütsel formu kurumsal çevrenin şekillendirdiğini, bu nedenle örgütlerin bir ülke içinde benzerlikler ve ülkeler arasında farklılıklar sergilediğini savunur. Bu yaklaşım piyasa ekonomisi dahilinde ekonomik faaliyetlerin farklı, ama benzer şekilde başarılı şekillerde örgütlenebileceğini ve bir ülkede başarılı şekilde faaliyet gösteren bir formun başka bir ülkede aynı olumlu sonuçları getirmeyeceğini savunur. Whitley (1991), örgütsel formların şekillenmesinde bir ülkenin kurumsal özellikleri ve bu özelliklerin yapısına dikkat çekmiş, ülkelerin mevcut kurumlarının ülkeye özgü bir ekonomik örgütlenme tarzını yarattığını savunmuş ve bu örgütlenme tarzını da “ulusal iş sistemi” olarak adlandırmıştır. Ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre, kapitalizm endüstriyel toplumlarca şekillenen sosyal ve politik rekabet için genel bir mücadele alanı oluşturmuş ve ulus devletlerin ekonomik örgütlenmelerini farklılaştırmıştır. Bu farklı ekonomik örgütlenmeleri karşılaştırmak için, iş sistemlerinin çeşitlerini ve özelliklerini tanımlayan çalışmalar yapmıştır. Firmaların örgütlenme yapılarını inceleyen Whitley, işletme sahipleri ile yöneticilerin farklı ilişkileri ile farklılaşan formları değerlendirmiştir. Bu yaklaşım örgütlerde yer alan farklı sosyal gruplar arası ilişkileri (Whitley çalışmalarında sermayedarlar, müşteriler, rakipler, farklı sektörlerdeki firmalar ve işçi-işveren ilişkilerini temel almıştır.) inceleyerek iş sistemlerinde farklılaşan yapılara ilişkin değerlendirmeler yaptığından önem arz etmektedir (Whitley, 1999; Morgan, 2007; Çakan ve diğerleri, 2011).

Ülkeler arasında farklılaşan ulusal iş sistemi yapısı, ülkelerin kurumsal değerlerini tespit etmesinin yolu olarak tanımlanır. Bu sayede firmalar için yatırımların yönlendirilmesi ve süreç kontrolünün değerlendirilmesi mümkün olur. Ulusal iş sistemleri analizi çok uluslular açısından değerlendirildiğinde ise farklı ülkelerdeki farklı yapılar yoluyla oluşan veri bakımından oldukça zengin bir yapı gözlenir. Çok uluslularda uluslararası finansal piyasalar ve kurumsal yönetim, yenilik, endüstriyel ilişkiler, iş organizasyonu ve uluslararası kuruluşlar değerlendirilerek tespitler yapılabilir (Morgan, 2007).

İş sistemlerini oluşturan örgüt değişkenleri arasındaki ilişkilerin tüm ülkelerde mevcut olduğu ve farklılaştığı yapılan birçok çalışma ile belirlenmiştir. Bu çalışmalar kapsamında ülkelerin örgütlenme biçimlerinin mevcut kurumsal yapılar ile farklılaşarak şekilleneceği belirtilmiştir. Örgütlenme şekillerinin ülkeler içerisinde homojen, ülkeler arasında heterojen özellik göstererek farklı iş sistemlerinin oluşacağını savunmuşlardır. Böylece tek tip örgütlenme yapısı yerine ülkeler arasında farklılaşan iş sistemleri oluşacaktır. Whitley (1990, 1992, 2000, 2001, 2002), tarafından geliştirilen ulusal iş sistemleri yaklaşımı örgütsel formların kurumsal çevre tarafından şekillendirildiğini belirtmektedir. Böylece ekonomik faaliyetlerin ülkeler arasında farklı şekillerde örgütlenerek başarıya ulaşabileceğini, bu durumun ülkelerde başarılı şekilde faaliyet gösteren formların farklılaşmasını sağlayacağını savunmaktadır. Whitley'e göre örgütlerin kendine has bir ekonomik aktörleri mevcuttur. Bu aktör tek bir şirket olabileceği gibi Güney Kore veya Japon iş sistemindeki gibi şirketler grubu da olabilir (Maurice, 1976; Orru, Hamilton ve Biggart, 1991; Whitley, 1994; Hamilton & Biggart, 1988).

Whitley (1992)'e göre, ulusal iş sistemleri devletin ekonomik yapı içindeki durumu ile şekillenmektedir. Ülkeler arasında farklılaşan devletin ekonomik yapıya yakınlık derecesi, sektörlerle ilişkileri, piyasaların düzenlenme şekilleri ve finansal sistemlerin durumları gibi faktörler iş sistemlerinin farklılaşmasında rol oynamaktadır. Bu durum ulusal iş sistemleri yaklaşımı ile ekonomik örgüt formlarının özellikleri ve farklılıklarının tespit edilerek, karşılaştırılmasını mümkün kılmıştır. Böylece Whitley (1999), iş sistemlerinin temel karakteristiklerini ve iş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapıları belirlemiştir. Buna göre iş sistemlerinin temel karakteristiklerini sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon ile istihdam ilişkileri ve iş yönetimi olarak belirlemiştir. İş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapıları ise; devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ile güven-otorite ilişkileri olarak sınıflandırmıştır.

1.1.3.1. Whitley'e Göre İş Sistemleri Tasnifi

Whitley (1999) tarafından 'iş sistemleri' olarak adlandırılan örgütsel oluşumlar kurumsal, ekonomik, organizasyonel, finansal ve teknolojik yapıların değişkenlik göstermesi ile farklılaşırlar. Ekonomik yapı içinde yer alan firmaların karakteristikleri ve sınırları oluşan yapılar üzerinde etkilidir. Whitley iş sistemlerini temel özellikleri ve karşılıklı bağımlılıklarını dikkate alarak, dağınık (fragmented), koordineli endüstriyel bölgesi (coordinated-industrial district), parçalı (compartmentalized), işbirliğine dayalı (collaborative), devlet tarafından yönlendirilen (highly coordinated) ve devlete bağımlı (state organized) olarak sınıflandırmıştır.

Dağınık iş sistemleri, sahiplik ve sahiplik dışı koordinasyonun düşük, sahipleri tarafından kontrol edilen ve rekabetin yoğun olduğu küçük firmaları barındıran iş sistemleridir. Bu yapıda piyasa aktörleri arasında da kısa dönem piyasa ilişkileri mevcuttur. Devlet veya bankalar şirket risklerini paylaşmak konusunda isteksizdir. Ülkede şirketler arası ilişkileri düzenleyecek kurumlar yoktur. Bu çalışma kapsamında incelenen ülkelerden Çin bu tür iş sistemlerine örnek olarak gösterilebilir. *Koordineli endüstriyel bölgesel iş sistemlerinde*, sahiplik koordinasyonunun düşük olduğu küçük ve sahipleri tarafından kontrol edilen firmalardan oluşmaktadır. Bu yapıda yer alan firmalar arasında işbirliği ve entegrasyon gelişmiş olarak tanımlanır. Yerel yönetim ve kurumlar şirketlere şirketler arası ilişkileri düzenlerken destek sağlar. Bu tür iş sistemlerine savaş sonrası İtalyan endüstriyel bölgeleri ve diğer benzer Avrupa bölgesel iş sistemleri örnek gösterilebilir. *Parçalı iş sistemleri*, firmalar ve iş ortakları arasında entegrasyonun düşük olduğu büyük firmaları barındıran iş sistemleridir. Devlet veya bankalar risk paylaşımında isteksizdir ancak şirketler arası ilişkileri düzenleyen güçlü kurumlar mevcuttur. Şirketler profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmekte, sahiplik kontrolü piyasa koşullarına uygun olarak finansal piyasalarca yürütülmektedir. Anglo-Sakson ekonomiler bu iş sistemlerine örnek olarak gösterilebilir. *İşbirliğine dayalı iş sistemleri*, oldukça geniş çaplı sahiplik koordinasyonu ve yoğun iş birliği yapılarına sahip sistemlerdir. Piyasada risk bankalar, ticaret odaları, yerel yönetimler gibi kurumlar tarafından paylaşılmaktadır. Şirketlerin işbirliği içinde çalıştığı yapıda bankalar ve diğer önemli kurumsal yapılar etkin rol oynarlar. Piyasa ilişkilerini yöneten kurumların bulunduğu sistemde devlet düzenleyici bir rol üstlenir. Almanya ve çoğu Kıta Avrupa'sı ülkesi bu iş sistemlerine sahiptir. *Devlete bağımlı iş*

sistemleri, büyük firmaların olduğu, dikey ve yatay entegrasyonun yoğun yaşandığı iş sistemleridir. Bu ekonomilerde aileler ve ortaklar büyük firmalar üzerinde kontrollerini devlet desteği ile sürdürebilir. Burada devletin düzenleyici bir rolü olup devlet hem risk paylaşımında hem de her türlü ekonomik faaliyette etkindir. Politik idareciler ve devlet elitleri firmaların kaynak dağıtımı ve yatırım stratejilerinde etkin rol oynar. Şirketler arası ilişkiler zayıf ve rekabete dayalı olup şirket sahipleri yönetimde aktif rol oynamaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenen ülkelerden Güney Kore iş sistemi devlete bağımlı olarak tanımlanır. *Devlet tarafından yönlendirilen iş sistemleri*, ekonomik yapıda devletin düzenleyici rolü söz konusudur. Bu yapıda firma sahipleri devlet elitleri ile iyi ilişkiler geliştirmekte, diğer firmalar ve bankalar ile yatay ilişkiler geliştirmektedir. Devlet ekonomik faaliyetlere direkt olarak katılmazken risk paylaşımında rol üstlenmektedir. Firmaların belli derecede bir özerkliğe sahip olduğu sistemlerde merkeziyetçilik, profesyonelleşme ve faaliyet çeşitliliği orta düzeydedir. Bu çalışma kapsamında incelenen ülkelerden Japon iş sistemi örnek olarak gösterilebilir (Whitley, 1992, 1994, 1999; Sargut ve Özen, 2007, Şahin ve diğerleri, 2011).

1.1.3.2. Whitley ve Farklı Yazarların İş Sistemleri Tasnifi Karşılaştırması

Whitley (1999)'in ortaya koyduğu ulusal iş sistemleri yaklaşımının yanı sıra, iş sistemlerine dahil olan ülkeleri daha kapsamlı bir sınıflandırma ile incelemek için farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda, Whitley (1992, 1994, 1999)'in çalışmalarının yanı sıra Hall ve Soskice (2001) ve Hotho (2009)'nun çalışmaları söz konusudur. Hall ve Soskice (2001) piyasa ekonomisi içerisinde iş sistemlerinin makro ve mikro özellikleri arasındaki bağlantılara

odaklanarak, farklı kapitalizm modelleri oluşacağını savunmuşlardır. Bu yaklaşım çerçevesinde koordineli ve liberal olmak üzere iki tür iş sistemi tanımlamışlardır. Koordineli iş sistemlerine, Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Almanya, Hollanda, Norveç, Japonya, İsveç ve İsviçre örnek olarak verilirken, liberal iş sistemlerine de Avusturya, Kanada, B. Krallık ve ABD örnek olarak gösterilmiştir. Whitley (1999) çalışmalarında daha çok mikro düzeyde özelliklere odaklanarak iş sistemlerini açıklamaya çalışırken, Hall ve Soskice (2001) farklı iş sistemlerinin mikro ve makro düzeydeki özellikleri arasındaki bağlantılara odaklanmıştır. Çalışmalarda ortak olarak kapitalizmin değişik formlarından bahsedilmesine rağmen, Hall ve Soskice (2001) sadece iki modele odaklanmışken, Whitley (1999) kapitalizmin çok fazla türü olduğundan bahsetmiştir. Yazarların bakış açıları farklı olmasına rağmen, Hall ve Soskice (2001)'nin liberal ve koordineli kapitalist iş sistemleri tipleri, Whitley (1999)'in parçalı ve işbirliğine dayalı iş sistemleri tipleriyle uyumaktadır. Çünkü her ikisi de iş sistemlerinin ilkinden bahsederken Anglo-Amerikan sistemini, ikincisinden bahsederken de Alman iş sistemi ve diğer Avrupa'daki benzer iş sistemlerini ele almışlardır. Hotho (2009) iş sistemlerine ilişkin yaptığı çalışmada, Whitley (1999, s. 62)'in iş sistemlerine ilişkin belirlediği kurumsal faktörleri kullanarak bazı OECD ülkelerini Whitley'in iş sistemleri tipolojisine uygun bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bu çalışma ile Hotho (2009) iş sistemlerini beş grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar; işbirlikçi ve parçalı iş sistemleri (Hollanda, İzlanda, Danimarka, Lüksemburg, İsviçre ve Finlandiya), işbirlikçi iş sistemleri (İsveç, Avusturya, Kanada, Belçika, Almanya ve Norveç), parçalı iş sistemleri (B. Krallık, Avustralya, Yeni Zelanda, ABD ve İrlanda), koordineli endüstriyel bölgesel iş sistemleri (Slovakya, Çek Cumhuriyeti, İtalya, Polonya,

Japonya), devlete bağımlı iş sistemleri (Portekiz, Türkiye, Macaristan, Yunanistan, İspanya, Kore, Fransa ve Meksika) olarak sıralanır (Şahin ve diğerleri, 2011).

Görüldüğü üzere, iş sistemleri Whitley ve diğer yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Dikkate alınan kurumsal faktörler ve temel karakteristikler çalışmaların birçoğunda ortak olmasına rağmen ülkelerin yapısal farklılıkları iş sistemlerinin tasnifini de farklılaştırılmıştır.

1.2. İnovasyon Sistemi

Günümüzde işletmeler, hızla artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmek ve ayakta kalabilmek için, farklılaşmak ve yenilikler ortaya koymak zorundadır. Bu ortamda işletmelerin farklılık elde edebilmeleri için en etkin silahları inovasyondur. İnovasyon işletmeler ve ülkeler için büyük önem arz ettiğinden, küreselleşmenin hızla yaşandığı dünyada inovasyon stratejisi uygulamaları bir gereklilik halini almıştır.

1.2.1. İnovasyon, Önemi ve Gelişim Süreci

Değişen ve gelişen dünya ekonomisinde rekabet avantajının temel nitelikleri arasında yer alan ‘inovasyon’ kavramına ilişkin birçok tanım söz konusudur. Latince "innovatus" tan gelen “inovasyon” kavramı, “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” şeklinde tanımlanmaktadır. Albeni ve diğerleri’ne (2009) göre Türkçe’de inovasyon "yenilik", "yenileme/yenilenme", “yenilikçi” gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılır ancak anlam bakımından oldukça geniş bir ifade içerdiğinden "inovasyon" sözcüğü teknik bir terim olarak değerlendirilmelidir (Albeni ve diğerleri, 2009, s. 65). İnovasyon sözcüğünün tanımı ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın

itici gücü” olarak yapılmıştır. Schumpeter, inovasyonu müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlamaktadır (Elçi ve diğerleri, 2008, s. 25). Kamien ve Schwartz’a (1982) göre “yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir”. Jorde ve Teece (1992) ise yeniliğin pazara sunulmasını da dikkate alarak “yeniliği, yeni süreç, ürün organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmektir” şeklinde tanımlamıştır (Yılmaz, 2003, s. 2). Peter F. Drucker da inovasyonu “yeni, gelişken yetenekler veya artan kullanışlılıkla donatılma süreci” olarak tanımlar. İnovasyonun ürüne yönelik olması durumunda gerekli faydanın sağlanamayacağını belirten Drucker sürecin pazara yönelik olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca girişimci olmayı başarabilen işletme ve toplumların zenginleşmesi ve değişimi inovasyon yoluyla sağlanır. İnovasyon bir disiplin olarak sunulma, öğrenilme ve uygulanma özelliğine sahiptir. Drucker’a göre inovasyon yenilikten farklı olarak değer katarken disiplin olarak uygulanma ve öğrenilme özelliklerine sahiptir. Ayrıca işletmelerde inovasyon daha yüksek kâr marjı elde edilmesine katkıda bulunur (Elçi ve diğerleri, 2008, s. 25-26). AB ve OECD literatürüne göre inovasyon süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder (Korkmaz, 2004). İnovasyon

ortaya çıkışı bakımından da farklılıklar gösterir. Schumpeter’e göre inovasyon birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni bir ürünün/hizmetin ya da bunların yeni bir halinin piyasaya sunulması,
- Bir buluşla ortaya çıkan bir malın ticari olarak yeni bir üretim metodu ile sunulması,
- Daha önce girilmemiş bir sektörde önceden var olmayan yeni bir piyasanın açılması,
- Daha önceden var olmayan yeni bir hammadde/yarı-ürün kaynağının piyasaya sunulması,
- Bir sektörde yeni bir organizasyon sürecinin oluşturulması (yeni bir tekelci pozisyonunun yaratılması ya da bir tekelci pozisyonunun bozulması gibi) olarak sıralanır (Esen ve Çetin, 2012, s.77).

Schumpeter’in analizlerine göre ortaya çıkış bakımından da farklılıklar gösteren inovasyon, temel bir kaynak niteliği taşıyan OECD ve Avrupa Komisyonu’nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzunda “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” şeklinde tanımlanır.

Oslo Kılavuzu’na göre inovasyon dört temel tür altında sınıflandırılabilir.

1. Ürün inovasyonu, yeni ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulması olarak tanımlanır. Bu süreç ürünün parçaları, teknik özellikleri veya işlevsel özelliklerinde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir.

2. Süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş üretim/dağıtım yöntemlerinin uygulanmasıdır. Bu süreç tekniklerde, ekipmanda veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir.
3. Pazarlama inovasyonu, ürünün tasarımında, paketlemesinde, yerleştirilmesinde, promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.
4. Organizasyonel inovasyon, firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Elçi ve diğerleri, 2008, s.26-27).

Oluşum biçimleri itibariyle sınıflandırılan inovasyon süreci işletmeler ve sistemde yer alan aktörlerin (diğer firmalar, müşteriler, tedarikçiler, diğer kurumlar, vb.) etkileşimleri sonucu şekillenmektedir. İnovasyon süreci boyunca birbiri ile bağımlı olarak gerçekleşen faaliyetlerde her aşama önceki aşamalara geri beslemeler sağlayarak dinamik bir yapı oluşturur. Bu dinamik yapı, oluşum biçimi ve yeniliğin durumuna göre radikal ve artımsal inovasyon olmak üzere iki biçimde ortaya çıkar. Bazı firmalar bilgi ve becerilerini adım adım geliştirerek, yeni teknoloji çeşitlendirmesini mevcut olan yapıya adapte biçimde geliştirerek artımsal inovasyon yaparlar. Tersî durumda ise firmalar temel yetkinliklerini kolaylıkla radikal biçimde değiştirerek farklı beceriler ve yeni çalışanlarla oluşturduğu radikal inovasyon sürecine adapte olurlar. Firmaların inovasyon stratejilerini artımsal ya da radikal olarak geliştirmeleri; mevcut inovatif durumları, çalışanların durumu, bilgi ve beceri geliştirme yeteneğine bağlı olarak değişir (Whitley, 2007). Kısaca; inovasyon radikal fikirler ve büyük atılımlarla aniden ve hızlı biçimde oluşuyorsa radikal; daha uzun sürede adım adım çalışmalar, geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri süreci sonunda

oluşuyorsa artımsal olarak tanımlanır. Radikal inovasyonlar sonucunda genellikle yeni ürün ve hizmetler oluşurken, artımsal inovasyonlarla daha kalıcı ve uzun süreli yapılar ortaya çıkar (Elçi ve diğerleri, 2008; Redding ve Witt, 2007).

İnovasyon ortaya çıkış biçimleri, sınıfları ve oluşum biçimleri itibariyle değerlendirilmiştir. Bunun yanında firmaların inovasyon düzeyleri de farklılık gösterir. Buna göre OECD'nin 1999 yılında yaptığı tanıma göre dört farklı düzeyde firma inovasyonu tanımlanır.

- Düzey 0 – Kararlı Firma: Çok az seviyede veya hiç inovasyon yapmayan ancak, var olan koşullar sürdükçe pazarda kararlı bir konumu olabilecek firmadır.
- Düzey 1- Yenilikçi Firma: Rekabetçi ve teknolojik çerçevede, inovasyon sürecini sürdürme ve yönetme kapasitesine sahip olan firmadır.
- Düzey 2- Öğrenen Firma: İnovasyon kapasitesine ek olarak değişen çevreye de uyum yeteneği olan firmadır.
- Düzey 2- Kendisi Yaratabilen Firma: Temel teknolojik kapasitesini kullanarak farklı pazarlarda kendisine yer bulabilen ve/veya yeni pazarlar yaratabilen firmadır (Korkmaz, 2004).

Ülkelerin ekonomik yapıları mevcut şirketlerin durum ve uygulamaları ile şekillenmektedir. Ülke şirketlerinin rekabetçi ve yenilikçi yapıları ülke ekonomisinin gelişim yönünde etkilidir. Tüm bu yapı içinde yeniliğin gelişim süreci sırasıyla aşağıdaki biçimde gerçekleşir.

- Fikri canlandırma dönemi; belli bir teknik gelişme için pazar imkanlarının önceden sezilebilmesi veya kavranması süreci,

- Kuluçka dönemi; yeniliğin ticari hale getirilip getirilemeyeceğini ölçen teknolojiyi geliştirme süreci,
- Sergileme dönemi; n modelleri (prototip) oluşturma ve potansiyel yatırımcılardan ve müşterilerden gelen geri beslemenin sağlanması,
- Pazar alışması; yeniliği adapte etmek için pazara yeniliği kabul ettirme alışması,
- Srekliplik sağlanması; yeniliğin piyasada mümkün olduğunca daha uzun süre kalmasını sağlamak (Korkmaz, 2004).

Fikrin oluşumu ile başlayan sürec, teknoloji geliştirilmesinin ardından sergilenmekzere n modellerin oluşturulması ile devam eder. Geri beslemelerle sağlanan desteğin ardından pazar çalışmaları ve kalıcılığın sağlanması çalışmaları yapılır. Böylece ortaya çıkan yenilik adım adım geliştirilerek kalıcı hale dönüştürülmüş olur.

Çalışma kapsamında incelenen Doğu Asya teknolojik gelişim süreci ‘imitasyondan inovasyona’ şeklinde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Buna göre gelişimini geç tamamlayanlkeler olan Doğu Asyalkeleri teknoloji konusunda liderlkelerle aralarında oluşan mesafeyi kapatmak için teknolojinin öğrenilmesi ve içselleştirilmesi yoluyla başlayan süreci gelişmiş teknolojileri yoğun şekilde kullanarak sürdürmüş ve inovatif gelişimini hızlandırmıştır (Hu, 2009). Değerlendirmeler Türkiye açısından yapıldığında belirtilen Ar-Ge göstergeleri açısından gelişmişlkelere kıyasla Türkiye’nin yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu nedenle Türkiye’nin inovatif yetkinliğini geliştirmek için daha hızlı ilerlemesi gerekmektedir (nal ve Seçilmiş, 2013).

1.2.2. İnovasyonu Etkileyen Etmenler

Günümüzde küreselleşmenin de yoğun etkisi sonucu her geçen gün değişime uğrayan rekabet ortamında firmaların varlıklarını sürdürebilmek için üretim yöntemleri, ürün ve hizmetlerinde yenilikler ve farklılaştırmalar yaparak piyasaya sunmaları gereklilik haline gelmiştir. Bu durum da ancak teknolojik gelişim ve inovasyon ile mümkün olmaktadır (Albeni ve diğerleri, 2009).

İnovasyon sürecinde birçok aktörün rolü önemlidir. İnovasyon sürecinde oldukça yoğun ve karmaşık etkileşim içinde bulunan ekonomik aktörlerin ilişkileri ve ülke hükümetlerinin tutumu sürece yön vermektedir. Hükümetlerin temel rolü ekonomik yapılanma içinde yer alan firmalar için her türlü kurumsal ve hukuki alt yapıyı oluşturmaktır. Bu yolla oluşturulacak ulusal düzeyde inovasyon sistemlerinde ekonomik aktörlerin de katkısıyla yeni bilim ve teknolojilerin geliştirilmesi, ulusal inovasyon politikalarının belirlenmesi, korunması ve finanse edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca hükümetlerin oluşturduğu inovasyon stratejileri ve politikaları ile ekonomik, toplumsal, siyasi hedeflere erişebilmek mümkün olacaktır. Bu sayede inovasyon küresel rekabet gücünü artırmak için kaynak kullanımında etkinliği ve ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır (Albeni ve diğerleri, 2009).

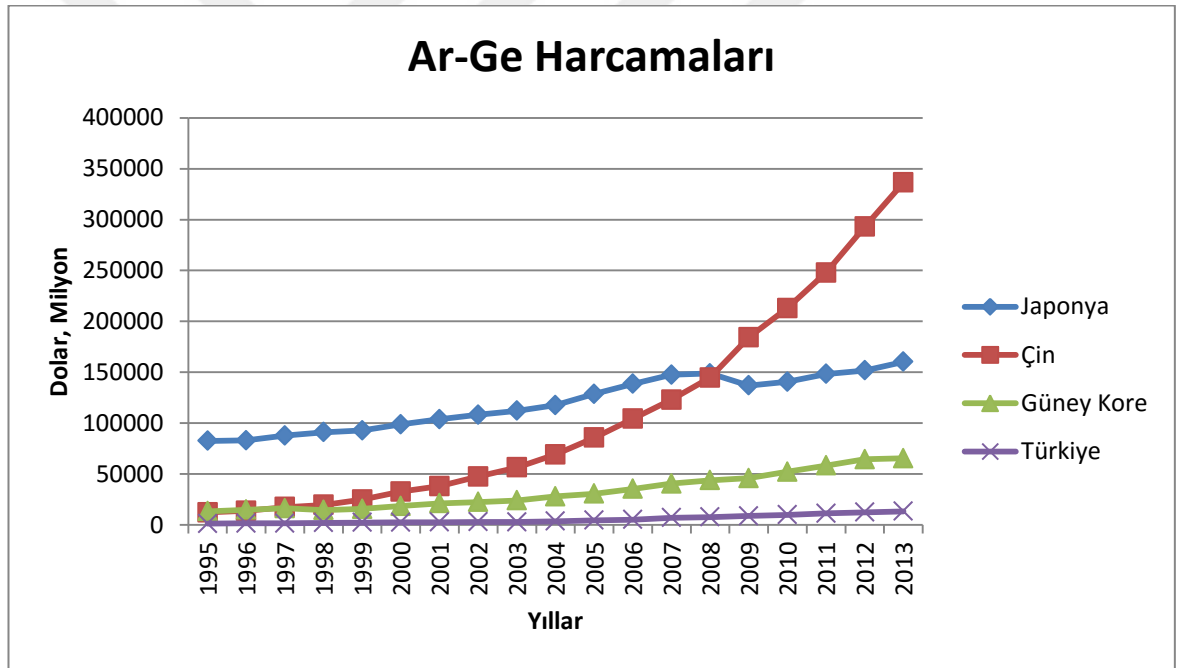
Literatürde kullanılan yenilik göstergeleri oldukça çeşitlidir. Bu çalışma kapsamında en sık kullanılan yenilik göstergeleri olan, Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patentler değerlendirilmeye alınacaktır (Atik, 2005).

1.2.2.1. AR-GE Harcamaları

1980’lerde ortaya çıkan “Yeni Büyüme Kuramı” (İçsel Büyüme Kuramı), teknolojik gelişme ve beşeri sermayeyi büyümenin temel belirleyicileri olarak nitelendirmiştir. Ar-Ge faaliyetlerinin önemini ve büyümeye katkısını vurgulayan Ar-Ge’ye dayalı ekonomik büyüme modeli ilk kez Romer (1990) tarafından ortaya atılmıştır. Aynı yaklaşım daha sonra Rivera-Betiz & P.M. Romer (1991), Grossman&Helpman (1991) ve Aghion&Howitt (1992) tarafından geliştirilmiştir (Altın ve Kaya, 2009).

Ülkelerde firmalar tarafından gerçekleştirilen araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri sonucu ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, buluş ve yenilikler (inovasyon) haline dönüşerek firmalar ve ekonominin büyüyerek gelişimine katkıda bulunur. Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi göstermeyen firmaların ve ülkelerin sürdürülebilir bir büyümeyi sağlaması mümkün değildir. Endüstriyel Ar-Ge; maliyeti azaltmak, ürün yeniliği veya kalite geliştirmek amacıyla yapılabilir. Teknolojik yenilik olarak adlandırılan ürün ve süreç yeniliği, sürekli değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı dünyada rekabet gücünü korumak ve başarılı olmak açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle uzun dönemli büyümenin sağlanması Ar-Ge faaliyetleri ile yakından ilişkilidir. Ar-Ge faaliyetlerinin ekonomik büyümenin önemli kaynağı olduğu günümüz dünyasında Ar-Ge harcamaları ile büyüme arasında güçlü bir ilişkinin olması kaçınılmazdır. Bu durum, bir ülkenin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yaptığı harcamaların ekonomik büyümeye neden olduğunu belirtirken, inovasyon göstergesi olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır (Altın ve Kaya, 2009).

Doğu Asya ülkeleri geçmiş dönemde Ar-Ge çalışmalarına yeterli seviyede önem vermeyen yapısıyla teknoloji üretmek yerine ithal etmeyi tercih etmişlerdir. Türkiye de benzer şekilde son yıllarda makroekonomik istikrarını geliştirerek, Ar-Ge konusunda gelişmenin gerekliliğine dikkat çekmiştir. Böylece zaman içinde Ar-Ge kalkınma ve büyümenin temel yapı taşı olarak değerlendirilerek bu alanda hızlı bir gelişim sürecine girilmiştir. Böylece Ar-Ge yatırımları ile yerel yapılar güçlendirilerek, ulusal kalkınma politikaları bu yönde şekillenmiştir. Türkiye'nin ve Doğu Asya ülkeleri olan Japonya, Çin ve Güney Kore'nin yıllar itibarıyla GSMH içinde Ar-Ge harcamaları aşağıda verilen grafikte gösterilmiştir.



Şekil 1: Ar-Ge Harcamaları

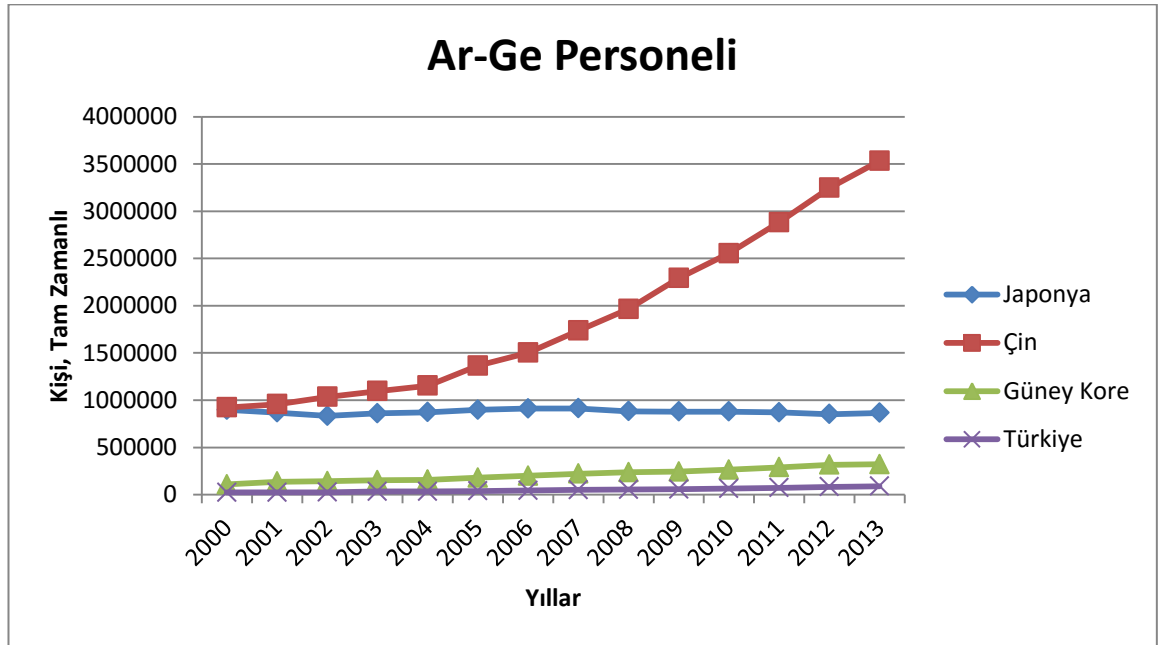
Kaynak: OECD (<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

Türkiye’de ve Doğu Asya bölgesinde Ar-Ge uygulamalarına verilen önemin artması ile birlikte GSMH içinde Ar-Ge harcamaları da bölge ülkelerinde artış eğilimi göstermiştir. Ülkelerin genel eğilimleri benzer şekilde ilerlerken Çin, yıllar içinde sürekli ve hızlı bir artış yaşamıştır.

1.2.2.2.AR-GE Personeli

Firmaların yenilik sürecinde önemli bir diğer nokta olan personel seçimi inovasyon sürecinin gelişimini direkt olarak şekillendiren unsurlardan biridir. Doğru yönde yapılan Ar-Ge personeli seçimleri yenilik sürecini de daha kolay ve kalıcı hale getirir. Ar-Ge personeli firmanın karlılık ve büyümesine doğrudan katkı sağlayan etmenlerden biri olarak değerlendirildiğinden, Ar-Ge faaliyetlerinde doğrudan görevli personelin alanında uzman kişiler olması önem arz eder (Costello ve Prohaska, 2013).

Yeniliğin temel göstergelerinden biri olarak değerlendirilen Ar-Ge personeli sayıları Türkiye ve Doğu Asya bölgesinde artan Ar-Ge harcamalarıyla birlikte artış göstermiştir. Türkiye ve Doğu Asya ülkeleri olan Japonya, Çin ve Güney Kore'nin yıllar itibariyle Ar-Ge personeli sayıları aşağıda verilen grafikte gösterilmiştir.



Şekil 2: Ar-Ge Personeli Sayıları

Kaynak: OECD (<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

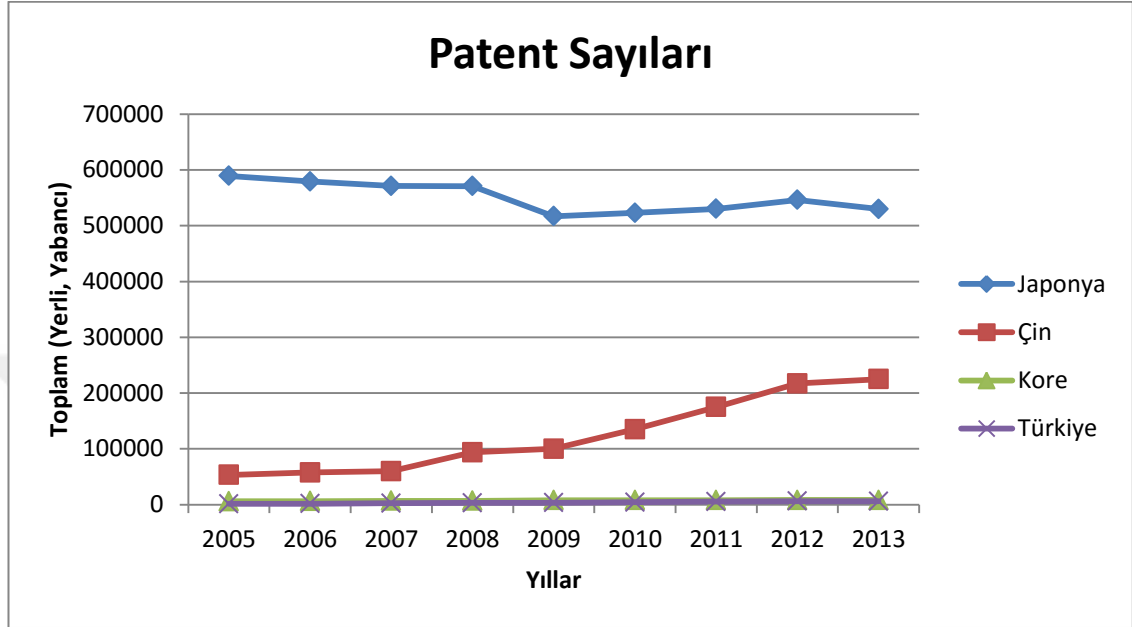
Çin’de 2000’li yıllardan sonra oldukça hızlı bir artış eğilimine giren Ar-Ge personeli sayıları Türkiye, Güney Kore ve Japonya’da da genel olarak artış eğilimindedir. Ar-Ge harcamalarının belirgin artışı sektörde Ar-Ge personeline olan ihtiyacı da artırmıştır. Bu durum, ülkelerin Ar-Ge alanında gelişim gösteren yapılarına yönelik bir gösterge niteliğindedir. Doğu Asya bölgesinde özellikle Çin, GSMH içinde Ar-Ge harcamalarının artışı ve Ar-Ge personel sayılarının da artışı ile yenilik alanında hızla gelişim göstermektedir.

1.2.2.3. Patentleme ve Patent Sayıları

Birçok alanda yapılan Ar-Ge çalışmaları ile ortaya konan yeniliklerin bilimsel bulgulara dönüşmesi sonucunda patentle korumaya alınmaları söz konusu olur. Bu süreç sonunda bilim ve teknolojinin de kullanılması ile teknolojik gelişim süreci ekonomik veya toplumsal bir faydaya dönüşür. Bunun sonucu olarak, ‘teknolojik inovasyon’ süreci ile yeni teknolojiler, ürünler ve üretim/dağıtım yöntemlerinin geliştirilmesi sağlanır. İnovasyon süreci yeniliklerin bilimsel bulgularla desteklenmesi ve toplumsal faydaya dönüşerek patentle koruma altına alınması ile tamamlanmış olur (Arıkan ve diğerleri, 2003). Yeniliklerin oluşumu ve patentlenmesi ile tamamlanan süreç sonucunda ülkelerin patent sayıları dolayısıyla yenilik göstergeleri artış gösterir. Patent sayıları, ülkeler arası bilgi akışı ve inovasyon durumlarının tespiti için oldukça önemli verilerdir. Bu nedenle inovasyon derecelerinin analizi için temel bir veri olarak değerlendirilir (Hu ve Mathews, 2005).

Türkiye ve Doğu Asya bölgesinde benzer şekilde artan Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge personeli ile patentleme sayıları da artış eğilimine girmiştir. Türkiye ve Doğu

Asya ülkeleri olan Japonya, Çin ve Güney Kore'nin yıllar itibariyle patent sayıları aşağıda verilen grafikte gösterilmiştir.



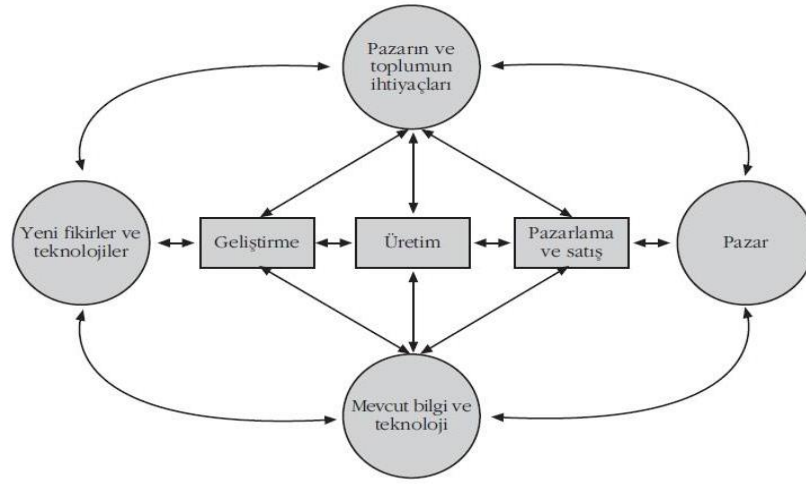
Şekil 3: Patent Sayıları (yerli ve yabancı)

Kaynak: Wordbank (<http://data.worldbank.org/>)

Doğu Asya ülkelerinde gelişim gösteren inovatif yapı patentleme sayılarının da gelişimini sağlamıştır. Patent sayıları bakımından Çin ve Güney Kore benzer şekilde artış eğilimi göstermiştir. Japonya patent sayıları bakımından son yıllarda düşüş eğilimi gösterse de bölgede gelişen inovatif yapıya paralel olarak patent sayıları gelişim göstermektedir. Türkiye ise Doğu Asya ülkeleri ile kıyaslandığında oldukça düşük patent sayılarına sahiptir. Bu durum Ar-Ge faaliyetlerinin gerekliliğinin yeterince anlaşılamadığından yenilik geliştirme konusunda Türkiye'nin yetersiz seviyede kalmasına ve patent sayılarının artışının yeterli seviyeye ulaşamamasına sebep olmaktadır (Ünal ve Seçilmiş, 2013).

İnovasyonu etkileyen etmenler olarak incelenen Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli sayıları ve patent sayıları değişkenleri birbirleri ile benzer şekilde gelişim göstermektedirler. Chen ve Guan (2011), inovasyon sürecine ilişkin yaptıkları çalışmada inovasyon üretim süreci ve inovasyon ortamı ilişkisini incelenmişler ve başarılı inovatif çıktılar elde etmenin bu yapıların ortak çalışması ile mümkün olabileceğini savunmuşlardır. Aksi durumda inovasyon sisteminin işleyişinde aksaklıklar olacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle süreç değişkenleri ve yapısı uygun ortamda başarılı şekilde gelişecektir.

Günümüzde hızla yaşanan küreselleşme sürecinde işletmeler için vazgeçilmez bir hale gelen inovasyon, süreçte yer alan değişkenler ve ortamın yapısından direkt olarak etkilenecek farklılaşır. İnovasyon sürecini direkt olarak etkileyen ve inovasyon göstergeleri olarak tanımlanarak değerlendirilen Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patentler dışında süreci etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bunlar; pazar yapısı, toplumun ihtiyaçları, mevcut ve yeni bilgi kaynakları olarak sıralanabilir. Bu değişkenleri de barındıracak biçimde inovasyon süreci ve bu süreci etkileyen etmenler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4: İnovasyon Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler

Kaynak: Elçi, Ş., Karataylı, İ., Karata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Tüsiad, İstanbul, s.30.

İnovasyon süreçlerini etkileyen ve firmalar arasında farklılaşmasını sağlayan etmenler sonucunda firmaların inovatif yetkinlikleri de farklılaşır. Whitley (2007) de firmaların farklı kurumsal çerçeveleri ve düzenlemeleri ile oluşan farklı inovasyon stratejileri sonucunda inovatif yetkinliklerinin de farklılaştığını savunmaktadır. Kurumsal çerçevede mevcut araştırma süreci yapısı, kamu eğitim sistemi yapısı, teknolojik üretim yapısı, sermaye yapısı, beceri seviyesi, kamu bilim sistemi ve ekonomik aktörlerin konumu gibi birçok faktör firmalarda farklı kurumsal yapıların oluşmasına sebep olur. Bu yapılardaki değişim, gelişim ve entegrasyon durumu firmanın inovatif yeteneğini desteklemektedir. Farklı kurumsal çerçevelerde gelişen farklı inovatif yetenek ve stratejiler, kurumsal ortamların farklılaşan yapılarını yansıtmaktadır. Farklılaşan bu yapı ve stratejiler de firmaların farklı biçimlerde inovatif yetkinlik geliştirmesinin temel sebebi olarak gösterilmektedir (Whitley, 2007).

Doğu Asya ekonomileri yeni sanayileşen ekonomiler olup yapısal ve kurumsal desen olarak farklılık gösterirler. Ancak Doğu Asya ekonomileri yeni sanayileşen ekonomilerden farklı olarak birçok dış etken ile karşı karşıya kalmışlardır. Çok uluslular aracılığıyla, yeni teknolojiler, inovasyonlar, pazarlama stratejileri ve endüstriyel organizasyonlarla tanışmışlardır (Dowling, 2007). Gelişmiş ekonomilere erişmek isteyen gelişmekte olan ekonomilerin, teknolojik gelişme ve ulusallaşma süreçlerini eş zamanlı olarak takip etmesi gerektiğinden, bu süreç ulusal firmaların yanında çok ulusluların da takip edilmesiyle mümkün olabilmektedir. Firmalar bu yolla iş aktivitelerini geliştirerek, birçok alanda gelişim sağlayabileceklerdir. Bu süreçlerde ortaya çıkacak başarılı makro organizasyonel stratejiler; yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası seviyelerde başarılı yönetim yapıları gerektirir. Gelişmiş ekonomilerin çok ulusluları inovatif kapasitelerinin gelişiminde ve hızlı gelişim-değişim süreçlerinde gelişmekte olan ekonomilere model olurlar. Doğu Asya ekonomileri bu yolla dış etkenlere maruz kalarak şekillenmişlerdir (Tolentino, 2006).

1.2.3. Ulusal İnovasyon Sistemi

1841 yılında ekonomist Friedrich List tarafından ortaya konan ‘Ulusal Politik Ekonomi Sistemi’ ile inovasyonda sistem yaklaşımı oluşmuş, ardından 1985 yılında Lundvall’ın çalışmasında “inovasyon sistemi” olarak incelediği kavram 1987’de Japon ekonomisinin başarısını inceleyen ekonomist Christopher Freeman tarafından “ulusal inovasyon sistemi” olarak tanımlanmıştır. Ulusal inovasyon sistemi, “yasalar, toplumsal kurallar, kültürel normlar, rutinler, alışkanlıklar, teknik standartlar gibi öğelerin oluşturduğu kurumsal yapı” olarak tanımlanır. Ayrıca ulusal inovasyon

sistemi yapısı devlet ve özel sektör kuruluşları arasındaki finansal akışlar; üniversiteler, firmalar ve devlet laboratuvarları arasındaki insan akışları; devlet kuruluşlarından inovasyon organizasyonlarına doğru yönelen regülasyon akışları ve kurumlar arasındaki bilgi akışları” nedeniyle dinamik bir niteliğe sahiptir (Elçi ve diğerleri, 2008). Bu dinamik yapı Whitley’in (2000) belirttiği gibi farklı kurumsal yapılar, aktörler ve iş sistemleri sonucunda farklılaşan inovasyon stratejileri geliştirilmesine sebep olmaktadır. Freeman’a göre ulusal yenilik sistemi, “etkinlikleri ve etkileşimleri ile yeni teknolojileri oluşturan, ithal eden, değiştiren ve yayan kamu ve özel kesim kuruluşlarının ağı” olarak tanımlanırken, OECD “bir ülkede yenilik ve teknolojik yayılmanın hızını ve yönünü etkileyen piyasa ve piyasa dışı kurumların ulusal yenilik sistemini oluşturduğunu” belirtmektedir (Albeni ve diğerleri, 2009, s.70). Tüm tanımlamalar dikkate alınarak ulusal inovasyon sistemine ilişkin genel bir tanımlama yapılacak olursa; “bir ülkenin bilim ve teknoloji alanlarında yetkinlik kazanarak, bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme becerisini kazanabilmesi için gerekli kurum ve araçları sistematik bir bütünsellik içinde tanımlayan yapılar bütünü” şeklinde özetlenebilir (Korkmaz, 2004). Witt ve Carney (2012), iş sistemleri ve sosyal yapıların ülkelerin ulusal inovasyon sistemleri ile etkileşim içinde olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre iş sistemlerini şekillendiren kurumsal yapılar olan devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemleri ile güven ve otorite ilişkilerinin ülkelerin inovasyon sistemlerinin şekillenmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Ulusal inovasyon sistemi, ulusal yapı içerisindeki kurum ve kuruluşların gelişim yapıları, difüzyonu, yeni teknolojilerin kullanımı, ürünler ve süreçlerin farklı şekillerde yapılanmasını ifade eder. Yenilik sistemi yapısı temel olarak; ulusların Ar-

Ge faaliyetleri, devletin bilim ve teknoloji politikalarını, finansal sistemi, eğitim öğretim sistemini, işgücü piyasasını ve baskın firmaların strateji ve organizasyonlarını içerir. Temel yapısında ise üniversiteler, devlet araştırma laboratuvarları, kurumsal ve ortak Ar-Ge çalışmaları, resmi-bilimsel ve teknolojik bilgi üreten araştırma sistemlerini oluşturan organizasyonlar söz konusudur. Kullanılan bu yapılara ilişkin ölçümlerle inovasyon yapısının seviyesi ve durumu değerlendirilebilmektedir. Ülkeler arasında farklılaşan bu yapılar, ülkelerin ulusal inovasyon sistemlerinin de farklılaşmasını sağlar (Whitley, 2001). Ülkelerin inovasyon politikaları Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri ile sınırlı kalmayıp, buluştan yayılmaya, teknolojik gelişme sürecini etkileyen tüm unsurları barındırır (Albeni ve diğerleri, 2009). Fagerberg ve Srholec (2008), gelişmiş bir ekonomi için gelişmiş bir inovasyon sisteminin gerekli olduğunu savunmuşlardır. Yaptıkları çalışma ve analizlerle gelişmiş bir inovasyon sistemi ve kaliteli bir yönetim yapısının ekonomiye yüksek derecede katkısı olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca inovasyon sistemi ve kişi başına GSYİH arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit etmişler, bu yolla sağlanacak iyi yönetim yapısının ekonomi için kritik bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Ülkeler arası organizasyonel ve kurumsal farklılaşmaların sebebi finansal, kurumsal ya da teknolojik olabilir. Bu farklılaşmanın bir sonucu olarak; firmalar farklı kurumsal yapıları ve farklı iş sistemleri sonucu, farklı inovasyon stratejileri geliştirmişlerdir. Bu stratejiler Whitley tarafından; bağımlı, beceri tabanlı duyarlı, genel, karmaşık ve riskli, dönüştürücü inovasyon stratejileri olarak sınıflandırılmıştır. Bağımlı (dependent) inovasyon stratejisi, ürün kalitesinin önemli, teknik belirsizlik ve kullanıcı belirsizliğinin oldukça düşük olduğu bir yapıya sahiptir. Genellikle moda

tabanlı endüstriler olan kıyafet, ayakkabı ve dekoratif ürünler için kullanılmaktadır. Beceri tabanlı duyarlı (craft based responsive) inovasyon stratejisi, ürün kalitesi ve örgütsel yetkinliklerin oldukça önemli seviyede olduğu bir yapıdır. Belirli topluluklara hitap eden yeni ürünlerin üretilmesi için teknolojik yeniliklerin ön planda olduğu sistemlerde kullanılabilir. Bu nedenle kişisel ve örgütsel becerinin yüksek seviyede olmasını gerektirir. Genel inovasyon stratejisi, standartlaşmış ürün ve hizmetlerin üretimine yönelik yapılara odaklandığından kodlanmış bilgiye bağlılık yüksektir. Bu tür üretimlerde standart girdi ve çıktılar kullanılır. Yüksek beceriye ihtiyaç duyulmayan strateji, standart kurallar çerçevesinde üretimin sürdürüldüğü yapılarda kullanılabilir. Karmaşık ve riskli inovasyon stratejisi yeni ürün özellikleri geliştirmek konusuna yüksek seviyede önem veren yapılara odaklanır. Örgütsel yetkinlik ve bilgiye bağlılık oldukça önemlidir. Üretim sistemde yeni ürün üretimine elverişli ve yetkin sistemlerde kullanılır. Dönüştürücü strateji, yeni endüstri ve yeni ürün özellikleri geliştirme sürecine odaklanır. Teknik ve kullanıcı belirsizlikleri yüksek olup, örgütsel yetkinlik ve bilgiye bağlılık da önemlidir (Whitley, 2000).

Uygulanma stratejileri bakımından farklılıklar gösteren ulusal inovasyon sistemi kavramının anlaşılması gün geçtikçe önem kazanmıştır. Çünkü pazar ekonomileri sektörel ve teknolojik uzmanlaşmada farklı desenler sergileyerek gelişirler ve uluslarda ekonomik büyüme oranları değişiklik gösterir. Farklı kurumsal yapılarla ülkeler arasında farklılaşan inovasyon yapıları bölgedeki bilim ve teknoloji politikalarından etkilendiğinden, devlet yapısı ve stratejisi de ülkelerin inovasyon desenlerini etkiler. Süreç inovasyonu ve organizasyonel öğrenmenin artan önemi ile ulusal inovasyon sisteminde eğitimin de önemini artırmıştır. Eğitim sürecinin başarısı ile ekonomideki işgücünün bilgi seviyesi yükselir. Bu yolla yeni

teknolojilerin gelişimi, adaptasyonu ve değişimi kolaylaştırır. Ayrıca eğitim, inovasyonun gelişmeye ve uygulamaya uygun çeşitlerini daha kolay şekillendirir. Böylece bilgi birikimine sahip insanlar, bilim adamları ve mühendislerin gelişmesi sağlanarak inovasyon desenleri etkilenir. Ekonomik organizasyon yapısı ve firmalar da inovasyon desenlerini doğrudan etkiler. Ülkeler arasındaki farklı iş ve kamu araştırma sistemleri teknolojik gelişim süreçleri ve inovasyon stratejilerinde değişikliklere sebep olur. Bu durum sosyal düzenlemelerdeki farklılıkların inovasyon ve teknik değişimler yarattığının göstergesi olarak değerlendirilebilir (Whitley, 2001).

Kurumsal düzenler sonucu oluşan ulusal iş sistemleri, ekonomik yapı içinde oluşan inovasyon stratejileri ile etkileşim içindedir. Bu durum ülkelerdeki endüstriyel yapılar ve inovasyon performanslarındaki farklılığın kurumsal düzenlemelerde farklılıklar yaratmasının sebebidir (Casper, 2000). Whitley (2000) tarafından yapılan bir çalışma ile örgütler arasındaki inovasyon stratejilerinin karşılıklı analizi, iş sistemleri ve kapitalizm çeşitleri değerlendirilmiş ve dört temel noktaya dikkat çekilmiştir.

- İnovasyon desenleri, teknik değişimler, yeni ürün ve süreç gelişiminin optimal bir yolu olmayıp firmaların yönetim grupları, öncelikleri ve yapılarına göre değişiklik gösterirler.
- Firmaların ideal iş sistemleri sonucu firmanın yapısına uygun olanı seçebileceği birçok inovasyon stratejisi oluşur.
- Küreselleşme kurumlar arasındaki birçok bağlantı yapısını değiştirse de firma ve inovasyon yapısını direkt etkilemez. Küreselleşmenin birçok yazarın da

savunduğu gibi (Hirst ve Thompson 1996; Kenworthy 1997; Pauly ve Reich 1997) firma karakteristiklerine ve inovasyon stratejilerine etkisi sınırlıdır.

- Ekonomilerde mevcut farklı devlet yapıları, finansal yapılar, yönetim yapıları ve örgütsel stratejiler farklı firmalar oluşmasına sebep olur Firmaların inovasyon stratejileri ve teknolojik gelişim süreçleri de sosyal yapılardaki belirtilen farklılıklar ile şekillenirler (Whitley, 2000).

Günümüz koşullarında hızla değişen ve gelişen ekonomide bilginin artan önemi, teknolojik inovasyonlar, rekabet koşulları, küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin durumu iş ağlarında da değişimi gerekli kılmıştır. İş ağları bilgi yoğun bu ortama adapte olabilmek için yenilik sistemlerine adaptasyonu hızlandırmışlardır (Halinena ve Tornroos, 2005). Ülkelerin ulusal inovasyon sistemleri ile yeni bilim ve teknolojilerin geliştirilmesi, korunması veya finanse edilmesi amaçlanmaktadır. Günümüzde rekabet edebilirlik ve sürdürülebilir büyüme için temel unsurlardan biri olarak kabul edilen ulusal inovasyon sistemi rekabetçilik, büyüme ve karlılığın da temel unsuru olarak kabul edilir. Ulusal inovasyon sistemleri ülkelerde teknik, ticari, yasal, sosyal ve finansal düzenlemelerde yer alarak sürdürülebilir üstünlük ile firmaların ve ulusların piyasadaki rekabetçi konumunun korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunur (Albeni ve diğerleri, 2009). Ülkelerin teknolojik uzmanlık alanları ve kaynakları da ulusal inovasyon sistemlerine bağlı olarak değişmektedir. Ülkeler arasındaki farklılıklarla çok uluslu şirketler, iş grupları, bireyler, özel şirketler ve devlet kurumlarının oynadığı ekonomik roller de farklılaşır. OECD'nin üye ülkelerin inovasyon sistemleri üzerine yaptığı bir çalışmaya göre, küçük ve yüksek gelirli ekonomiler uluslararasılaşma sürecinde

yaşanan değişimlere diğer ülkelerle kıyaslandığında genellikle hızla adapte olmaktadır (Mahmooda ve Singh, 2003).

Doğu Asya’da son yıllarda büyüme süreci ve kaynakları hızlı bir değişim ve gelişim içine girmiştir. Bu gelişim sürecinde bölgedeki inovatif aktivitelerin önemi büyüktür. Batılı ülkelerde hızla yayılan yaratıcı endüstriler, Doğu Asya bölgesinde önemli bir varlık olarak ortaya çıkmış ve inovatif aktivitelerin yoğunlaşmasını sağlamıştır. Özellikle üretim ve yaratıcı endüstrilerdeki inovatif aktivitelerin ileri teknoloji ile iç içe olduğu belirtilmekte olup inovatif aktivitelerin yoğunluğu, büyüme hızını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle gelecekte de büyümeyi sağlamak amacıyla, Doğu Asya ekonomileri yaratıcı endüstriler bulmayı ve geliştirmeyi hedeflerler. Burada temel nokta güçlü inovatif aktivitelerin temelinde neler olduğunu tespit ederek, sanayi ve hizmetin bu yolla büyümeye dönüştürülmesidir. Bu süreç politik açıdan değerlendirildiğinde, ticaretin serbestleşmesi ve mali politikaların önem kazanmasıyla birlikte, bilgi teknolojileri ve yaratıcı endüstriler için patent, telif hakkı ve fikri mülkiyet haklarının korunması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu süreçlerde başarı sağlanması ve gelecek yıllarda büyümenin hızlanması ile inovasyon sisteminin gelişmesi desteklenecektir (Yusuf ve Nabeshima, 2005).

Asya bölgesi barındırdığı birçok ülke gereği yoğun miktarda kurumsal çeşitlilik içeren bir bölgedir. Asya’da mevcut kapitalizm yapılarından bölge için en verimli ve uygun olan yapının tespiti önem arz etmektedir. Bu nedenle sürece etkisi olan kurumsal değişkenler ve yapılar incelendiğinde, kurum-firma ilişkilerinde aktörleri de dikkate alan değerlendirmeler yapılmıştır. Bölgede ortaya çıkan kurumsal teori ile Asya’da kapitalizmin melez bir formunun varlığından

bahsedilmiştir (Carney ve diğerleri, 2007). Asya bölgesinde inovatif gelişimin tespiti amacıyla da yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar incelendiğinde Doğu Asya'da inovasyon derecesi ve durumunun tespitinde temelde iki görüş söz konusudur. İlki, "birikim" savunucuları (Krugman, 1994; Genç, 1995; Collins ve Bosworth, 1996) bahsedilen ülkelerin büyümelerinin sadece yüksek tasarruf ve yatırımlar sonucu olduğunu ve bunun dünyanın teknolojik liderlerinin teknolojilerini kendi ülkelerinde daha iyi kullanarak başardıklarını düşünürler. Buna karşılık, "asimilasyon" savunucuları (Dahlman, 1994; Hobday, 1995; Nelson ve Pack, 1998; Kim, 1998) Doğu Asya'nın büyümesinin temelinde öğrenme, girişimcilik ve yenilik olduğunu, bu ekonomilerin sadece yabancı teknolojilerin uygulanması ile değil, aynı zamanda yerli teknolojilerin gelişimi ile de verimlilik artışı olduğu savunmuşlardır. İncelenen ülkelerde inovasyon durumlarını belirlemek amacıyla, patent durumları ve Ar-Ge harcamaları verileri kullanılmıştır. Asya ekonomilerinde inovasyon yapısını incelemek amacıyla yapılan çalışmada, Asya ekonomilerinde yıllar içinde teknolojik yetenek artışı görülmüştür. Bir diğer önemli bulgu, gelişmekte olan ekonomilerin teknolojik yeteneklerinde heterojen bir yapı sergiledikleri tespit edilmiştir. Özellikle patentleme, uzmanlık alanları ve inovasyon destekleyicileri konusunda farklılaşırlar. Yeni endüstrileşen ekonomilerin teknolojik ilerlemede lider olduğu görülmüştür (Mahmooda ve Singh, 2003). Chen ve ark. (2010) tarafından ana firma ve bağlı firmaların inovasyon yapıları değerlendirilmiştir. Tayvan'da yapılan çalışmada iş gruplarına ait faktörlerin, bağlı firmaların inovasyonları üzerinde önemli etkileri olduğunu, bağlı firmaların bireysel çalışan firmalara göre inovasyon performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çeşitlendirmenin yüksek olduğu firmalarda inovasyon performansının da yüksek olduğu sonucuna

varılmıştır. Burada farklı endüstrilerden olan bağlı firmalar arası karşılıklı bilgi ve yenilik paylaşımı söz konusu olduğundan olumlu katkı söz konusu olur (Chen ve diğerleri, 2010).

Yapılan inceleme ve değerlendirmelere sonucunda Doğu Asya bölgesinin ve Türkiye'nin her geçen gün gelişen yapısı ile dikkat çekmekte olduğu görülmektedir. İnovasyon alanında da gelişimini gösteren ülkelerin, doğru stratejilerle rekabet avantajı ve ekonomik performansı da hızla gelişim göstermeye devam edecektir (Hu ve Mathews, 2005).

1.3. Ulusal İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri

Günümüzde hızla önemi artan ulusal iş sistemi yapısı, birçok temel yapı ile iç içedir. Bu yapılardan etkilenen ve yapıları etkileyen iş sistemi yaklaşımının, kurumlar arası iletişimdeki yeri ve önemi de büyüktür. Ulusal iş sistemi yapısının analizi ile kuruluşlar arası etkileşim, ulusal bağlamda ve uluslararası sermaye akışları, işgücü, teknoloji ve bu akışları yönlendirebilecek uluslararası kural sistemleri yapısının anlaşılması sağlanabilir (Morgan, 2007).

Whitley (1999), iş sistemlerine ilişkin yaptığı çalışmalarında ülkelerin ekonomik örgütlenme yapılarını ve türlerini incelemiştir. Whitley ulusal iş sistemleri yaklaşımı ile ülkelerin kurumsal özelliklerinin örgütsel formları şekillendirdiğini belirtmiş ve karşılaştırmalı bir yapı oluşturmuştur. Böylece farklı kurumlarla ülkelere özgü ekonomik örgütlenme tarzları ve dolayısıyla ulusal iş sistemleri oluştuğunu belirtmiştir. Bu çerçevede Whitley (1999) iş sistemlerinin temel karakteristiklerini ve iş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapıları belirlemiştir. Buna göre, sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon ve istihdam ilişkileri

ve iş yönetimi olmak üzere iş sistemlerinin üç temel karakteristiği olduğunu belirtmiştir. İş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapıları ise; devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ve güven-otorite ilişkileri olmak üzere dört ana başlık altında sınıflandırmıştır.

Tablo 1: İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri

İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri
<u>1.Sahiplik Koordinasyonu</u> •Sahip kontrolünün ana şekli: doğrudan, bağlaşıklık ve piyasa ilişkileri •Üretim zincirlerindeki sahiplik bütünleşmesinin kapsamı (Dikey bütünleşme) •Farklı sektörlerdeki sahiplik bütünleşmesinin kapsamı (Yatay bütünleşme)
<u>2.Sahiplik Dışı Koordinasyon</u> • Bir üretim zincirinin üyeleri arasındaki koordinasyon • Rekabet edenler arasındaki koordinasyon • Farklı sektörlerdeki firmalar arasındaki koordinasyon
<u>3.İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi</u> • İşçi-işveren karşılıklı bağımlılığı • Yetki verme, işçilere güvenme

Kaynak: Whitley, R. (1999) Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change Of Business Systems, Oxford University Press, s.34.

1.3.1. Sahipliğe Dayalı Eşgüdüm (Sahiplik Koordinasyonu)

Sahiplik koordinasyonu işletme yönetiminin tek elde toplanıp toplanmadığını inceler. Buna göre sahiplik yapıları; doğrudan sahibi tarafından kontrol edilen işletmeler (doğrudan), sahiplerin stratejik kararlar alma yetkisini yöneticilerine yaydığı ortaklaşa sahiplik (bağlaşıklık yapı) ve piyasa sahipliği olmak üzere üç tür olarak sınıflanmıştır. Whitley'e (1999) göre, Güney Kore şabolleri doğrudan sahipliğe, Japon keiretsuları bağlaşıklık sahipliğe ve Anglo-Sakson ülkeleri de piyasa

sahipliğine örnek olarak verilebilir. Sahipliğin baskın olarak tanımlandığı işletmeler yönetimin tek elde toplandığı ve kurumsallığın işletme sahibinin sınırları dahilinde kullanıldığı işletmelerdir.

Tek kişinin işletme sahibi olduğu durumlarda işletme sahibinin tutumu oldukça önemlidir. İşletme sahibinin risk alma seviyesi, bilgi düzeyi ve ilgi alanları ile belirlenen yönetim yapısında yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirebilir olması önem taşımaktadır. Sahiplerin firmaların yönetiminde etkin rol aldığı işletmelerde, risk ve belirsizliklerin yönetimi için sahip yöneticiler teknoloji ve pazar ile ilgili bilgi ve uzmanlıklarını sürekli geliştirme eğilimindedirler. Sahiplikte aile ilişkilerinin yer aldığı yapılarda ise, işletme sahibi önemli kararlarda yönetime katılmakta, birçok durumda oylama sistemi etkin olmaktadır (Çakan ve diğerleri, 2011; Whitley 1999).

Ülkeler arasında değişen pazar yapıları sahiplik durumu ile yakından ilişkilidir. Örneğin, Güney Kore'nin büyük şabolleri çeşitlendirmeyi yüksek seviyede tutarak hem yatay hem dikey büyürken, küçük işletmeler çeşitlendirme yapmak yerine dikey büyüme eğilimindedirler. Burada dikey büyüme, hem üretimin yanında kendi satış ağını kurmak hem de tedarikçi ile bütünleşerek üretim için gerekli yarı mamullerin bir kısmını kendi kaynaklarıyla üretmek olarak iki yönlü gelişir. Sahipliğe dayalı eşgüdümün az olduğu Almanya gibi ülkelerde ise dikey büyüme en az seviyede tutulurken yatay çeşitlendirme yüksek seviyede gerçekleşebilir (Whitley, 1999).

1.3.2.Sahipliğe Dayalı Olmayan Eşgüdüm (Sahiplik Dışı Koordinasyon)

Sahiplik dışı koordinasyon firmaların sahipliği dışında gelişen bağları değerlendirir. Whitley (1999), firma yükümlülükleri gibi bağları içeren sahiplik dışı

koordinasyona ilişkin üç boyut tanımlamıştır. Bunlar; bir üretim zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin derecesi, rekabet edenler arasındaki işbirliğinin derecesi ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar arasındaki koordinasyon derecesi olarak tanımlanmıştır.

Sahiplik dışı bağlar birçok şekilde ortaya çıkabilir. Oluşan ağlardan ilki aynı üretim zincirinde yer alan üyeler arasındaki işbirliğini inceler. Benzer şekilde rekabet halindeki iş sistemi aktörleri arasında bir koordinasyon söz konusu olabilir. Bu yapı içinde tedarikçiler ve müşteriler arasında uzun süreli zorunlu anlaşmalar ile ortaya çıkan bağlar sonucu ağların oluşumu söz konusu olabileceği gibi, firmaların müşteriler için rekabeti de söz konusu olabilir. Yine bazı durumlarda rekabet içindeki işletmeler yeni teknolojilerin oluşturulması veya istihdam politikaları sürecinde formel birliktelikler kurarak ittifak içinde olabilirler. Son olarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar yeni pazarlara girmek, uzmanlaşma riskini azaltmak ve yeni teknolojilere sahip olmak gibi değişik amaçlarla farklı alan ve süreler içinde ittifak kurabilirler. Bu durum Japonya'daki gibi pazarlar arası gruplarda hisse değişimini gerekli kılabilceği gibi birlikte girişim formları ile spesifik aktiviteler üzerine gelişebilir. Sahipliğe dayalı olmayan koordinasyonun sahiplik ilişkileri ile bağlantısı söz konusudur. Doğrudan sahiplik kontrolünün mevcut olduğu işletmelerde rakiplerle kurulan ilişki ve işbirliği kapsamı sınırlıdır. Üretim zincirlerinin piyasaya ait olduğu işletmelerde işletme sahiplerinin yönetime direkt olarak katılımı düşük olduğundan, işletme sahibi etrafında toplanma oranı düşüktür. Bu durumda hisse oranında etkinlik söz konusu olduğundan işletme sahibinin bilgisi ve risk alma kabiliyeti önemsiz kalmaktadır. Ayrıca bu durumlarda işletmenin ortak

faaliyet yürüttüğü firmalarla spesifik alanlarda ve uzun dönemli ittifaklar oluşturmaları riskli ve zordur (Whitley 1999, Çakan ve diğerleri, 2011).

1.3.3. Çalışan İlişkileri ve İş Yönetimi (İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi)

Çalışan ilişkileri ve iş yönetimi temel olarak işçi-işveren arasındaki karşılıklı bağımlılık ve işçilere güvenme-yetki verme durumlarına ilişkin değerlendirmeler içermektedir. Ülkelerde iş sistemleri ve çalışan ilişkileri birçok biçimde değişir ve bu süreçte farklı çalışma biçimleri ortaya çıkmaktadır. Whitley (1999), iş sistemlerinin temel yapısını şekillendiren unsurlardan biri olarak işçi-işveren ilişkilerini incelemiştir.

İşçi ve işveren arası karşılıklı bağımlılık derecesinin seviyesi işçi-işveren ilişkilerinin temelinde yer alan noktadır. Bu seviye ülkeler arasında farklılaşarak iş sistemine özgü olarak gelişmiştir. Örneğin, 1960-1970'li yıllarda organizasyon temelli istihdam yapısına sahip Japon firmalarında işveren ve işgücünün büyük kısmı arasında karşılıklı bağımlılık seviyesi yüksek olarak tanımlanmıştır. Buna karşın Anglo Sakson ülkelerinde esnek olarak tanımlanan istihdam yapısı ve yoğun iş değişimi söz konusudur. Bu durum işçi-işveren ilişkilerinde bağımlılık seviyesinin farklı boyutlarını göstermektedir. Çalışan ilişkilerinin seviyesi iş sistemi yapıları ile şekillense de ekonomik yapılanma içinde faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından belli seviyede olması gerekmektedir. İş organizasyonlarında işçi-işveren ilişkilerindeki diğer boyut çalışanlara aktarılan yönetsel yetki ve çalışanlara karşı duyulan güvenin derecesi olarak tanımlanır. Bu boyut da her ülkede farklılaşan işçi ve işveren arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesi gibi kendine özgü bir seviyede ilerlemektedir (Whitley, 1999).

1.4. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Alt Yapılar

Ülkeler arasında farklılaşan iş sistemlerinin karakteristikleri toplum yapısında baskın sosyal kurumlar ile şekillenmektedir. İş sistemlerinin farklılaşmasında etkili kurumsal düzenlemeler arasında sahiplik ilişkileri, firma içi ilişkiler, istihdam ilişkileri, işgücü ve sermaye yapıları sayılabilir. Whitley (1999), ulusal iş sistemlerini şekillendiren ve ülkeler arasında farklılık arz eden kurumsal özellikleri; devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ile güven-otorite ilişkileri olarak dört başlıkta sınıflandırmıştır.

Tablo 2: İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar

İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar
<u>1.Devlet</u> • Devletin dominantlığı ve sektörle riskleri paylaşma isteği • Kolektif araçlara devlet karşıtlığının derecesi • Piyasanın biçimsel düzeninin kapsamı
<u>2.Finansal Sistem</u> • Sermaye piyasası ya da kredi tabanlı sistem
<u>3.Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi</u> • Kamu eğitim sisteminin kapsamı devlet-işveren-birlik işbirliği • Temel beceri ve yetenekleri kontrol eden bağımsız ticari birliklerin kapsamı • Lisanslı uzmana dayalı olarak işgücünün örgütlenmesinin kapsamı • Pazarlığın merkezileşmesi
<u>4.Güven ve Otorite İlişkileri</u> • Güvene dayalı ilişkilerde formel kurumların güvenilirliği • Paternalist otorite ilişkilerinin baskınlığı • Otorite ilişkilerinin yönetiminde toplumsal normların önemi

Kaynak: Whitley, R. (1999) Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change Of Business Systems, Oxford University Press, s.48.

1.4.1. Devlet

Ülkelerde mevcut devlet yapıları ve politikaları ekonomik organizasyon yapılarını etkiler. Ancak Whitley (1999) yaptığı çalışmalar kapsamında incelediği üç yapının ekonomik organizasyonlara olan etkisinin daha belirgin olduğunu belirtmiştir. Buna göre bir ülkede devletin özel sektörle riskleri paylaşma durumu, kolektif araçlara karşı tutumu, ekonomik faaliyetlerdeki düzenleyici rolü ve ekonomik aktörlerle devlet arasında kurulan ilişkilerde yer alacak kurumlara karşı tutumu iş sisteminin şekillenmesinde etkindir. Whitley (1992), devletin ekonomiye olan yakınlık derecesi ve sektörlerle olan yatay veya dikey ilişkileri ile ulusal iş sistemlerinin şekillendiğini belirtmiştir. Örneğin, Anglo Sakson iş sistemlerinde çoğunlukla devlet daha çok düzenleyici bir rol üstlenmekte ve bu şekilde işbirliğine dayalı bir iş sistemi oluşmaktadır. Whitley'in sınıflandırmasında ana kurumlardan uzak bir iş sistemine sahip olarak tanımlanan Çin'de devlet işletmelerin karşılaştığı riskleri paylaşmak konusunda isteksiz iken, devletçe yönlendirilen bir iş sisteminin var olduğu Japonya'da devlet işletmelerin karşılaştığı riskleri paylaşmaktadır. Benzer şekilde devletin risk paylaşmada istekli ve ekonomik faaliyetlerde etkili olduğu Güney Kore'de de devlete bağımlı iş sistemi mevcuttur (Whitley 1994; 1999).

Siyasi alanda etkisi olacak kolektif araçlara (ticaret ve sanayi odaları, sendikalara, vb.) karşı devletin tutumu ve ekonomide mevcut hukuki düzenlemelerin kapsamını ifade eden piyasanın biçimsel düzeni de ekonomiler arasında fark yaratan unsurlardandır. Japonya ve Çin'de işyeri sendikacılığı biçiminde gözlenen yapı, Güney Kore'de devletin sendikalara karşı sert tutumu şeklinde gözlenir. Bu durum ürün, sermaye ve işgücü piyasalarının temel yapılarının ülkeler arasında farklılaşması ile farklılaşan iş sistemleri olarak gözlenir (Whitley, 1999).

1.4.2. Finansal Sistemler

Finansal sistem yapısı ülkelerde farklılaşan iş sistemleri içinde piyasanın kredi tabanlı bir sistem veya sermaye piyasası olması ile şekillenir. Kredi tabanlı sistemlerde şirketlerin finansal kaynak sağlamak için kamu bankalarına veya özel bankalara bağımlılığı söz konusu iken, borsa tabanlı sistemlerde şirketler hisse senedi satışı yoluyla fon sağladığından finansörlerin sayısı çok daha fazladır. Şirketler ve finansörlerin bağımlılığı kredi tabanlı sistemlerde yüksek iken, borsa tabanlı sistemlerde daha azdır. Bu bağımlılık seviyesi ve oluşan yatırım vadeleri ülkelerin ulusal iş sistemlerini şekillendiren temel unsurlardandır (Whitley 1999). Doğu Asya ülkeleri değerlendirildiğinde Japonya’da kaynak temininde başrolü bankaların oynadığı kredi tabanlı bir sistem mevcuttur (Emre, 2006). Benzer şekilde Güney Kore’de şabollerin hükümet tarafından düşük maliyetli kredilerle ve küresel rekabette avantaj sağlayacak teşviklerle desteklendiği kredi tabanlı bir sistem mevcuttur (Campbell ve Phyllis 2002). Çin Halk Cumhuriyeti ise Japonya ve Kore’den farklı olarak sermaye piyasası tabanlı finansal sisteme sahiptir. Çin sermaye piyasası büyüklüğü ile dikkat çeken bir konumdadır (Değertekin, 2009).

1.4.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemleri

İş sistemlerini şekillendiren temel kurumsal yapılardan biri olan yetenek geliştirme ve kontrol sistemi, iş yapma sürecini etkileyen kurumları ve gelişimini inceler. Bahsi geçen bu kurumların temeli eğitim sistemini oluşturan okullar ve eğitim kurumlarıdır. Burada eğitim kurumları iş sistemi aktörlerine gerekli bilgi ve beceriyi sağlayarak, pratik bilgilerin edinilmesi açısından önem taşır. Ülkeler arasında farklı biçimlerde yer alan yapı iş sisteminin şekillenmesinde etkin bir

unsurdur. Ülkelerde farklılaşan pazarlık yapısının merkezileşmesi durumu işgücü piyasalarında örgütlenme yapıları ve koordinasyon durumlarını etkilemektedir. İş sistemlerinde çalışanlar ve sendika federasyonlarının koordinasyon seviyeleri pazarlık yapısının merkezileşme derecesi ile ilişkilidir. Pazarlığın yüksek seviyede merkezileştiği yapılarda ekonomide yer alan aktörler arasındaki işbirliğinin kolaylaştığı belirtilmektedir (Whitley 1999).

1.4.4. Güven ve Otorite İlişkileri

İş sistemlerini şekillendiren yapılardan güven ve otorite ilişkileri kurumlarda yer alan aktörler arasındaki karşılıklı güven seviyeleri, otoritenin himayeci, toplulukçu ya da katılımcı olma seviyeleri ve ticari ortamın yapısı konularında değerlendirmeler yapmaktadır. İş sistemi içinde değerlendirilecek uzun dönemli yatırım kararları, istihdam planlarına sendika desteği, çalışma koşulları, saatleri ve ücretlerini etkileyen tüm normlar bu kapsamda değerlendirilir. Örnek olarak sendikal faaliyetler ve uygulamalar sonucunda oluşan verimsiz yapıda ülkenin ve işletmelerinin küresel pazardaki rekabet gücünün azalması söz konusu olabilir (Whitley 1999, Sözen ve Basım, 2012).

İKİNCİ BÖLÜM

2. DOĞU ASYA ÜLKELERİ VE TÜRKİYE’NİN İŞ VE İNOVASYON SİSTEMLERİ

2.1. Doğu Asya Tarihi, Kriz Süreci ve Yapısı

Doğu ve Güneydoğu Asya ülkeleri 70’li yılların ortalarından itibaren yaşadıkları hızlı büyüme süreci ile dikkat çekmişlerdir. Yaşanan bu ekonomik başarılar Asya mucizesi olarak adlandırılarak, gelişmekte olan ülkelere örnek teşkil etmiştir (Demir, 1999). Ayrıca bölgenin uzun ve saygın tarihi süreci Asya iş sistemlerinin birçok çalışmaya konu olmasını sağlamıştır. Bu durum Asya ülkelerinin kurumsal yapıları temelinde farklı iş sistemlerinin boyutlarının belirlenmesi ve incelenmesini gerekli kılmıştır (Witt ve Redding, 2013).

Doğu Asya ekonomik gelişim süreci ile dünya çapında önemli bir konumda yer almaktadır. Bu durumu ile Doğu Asya ekonomik örgütlenme yapılarına olan ilgi artmış, ekonomik değerlendirmeler yapılmıştır. Biggart’a (1997) göre dünya çapında mevcut ekonomik organizasyonlar ülkeler arasında farklılıklar içerir. Bu farklı ekonomik organizasyonlar Doğu Asya yapısı içinde değerlendirildiğinde ağ örgütlenmelerinin farklı yapılarına rağmen benzer bazı unsurlardan etkilendiği görülür. Devletin piyasadaki durumu, mevcut piyasa yapısı ve ekonomideki örgütlenme yapısının yanında kurumsal yaklaşım olarak değerlendirilen kurumsal unsurların sürece olan belirgin etkileri söz konusudur. Kurumsal yaklaşıma göre, yapılan analizlerde belirlenen modellerle birlikte yapıda mevcut ekonomik ve sosyal faaliyetler, kurumsal mantık ve çok seviyeli kurumsal argümanlar da belirleyici

özellikler taşır. Bu nedenle örgütlere ilişkin analizlerde belirlenen unsurların tamamının etkileri söz konusudur (Biggart, 1997).

Literatürde yapılan birçok çalışma ‘Asya mucizesi’ olarak adlandırılan yapıyı incelemiş ve açıklamaya çalışmıştır (Amsden, 1989; Kim ve Lau, 1994; Krugman, 1994; Pack ve Westphal, 1986; Stiglitz, 1996; Westphal ve ark., 1985; World Bank, 1993; Young, 1995). Bu konuda görüşlerin bir kısmı girişimcilik, inovasyon, öğrenme ve siyasi rejim yoluyla oluşumu savunan asimilasyon yaklaşımı; bir kısmı da fiziki ve beşeri sermayeyi savunan birikim yaklaşımı ile değerlendirmeler yapmıştır (Nelson ve Pack, 1999). Bölgedeki başarılı uygulamalar; yüksek tasarruf oranları, göreceli olarak düşük vergilendirme, güçlü eğitim sistemlerinin oluşturulması, sanayi ve tarımda yüksek verimlilik, yüksek tasarruf oranını sağlamak amacıyla göreceli düşük fiyat baskısının korunması, yabancı know-how ve teknoloji transferi, yatırım dostu ortam sağlanması ve hükümetin ekonomik yapıya stratejik müdahalelerine ilişkin uygulamaları ile başarıya ulaşmıştır (Henderson, 2000).

Asya’nın krizden önceki yaşadığı yükseliş döneminde bölgedeki milyonlarca kişinin hayatı daha önce görülmemiş bir düzeye yükselmiştir. Ülkede verimlilik, ekonomik büyüme ve yatırım alanında (gerek yabancı gerekse iç yatırımlar) patlama seviyesinde artış yaşanmıştır. Esas olarak ihracatla beslenen ekonomik büyüme oranının hızlı artışı ile birlikte nispeten düşük bir seviyede bulunan yaşam standartları da yükselmiştir. Asya’nın tüm dünyada dikkatleri üzerine çektiği şaşırtıcı seviyedeki ekonomik başarısını açıklamaya yönelik birçok teori söz konusudur. Bu başarıyı büyük ölçüde Asya’nın sahip olduğu değer ve uygulamalara (eğitim, aile, bireycilik yerine takım çalışması, ağ şebekeleri, vs.) bağlayanların yanı sıra, dış finansal ve ekonomik faktörlere (döviz hareketleri, yabancı yatırımlar, teknoloji

transferi, vs.) bağlayanlar söz konusudur. Asya ekonomik mucizesi Asya'nın değer ve uygulamalarına bağlı olduğu kadar, finansal ve ekonomik bağları ile de yakından ilişkilidir. Ülkedeki başarı öyküsü Dünya Bankası'nın Asya Mucizesi başlıklı raporunda "temellerin doğru atılması" ifadesi ile tanımlanmıştır (Henderson, 2000).

Bu hızlı büyüme sürecinin ardından 1996'da ihracatın yavaşlaması, birçok sanayide kapasite fazlasının ortaya çıkması ve kazançların düşmesi ile bir gerileme sürecine girilmiştir (Stiglitz ve Yusuf, 2001). 1997 yılının ilk çeyreğinde Tayland ve Güney Kore'de yaşanmaya başlanan şirket iflasları ile kriz sinyallerini vermeye başlamıştır. 1997 yılında başlayan ve etkileri uzun yıllar süren kriz birçok ülkeyi ve global piyasaları yakından etkilemiştir (Hacıismoğlu ve Silahşör, 1998). Kriz sebebiyle, Doğu Asya ülkelerinin para birimi, borsa ve diğer kıymetlerinin büyük miktarda değer kaybetmiştir (Boyer, 2003).

Asya mucizesinin 1997 yılının ortalarında Asya krizine dönüşmesi ile ilgili nedenlere ilişkin birçok görüş ve öneri söz konusu olmuş ancak genel olarak, krizin Asya ülkelerine aşırı sermaye akışı ile ilişkili olarak ortaya çıktığı ve Asya ülkelerinin krize girişinde finans piyasalarının önemli rolü olduğu görüşü paylaşılmaktadır (Demir, 1999). Asya krizi yapısı itibarıyla dünyada yaşanan birçok krizden farklı biçimde gerçekleşmiştir. Örneğin, 1980'lerde Latin Amerika krizlerinden Meksika krizi, bütçe açığı ve mevcut ticaret açığı kaynaklıdır. Meksika'da krizin sorumlusu olarak hükümetin makroekonomik politikaları gösterilmiştir. Ancak Asya krizinde durum biraz daha farklıdır. Asya'da ekonomik gerilemede özel sektörün sermaye mallarındaki hızlandırılmış yatırımı ve özellikle finans-gayrimenkul piyasalarındaki spekülasyonlar yoluyla önemli rolü söz konusudur. Doğu Asya krizinin hem parasal hem finansal etkileri olmuştur. İlk

olarak cari denge açığının kışkırtmasıyla, paranın devalüasyonu ve kısa süreli sermaye çıkışları oluşmuş, daha sonra yurt içi kredi sistemlerinin çöküşü söz konusu olmuştur. Paranın devalüasyonu, devlet düzenlemeleri, sermaye hareketleri ve yatırım kaymaları sonucu oluşan kriz ortamı, IMF tasarruf politikaları ya da uygulanan ülkesel politikalarla atlatılmaya çalışılmıştır (Boyer, 2003). UNCTAD Doğu Asya finans krizini, 70'li yılların başında Bretton Woods sisteminin çökmesinden beri büyüklüğü ve etkileri bakımından en ağır finans krizi olarak değerlendirmiştir. Doğu Asya ülkeleri dünya ticaretinde ve üretiminde önemli bir paya sahip olduklarından krizin etkileri küresel olarak hissedilmiştir. Akyüz'e (1996) göre, ilk defa güneydeki bir finans krizi kuzeyin sermaye piyasalarını etkilemiştir (Demir, 1999).

Kriz süreci ilk olarak bölgesel olarak değerlendirilmiş, Hong Kong borsası ve onu takiben ABD ve diğer gelişmiş ülkeler borsalarındaki yüksek oranlı düşüşlerle bir anda küresel bir krize dönüşmüştür. Bu küresel kriz ortamından Doğu Asya ülkeleri de farklı derinliklerde etkilenmiştir. Bu süreçte Japonya, diğer Asya ülkelerine yüksek miktarda verdiği borçların yanında, ihracatının ve dış yatırımların önemli bir kısmını bu ülkelerde yapmaktadır. Ayrıca Japon fonları başta ABD olmak üzere, diğer gelişmiş ülke piyasalarında hatırı sayılır bir paya sahiptirler. Tüm bu sebeplerle, Japonya Güneydoğu Asya krizine oldukça duyarlı yapısının yanında krizi diğer piyasalara yansıtabilecek bir potansiyele de sahiptir. Bunun yanında Çin ve Güney Kore de krizin bundan sonraki gidişatında kritik rol oynamaya aday diğer bir ülke konumuna geçmişlerdir. Çin'in yavaşlayan büyüme hızı ve önemli boyutlara varan işsizlik sorununun olması, bu ülkenin de devalüasyona gidebileceği yolunda birtakım endişelere yol açmıştır. Güney Kore'de de benzer şekilde paranın değer

kaybetmesi sebebiyle, Merkez Bankasının yoğun piyasa müdahaleleri ve Merkez bankası döviz rezervlerinde düşüş yaşanmış, kısa vadeli borçlarda ise ciddi seviyelerde bir artış söz konusu olmuştur (Hacıislamoğlu ve Silahşör, 1998).

1997 krizi öncesi dönemde Doğu Asya’da ortak bir bölgesel finansal sistem oluşturmak gereklilik değilken, kriz sonrası dönemde gelecekteki krizleri engellemeye yardımcı olacak bir bölgesel mekanizma geliştirilmeye ihtiyaç duyulmuştur. Bu süreçte Doğu Asya bölgesinde bir entegrasyon süreci yaşanmıştır. Bu süreç pazar odaklı entegrasyon süreci olarak başlamış, zamanla siyasi odaklı bir hal almıştır (Wang, 2004). Ayrıca kriz sonrası dönemde Asya’da çok uluslu şirketlerin üretim ağları, yeniden şekillenmiş ve yerel firmalar endüstriyel beklentilerini çok uluslu şirketlerin yerel ve küresel stratejilerine bağlamıştır (Felker, 2003).

Kriz sonrasında yaşanan süreç incelendiğinde ülkelerin çoğunun kriz sonrası dönemde oldukça hızlı biçimde toparlanmaya başladıkları gözlenmiştir. Ülkelerin kısa zamanda zararları telafi etmesi ve hızlı yeniden yapılanma süreçleri Asya mucizesinin efsane olmadığının göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Bölgede yer alan ülkelerin yaşanan kriz sürecinden büyük bir ekonomik çöküntü yaşamadan çıkmaları ve gelecekte hızlı bir büyümenin yeniden yaşanabileceği olasılığı ülkelerin potansiyelinin küçümsenmemesi gerektiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Öksüz, 2001).

Asya ülkelerinin büyüme sürecinde ürün çeşitliliği uzun yıllar temel yapı olarak dikkat çekmiştir. Ülkede coğrafi çeşitlilik ve hızlı büyüme süreçleri de son yıllarda önem kazanmıştır. UNCTAD (2004) verilerine göre, Asya kökenli çok uluslu firmalar gelişmekte olan ekonomilerde yatırımlarla en hızlı büyüyen firmalar

olarak değerlendirilmiştir. 2003 yılında dünyadaki gelişmekte olan ülkeler arasında 635 milyar dolar DYY ile toplam yatırımların %75'i Asya'ya yapıldığı tespit edilmiştir (Feenstra ve diğerleri, 1999). Gelişmekte olan ekonomiler dünyadaki toplam doğrudan yabancı yatırım stokunun yaklaşık %10'una; Güney, Doğu ve Doğu Asya gelişmekte olan ülkeleri bu stokun yaklaşık %71'ine ve dünya stokunun yaklaşık %7'sine sahiptir. Bu ülkelerin en önemlileri Hong Kong (Çin), Singapur, Tayvan, Çin, Güney Kore ve Malezya'dır. Bölgedeki çok ulusluların yüksek seviyedeki çok ulusluluğunun birkaç çarpıcı özelliği değerlendirilmiştir. Bölge, yaklaşık 9614 çok uluslunun ana firmasını barındırmasıyla, gelişmekte olan ülkelerin yaklaşık üçte ikisi ve tüm dünyanın yaklaşık %16'sını kapsamaktadır (Tolentino, 2006).

Asya ekonomileri yıllar içinde sergiledikleri mucizevi gelişim ile tüm dünyada yakından izlenen ülkeler olmuştur. Asya ülkeleri kendine özgü kalkınma modeli ve gelişim yapılarıyla 1997 krizine rağmen ekonomilerinin gelişim sürecini yavaşlatan veya yeniden ayarlayabilen dinamik ülkeler olarak tanımlanmıştır (Chen, 2004). Bu durum Doğu Asya iş sistemlerinin detaylı biçimde incelenmesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle çalışma kapsamında üç Doğu Asya ülkesinin (Japonya, Çin, Güney Kore) iş sistemleri ve inovasyon politikaları Ar-Ge boyutu bakımından incelenecektir. İncelenen iş sistemleri ile Türkiye iş sistemi yapısı karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir.

2.2. Doğu Asya Yönetim Sistemleri ve İş Grupları

Doğu Asya ekonomileri, yüksek seviyedeki tasarruf ve yatırımlar, istikrarlı makroekonomik koşullar ve iyi seviyedeki yönetim yapıları gibi özellikleri

bakımından benzerlikler gösterirler (McLeod ve diğerleri, 1999). Bu nedenle Doğu Asya ülkelerinde başarılı iktisadi kalkınma deneyimi ortak bir yapı olarak tanımlanırken, ülkelerin siyasal, iktisadi ve kültürel tarihi, coğrafyası ve bunların sonucu olarak da toplumsal özellikleri farklılık gösterir (Sönmez, 2003).

Ulusal iş sistemleri günümüzde hızla önem kazanan bir yapı haline gelmiştir. Kurumlar arası etkileşim durumunda ortaya çıkan yapı, sermaye akışları, bilgi ve teknoloji akışı, inovasyon yapısı, kurumsal etkileşim gibi yapıların etkileşimi ile şekillenir. Kurumların kuruluşları şekillendirmesi ve ortaya çıkan yapının sınırlı sayıda mevcut iş grubuna dahil olması önem arz eden bir değerlendirmedir. Firmalar arasında ortaya çıkan etkileşimler, farklı ulusal iş sistemleri sebebiyle farklılık gösterebilirler (Morgan, 2007). Ülkelerin farklılaşan toplumsal özellikleri ile şekillenen iş sistemleri ortak yönlere de sahiptir. Doğu Asya ülkelerinde grup içi ve gruplar arası ilişkilerde güven, hoşgörü ve yardımsever ilişki ağları söz konusu olup ülkelerin bu yönden yakınsaması söz konusudur (Oru ve diğerleri, 1997).

Asya ülkelerinin kalkınma modeli bölgeye özgü olarak tanımlanmaktadır. Bölge için tanımlanan modelde ekonomi, siyaset, kültür, kamu yönetimi, sosyal ve teknoloji yapılarının birleşimi ile ekonomik gelişme sağlanır. Doğu Asya kalkınma modeli; “sağlam maliye, ihracat ve sanayi öncelikli sektörel yapı, iş-işçi ilişkileri kalıcı ve rekabeti benimseyen, iş dünyası-fınans sistemi arasında birebir ilişkilerin bulunduğu, pazar payı artırımının kar, hisse değerlerinden daha önemli olduğu, aktif bir bürokrasi ve girişimcilik ruhu, devletin kaynak tahsisinde ağırlığını hissettirdiği gibi, batı kapitalizminden daha farklı ögeler üzerine kurulan yapıya sahip” olarak tanımlanır (Öksüz, 2001).

Doğu Asya bölgesinde ekonomik organizasyonlar sosyal kurumlarla yakın bağlar içindedir. Ülkelerde firmalar incelendiğinde birbiri ile ticaret yapan firmaların, birbirlerinin farklı kurumsal yapılarından etkilendikleri görülür. Oldukça farklı iş uygulamaları ve değerlere sahip iş ağlarında yer alan firmalar birçok yolla karşı karşıya gelirler. Bu durumda birbirlerinin ağ yapılarından etkilenen firmalar davranışlarını ilişkilerine göre adapte ederler ve başarı ihtimalini bu yolla artırırılar (Jansson ve diğerleri, 2007). Doğu Asya çok uluslu şirketlerinin de bulundukları ortamda kültürel, sosyal, politik ve tarihsel süreçlerin etkileşimi ile yapısal özellikleri şekillenir. Bölge ekonomilerinde sosyal ağlar ve iş organizasyonları temel yapılar olup bölgedeki çok ulusluların yapısı, bölgenin iş organizasyonları modelinde gelişim gösterir. Örneğin, Çin çok uluslu şirketleri bölgedeki aile temelli iş yapısına uygun olarak ilişki ağının yoğun olduğu bir yapı gösterir. Asya ağ firmaları değerlendirildiğinde temel olarak, Japon keiretsusu, Güney Kore şabolleri ve etnik Çinli aile işletmeleri görülür. İncelenen kurumların stratejilerinin belirlenmesi süreci de ulusal içeriklere bağlı olarak şekillenir. Bu durum farklı ekonomilerde farklı iş organizasyonları, kurumsal yapılar ve stratejiler oluşmasına sebep olur. Böylece Doğu Asya’da çok uluslu firmaların bulundukları ekonomik ortamlarda baskın iş sistemleri ile oluşan kurumsal yapı ve kültürden etkilenecek ülke yapısına paralel gelişim gösterdikleri sonucu elde edilir (Tolentino, 2006).

Doğu Asya bölgesinde temel olarak dört yönetim sistemi mevcuttur. Bunlar; Japonya, anakara Çin, denizaşırı Çin ve Güney Kore tarzı yönetim sistemleridir. Gordon Redding’e (Hong Kong Üniversitesi) göre ‘günümüzde dünyada iş ve ekonomik başarı yönünden 5 temel mutfak vardır. Bunlardan en önemli üç tanesi Asya’dadır. Bunlar Japonya, Çin ve denizaşırı Çin yönetim sistemleridir.’ Asya’da

hiyerarşiye duyarlı ve Asya kültürünün kolektivist normlarını içeren eşsiz bir örgüt kültürü içeren iş geleneği mevcuttur. Bu gelenek kapitalist dünyayı kolektivist kapitalizm ve bireyci kapitalizm olarak ikiye böler (Chen, 2004).

Ülkelerin gelişim süreci boyunca doğru ülkelerle bağımlı ve dayanışma içinde çalışması ticari kazanımlar açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle ikili ve bölgesel ilişkilerde ortaklar doğru seçilmeli ve entegre çalışmalar yürütülmelidir. Doğu Asya ülkeleri bu süreçte ilişkide bulunduğu ülkeleri doğru şekilde seçmiş, başarılı biçimde yükselişe geçerek ticari kazanımlarını hızla artırmıştır (Petri, 2006). Doğu Asya ekonomileri incelendiğinde, savaş sonrası dönemde 1997 krizine rağmen ekonomik gelişimini yavaşlatan veya yeniden ayarlayabilen en dinamik ülkelerin Japonya, Çin, Tayvan ve Güney Kore olduğu görülmektedir. Doğu Asya ülkelerinde bu süreçteki başarılarının ardındaki en önemli faktör ülkelerin kendilerine özgü iş organizasyonları olarak görülmektedir (Chen, 2004). Bu durum ülkelerin iş sisteminin temelini oluşturan iş gruplarının incelenmesini gerekli kılmıştır.

İş grupları, resmi veya gayri resmi yollarla birbirine bağlı firmaların oluşturduğu gruplar olarak tanımlanır. İş grupları Asya'nın yönetiminde önemli rol oynar, ancak iş grupları arasında belirgin farklılıklar vardır. Japonya'da keiretsu, Kore'de şabol, Hindistan'da iş evleri, Hong Kong'da Canton Fabrikaları, Singapur ve Tayvan'da hükümet bağlantılı gruplar, Malezya, Endonezya ve Filipinler'de etnik Çinli iş grupları ile Malezya ve Endonezya'da bumiputera temel iş gruplarıdır (Carney, 2008). Bu iş grupları ülkelerin ticari güçlerini ve iş stratejilerini direkt olarak etkiler. Asya bölgesi kurumsal çeşitlilik açısından incelendiğinde, yirminci yüzyıl sonlarına doğru hızlı bir ekonomik gelişmenin yanında Asya, barındırdığı farklı tarihsel süreç, coğrafik yapı, dil, sosyal ve kültürel yapı, düzenlemeler, iş

sistemleri ve stratejik düzenlemeler ile kurumsal çeşitliliğin oldukça yoğun olması ile dikkat çeker (Delios ve diğerleri, 2006).

Asya’da mevcut iş organizasyonları Asya ülkelerinin mucize olarak tanımlanan başarısının ardındaki en önemli sebeplerden biridir. Bölge ülkelerinde en belirgin iş grupları incelenecek olursa ilk olarak; Japonya’da keiretsu olarak bilinen, ilk dönemlerde aile kontrollü zaibatsu olarak ortaya çıkan ve zamanla profesyoneller tarafından yönetilmeye başlanan yapılar mevcuttur. Güney Kore’de şabol (chaebol) olarak adlandırılan iş grupları gelişmiş ve uzmanlaşmıştır. Şaboller Güney Kore devletiyle yakın ilişkilere sahiptirler ve yoğun şekilde devlet finansmanı ile çalışırlar. Çin aile işletmeleri ise genellikle aile sahipliğinde basit yapılı ve kısıtlı kapasitededirler. Bahsi geçen tüm ülkeler kendi tarihsel ve sosyal gelişim sürecine uygun birer eşsiz yapı oluşturmuşlardır (Chen, 2004). Bu eşsiz iş sistemi yapıları belli bir ortak fayda etrafında toplanan grupların oluşturduğu yapıdır. İş grupları ağ yapısı içinde firma ve müşteriler arasındaki yoğun bilgi akışı avantajı ile ülkelerin üretim ve ticaret desenlerini de yakından etkiler. Ekonomiler arasında bazı farklılıklar içeren bu yapıların sürekliliklerinin sağlanabilmesi kaynaklarını etkin kullanması, fırsat ve tehlikeleri iyi analiz etmesi ve değişime açık olması ile mümkün olabilir (Redding ve Witt, 2007; Feenstra ve diğerleri, 1999).

Dünya çapında değerlendirme yapıldığında iş sistemleri yapısının kurumsal ortamlar arasında farklılık teşkil ettiği görülmektedir. Doğu Asya’da da ekonomik yönetişimin biçimleri ve baskın kurumların yapısı ekonomiler arasında farklılaşmaktadır. Bu durumda iş organizasyonları bakımından oldukça çeşitli bir yapının oluşması söz konusu olur. Whitley (1992) tarafından iş sistemleri ‘farklı kurumsal ortamlarda ekonomik aktivitelerin başarılı şekilde organize olarak

kurumsallaştığı yapılar' olarak tanımlanır. Doğu Asya iş sistemlerine ilişkin yapılan analizlerde, ülkelerin benzer şekilde ağ sistemli iş grubu yapıları tespit edilmiştir. Japonya'da oldukça sıkı bağlar içeren keiretsu, Kore'de daha az bağımlı şabol ve Çin'de aile sahiplikli Çinli aile işletmeleri yapılarında gruplaşmalar benzer şekilde de olsa, grup seviyelerinde farklılıklar söz konusudur. İş sistemleri piyasa ekonomilerinin yapılanması ve uzun süreli olabilmesi için en geçerli ve kalıcı yöntem olarak da tanımlanmıştır. Bölgesel ve global bazda yaşan krizler, geçişler, değişimler ve etkileri ulusal kapitalizmler dolayısıyla iş sistemleri üzerinde etkiler yaratır. Whitley'e göre; Asya ekonomilerinde ulusal iş sistemleri sosyal ve kurumsal yapı ile iç içe geçmiş durumdadır. Bu nedenle kurumsal bağlamlar içinde kurulan iş sistemleri yapı içinde yaşanan büyük değişimlere hatta uluslararasılaşma ve küreselleşmeye karşı direnç gösterebilirler (Whitley, 1994, 1998, 1999; Yeung, 2000; Whitley ve Zhang, 2013; Whitley, 1992).

Dünya çapında etki yaratan küreselleşme eğilimleri iş sistemlerine ilişkin ortam ve organizasyon yapılarında değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler her ekonomide farklı derinlik ve biçimlerde ortaya çıkar. Gelişimini sürdürmeye devam eden Doğu Asya ulusal iş sistemleri küreselleşme eğilimi ile ortaya çıkan değişimlere oldukça duyarlıdır. Asya ekonomik aktör ve elitlerinin küresel piyasalardaki durumu bu değişim sürecini belirleyen temel etkidir. Asya ekonomilerinin yaşadığı değişimler kurumsal ve sosyal yapılarda yarattığı değişimlerle merkezin baskın yapısını dağıtarak, karar vermede etkin aktörlerin sayısını artırmıştır. Bu yolla ataerkil yapıdan ağ sisteminin hakim olduğu yapıya ve karar vermede dağınık yapıya dönüşüm belirgin olarak gözlenmiştir (Yeung, 2000).

2.2.1. Japonya

Japonya Uzak Doğu Asya’da, Kore Yarımadasının doğusunda, Büyük Okyanus ile Japon Denizi arasında bulunmaktadır. Japonya yedi bine yakın ada ile volkanik oluşuma sahip bir takımada devletidir. Dağlık bir yapısı olan Japonya’da ülkenin temel bölümünü Hokkaido, Honshu, Shikoku ve Kyushu adaları oluşturmaktadır (DEİK, 2011).

II. Dünya Savaşı kaybeden ve Amerikan işgal kuvvetlerince zaibatsu yapısı dağılan Japon ekonomisi, yaşadığı çöküş sürecinin ardından zayıflayan yapıların iyileşmeye başlaması ile yeniden yükselişe geçmiştir. Savaş sonrasında büyüme sürecinin hızlanması ve yaşanan hızlı kalkınma ile Japonya’nın dünyada önemli bir ekonomik güç haline gelmesi “Japon mucizesi” olarak adlandırılmıştır. Japonya’nın II. Dünya savaşı öncesi ve sonrasında ekonomik başarısının en önemli unsurlarından biri Japon şirketlerinin örgütleniş biçimidir. II. Dünya savaşında dağıtılarak zayıflatılan holding ağları 1950’lerde yeniden bir araya gelmeye ve gruplar oluşturmaya başlamışlardır. Karşılıklı hisse satışları ve ağ yapılanması gibi gerekli oluşumlar ile keiretsu yapısı ortaya çıkmıştır. Böylece II. Dünya savaşı öncesinde ekonomide büyük topluluklar “Zaibatsu” olarak adlandırılırken, savaş sonrası dönemde ekonominin baskın iş grupları “Keiretsu” olarak devam etmiştir (Ahmadjian, 2006; Lonien, 2007).

Çalışma kapsamında Ulusal İş Sistemi yaklaşımı ile Japon iş sistemine ilişkin belirlemeler yapılacaktır. İlk olarak Japonya’nın hakim iş sistemi olan keiretsuya ilişkin çeşitli tanımlamalar ve iş sisteminin kurumsal şekillenmesi, ikinci olarak da bu yapılanma sonucu oluşan ulusal iş sistemi değerlendirilecektir.

2.2.1.1. Japon İş Grupları

Japonya 1868 yılına kadar oldukça muhafazakar ve dışa kapalı bir ekonomik yapılanmaya sahiptir. 1868-1912 yılları arasında ülkenin durgun yapısından sıyrılması amacıyla başlatılan özelleştirme süreci ile birçok işletme ağırlıklı olarak ülkenin iş grubu yapısını oluşturan Mitsui ve Sumitomo ailelerine (Japonya'nın en büyük kurumsal holdinglerindendir) satılmış ve aile kontrollü işletme grupları öne çıkmaya başlamıştır. Bu aile kontrolündeki işletme grupları “zaibatsu” olarak adlandırılmışlardır. Zamanla diğer zaibatsuların da Japon ekonomisinde kendini hissettirmeye başlaması ile Japonya endüstrileşme hareketine aile ve devlet kapitalizminin önderliğinde başlamıştır (Morck ve Steier, 2005). Zaman içinde bu şirketlerin hisseleri borsadaki yatırımcılar tarafından hızla satın alınmışlar, ancak 1920 ve 1930'lu yıllarda Japonya depresyon dönemi yaşamıştır. Yaşanan uzun süreli ekonomik durgunluk döneminde aile kapitalizmi olumsuz etkilense de bu dönemde; aile kontrollü işletme gruplarının kendi sahipliğindeki bankaların yönetim kurulunda yer almaları ile grupların ayakta kalması sağlanmıştır. 1930 yılında iktidara ordunun gelmesiyle, devletin yönetimdeki gücü artmış, sivillerin yerine askeri çalışanlar getirilmeye başlanmıştır. Böylece devletin şirket gruplarına karşı sorumluluğu azalmıştır. 1950 ve 1960'lı yıllara gelindiğinde birkaç şirketin aralarında hisse değişimi (şirketlerin birbirlerinin hisselerinin bir kısmını karşılıklı olarak elde tutması ile oluşan yapıdır) yaparak oluşturdukları ve uzun yıllar geçerliliğini koruyan “keiretsu” şirketleri ortaya çıkmıştır (Morck ve Steier, 2005).

Whitley'in Ulusal İş Sistemleri yaklaşımına göre, Japonya'da etkin iş yapma biçimleri ile ortaya çıkan iş sistemi yapısının bir unsuru olan keiretsu sistemine ilişkin yapılmış birçok tanımlama mevcuttur. Genel bir tanımlama yapılacak olursa

keiretsu, zaibatsu yapısının bozulmasıyla oluşan, merkezinde ailenin bulunduğu holding biçiminde yapılanmış bağlı firmaların oluşturduğu yapı olarak tanımlanabilir (Lonien, 2007). Anchordoguy (1990); birbirlerine sahiplik ve yakın alıcı-satıcı ilişkisi ile bağlı bu yapıları 'yabancı yatırım ve ithalat avantajı sağlayan topluluklar' olarak tanımlar. Imai (1990); 'birlikte çalışan şirketler arasında sıkıdan gevşeye doğru oluşturulmuş ilişkiler ağı' olarak tanımlar. Gerlach (1992), 'ittifaklara dayanan grupların oluşturduğu desenler' olarak ve Kim ve Hossinkon (1996), 'büyük bir ticari bankanın çevresinde örgütlenmiş olan şirketler, finansal kuruluşlar ve genel ticaret işletmeleri grubu' olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu tanımlamalar incelendiğinde görülür ki, keiretsu firmalarının kendi aralarında ağ yapıları andıran ilişkileri söz konusudur (Lai ve Ming, 1999). Keiretsuya ilişkin ağ yapısı değerlendirildiğinde, Japon firmalarında yatay olarak bir banka etrafında ya da dikey olarak bir firma etrafında toplanan yapıda firmalar arasında finansal ve finansal olmayan birçok bağ oluşturduğu görülmüştür (Aggarwal ve Dow, 2012). Yapı içinde ilişkili firmalar arasında yakın iş ilişkileri ve uzun süreli iş taahhütleri söz konusudur. Bu şirketler uzun vadede birbirleri ile çalışırlar ve her konuda birlikte hareket ederler. Whitley'e göre (1999) iş sistemini şekillendiren kurumsal yapılar; devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemleri ile güven-otorite ilişkileri olarak dört ana başlık altında sınıflandırmıştır. İlerleyen bölümlerde bu yapılar Japon iş sisteminin hakim iş sistemi olan keiretsu grupları açısından değerlendirilecektir.

2.2.1.2. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar

2.2.1.2.1. Devlet

Whitley (2005) yaptığı çalışmalarda devletin iş sistemi karakteristikleri ve çalışanların davranışları üzerinde kritik bir etkisi olduğunu belirtmiştir (Carney ve Witt, 2012). II. Dünya Savaşının ardından Japonya’da işgal kuvvetleri zaibatsu yapısını dağıtmış ve holding yapılanmalarını yasaklamıştır. Ardından üst düzey yöneticiler görevlerinden alınmış ve mülkiyet hisseleri halka satılmıştır. Bu yolla dağıtılarak zayıflatılan holding ağları 1950’lerde yeniden bir araya gelmeye ve gruplar oluşturmaya başlamışlardır (Ahmadjian, 2006). Bu yolla ana firmaların başkanları düzenli şekilde toplanmaya devam etmişler ve zaibatsulara yönelik tepkiler azaldığında, toplantılarını resmileştirerek kurumsallaştırıp, bir kez daha ana firmalar ve bağlı kuruluşlar resmi örgütsel bağlarla yapısal olarak bağlanmışlardır. Daha sonra bu şirket ağları “keiretsu” olarak adlandırılmışlardır (Bhappu, 2001).

Japonya’da hükümet ve işletmelerin ilişkilerinin tarihsel gelişimi oldukça dikkat çeken bir yapıya sahiptir. Bu ilişkide Japon hükümetinin pozisyonu; planlama, koordinasyon, uzun vadeli politikalar geliştirmek ve temel yatırım kararları almakla sorumlu büyük bir şirket genel merkezi biçiminde tanımlanır. Keiretsu yapısı içinde yer alan büyük Japon şirketleri ise, işletme faaliyetlerini yönetmekte doğrudan sorumlu, geniş sınırlar içinde kendi aralarında rekabet edebilen, genel merkezce belirlenen genel politika çerçevesinde yeterli otonom faaliyet gösterebilen birimler olarak tanımlanır (Yıldız ve Ardıç, 2002).

Japonya ekonomik yapılanmasındaki iş grubu olan keiretsular, devlet tarafından desteklenmekte ve grup içi dayanışma mekanizmaları yoluyla karar

almaktadırlar (Ansal, 1996). Ancak 2. dünya savaşı sonrasında devletin aile şirketlerini ortadan kaldırması ile Japonya’da devlet tarafından yönlendirilen (devlet eşgüdümlü) iş sistemi yapısı oluşmuştur. Bu yapıda firmaların özerk yapılara sahip olmalarının yanında devletin de düzenleyici etkisi hissedilmektedir. Firmalar ve devlet arasında gelişen olumlu ilişkilerin yanında, firmaların birbirleriyle ve bankalarla yatay ilişkileri söz konusudur (Whitley, 1999).

Ülkedeki yapıda önemli bir konumda yer alan Uluslararası Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığı (MITI)) 1949 yılında endüstriyel verimlilik ve istihdamın geliştirilmesi ve savaş sonrası tahrip olan ekonomik yapının yeniden inşası için kurulmuş, dış ticarete ilişkin düzenlemelerin yapılmasının yanında diğer bakanlıkların yetki alanına girmeyen her türlü ekonomik etkinliğin düzenlenmesinde birinci derecede rol oynamıştır. MITI makroekonomik politikaların belirlendiği en önemli bakanlıktır ve Finans Bakanlığı ilişkilerin hükümet tarafında yer alır. Ekonomik ortamda ortak karar alma yapısı ve işbirliği söz konusudur. Bu durum ilişkilerin daha çok gayri resmi biçimde kişilerarası gelişimini sağlamıştır. İşletmeler ve hükümet arasındaki ilişkide; Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığı’nın rolü önemlidir (Jansson ve diğerleri, 2007; Rowen ve Toyoda, 2002).

Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı tarafından yaratılan sanayi politikası ifadesi, uluslararası boyutta değerlendirildiğinde ülkenin kalkınma stratejisini ifade eder. Ülkede uygulanan sanayi politikaları ile serbest ticaret ilkelerine öncelik verilerek rekabet teşvik edilmiştir. Bu yolla özel firmalar uluslararası ticaret ortamına hükümet desteğiyle girişimci ve rekabetçi bir yapıda yönlenmişlerdir. Ülkede dönem dönem yaşanan sıkıntılara rağmen hükümet serbest ticaret anlayışına bağlı kalarak,

ithalat kısıtlamalarına yönelmemiştir. Bu nedenle Japon uygulamaları dolaylı düzenlemelerle yatırım artışını sağlamış, girişimci ve rekabetçi kabiliyetini geliştirmiştir. Kısaca; Japon sanayileşmesinde ya da kalkınmasında yapılan açıklamalarda çoğunlukla görüldüğü üzere hükümetin ve hükümet kurumlarının rolü ve özellikle de sanayi politikasının etkinliği oldukça önemli bir konumdadır (Uzun, 2010). Japon keiretsuları tarihi süreç içinde ithalat ve ihracatta da oldukça önemli konumda bulunmuşlardır. Ülkenin ithalat ve ihracat hacmi keiretsu grupları ile hareketlenmiştir. Japonya’da 1985 yılında tüm üyeleri keiretsulardan oluşan dokuz büyük ticaret şirketi, ihracatın %44’ü ve ithalatın %68’ine sahiptir (Lawrance, 1995).

Ülkedeki kalkınma süreci 1868 Meiji Reformları ile şekillenmeye başlamıştır. Bu döneme kadar ülkede kurumsallaşma bakımından birbirlerinden oldukça farklı ikili yapı (İkili yapı; bir yandan geleneksel ekonomi, esas olarak tarım, diğer yandan modern ekonomi, yani tarım dışında kalan kesimlerin aynı anda ekonomik yapıda var olmasını ifade eder) mevcuttur. Bu yapı sanayileşme önündeki en önemli engellerden birini teşkil etmiştir. Meiji öncesi dönemde doğal kaynak bakımından fakir bir ülke olan Japonya’da tarımın önemi oldukça büyüktür. Bu durumda emek yoğun tarım sektörü ve yavaş artan nüfus sanayileşme önünde önemli bir engel olmuştur. Ayrıca toplumun dışa kapalı, ekonominin dışa açık olduğu ortamda sanayileşmek de oldukça zordur. Meiji döneminde yapılan reformların yanında süreç boyunca sağlanan tasarruf ve işgücü ile sanayileşmek için gerekli ortam sağlanmıştır. Japon sanayileşme süreci farklı yapı ve uygulamalar içermektedir. İlk olarak sanayileşme sürecinin başından itibaren KOBİ’ler önemli yer tutmuştur. Japon ticaret şirketi modeli, KOBİ’leri tüm süreç boyunca destekleyerek ayakta kalmalarını sağlamıştır. Teknolojik gelişim açısından da farklı bir yapı sergileyen Japonya, bu yolla diğer

lkelerden farklılaşmaktadır. Yabancı teknoloji transferinde birebir uygulamaların transferi yerine yerel düzeyde yapılan değişim ve düzenlemelerle ithal gerçekleştirilmiştir. Teknolojilerin yerel koşullara uygun biçimde değiştirilmesinin yanında gelişmiş eğitim sistemi ile yeni teknolojilerin geliştirilmesi de mümkün olmuştur. Böylece Japon teknolojisi Batı uygulamalarından farklı ancak geride kalmayan sanayi yapısına sahip olmuştur. Sanayileşme sürecinde Japon devletinin rolü de oldukça önemlidir. Meiji dönemi öncesinde devlet ağır vergiler toplayan, büyük toprak sahipliğine dayalı, halka birçok konuda baskı ile yaklaşan oldukça önemli bir role sahiptir. Meiji dönemi ile birlikte hükümetler güçlü ve aydın merkezi bürokrasi yönetiminde, özel girişim ve piyasa ekonomisine dayalı bir düzene geçmişlerdir. Böylece sanayi sürecinin yönü görüş alış verişleri ile oluşan ‘ulusal görüş birliği’ yoluyla belirlenmiştir. Japon sanayileşme süreci toplumsal yapı ve ilişkilerin yönü ile şekillenmiş, uygulanan politikalar bu yolla belirlenmiştir (Sönmez, 2003).

Whitley (1999) tarafından devlet eşgüdümlü olarak tanımlanan Japon devlet yapısı; Morgan (2010) ve Whitley (2007) tarafından, özel sektör temelli dayanışmacı olarak tanımlanmıştır. Fıkırkoca ve Kalemci (2011)’ye göre;

“Bu sistemde egemen aktörler devlet ve büyük işletmelerdir. Bu büyük işletmeler belirli ilişkiler doğrultusunda doğrudan devlete bağlıdır. Bu sistemlerde büyük şirketler ile yönettikleri ticari ilişki ağları (tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkiler gibi) etrafında kurgulanan şirket topluluklarının birbirleri arasındaki parçalı yapı devlet tarafından desteklenmektedir. Bu sistemler sınırlı da olsa belli ölçülerde içsel farklılaşma biçimine sahiptir fakat doğasında sınırlama vardır” (s.16).

Japonya ekonomisinin baskın örgütleri olan keiretsu grupları, genel kalkınma plan ve programlarını uyum içinde yürütebilmek amacıyla hükümete programlar sunabilmektedirler. Bu durum ülkedeki sanayi politikalarının hükümetle karşılıklı istişare politikası biçiminde ilerlediğini gösterir. Bu süreçte sanayi politikası karşılıklı istişare yapısı ile yürütülmekte, MITI tek taraflı davranmamaktadır. Bu örgütlerin bir diğer misyonu da oluşabilecek kriz ortamlarına karşı alınabilecek önlemleri hükümete önermeleridir. Buna göre ülkede bireyselleşmiş ekonomik yapı kurumsallaşmış piyasalarca yönetildiğinden, piyasalar ve devletin iç içe girmiş ortak yapılanmaları gözlenir (Özdemir, 2005). Ülke piyasalarının temel bir özelliği olarak kamu ve özel sektör ayrımının yapılması oldukça zordur. Bu süreç restorasyon döneminde bürokrat ve girişimci sınıfın bütünleşmiş yapısından kaynaklanmaktadır. Japonya'ya özgü şirket merkezli kapitalist yapı içinde (keiretsular tarafından yönlendirilen) devlet desteğiyle izlenen düşük kar marjlı büyüme politikaları mevcuttur (Özdemir, 2005).

1970'lerden 2000'lere kadar güçlü devlet etkisinin hissedildiği Japon endüstrileşme sürecinde 19. yüzyıldan sonra daha sınırlı devlet müdahalesi gözlenmiştir (Flath, 2005). Bu durum ekonomik yapılanma içinde devletin sorumluluğunun dağıtılması yoluyla etkinliğinin azaltılması ile oluşmuştur. Dağıtılan sorumluluk yapısı ile devletin müdahalesi azalırken, özel işletme ve büyük iş gruplarının sorumlulukları ve etkinliği artmıştır (Yeung, 2000). Bu dönemde üretim-yatırım faaliyetleri ve kaynak sahipliği özel işletme ve büyük iş grupları tarafından kontrol edilmiştir. Sonuç olarak savaş sonrası kalkınma döneminde devlet teşebbüs ve yatırımları geri planda kalmıştır (Flath, 2005). Ekonomide doğrudan devlet müdahalesi 1950-1960'lar boyunca altın çağını yaşamış, 1980'lerden itibaren

önemini yitirmeye başlamış ve yıllar itibariyle belirgin bir düşüş seyri izlemiştir. Bu dönem sonrasında özel sektör ve güçlü sanayi devletlerinin baskınlığı söz konusu olmuştur (Schaede, 2000; Babb, 2001; Zhang ve Whitley, 2013).

2.2.1.2.2. Finansal Sistem

İşletmelerinin temel finansal kaynağını sağlayan bankaların korunduğu Japonya’da kredi tabanlı bir finansal sistem mevcuttur. Bu sistemde karlılık değil, borç ödeme gücü ön plana çıkmış durumdadır (Emre, 2006).

II. Dünya Savaşı öncesinde ekonomide mevcut örgütlenme biçimi olan zaibatsu, merkezinde bir ticari banka ile tamamı holding denetimi altında olmak üzere bir yatırım bankası, bir ticaret şirketi, bir deniz ve yangın sigorta şirketi, bir hayat sigortası şirketi barındırmaktadır (Lonien, 2007). O dönemdeki grup yapısının finansal işleyişi değerlendirilecek olursa, zaibatsu üyesi olan banka ve sigorta şirketi topluluk üyesi şirketlere kaynak sağlayıp finansal hizmetler verirken, üye dış ticaret şirketi de topluluk üyesi şirketlerin satın alma ve pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir (Yıldız ve Ardıç, 2002). II. Dünya savaşı sonrasında zaibatsuların kaldırılarak firmalar arasında karşılıklı hisse satışları, ağ yapılanması ve tek banka finansmanı gibi gerekli oluşumların sağlanması ile keiretsular ortaya çıkmıştır. Savaş sonrası keiretsu gruplarında merkezi bir yönetim yapısı mevcut değildir. Grup yapısında merkezde yer alan ticari banka keiretsu yapısının başkanı olarak görev yapar ve bağlı şirketlerin hissedarlığını elinde bulundurur. Ancak 1976 yılında yayınlanan Anti Tekel yasası ile Japon bankalarının, firmaların en fazla %5’lik hissesini elinde bulundurabilmesine müsaade edecek şekilde bir düzenleme yapılmıştır. Bu nedenle temelde bankanın başkan olarak görev aldığı yapıya yasalarla

uygunluğun sağlanabilmesi amacıyla bir ticaret şirketi başkanlık etmektedir (Ahmadjian, 2006).

Japon finansal kültürünün önemli özelliklerinden biri olan ana banka sistemi 1950'lerden 1970'lere kadar önemli konumdadır. Bulunduğu konumda grup şirketlerine düşük maliyetle finansman sağlayan ana banka, diğer grup şirketlerine uyguladığı yüksek fiyatlama ile ucuz finansmanın sebep olduğu kaybı telafi eden bir yapıya sahiptir. Ana banka sistem içinde borç alanları izleyen ve arabuluculuk yapan bir misyona sahiptir. Bu nedenle borç alan firmaların sıkıntılı süreçlerinde destek olarak yeniden yapılanmalarına katkıda bulunur. Japon keiretsu üyeleri birbirlerine ortaklık yapısı ile bağlanırlar (çapraz ortaklık-cross-shareholdings) ve genellikle yönetimlerine yabancı ortak almazlar. Gerek duydukları finansmanı da keiretsu yapısı içinde yer alan ana bankadan sağlarlar. Ancak, keiretsu sisteminde bankaların ellerinde oldukça fazla miktarda şirket hissesi bulundurmaları sonucu yüksek oranda piyasa riskiyle karşı karşıya kalmaları riski oluşmuştur. Bu durum ekonominin durgunluğa girdiği ve hisse fiyatlarında belirgin düşüşlerin yaşandığı dönemde ortaya çıkarak finansal sistemin dengesini bozmuştur (Çokaklı, 2002). Ana banka sistemi 1950'lerden 1970'lere kadar Japon ekonomisinin başarısının temel sebeplerinden biridir. 1970'lerde mali sistemin liberalizasyon ve deregülasyon süreci ile büyük firmaların ucuz finansman kaynaklarına yönelimi söz konusu olmuş ve banka kredilerine talep azalmıştır. Bu nedenle banka kredileri küçük ve orta ölçekli firmalara yönelmiştir. Bu durum bankalarla yakın ilişkili olan firmaları da olumsuz yönde etkileyerek hisse senedi fiyatları ve karlılıklarında düşüşe sebep olmuştur. 1990'larda çöken balon ekonomisi ile birlikte kurumsal yapının yeniden değerlendirilmesi, iyileştirilmesi ve firmaların temel faaliyetlerine ait olmayan

aktiflerinin satılması suretiyle kurumsal sektörün yeniden yapılandırılması süreci başlamıştır (Erdönmez, 2003).

Tablo 3: Japonya’da Eski ve Yeni Kurumsal Yönetimin Karşılaştırılması

Yeni İş Modeli	Eski	Yeni	Örnek
Mülkiyet Yapısı	Keiretsu (Firma grupları)	Bağımsız firmalar	IBJ-DKB-Fuji Bankaları
Firma Yapısı	Holdingler	Holding sisteminin tersi uygulamalar	NEC finansal kiralama kanadını sattı
Performans Kriterleri	Piyasa Payı	Karlılık	Kao (ABD’de P&G gibi)
Rekabetçi Yapı	Muhafazakar	Yeni Girişlere İzin Verilmesi	GE; Renault, GM
Şeffaflık	Şeffaf olmayan yapı	Bilgilendirmenin Artması	Orix, (finansal kiralama şirketi)

Kaynak: Erdönmez A. P., (2003), “Kurumsal Yeniden Yapılandırma”, Bankacılar Dergisi, Sayı 44, s.32.

1990’larda ülkenin yaşamakta olduğu sıkıntılar sebebiyle Japon şirketlerinin finansal yapılarında belirgin değişimler gözlenmiştir. İlk olarak banka ve işletmelerin pay sahipliğinde gözlenen belirgin düşüş daha sonra ticari ve uzun vadeli kredi bankalarının pay sahipliğinin 1990’dan 1998’e %15,7’den %1,37’ye düşmesi ile devam etmiştir (Suto, 2000). Daha sonra kurumsal yatırımcıların sayılarının artması ile süreç devam etmiştir. Finansal kurumlar aracılığıyla yabancı yatırımcıların yaptıkları yatırımların payı aynı dönemde Amerika’dakinin iki katından daha fazla gerçekleşerek 1990’da %4,7’den 1998’de %14,1’e çıkmıştır. Üçüncü olarak, karşılıklı iştirakler 1990’da %21,2’den 1997’de %18,2’ye düşmüş ve şirketlerin pay sahipliği yoluyla ilişkisinde ve istikrarlı kurumsal ilişkilerinde bir azalma

belirlenmiştir. Sabit yatırım oranı (istikrarlı hisse payı (stable shareholdings)) %41,1'den %35,7'ye düşmüştür. Aynı dönemde kişisel yatırımcının elindeki pay sahipliği %18'den %19,4'e yükselmiştir. 2000 yılına gelindiğinde ailelerin şirketleri kontrol etme oranları oldukça düşük seviyelere ulaşmıştır. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; Asya'da şirketlerin %50'sinden fazlası, Amerika'da büyük şirketlerin %20'si ve Japonya'da ise sadece şirketlerin %10'u aileler tarafından kontrol edilmektedir (Suto, 2000). Ülkede yeniden yapılanmanın gerekliliği krizden yedi yıl sonra anlaşılmıştır. Bu süreçte Japonya'da kurumsal yeniden yapılandırmayı zorlaştıran etmenler arasında bankaların sermaye yapılarının zayıf olması, yetersiz muhasebe standartları ve kurumlarda dolaylı yoldan mülkiyet sahibi olunması sayılabilir. Böylece büyüme ile kurumsal ve mali sektörde iyileşme sürecinin sağlanamayacağı anlaşılarak, 1998 yılında devletin uygulamaya koyduğu yeniden sermayelendirme programı, ardında muhasebe standartları ve kurumsal yönetimde yapılan reformlarla süreç devam etmiştir. Ancak, yeniden yapılandırma süreci kurumsal sektörün toparlanması için yeterli olmadığından kurumsal sektörün yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmaların devam etmesi gerekli görülmüştür (Erdönmez, 2003).

2.2.1.2.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi

Japonya'da mevcut kültür yapısının gereği olarak eğitime verilen önem oldukça yüksektir. Japon eğitim sistemi için DEİK (2012) bilgilerine göre;

“Ülke GSYİH'nin %3,5'i eğitime ayrılmakta, okuryazarlık oranı 2011 yılında %99 gibi yüksek bir rakama erişmiş bulunmaktadır. II. Dünya Savaşı'nın çökerttiği Japonya 1945'ten sonra eğitim sistemini baştan sona yenilemiştir.

Bu yenilikle birlikte, öğrenciler 6 yıllık ilkokulun ardından 3 yıl süreli ortaokul ve ardından 3 yıl lise öğretimine devam etmektedirler. Japonya’da öğrenci-öğretmen oranı diğer OECD ülkeleriyle aynı olsa da eğitim kalitesi açısından diğer ülkelere oranla daha ileri düzeydedir” (DEİK, 2011, s.2).

İş ağırları bulundukları ortamda yer alan rakipler, tedarikçiler, hükümet ve ticari sendikalar, ayrıca yönetmelikler, normlar, çeşitlilik ve şemalar gibi değişkenlerden etkilenirler (Jansson ve diğerleri, 2007). Bu değişkenlerden biri olan sendikal yapılanmalar da ülkeler arasında farklılık gösterir. Bu bağlamda Japonya’nın ekonomik ortamında yer alan değişkenlerden olan sendikalar değerlendirilecek olursa; ülkenin sendikal yapılanmasında yalnızca düzenli çalışanların üyelikleri kabul edilebilmekte iken, geçici işçilerin üyeliğinin kabul edilmediği görülür. Küçük işletmelerde ise sendikal örgütlenme neredeyse yoktur ve çalışma koşulları daha ağırdır (Ansal, 1999).

Eğitime yüksek seviyede önem veren Japonya’nın gelişmiş sendikal sistemi son yıllarda bir gerileme kaydetmiştir. Ekonomide mevcut yalın üretim yapısında, aynı işyerinde çalışan işçileri bir araya getiren ve faaliyeti o işyeri ile sınırlı olan işyeri sendikacılığı, işveren için bir uzlaşma zemini yaratılması açısından oldukça uygundur. Yalın üretim yapısı işverenin uygulamaları ile üretkenliğin artırılmasında rol alır. Ülkede işyeri sendikaları işyerinin piyasa başarısına ve verimliliğine bağımlı bir yapı sergilediklerinden üyelerinin çıkarlarını korumakta yetersiz kalmaktadırlar. Bu durum sebebiyle piyasa işleyişine uygun olmayacak taleplerden kaçınılarak ilişkilerde karşılıklı çıkar birliği sağlanması amacıyla çalışma koşulları ve iş yoğunluğu gündeme alınmamakta, iş güvenliği ve sosyal haklar değerlendirilmektedir. Bu stratejinin amacı çalışanların işyerine bağımlı olmasını

sağlamaktır. Ayrıca sendikaların işyeri temsilcilerinin şirketin anahtar olarak adlandırılan elemanlarından oluşması, sendikanın şirket politikalarından bağımsız bir şekilde yönetilememesi sebebiyle sendikaların üyelerinin haklarını korumakta yetersiz kalması söz konusu olmuştur. Japon sendikalarının ülkenin ücret politikalarını belirlemek konusunda etkisi de yetersizdir. Ülkede tekil işletmelerin pazarlarda elde ettiği güç ücretleri belirleyen temel faktördür (Ansal, 1999).

Whitley (1999) pazarlık yapısının işgücü piyasalarının organizasyon ve kontrolünde önemli bir yeri olduğunu savunur. Pazarlık yapısının merkezileşme derecesinin, çalışan gruplarının ve sendika federasyonlarının iç uyum ve koordinasyonunu etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca pazarlığın merkezi yapısının, birlikte çalışan ekonomik aktörler arasında işbirliğini kolaylaştırdığı belirlenmiştir. Ülke genelinde pazarlık yapısında işyeri veya işletme düzeyinde yapılan toplu pazarlıklarda bireysel özelliklerin ağırlıklı olduğu ve işverenlerin çoğunlukla örgütlenmediği görülür. Zaman zaman işkolu düzeyinde toplu pazarlıklar yapılsa da, toplu pazarlıkların düzeyi daha çok işyeri seviyesindedir (Görmüş, 2009).

Genel olarak bakıldığında sendika sistemi açısından Japonya, sendikaların yaygın olduğu bir ülkedir. Ülkede sanayinin büyük bölümü ve üretimin düşük maliyetli ülkelere kaydırılması sendikalar tarafından kontrol edilir. Ancak son dönemde, üretimden hizmet tabanlı sektörlerle yönelme ve yarı zamanlı çalışmanın artmasıyla sendikalaşma ciddi oranda azalmıştır. 1984 yılında 74.579 olan sendika sayısı, 1990'da %18 ve 2006 yılında %21 oranında düşüş yaşayarak 59.019 olarak tespit edilmiştir. 2006'da 10.041 olan sendika üyeliği sayısı ise, 1990 yılı verilerine göre %18 ve 1994 sayılarına göre %21 azalmıştır (Benson, 2008; Stiles, 2009).

2.2.1.2.4. Güven ve Otorite İlişkileri

Japon ekonomisinde mevcut örgütlenme yapıları olan Japon şirket ağlarının (keiretsu) oluşumunda kültür ve dinin belirgin etkileri söz konusudur (Erdem ve Kocabaş, 2004). Japonya kültüründeki kolektivist yapı gereği işbirliği, dostluk ve çalışırken karşdakine güven şart olarak kabul edilmektedir (Stiles, 2009). Japonya'nın siyasi gelişim sürecinde de din ve kültürün yoğun etkisi söz konusudur. Herbig ve Jacobs'a (1997) göre, İkinci Dünya Savaşı sonrasında batıdaki teknolojik gelişimi yakından takip eden Japonya, bu süreçte kendi kültürünü de özenle geleceğe taşımış ve 'Doğunun ahlakı, batının teknolojisi' sloganını temel alarak ilerlemiştir. (Zerenler ve İraz, 2006).

Japon çalışma grubu kültüründe ataerkil bir yapılanma mevcuttur. Hiyerarşik yapılanmada en üst seviyede yer alan yöneticiler en tecrübeli ve yaşlı çalışanlardır. Bu yöneticiler ve alt kademelerdeki çalışanlar arasında yardımsever ve sadık bir ilişki vardır. Otorite temelli iktidar yapısı içinde çalışma hayatı iyi niyet, saygı ve bağlılık temelinde gelişir (Chatterjee, 1990; Gündüz, 2013). Ishikawa'ya göre "Japon kültürü ile Budizm arasında anlamlı bir ilişki vardır. Budizm'in en önemli öğretileri; birlik, cömertlik, olgun bilgelik, Budizm'in ahlak kurallarına bağlılık, meditasyon, karşılaştığı olumsuzluklara sabır göstermek ve hiç usanmadan sürekli bir gayret içinde olmaktır". Bu nedenle Budistler arasında birlik, beraberlik ve cömertlik yapıları mevcuttur. Ülkedeki ikinci büyük din olan Şintoizm'e göre de "Aile bir dindir, aile ocağı ise tapınaktır". Buna göre tembellik, doğaya saygısızlık anlamına gelmektedir ve birlik, beraberlik içinde çalışmak ve üretmek en büyük ibadettir. Bu durum çalışan sadakatinin ve bağlılığının yüksek olması sonucunu doğurur (Zerenler ve İraz, 2006, s.761).

Yapılan değerlendirmelerden de görüldüğü üzere Japonya, kişilerarası güvenin yüksek seviyede olduğu kurumsal bir yapılanmaya sahiptir. Grup gücüyle desteklenen ağ topluluklarını barındıran sistem, uzlaşma temelli bir otorite yapısı içerir. Ülkede birlik ve beraberlik ortamında uyum içinde çalışmak esas alınmıştır.

2.2.1.3.AR-GE ve İnovasyon Politikaları

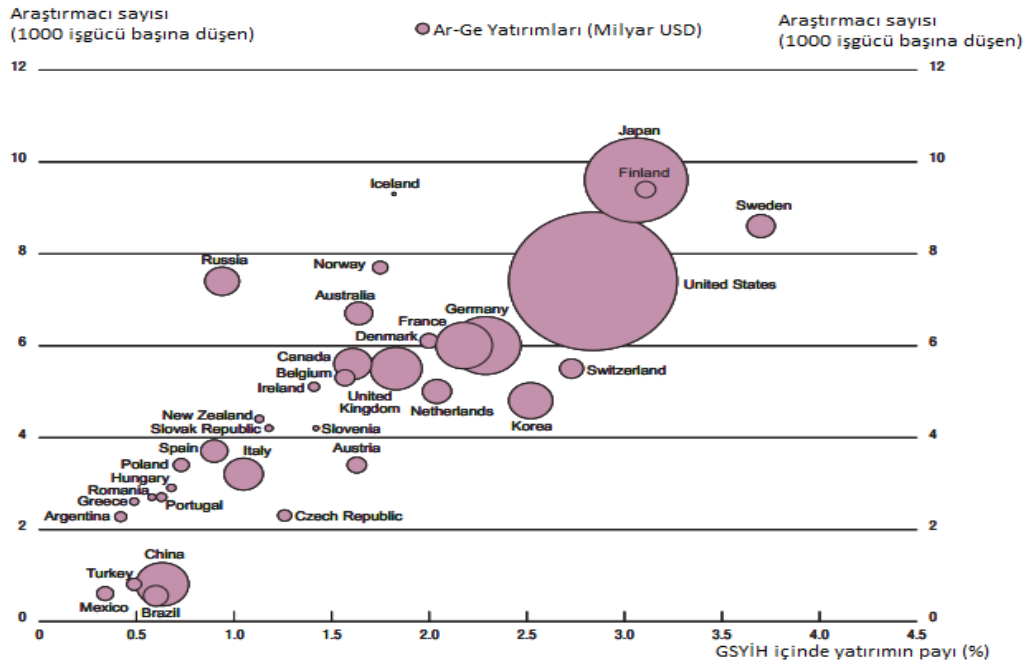
İnovasyon sözcüğü latince ‘innovatus’tan türemiş ve kökeni itibariyle “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. Dilimize teknik bir terim olarak yerleşen inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade eder (Elçi ve diğerleri, 2008, s.25).

Ülkelerin bilim ve teknoloji yapıları inovasyon süreçlerinin şekillenmesini sağlamaktadır. Günümüzde sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlamak, uluslararası alanda rekabet üstünlüğü kazanmak ve ileri teknolojileri üretebilmek için inovasyon yapmak ve teknolojik yeniliklerde yetkinlik kazanmak bir gerekliliktir.Bu nedenle Japonya, gelişim sürecinde bilim, teknoloji ve yenilik gelişimine önem vererek ulusal stratejisini bilim ve ileri teknolojiye yönelmiş bir ulus olmak şeklinde belirlemiştir (S&T Basic Plan, 2006).

Literatürde çeşitli yenilik göstergeleri kullanılmaktadır. En sık kullanılan göstergeler, Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patentlerdir (Atik, 2005). Japonya’nın inovasyon durumuna ilişkin değerlendirmeler yapılırken de temel inovasyon göstergeleri olan Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patentler değerlendirilmiştir.

2.2.1.3.1. Japonya’da AR-GE Politikaları

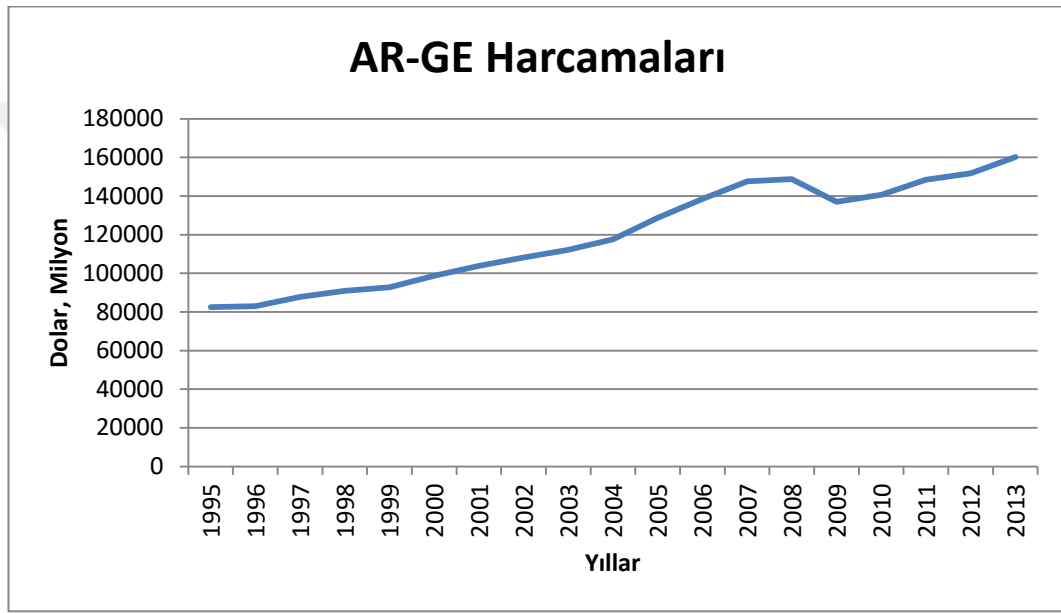
Dünya çapında son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle kalkınma ve gelişme politikalarında Ar-Ge ve yenilikçilik önemli bir konuma ulaşmıştır. Önemi gün geçtikçe artan Ar-Ge 1990’lı yılların sonundan itibaren ülke ekonomilerinde önemli yer edinmiş ve tüm dünyada bilgi tabanlı ekonomik yatırımlarda artış gözlenmiştir. Japonya da bu gelişim sürecinde bilim ve teknoloji alanında yaşadığı gelişim ile Ar-Ge yatırımları konusunda dünya çapında önemli bir konuma ulaşmıştır (Erkek, 2011). Dünya çapında belirgin şekilde artış gösteren inovatif yapıyı anlayabilmek amacıyla; ülkelerin Ar-Ge yatırımları, araştırmacı sayıları ve GSYİH içinde Ar-Ge yatırım paylarına ilişkin durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5: Ülkelerin Ar-Ge Yatırımları (1999)

Kaynak: OECD (<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

Şekle göre; ABD, Japonya, Finlandiya ve İsviçre'nin Ar-Ge alanında oldukça yüksek yatırım hacmi ve araştırmacıya sahip oldukları görülür. Dünya çapındaki hızlı gelişim sürecine oldukça hızlı yanıt vererek bilim ve teknoloji alanında öncü bir ülke olarak değerlendirilen Japonya, Ar-Ge yatırımları konusunda da kendini oldukça geliştirmiştir. Ar-Ge harcamalarının yıllar içindeki değişimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

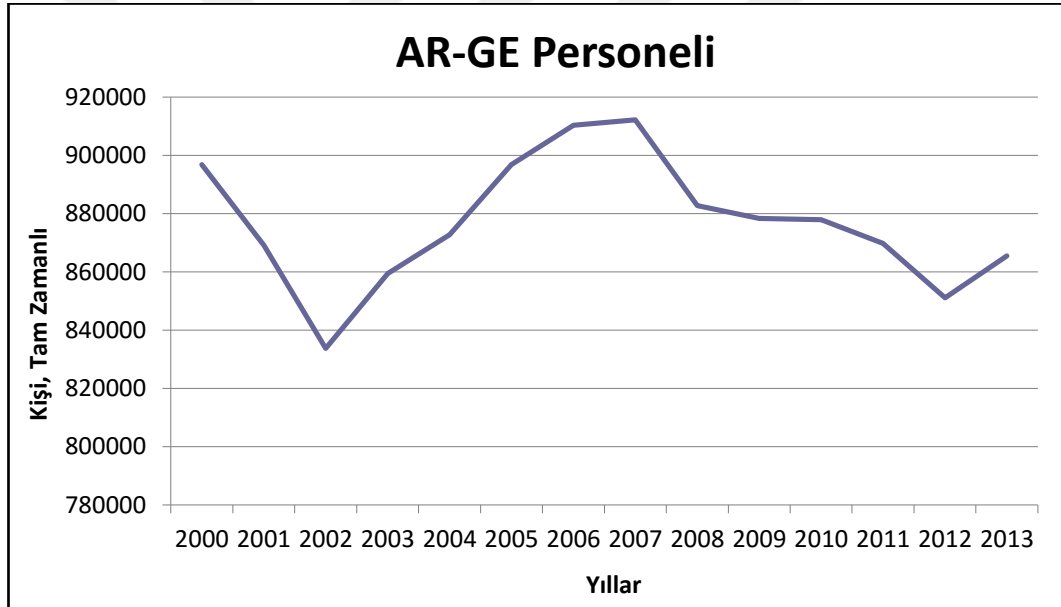


Şekil 6: Japonya’da 1995-2013 Yılları Arasında Toplam Ar-Ge Harcamaları

Kaynak: OECD(<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

Japonya yıllar içinde Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge personeline yaptığı yatırımlarla inovatif yetkinliğini geliştirmek için çalışmıştır. Bilim ve teknoloji politikalarına büyük önem veren Japonya 1995 yılında yayınladığı Bilim ve Teknoloji Temel Kanunu kapsamında Ar-Ge’ye katkısı artırarak ülkenin seviyesini yüksek standartlara çekmeye çalışmıştır. Bu kanunun en belirgin etkisi hükümetin araştırma bütçesine ayırdığı yatırım miktarının artmasıdır. Yatırım bütçesi 1996’dan

2000'e 17 trilyon yen artış göstermiştir. Bilim ve teknoloji planında yaşanan değişimlerle Ar-Ge aktiviteleri de değişimler yaşamıştır. Ülkenin değişen sosyo-ekonomik ihtiyaçları şekillenerek Ar-Ge yapısını da etkilemiştir. Ar-Ge yatırımları ve araştırma enstitüsü sayıları yıllar içinde sürekli artış yaşamıştır. 1989-1999 arasındaki 10 yıllık dönem değerlendirildiğinde, şirketlerdeki araştırmacı sayılarının %46, üniversitelerdeki araştırmacı sayılarının %27 artış gösterdiği, devlet araştırma enstitülerinin ise düşük seviyeli de olsa artış gösterdiği belirlenmiştir (Sato, 2001). Ar-Ge personeli sayılarının yıllar içindeki değişimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 7: Japonya’da 2000-2013 Yılları Arasında Tam Zamanlı Çalışan Ar-Ge Personeli Sayıları

Kaynak: OECD(<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

1995 yılında yayınlanan bilim ve teknoloji kanunu ile bölgelerin yapısal özelliklerinin belirlenerek, kendi koşullarına uygun bilim teknoloji politikaları üretmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu yönde uygulamalarla gelişen bölgesel bilim ve teknoloji uygulamaları üç temel gelişim sağlamıştır:

- Yaratıcı bilgi gelişerek ekonomik, sosyal ve kültürel uygulama standartlarını yükseltmiştir.
- Ar-Ge aktivitelerinin coğrafi kümelenmesi ile bölgesel ekonomiler canlanmıştır.
- Yerel ekonomik ve sosyal koşulların sürekli gelişimi ile insan kaynakları ve kamu bilincinin gelişimi sağlanmıştır.

Bu bağlamda oluşturulan yerel bilim ve teknoloji temel planları ile inovatif yapının güçlenmesi sağlanarak, bölgede araştırma ve teknoloji transferleri ile gelişim sağlanmıştır (Sato, 2001).

Görüldüğü üzere ülkede teknoloji transferi ve yerel Ar-Ge üretiminin gelişmesiyle gelişimin sürekliliği sağlanmıştır. Tüm süreç boyunca teknoloji ithalatı sürdürülebilir ekonomik gelişimin sağlanması için kilit rol oynamıştır (Lundvall, 1993). Zaman içinde uygulanan Ar-Ge politikaları ile gelişim sağlayan Japonya, küresel piyasalarda kazandığı rekabet avantajını kullanarak 21. yüzyılın politikalarına da uygun şekilde inovasyon alanında öncü bir yapılanma amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

Yaşanan geniş çaplı ve radikal değişim sürecinin ardından Japonya daha esnek, rekabet edebilir ve açık araştırma çevresine sahip bir yapıya kavuşmuştur. Ekonomik alanda yaşanan değişim sürecinde Ar-Ge'ye ayrılan bütçe artmış, bilim-teknoloji yapısı gelişmiştir. Tüm bu süreç ülkenin inovasyon yapısını da değiştirerek gelişmesini sağlamıştır. Global ölçekte kuruluşlarla koordineli bir ekonomi haline gelen Japonya bilim-teknoloji politikaları kapsamında uluslararası alanda önemli bir ülke haline gelmiştir (Sato, 2001).

2.2.1.3.2. Japonya’da Patentleme

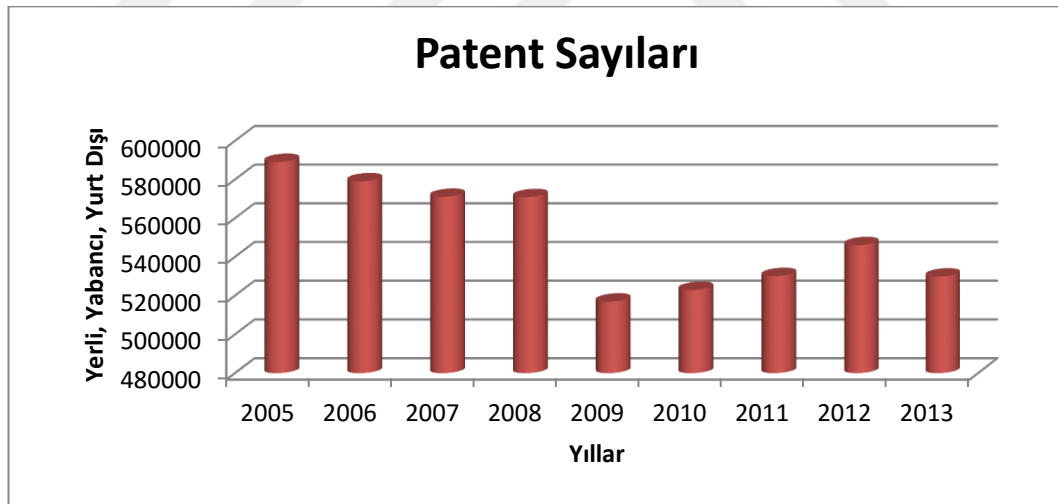
Patent sayıları inovasyon seviyesinin temel göstergelerinden biri olup, ülkelerin inovatif seviyelerine ilişkin analizlerde sıklıkla kullanılmaktadır (Hu ve Mathews, 2005). Japonya’da patent sisteminin ortaya çıkışı 1885’lerde başlamış ve uzun yıllar değişime uğrayarak gelişmiştir. 1990’ların başında durgun bir süreç yaşayan Japon ekonomisinde Fikri Mülkiyet Politikası ile proaktif aksiyonlar yaratarak inovasyonun teşviki amaçlanmıştır. Politika çerçevesinde üniversiteler tarafından patent teşviki, kamu araştırma kurumları, işletmelerde personel buluşlarına ilişkin düzenlemelerin gözden geçirilmesi, yurtdışına teknolojik göçün engellenmesi için haksız rekabetin engellenmesi gibi birçok girişimde bulunulmuştur (Kazuyuki, 2003).

Teknoloji transferinin odak noktası tersine mühendislikle başlamaktadır. Yabancı üreticilerin gelişmiş fabrikalarını ziyaret ederek yabancı teknolojinin öğrenilmesi ile başlayan süreç, devletin tutumu ile şekillenmektedir. Tüm süreç boyunca sermaye ve Ar-Ge desteklerinin yanında devletin yerel üreticiye destek politikası göstermesi önemlidir. Japonya’da devlet bu konuda destekçi bir tutum izlemiştir. Bu süreçte ekonomide yaşanan canlanma ile hükümetin yabancı teknoloji ithalatı artmış, Batı ülkeleri bilim ve teknoloji difüzyonu, yazılı bilgi transferi, insanlar, mallar ve sermaye vasıtasıyla yakalanmaya çalışılmıştır. Teknoloji transferinin artması ile ülkede patent sayıları da artış göstermeye başlamıştır (Lundvall, 1993).

Yıllar içinde patent, Ar-Ge ve GSYİH tutarlarına bakıldığında 1950’lerden günümüze paralel bir yapı ile pozitif yöne doğru ilerlediği görülmüştür. 1995-2000 yılları sürecinde Japonya’da patent sayılarındaki artışa bakıldığında, %30 bilgisayar

ve hesaplama alanında, %11'i elektrik iletişim tekniğinde, %10'u basit elektrik elemanlarında, %9'u spor, oyun ve eğlencelerde, %5'i tıbbi ve veterinerlik bilimlerinde ve %35'i diğer bilimlerde gerçekleşmiştir. Buradan patent alınmasını destekleyen politikaların iş sistemi inovasyonlarına pozitif yönlü etkilerinin söz konusu olduğu sonucu çıkarılabilir (Kazuyuki, 2003).

1990'larda OECD bölgesi genelinde bilimsel çıktılar ve patentleme artış göstermiştir. OECD bölgesindeki patent sayılarına bakıldığında, yaklaşık %35'inin Amerika Birleşik Devletleri'ne, %29 Japonya, %12'sinin Almanya'ya ait olduğu görülür. Ayrıca bilimsel ve teknolojik çıktılar konusunda da Japonya yüksek ve orta/ileri teknoloji malları üretiminde önemli bir konumda yer alır. Japonya yıllar içinde geliştirdiği teknolojik yapısıyla 1993 yılından beri ihracat alanında önemli bir konumda çalışmaktadır (OECD, 2000).



Şekil 8: Japonya'da 2005-2012 Yılları Arasında Toplam Patent Uygulamaları

Kaynak: Word Intellectual Property Organization Patent Statistics, (<http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/ipstableval>)

Hu ve Mathews (2005) yaptıkları çalışma ile Doğu Asya'da 1968-2001 yılları için değerlendirmeler yapmış, patent sayılarında belirgin bir yükseliş tespit etmişlerdir. Bu yükselişte Japonya'nın payı önemli ölçüdedir. Doğu Asya bölgesinin

geneli değerlendirildiğinde; artış 1997-2001 yılları arasında her bir ülke için yıllık yaklaşık %20 olarak bulunmuştur. Bu veri Doğu Asya'nın taklitçilik sürecinden inovasyon sürecine geçişinin göstergesi olarak değerlendirilmiştir (Hu ve Mathews, 2005).

2.2.1.3.3. Japonya'da şirketlerin İnovasyon Politikaları

Ulusal inovasyon sistemi, ülkelerin ekonomik büyümesi ve sürdürülebilir bir şekilde kalkınmasının anahtarıdır. Ulusal inovasyon sistemlerinde etkin aktörler; hükümetler, sektördeki firmalar, özel girişimler, kamu ve özel sektör araştırma kurumları (teknopark, patent ofisleri, vb.) ve niversiteler olup bu aktörler arasındaki bağlantılar da inovasyon performansını etkiler (OECD, 1997). Belirlenen bu temel aktörler vasıtasıyla yapılan ölçümler ülkelerin inovasyon yapı ve seviyesinin belirlenmesini sağlamaktadır. lkeler arasında farklılaşan kurumsal yapılar ve aktörlerin özellikleri, ülkelerin ve dolayısıyla şirketlerin ulusal inovasyon politikalarının da farklılaşmasını sağlamaktadır (Chen, 2011). Kazuyiki'ye göre (2005) Japon şirketlerinin inovasyon stratejileri dinamik ve ağ tabanlı olup süreçte yer alan tarafların işbirliğini temel almaktadır (Kazuyiki, 2005).

Japonya teknolojik uygulamalar konusunda farklı bir yapılanmaya sahiptir. Ülkede mevcut çapraz hissedarlık ağ yapısı içinde yer alan tüm firmaların birlikte çalışarak teknolojik gelişime katkı sağlaması söz konusudur. Japon firmaları esnek ve organizasyon boyunca öğrenmeyi destekleyen yapıları gereği değişikliklere oldukça kolay adapte olurlar. Japon şirketlerinde mevcut olan yatay koordinasyon yapısı firmalar arasında bilgi paylaşımını desteklerken, firmaların dinamik olarak yeni teknolojiye hakim olmalarını ve yeteneklerini güncellemelerini sağlamaktadır.

Japon firmalarında mevcut sürekli ve uzun dönemli öğrenme yapısı da yeni teknolojileri öğrenme imkanı sunmaktadır (Polattaş, 2009).

Ekonominin yapılanma biçimi firmaların inovatif gelişim süreçlerinin de farklılaşmasına sebeptir. Japonya teknolojik ve inovatif gelişiminde üç temel yaklaşım söz konusudur. Bunlar sırasıyla, ağaç modeli (Ağaç modelinde; ağaç firma olarak düşünülmekte ve ağacın kökleri de sektöre ilişkin temel teknoloji yapılarını içermektedir), bilgi sarmalı (Bilgi sarmalı yaklaşımı, yeni fikirler ve enformasyon için sınırlı araştırma yerine küresel araştırmayı ifade etmektedir. Bilgi sarmalı örtük ve açık bilginin iç ve dış kaynaklarının küresel boyutta araştırılarak, mevcut ürünlerin geliştirilmesinden ve yeni ürünlerin ortaya çıkmasından sık sık geri bildirim sağlanmasını içerir) ve “Uzun Vadeli Vizyon ve Yarından Sonraki Gün Ar-Ge” (Bu yaklaşıma göre ülkede teknolojik yeteneklerin gelişimi Ar-Ge yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımla kazanılan yetenekler uzun vadeli planlamalar ile yapılır ve Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı tarafından koordine edilir) yaklaşımlarıdır. Yaklaşımların tamamı yenilik sürecini farklı yönleriyle incelese de temelde yapılan belirlemeler inovasyon politikalarının geliştirilmesine yöneliktir (Polattaş, 2009).

Japon firmaları endüstrisini oldukça geliştirdiği otomotiv, makine ve ekipman (radyo, televizyon ve iletişim ekipmanları) alanında rekabet avantajına sahiptir. Turizm alanında ise yeterince gelişmemiştir. Japon firmaları gelişim sağladığı bu alanlarda radikal inovasyonlar yerine artımsal ve kalıcı inovasyonlar yapmaktadır. Çalışanların beceri geliştirmedeki istekliliği ve uzun süreli istihdam ile firmalarda sürekli gelişmeye eğimli bir yapı oluşturarak beceri geliştirme stratejileri ile sürecin gelişimi sağlanmaktadır (Redding ve Witt, 2007). Japon şirketlerinin ihracat

kalemleri değerlendirildiğinde ise; önemli ölçüde ulaşım araçları, elektrikli, elektriksiz makineler ve ağır imalat sanayi ürünlerine dayanmakta olduğu görülür. Ülkede 2009 yılında 545 milyar dolar, 2010 yılında ise 731 milyar dolar ve 2011 yılında da yaklaşık olarak 839 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirilmiştir. Ülke ihracatının %20'si Amerika Birleşik Devletleri'ne yapılmaktadır. Ülkenin ithalatı ise; 2009 yılında 502 milyar dolar, 2010 yılında ise 639 milyar dolar ve 2011 yılında 737 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Mineral yakıtlar, elektrikli makineler, imalat sanayi ürünleri, elektriksiz makineler, gıda ürünleri ithal edilen başlıca ürünlerdir (DEİK, 2012).

Japon firmalarına yönelik değerlendirmelerin ardından, ülkenin genel inovatif yapısı değerlendirildiğinde firma başarısının sağlanabilmesi ve enformasyon ağlarının gelişimi için şirketlerin mevcut yenilik sistemlerinin geliştirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Japonya'da küçük firmalar ve alt sözleşmeler yaygın olup geniş çaplı işçi rotasyonları ile bilgilerin üretim, pazarlama ve Ar-Ge çalışanları arasında entegrasyonu sağlanır. Büyük ve küçük firmalar arasında kurulan yakın ilişkilerle firmalar arasında pazar veya teknoloji sorunları için enformasyon mübadelesi kanalı oluşturulurken, pazar mekanizmasından daha etkin bir spesifik bilgi oluşumu sağlanır. Bu durum şirketlere bilgi edinimi konusunda olumlu katkılar sağlamaktadır (Polattaş, 2009). Japon şirketlerinin inovasyon politikalarının tespiti amacıyla tarihsel yapısı değerlendirildiğinde, süreç içinde batıya açılmış ve batının endüstriyel teknolojisindeki gelişimleri yakından takip etmiş bir ülke olduğu görülür. Bu süreç boyunca Japonlar, batıdan öğrendiği gelişimleri ülkelerine taşıyarak kendi ekonomik ve sosyal yapılarına adapte etmiş ve geliştirmişlerdir (Lonien, 2007). 1980'lere kadar pazar payını artırmak olan temel amaç, artık yüksek kıymetli

ürünlere yönelmiş ve ticaret teknolojik inovasyon tabanlı olmaya başlamıştır. Ancak 1990'lı yıllarda yaşanan uzun süreli durgunluk ekonomiyi birçok yönden değişime sürüklemiştir (Westney, 1996).

2.2.1.4. İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri

2.2.1.4.1. Japonya'da Sahiplik Koordinasyonu

Japonya'da yönetimde etkili aktörlerin belirlenmesine ilişkin tespitlerde Whitley tarafından yapılan sınıflandırma esas alınarak, Japonya'da işletme sahibinin yöneticiler tarafından temsil edilmesi yoluyla oluşan bağlaşik kontrollü yapının mevcut olduğu görülür (Whitley, 1999). Japonya'da sahiplik yapısı değerlendirildiğinde diğer ülkelerden farklılaşan, birbirlerine karşılıklı iştirak yapısı ile bağlı farklı endüstrilerden firmaların gruplaşması ile oluşmuş bir iş grubu yapısı görülür (Douthett ve diğerleri, 2004). Japon iş grupları geniş ve karmaşık yapıli olup, çoklu ünitelerden oluşmaktadır. Japon iş sistemindeki hakim örgütsel yapı 'keiretsu' olarak adlandırılan ilişki ağlarıdır (Hamilton ve Biggart, 1997).

Keiretsu yapısal olarak iki farklı türde kurumsal gruplaşmayı ifade etmek için kullanılır. Bu yapılar piyasada karşılıklı ilişkide bulunan işletme yapılarını ifade eder. İlki tedarikçiler ve alıcıların oluşturduğu dikey grup olup otomobil ve elektrik sektörlerinde oldukça yoğun görülen bir yapıdır. Dikey yapılanmada, ağdaki üretim aktiviteleri büyük firmalar tarafından koordine edilir. Bu yapı piramit şeklinde gelişmiş ve savaş öncesi dönemdeki zaibatsu ile benzetilmektedir. İkincisi çeşitlendirilmiş bir yapısı olan yatay grup (finansal keiretsu) olup, merkezinde bir banka veya ticaret şirketi barındıran, bağımsız firmalar arası kredi ilişkileri bulunan

geniş çaplı üretim firmalarını içeren yapıdır (Douthett ve diğerleri, 2004). Şimdi bu yapıları detaylıca ele alalım.

Yatay Keiretsu: Yatay keiretsu, çeşitli sektörlerden büyük firmaların bir banka etrafında toplanması ile oluşturduğu yapıyı ifade eder (Büyük Altı grup, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa ve DKB gruplarıdır). Bu yapı içinde yer alan firmalar birbirlerine çapraz hissedarlık, yönetim ve ticari ilişkiler yoluyla bağlantılıdırlar (Ahmadjian, 2006). Yatay keiretsu, grubun merkez bankası olan büyük bir şehir bankası etrafında toplanmış firmaları içerir. Bu yapı içerisinde ayrıca, genel ticaret şirketleri, hayat sigortası şirketleri, diğer finans kurumları, endüstriyel firmalar ve diğer ağ bağlantıları bulunur (Sektörel çeşitlilik) (Grabowiecki, 2006). Genellikle çapraz hissedarlık yapısına sahip yatay keiretsu firmaları arasında finansal, yönetsel ve operasyonel bağlar bulunur (Lawrance, 1991). Grup içerisindeki şirketler birbirlerinin hisselerine sahip olmaları nedeniyle, ekonomik mantık olmadığı zaman bile her türlü işletme faaliyetlerinde ve sorun çözümlerinde tercihlerini birbirlerinden yana kullanma eğilimindedirler (Whitley, 1992).

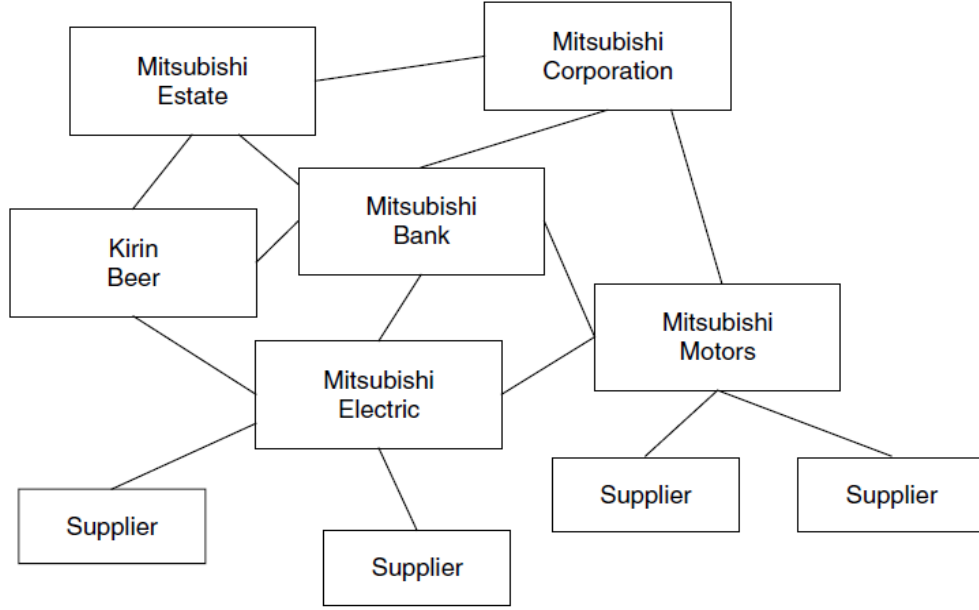
Japon ekonomisi temel olarak yıllar içinde gelişmiş altı büyük yatay keiretsu içerir. Bunlardan üçü savaş öncesi zaibatsulardan gelen Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo olup, diğer üçlü Dai Ichi Kango, Fuyo ve Sanyo savaş sonrası dönemde büyük bankalar etrafında gelişmişlerdir (Dow ve McGuire, 2009). Ekonomide mevcut altı temel grubun her birinde merkezdeki banka ve ticaret firması (sogo shosha) etrafında bulunan üye firmalar 'president's club' olarak adlandırılan yapıyı oluşturur (Feenstra ve diğerleri, 1999). President's club savaş sonrası iş sisteminde hakim olan banka merkezli altı büyük keiretsu grubunun başkanlarının belirli aralıklarla toplanması ile oluşur. Bu toplantılar merkezi bir yönetim yapısı gibi

işlemeyip, firmaların başkanları aracılığıyla bilgi alış verişi yapmalarını sağlar (Ahmadjian, 2006). Masaki'ye göre (1998) klübün amacı, ticari konular ve ekonomik koşullara ilişkin bilgi paylaşımıdır. President's club üyeleri arasındaki görüş alış verişi karar verme sürecini doğrudan etkilemese de karar vermede önemli bir katkısı söz konusudur. Ayrıca bu toplantılar grup içi koordinasyonun sağlanması ve sürdürülebilirliği açısından oldukça etkilidir (Douthett ve diğerleri, 2004).

Dikey Keiretsu: Dikey keiretsu; alıcılar, bağlı gruplar ve distribütörler arasında oluşan dikey bir organizasyonel yapılanmayı ifade eder (Toyota ve Toshiba dikey birer keiretsu grubudur) (Ahmadjian, 2006). Dikey yapı, ağdaki firmaların ana bir ürün üzerinden gelir elde etmesi yoluyla oluşturulmuştur. Ağdaki her firma belli bir konuda uzmanlaşmış ve üretim fonksiyonunu buna göre adapte etmiştir. Üretim aktivitelerinin koordinasyonu büyük firmalar tarafından sağlanmaktadır. Örnek olarak, otomotiv endüstrisinde Nissan ve Toyota, metal üretiminde Nippon Steel ve elektronik alanında Hitachi ve Toshiba verilebilir (Lawrance, 1991) Dikey keiretsuda bankalar direkt olarak bağlı değildir. Burada bankaların yerinde ana üretici yer alır ve ağdaki diğer firmalara finansman sağlar. Ana firma bağlı olan firmaların hisselerini elinde tutabilir ancak, bağlı firmalar için bu durum söz konusu değildir. Tedarikçi ve alıcı ilişkileri ile piramit şeklinde oluşan yapılanmada savaş öncesi zaibatsu yapısına benzerlik söz konusudur (Grabowiecki, 2006; Douthett ve diğerleri, 2004).

Japon ekonomisinde hakim iş grupları olan keiretsu gruplarına ilişkin yatay ve dikey ağ yapılarını içeren örnek bir şekil aşağıda verilmiştir.

Japanese Business Groups

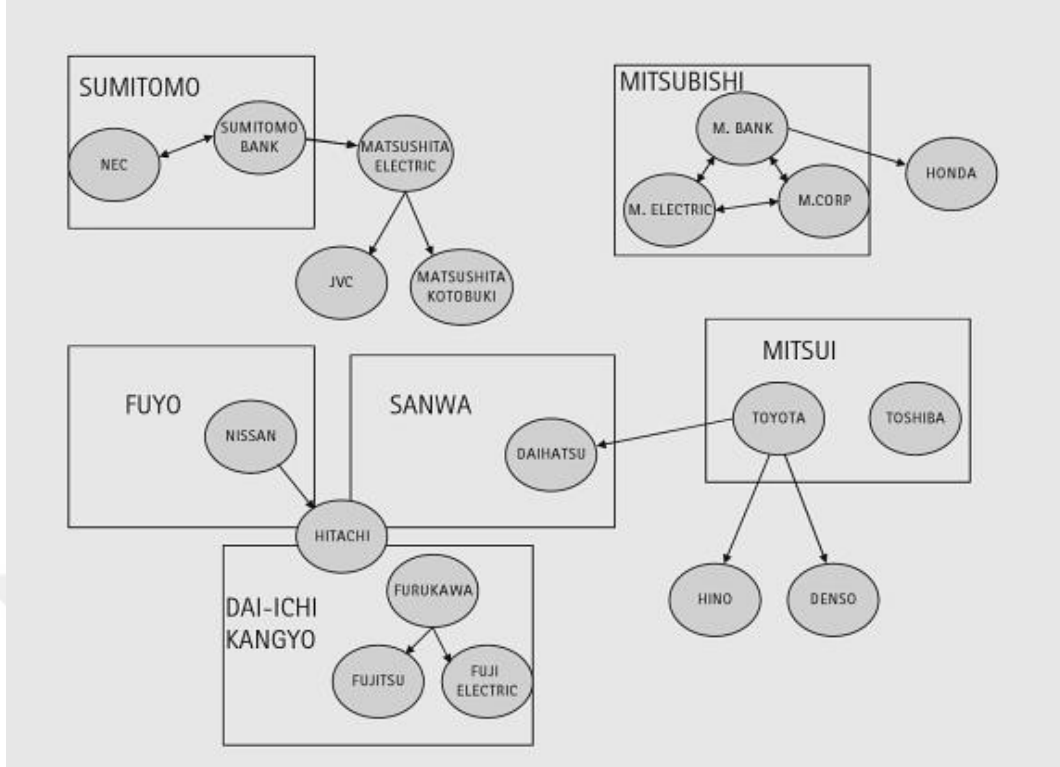


Şekil 9: Japonya İş Sisteminde Yatay ve Dikey Keiretsu Firmalarının Ağ Yapısı

Kaynak: Ahmadjian C. L., (2006), “Japanese Business Groups: Continuity in the Face of Change”, Business Groups in East Asia Financial Crisis, Restructuring, and New Growth, Sea-Jin Chang, Oxford University Press.

Mitsubishi Bank, Mitsubishi Corporation, Mitsubishi Electric ve diğer firmaların oluşturduğu banka merkezli yapı yatay grubu temsil eder. Mitsubishi Electric ve Mitsubishi Motors firmalarının tedarikçileri ile oluşturduğu yapı da kendi dikey gruplarına örnektir. Benzer şekilde diğer grup üyeleri de kendi tedarikçileri ile dikey gruplar oluşturmuşlardır (Ahmadjian, 2006).

Şekilden de görüldüğü üzere, yatay keiretsular birbirlerine bağlı temelde prestij sahibi ve büyük firmalardan oluşurken, yatay keiretsular etrafında yer alan ve piramit şeklinde kümelenen daha küçük firmalar dikey keiretsuları oluşturur (Dow ve McGuire, 2009). Aşağıda verilen şekilde ülkede mevcut şirketler vasıtasıyla yatay ve dikey keiretsu grupları belirtilmiştir.



Şekil 10: Japonya İş Sisteminde Mevcut Keiretsularda Yatay ve Dikey Yapılanmalara Şirket Örnekleri

Kaynak: Lincoln J. R., Shimotani M. (2010), “Business Networks in Postwar Japan: Whither the Keiretsu?”, The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press, pp. 127-156.

Şekildeki keiretsu düzeni açıklanacak olursa; dikdörtgen içinde gösterilen firmalardan oluşan ağ yapıları yatay, içlerinde yer alan firmalardan oluşan yapılanmalar dikey keiretsuları ifade etmektedir. Örnek olarak, Mitsui yatay keiretsusu içinde yer alan Toyota ve Toshiba dikey keiretsulardır. Dikey ve yatay keiretsular ayrı olabileceği gibi bazı ağ yapılanmalarında iç içe girmiş olabilir. Yatay ve dikey keiretsular arasında yapısal farklılıkların yanında avantaj ve dezavantajlar yarattığı durumlar söz konusudur. Yatay ve dikey keiretsuların avantajlı yapıları, üye firmaların yapısına katkıda bulunurken, örgütsel yapılarının güçlenmesine de katkıda bulunur. Hem dikey keiretsu hem de yatay keiretsu

yapısında temel amaç grup değerin maksimizasyonudur. Bu nedenle her iki oluşumda da grup firmaları bu yönde çalışırlar ve hareket ederler. Dikey ve yatay keiretsularının amaçlarının ortak olmasının yanında farklılaştığı durumlar da söz konusudur. Dikey keiretsular, yatay keiretsularla karşılaştırıldığında daha az çeşitliliği olan yapılara sahiplerdir. Ayrıca, yatay keiretsunun aksine, dikey keiretsuda güç ilişkilerinin eşitsizliği söz konusudur (Lonien, 2007).

Keiretsulara genel olarak bakıldığında bağlılık seviyesi ağ içinde oldukça yüksektir. Kent Calder, Japonya'nın 1950'lerden beri hızlı endüstriyel büyüme ve dönüşümünün temelindeki en önemli etmenin hakim iş grubu yapısı olan keiretsu olduğunu belirtmiştir (Whitley, 1992). Sonuç olarak Japon işletmelerinde bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmak, bilgiye teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmekte avantaj kazanmak, ilişkili şirketleri koordine etmek ve gelişimi ölçerek teşvik etmek verimli olmayı sağlamaktadır. Bu yapı içinde işlem maliyetlerini düşürmek amacıyla uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak esastır. Bu uygulama uzaktaki bir tedarikçiden alım yapılması sonucu oluşması beklenen envanter ihtiyacını minimize ederek, böyle durumlarda oluşması muhtemel ithalat ve gecikme maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır (Taş ve diğerleri, 2011).

2.2.1.4.2. Japonya'da Sahiplik Dışı Koordinasyon

Japon kültürüne özgü gruplaşma biçimi olan keiretsu yapısı içinde yüksek seviyede güven duygusu mevcuttur. Ağ yapısı içinde firmalar; iştirakleri, müşterileri ve endüstriyel ortakları ile sıkı ilişkiler içinde bir yapı söz konusudur. Tedarikçiler ve müşteriler arasındaki yüksek entegrasyon ile ağ içinde güven duygusu gelişmiştir. Bu

sistem ile organizasyonun her kademesine yüksek sorumluluklar verilerek, esnek bir yapı oluşturmaktadır (Whitley, 1992). Grup içinde yüksek seviyeli olarak değerlendirilen entegrasyon yapısı şu şekilde özetlenebilir: “Japon sisteminde muhtemel riskler belli bir işte uzmanlaşmak ve bu işleri küme içindeki alt taşeronlarla, ticaret şirketleriyle ve piyasadaki diğer iş grupları ile paylaşarak azaltılmaktadır” (Taş ve diğerleri, 2011, s. 8).

Japon iş sisteminde ana sanayici olarak tanımlanan bir firmanın yan sanayisine teknik sorun çözümü, üretim maliyetlerini düşürme veya envanter yönetimi gibi konularda yardım teklif etmesi, bir iyi niyet ve bağlılık mesajı verirken, üreticinin bir şekilde alakadar olduğunu gösterir. Japonya’da ana sanayicinin yan sanayicideki bazı operasyonel sorunları çözmekte yardımcı olması yan sanayicilerin güven duyarak karşılık vermelerini teşvik etmiştir. Bu durum karşılıklı bağımlılık ve güveni artırıcı yönde etki yaratmıştır. Ülkenin tedarik sistemi de ilişkisel bazda olup asgari düzeyde belirlenmiş sözleşmeler yüz yüze temaslarla icra edilmektedir (Wasti ve Wasti, 2009). Bu durum Japon kültüründe mevcut üretim zincirinde yer alan üyeler arasındaki koordinasyonun yüksek olduğunu gösterir. Ayrıca tedarikçilerle ilişkilerde güven zaman içinde oluşmuş ve temel bir özellik haline gelmiştir (Stuart ve diğerleri, 2012). Ancak grup içinde oldukça yakın ilişkiler mevcut iken, rakipler arasındaki ilişkiye bakıldığında keiretsuların diğer keiretsularla oldukça sınırlı seviyede ilişki kurdukları söylenebilir (Sığırı, 2006).

Japonlar, rekabetin gerekli veya zararlı olduğunu ayırt etmekte çok başarılıdırlar (Bulut, 2004). (Bu duruma; Japon gıda şirketlerinin ayrı ayrı mal teslim etmenin mal teslim giderlerini artırdığını düşünerek nakliye işini paylaşmaları ve %80 oranında tasarruf ettikleri sistem örnek olarak verilebilir. Rekabet yapısına

ilişkin olarak, Japon otomobil şirketleri arasındaki yoğun rekabet model değişiklikleri ve fiyat oynamaları gibi birçok alanda söz konusudur. Japonlara özgü rekabet biçiminde bu firmalar rakip olsalar da zaman zaman bir araya gelerek sektöre ilişkin ortak sorunlarını da tartışırlar (Bulut, 2004).)

Ulusal alandaki rekabeti gelişmiş olan Japonya’da uluslararası alanda rekabet daha etkindir. Uluslararası piyasalarda yükselme hedefi olan Japonya, 1960’lı yıllardan itibaren dışa açılma politikaları uygulamaya başlamıştır. Bu dönemde yaşanan hızlı büyüme ile özellikle çelik ve otomotiv sanayilerinde sağlanan gelişim ile ülke dünya pazarlarına hızla adapte olmuştur. Bu gelişmelere bağlı olarak Japonya son yıllarda en çok dışarıya doğrudan yatırım yapan ülkeler arasında yer almış, uluslararası alanda Japon yatırımlarının artması ile ülke firmaları bir rekabet ortamına girmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında başarılı olmak isteyen Japon şirketleri uluslararası pazara giriş stratejilerini belirlerken yabancı pazar ve rakipleri hakkında kapsamlı bilgi sağlamayı tercih ederler. Bunun yanında Ar-Ge faaliyetlerine de önem vererek girilen pazarlarda stratejik birleşme, satın alma ve bayilerini oluşturma yoluyla genişlemelerini sürdürmektedirler. Bu kapsamda Japon çok uluslu şirketleri dünya çapında (özellikle gelişme yolundaki ülkelerde; Güney Amerika’nın her tarafında, Güney Avrupa’da, İspanya, Portekiz, Türkiye’de ve Güneydoğu Asya’da, Malezya, Endonezya, Tayland’da) uluslararası pazarlarda rekabete katılabilmek amacıyla imalat tesisleri kurmak için çabalamakta, pazara girişte öncelik sağlayarak rakiplerinin önünde yer almayı hedeflemektedirler (Enginkaya, 2005).

Japon firmaları sürdürülebilir ekonomik büyüme hedefi içinde sürekli olarak yüksek rekabet ortamında bulunduklarından, Japon firmaları uluslararası pazarlarda

olduğu gibi yerli rakiplerine karşı da hızla cevap verebilecek şekilde sektör içerisindeki performans standartlarını önemsemektedirler. Ülkede mevcut rekabet yapısı ve süreci, örgütlerin ayakta kalabilmek için kendilerini geliştirme çabalarına ve Ar-Ge'ye de yansıtılarak Japon ekonomisine ivme kazandırmaktadır (Sığırı, 2006).

2.2.1.4.3. Japonya'da İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi

Japonya yönetim uygulamalarının bir gereği olarak, iş sisteminde işçi-işveren ilişkilerinin gelişmiş olduğu ve çalışanların işletmede tüm süreçlerde yer aldığı görülür. Bu nedenle, Japon firmalarında işçi-işveren bağımlılığının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumun bir sonucu olarak, işletme sahiplerinin çalışanlara yüksek güveni ve yetki vermesi söz konusudur (Whitley, 1999). Japon iş sisteminde, ağ yapısının en alt kademelerindeki çalışanlara yüksek sorumluluklar verilerek ekip çalışması yoluyla oluşturulan esnek yapı, mevcut yönetsel uygulamalarda işçi-işveren ilişkilerinin seviyesini artırmaktadır. Örgütsel yapıda mevcut olan tüm işletme çalışanlarının söz sahibi olduğu karar verme mekanizmaları olan ringi sistemi ve yöneticilerin zamanlarının çoğunu çalışanlarla birlikte geçirdiği örtülü kontrol mekanizması uygulamaları buna örnektir (Whitley, 1992). Redding ve Witt (2007) ağ yapıları içinde çapraz sahiplik ile bağlı olan firmalarda çalışana verilen sorumluluğu yüksek olarak tanımlamışlardır.

Japon iş sistemi yapısında çalışana önem veren bir kültür mevcuttur. Otorite yapıları hiyerarşik ve konfüçyan çerçevede gelişmiştir. Bu durum eğitime verilen önemin yüksek olmasını ve yaş sebebiyle duyulan saygı ortamının oluşmasını sağlamıştır. Japonya'da insan sermayesi de finansal sermaye gibi uzun sürelidir. Çalışanların firma bağımlılığının yüksek olması ve ömür boyu istihdam yapısı

mevcuttur. Sosyal yapıda güven duygusunun oldukça önemli olduğu ekonomide, kurumsal güven gelişmiş ve fırsatçılık söz konusu değildir. Bu durum çalışanlarla yazılı anlaşmalar yapılması yerine sözlü yapının gelişmesini sağlar (Redding ve Witt, 2007).

Japonya'da mevcut yöneticilerin en alt seviyeden işe başladığı ilişki bazlı sistem mevcuttur. Sistem içinde çalışanların belirlenen performans kriterleri esas alınarak terfi etmesi sağlanır. Ekonomik yapılanmada şirketler arası transferlerin ve hareketliliğin az olması sebebiyle yöneticilerin şirket bağlılığı oldukça yüksek olup şirketteki uzun süreli performansları oldukça önem arz eder. Çalışanların şirketle olan uzun vadeli ilişkisinin gereği olarak, yöneticiler için paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak esas iken, işçilerin şirket çalışma alanları doğrultusunda yetenek geliştirmeleri önemlidir (Hoskissonve diğerleri, 2004).

Japon iş sisteminde, karar almada grup konsensüsü, ömür boyu istihdam yapısı, kıdemlilik esasına göre ödeme ve terfi sistemi, konfüçyanizm kültürü, ailenin önemi, otoriteye itaat, yüksek seviyede okur-yazarlık, başarı arzusu ile sıkı çalışmada isteklilik ve tüm şirket çalışanlarını barındıran aile birliği yapıları temeldir. Bu yapı çalışanların her koşulda işlerine ve işverene bağımlı olmalarını sağlar (Stiles, 2009). Japon şirketleri bu özellikleri itibariyle enformasyon ağlarını sürekli genişletme imkanı bulurlar. Firma içi ve firma dışı piyasa stratejileri değerlendirildiğinde Japonya, firma içinde ideolojilerini ön planda tutan, ortak karar verme mekanizması ile grupları kontrol eden bir yapıya sahiptir. Ortak karar verme mekanizması işçilerin kararlarda söz sahibi olması yoluyla, işverene olan güveni artırır. Japon şirketleri grup dışında incelendiğinde ise, yüksek seviyedeki Ar-Ge faaliyetleri ön plandadır (Hamilton ve Biggart, 1997).

İş sistemlerinin temel karakteristikleri genel olarak Japonya açısından değerlendirildiğinde Whitley (1999); Japonya’da devletin baskın, koordine edici ve riskleri paylaştığı iş sisteminde, işletme sahiplerinin yöneticilerce temsili yoluyla oluşan bağlaşıklık kontrollü yapının etkin olduğunu belirtmiştir. Bu durum keiretsu içinde yüksek koordinasyon ve piyasa içi rekabetin az olmasını sağlamıştır. Kredi tabanlı sistemin hakim olduğu Japonya’da sahipliğe dayalı olmayan bir eşgüdümün varlığına ihtiyaç vardır. Kapitalizmin doğal bir kuralı olarak kredi veren kuruluşların kredi verdikleri işletme üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkilerin bulunması söz konusudur. Ayrıca, kredi tabanlı sisteme sahip ülkede grup dışında oldukça sınırlı iletişim ve işletmeler arasında etkin bir rekabet mevcuttur. İstihdam ilişkileri ve iş yönetimi açısından bakıldığında ise işletmelerin eğitim sistemine yoğun destek verdiği Japon iş sisteminde kolektif karar verme yapısı gereği işçi-işveren arasındaki karşılıklı bağımlılığın ve çalışana doğru yapılan yetki devrinin yüksek olduğu gözlenmektedir (Whitley 1999).

2.2.1.5. 1990’ların Japon İş Sisteminin Kurumsal Yapısına Etkisi: AR-GE Politikaları

1990’ların başında durgun bir süreç yaşayan Japon ekonomisinde yeniliklerin oluşması zor bir süreç haline gelmiştir. Ancak fikri mülkiyet politikası ile inovasyonun teşvik edilmesi, yaratıcılığın teşvik edilerek korumanın güçlendirilmesi ve fikri mülkiyetin kullanımını artırılarak Japonya’nın endüstriyel rekabet edebilirliğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Böylece yaratıcılığın artırılması ve yaygınlaştırılması ile yeni endüstrilerin oluşumu söz konusu olacaktır. Politika

çerçevesinde patent teşviki ile inovatif yapıya katkı sağlayacak gelişimler yaşanması amaçlanmıştır (Kazuyuki, 2003).

Son 30 yılda Japonya, rekabetçi yapısı ile dünyanın önde gelen düşük teknoloji, düşük ücretli ekonomisi olmaktan; minyatür, bilgisayarlaşma, otomobil üretimi, yerel eğlence aletleri ve endüstriyel robotların geliştirilmesine yönelik yeniliklerle endüstriyel bir süper güç haline gelmiştir. Günümüzde Japon şirketleri, küresel pazarda bilimsel ve teknolojik inovasyonlarıyla anahtar bir ülke konumundadır (Holroyd, 2008). II. Dünya Savaşı sonrasında bilim ve teknolojiye yeterli seviyede yetkinliğe sahip olmayan Japonya, bilim ve teknoloji sistemi ile üretim sistemi arasındaki etkileşimin önemini ve inovasyondaki sistemik ilişkiyi iyi şekilde kavramış, dünya çapında başlıca teknolojik güç odaklarından biri haline gelmiştir (Freeman, 1995).

Yapılan değerlendirmeler ışığında Japon firmalarının inovasyon stratejilerinin temel özellikleri belirlenmiştir. Buna göre, ilk olarak ülke dışından öğrendiği gelişimleri ülkelerine taşıyarak kendi ekonomik ve sosyal yapılarına adapte etmiş ve geliştirmiş bir ülke olan Japonya oluşturduğu melez teknolojileri geliştirmiştir (Lonien, 2007). İş sisteminde yer alan ağ içinde yer almanın en büyük avantajlarından birisi olan firma ve müşteriler arasındaki yoğun bilgi akışı ile gerçekleşen yüksek seviyede bilgi paylaşımı inovatif gelişime olumlu katkı sağlamıştır (Feenstra ve Hamilton, 1999; Alayoğlu, 2009). Son olarak ülkede büyük atılımlarla oluşan radikal inovasyonlar yerine adım adım geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan artımsal inovasyon yapılması ile etkinlik sağlanmıştır (Redding ve Witt, 2007).

2.2.1.6. Küreselleşme ve 2000'lerde Japonya'nın Durumu

II. Dünya Savaşı Japonya'nın uzun yıllardır elde ettiği birçok şeyi kaybetmesine sebep olmuştur. Ülkede mevcut zaibatsu yapısı dağıtılmış ve holding yapılanmaları yasaklanmıştır. Japonya girdiği yapılanma sürecinde ekonomik gelişimini düzene sokarak toparlanmaya başlamıştır. Yeni yapılanma ile iş grupları da yenilenerek keiretsu olarak ortaya çıkmıştır. Devletin düzenleyici etkisinin hakim olduğu iş sistemi yapısında keiretsular devlet tarafından desteklenerek, grup içi dayanışma mekanizması ile çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Kaybedilen savaşın ardından hızlı bir toparlanma süreci atlatan Japonya etkisi dünya çapında yayılmıştır (Bhappu, 2001; Whitley, 1999).

1980'lerde ekonomik süper güç olan ve 1990'ların başına kadar benzersiz ekonomik patlama dönemini yaşamış olan Japonya, balon ekonomideki bozulmalar sonucu uzun süreli bir durgunluğa sürüklenmiştir. 1980'lerin sonunda kurumsal yönetim yapısı ve finansal sistemin çöküşü ile şirket banka ilişkileri, uzun süreli istihdam yapısı, kıdeme dayalı ücretlendirme sistemleri çökmüş, finansal sistem derin bir krizin ortasında kalmıştır. 1990'larda oluşan kriz döneminde, finansal liberalizasyon ve küreselleşme ile bankalar riskli yatırımlara yönelmiştir. Bu dönemde şirketler, bankalar ve kurumsal yönetim sistemi tamamen felç olmuştur (Boyer ve Yamada, 2000).

Devlet ve bürokrasi tarafından kollanan keiretsular, zamanla piyasa koşullarından çok grup içi dayanışma mekanizmasına bağlı olarak kararlar almaya başlamışlardır. Bu yöndeki yapılanma sonucunda keiretsular Japonya'nın ekonomik itici gücü olmaktan çıkarak giderek katlanılması gereken bir yük haline gelmeye başlamışlardır. Yaşanan bu sürecin temelinde grup bankalarından rahatlıkla sağlanan

kredilerin verimsiz projelerde kullanılması ve geri ödenmesi şüpheli kredilerin oluşması rol oynamıştır (www.ekonomistim.com). Japon ekonomisinde 1980'li yıllarda gayrimenkul fiyatlarında görülen büyük spekülâtif artışlar yaşanan bunalımın temel kaynaklarından biridir. Bu dönemde gayrimenkul fiyatları hızla yükselirken kredilerin önemli bir bölümü de gayrimenkule yönelir. Yatırım amaçlı kredilerin düşüşü ile üretken kapasite olumsuz etkilenir. Hızla yükselen gayrimenkul fiyatlarıyla yerel ekonomik büyüme zorlaşmış, istihdam artışı ve mal üretimi imkânsız hale gelmiştir. Böylece yatırım yapmaktan daha karlı ve kolay olduğu için gayrimenkul fiyatlarındaki şişme sürerken, bu şişmeyi sürekli destekleyecek gelir yaratılamadığından gayrimenkul ve banka sahipleri olumsuz etki altında kalmıştır. Zamanla düşen gayrimenkul fiyatları ile iflas eden ve banka kredilerini ödeyemeyen gayrimenkul sahiplerinin teminat olarak verdiği değerini yitirmiş gayrimenkuller oluşmuştur. Gayrimenkul ve hisse senedi fiyatlarının suni olarak şişmesi ile "bubble" dönemi olarak adlandırılan dönemin 1991 yılında sona ermesi ile ülke ekonomisinde bir durgunluk dönemi yaşanmaya başlanmıştır (Çakır, 2001).

Savaş sonrası dönemde mucizevi şekilde toparlanan ekonomik yapı ile dünya çapında dikkatleri çeken Japon mucizesi, 1997 yılında yaşanan kriz ile tekrar gölgelenmiştir. Asya krizi birçok Doğu Asya ülkesi gibi Japonya'yı da yakından etkilemiştir. O dönemde diğer Doğu Asya ülkelerine yüksek miktarda borç vermiş olan ve ihracatın önemli bölümünü bu ülkelere yapan Japonya, Güney Doğu Asya krizine karşı oldukça hassas bir konumda bulunmuştur. Bunun yanında Japon fonlarının başta ABD olmak üzere, diğer gelişmiş ülke piyasalarında da yüksek paya sahip olması, Japonya'nın kriz sürecini diğer piyasalara da yansıtabilecek konumda olmasını sağlamıştır (Hacıislamoğlu ve Silahşör, 1998).

Japonya 2000 yılından itibaren dünya çapındaki ekonomik canlanmayla beraber, kriz döneminde yaşadığı deflasyon ve finansal sorunları gibi birçok sorunu geride bırakarak tekrar yükselişe geçmiştir. 2008 yılında tekrar yaşanan küresel finans krizi ile tekrar etki altında kalan Japonya ekonomisi, ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan en büyük resesyonlardan birini yaşamıştır. 2008 yılının son çeyreğinde ülkenin Gayri Safi Milli Hasılasının %12,7 oranında düşüş yaşadığı tespit edilmiştir. Bu dönem boyunca yaşanan mali sektör sıkıntılarının yanında iç ve dış talebin azalması ile Japon şirketlerinin çoğu üretimde ciddi daralmaya gitmek zorunda kalmışlardır (DEİK,2011).

Eylül 2008'de ABD'de başlayan ve zaman içinde uzun yıllardan beri karşılaşılan en ciddi boyutlara ulaşan finansal kriz kısa sürede küresel finansal krize ve küresel resesyona (büyüme hızının düşmesi, işsizliğin artması) dönüşmüştür. Avrupa ülkeleri ve Japonya bankalarının portföylerinde bulunan ABD finansal sektörü hisse senetleri, tahvilleri ve türevlerinin değer kaybetmesi ile ülke bankaları ciddi bir finansal kriz içine girmiştir. Bu durumda birçok ülke hükümeti gibi Japonya da krizi hafifletmek ve mali sektörünü en az zararla kurtarmak için tedbirler almıştır. İhracata dayalı bir büyüme stratejisi izleyen Japonya'nın, kriz ve resesyon sebebiyle ihracatı azalmış, ihracatla beraber toplam harcamalar ve üretim, milli gelir büyüme hızında büyük düşüşler yaşanmaya başlamıştır (Hiç, 2009). Bu dönemde kriz ve resesyondan kurtulmak amacıyla yapılanma çalışmaları uygulanmıştır. Ülke çapında gerçekleşen kurumsal yeniden yapılandırma sürecinde yapılanlar Erdönmez (2003) tarafından ana hatlarıyla aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

- Yeni muhasebe standartları konsolide muhasebe sistemini de içerecek şekilde belirlenmiştir.

- Ticaret Kanunu'nda yapılan değişikliklerle kurumsal yönetim standartları modernleştirilmiştir.
- Menkul kıymet piyasalarının serbestleştirilmesi ile yatırımcıların daha yoğun biçimde ihtiyaç duyduğu kurumsal bilgilere kolay erişim amacıyla ABD'deki Edgar sistemine benzer bir sistem olarak Haziran 2001'den itibaren Edinet (The Electronic Disclosure for Inverstors Network) sistemi uygulamaya konulmuştur.
- Firmalar yönetim kurullarını daha verimli hale getirmek amacıyla firmanın faaliyetlerinden sorumlu tutacağı yöneticilerin (genellikle firmanın Başkanı veya Yönetim Kurulu Başkanı) sayısını azaltmış, dışarıdan yönetici atamış ve sorumluluklarını belirlemişlerdir.
- Banka ve firmalar üzerinde karlı olma baskısı çapraz hissedarlıkların sayısının azalmasına neden olmuştur. Keiretsu sistemi ele geçirme şeklindeki devralmalara karşı daha kırılğan hale gelmiştir.
- Ticaret kanununda yapılan revizyonla firma birleşmelerini kolaylaştırmak ve bir firmanın borçlanılarak satın alınması, firmanın bir bölümünün satılması, firma bölünmesi, ana firmayla bağlı firma arasında hisse senedi takası, sermaye artırılmadan yeni hisse senedi çıkarılması gibi kurumsal ayrıştırmaları içeren yasal bir ereve oluşturulmuştur.

Söz konusu yasal düzenleme Endüstriyel Yeniden Yapılandırma Kanunu (IRL) olup bu kanun; varlıkların satılması, borç-hisse değişimi yoluyla borç yükünün azaltılması, keiretsu içindeki firmalara verilen grup içi kredilerin sınırlandırılması ve şirketlerin bölünüp parçalanmasını içerir (okaklı, 2002).

Yıllar içinde Doğu Asya'nın artan ekonomik hakimiyeti, bölgeyi küresel ekonomik alanda merkezi bir rol oynayan ve batılı olamayan tek bölge haline getirmiştir. Doğu Asya kaynaklı çok uluslu şirketlerin birçoğu Japonya kökenli olup bu durum çok uluslu şirketler vasıtasıyla kurulan uluslararası ilişkilerin gelişmesi yoluyla Doğu Asya'nın küreselleşmeye adaptasyonunu hızlandıracaktır (Leung, 2006). Ancak Lincoln ve Shimotani'ye göre küreselleşme, finansal olarak özkaynak ilişkileri ve işbirliği anlaşmaları alanında yapılan reform ve düzenlemelerle keiretsular birçok alanda etkisiz hale gelmeye başlamışlardır. 2000'lerde üreticiler, tedarikçiler ve diğer keiretsu ortakları arasında yapılan restorasyonlar ve işbirliği anlaşmaları ile kontrol ve koordinasyonu korumaya yönelik adımlar atılmıştır. Ancak Japon iş sisteminin hakim yapısı olan keiretsunun endüstriyel organizasyonunda meydana gelen devlet etkisinin azalması, yönetimde profesyonellere yer verilmesi, şeffaf yönetim yapısı ve karlılığın ön plana çıkması gibi temel değişimler nedeniyle günümüzde ağ yapısı daha zayıf bir hale gelmiştir. Ekonomide kısa dönemli fırsatçı şirket uygulamalarının yerine uzun süreli değer yaratan ve tüm paydaş katkısını göz önünde bulunduran yaklaşımda zamanla karlılık ön plana çıkmıştır. Bu yapı hissedarların karlılık beklentisinin yüksek tutulduğu ve bu nedenle yönetimin hisse başına karını artırmak için çalıştığı Anglo Sakson sistemden farklı olarak paydaş temelli bir yaklaşım izlemektedir (Lincoln ve Shimotani, 2010). Bu durum pazar tabanlı ilişkilerde mesafelerin artması ve çeşitliliği yüksek yapının içselleştirilmesi sonucunu doğurmuştur. Yaşanan tüm süreç sonunda Japon ekonomisine ilişkin tespit, ekonominin kendine özgü kültürel özelliklerini korurken, iş örgütlerinin yapısı ve yönetiminde Anglo-Amerikan sistemine yakınsadığı yönündedir. Hissedarların kısa dönemli karının geri planda tutularak, paydaş temelli bir yaklaşımla firmaya uzun

dönemli fayda sağlayan yapı zamanla zarar görmüştür. İşletmelerde karlılık isteği hızla artmış, hissedarların çıkar ve amaçlarına hizmet eden bir yapıya yönelim söz konusu olmuştur (Lincoln ve Shimotani, 2010). Ayrıca 1980'lerden günümüze endüstriyel pazarlardaki ağ yapıları belirgin bir değişim yaşamış, küreselleşme ve yeni ekonomik yapı ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yoğunlaşmıştır (Halinena ve Tornroos, 2005). Gruplarda mevcut çapraz hissedarlık oranlarının düşmesi, ana banka ve firma arasındaki ilişkinin gevşemesi, muhasebe sisteminde yapılan revizyonlar ile karşılıklı iştirak ilişkilerinin kolaylaşması ve ülkede yabancı yatırım tutarlarının artması söz konusu olmuştur. Yaşanan değişimlerle iş grupları olan keiretsu yapısında zayıflamaların oluşması ile birlikte, grup ilişkilerinin çözülmeye başladığı görülmüştür. Bu süreçte bağların daha gevşek olduğu gruplarda kırılma daha kolay iken, güçlü bağların zayıflamasının çok daha zor olduğu tespit edilmiştir. Böylece bazı gruplar ayakta kalırken bazıları başaramamıştır. Değerlendirmeler sonucunda bu durumun bazı grup ilişkilerini zayıflattığı ve bazılarını kırdığı belirlenmiş ancak, grupların Japon iş sisteminden tamamen yok olmasına ilişkin etkin bir kanıt tespit edilmemiştir. Bu nedenle iş grupları ve oluşturdıkları bağların varlığı ekonomik sebepler olduğu sürece devam edecektir.

Sonuç olarak, Japon ekonomisinde yer alan kurumsal gruplar, bankalar, istihdam sistemi, devlet, firmalar arası ilişkiler ve idari yapılanmaların tamamlayıcı ilişkileri ile iş grupları yapısı oluşmaktadır. Bu yapılanmaların bir ya da birkaçının eksikliği durumu sistem etkinliğinde aksamalara yol açacaktır (Ahmadjian, 2006). Japonya Amerika örneği ile başladığı kalkınma yapısı boyunca yoğun bir emek harcayarak, amacına ulaşmıştır. Ancak hedefine ulaşan ülke yeni şeyler üretmek yerine derin bir resesyon süreci yaşamıştır. Aygün'e göre (2011); Amerika'nın

dünyayı etkilemek olan felsefesi yapısı göz önüne alındığında, günümüzde Japon kültüründe görülen Amerikan tesiri, Amerikan kültüründe görülen Japon tesirinden çok daha fazladır (Aygün, 2011).

2.2.1.7. Sonuç

Tarihsel gelişim süreci içinde Japon iş sisteminde çeşitli şekillerde gözlenen şirket ağları, Japon kültürel süreci ve iş sistemi anlayışının sonucudur. Küresel ortamda faaliyetlerini sürdüren Japon şirket ağları, zaman zaman zor süreçler yaşasa da başlangıç ve gelişim süreci boyunca genellikle başarılı bir seyir izlemiştir. II. Dünya savaşı öncesinde zaibatsu olarak adlandırılan iş toplulukları savaş sonrası dönemde keiretsu olarak yeniden yapılanmıştır (Lonien, 2007). Aile kapitalizminin yıllar içinde zayıflaması söz konusu olsa da firmaların aile sahiplikli yapısı devam etmiştir. Zamanla küreselleşmenin de etkisiyle ekonomik ve politik bağların etkisi zayıflamış, iş sistemi yapılarında yönetime profesyonellerin girişi söz konusu olmuştur. Böylece ülke uluslararasılaşma sürecine girmeye başlamıştır (Yeung, 2006).

Savaş sonrası dönemde oldukça yıpranan ancak hızla toparlanan ekonomisiyle birçok ülke için örnek teşkil eden Japonya'nın başarısı dünya çapında kabul edilmiştir. Ülkenin başarı unsurlarının temeli olarak belirlenen Japon şirket ağlarının uzun yıllardır firma başarısına etkisi oldukça önemlidir. Ağ yapısı içinde yer alan finans, tedarik, üretici ve distribütör firmaları arasında oluşan istikrarlı yapı ile yetkin ve yeterli bir küme oluşmuştur. Ağ firmaları birbirlerine çapraz hissedarlık, alıcı-satıcı ilişkileri, firmalar arası personel değişimi, birlikte ürün-hizmet geliştirme ve dağıtım gibi yapılarla bağlıdırlar ve mevcut dayanışma yapısı bilgi transferi,

işlem maliyetlerinin düşürülmesi gibi kolaylıklar sağlamaktadır. Ayrıca keiretsu grupları içinde yer alan her bir işletme, elinde hisse bulunduran diğer şirketlerin toplamı tarafından denetlenmektedir. Değerlendirilen tüm bu süreç içinde ağ yapısı sağladığı avantajlarla ülke ekonomisine olumlu yönde katkı sağlamakta olduğu söylenebilir (Morca ve Steier, 2005; Lawrance, 1991).

Dünya çapında değerlendirildiğinde Ar-Ge yatırımları ülkelerin durumlarına göre farklılıklar göstermekte, zengin ülkelerin Ar-Ge yatırımlarının diğer ülkelere göre fazla olması durumu gözlenmektedir. 1999 yılında OECD ülkelerinin toplam Ar-Ge yatırımlarının %48'ini oluşturan ABD'nin Ar-Ge yatırımı 250 milyar dolar değerindedir ve ardından %18 ile Japonya, %8 ile Almanya, %5,5 ile Fransa gelmektedir. Yapılan bu yatırım miktarları ayrıca ülkelerin bilim ve teknoloji alanındaki konumlarını da göstermektedir. Bu nedenle Ar-Ge yatırımı yüksek olarak değerlendirilen ABD, Finlandiya, Japonya, Kore, İsviçre gibi ülkelerin bu alanda ön planda olmaları ve yatırımlarının diğer ülkelere göre gayri safi milli harcamalarının çok daha büyük kısmını oluşturması kaçınılmazdır. Ancak, yapılan yatırımlarda özel sektör ve kamu tarafından yapılan yatırım miktarlarında bir denge bulunması da önem arz etmektedir. Örneğin İrlanda ve Güney Kore ile benzer şekilde Japonya'nın Ar-Ge yatırımlarının %70'i özel sektör, %20'si ise kamu tarafından gerçekleştirilmiştir (OECD, 2000; Erkek, 2011).

Japon ekonomisi yıllar içinde inişli çıkışlı bir ekonomik süreç yaşamıştır. 1980'lere kadar iyi seviyelerde ilerleyen ekonomi bu dönemde yaşanan ılımlı ekonomik çöküntüden sonra 1986'da tekrar genişleme dönemine girmiş ve bu durumu 1992'deki ekonomik durgunluk dönemine kadar sürdürmüştür. Yeniden toparlanma 1997 Asya krizi ile tekrar bozulmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde

yaşanan ekonomik canlanma ise, 2008 yılından itibaren yerini dünyada etkisini gösteren küresel finans krizine bırakmıştır. Bu dönem Japon ekonomisinde yeni bir resesyon yaşanmasına sebep olmuştur. Böylece birçok şirket daralma yoluna gitmiştir. Ekonomik yapılanmasını inişli çıkışlı süreçlerde yaşayan Japonya, yıllar içinde dünya ekonomileri arasında önemli bir konuma ulaşmış ve küresel ortamda başarısını kanıtlamış bir ülke olarak tanımlanmıştır. Son dönemde zayıflayan yapısına ilişkin bulgular bulunan Japon iş sisteminin temelini oluşturan keiretsu ağlarının bu süreçte etkisi oldukça büyüktür.

Japon iş sistemi uygulamaları, başarılı yapılar sergilemesi sebebiyle birçok ülke tarafından dikkatle incelenmiş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak gerek yapısal gerekse kültürel eksiklikler sebebiyle Japonya iş sistemindeki başarı taklitçileri tarafından elde edilememiştir (Sığrı, 2006). Bu durumdan elde edilen sonuç ‘yönetimde tek bir en iyi yol’ değil ‘birçok iyi yol’ bulunduğu yönündedir. Japon iş sistemi yapısı ve uygulamaları kendi ekonomik ve kültürel ortamında oldukça başarılı sonuçlar vermektedir. Bu nedenle her ülke kendi ekonomik, politik, finansal ve kültürel yapısına uygun iş sistemi uygulamaları ile yapısına uygun endüstriyel yapılanma, sermaye birikimi ve risk yönetimi ile başarılı sonuçlar elde edebilir (Sığrı, 2006).

İş sistemlerini şekillendiren kurumsal yapılar açısından değerlendirmeler yapılacak olursa, devlet yapısı 1990'lara kadar doğrudan devlet müdahalesi ve endüstride devlet müdahalesi orta seviyede tanımlanırken, 1990'lardan sonra müdahalelerde azalan yapılar söz konusudur (Whitley ve Zhang, 2013). Finansal sistemde oldukça önemli finansman kaynağı olan bankalar, 1970'lerden sonra mali sistemin liberalizasyonu ve deregülasyonu ile sorunlar yaşamaya başlamıştır.

Firmalar daha ucuz finansman kaynaklarına yönelmiş, bu durumdan bankalar ve bankalarla yakın ilişkiler içinde olan firmalar yoğun şekilde etkilenmiştir. Zaman içinde karlılık ön plana çıkmıştır. Bu nedenle 1990’larda balon ekonominin de çökmesiyle kurumsal yapılanma yeniden gözden geçirilmiş ve değişimler yaşanmıştır. Bazı alanlarda düzenlemelerle iyileşme sağlanmasına rağmen, Japonya’nın kurumsal yapısının düzenlenmesine ilişkin yapılacak çalışmalar devam etmelidir (Erdönmez, 2003). Eğitim sisteminin oldukça ileri seviyede olduğu Japonya’ya sendika sistemi açısından bakıldığında, sendikaların oldukça yaygın olduğu ancak zamanla, üretim sektöründen hizmet tabanlı sektörlerle yönelme ile sendikalaşma oranında belirgin azalmanın yaşandığı görülmüştür (Stiles, 2009). Kolektivist yapının belirgin olduğu ülke ekonomisinde, şeffaf olmayan yapı yerini zamanla bilgilendirmenin daha yüksek olduğu yapıya bırakmıştır. Ayrıca önceki yıllarda muhafazakar olarak tanımlanan ve dışarıdan girişlerin kısıtlı olduğu sisteme yeni girişler zamanla mümkün olmuştur (Çokaklı, 2002). DEİK tarafından yayınlanan 2012 yılı Japonya ülke bültenine göre;

“IMF’nin 2009 yılı raporuna göre Japonya nominal milli gelir hesabına göre Amerika Birleşik Devletleri’nden sonra dünyanın ikinci büyük ekonomisi, ayrıca dünyanın en büyük dördüncü ihracatçı ve beşinci ithalatçı ülkesi konumundadır. Ancak 2010 yılı raporuna göre Amerika ilk sırada ve uzun süredir ikinci sıradaki yerini koruyan Japonya’nın yerini Çin Halk Cumhuriyeti almıştır” (DEİK, 2012, s. 3).

Japonya İkinci Dünya Savaşı’ndan sonraki dönemde yaşadığı hızlı büyümenin ardından, 1990’lı yıllarda durgun bir ekonomik sürece girmiştir. Ancak 2000’li yıllara gelindiğinde, dünya genelindeki ekonomik canlanmayla ülke

ekonomisi tekrar yükselişe geçmiştir. 2008 yılında yaşanan küresel finans krizi ile tekrar olumsuz etkiler yaşayan ekonomi, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan en büyük resesyonlardan birini yaşamıştır. Bu süreç mali sektörde sıkıntılara, iç ve dış talebin azalmasına ve şirketlerin üretiminde ciddi daralmaya sebep olmuştur (DEİK, 2012). Ayrıca, ülkede zaman içinde gruptaki çapraz hissedarlık oranlarının düşmesi, ana banka ve firma arasındaki ilişkinin gevşemesi, muhasebe sisteminde yapılan revizyonlar ile karşılıklı iştirak ilişkilerinin kolaylaşması ve ülkede yabancı yatırım tutarlarının artması söz konusu olmuştur. Bu değişim süreci iş gruplarının da değişimler yaşamasına sebep olmuştur. Buna göre keiretsu yapısı zayıflamış, grup ilişkilerinin çözülmesi söz konusu olmuştur. Ancak grupların zayıflayan yapısına rağmen Japon iş sisteminden tamamen yok olması söz konusu olmamıştır. Bu nedenle iş grupları ve oluşturdıkları bağların varlığı devam etmektedir (Ahmadjian, 2006).

Sonuç olarak, gelişim süreci boyunca başarılı bir seyir izleyen Japon iş ağlarının temeli olan keiretsu yapısı dünya ekonomisinde de önemli bir yer edinmiştir. Geçmiş sürecinde inişli çıkışlı bir yapı sergileyerek globalleşen dünyada önemi artan Japon ekonomisinin iş sistemindeki başarılı uygulamaları, teknolojik değişimlere açık inovatif yapısı ve sürekli gelişen ekonomisi ile birçok araştırmaya konu olmuştur. Ayrıca gelişim süreci boyunca hızla artan Japonya, Çin ve Güney Kore kökenli çok uluslu şirketler, Doğu Asya'nın küreselleşmeye adaptasyonunu hızlandırmaktadır. Böylece, Doğu Asya ülkelerine özgü iş sistemi yapıları dünya çapında tanınacak ve gelişme fırsatı bulacaktır (Worldbank, 2012). Ayrıca yapılan belirlemelerle gelişmiş bir inovasyon sistemi ve kaliteli bir yönetim yapısının ekonomiye yüksek derecede katkısı olduğu, yenilik sistemleri ve yönetim

yeteneklerini geliştiren işletmelerin ekonomik kalkınmada daha önde olacağı söylenebilir (Fagerberg ve Srholec, 2008).

Genel özellikleri itibariyle Japonya’da kurumlar ve mevcut iş sistemi etkileşimi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4: Japonya’da Yıllar İçinde Kurumlar ve İş Sistemi Etkileşimi

Kurumsal Yapılar	Eski	Yeni
Devlet	Doğrudan devlet müdahalesi	Sınırlı ve ılımlı devlet müdahalesi
Finansal Sistem	-Piyasa payı önemlidir -Şeffaf olmayan yapı -Ana banka-firma ilişkileri sıkı	-Karlılık önemlidir -Bilgilendirme artmıştır -Ana banka-firma ilişkileri gevşek
Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	-Eğitim önemlidir -Sendikal yapılanmanın gelişim ve önemi yüksektir	-Eğitim önemini korumakta ve gelişmektedir -Sendikal yapılanma zayıflamıştır
Güven ve Otorite İlişkileri	-Muhafazakar yapı -Kurumsallaşmış güven yüksektir -Ağ yapılanması sıkı	-Yeni girişlere izin veren yapı -Ağ yapılanması gevşek

2.2.2. Çin

Çin tarihi boyunca kalabalık nüfusu ve farklı uygarlık yapısıyla dikkat çeken bir ülke olmuştur. Doğu Asya bölgesinde Çin Halk Cumhuriyeti’nin 4000 yıllık tarihi geçmişi bulunmaktadır. 1200 yılına kadar birçok Batı Avrupa ülkesinden iyi konumda bulunan Çin ekonomisi 1200-1500 yılları arasında duraklamış ve geride kalmıştır. Avrupa ülkeleri hızla ilerlerken Çin ekonomisinin 19. yüzyıl boyunca gelişimi durmuştur. 1912 yılında Hanedanlığın sona ermesi ile Çin Cumhuriyeti kurulmuştur. II. Dünya Savaşı sonrasında Japon işgali ile Mao Zedong liderliğinde Çin Halk Cumhuriyeti kurulmuştur (Şimşek, 2005).

Çin’de 1949 yılında, Komünist Parti ve Mao Zedong öncülüğünde Halk Cumhuriyeti’nin kuruluşu ile ülkede kapalı merkezi planlı ekonomi yapısı hakim olmuş ve uzun yıllar boyunca varlığını sürdürmüştür. Ancak bu politikalarla büyüme ve refah artışı sağlanamamış, 1980’lerde uygulanan politikaların farklılaştırılması ile ekonominin büyümesi ve sanayileşme hızlanmıştır. Böylece ülke ekonomisi Çin’in tarihsel özelliği olan basit köylü ekonomisi olmaktan çıkarak kompleks bir hale gelmiştir. Bu yapı ile dünyada önemli bir konuma ulaşan yeni ekonomik yapıyla birçok alanda ilerlemeler kaydetmek daha mümkün hale gelmiştir (Saray ve Gökdemir, 2007; Mandel, 1992).

Çin ekonomisi merkezi planlı bir yapıdan piyasa ekonomisine zor ve uzun bir geçiş yaşamıştır. Bu dönemde yaşanan reformlarla 1949 yılından beri ekonomide yer alan iş gruplarının da gelişim ve değişimleri söz konusu olmuştur (Hahn ve Lee, 2006). 1978–1996 dönemindeki ekonomik reformlarla birlikte dışa açılma ve planlı ekonomiden aşamalı olarak piyasa ekonomisine geçiş süreci başlamıştır. Bu çerçevede, Dört Modernizasyon Programı kabul edilerek; tarım, sanayi, bilim, teknoloji ve savunma alanlarının 1985 yılına kadar çağdaş koşullara kavuşturulması öngörülmüştür. 1984 yılına kadar tamamlanamayan sanayi reformunun ardından Çin’de sanayi alanında gelişmeler başlamıştır (Saray ve Gökdemir, 2007). Oluşan sermaye ihtiyacı ile Çin batıya açılarak dış kaynaklara yönelmiştir. Mao’nun ölümü ile 1978’de başa geçen Deng Xiaoping ile Çin’de reformlar başlamıştır. Sanayi, teknoloji, bilim, tarım ve milli savunma alanlarında gelişim sağlanmıştır. Böylece Çin büyük ölçüde gelişip zenginleşmiştir. 1978-1979 yıllarında uygulanmaya başlanan liberalleşme politikaları ile dış sermaye girişi ve firma sayıları artmıştır. Uzun yıllar boyunca süren kapalı ekonomi yapısı 1990’lardan sonra dünya

ekonomisine tamamen entegrasyon sağlanmasıyla sonuçlanmıştır. 1978'den itibaren ekonomik reformlara yönelen Çin 1989 yılında IMF'ye üye olmuş, 1986 yılında Dünya Ticaret Örgütü'ne (o zamanki adıyla GATT- General Agreement On Tariffs And Trade) üyelik için başvuru yapılmıştır. 15 yıl süren üyelik müzakereleri 2001 yılında tamamlanmış ve Çin hükümeti çeşitli yapısal değişiklikler yapılması yönünde söz vermiştir. Bu süreç ile Çin pazarlarına yabancı şirket erişimi kolaylaşarak güvence altına alınacak, ithalatta gümrük vergileri azaltılacak, doğrudan yabancı yatırımlara daha uygun bir ortam sunularak ticaret rejimine olumlu katkı sağlanacaktır. Uygulanan politikalarla ülkede yüksek büyüme hızına ulaşılmış ve uluslararası doğrudan yatırımlar için Çin cazip hale gelmiştir (Şimşek, 2005).

Piyasa ekonomisine geçişiyle birlikte Çin, ekonomik organizasyonları ve büyüme oranları ile dikkat çeken bir ülke konumuna gelmiştir. Bu süreçte kurumsal anlamda da birçok değişim ve yenilik yaşanmıştır. Bu ekonomik değişim sürecinin temelinde Çin'in iş organizasyonları yer alır. Bugünkü Çin iş organizasyonlarının oluşumundan önce, geçmişte iş organizasyonları gibi çalışan yapılar söz konusudur. Bunlar sırasıyla; kamu iktisadi teşebbüsleri (state owned enterprises), ilçe ve köy işletmeleri (town and village enterprises), özel işletmeler ve yabancı sermaye işletmeleridir (Guthrie ve Wang, 2006).

İş organizasyonları, işletme sahibi ve çalışan ilişkileri ile mal/hizmet karşılığında elde edilen karın takibi amacıyla kurulmuş organizasyonlardır. 1988 yılından beri ekonomide çeşitli iş topluluklarını barındıran Çin hükümeti birçok alanda kontrolü iş gruplarına vermiştir. Yıllar içinde gelişen ve reformlarla değişen yapısıyla iş toplulukları yeni süreç ve yasalara adaptasyon sağlamıştır. Yeni

ekonomik düzende yeni yapıları olan Çinli aile işletmeleri ile varlıklarını sürdürmüşlerdir (Guthrie ve Wang, 2006).

Çin'in küresel ekonomik bir güç olarak ortaya çıkmasıyla, kapitalizmin geleceğiyle ilgili farklı senaryolar oluşmuştur. Frank (1998) kapitalizmin coğrafi çekirdeğinin Doğu Asya'ya taşınacağını belirtmiş, Peerenboom (2008) Çin'in politik-ekonomik gelişiminin batı için tehdit olacağını savunmuş ve Li (2008) Çin'in yükselişinin küresel kapitalizmin ölümüne sebep olacağını savunmuştur (Fan, 2010).

Çalışma kapsamında Ulusal İş Sistemi yaklaşımı ile Çin iş sistemine ilişkin belirlemeler yapılacaktır. İlk olarak Çin'in hakim iş sistemi olan Çinli aile işletmelerine ilişkin çeşitli tanımlamalar ve iş sisteminin kurumsal şekillenmesi, ikinci olarak da bu yapılanma sonucu oluşan ulusal iş sistemi değerlendirilecektir.

2.2.2.1. Çin İş Grupları

Çin iş gruplarının temelinde, Çinli aile şirketleri bulunmaktadır. Bu şirketlerde ise temel olarak iki yapı mevcuttur. İlki, çekirdek aile şirketi olarak adlandırılan ve sadece aile üyelerini barındıran küçük yapılardır. Bu yapılar aile işletmelerinin en saf formudur. İkincisi ise, bir çeşit grup şirketi olup aile dışından çalışanların da bulunduğu yapıdır. Bu yapı, çekirdek aile sahipliğinde, temel yönetim pozisyonlarında aile üyelerinin bulunduğu ve profesyonel çalışanlarla gelişim ve büyümenin devam ettiği şirketlerdir (Chen, 2004).

1980'lerde Çin iş sisteminde ortaya çıkan iş grupları zamanla gelişmiş ve günümüzde binlerce iş grubu mevcut hale gelmiştir. 1987 yılında alternatif tedarik ve pazarlama kaynaklarının ortaya çıkmasıyla birlikte işbirliğinin fırsat maliyeti artış göstermiştir. Ayrıca grupların gevşek yapılanması ile grup içi yapıda belirsiz hak ve

sorumluluklar örgütlerin zorluklar yaşamasına sebep olmuştur. Bu durumun çözümü amacıyla yatay yapılanmalarda hiyerarşik bir iktidar sistemi kurularak, iş gruplarına dönüşüm yaşanmış ve 1987-1988 yıllarında birçok yeni iş grubu ortaya çıkmıştır. Bu yapıda oluşan iş gruplarının ilk kademesinde bir çekirdek firma, ikinci kademe de yakından ilişkili şirketler, üçüncü kademe de yarı-yakından ilgili şirketler ve en altta en az ilişkili şirketler yer alır. 1987 yılında yayınlanan ‘İş Grupları oluşturulması ve geliştirilmesi ile ilgili çeşitli öneriler’ yönetmeliği ile iş gruplarının temel belirleyicileri ve özellikleri derlenerek birçok firmanın iş gruplarına dahil olması sağlanmıştır. 1988 yılının ikinci yarısında sözleşme ile bağlı olan iş gruplarının sermaye ilişkileri ile bağlanması söz konusu olmuş ve yeniden yapılanma süreci yan ürün üretimi, idari birleşme ve satın almalar ile desteklenmiştir. Ülkede çoğu devlet sahipliğinde olan iş gruplarının yanı sıra özel sahiplikli iş grupları da mevcuttur. İşletmeler üzerinde çoklu bir devlet bürokrasisi mevcut olup hükümetin sosyal politika uygulamaları için iş gruplarını kullanması söz konusudur (Hahn ve Lee, 2006). İhracat odaklı ve aile sahiplikli yapısı ile dikkat çeken Çinli aile işletmeleri, yapısında geniş bir iştirak sistemi ve güçlü bir aile kontrolü barındırır (Levy 1988; Myers 1986; Tam 1990). Aileye hizmet eden bir yapı olarak kurulan firmalarda çoğunlukla aile üyeleri görev almakta, tüm kritik kararlar aile üyelerince verilmektedir. Firmalar arası ilişkilerde bir dayanışma yapısı mevcut ve kişisel ilişkiler önemli konumdadır. Çinli aile işletme ilişkilerinde kan bağı ile bağlı olmak her şeyin önünde olduğundan, firmaların yönetimleri de benzer şekilde kan bağı yoluyla devredilerek ilerlemektedir (Whitley, 1992). Çinli aile işletmelerinde belirgin şekilde göze çarpan aile kontrollü yapı, firma içinde aile üyelerinin kilit pozisyonlarda yer almasını ve önemli kararların aile bireylerince verilmesini

sağlamaktadır. Yapı içinde girişimciler bilgi kontrolünü sıkı tutmakta, kararların kendi tercihleri doğrultusunda verilmesini istemektedir (Ahlstrom ve diğerleri, 2004). Çin iş sistemi yapısında istihdam ilişkileri kısa dönem olup dışsal emek piyasası tarafından kontrol edilmektedir. Finansal kontrol birimleri içinde ve arasında ekonomik aktivitelerin örgütsel bütünleşmesi son derece düşüktür (Whitley, 1992; Whitley, 1999).

Çin'in son yıllarda yaşadığı hızlı gelişim süreci dünya çapında merakla izlenmiştir. Ancak Çin yıllardır birçok ülke ile ticaret yapmakta ve gelişmektedir. Bu ekonomik aktiviteler Çin'e özgü ticaret ağlarının (Guanxi; Çinlilere özgü dinamik, kişisel bilgi ağı olup kişisel bağların baskın olduğu, duyguya önem veren, sosyal bir yapıdır. Bu yapıda oluşan ağ, kaynak paylaşımı, bilgi paylaşımı ve kurumlar arası öğrenme gibi birçok işbirliği faaliyetine olanak sağlar) temel karakteristiklerini barındırmaktadır (Yang ve Wang, 2011; So ve Walker, 2006).

Çinli işletmelerde kullanılan yönetim sistemleri Kuzey Amerika, Avrupa, Japonya ve Kore'den büyük ölçüde farklıdır. Batıda karar alma yapısı resmi ve şahsi olmayan bir yönetim bilgi sistemine sahipken, Çin'de durum bunun tersidir. Çinliler, bireysel odaklı ve bencil olmak yerine, sosyal odaklı ve durum odaklıdırlar ve ilişki ağlarına önem verirler. Hofstede ve Bond ülkelerin ulusal yapılarının ticari ortama etkilerini incelemiş ve değerlendirmişlerdir. Sonuçlara göre, Çinli ülkelerde yüksek güç mesafeleri ve düşük bireyciliğin yanında Konfüçyüsçü dinamizmi yüksek bir yapı gözlenmiştir. İncelemeler sonucunda Çinliler ve Anglo Amerikanlar arasında belirgin farklar tespit edilmiştir (Martinsons ve Westwood, 1997). Weber de yaptığı çalışmalarında Çinli kapitalist sistemin batı kapitalizminden farklılıklarını tespit etmiştir. Çin'de bilgi sistemleri yönetiminde liderlik yapısı Batı ve Japon

firmalarından farklı olup yapıda ne şubelere bağlılık ne de takım perspektifi sorumluluğu yoktur. Büyük ölçüde sosyal sermaye eksikliği söz konusudur (Martinsons ve Westwood, 1997).

Yapılan değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere Çin, hem Batı ülkeleri hem de bazı Doğu Asya ülkeleri ile kültürel ve yapısal farklılıklar içeren bir ülkedir. Mevcut ekonomik başarıları ve farklı iş uygulamaları Çin iş sistemlerini ve iş sisteminde baskın yapı olan Çinli aile işletmelerinin araştırılmasını gerekli kılmıştır.

2.2.2.2. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar

Whitley'in (1999) tasnifine göre iş sistemini şekillendiren kurumsal yapılar olan devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ile güven-otorite ilişkileri, Çin iş sisteminin temel unsurları olan Çinli Aile İşletmeleri açısından incelenecektir.

2.2.2.2.1. Devlet

Yıllar içinde hızlı ve belirgin bir şekilde ekonomik gelişim gösteren Çin, bölge ve dünya ekonomisinde belirgin bir güç haline gelmiştir. Çin Halk Cumhuriyeti 1949 tek parti yönetimi ile kurulmuştur. Ülkede devletle bütünleşmiş olan Çin Komünist Partisi önemli bir konumda yer alır ve genel sekreteri devlet başkanıdır. ÇKP Merkez Komitesi'ne bağlı olan Politbüro Daimi Komite'sinin başkanı da Devlet Başkanı olup başbakan da üyeleri arasındadır. Komitenin tüm üyeleri devlet lideri olarak kabul edilmektedir (Dışişleri Bakanlığı, Çin Halk Cumhuriyeti Siyasi Görünümü). Çin işletme yönetiminde parti teşkilatı ve sendikaların kamu işletmelerinde yer alması diğer ülkelerden farklı bir yapı oluşturur. Komünist parti sekreterinin geniş yetkileri arasında, işletmenin stratejisini

belirleme ve çalışanlar ile hükümet arasında köprülük rolü oynama mevcuttur. Kamu işletmelerinin yöneticisi ve komünist parti sekreteri hükümet tarafından atanır. Sendika reisi ise komünist parti teşkilatı tarafından atanır (Guthrie ve Wang, 2006).

Çin'deki iş sistemi yapısında devlet ve özel sektör arası güven seviyesi düşük olduğundan, devlet işletmelerin karşılaştığı riskleri paylaşma konusunda istekli değildir. Bu nedenle işletmeler ekonomik aktivitelerinde tüm sorumluluğu kendisi üstlenir. Çin iş sistemine ilişkin değerlendirmede Whitley (1999), Çin iş sistemini dağınık iş sistemi olarak tanımlamıştır. Dağınık iş sistemleri, firmaların küçük olduğu ve sahipleri tarafından kontrol edildiği, firmaların birbirleriyle düşmanca rekabet içerisinde olduğu ve arz edenler ile müşteriler arasında kısa dönemli piyasa ilişkilerinin olduğu iş sistemleridir (Whitley, 1992; Whitley, 1999).

Çin başarılı bir ülke olmanın yanı sıra, sanayileşme sürecinde uzun ve zor bir süreç yaşamıştır. 1978 yılına kadar piyasa mekanizmaları yerine merkezden gelen planlar ya da Çin Komünist Partisinin direktifleri ile yatırım, dağıtım, fiyat ve pazarlama kararları verilmiştir. Tam kapalı bir sistemle çalışan ekonomi yerel idarenin etkilerinin artırılması ile piyasa mekanizmasıyla çalışmaya başlamıştır. 1979 yılında açılan Serbest Ekonomi Bölgelerinin (Special Economic Zone) hızla büyümesi ile yabancı ve yerli sermaye yatırımları artmış, sanayileşme süreci hız kazanmıştır. Yabancı sermaye yatırımları ve ihracatın sürekli artışı ile ülkenin teknolojik yapılanması da gelişmiştir (Sönmez, 2003).

Ülkede başarılı biçimde yaşanan sanayileşme sürecinde karşılaşılan sorunlar da söz konusudur. Çin'de devlet sanayi ile özel sanayi arasındaki sınır iyi şekilde belirlenmediğinden bu ayrımı yapmak oldukça zordur (Hahn ve Lee, 2006). 1990'ların ortalarında, sanayide çalışan nüfusun yarısına yakın kısmı devlet malı

olmayan (ancak bilinen anlamıyla özel sanayi olarak adlandırılmayan) sanayilerde istihdam edilmekteydi. Kasaba ve köy şirketleri (town and village enterprises) denen bu şirketleri bildiğimiz batı usulü şirketler hukuku terimleriyle tanımlamak güçtür (Sönmez, 2003). Bunlar çok zaman “üretim ve satış kooperatifi” denebilecek biçimde, bir veya birkaç köy veya kasaba ileri geleninin girişimiyle kurulan küçük fakat hızlı büyüyen şirketler olarak ortaya çıkan yerel ölçekli şirketlerdir. Ancak, çoğu zaman köy veya kasabayı yöneten kamu veya parti yöneticileriyle özel şirketin yöneticileri aynı kişilerdir ve şirketin hukuki statüsü, denetleme yol ve yönetimleri belirsizdir. Şirketin sermaye biriktirmesi, yöneticilerin yaşam tarzı ve özel sektör birikimleri, işe alma ve işten çıkarma uygulamaları ise ilk olarak bir özel şirket uygulamasını düşündürür. Ancak yönetiminden sorumlu oldukları yerel yapıda başkaları tarafından sanayiye girişin kolay olması, mal ve işgücü piyasalarında gerçek rekabetin olması bu şirketleri devlet malı şirketlerden ayırt etmeyi güçleştirir. Buna karşılık, başka köy veya kasabalarda kurulu şirketlerle şiddetli rekabet söz konusudur (Sönmez, 2003).

Çin’de mevcut olan yabancı sermayenin büyük kısmı Denizaşırı Çinli sermayesidir. Denizaşırı Çinliler grubu Çinli olmalarına rağmen Çin dışında yaşamakta ve bölgedeki Filipinler, Singapur, Tayland, Hong Kong, Makao, Tayvan ve Vietnam gibi ülkelerin ekonomilerinde etkili olmaktadır. Bu grubun iş kültüründe aile kontrollü bir yapı, merkezi karar alma sistemi, basit organizasyonel yapılar, sınırlı bir Ar-Ge ve reklam-tanıtım yapısı mevcuttur. Bu özelliklerin özellikle, yavaş büyüyen, düşük-teknolojili üretim yapan, gayrimenkul, ticaret ve hammaddeye dayalı sanayiler, özellikle fason üretim vurgulanmaktadır (Ahlstrom ve diğ, 2004). Martinsons ve Westwood’a göre (1997) Çin’in ekonomik gelişiminde denizaşırı

Çinlilerin önemi büyüktür. Yaptıkları çalışma ile ülkedeki toplam yatırımların yaklaşık %80'inin denizaşırı Çinlilere ait olduğunu tespit etmişlerdir. Denizaşırı Çinliler uygulamada her zaman yerli sermayeyle ortaklaşa yatırım yaparlar. Bu durum kurulan ilişkilerin kişi veya şirket çıkarları için kullanılması sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu arada devlet kuruluşları özel girişimci kılığında ve davranışıyla sanayileşmeye katkıda bulunmaktadırlar. Ordunun çeşitli dallarının, kendi silah fabrikalarındaki deneyimlerinden yararlanarak özel sanayiler kurdukları bilinmektedir (Sönmez, 2003). Ülkede ordunun denetimindeki şirketler ihracatın büyük kısmına sahiptir ve çoğu ileri teknoloji kullanan elektronik cihaz üreticileridir. Böylece Çin, devlet mülkiyetinde olmayan sanayinin (özel işletmeler) inanılması güç dinamizmini (yılda %18-20 civarında büyüme) kullanarak, devlet sanayisini özelleştirmeden sanayiye özelleştirmektedir (Sönmez, 2003).

Doğrudan yabancı yatırımların ekonomik gelişim ve sanayileşmeye olumlu katkısı söz konusu olduğundan, ülkelerin DYY çekmek ve tutmak için küresel düzeyde çabaları söz konusudur. Güneydoğu Asya bölgesi ülkeleri bu konuda başarılı bir süreç yaşamış ve dünya çapında dikkatleri üzerine çekmiştir (Bartels, 2005). Yaşanan yerel reformlarla, 1980 ve 1990'larda Çin ekonomisinin global topluluklara açılması söz konusu olmuştur. 1979 yılındaki ortak girişim yasası, doğrudan yabancı yatırımların temel sebebi olup yatırımların hızla Çin'e akışını sağlamıştır. Yıllar içinde hızla artan girdi miktarı, Çin'i 2002 yılında 400 milyar dolarla dünyanın en büyük yatırım alıcısı haline getirmiştir. Yüksek miktardaki büyüme oranları Çin'in dış ticaret rakamlarını da olumlu yönde etkilemiş, Çin küresel ekonomide önem kazanmıştır (Guthrie ve Wang, 2006). 1993 yılında yaşanan Yuan devalüasyonu ile yabancı sermayenin GSYİH içindeki payı hızla

büyümüştür. Doğrudan yabancı sermaye 1980’li yılların başında 57 milyon dolar iken 1994 yılında 34 milyar dolara kadar ulaşmıştır. 2007 sonunda ise 84 milyar dolar ile en yüksek seviyesine ulaşmıştır (Değertekin, 2009).

Yabancı sermaye çekme konusunda dünyanın en dinamik ülkesi olan Çin’in büyümesinin en önemli kaynaklarından birisi doğrudan yabancı yatırımlardır. Saray ve Gökdemir (2007, s. 675), Çin’in yabancı yatırımlar açısından çekici bir ülke olmasının sebeplerini şu şekilde sıralamışlardır.

“Hızla büyüyen iç pazar; işgücü, toprak ve enerji maliyetlerinin düşüklüğünden kaynaklanan yüksek kar payları; siyasi istikrarın kalıcı bir görünüm sergilemesi; ülke genelinde düşük olsa da toplamda 200 milyonluk bir kesimin harcama gücünün yüksek olması; kredi kullanabilme kolaylığı; öncü olmak isteyen çok uluslu şirketlerin pazara girmek için yarışmaları; daha önce yurtdışındaki fırsatları daha karlı bulan iç tasarrufun, yatırım özendirme ve güvencelerinden yararlanmak üzere ana ülkeye geri dönmesi (roundtripping).”

Çin’in uluslararası ticaretinin hızlanması sonucu ihracatla birlikte ithalat da sürekli artmış ve Çin’in dünya ticaretindeki payı da hızla yükselmiştir. Bu gelişim Çin ihracat kalemlerinin yıllar içindeki belirgin bir değişim yaşamasını sağlamıştır. Düşük gelirli ülkelere hammadde ile başlayan ihracat sürecini yüksek teknoloji ürünlerine çevirmeyi başaran ülke, bu yolla geçen çeyrek yüzyılda dünya ticaretindeki payını %1’den yaklaşık %7,5’e yükselterek dünyanın üçüncü büyük ticaret hacmine sahip ülkesi haline gelmiştir (Çeştepe, 2012).

Çin’deki gelişim sürecinde yabancı yatırımlara ilişkin farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde yorumlar yapılmıştır. Richardson’a göre Çin’deki gelişme

yabancıların gelişinin meydana getirdiği bir ‘etki-tepki olayı’ değildir. Ona göre ‘dış ticaret ve yabancı yatırım, mevcut ve gelişmekte olan bir ticaret sistemine girmiş ve onun bir parçası olmuştur.’ Çinli bazı işletme tarihçileri ‘yeni işletmeler için teçhizat, piyasalar ve tekniklerin temelde Batı’ya veya Batı’nın yol açtığı değişikliklere bağlı olduğunu’ ifade etmektedir. Bazı Çinli işletme tarihçileri de Çin’in Batı etkisinden bağımsız olarak gelişmekte olduğunu savunmaktadır. Örneğin, Bin Wong, Gary Hamilton ve Chi-Kong Lai Avrupa tarafında kesintiye uğratılmadan önce, Çin’in ticarileşmeyi, kapitalizm olmadan geliştirdiği hipotezini ortaya koymuşlardır (Amatori ve Jones, 2007).

Çin ekonomisinde hükümet ve kuruluşların ilişkisi incelendiğinde yıllar içinde değişim ve gelişimlere maruz kaldığı görülür. Çin ekonomik reform döneminden önce kuruluşlarda, hükümetten ayrılmaz ve yüksek derecede hükümete bağlı yapılar söz konusudur. 1980’lerde kuruluşlar devletin başlattığı reformlarla devletten belirgin şekilde ayrılmaya başlamışlardır. Reformlarla birlikte piyasanın ekonomik karar verme mekanizması olan devlet, kanun ve düzenlemelerle makroekonomik politika yapıcı konumuna gelmiştir. Ayrıca yaşanan reform süreciyle ekonomik sorumluluklar dağıtılmış, devletin Çin ekonomisindeki iş organizasyonlarıyla ilişkisi azalmış, bölgesel hükümet ve yönetimler güç kazanmıştır (Guthrie ve Wang, 2006). Sorumluluğun merkezden muazzam biçimde yerel yapılanmalara dağıtılması finansal, siyasi ve vergi gibi alanlarda söz konusu olmuştur (Redding ve Witt, 2007). Bu yapı içinde politik ekonomik bağlantılar önemini yitirmiş, profesyonelleşen bir yönetim yapısı ortaya çıkmış, sermayenin dağıtımı artmış ve iş organizasyonları yeniden şekillenmiştir (Yeung, 2006). Gordon ve Redding’e göre (2008) 1990’larda yaşanan reformlarla yerel işletmeler hızla

büyümüş, kolektif oluşumlar önem kazanmıştır. Karar verme mekanizmaları dağılarak merkezden yerel düzeye gerilemiş, devlet kontrolü değişime uğramıştır. Yerel yapıda teknolojik yeniliklerin gelişimi ve sahipliğin paylaşılması ile üretkenlik artmıştır. Ayrıca, Çin iş sisteminde ekonomik karar alma yapısının merkezden uzaklaşması ile sosyal yapı yenilenmiş ve sınırların önemi ortadan kalkmıştır. Ekonomide yaşanan değişimlerle de özel sektörün önemi artmış, yeni piyasa bazlı devlet firmaları çoğalmış, devletin ağırlara pay sahipliği yoluyla katılımı söz konusu olmuştur (Gordon ve Redding, 2008).

2.2.2.2. Finansal Sistem

Çin Halk Cumhuriyeti sermaye piyasası tabanlı finansal sisteme sahiptir. Ülkenin sermaye piyasası, sahip olduğu büyüklük ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yakından takip ettiği bir piyasa konumundadır. 1949 yılında kurulan Çin Halk Cumhuriyeti'nin planlı ekonomik yapısındaki değişim süreci, Mao Zedong başkanlığındaki yönetimin yerini 1978 yılında Deng Xiaoping'e bırakmasıyla başlamıştır. Yönetimde yaşanan değişimle birlikte serbest piyasa ekonomisi reformları başlamış, yeni hükümet ile birlikte kırsal, kentsel ve makroekonomik reform programları oluşturulmuştur. 1980'lerde, kamunun borç yükünün GSYİH'nin %90'ına ulaşması nedeniyle hükümet, hem kamu iktisadi teşebbüslerine hem de sermaye piyasasına yönelik oluşturduğu reform programları ile reel sektöre fon aktarılması için komünist rejimle birlikte kapatılan borsaların açılmasına karar vermiştir. Böylece sermaye piyasalarına fon sağlamak amacıyla 1990 yılında, Şanghai ve Şenzhen Borsaları tekrar faaliyetlerine başlamış böylece ülkede altı borsa aktif hale gelmiştir. Reformların ikinci aşaması olarak da devletin mal ve

hizmet fiyatları üzerindeki kontrolünün kademeli olarak kaldırılması söz konusu olmuştur (Değertekin, 2009).

Çin bankacılık sektörü yaşanan reform döneminin ardından hızlı bir gelişim sürecine girmiştir. 1978 yılında ülkede Çin Halk Bankası (People's Bank of China) merkez bankası olarak görev yapmakta ve devlet denetiminde tek ticari banka özelliği taşımaktaydı. 1980 yılında Çin Halk Bankası dışında devlet sahipliikli dört banka kurulmuştur. Bunlar; Çin Merkez Bankası (The Bank of China), Çin Ziraat Bankası (The Agricultural Bank of China), Çin İnşaat Bankası (The China Construction Bank), Çin Sanayi ve Ticaret Bankası (The Industrial and Commercial Bank of China)'dır. Bu bölümlendirilmiş bankaların kurulması ile ticari bankacılık fonksiyonları azalan Çin Halk Bankası daha geleneksel bir merkez bankası gibi çalışmaya başlamıştır. 1980-1990'lara gelindiğinde devlet ve özel sektörün ortak fonları ile ortak girişim bankaları kurulmuştur (CITICS ve China Everbright Bank). Zaman içinde küçük yerel bankalar ve yerel mikrokredi şirketleri kurulmaya başlamıştır. Bankacılık sektöründe toplam aktiflerin yaklaşık yarısı beş büyük ticari bankanın elindedir. Ancak sektörde hızla gelişen diğer banka ve kurumlar sebebiyle beş büyük bankanın baskın pozisyonu zamanla azalmaktadır. (Toplam aktif yapı 2003 yılında %78, 2010 yılında %50 ve 2012 yılında %44 olarak tespit edilmiştir.) Ülkede devlet sahipliikli bankalar ve diğer finans kurumları alanlarında uzmanlaşmış biçimde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Elliott ve Yan, 2013).

Çin ekonomisinde bankalar ve kredi kooperatiflerinin sermayeleri esas olarak mevduatlar (işletmeler, kamu maliyesi, resmi kuruluşlar, halk kurumları, kişisel tasarruflar), tahvil ihracı, uluslararası bankacılık kuruluşlarından alınan krediler, şu anda yürürlükte bulunan para birimi ve bankaların kendi sermayelerinden

oluşmaktadır (Çin Kültür Merkezi). Gordon, (2003) yaptığı çalışmalar sonucunda sermayenin uluslararası hareketliliğinin Çin finansal sistemini ve büyümekte olan ekonomiyi tehdit eden bir unsur olduğunu belirtmiştir. Çin hükümeti bu dolaşımı kontrol etmek için çeşitli yollar geliştirmiştir. Çin’de banka mevduatlarının kısıtlı bir şekilde dışarı çıkarılabilir olması ve Çin devlet ve özel kuruluşların uluslararası harcamalarının kısıtlanmış olması bu konuda alınmış önlemlerdir (Gordon, 2003).

Uzun süreli ve sürdürülebilir bir büyüme için yüksek katma değerli ürünler ve teknolojik inovasyonun yanında güçlü bir sermaye piyasasının var olması gerekmektedir. Reform döneminden bu yana ekonomik gelişimini sürdüren Çin, ekonomik büyüme ve inovasyonun sürdürülebilirliği açısından sermaye piyasalarının gelişimini ulusal gelişim stratejileri içine almalı ve bu konuda toplumda farkındalık yaratmalıdır. Ayrıca ulusal yapılanmada sosyal ve ekonomik kalkınma hedeflerine sermaye piyasaları da dahil edilmeli, sağlanan teşviklerle liberalleşme desteklenmeli, hukuk kuralları dahilinde piyasa düzenlemeleri yapılmalı ve pazara açılmanın yavaş yavaş sağlanarak Çin’in küresel rekabet gücü artırılmalıdır (China Capital Markets Development Report, 2013).

2.2.2.2.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi

Birçok Doğu Asya ülkesinde olduğu gibi konfüçyüs akımının yoğun olarak hissedildiği Çin’de eğitime karşı büyük bir saygı mevcuttur. Çin’de hükümet ve halk ekonominin gelişimi ve sosyal refahın temini için bilim ve teknoloji gelişimi ile çalışan kalitesinin yükseltilmesi gerekliliğinin farkındadır. Böylece zengin insan gücü kaliteli şekilde eğitilerek güçlü bir ülke oluşumuna katkı sağlanması mümkün olur. Böyle bir ortamda eğitim, ülkenin çağdaşlaşması, ekonomik ve sosyal gelişimin

sağlanması için ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle, Çin'in genel olarak ekonomik ve sosyal gelişimini sağlamak için, eğitimin belli bir plan dahilinde geliştirilmesi, eğitim harcamalarının garanti altına alınması ve ülkede hızla gelişen ekonomik ve sosyal yapı için eğitimin kuvvetli bir itici güç haline gelmesi önem arz etmektedir (Balcı ve Wu, 2011). Bu kapsamda ülkenin gelişim sürecinde eğitim faaliyetlerine ilişkin olarak hükümetin gelişimi destekleyen tutumu ile birçok alanda donanımlı mezunlar yaratılması hedeflenmiş ve ileri eğitime olanak sağlanarak ülkenin eğitim sistemine katkıda bulunulmuştur (Liu ve White, 2001).

Çin'de eğitim sistemi incelendiğinde temel eğitimin okul öncesi eğitim, ilkökul eğitimi, ortaokul eğitimi ve lise eğitimi şeklinde dört kategoriye ayrıldığı görülmektedir. 1986 yılında kabul edilen 'Zorunlu Eğitim Yasası' gereği zorunlu eğitim dokuz yıl olup ilkökul eğitimi ile ortaokul eğitimini kapsamaktadır. Ülkede okulların çoğu devlet okulu olduğundan zorunlu eğitim süresince öğrenciler okul masraflarından muaftır. Dokuz yıllık zorunlu ilköğretimin yanında, okula devam edememiş işçiler için iki ve üç yıllık ilkökullar da vardır. Ülkede özellikle kırsal kesim olmak üzere bazı bölgelerde beş yıl zorunlu eğitim kademeli olarak dokuz yıla çıkarılarak uygulanmaktadır Çin nüfusunun yaklaşık olarak %95'lik kısmı zorunlu eğitimi almaktadır. Yükseköğretime devam etmek isteyen öğrenciler Ulusal Yükseköğretim Giriş Sınavı'na girerek belirli üniversitelere giriş hakkı kazanmaktadır. Çin'de öğrenciler eğitim masraflarından muaf olduğundan, eğitim sisteminin finansmanı devlet tarafından karşılanmaktadır. Eğitime yapılan yatırım miktarı yıllar itibariyle artış göstermekte ve ülkede özellikle yükseköğretimin saygınlığı artarak uluslararası alanda saygınlığı artmaktadır (Arabacı ve Karabatak, 2013).

Ülkede eğitime verilen önem ile belirtilen tüm eğitim süreci boyunca yüksek eğitim seviyesine sahip bilim adamı ve mühendislerin yetiştirilmesi amaçlanmıştır. Ülkenin yenilikçi yapısına katkıda bulunan bu durum ile profesyonel deneyime sahip bir toplum oluşması sağlamıştır. Böylece farklı yönlerde gelişen firmalardan farklı şekillerde faydalanılarak gelişim sağlanmıştır (Whitley, 2007). Çin'in geçmiş yıllardaki zayıf ekonomik yapılanması ile zayıf kalan eğitim yapısı, ülkenin gelişimi ile paralel şekilde gelişerek oldukça iyi seviyelere ulaşmıştır. Ekonomide özellikle bilimsel eğitime büyük önem verilmesi sonucu eğitim sisteminin olumlu yönde gelişimi sağlamıştır (Witt ve Redding, 2008).

Çin sendikal sistem açısından incelendiğinde, tüm yerel sendika kuruluşları ve ulusal sanayi sendika kuruluşlarının en yüksek organı olan Çin İşçi Sendikaları Federasyonu (ACFTU) görülür. Çin İşçi Sendikaları Federasyonu, ülkedeki bütün işçi sendikalarının lideri konumundadır. Çin Komünist Partisi tarafından yönetilmekte olan ve Komünist Çin hükümeti ile yakın bağlara sahip ACFTU hem işçilerin hem de ulusun (devletin) kolektif çıkarlarını savunmakla görevlendirilmiştir. ACFTU işçiler ve devlet arasında yer alan bir organ olarak işlev yapmaktadır. Sendikaların ikili rollerinin gereği olarak belirlenerek 'ek görevler' olarak tanımlanan; üretimi arttırma, işgücünü disipline etme ve toplumsal istikrarı sağlama görevleri Çin sendikalarının da temel görevleri arasındadır (Gökten, 2012). Ekonomik yapılanma içinde yeterli seviyede baskın olamayan federasyon, iktisadi gelişmeye destek olmanın yanı sıra, reel sosyalist rejim sendikalarına özgü ek görevleri üstlenmek durumunda kalmış ancak, hükümet ve yöneticilerin işçi haklarını ihlal edici eylemleri karşısında bağımsız, dik bir duruş sergileyememiştir. ACFTU bir hükümet sendikası olarak kalmayı sürdürerek işbirlikçi sendika yapısına örnek

teşkil etmiştir. Hükümet ve işletme temsilcilerinin kararlarına karşı belirgin ve etkili tepkiler veremeyen federasyonun, işverenlerin işgücü piyasalarına yönelik düzenlemelere uymalarını sağlama konusunda da yetersiz kaldığı görülmektedir (Gökten, 2012). Çin’de yeterince etkin olmayan sendikal sistemde yer alan işletmeler mesleki eğitim açısından da yetersiz olarak değerlendirilmektedir (Whitley, 1992).

1980 yılından itibaren Deng Xiaoping’in reformları ile ülkede kamu işletmelerinin birçoğu özelleştirilmiştir. Bu süreçte 1980 öncesi döneme göre işgücünün sahip olduğu haklar ve iş güvencesi yapısı da değişime uğramıştır. 1995 yılında yürürlüğe giren Ulusal İş Kanunu ile tüm işletmelerde çalışanların işverenleri ile iş sözleşmesi imzalamaları yükümlülüğü getirilmiştir. Bu yasa ile Çin İşçi Sendikaları Federasyonu’nun görev ve sorumlulukları da düzenlenmiştir. Buna göre; ACFTU’nun toplu sözleşme sonuçlandırmasına ilişkin rolü genişletilerek etkinliği; ücret, çalışma saatleri, dinlenme günleri, tatiller, iş sağlığı ve güvenliği, sigorta ve refah hizmetleri meseleleri üzerine özelleştirilmiştir. Ancak devletin herhangi bir yaptırım uygulamaması nedeniyle yasal yükümlülükler işverenler tarafından yeteri kadar gerçekleştirilmemiştir. Bu durum sonucu ülkede iş uyuşmazlıkları artmıştır. İlerleyen dönemde yasada yapılan düzenlemelerle 2008 yılında çalışanların %80-90’ı işverenleri ile iş sözleşmesi imzalamışlardır. Çin’de iş uyuşmazlıkları sonucu oluşan işçi-işveren çatışması ortamında oluşan işçi protestoları örgütlü sosyal bir hareket seviyesine ulaşmamaktadır. Ülkede kolektif örgütlenme özgürlüğünün Anayasa’da yer almaması da sendikal sistemin yeterince etkin olmadığının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Çin’de sosyo-ekonomik yapıda işçi ve işveren örgütlerinin rollerinin daha belirgin hale gelebilmesi ve etkinliğini artırabilmesi için ACFTU gibi

mevcut örgütlerin kapalı ekonomi dönemindeki fonksiyonlarından sıyrılarak çağdaş iş yapısına uyum sağlamaları gereklidir (Benli ve Topkaya, 2013).

2.2.2.2.4. Güven ve Otorite İlişkileri

Çin, birçok Doğu Asya ülkesinin olduğu gibi konfüçyanizm kültüründen etkilenmiş bir ülkedir. Bu görüşün temelinde; insan sevgisi, örnek evlat olma ve törelere uymak yatar. Konfüçyüs'ün ana teması olan insan sevgisi önce kendini, sonra aile bireylerini ve sonra da başkalarını sev diyerek sevgiyi merkezden başlatmaktadır. Konfüçyüs akımı, ideal insan ve ideal toplum yaratma çabası ile herkesin adına yakışır bir biçimde davranması ve bulunduğu mevkiye göre hareket etmesi gerektiğini belirterek, ülkenin ancak bu şekilde huzura kavuşacağını savunur (Türker, 2007). Konfüçyanizm, kişilerarası ilişkileri ön planda tutan ve bu ilişkinin düzenli, istikrarlı ve sevgi dolu olması gerektiğini savunan sosyal bir felsefe olması yönüyle Çinlilerin bilgi ağı olan guanşi ile oldukça benzerdir. Fan'a göre (2002) guanşi doğal olarak doğum yoluyla elde edilen ya da satın alınarak elde edilen muhafaza ilişkisinin gücü olarak tanımlanmaktadır (Chen, 2011). Çin'de ticari ilişki içinde bulunan firmaların ortak çıkarları sürecinde konfüçyanizm ve guanşinin belirgin etkisi söz konusudur (Lee ve Humphreys, 2007). Bu bilgiler ışığında Çin ekonomisine ilişkin değerlendirmeler yapılacaktır.

Günümüzde önemi hızla artan bir ülke haline gelen Çin, dünya ekonomisinde de üstünlüğünü her geçen gün artırmaktadır. Çin iş hayatında guanşi olarak adlandırılan ilişki ağının hem sosyal hem de ticari hayata etkisi söz konusudur. Guanşi, karşılıklı yükümlülükler içeren, güvence ve anlayışa dayanan uzun vadeli bakış açısı ve işbirlikçi davranış gibi özellikleri içeren bir süreç olduğundan, sosyal

hayatta önemli olduğu kadar yerli ve yabancı yatırımcı ilişkileri için de oldukça önemlidir. Çin kültüründe önemli bir yapı olan guanşı, duygular ve hisleri temel alan, ağda yer alan taraflar için karşılıklı işleyen ve işlevsel faydayı ön planda tutan yapısıyla, sosyal yapıda, yönetişimde ve kurumsal yapı içinde de yerini almıştır (Yang ve Wang, 2011). Çin'in kendine has sosyal ilişkilerini ifade eden guanşinin iş organizasyonlarına olan etkisi de kilit seviyededir. Yaşanan reform sürecinde guanşı yaşadığı değişim süreci ile kurumsal yapısında yenilikler yaşamış olsa da temel olarak ekonominin merkezindeki konumu değişmemiştir. Ekonominin merkezindeki konumu ile guanşı iş sistemleri ile yakın ilişkili olup, işleyiş süreçlerinde karşılıklı ilişkilerin kurulması konusunda etki eder (Guthrie ve Wang, 2006). Çin iş hayatında guanşinin hem sosyal hem de ticari hayata etkisi söz konusudur. Guanşı yatırımcı ilişkilerinde oldukça önemli olup sürecin şekillenmesine katkı sağlar (Lee ve Hımphreys, 2007). Guanşı yapısı güçlü olan bir girişimcinin kuruluş maliyeti, düşük olanlara göre daha az olacaktır. Ayrıca guanşı işçi açısından iş güvenliğini artırıcı, girişimci açısından kurulum maliyetlerini düşürücü bir role sahiptir. Bir birey ya da kurumunun gelişmiş guanşı yapısına sahip olması; fırsatlar ve sorunlardan kolayca haberdar olmasını sağlar. Bilgi edinme sürecini hızlandıran bu yapı hem işçiye hem firmaya olumlu katkı sağlar. Böylece iş sisteminin şekillenmesini sağlar (Chen, 2011).

Guanşinin bu seviyede önemli olduğu Çin hem bireysel hem ticari ilişkilerinde kişisel ilişkileri ön planda tutan bir ülkedir. Bu yapı Batı Avrupa ve Rusya'da benzer şekilde firma bireylerinin kendi istekleriyle ilişki içinde bulunmaları ile sürdürülür. Çinlilerin çalışma hayatında duyguların önemi ve iş ağlarında aile yapısı diğer ülkelere göre çok daha baskındır. Ülkede otoriter bir yapı

hakim olup hiyerarşik yapıya uygun şekilde işler. Yaptırım sistemi de benzer şekilde, Çin’de resmi ya da yazılı kurallar yerine ilişkisel olarak gelişmiştir (Jansson ve diğerleri, 2007)

Ülkede Konfüçyanizm öncülüğündeki Çin siyaset düşüncesi, yapısında Taoizm ve Budizm başta olmak üzere Legalizm, Mohizm, Mantıkçılık (Logicianism) ve Komünizm gibi teori ve ekolleri barındırmaktadır. Bu siyaset düşünceleri güncel siyaset hayatında belirgin şekilde yer almasa da, Çin ve Çin etkisinde bulunan halkın kültürel ve toplumsal yaşamında önemli yere sahiptir (Sayın, 2011). Çin’de çeşitli dini yapı içinde en yaygın olarak görülen dinler Budizm ve Taoizmdir. Çin’de Konfüçyanizm, Budizm ve Taoizm inançlarının herkesin inancına saygısı vardır ve kendi inancını bütün dünyaya yaymak gibi bir gayesi yoktur. İnanmak isteyenlere kapısı açık, fakat herkes aynı inanca sahip olsun diye bir dayatması yoktur (Kafkasyalı, 2012).

Genel özellikleri itibariyle Çin karşılıklı ilişkileri ön planda tutan ve Asya’ya özgü düşünce yapıları dolayısıyla karşılıklı güven esasına dayalı sıcak ilişkilerin geliştiği bir ülke olarak tanımlanır. Bu yapı, kişisel ilişkilerin ön planda tutulduğu, duygulara ve güvene yüksek seviyede önem veren bir ideolojik yapı oluşmasına sebep olmuştur (DEİK, 2012).

2.2.2.3. AR-GE ve İnovasyon Politikaları

Çin, Asya’da yaşanan birçok gelişmede baş aktör konumunda yer alan bir ülkedir. Çin’de belirgin şekilde yaşanan değişim ve gelişim sürecinin ardından, ülkeye giren yabancı yatırım tutarları yüksek seviyelere ulaşmıştır. Doğu ve Güneydoğu Asya ekonomilerine Çin’den yoğun şekilde sermaye akışı söz konusu

olmuştur (Öğütçü, 1999). Bu durum ülkenin inovatif gelişimine olumlu yönde katkı sağlamıştır.

Literatürde mevcut yenilik göstergelerinden en sık kullanılan Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patentler Çin'in inovasyon durumuna ilişkin değerlendirmeler yapılırken kullanılacaktır.

2.2.2.3.1. Çin'de AR-GE Politikaları

Çin'de Ar-Ge sisteminin temel özellikleri Criscuolo ve Martin (2004) tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

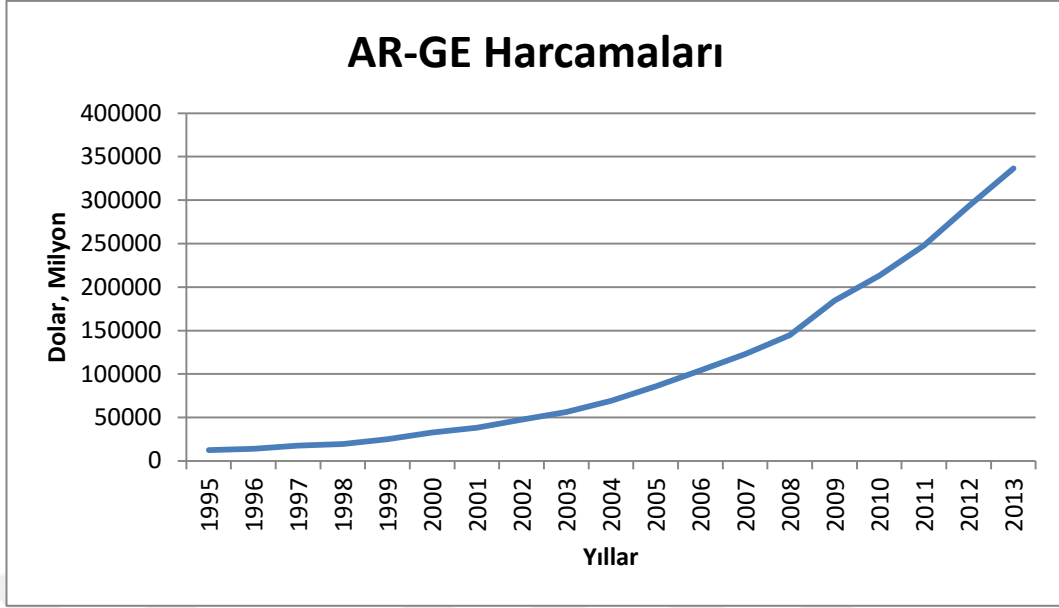
- Planlı bir ekonomiye sahip olan Çin'de ülkenin Ar-Ge kaynakları KİT'lerin her türlü ihtiyacının karşılanması için yönlendirilmiş, inovasyon konusunda daha verimli olabilecek küçük ve devlet dışı işletmelerin ihtiyaç duyduğu kaynak sağlanmamıştır. Ar-Ge üretim hedeflerinin ve teknolojik inovasyonda gelişimin sağlanabilmesi amacıyla, nitelikli personele yönelim söz konusudur.
- Piyasa kurumları piyasa davranışlarının düzenlenmesinde yetersiz ve etkisiz kalmaktadır.
- Aşırı kapasiteye sebep olan firmaların piyasadan çıkış mekanizmalarının eksikliği pazarda fiyat rekabetine sebep olduğundan Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarını kısıtlamıştır.
- Çin'de yöneticilerin düşük performansları sebebiyle teknolojik yenilik yönetimi gelişmemiştir.
- Fikri Mülkiyet haklarının korunma seviyesi düşüklüğü Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarını kısıtlarken kopyalama ve taklitçiliği kolaylaştırmıştır. Çin'de Ar-Ge personelinin kalitesi genellikle düşük ve yetersizdir.

- Ar-Ge ve inovasyon finansmanı yeterli seviyede olmayıp, bu konuda teşvikler yetersizdir.
- Teknolojik difüzyonun yetersizliği, Ar-Ge'nin kurumlar arası kaynak ve bilgi akışını kısıtlar.
- Çin'de bazı sektörlerde DYY kısıtlaması, yabancı yatırımcı sınırlamaları ve yabancı teknoloji transferinin kısıtlı kalmasına yol açmıştır. Bu durum yabancı yatırımcının çekirdek teknoloji transferine de engel teşkil etmiştir (Criscuolo ve Martin, 2004).

Çin, hükümetin bir dizi bilim ve teknoloji planı geliştirerek zaman zaman Ar-Ge çalışmaları için uygulamaya koyduğu bir ülkedir. Çin'de araştırma enstitüleri ve işletmeler temel Ar-Ge oyuncularını olup Çin kurumları teknoloji ithal etmeyi Ar-Ge üreterek gelişmeye tercih ederler. Çünkü Çin'de inovasyon süreçlerinde firmaların informal etkileşimi ve teknolojik difüzyonları sınırlı seviyededir. Geniş bir ekonomiye sahip olan Çin, teknolojiye olan yüksek ihtiyaca rağmen, sınırlı yapısı gereği teknoloji ihraç eden bir ülkedir (Chang ve Shih, 2004). Çin'de Ar-Ge ile ilgilenen personel sayısı çok sınırlı, bu konuda verilen eğitim de yetersizdir. Ar-Ge finansmanı ise hükümet, endüstri ve bankalar tarafından sağlanır. Ülke yıllar içinde üretimde bir rekabet avantajı elde etmek için ucuz ve kaliteli insan kaynakları avantajını kullanmaya başlamıştır. Yapılan çalışmalar yıllar içinde ülkede yapılan Ar-Ge yatırımlarının düzenli şekilde artış gösterdiğini tespit etmiştir (Chang ve Shih, 2004).

Çin, Ar-Ge'yi kalkınmanın ve büyümenin yeni dinamosu olarak gören ve ulusal kalkınma politikalarını bu doğrultuda oluşturan bir ülkedir. Ülkedeki hükümet Ar-Ge sağlayarak ve doğrudan yabancı yatırımları çekebilmek için vergi indirimi

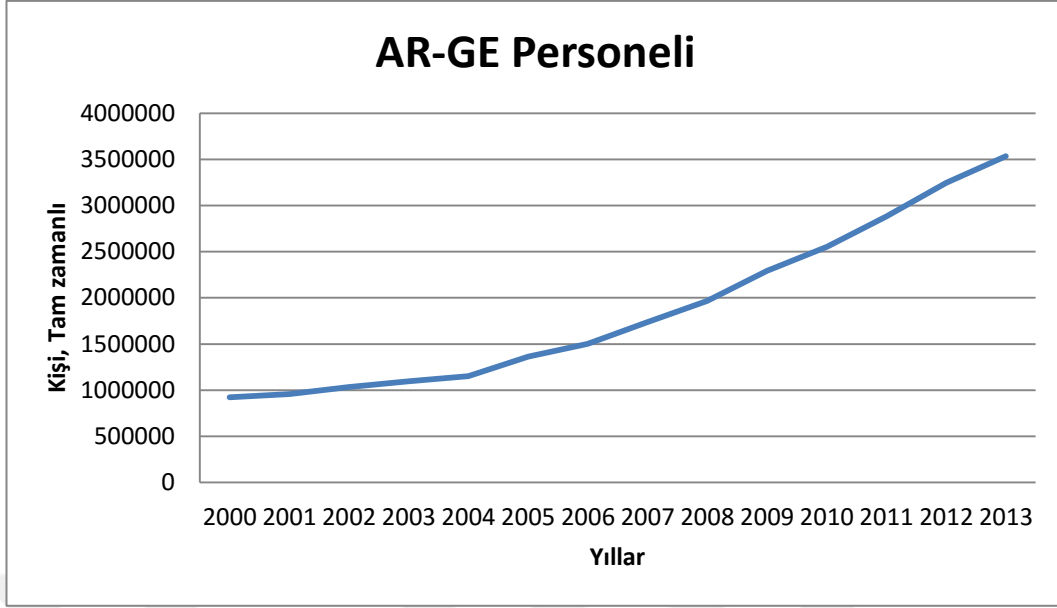
gibi bazı teşvik programları uygulamaya koyarak gelişimi sağlamaktadır. Bu kapsamda, IBM, Intel, Samsung, Novartis, Adobe, GE gibi çok sayıda küresel firma Çin'de araştırma merkezi kurmuştur. Ar-Ge Çin'den öğrenciler, teknoloji ve İngilizce öğrenmek için yurt dışına çıkan insanlar vasıtasıyla taşınmaktadır. ABD'deki Çinli öğrenciler ülkedeki en büyük nüfusa sahip yabancı öğrenci grubunu oluşturur. Bu yolla üniversiteler Çin'in teknolojik kapasitesini yükseltmek için endüstri ile bağları güçlendirmiş ve teknoloji transferinde önemli bir güç haline gelmiştir (Müsiad Araştırma Raporları, 2012). Çin'de birçok sanayi kuruluşunun üniversiteler ile ortak laboratuvarları bulunmakta olup bu yolla Ar-Ge araştırmalarının birçoğu sanayiye aktarılmaktadır. Ülkede üniversiteler ve bilim parkları ileri teknolojinin temel taşlarını oluştururlar Çin'de eğitim kurumlarının yanı sıra bilimsel ve teknolojik araştırma kuruluşları da bulunmaktadır. Bu kuruluşlar arasında Çin bilimler akademisi, devlet konseyi, yerel yönetimlerin bilimsel araştırma kuruluşları ve üniversiteler yer almakta olup ülkede yükseköğretim kurumları tarafından yönetilen 3400 araştırma enstitüsü bulunmaktadır (Müsiad, 2012). 1988 yılında Pekin'de kurulan Zhonggunacun Bilim Parkı (ZSP) Çin'in ilk bilim parkı olup uzun süreli çalışmalar sonucu oluşturulmuş ve Bölgesel Yenilik Sistemi geliştirilmesinin temeli olarak değerlendirilmiştir (Zhu ve Tann, 2005). Ar-Ge harcamalarının yıllar içindeki değişimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 11: Çin’de 1995-2013 Yılları Arasında Toplam Ar-Ge Harcamaları

Kaynak: OECD(<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

Çin inovatif gelişimini sürdürülebilir kılabilmek amacıyla çalışmalar yapan bir ülkedir. Bu tutum Ar-Ge alanında yapılan harcamaların yıllar itibarıyla hızla artışının da sebebi olarak değerlendirilebilir. Ar-Ge alanında belirlenen bu artış ile ülkenin inovasyon konusunda ileri seviyeye ulaşmaya istekli olduğu sonucu çıkarılabilir. Ar-Ge personeli sayılarının yıllar içindeki değişimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 12: Çin’de 2000-2013 Yılları Arasında Tam Zamanlı Çalışan Ar-Ge Personeli Sayıları

Kaynak: OECD(<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

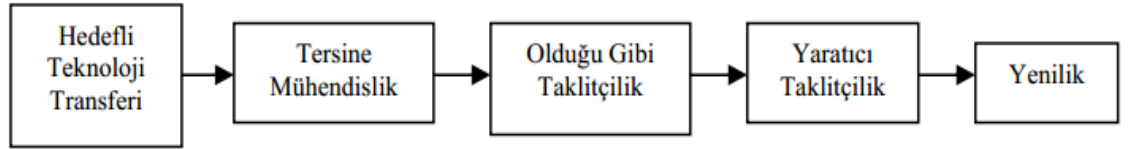
Ar-Ge personeli sayıları da Ar-Ge harcamalarında olduğu gibi yıllar itibarıyla belirgin bir artış sağlamıştır. Ar-Ge alanında çalışan personelin artış eğiliminde olması da ülkede inovatif yetkinliğin artırılmak istendiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çin hükümetinin teknoloji stratejisi ulusal kendi kendine yeterliliğini sağlama arzusudur. Merkezi planlama sürecinde, hükümet yönetiminde ve çok merkezli bir yapı söz konusu olup çıktı bazlı performans ölçütleri kullanılmıştır. 1970’lerin sonuna gelindiğinde liderler merkezi planlı ekonomi uygulamalarının yetersizliklerini ve düşük etkinliğini kabul etmiş, ulusal ekonomik gelişimin sağlanması için teknolojinin önemi ve örgütsel seviyede başarının gerekliliğinin farkına varmışlardır. Böylece örgütsel ve ekonomik reformlar 20 yıllık bir süre boyunca şekillenmiştir. Bu kapsamda örgütsel sınırlar değişmiş, aktörler daha özerk

yapılara kavuşarak çeşitlendirme sağlanmıştır. Çin reform döneminde yaşanan tüm kurumsal değişimler Ar-Ge yapısı dolayısıyla inovasyon sisteminin yapı, dinamik ve performansını direkt olarak etkilemiştir (Liu ve White, 2001).

2.2.2.3.2. Çin’de Patentleme

İşletmelerin teknolojik yenilikler üretmesi ile başlayan süreçte, işletmenin patent alabilmesi için belirli bir yapılanmayı tamamlamış olması gerekmektedir. Teknoloji ithalatını gerçekleştiren ülkenin bu teknolojiyi Ar-Ge gibi yapılarla destekleyerek yeni ürünler üretmesi gerekir. Çin bu süreci başarılı biçimde yaşayan ve yabancı sermaye yatırım alımlarını belirgin biçimde artırmış bir ülkedir. Böylece kazandığı yenilik yaratma becerisi ile Çin, yenilikçi yapısını geliştirmiştir (Öğüt ve diğerleri, 2007).



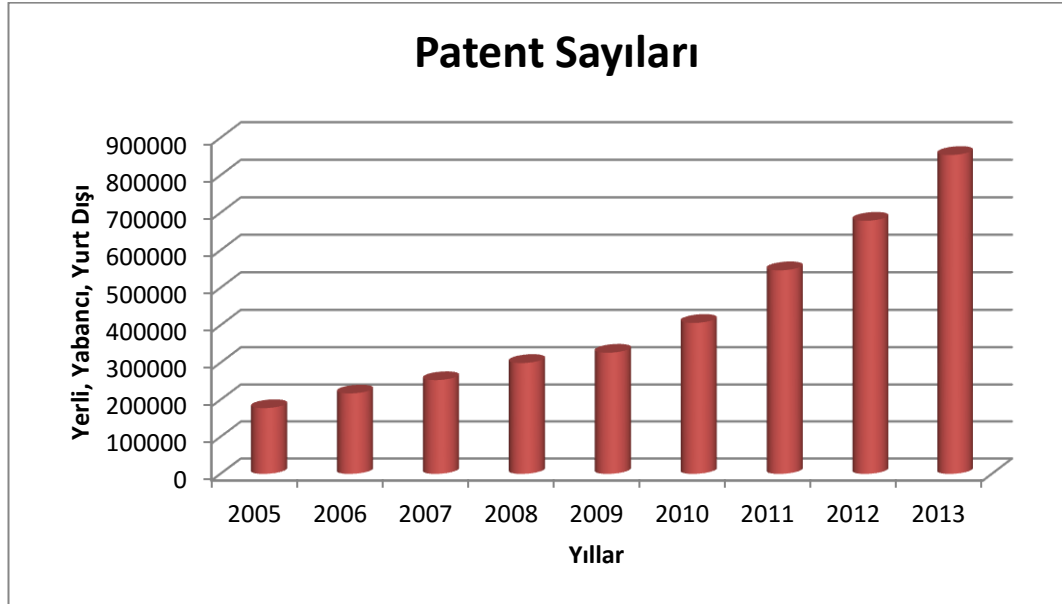
Şekil 13: Taklitten Yeniliğe Uzanan Süreç

Kaynak: Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., Kocabacak, A. (2007), İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, s.418.

Çin’in geçmiş yıllardaki zayıf inovatif yapısı reform sürecinde bazı zorlukları da beraberinde getirmiştir. Ancak gelişen ekonomide bilimsel eğitime, yaratıcılık ve inovasyon yapmaya ilginin artmasıyla üniversiteler etrafında inovasyon kümelenmeleri kurulmuştur. Böylece Ar-Ge sistemi gelişerek inovasyona olumlu katkı sağlamıştır. Patent üretimi konusunda 2006 yılında Çin firmalarının sadece

%11'i yenilikçi olarak tanımlanmış ve patentlerin %50'sinin yabancı firmalara ait olduğu tespit edilmiştir. Çin'de yapılan birçok çalışmada ülkenin geçmiş döneminde başaramadığı inovatif süreci yıllar içinde yaşadığı değişim ve gelişimle başardığı belirlenmiştir. Ülke bu süreçte yabancı firmaların iş sistemlerini kopyalayarak gelişimine başlamıştır. Ancak dış bilim ve buluşlara bağlı olan inovasyon yapısı Çin'in süreci yakalamasını zorlaştırmıştır (Witt ve Redding, 2008).

İnovasyon sisteminin girdisi olan Ar-Ge sürecinin çıktısı olarak değerlendirilen patentleme Çin'de yıllar içinde gelişim gösteren bir yapı sergilemiştir. Bu bağlamda elde edilen patent tabanlı göstergeler ülkenin inovasyon sürecine ilişkin genel bilgiler içerir. Ülkede Devlet Fikri Mülkiyet Ofisi (Ulusal Patent Ofisi) (SIPO) patentleme faaliyetlerini izlemekle yükümlüdür (Criscuolo ve Martin, 2004). Ulusal Patent Ofisi tarafından buluşlar, faydalı modeller ve dış tasarımlar olarak üç kategoride incelenen patentler, bölgelerde inovasyon çıktılarının temel göstergeleri olarak değerlendirilir (Chen ve Guan, 2011).



Şekil 14: Çin'de 2005-2012 Yılları Arasında Toplam Patent Uygulamaları

Kaynak: Word Intellectual Property Organization Patent Statistics,
(<http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/ipstableval>)

Bölgede patentlemenin durumuna ilişkin yapılan çalışmalar değerlendirilecek olursa; Furman, Porter ve Stern (2002) yaptıkları çalışmada inovasyon göstergesi olarak patent sayılarını kullanmışlardır. İnovasyon kapasitesinin ülkelerin gelişebilmeleri için gerekliliğini, dolayısıyla patent sayıları konusunda gelişimin sağlanmış olmasının gerekliliğini savunurlar. Benzer şekilde Hu ve Mathew (2008) de Çin'in bölgesel inovasyon kapasitesini incelemiştir. Ancak Çin inovasyon konusunda yeni olduğu için, USPTO (United States Patent and Trademark Office) patent verilerinin inovasyon çıktıları yeteri kadar yansıtamayacağını, bu nedenle yerel patent sayılarının da dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Chen ve Guan, 2011).

Yıllar içinde yapısı değerlendirildiğinde Çin'de patentleme faaliyetlerinin 1990'larda hızlı bir gelişim sürecine girdiği görülür. Gelişimde yabancı patentlerin önemi büyüktür. Bu süreçte yabancı patent başvuruları yıllık %26,9 artarken, yerli patent başvuruları %11,9 artmıştır (Criscuolo ve Martin, 2004). Patent sayılarına bakıldığında 1980-1984 yıllarında 7 olan sayı, 1995-1999 yıllarında 332'ye yükselmiştir (Mahmooda ve Sing, 2003). 2005 yılında Çin'de onaylanan yerli patent sayısı yaklaşık 53.000 olarak gerçekleşmiştir. 2012 yılına gelindiğinde yerli patent sayısı önceki yıla göre %27 artışla 217 bine ulaşmıştır (World Intellectual Property Organization).

Yapılan değerlendirmeler ışığında, patent yapısı yıllar içinde büyük ölçüde gelişen Çin'de buna bağlı olarak inovatif yapı da gelişmiştir. Ancak inovatif yapılanmanın geç tamamlandığı ülkede inovasyon çıktıları da uluslararası alanda yeterli düzeye ulaşamamıştır. Bu nedenle ülkede inovatif yapılanmanın yanı sıra patent konusunda da gelişimin devam etmesi gereklidir.

2.2.2.3.3. Çin’de İnovasyon Politikaları

Çin’de ulusal inovasyon sistemi kavramı 1990’larda oluşmuştur. Devletin desteğiyle gelişen bilim ve teknoloji sistemi ülkenin endüstriyel gelişimine büyük katkı sağlamıştır (Lu ve Lazonick, 2001). Çin’de uygulanmaya başlanan ‘açık kapı’ politikasının (ABD’nin, Çin’in toprak ve yönetim bütünlüğünün sağlanması, Çin’le ticari ilişkileri olan ülkeler arasında eşit ayrıcalıkların korunması için ilan ettiği ilkeler bildirgesidir) ardından Ulusal İnovasyon Sistemi konusunda ulusal düzeydeki teknolojinin geliştirilmesi amacıyla önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bu süreç yenilik faaliyetleri üretmek üzere; işletmeler, araştırma enstitüleri, üniversiteler ve bireyleri teşvik etmiştir (Zhu ve Tann, 2005).

Çin’in inovasyon paradigmasının gelişmesine yönelik olarak yapılan bir dizi değerlendirme söz konusudur. Hahn ve Lee (2006), Çin’de ortaya çıkan yatay örgütlenmiş iş gruplarının yukarıdan aşağı dayatma tipindeki kurumsal yenilik sistemi yerine piyasa güçleri tarafından yönlenen aşağıdan yukarı yönlü bir yapıları olduğunu belirtmişlerdir. Bu yapı ile büyük ekonomik reformlar dayatmalar yerine uyarılarak ve tabandan başlayarak oluşturulmuştur. Ayrıca bazı değerlendirmeler ülkede inovasyon yapan az sayıda firma olması, ucuz emek ve değersiz mal üretimi sebebiyle inovatif gelişimin zor olacağını belirtilir. Bu nedenle inovatif gelişimini sağlamaya çalışan Çin’in bazı temel süreçleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu süreç üç aşamalı olarak gerçekleşmektedir. Ülkede ilk olarak büyük ulusal firmaların uzun vadede teknoloji gelişimine yatırım yapması için teşvik edilmeleri gerekir. Ayrıca, düşük ücretli maaşlarla düşük katma değerli ürünler üretmek yerine bilgi hassasiyetli ticari faaliyetlere yönelmeli ve ulusal firmaların inovasyon yeteneklerine odaklanmalıdır. Son olarak da ülkedeki inovasyon düzeyini artırmak için daha

yenilikçi firmaların ortaya çıkması ve gelişmesi gereklidir. Ayrıca büyük firmalara verilen yatırım desteklerinin KOBİ'lere de verilerek özel sektörün geliştirilmesi desteklenmelidir (MÜSİAD Araştırma Raporları, 2012). Belirtilen süreçlerin başarılı şekilde atlatılması ile ekonomi inovatif açıdan başarılı bir konuma ulaşacaktır.

Chen ve Guan (2011) tarafından 2001-2007 yılları arasında Çin'de seçilen 30 ilde yapılan araştırma ile bölgesel yenilik kapasitesini genişletici ve destekleyici olarak üniversiteler, hükümetin bilim ve teknoloji programları, bölgenin sanayi özellikleri ve kamu araştırma enstitüleri tespit edilmiştir. Çin şirketlerinin inovasyon yapılarının destekleyicisi olarak belirlenen kurumlar olan üniversiteler ve kamu araştırma enstitüleri ile ülkenin küme ortamı yapısı yansıtılırken, belirtilen program ve politikalar da ülkede mevcut inovasyon politikalarının oluşum sürecini gösterir. Ülkede belirlenen bu yapı Çin'in kamu politikaları ve küme özellikli ortamını yansıtmaktadır (Chen ve Guan, 2011).

Şirketlerin inovatif gelişimlerine ülkenin dış ticaret yapısının da etkisi söz konusudur. 1978 yılına kadar Çin'in dış ticaret rejimi sosyalist sanayileşmeyi gerçekleştirme amacına hizmet etmekte ve dış ticaret sürekli olarak "Dış Ticaret Kurumları"yla kontrol altında bulundurulmaktaydı. 1979 yılında ekonominin dışa açılması ile Çin'in uluslararası ticareti hızla artmıştır. 1980'lerde yavaş biçimde başlayan süreç, önemli tarife indirimlerinin içinde yer aldığı daha kapsamlı ticaret reformlarıyla 1990'larda hızlanmıştır. Ülkede artan ihracat ve ithalat ile Çin şirketlerinin dünya ticaretindeki payı da yükselmiştir. 1970'lerin sonunda Çin'in dünya ihracatındaki payı yaklaşık %1 iken, 2012 yılında yaklaşık %10 olarak tespit edilmiştir. Çin'in ihracatındaki hızlı artış ile birlikte ülkenin dış ticaret dengesi fazla vermeye başlamış ve bunun sonucunda ülkeye gelen doğrudan yabancı yatırımlarla

birlikte döviz rezervlerinin önemli ölçüde artmasına yol açmıştır. Temmuz 2011 itibariyle Çin'in döviz rezervi 3,2 trilyon dolar olarak tespit edilmiş, gelişmiş ülke pazarlarındaki etkinliği de artmıştır. 1970'lerde gelişmiş ülke pazarlarında Çin'in payı %1'in altındayken, 2000'li yıllarda bu oran %10'ların üzerine çıkmıştır (Çeştepe,2012).

Doğu Asya bölgesi içinde önemli bir konuma ulaşan Çin, diğer ekonomiler için bir ihracat hedefi haline gelmiştir. Bölgedeki artan dikey uzmanlaşma yapısı ile Çin bir ihracat pazarı haline gelmiş ve bölgeden gerçekleştirdiği ithalatı artmıştır. 2010 yılında Çin'in toplam ithalatının yaklaşık %21'i ABD ve AB kaynaklı iken %37'si Doğu Asya kaynaklıdır (European Commission, 2011). Bu durum Çin'in ürettiği sanayi malları için gerekli olan ara malı ve hammaddelerin büyük bir kısmını Doğu Asya ülkelerinden temin etmesi ile gerçekleşir (Çeştepe, 2012).

Çin'in dış ticaret malları kompozisyonu yıllar içinde belirgin şekilde değişim göstermiştir. Çok düşük gelirli ülkelere hammadde ve gıda maddeleriyle başlayan ihracat süreci, kitle üretim malları imalatının güçlü şekilde artması ve ekonominin güç, verimlilik ve olgunluğunun bir göstergesi olarak ileri teknoloji ve sermaye mallarının ticaretine dönüşen bir süreç olarak gözlenmiştir. Dünyada yüksek talebi olan mallar 1987'de Çin'in ihracatının %25'ini oluştururken bu oran 2002'de %60'a yükselmiştir. 1990'ların başında hafif imalat sanayi olarak değerlendirilen ayakkabı, giyim eşyası, oyuncak, çeşitli imalat malları ve daha sonra tekstil gibi imalat malları ve makine-ulaşım araçları Çin'in ihracatının %40'ından fazlasına sahiptir. 1990'lara gelindiğinde geleneksel ürünlerin ihracatının yanında, imalat ve özellikle yüksek teknolojlili ürünlerin büyüme oranı belirgin şekilde artmıştır. Örneğin 1995-2001 arasında tarım ürünleri ihracatı yıllık ortalama %3 azalırken, yüksek teknoloji ve

sermaye malları ihracatı %15 artmıştır. Bu sürecin sonucu olarak son yıllarda Çin; yarı iletkenler, elektrikli güç makineleri, optik aletler gibi yüksek teknolojiye ihracat kalemlerinde önemli kazançlar elde eden bir ülke konumuna gelmiştir. Ayrıca ülkenin artan önemi ile ulusal ve uluslararası patent sayıları da belirgin bir artış sürecine girmiş, inovatif gelişime katkı sağlamıştır (Çeştepe, 2012).

Çin’de ülkenin ve şirketlerin inovasyon politikalarına ilişkin yapılan farklı çalışmalar da söz konusudur. Zeng ve diğerleri (2010), Çin piyasalarında faaliyet gösteren KOBİ’lerin farklı işbirlikçi ağları ve inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalıştıkları çalışma kapsamında, firmalar arası arabulucu kurumlar ve araştırma örgütleriyle olan işbirliği ile firmaların inovasyon performansları arasında önemli pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Firmalar arası işbirliğinin inovasyon performansı üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra, kamu acenteleri ile olan işbirliğinin firmaların inovasyon faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca inovasyon süreçlerinde tüketiciler, tedarikçiler ve diğer firmalar arasındaki dikey ve yatay işbirliğinin inovasyon performansına belirgin etkisi tespit edilmiştir (Işık ve Kılınç, 2012).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; ülkelerde başarılı inovatif çıktılar elde etmenin yolu, inovasyon üretim süreci ve inovasyon ortamı yapılarının ortak çalışması ile mümkündür. Bu yönde ilerlemeyen inovasyon sisteminde aksaklıkların söz konusu olması kaçınılmazdır (Chen ve Guan, 2011). OECD’nin üye ülkelerin inovasyon sistemleri üzerine yaptığı bir çalışmaya göre, küçük ve yüksek gelirli ekonomiler uluslararasılaşma sürecine genellikle hızla adapte olmaktadır. OECD’nin çalışmasına göre, Çin gibi büyük ve hızla yükselen ekonomilerde yeni süreçlere alışmak uzun zaman almaktadır (Chang ve Shih, 2004). Bu durum inovasyon

yeteneğinin sınırlı olarak tanımlandığı Çin için süreci daha da zorlaştıran bir etki yaratır.

2.2.2.4. İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri

2.2.2.4.1. Çin’de Sahiplik Koordinasyonu

Çin ekonomisinde hakim aile şirketi yapısı aile üyelerinin yönetim kadrosunun çekirdeğinde olduğu ve iş ile ilgili tüm kararları aldığı yapı olarak tanımlanır. Çinli aile işletmeleri yönetimlerinde klasik Çinli ideolojisini benimserler. Bu ideoloji net bir hiyerarşi, karşılıklı dikey yükümlülük, yardımsever otokrasi, vb. temel özellikler içerir (Tsang, 2002). Çin felsefesinde Çinliler batı politikalarından farklı olarak, ilişki ağlarına önem verdiklerinden bireysel odaklı ve bencil olmak yerine sosyal odaklı ve durum odaklıdır (Martinsons ve Westwood, 1997). Temel olarak Çin’in kültürel özelliklerinde, iş ilişkilerinde arkadaşlık ilişkilerinin kullanılması, merkezi karar verme, kişisel güçte bilginin önemi, yüksek bağlamda ilişki, sezgi ve deneyime bağlı karar verme yapısı, ortamı değiştirmek yerine ortama adapte olma yapısı mevcuttur (Martinsons ve Westwood, 1997).

Whitley (1999) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre dağınık iş sistemi olarak tanımlanan Çin iş sisteminde, devlet işletme risklerini paylaşma konusunda istekli değildir. Firmalar sahipleri tarafından kontrol edilmektedir ve firmalar arasında yüksek rekabet ile kısa dönemli piyasa ilişkileri söz konusudur.

İhracat odaklı olarak tanımlanan Çinli aile işletmeleri yapısında firma aileye hizmet eden bir yapı olarak kurulmuştur. İşletme yapısında en üst yönetim pozisyonlarında aile üyeleri bulunur. Diğer stratejik pozisyonlarda da çoğunlukla aile üyeleri ya da uzun süredir aile için çalışan personeller yer alır. Bu yapı içinde kan

bağı ile bağlı olmak oldukça önemli olduğundan, tüm kritik kararlar önemli pozisyonlarda yer alan aile üyelerince verilmektedir. Firma içinde kilit pozisyonlarda yer alan yöneticilerin aile üyelerinden seçilmesi, profesyonel yöneticiler tercih edilmişse de aile kontrolünde karar mekanizmaları söz konusudur (Whitley, 1992). Firmaların yönetimleri de benzer şekilde kan bağı yoluyla devredilerek ilerlemektedir. Sosyolojist Peter Berger'e göre, bu durum geleneksel Çin kültüründe sadece akrabalara güvenilebileceği fikrinden kaynaklanmaktadır. Çin'de yapılan çalışmalarda görülmüştür ki; aile üyesi olmayan yöneticiler, çalıştıkları şirkette insanların güvensizliği nedeniyle mutsuz olmaktadır (Weidenbaum, 1996).

Çinli işletmeler genellikle aile işletmesi imajını koruma eğilimindedirler ve Çin ticaretinde sosyal ilişkiler oldukça önemlidir. Batı firmalarında mevcut resmi, bireyciliğin ve hukuksal saplantıların ön planda olduğu, sözleşme ve uygulamalara itaat ederek yaptığı ticaret Çin ve Asya pazarında uygulamada zorluklara sebep olmaktadır (Trimarchi ve Tamaschke, 2004). Çin iş sisteminde yer alan işletmelerde; yüksek güç mesafeleri, ataerkil yapılar, merkeziyetçi ve baskın yönetim ve yardımsever yapılar gözlenmiştir. Çoğunlukla iş sahibi tarafından ya da akrabalar tarafından önemli kararların alındığı örgütsel yapıda baba figürü de çok baskın ve önemlidir. Birçok alanda gelişimin devam ettiği ülkede Çinli yöneticilerin iş uygulamalarına ilişkin gelişimi de hızla devam etmektedir (Martinsons ve Westwood, 1997).

2.2.2.4.2. Çin'de Sahiplik Dışı Koordinasyon

Çin karşılıklı iletişimin oldukça önemli olduğu bir ülkedir. Yüksek bağlam kültürleri olarak tanımlanan ülkelere biri olan Çin'de nispeten daha az tanınan bir

firmaya güven duymak zor olmaktadır. Bu nedenle bu ülkelerde karşı tarafın değerlendirilmesinde iletişim oldukça önemlidir (Wasti ve Wasti, 2009). Bu durum firmalar arası ilişkilerde bir dayanışma ortamı oluşmasını sağlar. Bu dayanışma yapısı değişken de olsa, karşılıklı süreçte kişisel ilişkiler daima ön plandadır. Üretim zincirinde mevcut yardımsever yapı, farklı sektörlerdeki firmalar arasında yerini rekabete bırakmış bu nedenle firmalar arası ilişkiler kısıtlanmıştır (Whitley, 1992).

Çinli aile işletmelerinde firmalar arasında söz konusu olan belirgin dayanışma sadece küçük firmalar için değil, büyük firmalar için de iştirakler arasında ihtiyaçların karşılanması şeklindedir (Sit ve Wong, 1988). Çinli aile işletmelerinde keiretsularda olduğu gibi firmalar arası dikey bir bağlantı olmayıp, ilişkiler daha kişisel olduğundan değişimi kolaydır. Bu gruplar kendi içinde çok bağlı da olsa, bir keiretsu yapısı kadar bağlı değildirler. Ancak grup içinden ve yakın çevreden her türlü ihtiyacın karşılanması esastır. Firmalar birbirlerine yükümlülükler, ortaklıklar ve kişisel bağlarla bağlıdırlar. Bu nedenle firmalar arası ilişkilerde detaycı bir yapı söz konusu olup, kişisel bilgi ve ilişkiler oldukça önemlidir. İş ilişkilerinde kurulan bağlar resmi yoldan olmayıp, daha çok kişisel ilişkiler yoluyla kurulmaktadır. Bağlar yeteri kadar sıkı olmadığından, oldukça akıcı ve değişkendir (Greenhalgh, 1984). Bu nedenle uzun süreli ticari ilişkilerin gelişmediği yapıda, farklı sektörler arası yoğun rekabet söz konusudur (Whitley, 1992)

Chen (2004) ana sanayi ve yan sanayi firmaları arasındaki iş ilişkisini resmi bir yol olmadan kurulmuş ağ yapısına benzetmektedir. Bu ağ içindeki firmalar tamamen kişisel ilişkilerle bağlantılı olup, ticari ilişkilerini de arkadaşlık ilişkisi içinde kurmaktadır. Gayri resmi bir ağ yapısı söz konusu olduğundan yönetiminde esneklik en temel etkidir. Yan sanayi ile ilişkilerin diğer kültürlerle kıyaslandığında

daha az resmi bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurulan ilişkilerde sözlü anlaşmalar ve karşılıklı yükümlülükler ön planda olduğundan güven ve bağlılık yapısı mevcuttur. Esnek yapıya rağmen firmalar arasındaki koordinasyon kurulan ilişkiler sebebiyle yüksektir.

2.2.2.4.3. Çin’de İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi

Doğu Asya iş sistemlerinde aile odaklı, kurallar ve rutinlerin samimi insan ilişkilerine dayandığı işletme yapıları mevcuttur. Çin iş sisteminde mevcut güçlü kişisel liderlik yapısı üst konumda yer alan yöneticilerin karar vermede baskın ve etkin olmasını sağlar. Böylece firmalarda mülkiyet sahibinin baskın ve şirketi yönlendirdiği hiyerarşik yapılanma durumu ortaya çıkar. Bu durum dikey düzende firma içi koordinasyonu azaltarak, üst yönetimin karar vermedeki etkinliği sebebiyle yaratıcılığı azaltıcı yönde etki yapar. Üst düzey yöneticiden başlayan baskın sistemde çalışanlar kararları uygulayıcı pozisyonda yer alır. Sonuç olarak oluşan hiyerarşik uygulama düzeninde yönetim ve çalışan dayanışmasının oldukça zayıf kaldığı belirlenmiştir (Redding ve Witt, 2007). Çin iş sisteminde yer alan işletmelerde, çoğunlukla iş sahibi tarafından ya da akrabalar tarafından önemli kararlar alınmakta olduğundan örgütsel yapıda baba figürü çok baskın ve önemi büyüktür. Güç mesafelerinin söz konusu olduğu ve yöneticilerin karar verdiği yapıda, işçilerin kararları uygulayıcı pozisyonları gereği yetkileri oldukça kısıtlıdır (Martinsons ve Westwood, 1997).

Çin iş hayatında yöneticiler ve yatırımcılar için guanşinin belirgin etkisi söz konusudur (Lee ve Humphreys, 2007). Ayrıca guanşi ile yakın ilişkili olan tedarik zinciri ve yönetiminin, firmalarda yönetim ve koordinasyon yapısını doğrudan

etkilediği belirtilmektedir (Lee ve Billington, 1992). Bu zincirin yapısı oldukça karmaşık olmasına rağmen, bazı araştırmacılar değer zincirinde stratejik olarak önemli tedarikçilere odaklanarak bu tedarik zincirinin performansını artırma sürecini tedarik yönetimi olarak adlandırmışlardır (Tan ve diğerleri, 1998; Tan, 2001; Chen ve diğerleri, 2004; Kale ve diğerleri, 2000). Tedarik yönetimi tedarikçilerle oldukça yakın ilişkiler kurmuştur. Bu yolla tedarikçilerin satın alma ve yönetim davranışlarına odaklanarak genel iş stratejilerinde temel bir etki yaratır. Guanşinin tedarik yönetim sürecinde direkt olarak etkisi söz konusu olduğundan, firmalar arası uzun süreli ilişkilerin temel olduğu Çin iş sistemi yapısında guanşinin önemi tedarik yönetim sürecinde de belirgindir. Satın alan firma ve tedarikçi ilişkisi kontrol edilmesi gereken bir süreç olduğundan, bu durum Çin iş sisteminde guanşi temelli bir tedarik yönetiminin başarısının mutlak olduğunu kanıtlar (Lee ve Humphreys, 2007).

Ülkede istihdam yapısı ve yönetimi süreci de yıllar içinde değişim yaşamıştır. Tarihsel süreç içinde Çinli aile işletmelerinin belirgin özellikleri olan karar verme ve yönetimin aile üyelerinin ya da güvenilir ortakların elinde olduğu yapı zamanla değişim göstermeye başlamıştır. Bazı önemli konular ve kaynak tahsisi konularında nadir de olsa profesyonel yöneticilere söz verilmeye başlandığı gözlenmiştir. Ancak dışa bağımlılığın minimum tutulduğu yapıda, profesyonel yöneticiler aile üyeleri ya da güvenilir ortaklar tarafından düzenlenen biçimlerde istihdam edilmekte ve kararlara katılımı bu yolla sağlanmaktadır (Carney, 1998).

Ulusal iş sistemlerinin ana etmenler ile ilişkisi Çin iş sistemi için değerlendirildiğinde, ülkede devlet rutin prosedürleri takip etmekte ve işletmelerin karşılaşacağı riskleri paylaşma konusunda isteksiz bir yapı sergilemektedir. Ülkede sahipliğe dayalı eşgüdüm az, piyasa içi rekabet yoğundur. Kredi tabanlı sistemin

mevcut olmadığı sermaye piyasası sisteminde işletmeler arası yoğun rekabet mevcuttur. Sermaye tabanlı sistemde hiyerarşik yapılanma içinde üst yönetim kararları uygulanır ve işçi-işveren bağımlılığı düşüktür. Beceri geliştirme ve kontrol sistemleri açısından değerlendirildiğinde eğitim sistemine verilen önem yüksek ancak, çalışan eğitimi sınırlıdır. Sendikaların ülkedeki önem ve entegrasyonun da düşük olduğu sistemde çalışana doğru yapılan yetki devrinin de düşük olması beklenir (Whitley 1999).

2.2.2.6. Küreselleşme ve 2000’lerde Çin’in Durumu

Asya krizi döneminde, diğer Asya ülkeleri ile kıyaslandığında Çin krizden az etkilenen ülkelerden biridir. Kriz dönemi incelendiğinde görülür ki ülke büyüme hedeflerinin gerisinde kalmış, sanayi üretimi önemli ölçüde yavaşlamış ve stoklar artmıştır. 1999 yılında fiyat endeksi gerilemiş, bu durum ekonomiyi deflasyona sürüklemiştir (Richter, 2002). Çin iş gruplarında uzmanlaşma yüksek ve çeşitlendirme de oldukça az olduğundan iş grupları sektör odaklı şokların etkisini yoğun olarak hissederken, küresel krizler gibi kalıcı ve genel değişimlerden sınırlı şekilde etkilenmektedirler (Hahn ve Lee, 2006).

Asya krizi birçok Doğu Asya ülkesinde olduğu gibi Çin’de de ekonomik organizasyonların değişimi ve yeniden şekillenmesine sebep olmuştur. Bu süreçten sonra ekonomide yükselen piyasalar, deregülasyon ve bazı sektörlerde liberalizasyon söz konusu olmuştur (Yeung, 2006). Uzun vadede kalıcılığı sağlayan ve Asya’daki diğer iş gruplarına göre uzmanlaşmanın daha yüksek ve çeşitlendirmenin az olduğu Çin iş sistemi kriz döneminde büyük etki altında kalmıştır (Hahn ve Lee, 2006). Kriz döneminde Çin ekonomiyi yeniden canlandırmak için sermaye projelerinde kamu

yatırımı programını başlatmıştır. Bu süreç ekonomik bir durgunluğa yol açabilecek düzeydedir. Ekonomik kriz ve durgunluk baskısının yanı sıra ekonomide mevcut bir sıkıntı olan devlete ait işletmelerin aşırı genişlemesi de yavaş büyümeye katkı sağlamıştır. Ayrıca yüksek seviyelerdeki çeşitlendirme, borçluluk ve azalan uzmanlaşma seviyeleri de belirginleşmiştir. Bu dönemde küresel krizin etkisi yerel problemlerle birleştiğinden daha belirgin olarak hissedilmiştir (Richter, 2002).

Çin ekonomisinin uzun yıllar yaşadığı ekonomik reform ile dış ticaret yapısı da gelişim sağlamıştır. Reform sürecinin ardından Çin ekonomisi sürekli gelişmeye devam etmiştir. Çin'in global piyasalarla entegrasyonu 2001 yılında Dünya Ticaret Örgütüne üyeliğiyle birlikte yükselmiştir. 2007 yılında 3 trilyon doları aşan milli geliri ile Çin, dünyanın 4. büyük ekonomisi haline gelmiştir (Değertekin, 2009). Günümüzde Çin Asya'nın ikinci büyük bilgisayar pazarı olup, 1991'den beri yıllar içinde bilgisayar ürünleri konusundaki ithalatçı kimliği ihracatçı olarak değişmiştir. 1990'larda dış ticaret fazlası sıfır ve 40 milyon dolardan az iken, 1997 yılına gelindiğinde 40 milyar dolara yükselmiştir (Lu ve Lazonick, 2001).

Günümüzde Çin dünyanın en büyük mali sermaye ihracatçısı ve kreditörü konumundadır. Çin zamanla yoğun sermaye akımları alan ihracatçı konumu ile uluslararası ticarete dolar kullanımını azaltmayı amaçlamıştır. Ülke küresel ekonomik krize rağmen, son 5 yılda ekonomisinde büyük bir genişleme yaşamıştır (2007: %13; 2008: %9,6; 2009: %8,7). Çin DYY miktarı 2002 yılında 2,7 milyar dolardan, 2008 yılında 55,91 milyar dolara ulaşmıştır. Ülkede 2007 yılında Çin Yatırım Şirketinin kurulması ABD'den alınan borçların sapkın etkilerini azaltmak için en iyi tepkidir. Çin Yatırım Şirketi Çin'in 200 milyar dolarlık küresel bir döviz rezervinden yararlanmaktadır. Benzer şekilde ülkede desteklerle hızla gelişen KİT'

lerin ülke ekonomisine katkıları söz konusudur. İlerleyen süreçte de devalüasyon riski ile karşılaşmak istemeyen Çin hükümeti ülkedeki yoğun yatırımları akıllıca yönlendirmeli, bu yönde girişimlerde bulunmalıdır (Fan, 2010).

Çin'in uyguladığı başarılı dünyaya açılma politikaları ile son on beş yılda ortalama olarak yıllık %10 ekonomik büyüme oranına ulaştığı belirlenmiştir. 1994 yılı sonunda GSMH bir önceki yıla göre %12,6 artarak, resmi rakamlara göre yaklaşık 563 milyar dolara ulaşırken, 1995 yılında 705 milyar dolara yükselmiştir. 1997 yılında Hong Kong'un Çin'e dahil edilmesi ile ülkenin önemi daha da artmıştır. Böylece kişi başına düşen milli gelir düzeyi de sürekli gelişim göstermiştir. 1996 yılında ülkede kişi başına düşen milli gelir ortalama 673 dolar olmuş, 2003 yılında 3180 ve 2012 yılında 9210 dolara yükselmiştir (Worldbank).

Yeung (2000) Asya'da yaptığı çalışmalarında küreselleşme eğilimleri ile ekonomik yapı içinde değişimler oluştuğunu belirlemiş, bu ortamda meydana gelen homojenizasyon ve farklılaşmanın iş sistemlerine farklı derinlik ve şekillerde etki yaratacağını savunmuştur. Dünyada küreselleşen yapı içerisinde, Çin iş sistemi de yeniden şekillenmiş ve zaman içinde değişim süreci yaşamıştır. Bu süreçte firmalar rekabet avantajlarını, pazar bilgilerini ve politik yapılarını yenilemeye ve yerel ekonomilerini giderek küreselleşen yapıya entegre etmek durumunda kalmışlardır (Yeung, 2006).

Ekonomik reform döneminden önce hükümete belirgin şekilde bağlı yapılar içeren kuruluşlar, 1980'lerde devletin başlattığı reformlarla devletten belirgin şekilde ayrılmaya başlamışlardır. Böylece devlet yeni düzenlemelerle makroekonomik politika yapıcı konumuna gelmiştir. Ekonomik karar verme mekanizması olan devletin misyonunun değişmesi ile ekonomik sorumluluklar dağıtılmış, bölgesel

hükümet ve yönetimler güç kazanmıştır (Gutherie ve Wang, 2006). Karar mekanizmasının devletten uzaklaşması ile sınırların önemi ortadan kalkmış, özel sektör önem kazanmıştır. Devletin piyasadaki mal ve hizmet fiyatları üzerindeki etkisinin zamanla azalması da söz konusu olmuştur (Gordon ve Redding, 2008; Değertekin, 2009). Çin eğitim sisteminin geçmiş yıllarda ekonomik yapılanmanın zayıf kalması ile yeteri kadar gelişemediği ancak, ülkenin gelişen yapısında Ar-Ge ve inovasyona verilen önemin de artmasıyla eğitimin de geliştiği görülür (Witt ve Redding, 2008). Çin kültürü genel olarak değerlendirildiğinde kişisel ve ticari ilişkilerde karşılıklı güvenin temel olduğu ve yazılı kurallar yerine ilişkisel gelişimlerin hakim olduğu görülür (Jansson ve diğerleri, 2007).

Ülkede yaşanan değişim süreci ile makroekonomik yapı içinde çok uluslu şirketlerin üretim ağları ve doğrudan yabancı yatırımların boyutları da şekillenmektedir. Bartels (2005) tarafından Güneydoğu Asya'da DYY'lara ilişkin değerlendirilmelerin yapıldığı çalışma kapsamında DYY ve ÇUŞ'ların küreselleşme sürecine adaptasyonu ile ekonomik yapılanma içinde birçok değişim meydana geldiği belirlenmiştir. Bu değişimler doğrudan yabancı yatırımlar ve çok uluslu şirketlerin stratejik fikir ve kararlarını etkileyerek, gelişmekte olan ekonomilerde DYY politikalarında belirgin değişimlere yol açmıştır. Oluşan yeni ortamda çok uluslu şirketlerin yeni ekonomik perspektifleri yatırımlarını uluslararası süreçler içinde yönetmek olarak gelişmiştir. Böylece DYY politikalarının bölgesel veya global ölçekte şekillenmesine olanak sağlanmıştır. Güneydoğu Asya'da Çin'e yapılan ve hızla artan yatırımlar Çin ölçeğinde bölgenin DYY miktarını artırmıştır. Bu durum bölge ve ülke arasında bir uyum yaratma gerekliliği doğurmuştur. Güneydoğu Asya'da DYY miktarının artması ile bölgesel finans ve sermaye

piyasalarında gelişim sağlamıştır. Ayrıca bölgenin finans ve sermaye piyasalarının da dünya piyasalarıyla uyumu uluslararası standartlara adaptasyonu hızlandırıcı yönde etki yaratacaktır.

2.2.2.7. Sonuç

1980’li yılların başından itibaren Çin’de hızla uygulanan Deng Xiaoping reformları ile yeniden yapılanma sürecine giren ekonomik sistem ile sosyoekonomik yapı büyük bir dinamizm kazanmıştır. Yaşanan gelişmeler ve yasal düzenlemeler yoluyla Çin’de geçmişe oranla daha demokratik bir yapı ortaya çıkmıştır. Geçmişte kapalı ve merkezden tahsis ile yapılandırılan ekonomi, günümüzde oluşan tüketim toplumunun da etkisiyle tam bir serbest piyasa ekonomisi olma yolunda ilerlemektedir (Benli ve Topkaya, 2013). Yaşanan reformlarla oldukça hızlı ekonomik büyüme ve gelişim sağlanmıştır. 1980-1990’larda küresel pazarlara açılan ekonomiye hızla artan doğrudan yabancı yatırımlarla Çin küresel piyasalarda önemli bir oyuncu haline gelmiştir (Guthrie ve Wang, 2006).

Çin küresel ekonomide hızla önem kazanan bir ülkedir. Ancak küresel iş etkilerinden yoğun şekilde etkilenen bir ülke olmasına ve gelişmiş ekonomisine rağmen, Çin’de iş uygulamaları yeterince gelişmemiştir. Zamanla piyasa tabanlı bir ekonomi halini alan Çin ekonomisi ekonomik nedenler kadar sosyo kültürel etkilerden de etkilenmiştir. Çin iş sistemlerinin temel kültürel özellikleri arasında; iş ilişkilerinde arkadaşlık ilişkilerinin kullanılması, merkezi karar verme, kişisel güçte bilginin önemi, yüksek bağlamda ilişki, sezgi ve deneyime bağlı karar verme yapısı, ortamı değiştirmek yerine ortama adapte olma yapısı mevcuttur. Çin ekonomisinde bilgi yönetimi sistemlerinin kullanımı kısıtlı olduğundan, yönetim bilgi sistemleri

gelişme süreci devam etmektedir. İş sistemleri hızla gelişen Çin, küresel ekonomide önemi artan bir ülke konumundadır (Martinsons ve Westwood, 1997).

Geçmiş süreci kısaca incelendiğinde kuruluşundan 1979 yılına kadar tamamen devletin denetiminde kapalı bir yapıya sahip olan, tarım ülkesi görünümündeki Çin ekonomisi, son 30 yıldır uygulanan dışa açılma politikası ve özel teşebbüsün teşvikiyle büyük bir değişim ve gelişim kaydetmiştir. İhracata dönük ekonomisiyle Çin, 1980'lerden beri ortalama %10 büyümektedir. Çin dünyanın en büyük ikinci ekonomisine sahip olup imalat sanayinde ise birinci konumdadır. Günümüzde Çin, dünya ekonomisini belirgin şekilde etkileyerek, hammaddeden ve enerji kaynaklarından lüks tüketim mallarına kadar tüm ürün yelpazesinde yarattığı talep ile kriz ortamında bile dünya ekonomisinin canlılığını korumasına katkıda bulunmaktadır. Düşük katma değerli mallardan yüksek teknolojlili ürünlere doğru değişen Çin ihracat kalemlerinin belirgin değişimi ülkenin gelişim yapısının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çin'in ekonomik yapılanmasında devlet şirketleri hala önemli bir yer tutmasına rağmen, ekonominin itici gücü özel sermayeye dayanmaktadır. Bununla birlikte devlet, ekonominin yönetiminde ve dış ticarete hala söz sahibidir. Bu çerçevede başta döviz kuru, ekonomideki kredi hacmi ve bazı önemli sektörlerdeki fiyat hareketleri devletin kontrolündedir. Çin iş sistemi, kişilerarası güvenin oldukça yüksek seviyede olduğu ve aile sahiplikli firmaların bulunduğu yapısıyla ön plandadır. Bu ekonomik yapılanma içinde kurumsallaşmış güvenin eksikliği, örgütsel formların gelişimini ve bu yolla ekonomik performansı etkilemektedir. Devletin de politika desteğiyle atlatılması beklenen sürecin gelecekte tamamlanarak, Çin iş sisteminin sürdürülebilir gelişiminin sağlanması beklenmektedir. Bu gelişim ülkenin

inovasyon yapısına da olumlu katkı sağlayarak, ülkenin rekabet avantajını da artıracaktır. Kısacası Çin kapitalizminin belirlenen eksiklerinin tamamlanması ile yıllar içinde yaşadığı evrim süreci ile başarıya ulaşacağı belirtilmektedir (Redding ve Witt, 2007).

Sonuç olarak, iş kültürlerini mevcut ortama adapte edemeyen ekonomilerin, hızla değişen ve globalleşen ekonomi ortamına ayak uydurmaları olanaksızdır. Bu durumun bilincinde olan ülkelerden biri olan Çin, her geçen gün küresel ekonomideki konumunu belirginleştirmeye devam etmektedir (Ahlstrom ve diğerleri, 2004).

Genel özellikleri itibariyle Çin’de kurumlar ve mevcut iş sistemi etkileşimi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5: Çin’de Yıllar İçinde Kurumlar ve İş Sistemi Etkileşimi

Kurumsal Yapılar	Eski	Yeni
Devlet	Yoğun devlet etkisi	Sınırlı miktarda devlet etkisi
Finansal Sistem	Devletin baskınlığında merkezi kontrollü yapı	-Devletten uzaklaşan yapı -Uluslararası yatırımın artmasıyla gelişen finans ve sermaye yapısı
Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	-Zayıf ekonomik yapılanma ile zayıf kalan eğitim -Etkin olmayan bir sendikal yapılanma	-Eğitime verilen önem artmaktadır -Gelişimini sürdüren sendikal yapılanma
Güven ve Otorite İlişkileri	-Yüksek seviyede kişilerarası güven -Düşük kurumsallaşmış güven	-Yüksek seviyede kişilerarası güven

2.2.3. Güney Kore

Güney Kore; Kore Yarımadası'nın güneyinde, batısında Çin Halk Cumhuriyeti, doğusunda Japonya ve kuzeyinde Kuzey Kore ile komşu, yaklaşık 50 milyon nüfusa sahip olan bir Doğu Asya ülkesidir. Kore, 1392'den 1910'a kadar Yi (Chosun) hanedanlığının egemenliğinde varlığını sürdürmüş, 1910 yılında Amerika Birleşik Devletleri ile yapılan görüşme ve anlaşma sonucu Japonya tarafından resmi olarak ilhak edilmiştir. Ülke, Japonya ve Sovyetler Birliği savaşı sürecinde Güney ve Kuzey Kore olmak üzere ikiye bölünmüştür. Güney Kore her türlü desteğini aldığı Amerika Birleşik Devleti'nin öncü olduğu kapitalist yolda ilerlerken, Kuzey Kore ise tam tersine Sovyetler Birliği tarafında dayatılan Marksist-Leninist ekonomisini temel alarak ilerlemiştir (Gevgili, 1987). Savaştan sonra Güney Kore ekonomisi hızla gelişimini sürdürmüş ve Doğu Asya'da önemli bir bölgesel güç konumuna ulaşmıştır. Güney Kore doğru şekilde uygulanan sanayileşme stratejileri ve yüksek katma değerli ürünlerde uzmanlaşması ile Asya'nın en büyük ekonomilerinden biri haline gelmiştir. Güney Kore ekonomisi yıllar boyunca piyasanın karar vermesine bırakılmadan hedeflerini seçmiştir. Bu ortamda Güney Kore hükümetleri kalkınmayı desteklemek amacıyla her plan döneminde teşviklerle şirketleri destekleyerek; şirketlerin bir kısmı gemi yapımına yönlendirilirken, bir grup Japon rakipleri ile mücadele etmek üzere yarı iletkenler sektöründe Amerikan şirketleriyle işbirliğine yönlendirerek ekonomik kalkınmaya yön vermiştir (Gönel, 2005).

Güney Kore'de, bireysel şirketler ve ağ biçiminde yapılanarak bu şirketleri birleştiren daha geniş organizasyon yapıları mevcuttur. Ülke ekonomisindeki baskın işletme ağları ya da iş grupları şabol (chaebol) olarak adlandırılır. Ülke ekonomisinde yer alan işletmelerin yaklaşık hepsi şabol ağının bir parçası

konumundadır. Genellikle Güney Kore şirketlerinde sahiplik ve yönetimin ayrılmamış olması dolayısıyla aile şirketi (veya aile kontrollüdür) ve akrabalık temelli olarak yapılanan şabollerde birçok sahip aile, yönetim sürecine aktif olarak katılmakta ve güç pozisyonlarını elinde bulundurmaktadır. Koreliler işletme yapılanmaları içinde kan bağlarına çok önem verdiğiinden, aile üyelerini ile birlikte diğer akrabaların da gözetilmesi esastır (Kutanis ve Tunç, 2010).

Güney Kore ekonomisinde hakim iş grupları olan Kore şabollerinin iş sistemi; karşılıklı bağımlılığın oldukça kısıtlı, iştirakler ile sınırlı bağlantıların olduğu, yönetim baskısının hissedildiği ve güvenin düşük seviyelerde olduğu bir yapı olarak özetlenebilir (Whitley, 1992). İlerleyen bölümlerde ülkenin iş sistemini şekillendiren kurumsal yapılar ve iş sisteminin temel karakteristikleri değerlendirilecektir.

2.2.3.1. Güney Kore İş Grupları

Güney Kore’de çeşitliliği yüksek, büyük, hiyerarşik yapının hakim olduğu, devletle yakın ilişkili ve çoğunlukla aile sahiplikli şaboller ekonomide hakim iş gruplarıdır (Hamilton ve Biggart, 1997). Güney Kore şabolleri belli aileler tarafından yönetilen büyük holding oluşumları şeklinde yapılanmıştır (Steers, 1989). Şabollerde otorite genellikle merkezde yer alan ailede toplanmış ve şirketler dünyasındaki orta kademeli çalışma gruplarında özerklik derecesi düşüktür. Güney Kore’de iştirak kullanımı ve küçük firma yoğunluğu Japonya ile karşılaştırıldığında oldukça düşük seviyelerdedir. Aile kontrolünün temel ve oldukça baskın olduğu şabollerde büyüme hızı da oldukça yüksektir (Whitley, 1992).

2.2.3.2. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar

Whitley'in tasnifine göre; (1999) iş sistemini şekillendiren kurumsal yapılar olan devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ile güven-otorite ilişkileri, Güney Kore iş sisteminin temel unsurları olan şaboller açısından ağırlıklı ve 2. Dünya savaşı sonrası döneme odaklanılarak incelenecektir.

2.2.3.2.1. Devlet

Güney Kore, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Kuzey-Güney Kore ateşkes hattının güneyinde kurulmuş, devlet otoritesinde ilişkilerin şekillendiği bir yapıya sahiptir. Yüksek derecede politik merkezileşmiş yapı, konfüçyan kültürün yoğun etkisi ve soylu aileler arasında rekabetin hakim olduğu politik sistemi ile dikkat çeker. Kore'de, politik idareciler ve devlet elitleri firmaların yatırım stratejilerinin şekillenmesinde ve kaynakların dağıtımında öncü bir rol üstlenerek devlete bağımlı iş sistemleri kurmuşlardır (Whitley, 1999). Politik idareciler ve devlet elitlerince şekillenen ve belli ailelerce yönetilen şaboller arasında oluşan rekabet ortamı da bu yönde gelişim sağlamıştır (Steers, 1989).

Konfüçyan bir ekonomik yapıya sahip olan Güney Kore ekonomisinde devlet kontrolünde bir yapılanma söz konusu olup bu yapı ile ekonomi, devlet kontrollü kapitalizmin en iyi örneklerinden birisi olarak tanımlanır. Ekonomide devletin temel rolü, ekonomik gelişimi artırmaktır. Ayrıca devlet konfüçyan normları izlemekte ve yukarıdan aşağı doğru uygulanan bir süreçle işlemektedir. Kolektivizmin yüksek olarak tanımlandığı yapıda, aile kavramı da oldukça önem arz etmektedir (Redding ve Witt, 2007). Güney Kore'deki devlet özel sektör ilişkisine ilk olarak sanayi politikalarını inceleyerek başlanacak olursa, Güney Kore'nin tarihi süreci içerisinde

başarılı sanayi politikaları ile dikkat çeken bir ülke olduğu görülür. Güney Kore'nin yaşadığı sanayi politikasının evrimi üç temel süreçle özetlenebilir: İmitasyon Süreci (1960'lar ve 1970'ler), Transformasyon Süreci (1980'ler) ve İnovasyon Süreci (1990'lar ve sonrası). Gelişim sürecinde ülkede inovasyona giden yol taklitçilik ile başlayarak değişim sürecini de tamamlayarak gelişmiştir. Güney Kore hükümeti sektörel endüstri politikasını bu yolla belirgin şekilde işlevsel hale getirmiştir. Bu sürecin en büyük örneği 80'lerin başından itibaren uygulamaya koyulan politikalarla otomotiv endüstrisini dünyanın sayılı ihracatçılarından biri haline getirme sürecidir. Yerli ve yabancıları destekleyerek, transformasyon sürecinde iç pazar dinamiklerini ortaya çıkaran hükümet politikaları ile ülkede en başarılı sektörlerden biri olan otomotiv endüstrisinin gelişimi sağlanmıştır (Kızılca, 2013).

Güney Kore ekonomisi 1950'lerin sonuna kadar Amerikan destek ve etkisinde gerçekleştirdiği toprak reformu ve altyapı düzenlemeleri dışında belirgin bir kalkınma politikasına sahip değildir. 1948-1960 döneminde uygulanan endüstri politikaları ile ithalat ikamesine, uluslararası yardıma ve yabancı yatırıma dayalı bir süreç yaşanmıştır. 1961 yılında askeri darbe yaparak başa geçen General Park Chung Hee önceki dönemin tersine müdahaleci olarak adlandırılabilir. İddialı bir sanayi planı başlatmıştır. 1971 yılına kadar ihracat ve üretkenliği özendiren devlet etkisi ile emek yoğun sanayilerin üretim ve ihracı artış göstermiştir. 1971 yılında başlayan 'Ağır Sanayi ve Kimya Sanayi' (Heavy and Chemical Industries) kampanyası ile ülkenin on yıl içinde demir-çelik, gemi inşa, makine, elektronik, petrokimya ve metalürji dallarında dünya pazarlarında belirgin bir güç olması hedeflenmiştir. Bu gelişim sürecinde devletin uyguladığı sistemli ulusal teknoloji politikası ile de 1990'lara kadar dünya ölçüsünde bilimsel ve teknik bilgi sağlanmıştır. Uygulanan

planlar ile hükümetin büyük şabolleri sübvans ederek, düşük faizli kredi ve ihracat yönelimli politikalarla desteklemesi ile grup koordinasyonu sağlanarak, grup firmalarının karşı karşıya kaldıkları risk minimize edilirken karşılıklı bir destek yapısı sağlanmıştır. Hükümetin oldukça önem verdiği ve ekonomik gidişatı direkt etkileyen özel firmaların da desteklenmesi ile başarılı bir seyir izlenmiştir. Böylece dünya standartlarında uygulamalarla başlayan sanayileşme modeli başarılı şekilde hedefine ulaşmıştır (Chang, 2006; Sönmez, 2003).

Güney Kore ekonomisinde güçlü yapılanma için, faaliyetlerin kamu mülkiyetindeki işletmelerle değil; devletin düzenleyip koordine ettiği büyük ve güçlü özel firmalar üzerine inşa etmenin gerekliliği vurgulanmıştır. Bu nedenle ülkedeki gözde firmaların performansları ve rekabetçiliklerinin sıkı şekilde kontrol altında tutulmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Ancak bu süreçte devlet otoriter iktidarını koruyabilmek ve iktidarını paylaşmamak için kolektif araçların (örneğin ticaret odaları, sendikalar, vb.) gelişimine engel olmuştur (Fıkırkoca, 2012).

Uzun dönemde değerlendirildiğinde belirgin değişimler yaşamış Güney Kore ekonomisi; 1960'larda ihracat yönelimi, 1970'lerde büyük hamlesi ve 1980'lerle 1990'ların politika düzenlemeleri sonucu yıllık ortalama %8'lik bir ekonomik büyüme ve tüm süreç boyunca büyük işletme gruplarının geliştiği bir ekonomik yapı sergilemiştir (Fıkırkoca, 2012).

2.2.3.2.2. Finansal Sistem

Güney Kore ekonomisinin temelinde yer alan büyük iş grupları olan şaboller Kim'in (2006) tanımına göre aile kontrolünün yoğun olduğu, çeşitlendirilmiş yapıları ve yüksek kredi bağımlılığı olan gruplardır (Kim, 2006). Bu nedenle şaboller

hükümet tarafından düşük maliyetli kredilerle ve küresel rekabette avantaj sağlayacak teşviklerle desteklenen yapıya sahiplerdir (Campbell ve Phyllis, 2002). Ülkede finansal sistem dolaylı finans olarak adlandırılan banka kredilerine bağlıdır ve banka kredileri uzun sürelidir (Redding ve Witt, 2007).

Güney Kore bankacılık sistemi Japonya ve Almanya modelleri örnek alınarak oluşturulmuş, bankalar ülkede işletmelere kredi sağlayan devlet sahipliği ve yönetimindeki kuruluşlardır. Ülkede bankacılık sistemi halkın tasarruflarını bankalarda tutması ve Güney Kore şirketlerinin temel olarak banka kredilerine güvenmesi ile işlemektedir. 1980'lerde dünya ekonomisindeki yavaşlama ile Güney Kore ekonomisi de bir yavaşlama yaşamıştır. Böylece ticaret dengeleri değişmiş, Güney Kore rekabet edebilirliğini kaybetmeye başlamıştır. Belirtilen ekonomik ortamda Güney Kore hükümetinin oluşturduğu ekonomik liberalizasyon programı ile şabollerin ekonomik gücü artmıştır. Bu dönemde Park'ın tutumu özel bankaları kamulaştırarak, hükümet politikalarını uygulayan yapılara dönüştürmek olmuştur. Bu özelleştirme ticari bankaların sahipliğinin devletin elinden şabollere kayması ile sonuçlanmıştır. Ayrıca bankalar piyasalarda faaliyet gösteren bağımsız yapılar olmak yerine, hükümet yönlendirmesiyle işleyen ve devlet korumasında bulunan kuruluşlar haline gelmişlerdir. 1981 yılında kamulaştırma ile Maliye Bakanlığı'nın kredi uygulamaları ve faiz oranlarına müdahalesi başlamıştır. Bankalar üzerindeki bu tutum sübvansiyonlu kredi politikaları ile şabollerin borç bağımlı bir yapı ile büyümelerini ve borç ödeme garantisi edinmelerini sağlamıştır. Büyük şaboller hükümetin teşvik politikaları ile çeşitlendirmeye gitmişler ve daha fazla borçlanmışlardır. Ülkeye dış kaynaklardan borç olarak gelen akış ile borç sermaye oranları oldukça yükselmiş ve şabollerin finansal riskleri hükümete doğru kayma

yaşamıştır. Liberalleşme süreci ithalat ve teknoloji transfer politikalarını da etkilemiştir. Hükümetin KOBİ'lere desteği ve inovasyona bağlı aktivitelere olan desteği artmış, işgücü hareketlerinin de liberalleşmesiyle 1960-1970'lerde sıkı şekilde kontrol edilen yapı liberalleşmiştir. Bu politik ortamda hükümet ve özel sektör uluslararası rekabet edebilirliği sağlamak için teknolojik güçlerini rekabet ortamına sokmuştur (Kim,1993; Chang, 2006).

1997 yılında yaşanan Asya kriziyle finansal kurumların önemi tekrar gündeme gelmiştir (Campbell ve Phyllis, 2002). Mesutoğlu'na göre (2001),

(...) bu süreçte piyasada dengelerin sağlanabilmesi amacıyla uygulanan başlıca politikalar; bütçe açığının kapatılması, para arzının kontrol altına alınması, işgücü piyasasının daha esnek hale getirilmesi, sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi, bazı dış ticaret sınırlamalarının kaldırılması ve bankacılık kesimi başta olmak üzere finans sektörünün yeniden yapılandırılmasıdır (s.4).

Devletin sahipliğinde ve yönetimindeki banka sisteminin var olduğu Güney Kore'de kurumsal finansın en temel kaynağı banka kredileri olduğundan, her zaman firmaların devlet sahipliğinde ve yönetimindeki bankalarla yakın ilişkileri söz konusu olmuştur (Junga ve Kwon, 2011). Ekonomik yapı incelendiğinde toplumun hükümete olan desteği, büyük firmaların kredilerini geri ödeme konusunda bankalara karşı istekli tutumları ve kamuda mevcut sürdürülebilir borç stoku bankalar ve firmalar arasındaki sıkı ilişkilerin varlığının kanıtı olarak değerlendirilebilir (Mesutoğlu, 2001).

2.2.3.2.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi

Güney Kore eğitim sisteminde, yüksek düzeyde okur-yazarlık ve başarı arzusu ile eğitime güçlü bir bağlılık söz konusudur. Konfüçyan ekonomi kültürünün önemli bir ögesi olarak eğitime verilen önem yüksektir ve kamu eğitim sistemi gelişmiştir (Redding ve Witt, 2007). Ülke genelinde alimlik ve eğitime verilen önem ile ısrarlı çalışma sonucu bireyin gerçeği bulabileceği ifade edilmiştir. Bu nedenle Konfüçyan bir toplum olan Kore’de alimlere yüksek seviyede saygı gösterilmekte ve Konfüçyüs’ün yazılarında ilk tarif ettiği gibi kaliteli bir eğitim sistemi uygulanmaktadır (Kutanis ve Tunç, 2010). Güney Kore eğitim sistemi geçmişte pek başarılı olmayan bir yapı sergilese de, 20. yüzyılın ikinci yarısında önemli ölçüde gelişmiştir. 20. Yüzyılın sonuna gelindiğinde ise Güney Kore, birçok batı ülkesine göre oldukça eğitilmiş bir toplum haline gelmiştir (Sandefur ve Park, 2007). Ancak eğitim sistemi, genel eğitim kalifikasyonları ile akademik başarıyı ön planda tuttuğundan, pratik beceriler yeterince gelişmemiştir. Bu durum akademi-sanayi işbirliğinin yeterince gelişmemesine sebep olmuştur (Fıkırkoca, 2012).

1960’lar ve 1970’lerde Güney Kore’de emek piyasası devlet tarafından sıkı bir biçimde düzenlenmiştir. Bu dönemde hükümetlerin tutumu da bağımsız bir sendika gelişimini sağlamak yerine daha hızlı bir kalkınma süreci gerçekleştirilmesi olmuştur. 1960’lar ve 1970’ler boyunca, sendikaların eylemlerinin sınırlandırılması yönünde yapılan çalışmalarla iş hukukunda revizeler yapılmış, 1972’de çalışma mevzuatı değiştirilerek sendikalar bastırılmaya çalışılmış ve 1980’e kadar grevler yasaklanmıştır. Ülkede 1987 öncesi döneme bakıldığında düşük sendika üyeliği ve sendikacılık oranları gözlenmiş ve işçilerin sendikalaşmış firmalarda bile düşük kolektif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel düzeyde 1980’lerin sonlarına

kadar FKTU'nun (Federation of Korean Trade Unions: Kore İşçi Sendikaları Federasyonu) ülkedeki farklı hükümetlerle güçlü ilişkileri olan işyeri düzeyinde kurulmuş tek yasal sendikal örgüt olduğu görülür. 1990 yılından beri ülkede resmi olarak örgütlenmiş olan bağımsız sendikal kuruluş Kore İşçi Sendikaları Kongresi'dir (KTUC-Korean Trade Union Congress). Buna rağmen, bu bağımsız sendika örgütü yasal olarak, tanınmasına yol açan yoğun grevlerin gerçekleştiği 1997 yılına kadar yasaklanmıştır. 1980'lerin sonunda bir dönüm noktası yaşanmış ve Haziran 1987'de ilan edilen 'Demokratikleşme Deklarasyonu' ile Kore tarihinde 'Büyük işçi mücadelesi' olarak adlandırılan süreç yaşanmıştır. Bu dönemde grev sayısı 1987'de, önceki yıla göre 13 kat artarak 3749 olarak gerçekleşmiş, sendika üyeliği, 1980'lerdeki değişiklikler boyunca yükselmiş ancak sonrasında düşüşe geçmiştir. 1997 yılında yaşanan kriz ile sendikalar zor bir sürece girmişler ve sendikal yapılanmaları mevcut bazı firmalar iflasa sürüklenmiştir. Geçmişte oldukça değişken süreçler yaşayan Kore sendikaları tüm süreç boyunca ülkenin siyasi yapısını etkilemiştir (Jensen, 2006). Whitley'in (1992) Kore sendikacılığına ilişkin genel değerlendirmesi, sendikaların varlığına ve etkilerine rağmen ticari sendika üyeliğinin yeteri kadar gelişmediği yönündedir.

Ülkenin sendikal yapılanması kısaca değerlendirilecek olursa; sendikalar firmalarla birlikte yapılanmış ve uzun yıllardır varlıklarını sürdürmektedirler. İş gücü kısa süreli olarak tanımlanırken, uzun süreli istihdamın desteklenmediği yapıda mavi yakalı personel eğitim ve becerisi daha yüksektir (Redding ve Witt, 2007). Ülkede hakim olan güçlü devlet geleneği gereği iktidar kendisine rakip olarak gördüğü her türlü kolektif örgütlenmeyi kısıtlamış, bu durum sendikal yapılanmanın zayıf kalmasına yol açmıştır (Fıkırkoca, 2012).

2.2.3.2.4. Güven ve Otorite İlişkileri

Güney Kore iş sistemi kültürel yapısında konfüçyanizmi barındıran, çeşitliliği yüksek, büyük ve hiyerarşik yapının hakim olduğu, devletle yakın ilişkili ve çoğunlukla aile sahiplikli şabollerden oluşmaktadır. Şabollerde ailenin önemi, otoriteye itaat, yüksek seviyede okur-yazarlık, başarı arzusu ve sıkı çalışmada isteklilik mevcuttur (Hamilton ve Biggart, 1997). Ülkede mevcut konfüçyan yapı ile dürüstlük oldukça ön plandadır. Bu anlayış, bireylerce iş görevleri ve sosyal sorumluluklarda doğru olanın yapılması gerektiğini belirtir (Kutani ve Tunç, 2010). Ülkede örgütsel yapı içinde biçimsel kurallar yerine kişisel ilişki ağları gelişmiştir. İşbirliği, güven ve bağlılık ilişkileri ise daha çok aile içi, aristokratik sınıflar ya da yerel (bölgesel) aidiyetler çerçevesinde gelişmektedir (Fıkrıkoca, 2012). Güney Kore kültüründe Çin'de mevcut guanşi yapısıyla benzerlik gösteren 'inhwa' olarak adlandırılan ve duygusal düzeni ifade eden bir yapı söz konusudur. Ancak Çin'de guanşi karşılıklı çıkar ilişkilerine odaklanırken, Güney Kore kültüründe yer alan bu yapı daha çok ilişkilerin duygusal yönüne odaklanır (Kutani ve Tunç, 2010).

Çin ve Japonya arasında yer alan Güney Kore, Avrasya kıtasının en doğu ucunda yer alır ve kendine has kültürüyle bölgede öne çıkar. Güney Kore anayasası din hürriyetini kabul etmektedir ve Korelilerin dini eylemlerinin esası Kore'ye 1.600 yıl önce giren Budizm; 200 yıl önce giren Katoliklik ve 100 yıl önce giren Protestanlıktan kaynaklanmaktadır. Ülkenin özerk kültürünün en belirgin özelliği Şamanizm'dir. Ülkede Şamanizm en eski tabakayı ifade ettiğinden halkın asıl inancı Şamanizm olarak tanımlanmaktadır. Ülkede Şamanizm ile birlikte, Budizm, Konfüçyüzim ve Taoizm dinleri de mevcuttur. Güney Kore Kültür ve Turizm İşleri Bakanlığı'nın 1995 yılında yayınladığı istatistiğe göre, Güney

Korelilerin %23,2'si Budist, %19,7'si Protestan, %6,6'sı Roman Katolik, %0,5'i Konfüçyan ve %0,8'i diğer dinlere mensup ve %49,3'ü hiçbir dine inanmadıklarını ifade etmişlerdir (Hoppal, 2003; Kim ve Mehmedoğlu, 2011).

2.2.3.3.AR-GE ve İnovasyon Politikaları

Endüstriyel gelişim sürecine bir tarım ekonomisi olarak başlayan Kore, hızlı bir biçimde yaşadığı endüstriyel gelişim süreci ile uluslararası alanda önemli bir konuma ulaşmıştır. Kore, tersine mühendislik yoluyla başladığı geçiş sürecine birçok ileri teknoloji faaliyetinde lider konuma gelerek devam etmiştir. İşgücü avantajını da kullanan ülke, sürekli teknoloji transferi ile daima kendini geliştirerek hükümet ve özel sektörün ortak çalışmasından da faydalanarak ulusal sistemi yenilenen ortama ve endüstriyel inovasyona adapte etmek için çalışmıştır. Bu durumda hükümetin desteği ve hazırladığı yeni politika enstrümanları ile adaptasyon hızlandırılmaya çalışılmıştır. Kurumsal sistemin yapılandırılması, üniversitelerin araştırma konusunda gelişmesi, kalifiye personelin artması, şabollerin güçlenmesi ve ekonomik gücünün artmasını sağlamıştır. Bu süreç sonucunda geçiş dönemini başarılı biçimde atlatan Güney Kore ekonomisi endüstriyel inovasyon sürecini sağlamış, geliştirmiş ve ekonomik yapısına adapte etmiştir (Kim, 1993).

Güney Kore, son 30 yıllık süreçte ekonomik alanda önemli başarılar kazanmış bir ülkedir. 1962 yılında ilan edilen birinci beş yıllık kalkınma planı döneminde zayıf bir ekonomi olan Kore, hızlı bir büyüme sürecinin ardından 1995 yılına gelindiğinde kişi başına 10.000 dolar GSMH ile dünyanın en büyük on birinci ekonomisi ve en büyük on ikinci ticaret ülkesi konumuna gelmiştir. Kore'nin bu ekonomik gelişimi dünya çapında hayranlıkla izlenmiştir. Bu başarılı gelişim

stratejisinin ardında yüksek kaliteli insan kaynakları ve endüstriyel gelişimi sağlanması için yabancı teknolojiye yüksek adaptasyon yer almaktadır. Başarılı stratejilerle araştırma, geliştirme ve inovasyon sistemi de gelişerek ülkenin hızlı gelişimine katkıda bulunmuştur (Chung, 2001). Çalışma kapsamında yenilik göstergeleri olarak belirlenen, Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patentler Güney Kore'nin inovasyon durumuna ilişkin değerlendirmeler yapılırken değerlendirilecektir.

2.2.3.3.1. Güney Kore'de AR-GE Politikaları

Ülkelerin Ar-Ge ve yenilikçilik alanında yaptıkları yatırımlar dünyadaki teknoloji ve bilim alanında oynadıkları rollerini de belirlemektedir. Güney Kore'nin bu alanda yaptığı yatırımlar birçok ülkeye göre gayri safi millî harcamalarının büyük kısmını oluşturmaktadır. Güney Kore'nin mucizevi ekonomik gelişimi değerlendirildiğinde, gelişimin ilk aşamasında kamu araştırma kurumları ve hükümet araştırma enstitülerinin Ar-Ge sürecinde önemli rol oynadıkları görülür. 1960'larda ülkenin gelişimindeki en önemli aktör olan devlet; kural koyucu, uygulayıcı ve finanse edici olarak görev yapmıştır (Chung, 2001; Erkek, 2011). Güney Kore ekonomisinin gelişimi teknolojik öğrenme süreci olarak başlamış, 1970'lere gelindiğinde makine ve kimya endüstrisine belirgin yatırımlar yapılmaya başlanmıştır. Hükümet araştırma enstitülerinin de kurulmasıyla zayıf yönler geliştirilerek başarı sağlanmıştır. Gelişimin ilk aşamalarında yerel Ar-Ge yatırımları yerine hazır teknolojinin ithalatı söz konusu iken, 1980'lerde Ar-Ge yatırımları ile yerel yapı güçlendirilmiştir (Chung, 2001). Belirtilen dönemde devlet, yabancı teknoloji edinme şekillerine özen göstererek; yurtiçi piyasaları koruma altına almak

amacıyla doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını önleyici politikalar uygulamış, lisans anlaşmalarını teknoloji transferi için daha etkili bir aracı olarak görmüştür. Uygulanan politika kapsamında yabancı firma bağımlılığı azaltılarak, teknoloji transfer maliyeti düşürülmeye çalışılmıştır. 1980 sonrası dönemde ülkede serbest piyasa ekonomisine geçişi sağlamak amacıyla devlet müdahaleciliğinin azaltıldığı, finansal ve ticari liberalizasyon hareketlerinin başladığı yapısal dönüşümler yaşanmıştır. Bu dönemde uygulanan sanayi politikası, makine ve elektrik sanayileri gibi teknoloji yoğun sanayilerin genişletilmesi yönünde ilerlemiştir. Ayrıca yeni teknolojilerle beşeri sermaye gücü artırılarak sanayi ve diğer sektörlerde verimlilik artışı sağlanmaya çalışılmıştır. Bilim ve teknoloji politikalarının geliştirilmesi ile donanımlı mühendis ve bilim adamları yetiştirilerek ülkenin teknolojik gelişimine katkı sağlanması söz konusu olmuştur (Çalışır ve Gülmez, 2010).

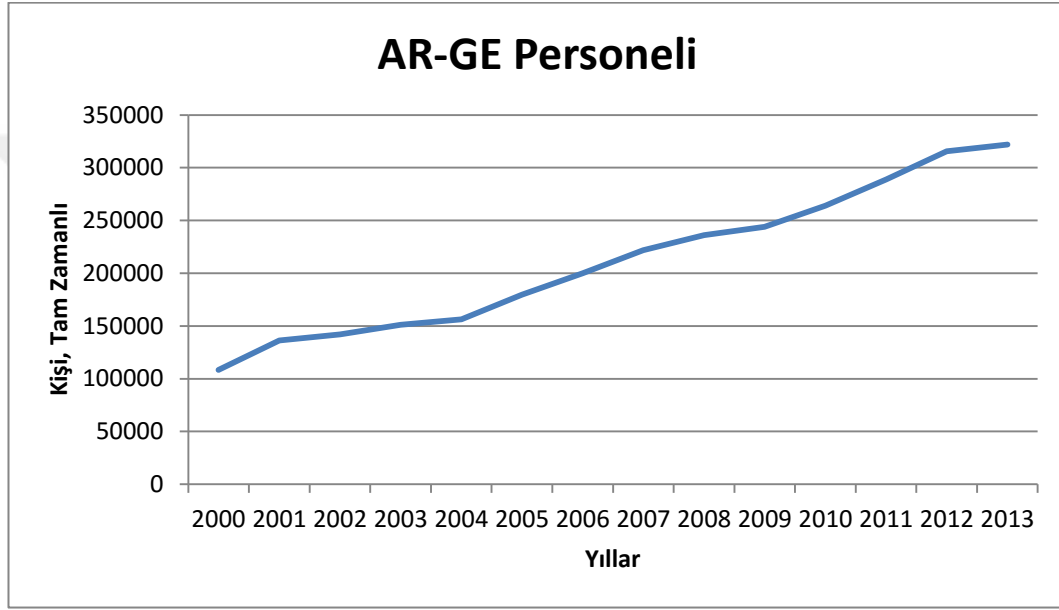
Piyasa ekonomilerinde özel sektördeki teknolojik inovasyon sürdürülebilir ekonomik gelişimin temeli olarak tanımlandığından Güney Kore devleti 1980 sonrası dönemde Ar-Ge faaliyetlerini özel sektöre kaydıracak politikalar uygulamaya koymuştur. Bu nedenle, özel sektördeki girişimcileri kendi Ar-Ge laboratuvarlarını kurmaları için teşvik etmiş, vergi muafiyetlerini genişletmiş ve özel sektöre yönelik kredi olanaklarını artırma yönünde politikalar uygulamıştır. Uygulanan Ar-Ge projeleri ile özel sektörde yer alan kuruluşların kendilerine ait araştırma laboratuvarları kurmaları sağlanmıştır. Bu politikalar ile Ar-Ge enstitülerinin sayısı artırılmış, kamu sektörünün toplam Ar-Ge harcamaları içerisindeki payı düşerken, özel sektörün payı hızla yükselmiştir (Çalışır ve Gülmez, 2010).

Güney Kore’de hükümetin uyguladığı politikalarla endüstriyel Ar-Ge’ye olan katkısının yanında 1980’lerden beri özel endüstrilerin de teknolojik inovasyona

katkısı ile değişimler yaşanmıştır. Bu dönem öncesinde yabancı teknolojiye bağlı olan özel sanayi, 1980'lerden sonra hızlı biçimde gelişim göstermiştir. Zaman içinde endüstriyel yapının daha teknoloji odaklı hale gelmesi ile Güney Kore firmaları ileri teknoloji üreterek bu alanda gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir seviyeye ulaşmıştır. Güney Kore'de bilgi tabanlı bir ekonomik yapılanmanın gelişimi ile ülke ekonomisinde bilimsel bilgi edinimi önem kazanmıştır. Bu nedenle hükümet gelişim politikalarını bu doğrultuda oluşturmuştur. Endüstriyel gelişimin ilk dönemlerinde yabancı teknolojilerin kullanımı ile ilerleyen bilim ve teknoloji politikaları, 1980 yılında hükümetin endüstriyel bir ekonominin gerekliliği olarak tespit ettiği Ulusal Ar-Ge programının yayınlanması ile gelişimini hızlandırmıştır. Ulusal Ar-Ge programı Güney Kore'deki ilk kamu sektörü Ar-Ge programıdır. Kamu sektörünün yanında özel endüstriler 1982 yılında Ar-Ge yatırımlarının %28,9'unu oluştururken, 1995 yılında %52,2'ye ulaşmıştır. Aynı zamanda ulusal Ar-Ge programlarına katılan firma sayısı da 86'dan 980'e yükselmiştir. Bu on yıllık dönemde ulusal Ar-Ge programı kapsamında yapılan 2 trilyon won yatırımın 1,2 trilyonu devlet ve 0,8 trilyonu özel sektör tarafından yapılmıştır (Chung, 2001).

1980'li yıllardan bu yana hızlı bir büyüme süreci yaşamakta olan Güney Kore'de, 1980'lerde hükümet sanayi politikasından teknoloji politikasına doğru kayma yaşamış, bu değişiklikle Ar-Ge harcamalarında büyük bir gelişim yaşanmıştır. Bu artış özel sektörde daha geniş biçimde yer almıştır. Güney Kore'de toplam Ar-Ge harcamalarında özel sektörün payı 1971'de %32 iken, 1987'de %80'e çıkmıştır (Hassink, 2011). OECD ülkeleri arasında değerlendirildiğinde Güney Kore, GSMH bazında Ar-Ge için en çok pay ayıran ülkelerden biridir. Fakat Güney Kore hükümetinin Ar-Ge paylaşımındaki rolü düşük olup bu doğrultuda finans ve

performans sağlama özel sektörün elindedir. Üniversitelerin ise Ar-Ge faaliyetlerinde yeteri kadar çaba sarf etmediği gözlenmiştir. Üniversiteler, 10.000 civarındaki Ar-Ge çalışanı ile (üniversitelerde çalışan toplam Ar-Ge personeli sayısı) Avrupa ortalamasında bulunmaktadır (Oğuztürk, 2011). Ar-Ge personeli sayılarının yıllar içindeki değişimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

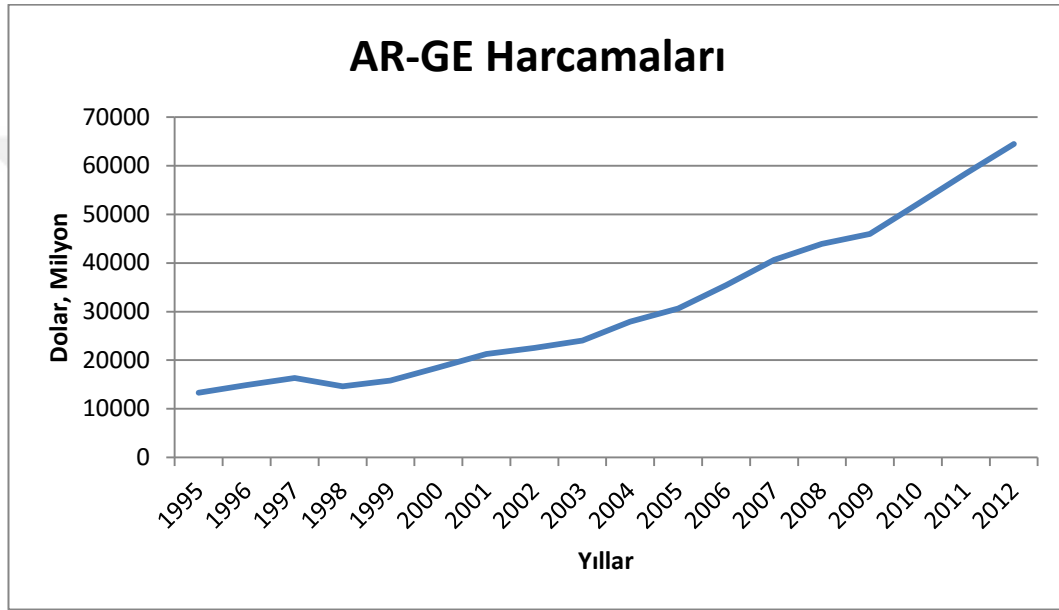


Şekil 15: Kore’de 2000-2013 Yılları Arasında Tam Zamanlı Çalışan Ar-Ge Personeli Sayıları

Kaynak: OECD(<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

1997 yılında Güney Kore hükümetinin toplam bütçesinin %2,8’inin Ar-Ge’ye ayrıldığı görülmüştür. Güney Kore ulusal Ar-Ge programının odaklandığı alanlara bakıldığında savunma %18,1, endüstriyel gelişim %17,5, enerji %11,4, tarım, balıkçılık, vb. %9,4 ve sağlık ve sosyal refah %4,6 oranlarında yatırım yapıldığı tespit edilmiştir. Bu yatırım oranları gelişmiş ülkelerden farklı yapı sergilemektedir. Örneğin Amerika’da savunmaya ayrılan pay %66 ve endüstriyel gelişime %0,6 iken

Almanya’da, %53 bilgi geliştirmeye ve %13 endüstriyel gelişime ayrılmıştır. Bu durum Güney Kore ulusal Ar-Ge programının endüstriyel gelişimde donanımlı olduğunu gösterir. Ülkenin Ar-Ge yatırımları yıllar içinde artmakta, bu durum inovatif gelişime olumlu katkı sağlamaktadır (Chung, 2001). Ar-Ge harcamalarının yıllar içindeki değişimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



şekil 16: Kore’de 1995-2013 Yılları Arasında Toplam Ar-Ge Harcamaları

Kaynak: OECD(<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

Ar-Ge harcamaları da yıllar içinde pozitif yönlü artış sağlamıştır. 1996 yılında Ar-Ge yatırımlarında zirvedeki beş firma; Samsung Electronics (1276 milyar won), Hyundai Motors (620 milyar dolar), LG Electronics (446 milyar won), Hyundai Electronics (380 milyar won) ve LG Semiconductors (370 milyar won) olarak sıralanmıştır. Yıllar içinde endüstriyel Ar-Ge yoğunluğu artış göstermektedir. İlk 20

firmanın payı 1992 yılında %49 iken 1996 yılında %56 olmuştur. Bu durum ayrıca şabol sisteminin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Chung, 2001).

Kronolojik olarak değerlendirildiğinde Güney Kore, bir “kalkınma diktatörünün” iddialı ve kararlı çıkışı ile az gelişmiş bir yapıdan sanayi ve giderek bilgi toplumu olma yolunda ilerlemiştir. 2025 için stratejik planlar yapan Güney Kore, yine dezavantajını avantaja çeviren bir ulusal seferberlik içinde, fırsatları değerlendirerek sanayileşme ve gelişmesini sağlamıştır. Kendi teknolojisini üretmeye oldukça istekli olan Güney Kore, birçok teknolojiyi tersine mühendislik yoluyla kazanıp içselleştirmiştir. Eğitime ve mühendislik eğitime yüksek seviyede önem veren Güney Kore’de Ar-Ge’ye milli gelirden ayrılan pay %3’e yakındır. Güney Kore’nin sanayileşmesini devletin iddialı teşvik, destek ve hatta zorlaması ile gerçekleştirdiği söylenebilir (Erkan, 2009).

2.2.3.3.2. Güney Kore’de Fikri Mülkiyet Hakları

Doğu Asya ülkeleri içinde değerlendirildiğinde Güney Kore, Ar-Ge ve inovasyon alanında başarılı ülkelerden biri olarak küresel piyasada belirgin şekilde ön plana çıkmış ve rekabet avantajı kazanmıştır. İnovasyonun en temel göstergelerinden biri olan patent sayıları, tarihi süreci içinde Güney Kore’nin hızlı bir gelişim süreci yaşadığının göstergesi olarak değerlendirilebilir (Erkek, 2011).

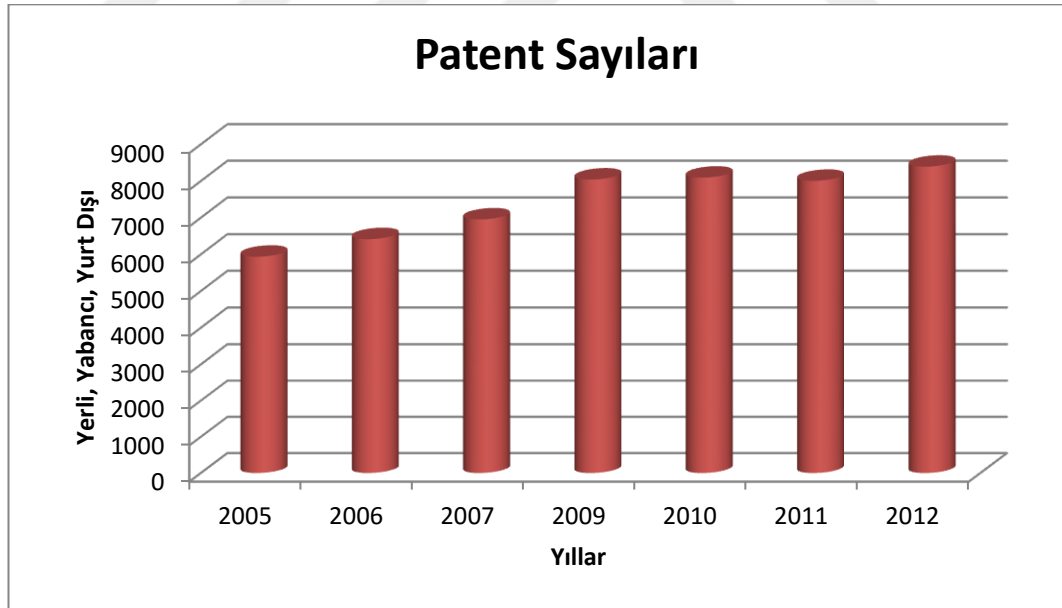
Fikri haklar alanında Güney Kore başarılı bir ülke olarak değerlendirilmektedir. 1960 ve 1970’lerde Koreli firmaların mevcut yabancı teknolojiyi satın alarak başladığı süreç, zamanla geliştirilerek ülkeyi teknolojik olgunlaşma dönemine yönlendirmiştir. 1980 ve 1990’lara gelindiğinde gelişen teknolojik yapılanma ile emek yoğun yapıdan bilgi yoğun yapıya yönelim

başlamıştır. Ar-Ge yatırımlarına devletin de verdiği destekle yapısal bir değişim süreci yaşanmıştır. Ar-Ge harcamalarında özel sektörün payı hızla artarken (1963'te %2 iken 1994'te %80 olmuştur) üniversite araştırmalarının geliştirilmesi sağlanarak temel araştırmalar ve sanayinin ihtiyaçlarına yönelik çalışacak devlet araştırma enstitüleri kurulmuştur. Ülkede Ar-Ge faaliyetlerinde yerli firmalar büyük bir paya sahip olmuş ve dünyada Ar-Ge büyüme hızı en yüksek ülke konumuna ulaşmıştır. Güney Kore, 1981-91 döneminde Ar-Ge harcamalarının GSMH içindeki payının, %24,2 yıllık ortalama artışı ile Tayvan, İspanya ve Japonya'yı geride bırakmıştır (DPT Raporu, 2013).

Yaşanan bu süreçte teknolojik gelişmede fikrî haklar, yerli firmalar için de oldukça önemli hale gelmiş, patent sayısı çok hızlı bir şekilde artmış ve yabancı ülkelerdeki tescilli patent sayılarında büyük bir gelişme kaydedilmiştir. Bu teknolojik gelişim sürecine örnek olarak ilaç sanayinde paketlenmiş olarak ithal edilmeye başlanan ilaçların geriye doğru birleştirme yöntemiyle ülkede üretilmeye başlanması verilebilir. Bu yolla teknolojik gelişim sağlanmıştır. Bu dönemde, kimya, kozmetik ve ilaç sanayilerinde ürün patentleri kapsam dışı bırakılarak, iyi bilinen kimya ve eczacılık ürünlerini üretmek üzere usul patentlerinin etrafı patentlenerek yerli üreticilerin kendilerini geliştirmeleri desteklenmiştir. Günümüzde Güney Kore, hükümetin fikri hak koruması ve ulaştığı teknolojik düzeyin de etkisiyle bilgi temelli politikalarla, bilgiye dayalı bir ekonomi inşa etmiştir. Bu kapsamda, sayısal ortamda fikri hakların korunmasına yönelik tedbirleri belirlemek üzere 2004 yılında "Fikri Mülkiyeti Koruma Planı" oluşturulmuştur (DPT Raporu, 2013). Fikri Mülkiyet hakları ve teknolojik gelişimde belirgin başarılar kazanmış bir ülke olan Güney Kore'de patent sayılarının belirgin şekilde yükselmesinin temel sebebi de bu

gelişimdir. 1997 mali krizinden etkilenecek negatif büyüme eğilimi gösteren Kore, hükümetin ve özel sektörün de desteğiyle bu süreçte Ar-Ge yatırımlarını dengeli ve sabit tutmak yerine artırarak gelişimini sağlamayı başarmıştır. Böylece patent sayıları ve inovasyon sistemi de olumlu bir gelişim kaydetme sürecine girmiştir (Chung, 2001).

Güney Kore’de değerlendirilen inovasyon göstergelerinden biri olan patent sayıları yıllar itibariyle değerlendirilecek olursa; 1985 yılında 2.703 adet yerli patent başvurusu yapılmışken, 1991 yılında 13.253 patent başvurusu yapılmış, 2008 yılında yerli patentlerin sayısı 127.114 adede ulaşmıştır. Ülkede 1947-2006 yılları arasında toplamda 1.111.818 adet yerli patent başvurusu yapılmıştır. Ülkede patent sayısı 1980-1984 yıllarında 91 iken 1995-1999 yıllarında 11.366’ya yükselmiş ve benzer şekilde yükselerek devam etmiştir (Mahmooda ve Singh, 2003).



Şekil 17: Kore’de 2005-2012 Yılları Arasında Toplam Patent Uygulamaları

Kaynak: Word Intellectual Property Organization Patent Statistics, (<http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/ipstableval>)

Tablodan da görüldüğü üzere, Güney Kore'nin patent sayıları yıllar içinde hızlı bir gelişim süreci yaşamıştır. Bu durum Güney Kore şirketlerinin yıllar içinde uyguladıkları inovasyon politikalarıyla patent sayılarını ve yenilikçilik kapasitelerini hızla geliştirdiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Doğu Asya ülkeleri arasında USPTO patent verileri ile değerlendirme yapıldığında, Kore'nin en büyük şabollerinin 1997-2001 yılları arasında toplam patentlemenin %69'una sahip olduğu tespit edilmiştir (Kim, 2006). Güney Kore, toplam patent sayıları bakımından dünyada 5. iken, dünya çapında patentlerin %5'ine sahiptir ve şaboller patent alma konusunda oldukça baskındır. Güney Kore şirketleri patent yüzdeleri bakımından; Samsung Electronics Co. Ltd. (%40), Daewoo Electronics (%9,7), LG Semiconductor Co. Ltd (%7,2), LG Electronics Inc. (%6,6) ve Hyundai Electronics Ind. Co. Ltd. (%6,5) olarak sıralanır. Samsung şirketinin başrolde olduğu ülkenin patent yüzdeleri bu yapı ile dünya ülkeleri arasındaki yerini almıştır (Oğuztürk, 2011).

Güney Kore ekonomisi yaşadığı hızlı gelişim süreci ile birçok gelişmiş ülkenin seviyesine kısa sürede ulaşmıştır. Bilim ve teknolojik gelişimin ülkenin endüstrileşmesine olan olumlu katkısının tespit edilmesinin ardından teknoloji transferi ile başlayan gelişim süreci, yerel Ar-Ge yatırımlarının gelişmesi ile ilerlemiştir. Böylece Güney Kore Ar-Ge sistemini, patent sayılarını ve buna bağlı olarak inovatif yapısını belirgin şekilde geliştirmiştir (Chung, 2001).

2.2.3.3.3. Güney Kore'de İnovasyon Politikaları

1965-1990 yılları arasında büyümesi mucizevi olarak adlandırılan ülkelere biri olan Güney Kore yaşadığı teknolojik gelişim ile Asya ekonomileri içinde dikkat

çekici bir konumda bulunmaktadır. Ülke tarihsel süreci içerisinde teknolojiye ve Ar-Ge faaliyetlerine çok önem veren yapısıyla 1960'lı yıllardan günümüze teknoloji parkları, sanayi ve teknolojiyi bir araya getiren bölgeler ve araştırma merkezleri kurmuştur (Oğuztürk, 2011).

Güney Kore'nin gelişim süreci boyunca yaşadığı şirket inovasyon politikalarının tanımlanabilmesi amacıyla Ar-Ge ve inovasyona yönelik uygulamaları, stratejileri ve şirket politikaları incelenmiştir. Bu süreç kronolojik olarak değerlendirilecektir.

- Güney Kore önce imitasyon sürecini (1960-1970), 1980'li yıllarda transformasyon sürecini yaşamış ve 1990'dan sonra inovasyon sürecine geçmiştir.
- İlk olarak, eğitime yüksek seviyede önem verilmiştir. Özellikle Ar-Ge eğitime ağırlık verilmesi ile Ar-Ge sisteminin geliştirilmesi için çok çaba gösterilmiştir.
- Ülke çapında ileri teknolojili ve yüksek katma değerli ürünlerin üretimine ve ihracatına önem verilmiş ve özellikle teşvik edilmiştir. (1980-1990)
- Özel sektörün kendi Ar-Ge sistemini kurması teşvik edilmiştir. (1980-1990)
- Ülkede büyük şirketlerin Ar-Ge sistemini kurmalarının desteklenmesinin yanında, Ar-Ge merkezleri, teknoloji tabanlı küçük firmalar ve KOBİ'ler yoğun biçimde Ar-Ge çalışmaları için teşvik edilmiştir. (2000 ve sonrası)
- Önceki yıllarda önemli bir konumda bulunan emek yoğun sanayilerden uzaklaşarak önce hafif sanayi, sonra ağır sanayi, sonra da ileri teknolojilere

(bilgisayar, radyo, televizyon, iletişim araçları, gemi yapımı, vs.) geçiş yapılmıştır.

- Seçilen odak sektörlerle (Kore'nin kalkınma yarışında teknolojik yapılanmasına ve gelişimi sağlamasına etki eden faktörlerden biri, Ar-Ge politikalarının odak sektörler seçilerek stratejik kararlar sonucunda uygulanmakta olmasıdır. Odak sektör seçilerek bu doğrultuda politikalar uygulandığında beklenen getirilere daha hızlı ulaşılabilmektedir) yapılan yatırımlar desteklenmiştir.
- Özel sektörün Ar-Ge harcamaları araştırmalar yerine katma değeri yüksek ürünlerin gelişimine yönlendirilmiştir.
- Ar-Ge sonucu geliştirilen ürünlerin ve tescillenen patentlerin ticarileştirilmesine çok önem verilerek, Ar-Ge harcamalarının geri dönüşümü sağlanmıştır. Hükümetin destek ve politika teşvikleriyle Ar-Ge harcamalarına kaynak aktarılması sağlanarak, patent sahiplerinin motivasyonu artırılmıştır.
- Uygulanan Ar-Ge politikaları ile seçilen odak sektörlerle ilişkin stratejik kararlar alınarak katma değeri yüksek ürünlerin ihracı ile ülke kalkınmasına büyük destek sağlanmıştır. (Çavuşoğlu, 2011; Arslanhan ve Kurtsal, 2010).

1980'lere kadar kişi başına düşen gelir ve harcamalar açısından yeterli gelişimi sağlayamamış olan Güney Kore, 1980'lere gelindiğinde bu durumu tamamen tersine çevirerek önemli bir büyüme ve gelişmenin yanı sıra, teknolojik açıdan da hızlı bir gelişim sağlamıştır. Ülkenin inovasyondaki girişimleri, eğitime, beceri geliştirmeye, insan kaynaklarına ve işgücüne verdiği önem ile ilerlemesini ve gelişmesini sağlamıştır. Ayrıca, Güney Kore şirketlerinin Ar-Ge faaliyetleri, teknolojiye önem vermeleri, inovasyonu ön plana çıkarmaları, eğitime ve gelişmeye

hız vermeleri de sürece hız kazandırmıştır. Uzun yıllar boyunca gelişmiş ülkeler ile rekabet edebilecek bir düzeye ulaşma yolunda ilerleyen ülke, yaşadığı değişim süreçlerinde inovasyonun geliştirilmesini bir politika haline getirmiştir. Teknoloji ve inovasyon alanındaki yatırımlar 1980 yılında 480 milyon dolar iken, 2000 yılında 20 kat artışla 10 milyar dolara ulaşmış ve aynı dönemde, yurtiçi ürün başına düşen teknolojik yatırımlar %0,84'den %2,68 seviyelerine ulaşmıştır (Oğuztürk, 2011).

Güney Kore'nin inovasyon ve Ar-Ge sistemi sırasıyla; İmitasyon Süreci (1960'lar ve 1970'ler), Transformasyon Süreci (1980'ler) ve İnovasyon Sürecini (1990'lar ve sonrası) yaşamıştır. Bu süreç ilk olarak emek yoğun sektörlerin yoğun olarak kullanılması, doğrudan yabancı yatırımlar ve teknoloji transferi ile başlamıştır. Transformasyon sürecinde teknoloji transferi ile üniversiteler ve kamu sektörü araştırmalarının yetersiz kaldığı düşünülmüştür. Bu nedenle özel sektörün Ar-Ge yapılanmasını sağlaması desteklenmiştir. Son olarak 1990'larda Asya krizinin de etkisiyle hükümetin teknoloji politikaları büyük şirketlerden KOBİ'lere doğru kaydırılmıştır. Böylece daha esnek, dinamik ve inovatif olan KOBİ'ler ve küçük ölçekli Ar-Ge merkezleri önem kazanmış; bu değişimle KOBİ'lerin Ar-Ge harcamaları ve yoğunlukları artış göstermiştir (Arslanhan ve Kurtsal, 2010:3).

Sonuç olarak; Güney Kore kalkınma stratejisini inovasyon üzerine kurmuş bir ülkedir. Bu süreci başarılı şekilde atlatabilmek için de Amerika gibi benzer şekilde kalkınmış ülkeleri takip ederek, inovasyonla birlikte öğrenme ve kalkınma sürecini gerçekleştirmiştir. Yıllar içinde özel sektöre ait büyük işletmeler olan şabollerin ekonomideki etkinliği de önem kazanmış; kalkınma stratejisi aşamasında devlet ve özel sektör birlikte hareket etmiştir. Güney Kore, uyguladığı inovasyon politikaları ile birlikte gelişmiş ülkeler kategorisinde yer almayı başarmıştır (Oğuztürk, 2011).

2.2.3.4. İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri

Konfüçyüs kültürünün yoğun olarak yaşandığı bir Doğu Asya ülkesi olan Güney Kore kültürü halk ve hükümdar arasında iki taraflı saygının var olduğu bir yapı sergiler. Bu yapıda halk hükümdara saygıda kusur etmezken, hükümdar da vatandaşlarını korumak ve iyilik durumlarını garanti altına almak için çabalar ve halkına iyi örnek teşkil eder (Kutanis ve Tunç, 2010).

Konfüçyüsçü anlayış, ülkede herkesin belli kural ve ilişkilerin gereklerini yerine getirmesi durumunda, sosyal ve politik düzenin ülkede egemen olacağını düşünmüş ve özellikle sadakat, konsensüs, çok çalışma, tutumluluk, duygusal kontrol ve dürüstlüğe vurgu yapmıştır. Çatışmadan ziyade toplumda harmoniyi öne çıkaran bu anlayış, Güney Kore iş sistemini yoğun şekilde etkilemiştir. Bu bağlamda Güney Kore iş sistemine ilişkin sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon ve istihdam ilişkileri ve iş yönetimi yapıları incelenecektir.

İlerleyen bölümlerde, Güney Kore iş sistemini şekillendiren kurumsal yapılar ve Güney Kore ekonomisinin hakim iş grubu olan şabollerin etkileşimi değerlendirilecektir.

2.2.3.4.1. Güney Kore’de Sahiplik Koordinasyonu

Whitley’in iş sistemi sınıflandırmasında devlete bağımlı iş sistemine sahip olarak tanımlanan Güney Kore şabol gruplarında firmalar doğrudan işletme sahibi tarafından kontrol edilmektedir. Dikey ve yatay yönlü farklılaştırmanın mevcut olduğu ekonomide faaliyetler büyük firmalar tarafından yürütülmektedir. Aileler ve firma ortakları firma stratejilerini devlet desteğiyle şekillendirmektedir (Whitley, 1999). Çeşitliliği yüksek, büyük, hiyerarşik yapının hakim olduğu, devletle yakın

ilişkili ve çoğunlukla aile sahiplikli yapı içinde dikey bir entegrasyona sahip olarak tanımlanan şabollerde devlet baskınlığı söz konusudur (Hamilton ve Biggart, 1997). Ayrıca şabol gruplarında, aile kontrolü ve yüksek bir entegrasyon mevcuttur. Şabollerin sahiplik yapısı değerlendirildiğinde ise yıllar içinde değişimler yaşadığı görülür. 1992 yılına kadar yabancı sahipliğinin mümkün olmadığı şabollerde, 1997 yılının sonuna kadar %26 oranında yabancı sahipliği söz konusu olmuştur (Campbell ve Phyllis, 2002). 1997 yılında %26 olan yabancı payı, kriz sürecinin daha kolay atlatılabilmesine olanak sağlayacak önlemler arasına alınarak %50'lere kadar yükselmiştir (Karluk ve Diğerleri, 1999).

Şabollerdeki dikey entegrasyon yapısı birçok çalışmaya konu olmuştur. Ülkede dikey entegrasyonun derecesini tespit etmek amacıyla Güney Kore yatırımcılar servisi aracılığıyla veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir (Feenstra, 1997). Bu yolla 1989 yılında şabollerde yer alan firmalar arası toplam satışlar ölçülmüş ve dikey entegrasyon tespit edilmiştir. Sonuç olarak, büyük şabollerde entegrasyon seviyesinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Feenstra ve diğerleri, 1999). Şabol gruplarında Batı ile kıyaslandığında ileri derecede yatay ve dikey bütünleşme söz konusudur. Üretim zincirlerinde ve farklı sektörlerdeki sahiplik bütünleşmesi gelişmiştir. Whitley (1999) çalışmasında Güney Kore iş sisteminde ortalama bir şabolün beş farklı üretim endüstrisinde faaliyet gösterebilmekte olduğunu belirtmiştir. Bu durum şabol yöneticisi ailelerin ekonomideki dalgalanmalara karşı sigortası olarak değerlendirilebilir. Belirlenen bu strateji ile çeşitlendirme yüksek tutulmakta ve bazı sektörlerde oluşabilecek başarısızlık riski zararı telafi edecek ilişkisiz sektörler aracılığıyla kontrol edilecektir (Fıkırkoca, 2012).

Güney Koreliler ülke çapında mevcut birlik ve beraberlik yapısı çerçevesinde kan bağı içeren ağ-şirket yapıları kurmaya çalışmaktadırlar. Önce çalışan felsefesi ve grup içi ahengin mevcut olduğu sistemde grup içi bağlar oldukça sıkı biçimde gelişmiş iken, grup dışı firmalarla rekabeti artırıcı yönde etki yaratmaktadır. Mevcut toplumcu anlayış sadece grup içinde mevcut olup grup dışında daha bireyci bir yapı söz konusudur (Kutunis ve Tunç, 2010). Ülkede şabol grupları arasında mevcut olan rekabetçi gerilim, firmaların konumlanmaları sürecinde birbirlerinden uzak kalmalarını sağlar. Şabol grupları arasındaki güvensiz yapı grupların yatay-dikey büyümelerini kontrol etmektedir (Kutunis ve Tunç, 2010). Almeida ve ark. (2011) yaptıkları çalışmada şabol yapısında merkez firma olarak belirlenen firmanın davranışı ile şabol grubunun ileride yatay ya da dikey büyüme yönünün belirlenebileceğini belirtmiştir. Bu yolla grubun merkezinde yer alan firmanın davranışları şabol büyümesinin gelecekteki yönünü belirlemektedir.

2.2.3.4.2. Güney Kore’de Sahiplik Dışı Koordinasyon

Firmalar büyümek ve karlılıklarını artırmak amacıyla üretim zinciri, rekabet ortamları ya da farklı sektörler arasında koordinasyon kurarlar. Güney Kore firmaları kısa süre karlılık sağlamak yerine büyüme isteğine sahip olduklarından firmalar arası rekabetler söz konusu olur. Güney Kore şabollerinde ekonomide mevcut yoğun yatay bütünleşme yapısı ile Japon keiretsularına göre daha kendi kendine yeter bir yapıya sahiptirler. Bu durum rekabet edenler arasındaki koordinasyonun düşük olmasına yol açmıştır (Fıkrıkoca, 2012; Hamilton, 1999).

Ülkede konfüçyüs öğretilerine dayanarak gelişen hiyerarşi anlayışı temelinde kişilerarası ilişkilerin çoğu sosyal statü, cinsiyet, yaş ve toplumdaki pozisyona bağlı

olarak oluşmaktadır (Kutanis ve Tunç, 2010). Şabol grupları içinde yer alan firmalar arası bağıllık seviyeleri oldukça düşüktür. Bu nedenle grup içinde yer alan her firma ihtiyaçlarını diğer gruplara ihtiyaç duymadan kendi firması içinde kolayca çözebilmektedir. Bu durum farklı gruplarda yer alan firmalar arası koordinasyonun gelişmesine engel olmuştur. Şabollerde kan bağlarının çok önemli olması, önemli pozisyonların tamamında aile üyelerinin yer almasına sebep olduğundan iş grubu içinde yüksek entegrasyon yapısı oluşurken, grup dışında yer alan müşteri ve firmalarla iletişimin kısıtlı olmasına yol açar. Ayrıca şabol grupları arasındaki iletişim yapıları kendine yeter özellikler taşıması sebebiyle de oldukça kısıtlıdır. Buna göre şabol grupları içindeki entegrasyon şaboller arasında oldukça zayıf şekilde gelişmiştir (Whitley, 1992).

Yapılan çalışmalarla firmalar arası koordinasyonun varlığı da tespit edilmiştir. Örnek olarak; Channg ve Hong'un (2000) Kore'de şabol firmalarının koordinasyonuna yönelik yaptıkları çalışmanın tespitlerine göre, şabol firmalarının başarıları bireysel değil, şabol başarısı olarak değerlendirilmelidir. Çünkü şabollerde kaynak, teknoloji deneyimleri, reklam ve iç işlemlerin paylaşım avantajı söz konusudur. Bu sonuç şabol firmaları arası koordinasyonu desteklemekte ancak seviyesine ilişkin belirlemeler yapmamaktadır.

Şaboller aileler tarafından yönetilen, sosyal sermayesini ailenin tarihsel sürecinden alan yapılanmalardır. Japon keiretsu yapısına göre kendi içinde gelişen şabollerde dış tedarikçiye olan ihtiyaç azdır. Bu durum, şabol grupları içinde aile yapılanmasının da etkisiyle yüksek entegrasyon oluştururken, dış firmaya ihtiyaç duyulmayan yapı gereği gruplar arasında zayıf koordinasyon sonucu yüksek bir rekabet ortamı oluşmuştur (Redding ve Witt, 2007)

2.2.3.4.3. Güney Kore’de İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi

Güney Kore, paternalist sisteme sahip olup devletin baskın ve sendikal sistemin zayıf olduğu bir yapı barındırır. Devlet baskısı altında yeterine gelişemeyen sendikal sistem, çalışanları korumada yetersiz kalmakta bu durum işçi-işveren ilişkilerinin de gelişimine engel olmaktadır. Şabol gruplarında etkin otoriter yapı ile dikey ilişkiler zayıf, yatay ilişkiler ise üst düzey yöneticiler arasında bilgi paylaşımı seviyesinde kalmıştır. Böylece astlara yetki vermede çekingen bir yapı sergilenmiş, işçilerle ilişkiler sınırlı kalmıştır. Bu durum hiyerarşik yapılanma sonucu merkezi ve yukarıdan aşağı yönlü oluşan karar verme yapısı ile de açıklanabilir. Güney Kore iş sistemi yapısı işçilere yetki vermenin sınırlı, güvenin ve işçi-işveren bağlılığının düşük olduğu yapılar olarak özetlenebilir (Whitley, 1992; Whitley 1999).

Ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenlerin ilişkisi genel olarak değerlendirilecek olursa, devletin baskın olduğu bir iş sistemine sahip olan Güney Kore’de devletin riskleri paylaştığı, sahipliğe dayalı eşgüdümün yüksek ve piyasa içi rekabetin az olduğu bir yapı söz konusudur. Bununla birlikte karşılıklı bağımlılık seviyesi düşüktür. Finansal sistem açısından değerlendirildiğinde kredi tabanlı bir sistemin baskın olduğu Güney Kore’de, bu yapı gereği sahipliğe dayalı olmayan bir eşgüdümün varlığına ihtiyaç vardır. Bu durum sebebiyle kredi veren kuruluşların kredi verdikleri işletme üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkilerinin bulunması kaçınılmazdır. Bunun yanında Kore’de işletmeler arasında etkin bir rekabet mevcuttur. Şabol içindeki yüksek entegrasyon, şabol grupları arasında egoistik yaklaşımlarla belirgin bir rekabete dönüşmüştür. Yetenek geliştirme ve kontrol sistemleri açısından bakıldığında ise eğitim sistemine yoğun destek verildiği görülmektedir. Resmi kurumlar arasındaki güven ilişkisinin düşük olduğu ülkede

sahipliğe dayalı eşgüdümlemler yoğunluktadır. Bu yapıda gruplar arası uyuşma, anlaşma ve ittifaklara az rastlanmaktadır. Bu süreçte işçi-işveren ilişkileri açısından karşılıklı pozitif bir yapı söz konusu olmayıp, bağımlılık ve güven seviyesi oldukça düşüktür (Whitley 1999).

2.2.3.6. Küreselleşme ve 2000’lerde Güney Kore’nin Durumu

1997 Asya krizi sonrasında kendini hızla toparlayan Doğu Asya ülkelerinden biri olan Güney Kore, ekonomik uygulama ve yapılanmalarıyla farklılık yaratan ülkelerden biri olduğundan tüm dünyada dikkatleri üzerine çekmiştir. Güney Kore geç başladığı sanayileşme sürecini telafi edebilmek amacıyla düşük ücret uygulamaları ve yüksek sübvansiyonlar ile sanayileşmesini tamamlamış ülke piyasalarına hızla yönelmiştir. Sanayileşme sürecine geç giren bir ülke olan Güney Kore’de bilimin teknoloji geliştirmedeki rolünün hızla artması ve ulaşım ile haberleşmenin gelişmesi ile sanayileşmiş ülkelerden teknoloji transferi kolaylaşmış ve süreç hızlanmıştır. Savaş sonrası dönemde yaşadığı sıkıntılı döneme rağmen oldukça hızlı şekilde toparlanan Güney Kore, 1960’lardan 1980’li yılların ortalarına kadar sanayi üretimini 50 kat, ihracatını ise 100 kat artırarak gelişim sürecinin hızlı bir biçimde yaşamıştır (Çalışır ve Gülmez, 2010).

Güney Kore’de devletin bazı uygulamaları ile şaboller üzerindeki denetimin kaldırılması ve sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi söz konusu olmuştur. 1980’lerde başlayan serbest piyasa ekonomisi süreci ile 1990’lara kadar birçok alanda liberalleşme yaşanmıştır. Bu dönemde ülkede uygulanan sıkı para politikası ve düşük kur politikası sebebiyle yüksek faizler oluşmuş ve ülkeye önemli miktarda kısa vadeli sermaye girişi sağlanmıştır. (1993’te 12,2 milyar dolar olan kısa vadeli

krediler, 1996'da 66,6 milyar dolara çıkmıştır). Sermaye giriş ve yatırımlarının artması ile büyüme hızının arttığı Güney Kore'de Won hızla değerlenmiş ancak bu durum rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemiştir. Bu dönemde yaşanan global yavaşlamanın da etkisiyle ihracat performansına bağlı bir ekonomi olan Güney Kore büyüme sorunuyla karşı karşıya kalma riski yaşamıştır. Böylece, Güney Kore ekonomisinde yaşanan yüksek sermaye birikimi ve oluşan talep yetersizliği sorunları ile Güney Kore krizinin yetersiz sermayeden çok aşırı sermaye birikimine dayandığı görülmüştür (Doğan ve Özekicioğlu, 2005). Güney Kore'de uygulanan sübvansiyonlu kredi politikaları ile şaboller büyümelerini sağlamak için borç bağımlı bir yapı edinmişlerdir. Bu durum ülkedeki bankaların ulusal ve uluslararası borçlanma miktarlarının oldukça yüksek seviyelere ulaşması ile sektörü hassas bir hale getirmiştir. Özellikle finansal alanda yaşanan değişimlerle ülkede borç oranları artmış ve firmaların borç garantilerinin ortadan kalkması söz konusu olmuştur (Chang, 2006; Doğan ve Özekicioğlu, 2005).

Ülkede dışa açılma konusunda yaratılan baskı, işgücü açığının büyümesi, yerli ürünlerin uluslararası rekabet gücünün zayıflaması ile mali sistem hassasiyeti artmıştır. Dolar faizinin düşük olması sebebiyle ülkede dolar cinsinden kısa vadeli borç oranları artmış ve ülke politikalarını dışa bağımlı hale getirmiştir. Büyüyen ekonomik yapıda sıkıntı yaratmayan bu durum, 1995 yılının ortalarından itibaren doların değer kazanması ile Güney Kore'nin ihracatını olumsuz yönde etkilemeye başlamıştır (Doğan ve Özekicioğlu, 2005).

Yaşanan krizin Tayland'dan diğer Asya ülkelerine yayılması ile birlikte Güney Kore piyasalarına yatırım yapmış olan yatırımcılar yatırımlarını geri çekmiş, yabancı bankalar Güney Kore bankalarına verdikleri kısa vadeli borçları geri çekmek

istemmiş ve ekonomide sarsılmalar başlamıştır. Bu dönemde WTO ve OECD üyesi olan Güney Kore'nin devlet garantisi ile oluşan aşırı yatırım ve borçlanma garantisi azalmıştır. Güney Kore'de faiz oranlarının uzun bir süre çok düşük tutulması, hedefli kredi politikaları ve aşırı genişleme planları nedeniyle şirketlerde oluşan aşırı borç yükü ülke ekonomisinin en temel sorunlarından biri olmuştur. Bu dönemde Kore Won'u %50 değer kaybetmiş ve borsa endeksi %40 düşmüştür. IMF'den acil fon talebinde bulunan Güney Kore bu dönemde iflasın eşiğine gelmiş, pazarlık gücü yok denecek kadar azalmıştır. Ülkede mevcut 30 büyük şabolden 13 tanesinin iflas etmesiyle ekonomik yapı sarsılmış ve bir yeniden yapılanmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle 1998 yılında şabollerin borç garantilerinin kaldırılabilmesi için borçlarını azaltması gerekmiş, verimsiz bağlı firmaların satılması ve temel iş kollarına yoğunlaşmanın gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca mali şeffaflık ve kurumsal yönetişimin geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Chang, 2006; Doğan ve Özekcioğlu, 2005).

Güney Kore'de özellikle finans sektöründe yaşanan sıkıntıların etkisiyle, 1997 yılında çıkarılan bir yasa ile finans sektörü üzerindeki denetimin sağlanması amaçlanmıştır. Sorumlulukların iyi bir biçimde kullanılamaması ve finans kurumları arasındaki farklılıkların zaman içinde belirsizleşmesi nedeniyle çıkarılan bu yasayla Banka Gözetim Dairesi (Office of Bank Supervision, OBS), Menkul Kıymetler Gözetim Kurulu (Securities Supervisory Board, SSB), Sigorta Gözetim Kurulu (Insurance Supervisory Board, ISB) ve Banka Dışı Finansal Kurumlar Gözetim Kuruluşu (Non-bank Supervisory Authority, NSA) tek bir çatı altında birleştirilmiştir. Bir süre varlıklarını Finansal Gözetim Kurulu (Financial Supervisory Commission, FSC) şemsiyesi altında sürdüren birimler 1 Ocak 1999 tarihinden

itibaren tam olarak birbirleriyle entegre edilerek FSC'nin yürütme kolu olan Finansal Gözetim Kurumu (Financial Supervisory Service, FSS) haline getirilmiştir. Bu düzenlemelerle finansal kesime yönelik tedbirlerin tek bir elden yürütülmesi sağlanmıştır (Mesutoğlu, 2001).

1997 Asya Ekonomik Krizi öncesi süreçte şaboller yatırım sermayelerini devlet bankalarına düşük faiz oranlarıyla borçlanma veya hükümetin vermiş olduğu teminatlarla yurtdışından yatırım sermayesi elde etme gibi yöntemlerle sağlamışlardır. Bu durum ülkede yüksek borç-özsermaye oranlarına sebep olarak, firmaların yıpranmasına sebep olduğundan hükümet, Asya krizi ile ağır borçların altında ezilen şabollerin yeniden yapılandırılması çalışmalarına başlamıştır. Ayrıca kriz öncesinde şabollere sağlanan destek ve kredi imkanlarının, yatırımlarını gerekli şekilde sağlayamayan KOBİ'lere de sunulması gerekli görülmüştür. Bu nedenle, kriz sonrası dönemde özellikle teknolojik Ar-Ge yapan ve hükümet desteğinden yoksun ve şabollerin tekelleşmesi karşısında ezilen KOBİ'lerin desteklenmesi sağlanmıştır. Hükümet tarafından KOBİ destek fonları ile öz kaynak aktarımı sağlarken, bankaların KOBİ'lere olan kredi desteğini sağlayacağı düzenlemelere gidilmiş ve vergi indirimleri gibi kolaylıklar sağlanmıştır. Ayrıca ferdi yatırım destekçisi (business angels) müessesinin yapılandırılabilmesi amacıyla kanuni altyapı hazırlanarak, KOBİ'lerin ağırlıklı olarak listelendiği ayrı bir borsa oluşturularak KOBİ hisselerinin yatırımcıya arz etmelerinin önündeki prosedürler düzenlenmiştir. Bu faktörlerin yardımıyla, küçük işletmeler ekonomi içinde yükselen bir role sahip olmuşlar, yeni iş alanları ortaya çıkarmışlar ve ülkenin rekabetçiliğini desteklemişlerdir. Genel olarak KOBİ'lerin özel olarak ise girişimci işletmelerin önünü açarak teknolojik araştırma, geliştirme ve üretime yönelik bir ortam

oluşturmaya yönelik politikalar izlenmiştir. Ayrıca yeni teşvik politikaları ile işletmelere bilgi sağlama, teknolojiyi geliştirme ve insan gücünü uzmanlaştırma konusunda destekler verilmesi öngörülmüştür (Atay, 2012; Çalışır ve Gülmez, 2010).

Güney Kore'nin, 1997 yılında Asya Ekonomik Krizini aşmak ve bunu bir fırsata çevirmek için geliştirdiği stratejiler incelendiğinde; hızla büyüdüğü, pek çok alanda farklılaştığı, kontrol edilmesi zorlaşan ve bu halleriyle ülke ekonomisine yük haline gelmeye başlayan şabollerin yeniden yapılandırmaya yöneldiği görülmüştür (Karacadağ Kalkınma Ajansı Raporu). Ayrıca krizin atlatılabilmesi amacıyla sermaye hareketlerinin serbest bırakılarak ülkeye yabancı yatırım girişine izin verilmesi ile oldukça yüksek seviyelere ulaşan yabancı yatırımlar da şabollerin bir yapılanma süreci yaşamalarında etkili olmuştur (Won, 2004). Hükümetin şabol yeniden yapılandırma çalışması Ocak 1998'de devlet ve şabollerin ortak girişimi ile beş temel prensip üzerine kurulmuştur. Bunlar;

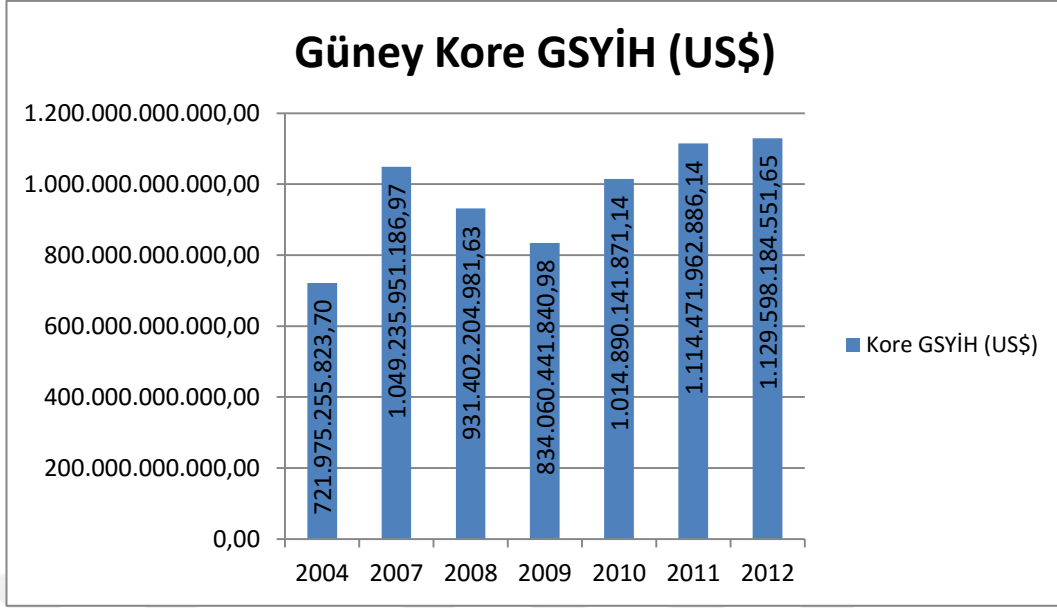
- Kurumsal yönetimde şeffaflığın artırılması,
- Grup içinde borçlanma garantilerinin ortadan kaldırılması
- Firmaların sermaye yapılarının geliştirilmesi
- Temel uzmanlık alanlarına yoğunlaşılması
- Pay sahibi ve yöneticilerin denetim sorumluluklarının artırılması olarak belirlenmiş ve Ağustos 1999'da üç prensip daha belirlenmiştir.
- Finansa sanayi sermayesinin hakimiyetinin yasaklanması
- Şabol firmaları arasındaki dairesel yatırımlar ve haksız işlemlerin bastırılması
- Şabol varislerine yanlış miras ve hediyelerin önlenmesi olarak belirlenmiştir (Won, 2004).

Hükümetin Asya krizi sonrasında bankaları kamulaştırması ve borçlanmayı azaltma çabaları ile 1997 yılında en büyük otuz şabolün toplam çapraz borç teminatı (cross-debt guarantees) 63,5 trilyon won iken, 1998 yılında 22,4 ve 2000 yılında 1,3 trilyon won olarak gerçekleşmiştir. Bu durum borç-özsermaye oranlarının azalması ve borç garantilerinin kaldırılmasını destekleyici etki yaratmıştır. Finansal yeniden yapılandırma ile ekonomideki faydasız şirketlerin çıkışı ve umut verici olan zayıf şirketlerin desteklenmesi çalışmaları yapılmış, birleşmeler ve satın almalara hız verilerek ülke ekonomisi ayakta tutulmuştur. Ayrıca hükümet firmaları temel yetkinliklerine odaklanmak konusunda teşvik etmiştir. Kurumsal yönetim reformları kapsamında hükümet şabollerin kurumsal yapısının yanında şeffaflık ve hesap verebilirliğini geliştirmeyi hedefleyerek bu şirketleri uluslararası standartlara uyumlu biçimde güçlendirmiştir. Bu uygulamaların tamamı yeniden yapılandırma sürecinin etkin şekilde ilerlemesini desteklemiştir (Chang, 2006). Ayrıca esnetilen yabancı sermaye kısıdı yatırımların artırılmasını sağlamıştır. Yaşanan teknolojik değişimler ve özelleşme ile de endüstriyel küreselleşme ve yapılanma sağlanmıştır. Çok uluslu birliktelikler ve anlaşmaların hızla çoğalması ve yaygınlaşması bilim ve teknoloji faaliyetlerinin gerçekleşme hızını ve yönünü de etkileyerek ülke ekonomisine olumlu katkı sağlamıştır (Erkek, 2011). Ayrıca Güney Kore hükümetinin sağladığı çok sayıda hükümet teşviki veya dolaylı yardımlarla, Samsung, Daewoo ve Lucky-Goldstar gibi elektronik şirketleri ihracat için büyük fabrikalara ve yeni malzemelere yatırım yapabilme imkanı bulmuşlardır. (Tağraf, 2002).

Yeniden yapılanma sürecinde ağırlık verilen temel konuların uygulanması ile süreç şekillenmiştir. Gelişim sürecinin başlamasının ardından aile şirketleri olarak

yapılanmaya başlayan işletmelerde farklı sektörlerde çeşitlendirmeler yapılmış, gelişen yönetim yapısında profesyonel yöneticiler istihdam edilmeye başlanmıştır. Alfred Chandler'a göre yönetimi kurucu ailelerden ayırmak için yapılan bu uygulama ile ekonomik kalkınma desteklenmiştir (Won, 2004). Küreselleşme ile de ihracatını hızla artırıp zenginleşen ekonomi, gelişimini sürdürmekte ve dünya ülkeleri arasında önemli bir konuma yükselmektedir (Atay, 2012).

Son otuz yılda hızla gelişen ekonomisiyle dünyada dikkat çeken bir konuma ulaşan Güney Kore'nin bu süreci atlatmasında 2000'li yılların başında Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) desteği ve ekonomik alanda gerçekleştirilen reformlar etkili olmuştur. Kriz nedeniyle 1998 yılında kişi başına milli gelir 7,6 dolara gerilemişken 2010 yılında yükselişe geçerek 20,5 dolara yükselmiştir. 2000 yılından itibaren her yıl ortalama % 4,7 büyüyen Güney Kore ekonomisi, 2008 yılında ABD'de başlayan ve etkileri yılsonunda tüm dünyada hissedilen finansal krizin etkileri Kore'de de hissedilmiştir. 2008 yılından sonra 2009 yılında yaşadığı düşüşle yaklaşık 834 milyar dolar olarak gerçekleşen GSYİH, 2010 yılındaki güçlü ekonomik performans ile 2012 yılında 1,1 milyar dolara ulaşmıştır. 2008 yılında %2,3, 2009 yılında ise ancak %0,2 büyüyen ekonomi, 2010 yılında sıçrama yaparak %6,1 ve 2011 yılında %3,6 oranında büyüme gerçekleştirmiştir (Dışişleri Bakanlığı). 2004-2012 dönemi GSYİH verileri aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 18: Yıllar İtibariyle Güney Kore'nin GSYİH Değerleri

Kaynak: Worldbank, (<http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>)

Tarihsel sürece bakıldığında; 1992 yılında yapılan seçimlerle Güney Kore'nin başına gelen Kim Yong Sam döneminde, ekonomik kalkınma büyük ölçüde hedeflerine ulaşmış, demokratikleşme yolunda önemli adımlar atılmıştı. Bu dönemde, teknolojik inovasyonu ve bilgi akışını hızlandırma, eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması, ulaştırma sistemi gibi genel olarak alt yapının güçlendirilmesi ve dünya ile entegrasyona yönelik politikalar ön plana çıkmıştır. Ayrıca hükümetin müdahaleci, yönlendirici politikalarından ziyade, düzenleyici, endüstriye ve genel yaşama dair altyapıyı güçlendirici, teknoloji ve eğitim odaklı politikalar izlemesiyle, hükümetin düzenleyici eli, piyasaların düzenleyici eliyle yer değiştirmeye başlamıştır. Ülkenin içinde bulunduğu değişim süreci, ihraç edilen ilk 10 ürünün yıllara göre yaşadığı değişimde kendini göstermiştir. 1980'lerde ilk sıradaki ihraç ürünü konfeksiyon ürünleri iken, 2007 yılında ilk sırayı otomotiv

sektörü almıştır. 1980'lerdeki ihraç ürünleri daha çok üretim ve iş gücüne dayalı iken, 2000'li yıllarda teknoloji ağırlıklı ürünlerin ihracı ön plandadır (Atay, 2012).

Asya krizi sonrasında hükümet araştırma ve geliştirmeye yönelik olarak ayırmış olduğu bütçeyi artırarak, ülke çapında özel sektöründe dahil olduğu tüm araştırma geliştirme harcamalarına yönelik hükümet teşviklerinin payı %20'den, kriz sonrasında %27'ye çıkarılmıştır. Bir diğer hükümet politikası ise hükümetin; bilişim, teknoloji, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin toplam bütçesindeki payını 1997'de %13 iken, 2002 yılında %34'e ulaştırmasıdır. Bu durum kriz sonrası dönemde inovatif çalışmaların gelişimine yönelik bir gösterge olarak değerlendirilir (Atay, 2012).

Kurumsal ve finansal zayıflamalara yol açan Asya krizi sonrasında şabol gruplarının devletle olan ilişkileri değişime uğramış ve işletmelerle oldukça sıkı ilişkiler içinde olan devlet ile ilişkiler zayıflamıştır (DPT Raporu, 2013). Bu durum Güney Kore'nin kalkınma sürecinde devletin müdahaleci ve yönlendirici yapısının zamanla çözüldüğünün göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, kalkınma sürecinde devlet, özel sanayi ve bankalar arasındaki sıkı bir işbirliği söz konusu olmuştur.

Yapılan değerlendirmelerden de görüldüğü üzere bu süreçte değişen iş sistemini şekillendiren kurumsal değişimlerin yanında iş sisteminin temelinde yer alan şabol grupları da değişim yaşamış ve bir yapılanma süreci atlatmışlardır. Özellikle finansal alanda yaşanan değişimlerle ülkede borç-özsermaye oranlarının azaltılması ve borç garantilerinin ortadan kalkması söz konusu olmuş, piyasadaki zayıf şirketler için kurumsal destekler sağlanmıştır. Tüm bu süreçte yabancı yatırımlar ve birleşme/satın almalar artmış, piyasada rekabet ortamı güçlenmiş ve

şaboller temel faaliyet alanlarına yönlendirilmişlerdir. Ülke ekonomisi güçlenmiş, şaboller daha rekabetçi ve şeffaf bir yapıya kavuşmuşlardır (Chang, 2006).

2.2.3.7. Sonuç

Güney Kore birçok Doğu Asya ülkesinde olduğu gibi tarihsel süreci boyunca gelişmiş ülkelerdeki ürünleri taklit ederek başladığı taklitçilikten, yıllar içinde dışa bağlı kalmadan kendi modellerini yarattığı inovasyon sürecine doğru gelişim yaşamış bir ülkedir.

Ülkenin kalkınma süreci devletin girişimci aileleri desteklemesi ile başlamıştır. Hükümet desteğini alan işletmeler edindikleri yüksek motivasyon ile dünya çapında faaliyet gösterir hale gelmişlerdir. Ülkede yaşanan kriz sonrasındaki dönemde Ar-Ge'ye verilen önemin artması, hükümetin ihracat eksenli, düzenleyici, endüstriye ve genel yaşama dair altyapıyı güçlendirici, teknoloji ve eğitim odaklı politikalar izlemesi, yaşanan gelişim sürecini hızlandırmış ve sürecin kısılmasına katkıda bulunmuştur. Bu süre boyunca hükümet, girişimci aile şirketlerine destek vererek dünya çapında iş yapmalarına olanak sağlamış ve ekonomik gelişimi desteklemiştir. Hükümetin planlayan, teşvik eden ve kredilendiren pozisyonu, özel girişimcilerin inovasyon ruhunu desteklemiştir. Böylece geçmişte insan gücüne dayalı basit üretim işlerinde faaliyet gösteren şaboller zamanla teknoloji öğrenen, transfer eden ve uygulayan dünya çapında şirketler haline gelmişlerdir (Atay, 2012).

Ülkenin gelişim sürecinde oldukça önemli konumda bulunarak ülke gelişimine belirgin şekilde katkıda bulunan şaboller hantal yapıları, kontrolsüz büyümeleri ve uluslararası kredi kuruluşlarına olan borçları sebebiyle gelişme döneminde arka planda kalmışlardır. Bu süreçte şabollere olan desteğin azaltılarak

yeniden yapılandırılması ile KOBİ'lere ve teknolojik gelişime açık venture şirketlere (teknolojik araştırma geliştirme yapmayı hedefleyen küçük ve orta ölçekli girişimci işletmeler) olan desteğin artırılması dengeli bir büyüme için gerekli görülerek, 1997 Asya krizi ile ilerisi için stratejik önem arz edebilecek konuma gelmeleri amaçlanmıştır. Asya krizi ile gelişim politikalarını büyük şirketlerden KOBİ'lere kaydıran Güney Kore ekonomisinin, son dönemde inovasyon politikaları KOBİ'lere odaklanmış durumdadır. Merkezi hükümetin desteği, bölgesel araştırma merkezi ağları ile üniversitelerin bilgi ve ekipmanları KOBİ'lere açılmış, bu yolla inovatif politikalar desteklenmiştir. Ayrıca yenilikçi şirketlerin desteklenmesi ile ülke çapında Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması da Güney Kore'nin ekonomik ve inovatif gelişimine katkıda bulunmaktadır. Ülkede uzun yıllardır mevcut teknoloji tabanlı politikalar ve Ar-Ge'ye verilen önem kriz ile yeniden gündeme gelmiştir. Böylece ekonomi emek yoğun ve hafif sanayi ürünleri üreten bir yapıdan sermaye yoğun ve ağır sanayi ürünlerine, son olarak da yüksek teknolojili sanayilere yönelmiştir. Bu süreçte Ar-Ge alanında hükümet desteği de artış göstermiş, teknoloji ve bilişim tabanlı KOBİ ve venture işletmeler hızla çoğalmıştır. Şabollere verilen desteğin azalması ve küçük firmalara artan destekle ülke inovatif alanda gelişimini hızlandırmıştır (Atay, 2012).

Tarihsel süreci boyunca Güney Kore'nin gelişim süreci aşamaları değerlendirilecek olursa; Kore Savaşı sonrasında 1950'lerde geçimlik ekonomiye sahip olan Güney Kore'nin büyümesi, 1960'larda kalkışa geçerek 1970'lerde gelişmekte olan ülke kategorisine girmesi, 1980'lerdeki demokratikleşme dönemi ve 1990'lardaki küreselleşme döneminin ardından ise 2000'li yıllarda inovasyon odaklı ekonomiye dönüşmesi ile sürmektedir. Dünya Bankası 2006 yılı verilerine göre

Güney Kore dünyanın en büyük on üçüncü ekonomisidir. 1953-1961 döneminde kişi başına gelirini yıllık ortalama %1,1 oranında artırabilen Güney Kore, 1962'den bu yana kişi başına yıllık ortalama %5,8 oranında büyümüştür (Atay, 2012). Güney Kore, Dünya Ekonomik Forumu'nun her yıl açıkladığı Küresel Rekabet Sıralaması 2007-2008'de 131 ülke arasında 11. sıraya kadar yükselmiştir. Güney Kore'nin bu denli yüksek rekabet gücü düzeyine ulaşmasında teknoloji özümseme kapasitesindeki artışın büyük bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak, 1960'larda kalkınma stratejisi değişikliğine giderek başlattığı dış ticaret odaklı sanayileşme süreci, düzenli özümseme kapasitesi artışı ile birlikte Güney Kore'nin önce sıfırdan sanayileşmiş ülke statüsüne erişmesini, son yıllarda ise dünyanın inovasyon odaklı 31 ülkesinden biri haline dönüşmesini sağlamıştır. Yıllar içinde yaşadığı çarpıcı gelişim süreciyle ön planda olan Güney Kore ekonomisi ekonomik kalkınmadaki başarısını, inovasyon ve Ar-Ge alanlarında yaşadığı gelişime borçludur. Kişi başına GSYİH ve Ar-Ge faaliyetlerine yapılan harcamalar açısından 1980'lere kadar yeterince gelişim göstermemiş olan Güney Kore, 1980'lere gelindiğinde belirgin bir büyüme sürecinin yanında, teknolojik gelişimini de büyük oranda sağlamıştır (Atay, 2012; Öz, 2008).

Yapılan değerlendirmelerden de görüldüğü üzere, Güney Kore ekonomisi yıllar içinde oldukça olumlu yönde gelişmeler kaydetmiş, ülkenin inovatif yatırımları sonucu ülke çıktıları da yapısal olarak değişim yaşamıştır. Bu süreçte ekonominin temel iş grubu yapıları olan şabollerin etkinliklerinde azalma meydana gelmiş yeniden yapılandırma süreci ile daha rekabetçi ve şeffaf bir yapıya kavuşmaları söz konusu olmuştur. Kendi kendine yeter bir ekonomiye sahip olan ülke, yoğun biçimde yaşanan büyüme ve gelişmeyle birlikte inovasyon odaklı bir ekonomi haline

gelmiştir. Böylece dışa bağımlılık minimum seviyeye düşmüş, Güney Kore ekonomisi öncü, yenilikçi ve gelişmiş yapısıyla ön planda olmuştur.

Genel özellikleri itibariyle Güney Kore’de kurumlar ve mevcut iş sistemi etkileşimi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 6: Güney Kore’de Yıllar İçinde Kurumlar ve İş Sistemi Etkileşimi

Kurumsal Yapılar	Eski	Yeni
Devlet	Doğrudan devlet müdahalesi	Sınırlı ve ılımlı devlet müdahalesi
Finansal Sistem	Devlet sahipliğindeki bankalarla kredi temelli sistem	Bankalar özelleştirilerek, devletten uzaklaşan kredi yapısı
Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	-Eğitime verilen önem yüksektir -Sendikal yapılanma gelişmemiştir	-Eğitim önemini korumakta ve gelişmektedir Sendikal yapılanma gelişmemiştir
Güven ve Otorite İlişkileri	-Kişilerarası güven yüksek -Kurumsallaşmış güven düşüktür	-Güven yüksek -Rekabetçi yapı gelişmiştir

2.2.4. Türkiye

Türkler Orta Asya göçünün ardından Anadolu topraklarında yerleşik hayata adım atmışlardır. Göçebe hayat sürecinde en önemli geçim kaynağı olan hayvancılığın yanı sıra yerleşik hayata geçilmesiyle tarım, çini, cam, kağıt, ipek gibi endüstriyel ürünler ön plana çıkmaya başlamış, zaman içinde toprakların da genişlemesiyle tarım ve ticaret de gelişim göstermiştir. Özellikle Osmanlı döneminde işgal edilen topraklarda üretim, zanaat ve ticaret yerli halka bırakılarak iş yaşamında geniş bir deneyim ortamı yaratılmıştır. Böylece göçmen Türkler yerli halktan birçok

yeni işi (madencilik, dokumacılık, inşaatçılık, yaylacılık, vb.) öğrenerek ticari birikim kazanmışlardır (Akın, 2010).

Cumhuriyetin ilk yıllarında ekonomik onarım dönemi yaşanmış ve kurumlar oluşturulmaya başlamıştır. Bu dönemde sanayi teşviki ve önemli bir ekonomi politikası olan ‘altın ilke’ kuralı ile ekonomik yapı canlandırılmış, devlet bütçesinin açık vermemesi için çalışılmıştır. Yüksek seviyede korumacı bir yapı sergileyen sanayi ortamının birçok açıdan uluslararası rekabet gücü yetersiz seviyede kalmıştır. 1970’lerin sonunda durgun ihracat karşısında ithalat hızla artmış, bütçe açığı ve enflasyon hızla yükselmiştir. Artan dış borç ve bozulan yapılarda dengelerin sağlanması amacıyla ekonomik istikrar kararları alınmış olsa da yeterli olmayan önlemler 1980 askeri müdahalesi ile sonuçlanmıştır. 1980 yılı sonrasında uygulanan ekonomi politikalarıyla toparlanmaya çalışılan ekonomi enflasyona yenik düşmüştür. 1994-2001’de ağır ve 1998-1999’da hafif olmak üzere yaşanan ekonomik krizler ekonomik iniş ve çıkışlar yaşanmasına sebep olmuş, ekonomik alanda sık sık politika değişiklikleri yapılmıştır. Böylece ekonomide uzun dönemli gelişimin temini amaçlanmıştır (KOSGEB Türkiye Ekonomisi Raporu, 2003).

Türk iş sistemi gelişim süreci boyunca, farklı medeniyetlerin kültürlerinden etkilenmiştir. Bu süreçte oluşan ekonomi politikaları da benzer şekilde gelişerek günümüzdeki mevcut politikaların temelini oluşturmuştur. Zamanla özel mülkiyet azaltılarak devletin ekonomi politikaları ile bürokrasi hakimiyeti güçlenmiştir. Türkiye’de iş yaşamı incelendiğinde sosyal, ekonomik ve hukuki işleyişi şekillendiren iş sistemini oluşturan süreçler olan iş ortamı, kurumsal yapılanmalar ve tedarikten satışa kadar tüm fonksiyonel işleyiş zaman içinde değişerek gelişmiştir (Akın, 2010). Ancak Türkiye ekonomisi tarihi incelendiğinde ekonominin daima

büyüme eğiliminde olduğu fakat sürdürülebilir bir büyümenin sağlanamadığı görülmüştür (Yılmaz, 2005).

2.2.4.1. Türkiye İş Grupları

Dünyada her ülkenin kendi yapı ve özelliklerine dayalı olarak oluşan bir örgüt biçimi (şirketleri) mevcuttur. Türkiye'nin ekonomik aktörü olan 'Holding'ler devlet tarafından teşvik edilen ve genelde sahiplik yapısı olarak bir ailenin yönetiminde bulunan şirketler grubudur (Çakan ve diğerleri, 2011). Bu kapsamda Türkiye iş sistemini şekillendiren kurumsal yapılar ve sistemin temel karakteristikleri, holdingler penceresinden değerlendirilecektir.

2.2.4.2. İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar

Türkiye'deki yaygın işletme grupları olan aile holdingleri, bir veya daha fazla ailenin genellikle bir holding şirketi yoluyla grubu oluşturan şirketlere sahip olduğu ve grubun bir merkezden yönetildiği yapılardır. Grubun en tepesinde yer alan ana firma "beyin" olarak tanımlanır ve ona bağlı olarak çalışan "uzuv" firmaları ile birlikte çalışır. Bu yapı içinde ana şirket durumundaki holdingin yönetim kurulunda yer alan sermaye sahipleri aynı zamanda bağlı kuruluşların yönetim kurullarında da görev almaktadır. Böylece grup üzerindeki kurucu aile egemenliği holding aracılığıyla sağlanmış olmaktadır. İşletme grubu yapısında yaygın biçimde profesyonel yöneticilerin sadece stratejik olmayan kararlar konusunda yetkilendirilmiş oldukları savunulmuştur (Karayormuk ve diğerleri, 2008).

Holding yapısı 1960'lı yıllarda Türk iş sisteminin merkezinde yer alan Vehbi Koç gibi büyük girişimciler tarafından benimsenmiş ve daha sonraki yıllarda ise yaygınlaşmıştır. Bu süreçte holding yapısı "büyüklük" ve "güvenilirlik" gibi olumlu

nitelikleri ile bir “örgüt kimliği”ne dönüşerek, kurumsal alanın kenarındaki görece daha az saygın örgütler tarafından benimsenmiş ve bu firmaların meşruiyet kazanmalarına katkı sağlamıştır. Kısaca holding yapısı, Türkiye’de kurumsal alanın merkezinde yer alan görece saygın örgütlerden kenardaki daha az saygın örgütlere doğru yayılmış bir yapı olarak tanımlanabilir (Özen ve Yeloğlu, 2006).

Türk iş sistemi genel olarak değerlendirildiğinde temel özellikleri olarak; dürüstlük, sorumluluk, güven, işbirliğine yatkınlık, itibar, tolerans, inisiyatif, bağlılık, sosyal uyum, risk alma gibi faktörlerin yanında süreç ve iş odaklı çalışma ile esnek çalışmanın tercih edildiği görülmüştür. Yapılan araştırmalarda Türklerde kurumsal, politik ve gelenek-göreneklere bağlılığın önemli olduğu görülmüş, haberleşme, bilgi paylaşma ve yetki devretmenin zayıf olduğu görülmüştür. Ayrıca, güvensizlik hissi ve tembellik yoğun olarak görülmektedir. İş yaşamında iş disiplini ve işbirliği yerleşmediğinden, çalışanlarca bağımsız olmak önemsenmekte, yaşam boyu istihdam baskısı, uzlaşma ve belirsizlikten kaçınma ağır basmaktadır. Plansızlık ve vizyonsuzluğun mevcut olduğu yapıda statü odaklı iş görme anlayışı ve iş ilişkilerinde toplulukçuluk vurgulanmaktadır (Akın, 2010).

Whitley’in tasnifine göre (1999) iş sistemini şekillendiren kurumsal yapılar olan devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ve güven-otorite ilişkileri, Türk iş sisteminin en temel unsurları olarak değerlendirilen holdingler açısından incelenecektir.

2.2.4.2.1. Devlet

Türk iş sistemi tarihinde ekonomik yapılanma sürecinde devletin işlevi oldukça belirgindir. Cumhuriyetin ilk yıllarında yaşanan zor koşullar sürecinde

ekonomik kalkınmanın temininde devletin etkin bir rolü vardır. Bu dönemde devlet üretime girmiş ve özel sektörün gelişimi için de kendi eliyle girişimci yaratmak yolunu seçmiştir. Bu yolla kaynak dağılımında ana oyuncu durumuna gelen devlet ile işadamlarının ilişkileri önem kazanmıştır. Devletin kaynak dağıtıcı yapısı Cumhuriyet tarihi boyunca devam ettiğinden, verilen teşvik ve sübvansiyonlarla yatırım yapılan sektörler devlet tarafından belirlenmiştir. Böylece devletin ekonomiye yön veren yapısı ile piyasada firmalar açısından zaman zaman riskli ortamlar oluşmuştur. Türkiye’de devlet tarafından sıklıkla yapılan politika değişiklikleri ile ortaya çıkan risk ve belirsizliklere karşı şirketler çeşitli önlemler almıştır. Büyük şirketler değişik endüstrilerde faaliyet göstererek, riski çeşitli alanlara yaymaya ve aynı zamanda ortaya çıkan olanaklardan yararlanmaya yönelik olarak devletin politikalarına karşı girişimlerde bulunmuşlardır. Bu nedenlerle Türk girişimciler, politika değişikliklerinden kaynaklanan olanaklara, uzmanlaşmanın ve geçmiş tecrübelerin bulunup bulunmadığına bakmaksızın anında cevap verebilmek için birbirinden ilişkisiz alanlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Böylece siyasal kararlar ve gelişmeler, doğrudan veya dolaylı olarak piyasaların gelişimini etkileyerek, işletmelerin stratejilerini belirlemelerinde önemli bir unsur olmuştur (Karaevli, 2008).

Cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye ekonomisi üretimde devlet mülkiyetinin hakim olduğu yüksek seviyede merkezileşmiş bir sistem olarak tanımlanmıştır. Bu yapı tüm sektörlerde devlet müdahalesi ve devlet sahipliği içermektedir. Bu dönemde devlet ekonomik kalkınmayı sağlayabilmek amacıyla üretime girmiş ve özel sektörü geliştirmek için de girişimci yaratmak konusunda çalışmıştır. Zamanla özel işletmeler ortaya çıkmış ve bu işletmeler yerel pazarda devletin müteahhitleri ya da

devlet firmalarının tedarikçileri gibi çalışmışlardır. 1950'lere kadar devlet iktisadı ve ithalat ortamında gelişen ekonomi, zaman içinde büyük bir sanayi kalkınma sürecine girmiştir. 1980'lerde hızlı büyüyen Güney Kore gibi ülkelerden ilham alan Türkiye ekonomi politikasını ihracat yönelimli olarak değiştirmiştir (Berggren ve Karabag, 2014). 1980 yılı başlarında 24 Ocak kararları olarak da bilinen kararların açıklanmasıyla, kurumsal ve ekonomik değişimler yaşanmıştır. Böylece iş sistemi yapısında devletin ekonomideki payını küçültecek önlemlerin alınması, yabancı sermaye girişinin kolaylaştırılması, dış ticaretin ve ithalatın serbestleştirilmesi söz konusu olmuştur (Karayormuk ve diğerleri, 2008). Avrupa Birliği ile 1996 yılında imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması ile yine birçok alanda reformlar yaşanmış, otomobil ve ilaç gibi sektörlerde uluslararası rekabet derecesi artarken, yerel pazarlar da dış rekabete açılarak serbest ticaret sürecinde önemli gelişim devam etmiştir (Berggren ve Karabag, 2014).

Türkiye ekonomisi tarihi süreci içerisinde değerlendirildiğinde, 1980 öncesinde görece kapalı ve planlı bir ekonomik sistem iken, 1980 sonrasında yaşadığı liberalleşme dönemi ile gelişimine devam etmiştir. Tüm süreç boyunca sermaye piyasasının gelişimi ve serbest piyasa ekonomisine geçiş sağlanmış olsa da ekonomi içerisinde devletin rolü devam etmektedir (Akış, 2009).

2.2.4.2.2. Finansal Sistem

Türkiye'nin finansal yapısı incelendiğinde bankacılık sisteminin ağırlıklı olarak kullanıldığı gözlenmektedir. Bankacılık sistemi tarihsel süreçte değerlendirildiğinde; Osmanlı'nın son dönemlerine kadar sektörün gelişim için yeterli ve uygun bir ortam bulamadığı ve yavaş biçimde gelişimini sağladığı

görülmüştür. Cumhuriyetin ilk yıllarında yeni gelişmeye başlayan bankacılık sistemi kamu ve özel kesim sermayeli ikili yapıda gelişimini sürdürmüş, devletin bankacılık faaliyetlerine yoğun şekilde katıldığı gözlenmiştir. 1950'lerden itibaren mali yapı içinde etkin olan bankalar, kamu ve özel sektöre ait işletmelerin finans ihtiyacını karşıladıkları temel kaynak olarak görev yapmıştır. Bankacılık sistemine alternatif olan sermaye piyasalarının zamanında kurulmamış olması ve sınırlı gelişim sağlaması bankaların piyasadaki fon akışında oynadıkları rolü belirgin şekilde etkilemiştir (Sönmez, 1988).

İş sisteminin temel aktörü olarak değerlendirilen holding yönetiminin temel amacı, kısıtlı yatırım fonlarının ve girişimcilik yeteneğinin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Türkiye'de büyük şirketlerin aile şirketi olması ve az gelişmiş sermaye piyasası sebebiyle kredi kaynaklarına erişmek genellikle kolay olmamıştır. Ekonomide devletin baskın rolü aynı zamanda en önemli kredi kaynağı olmasına sebep olmuş, bu durum holdinglerin esnek yapılanmalarını teşvik etmiştir. Birbiriyle ilişkisiz çok sayıda sektörde faaliyet göstererek değişik tecrübeler içeren bir iş gücü yapısına sahip olan işletme grupları bu yolla kurumsal ortamda avantaj sağlamayı tercih etmişlerdir (Karaevli, 2008).

Türk bankacılık sektöründe çok şubeli mevduat bankacılığı ağırlıklı olup, yatırım ve ihtisas bankacılığı da yer almaktadır. Gelişim süreci boyunca önemli çalkantı ve krizlerin yaşandığı sektörde son olarak 2000-2001 döneminde yaşanan krizle radikal değişimlerle yeniden yapılanma söz konusu olmuştur. 2001 yılında “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı” ile yaşanan krizler sebebiyle oluşan sektörün sorunları giderilmeye ve olası krizlere karşı direnç arttırılmaya çalışılmıştır. Bu süreçte BDDK 13 adet bankayı birleştirmiş, 5 tanesini faaliyet

gösteren diğer bankalara satmış, 3 bankayı tasfiye etmiş ve 1 bankayı ise TMSF bünyesinde varlık yönetimi geçiş bankası olarak yapılandırmıştır. Yapılandırma ile yabancı sermayeli bankaların Türkiye’de bankacılık sektörüne yatırımlar yapmasına da olanak sağlanmıştır. Günümüzde büyük ölçekli özel mevduat bankalarından bir adet banka dışında tümünde yabancı katılımı gerçekleşmiş ve orta ölçekli mevduat bankalarının da dört tanesi dışındakilerin yabancı kontrolüne geçmiş olduğu görülmektedir (Ziraat Bankası, Adabank A.Ş., Birleşik Fon Bankası A.Ş., İller Bankası ve Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş.). Yapılanma ile sorunlu bankaların sistemden çıkarılması, küçük ve orta ölçekli bankaların birleştirilmeye yönlendirilmesi, sisteme yabancı sermayeli bankaların giriş yapması sonucu büyük bankaların piyasadaki payları yükselmiş ve rekabet benzer büyüklükteki bankalar arasında yaşanmaya başlamıştır (Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi, 2012; Sarıgül ve Kurşunel, 2012).

Bankacılık sisteminin genel özellikleri değerlendirildiğinde de oligopol yapıya uygun bir görünüm sergilediği görülmektedir. Oligopol piyasaların iki temel özelliği olan piyasada yalnız birkaç firma bulunması ve bu firmaların davranışlarında birbirlerini gözlemeye zorunlu olmaları Türk bankacılık sisteminde de sağlanmaktadır. Birkaç bankanın kontrolü ile yönlendirilen sistem, bankaların birbirlerini gözlemleyerek ve takip ederek çalışmasını gerektirmektedir. Bankacılık sektöründe genellikle faizler dengeli şekilde oluşmakta ancak zaman zaman büyümeye çalışan bankaların yüksek faiz politikalarıyla yüksek risk aldığı durumlar gözlenmektedir. Bu durum bankaların mevduata sağladığı %100 garanti ve yüksek faizle kolayca para bulabilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bankaların öz sermaye yetersizlikleri de sistemde risk yaratan bir unsurdur. Türkiye ekonomisinde

yatırım ve üretim kararlarında parasal sermayenin yoğun etkisi sebebiyle, bankalar fon ihtiyacının karşılandığı temel kuruluşlardır. Bu sistem, ekonomik büyümenin sağlanabilmesi için bankalara sahip olmayı teşvik ederek holding bankacılığı durumunu oluşturmaktadır. Söz konusu durumda bankalar grup bünyesindeki firmalara yönelerek etkililikten uzaklaşırlar. Böylece reel sektörde verimli alanlarda kaynak yetersizliği ya da pahalı kredilerle karşı karşıya kalma durumu ortaya çıkar. Türkiye’de gelişmeye devam eden bankacılık sektöründe yatırımcılar ve tasarruflular için uygun ortam sistemin yeterli rekabetçi yapıya kavuşmasıyla mümkün olacaktır (Benli ve Sönmezler, 2002).

2.2.4.2.3. Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi

Türk tarihinde birçok kamusal alanda olduğu gibi eğitim alanında da devletin öncü ve lider yapısı söz konusudur. Cumhuriyet öncesi dönemde devletin eğitim kurumları kurması ve yönetmesi bu durumun temelini teşkil eder. Eğitim sisteminin temel yapısı 1924 yılında çıkarılan “Tevhid-i Tedrisat Kanunu” ile belirlenmiştir. Öğretimin birleştirilmesini öngören bu yasa ile medreseler kapatılmış, tüm eğitim-öğretim ve bilim kurumlarının eğitim işleri Eğitim Bakanlığı’na bağlanarak yönetim tek elde toplanmıştır. İlerleyen yıllarda eğitim alanında yapılan düzenleme ve çıkarılan kanunlarla sistem düzene sokulmuştur. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile eğitim sistemi ‘örgün eğitim’ (okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim) ve ‘yaygın eğitim’ olmak üzere iki ana bölümden oluşturulmuştur (Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi, MEB, 2011).

Eğitim birçok yönde gelişmeye katkısının yanında huzurlu bir toplum oluşturma temelidir. Sosyal ve kültürel katkılarının yanında eğitim, üretkenlik ve

kalitenin arttırılmasına da katkıda bulunur. Bu nedenle eğitim kademeleri arasındaki geçişlilik ve belirli kademelerde meslek edinme imkanlarının sunulması oldukça önem arz etmektedir. Eğitim sistemi yapısı ülkelerin sosyal, kültürel ve politik yapılarıyla şekillenmektedir. Türkiye’de eğitim sistemi incelendiğinde temel yapının işgücü piyasasına göre düzenlenmediği ayrıca teknolojik yapı, sanayi, bilişim, hizmet sektörlerinin gelişimine karşın eğitim sisteminin aynı hızla yenilenmediği görülmektedir (TÜBİTAK Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu, 2005).

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren Türkiye’de eğitimin temel politikası kalkınma, refah ve ekonomik rekabet gücü açısından mümkün olduğu kadar çok sayıda insana eğitimin ulaştırılması politikası titizlikle uygulanmıştır. Atatürk’ün önderliğiyle gerçekleştirilen “Tevhidi Tedrisat Kanunu” (1924) ve “Harf Devrimi” (1928)’nin ardından; Cumhuriyet öncesinde %1 civarında olduğu tahmin edilen okuma yazma oranı, 1935 yılında yapılan ilk nüfus sayımında %20’ye ulaşmıştır. Milli eğitim sistemi anayasada da kanunlaşarak dünyaya örnek olacak boyutlarda (UNESCO’nun ‘1997 Hasan Âli Yücel Yılı’ ilânı ve günümüzde “UNESCO-Herkes İçin Eğitim (Education for All-EFA)” ve “Birleşmiş Milletler - Binyıl Kalkınma Hedefleri (Millennium Development Goals-MDG)” ana programları gelişim sağlamıştır. Cumhuriyet’in ilk yıllarında eğitim sisteminin niteliğini dünya ülkelerince örnek alınacak boyutlara çıkaran yaklaşımlar aynı hızla sürdürülememiştir. İlerleyen yıllarda eğitimin ekonomik büyümeye, üretimin artmasına, kişisel ve sosyal gelişmeye katkı yapacağı ve sosyal sınıflar arasındaki derin uçurumları ortadan kaldıracığı bilinmesine rağmen gerekli yatırımlar yapılamamıştır (TÜBİTAK Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu, 2005).

Tablo 7: Eğitim Seviyesine Göre Öğrenci Başına ABD Doları Cinsinden Harcama (Kamu ve Özel) (2013)

	İlkokul Öncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ortaokul ve Lise	Orta Öğr. Sonrası Yüksek Öğr. Sınıfına Girmeyen	Yüksek Okul	Üniversite ve İleri Düzeydeki Araştırma Programları	Tümü
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fransa	6362	6622	9399	12874	10877	-	12283	15997	15067
İtalya	7177	8296	8548	8466	8607	-	10674	9576	9580
Norveç	6610	12255	12603	14845	13852	-	-	-	18512
İspanya	6685	7291	9208	10306	9608	-	10384	14072	13373
İngiltere	7047	9369	10533	10388	10452	-	-	-	15862
Türkiye	2490	1860	-	2470	2470	-	-	-	-
ABD	10020	11193	11920	13045	12464	-	-	-	25576
OECD Ort.	6762	7974	8893	9322	9014	4413	-	-	13528

Kaynak : Education at a Glance 2013, OECD indicators (<http://www.oecd.org/>)

Tablodan da anlaşılacağı üzere; Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ülkelerinde, milli kaynakların önemli bir bölümü eğitime ayrılırken, ülkemizde eğitim için ayrılan bütçe ödenekleri yeterli seviyede değildir. Türkiye’de öğrenci başına ortalama harcama OECD ülkelerinde ABD hariç, 8.130 ABD dolarıdır ve Türkiye’de öğrenci başına yapılan harcamaların 6 katından fazladır. Bu durum Türkiye’de eğitime verilen önemin artırılması gerektiğini, böylece ekonomide birçok alanda gelişimin de etkin şekilde sürdürülebileceğini göstermektedir (TÜBİTAK Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu, 2005).

Türkiye’de uzun bir geçmişi olan sendikacılık süreci temel olarak üç evrede incelenmiştir. Birinci evre 1963 öncesi, ikinci evre 1963-1983 yılları ve üçüncü evre 1983 sonrası dönemi belirtmek üzere değerlendirmeler yapılmıştır. Birinci evre ülkedeki sendikal hareketin örgütlenerek geliştiği süreci kapsadığından deneyim yılları olarak adlandırılır. Türkiye’de sendikacılık, Cemiyetler Kanunu’nda “Sınıf

esasına dayalı cemiyet kurulamaz.” ifadesinin metinden çıkarılarak yapılan değişiklik ile yasallık kazanmıştır. Bu süreçte kurulan sendikalarla başlayan sendikalaşma süreci zaman zaman zor süreçler yaşasa da sendikal yapılanma hareketinin kuruluş esasları ve faaliyet alanları “5018 sayılı İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri Hakkında Kanun” ile belirlenmiştir. Bu dönemde sendikalaşma oranı oldukça düşük seviyelerde kalmıştır. Sendikalaşmanın ikinci evresi 27 Mayıs 1960 Askeri Müdahalesi sonrasında değişen ekonomik ve siyasi ortamda yapılanmıştır. Temel hak ve özgürlüklerin güvenceye alındığı yeni anayasa ile sendikacılığın önündeki birçok engel ortadan kalkmış ve demokratikleşme süreci başlamıştır. Bu dönemde işçilere grevli toplu pazarlık hakkının verilmesiyle sendikalaşma oranları ciddi seviyede artış yaşamıştır. Üçüncü dönemde ise, kayıt dışı istihdam, iş güvencesinin yetersizliği, özelleştirme ve sendikasızlaştırma politikaları ile sendikalaşma sürecinde olumsuzluklar yaşanmıştır (Mahiroğulları, 2001).

Bilgi ve teknolojik seviyenin hızla yükselmesi ile gelişmekte olan Türkiye’de ekonomik entegrasyon çabaları, liberal dış ticaret anlayışının benimsenmesi, özelleştirme ile devletin ekonomik sahadan uzaklaştırılması ve küreselleşme ile artan uluslararası rekabetin ülke sendikacılığına olumsuz yönlü etkileri söz konusudur. Bu nedenle sendikaların yeni çalışma stratejileri geliştirerek kendilerine olumlu katkı sağlayacak yönde ilerlemeleri kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir (Mahiroğulları, 2001).

Türkiye’de sendikalaşma yapısının genel özellikleri değerlendirildiğinde; özel kesime göre kamu kesimi işyerlerinde sendikalaşma oranının yüksek olduğu, küçük işyerlerinde (10 kişiye kadar çalışanı olan) sendikalaşma oranının oldukça düşük, buna karşın işyeri ölçeği ile sendikalaşma oranının paralel şekilde arttığı ve hizmet

sektöründe sanayi sektörüne göre sendikalaşma eğiliminin daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Mahiroğulları, 2001).

2.2.4.2.4. Güven ve Otorite İlişkileri

Türk iş kültürü, tarihsel süreç içinde pek çok değişim ve dönüşüme uğrayarak mevcut koşullar içinde kendine has bir yapı sergilemektedir. Özellikle kamu kurumlarında ve kurumsallaşmasını henüz tamamlamamış olan KOBİ’lerde hiyerarşik yapı katı olup geleneksel ve merkeziyetçi bir organizasyon yapısı söz konusudur. Karar verme sürecinde çalışanların inisiyatif kullanma olanaklarının olmadığı, hiyerarşik yapının işlediği görülmektedir. Hofstede’nin araştırması ışığında Türk iş kültürünü çok perspektifli bir bakışla inceleyen Sargut “Türk tipi yönetim modeli” ‘nin temel özelliklerini belirlemiştir. Buna göre Türk iş kültürü bireyci yapıdan uzak ve ortaklaşa davranışı savunmaktadır. Determinizmin egemen olduğu yapıda belirsizlikten kaçınma eğilimi, örgütsel güç mesafesi ve bireylerin değişime karşı direnci yüksektir. Toplumun değer ve alışkanlıkları, çalışanların liderlerden beklentileri batı tipi bürokrasi yapısından farklıdır. Çatışmadan uzaklaşma eğilimi uzlaşmayı öngörür. Yapı içinde düşük sinerji ve bireyler arası zayıf güven ilişkileri mevcuttur. Ancak, Türk iş dünyasında başarılı olan yöneticilerin batı kaynaklı normlar grubunda yer alan “yeniliklere açık olma, uzlaşmacılık, sorumluluk, risk alma, rekabet, esneklik, işbirliği, akılcılık, bireyin hak ve özgürlükleri, bilgi paylaşımı, ayrıntılara önem verme vb” değerleri benimsedikleri gözlemlenmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008; Çağlar, 2001).

Türkiye inanç coğrafyası bakımından incelendiğinde nüfusun büyük çoğunluğu Müslüman olmakla birlikte, ülke sınırları içinde başka dinlere mensup

inanç grupları bulunduğu görülmüştür. Ülkede Hristiyan ve Yahudi cemaatlerinin var olduğu bilinmekte ancak bu konuda yeterli ayrıntı bilinmemektedir (Kuzgun, 2000).

2.2.4.3.AR-GE ve İnovasyon Politikaları

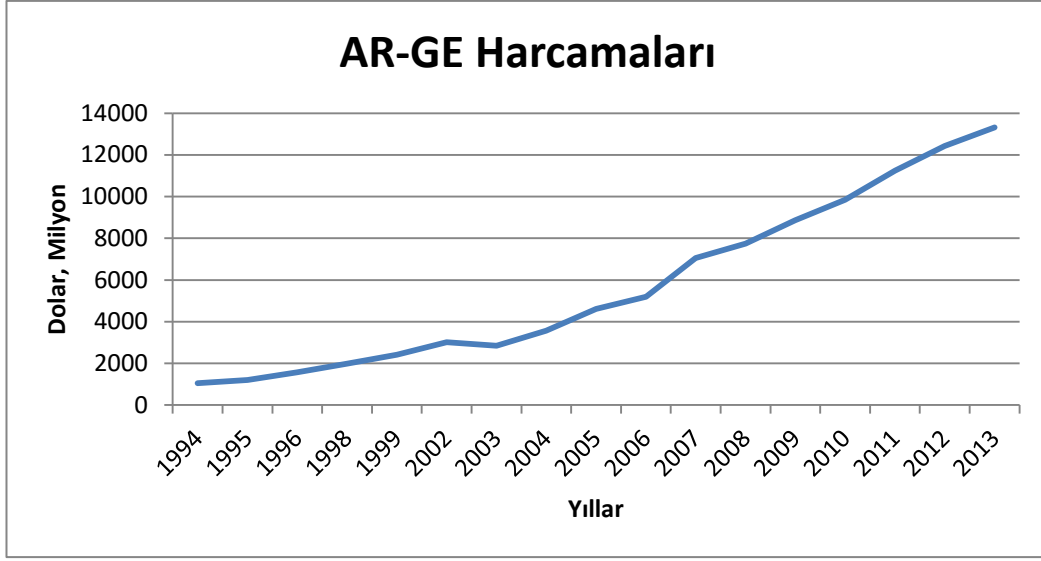
Hızla küreselleşen dünyada ülkelerin sürdürülebilir bir ekonomik büyüme sağlaması üretilen yenilik miktarı ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum teknolojik anlamda ileri olan ekonomilerin dünya ekonomileri ile rekabet edebilen gelişmiş ülkeler olarak değerlendirilmesini sağlar. Günümüzde ülkelerin istikrarlı bir ekonomik büyüme sağlayabilmesi ve refah artışı elde edebilmeleri yüksek seviyede önem arz ettiğinden Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine verilen önemin artması söz konusu olmuştur. İnovasyonun girdileri olan Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patentler ülkenin verimlilik ve gelişimine katkı sağlar. Yapılan çalışmalar genellikle Türkiye'nin belirtilen Ar-Ge göstergeleri açısından gelişmiş ülkelere kıyasla yetersiz kaldığını savunmaktadır (Ünal ve Seçilmiş, 2013).

Cumhuriyetin ilk yıllarında yetersiz kaynaklar (insan gücü, sermaye, teknoloji) sebebiyle Türkiye'de gelişim ve yenilikçilik süreci, gelişmiş ekonomilerdeki gibi yeni ürün grupları ve temel teknolojiler etrafında büyüyerek ve yeni alanlara yayılarak değil; yabancı teknolojiyi yerel pazarlarla birleştirmek yolu ile gerçekleşmiştir (Karaevli, 2008).Gelişmekte olan Asya ülkelerinde yenilikçilik kavramı rekabet ortamında sürdürülebilir bir büyümenin temini için bir gereklilik olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi stratejik uygulamalar ve teknoloji odaklı çalışmalar örgütsel yenilikçiliğin sağlanmasının temelinde yer alan öğelerdir (Dong ve diğerleri, 2013).

2.2.4.3.1. Türkiye’de AR-GE Politikaları

Ekonomik alanda verimliliğin temini ve büyümeye katkı sağlaması amacıyla Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin gerekliliği bilinmektedir. Türkiye ekonomisi son yıllarda makroekonomik istikrarını güçlendirmiş, 2000’li yıllardan sonra ekonominin hızlı büyüme trendi içine girdiği gözlenmiştir. Ar-Ge alanında önemli gelişmeler kaydedilmesine karşın dünya çapında değerlendirildiğinde Türkiye üst sıralarda yer alamamaktadır. 2012 yılı itibariyle Türkiye dünya ülkeleri sıralamasında satın alma gücü paritesine göre GSYH büyüklüğü bakımından 16. ve ihracat hacmi bakımından 32. sırada yer almaktadır. Türkiye’nin dünya ekonomisi içindeki payı %1,1 ve dünya ihracat hacmi içindeki payı %0,8’dir. Türkiye’nin ihracat ürünleri değerlendirildiğinde ürünlerin genellikle düşük ve orta teknoloji ürünleri olduğu görülür. İhracatın sadece %2’lik kısmı yüksek teknolojili mallardan oluşmaktadır (Erkiletlioğlu, 2013).

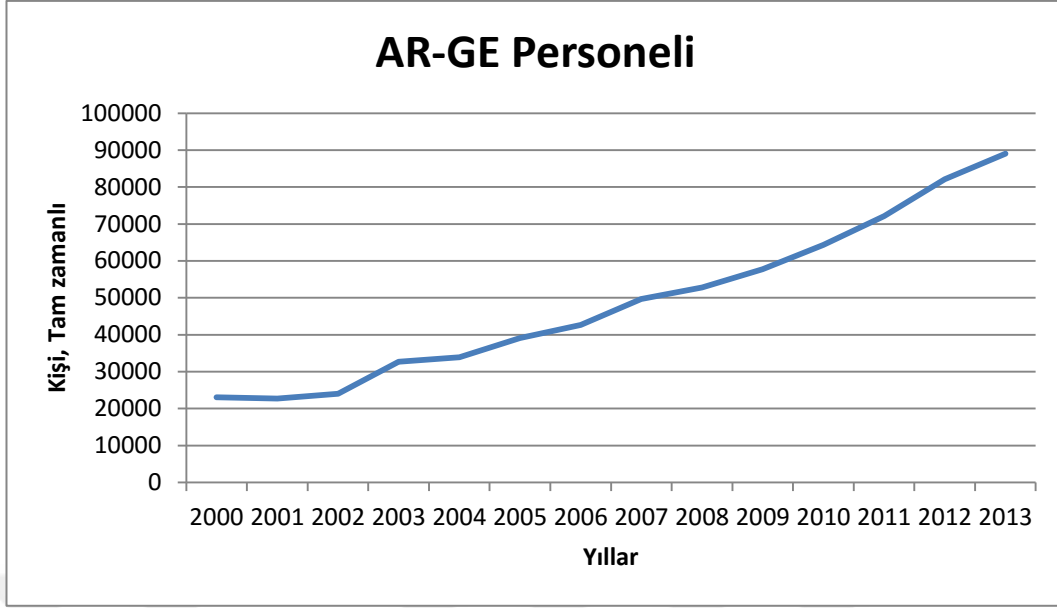
2009 yılına ilişkin Ar-Ge harcama tutarları Çin’de 154 milyar dolar, Güney Kore’de 44 milyar dolar ve Türkiye’de 8,7 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Ar-Ge harcamalarının GSYH’ye oranı 1996’da %0,45 iken 2010 yılında %0,80’e yükselmiştir. Ancak bu oran Güney Kore’de %3,36, Çin’de %1,70 düzeyinde olup Türkiye’nin hala düşük seviyelerde olduğu görülür (Erkiletlioğlu, 2013). Ar-Ge harcamalarının yıllar içindeki değişimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 19: Türkiye’de 1994-2013 Yılları Arasında Toplam Ar-Ge Harcamaları

Kaynak: OECD (<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

Ar-Ge Faaliyetleri Araştırması sonuçlarına göre, 2011 yılında Türkiye’de Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge Harcaması 11.154 milyon TL düzeyinde gerçekleşmiştir. GSYİH içindeki Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcamasının payı ise %0,86 seviyesindedir. 2011 yılında Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcamalarının %45,5’i yükseköğretim, %43,2’si ticari kesim ve %11,3’ü kamu kesimi tarafından gerçekleştirilmiştir. Ar-Ge harcamalarının finansmanında ticari kesim %45,8 ile ilk sırada yer alırken harcamaların %29,2’si kamu kesimi, %20,8’i yükseköğretim kesimi, %3,4’ü yurtiçi diğer kaynaklar ve %0,7’si yurtdışı kaynaklar tarafından karşılanmıştır (Erkiletlioğlu, 2013). Ar-Ge personeli sayılarının yıllar içindeki değişimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 20: Türkiye’de 2000-2013 Yılları Arasında Tam Zamanlı Çalışan Ar-Ge Personeli Sayıları

Kaynak: OECD (<http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/data/>)

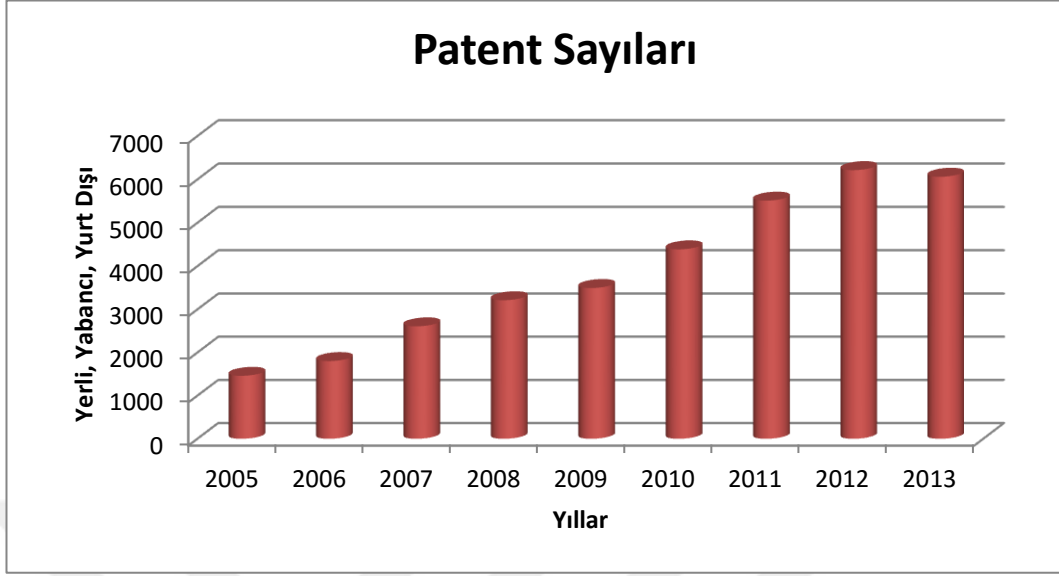
Bir ülkede bilime verilen önemin ve desteğin göstergesi olarak beşeri sermaye birikimi içerisinde Ar-Ge sektöründe çalışan personelin aldığı pay da oldukça önemlidir. Ar-Ge faaliyetinin temelinde faaliyeti yürüten personel olduğundan, ülkelerin ilerlemesi, gelişimi ve rekabet avantajı kazanması nitelikli Ar-Ge personeli istihdamı ile mümkün olmaktadır. Türkiye’de Ar-Ge faaliyetinde bulunan araştırmacı sayıları 2000-2010 yılları arasında yaklaşık %179 oranında artış göstermiştir. Ancak bu oran dünya ülkeleri ile kıyaslandığında Türkiye oldukça geride kalmaktadır. Güneydoğu Asya ülkelerinden Çin’de araştırmacı sayısı 1 milyonun üzerindeyken, Güney Kore’de 264 bin kişi, Japonya’da 655 bin kişi ve Türkiye’de yaklaşık 64 bin kişidir. Diğer ülkelere kıyasla birçok alanda geri planda kalan Türkiye Ar-Ge personeli konusunda da gelişimini hala sürdürmektedir (Erkiletlioğlu, 2013; Ünal ve Seçilmiş, 2013).

Dinamik bir nüfus yapısına sahip olan Türkiye'nin gelişimi son yıllarda hızla artmasına rağmen Türkiye'nin küresel bazda gelişerek hedeflediği ilk on ekonomi arasında yer alabilmesi ve bu süreçte hedeflediği 25 bin dolarlık kişi başına milli gelir ile 500 milyar dolarlık ihracat hedefine ulaşabilmesi için Ar-Ge ve inovasyon alanlarında kendine yüksek katkı sağlayarak üretim yapısında dönüşümler gerçekleştirmesi gerekmektedir (Erkiletlioğlu, 2013).

2.2.4.3.2. Türkiye'de Patentleme

Ar-Ge sürecinin çıktısı olarak değerlendirilen patentleme, ülkedeki yenilikçilik ruhunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Patentleme ile yenilikler ticari ürüne dönüşerek üreticisine fayda sağlar. Türkiye patent sayıları bakımından birçok ülke ile kıyaslanamayacak seviyede zayıf kalmıştır. Dünya çapında bir değerlendirme yapılacak olursa; ABD ve Japonya'nın Ar-Ge ve patent sayıları bakımından lider konumda oldukları, Türkiye'nin ise oldukça gerilerde kaldığı görülür. Bu durum en çok patent başvurusunda bulunan ülkelerin Ar-Ge harcamaları bakımından da gelişmiş olduklarının göstergesidir (Albeni ve Karaöz, 2004).

Çalışma kapsamında değerlendirilen Doğu Asya ülkelerine kıyasla Türkiye'nin 2012 yılındaki patent başvuruları ve tescilli patent sayıları oldukça geride kalmıştır. 2012 yılında Çin'de 652.777, Japonya'da 342.796, Güney Kore'de 8.381 ve Türkiye'de 4.666 adet patent başvurusu yapılmıştır. Bu başvuruların Çin'de 217.105, Japonya'da 274791, Güney Kore'de 6.550 ve Türkiye'de 1004 adedi tescillenmiştir. Ar-Ge sürecinin çıktısı olarak değerlendirilen ve ülkelerin teknolojik gelişmişlik düzeyleri ile ilgili bilgi sağlayan patent sayıları Türkiye'de artış eğiliminde olsa da yetersiz seviyededir (WIPO Patent Statistics).



Şekil 21: Türkiye’de 2005-2013 Yılları Arasında Toplam Patent Uygulamaları

Kaynak: Word Intellectual Property Organization Patent Statistics,
(<http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/ipstableval>)

Türkiye’deki üreticilerin Gümrük Birliği anlaşması çerçevesinde kabul edilen fikri mülkiyetler ve patent haklarına uymak zorunlulukları firmaların birçoğunu ve bu yolla ulusal gelişimi olumsuz yönde etkilemiştir. Eczacıbaşı’nın geleneksel iş kolu olarak bilinen ilaç sektöründe üretimden çıkma kararı almasında bu durumun etkisi olmuştur. Çin ve Hindistan gibi ülkelerde bu kanunlar uygulanmadığından Türkiye’deki bir fason ilaç üreticisinin (Batı’da patent hakları dolmuş ilaç formüllerini kopyalama yolu ile ilaç üreten firma), ucuz maliyetlerle ölçek ekonomilerine ulaşan ve kopyalama modeli üzerine uzmanlaşmış Çinli ve Hindistanlı fason ilaç üreticileri ile rekabet edebilmesi oldukça zordur (Karaevli, 2008).

Son yıllarda Türkiye’de Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine verilen önem artmıştır. 2001 yılında yaşanan krizin olumsuz etkilerinin ardından sağlıklı ve sürdürülebilir büyümenin temini için birçok çalışma yapılmıştır. Makroekonomik

istikrarın gelişimi açısından artan Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri ile araştırmacı ve bilimsel makale sayısında hızlı gelişmelerin yaşandığı Türkiye’de patent sayıları bakımından benzer bir gelişme sağlanamamaktadır. Türkiye gelişmiş ekonomilerle kıyaslandığında Ar-Ge faaliyetlerinin gerekliliği yeterince anlaşılamadığından yenilik geliştirme konusunda yetersiz seviyede kalmakta, dolayısıyla patent sayılarının artışı yeterli seviyeye ulaşamamaktadır (Ünal ve Seçilmiş, 2013). Ekonomilerin teknolojik gelişmişlik seviyesini ölçmede kullanılan ekonomik göstergelerden biri olarak değerlendirilen patent istatistiklerine göre Türkiye teknoloji ve yenilik aktivitesi açısından gerek gelişmiş ve gerekse bazı gelişmekte olan ülkelere kıyasla olması gereken noktanın gerisinde olduğundan, gelişim için gereken çabaların artırılması gerekmektedir (Albeni ve Karaöz, 2004).

2.2.4.3.3. Türkiye'de İnovasyon Politikaları

Ülkelerin inovasyon politikaları gelecekteki kalkınma planının temelini oluşturabilmesi açısından önem arz etmektedir. Ulusal inovasyon sistemini kurmak ve geliştirmek konusunda yeterli çabayı gösteren ekonomilerin güç kazandırması gereken ekonomik aktörleri; hükümet, firmalar, özel girişimler, araştırma kurumları ve üniversitelerdir. Belirlenen aktörlere gereken yatırımların yapılması, özellikle ülkenin temel yetenekleri çerçevesinde belirlenen odak sektörlerin desteklenmesi ve koordineli çalışmanın sağlanması ile inovatif yetkinliğin artırılabilceği düşünülmektedir (OECD, 1997).

Türkiye geç gelişen ülkelerden biri olduğundan endüstrileşme sürecinin ilk başlarında ortaya çıkan işletme grupları zaman içinde ekonomik politikalarında ve kurumsal yapılarında değişiklikler yaşamıştır. 80’li yılların başında Özal hükümeti

ile başlayan dışa açılım ile ÷lkeye yabancı sermaye girmeye başlamış, liberalleşme süreci hızlanmıştır. Uluslararasılaşmanın da hız kazanması ile iş sistemi ve işletme grupları da etki altında kalmıştır. Yaşanan değişimlerle kurumsal ve ekonomik alanda da reformlar yaşanmaya başlamıştır. Zamanla ÷lkeye yabancı sermaye girişi kolaylaşmış, devletin ekonomideki payı küçülmüş, dış ticaretin ve ithalatın serbestleştirilmesi söz konusu olmuştur. Bu değişimler işletme gruplarından başlayarak iş sisteminde değişimlere yol açmıştır. İş sisteminde yaşanan liberalleşme ÷lkenin inovasyon politikalarını da etkilemiş, gelişime destek olmuştur (Karayormuk ve diğ., 2008; Karaevli, 2008).

Ekonomilerde inovatif yetkinliğin göstergesi olarak değerlendirilen Ar-Ge ve patent istatistikleri; Türkiye teknoloji ve yenilik aktivitesi açısından gereken noktanın gerisinde olduğundan diğer ÷lkelere kıyasla gelişmemiştir (Albeni ve Karaöz, 2004). Ancak 2001 yılında yaşanan krizin ardından makroekonomik istikrarın gelişimi açısından Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri hız kazanmıştır. Türkiye'nin inovasyon yetkinliğinin artırılabilmesinin nedenleri arasında Ar-Ge faaliyetlerinin gerekliliğinin yeterince anlaşılamaması ve yenilik geliştirme konusunda yetersiz seviyede kalınması sıralanabilir (Ünal ve Seçilmiş, 2013).

Gelişmiş ÷lkeler ile Türkiye Ar-Ge harcamalarının milli gelire oranı bakımından karşılaştırılacak olursa Türkiye'nin zayıf yapılanması gözlenecektir. Ar-Ge yatırımları açısından Türkiye, diğer ÷lkelerin oldukça gerisinde bulunmaktadır. 2009 TÜİK verilerine göre Türkiye'nin milli gelirinin %0,85'lik kısmı Ar-Ge yatırımları için kullanılmaktadır. Diğer ÷lkelere bakıldığında; ABD Ar-Ge için milli gelirinin %2,73'ü, Japonya %3,44'ü, Almanya %2,63'ü, Fransa %2,02'si, İngiltere %1,88'i, İtalya %1,81'i, Hollanda %1,63'ü, Avusturya %2,67'si, Finlandiya %3,91'i,

İsveç %3,75'i kadar Ar-Ge harcaması gerçekleştirmektedir. Avrupa ülkeleri içerisinde Ar-Ge'ye Türkiye'den daha düşük pay ayıran ülkeler sadece Romanya, Slovakya, Polonya, Malta, Yunanistan ve Bulgaristan'dır (Gerçek, 2011).

Türkiye'nin Ar-Ge harcamalarının milli gelir içindeki payı değerlendirildiğinde ABD, Avrupa ve Uzakdoğu ülkelerinden oldukça alt bir noktada bulunduğu görülmektedir. Türkiye'nin Ar-Ge sıralamasında üst sıralara yükselebilmesi için Ar-Ge çalışmaları ve yatırımlarının daha etkin yönetilmesine ihtiyaç vardır. Bu nedenle oluşturulacak bilim ve teknoloji politikaları çerçevesinde teknoloji üretme olanakları geliştirilerek, araştırma temeli güçlendirilmelidir. Öncelikle mevcut Ar-Ge kaynakları daha etkili ve verimli kullanılarak gelişime katkı sağlanmalı, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde öncelik verilen alanlarda teknoloji geliştirmek ve uygulamak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. İlk hedef olarak GSYİH'den Ar-Ge'ye ayrılan payın gelişmiş ülke olmanın minimum seviyesi olan %2'ye çıkartılması için çalışmalar yapılmalı, bu bütçenin seçilen odak sektörlerde dünya ölçeğinde rekabet edebilir ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi gibi doğru kaynaklara aktarılması sağlanmalıdır. Bu olma inovatif yetkinliğe katkı sağlanması mümkün olacaktır (Gerçek, 2011). Erkiletlioğlu'na göre (2013)

“Türkiye’de Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (2011–2016), Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) tarafından 2010 yılı Aralık ayında kabul edilmiştir. Strateji; bilim, teknoloji ve yenilik (BTY) alanındaki insan kaynaklarının geliştirilmesini, araştırma sonuçlarının ticari ürün ve hizmete dönüşümünün teşvik edilmesini, çok ortaklı ve çok disiplinli Ar-Ge ve yenilik işbirliği kültürünün yaygınlaştırılmasını, KOBİ’lerin yenilik sisteminde daha güçlü aktörler olmalarının teşvik edilmesini ve Ar-Ge altyapılarının ve

uluslararası BTY işbirliğinin etkinleştirilmesini hedeflemektedir. 2011–2016 Stratejik Çerçevesi kapsamında otomotiv, makine ve üretim teknolojileri, bilgi ve iletişim teknolojileri, enerji, su, gıda, güvenlik ve uzay sektörleri odak alanları olarak belirlenmiştir. Türkiye’de 2023 yılında milli gelirin 2 trilyon USD olması hedeflenirken, Ar-Ge harcamalarının 60 milyar USD’ye ve milli gelire oranının %3 ‘e çıkarılması amaçlanmaktadır”

Erkiletlioğlu (2013) tarafından yapılan değerlendirmeler ışığında, belirlenen inovasyon stratejilerinin uygulanması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi durumunda Türkiye yenilik sisteminin geliştirilmesine yönelik başarıya ulaşmış olacaktır. Özellikle ülkede odak sektör olarak belirlenen temel yetenekleri kapsayan sektörlerle yapılan yatırım ve teşviklerle gelişim hızlanacaktır. Böylece gelişen inovasyon sistemi ile Türk iş sisteminin uluslararası alanda iş yapma biçimlerini tanıtmaya ve geliştirme fırsatı olacaktır.

Türk iş kültürünün merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısının; yeniliklere açık, uzlaşmacı, sorumluluk ve risk alan, esnek, işbirliği, bilgi paylaşımı ve birey özgürlüğüne önem veren bir yapıya dönüştürülmesi için yapılacak çalışmalar iş sisteminin çok yönlü gelişimine katkı sağlayacaktır. Ayrıca Türk iş kültürü inovasyon sistemi açısından da birçok ülkeden geri kalmıştır. Bu alanda gelişimin sağlanabilmesi için inovasyon göstergelerinin (Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patent sayıları) geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Doğu Asya ülkelerine kıyasla Türkiye’nin yeterince gelişemeyen inovatif yetkinliğinin geliştirilmesi sürdürülebilir ekonomik büyümenin temel taşlarından birini oluşturacaktır (Öğüt ve Kocabacak, 2008; Çağlar, 2001).

Türkiye'nin inovasyon süreci kısaca değerlendirilecek olursa, başlangıçta yetersiz kaynaklar sebebiyle temel teknolojiler etrafında ve yeni alanlara yönelerek değil, yabancı teknolojiyi yerel pazarla bileştirmek yoluyla yenilik süreci başlamıştır. Zaman içinde Türkiye ekonomisi verimliliğin artırılması ve büyümenin temini için makroekonomik istikrarını güçlendirerek, ekonomiyi hızlı bir büyüme trendine sürüklemiştir. Türkiye'nin Ar-Ge alanında yükselişi son yıllarda hızla artmasına rağmen dünya ülkelerine kıyasla hala geride kaldığı görülmektedir.

Türkiye'nin küresel bazda gelişerek tanınabilmesi için Ar-Ge ve inovasyon alanlarında uygulanacak doğru politikalarla (Ar-Ge'ye ayrılan harcama payının artırılması ve bu harcamaların temel yetkinliğin kanıtlandığı odak sektörlerle yönlendirilmesi) kendine yüksek katkı sağlaması ve üretim sistemi dönüşümleri gerçekleştirmesi gerekmektedir (Erkiletlioğlu, 2013).

2.2.4.4. İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri

2.2.4.4.1. Türkiye'de Sahiplik Koordinasyonu

Kurumsal yönetim sisteminde sahiplik yapısı, firma performansı ve değerini etkileyen önemli bir değişkendir. Sahiplik yapısı hem yöneticiler ve hissedarlar, hem de çoğunluk hissedarları ile azınlık hissedarları arasındaki temsil maliyetlerinin oluşumuna neden olmakta, kurumsal yönetim açısından önem taşımaktadır (Yılgör ve Yücel, 2012). Gelişmekte olan bir ekonomi olarak tanımlanan Türkiye'nin iş sistemi Whitley'in (1992) sınıflandırmasına göre devlete bağımlı olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemde doğrudan sahiplik kontrolü mevcuttur ve devlet

ekonomide temel aktör olarak yer alır. Şirketlerde yatay/dikey bütünleşme yüksek, rakipler arası işbirliği düşük olarak değerlendirilir (Akın, 2010).

Şirketlerde yatay/dikey bütünleşmeye genel olarak; küreselleşme etkisi, büyüme isteği, sinerji sağlayarak ölçek ekonomisinden yararlanma, faaliyet çeşitlendirmesi isteği ve finansal nedenler sebebiyle ihtiyaç duyulur. Yatay birleşme ile aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin üretim ve pazarlama maliyetlerinde tasarruf sağlanarak rekabet gücü arttırılabilir. Dikey birleşme ise, şirketin tedarikçisi ya da müşterisi ile bir araya gelerek tedarik ve dağıtım kanalları üzerinde daha etkili hale gelmesini sağlar. Birleşmeler şirketlerin yaşadıkları zor ekonomik süreçlerin atlatılması ve özellikle küçük çaplı şirketlerin ekonomik krizlere karşı güçlenmelerini sağlar (Coşkun ve diğerleri, 2013).

Türkiye tarihinde birçok ülkeye kıyasla şirket birleşmeleri ve satın almalarının düşük seviyede olduğu görülmektedir. Türkiye’de 1950’lerde bankacılık sektöründe başlayan süreç zamanla hızlanmıştır. Bilinen ilk büyük birleşme faaliyeti, 1974 yılında Avusturya sermayeli Avusturya Osmanlı Bankası ile Fransız sermayeli Bank-ı Osman-ı Şahane’nin birleşmesidir. Birleşme faaliyetleri 1980 yılından sonra serbestleşmeye yönelik olarak uygulanan ekonomik politikalarla hız kazanarak hemen her sektörde hızla yayılmıştır (Coşkun ve diğerleri, 2013). Güncel verilerle ülkemizde mevcut bankalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: Türkiye’de Mevcut Bankalar

KAMU KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI
İller Bankası
İstanbul Takas Ve Saklama Bankası A.Ş.
Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş.
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
TMSF BÜNYESİNDEKİ BANKALAR
Adabank A.Ş.
Birleşik Fon Bankası A.Ş.
ÖZEL YATIRIM BANKALARI
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.
Diler Yatırım Bankası A.Ş.
GSD Yatırım Bankası A.Ş.
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.
Taib Yatırımbank A.Ş.
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
TÜRKİYE'DE KURULU YABANCI YATIRIM BANKALARI
Bankpozitif Kredi Ve Kalkınma Bankası A.Ş.
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.
Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.
KAMU MEVDUAT BANKALARI
T.C. Ziraat Bankası A.Ş.
Türkiye Halk Bankası A.Ş.
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
ÖZEL MEVDUAT BANKALARI
Akbank T.A.Ş.
Anadolubank A.Ş.
Fibabanka A.Ş.
Şekerbank T.A.Ş.
Tekstil Bankası A.Ş.
Turkish Bank A.Ş.
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
Türkiye İş Bankası A.Ş.
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
TÜRKİYEDE KURULU YABANCI MEVDUAT BANKALARI
Alternatifbank A.Ş.
Arap Türk Bankası A.Ş.
Bank Of Tokyo Mitsubishi Ufj Turkey A.Ş.
Burgan Bank A.Ş.
Citibank A.Ş.
Denizbank A.Ş.
Deutsche Bank A.Ş.
Finansbank A.Ş.
HSBC Bank A.Ş.
ING Bank A.Ş.
ODEA Bank A.Ş.
Rabobank A.Ş.
Turkland Bank A.Ş.
MEVDUAT TOPLAMA YETKİSİNE SAHİP YABANCI BANKA ŞUBELERİ
Bank Mellat
Habib Bank Limited
Intesa Sanpaolo S.P.A.
Jp Morgan Chase Bank National Association
Societe Generale S.A.
The Royal Bank Of Scotland PLC.
KATILIM BANKALARI
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.
Asya Katılım Bankası A.Ş.
Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.
Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.

Kaynak: BDDK,

(<http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>)

Türkiye’de en önemli kredi kaynağı konumunda olan devlet, kaynakların sektörler arası aktarılmasını sağlayabilir. Bu durum holdinglere esneklik kazandırarak birbirinden farklı ve çok sayıda sektörde faaliyet göstererek, değişik tecrübelerle sahip geniş bir işgücü havuzuna sahip olma fırsatını verir. Böylece işçi pazarlarının zayıf olduğu kurumsal ortamda, işletme grupları fayda sağlamış olur (Karaevli, 2008). Özellikle, 1980’lerden sonra oluşan iktisadi serbestleşme ortamında oluşan işletme grupları kamu iktisadi teşekküllerindeki olduğu gibi faaliyetlerini tek bir iş kolunda toplamak yerine birbiriyle ilgisiz faaliyet alanlarına giriş yapmışlar ve fayda sağlamaya çalışmışlardır (Çolpan ve Hikino, 2008).

Türkiye’de genel pazar yapısı içinde yatay ve dikey entegrasyon konusunda yapılan çalışmalar (İlarslan ve Aşıkoğlu (2010), Yılgör (2002), Yörük ve Ban (2006), Kırılak ve Demirkaplan (2010), Yılmaz (2010)) değerlendirildiğinde genel olarak yatay ya da dikey yönlü şirket birleşmelerinin finansal performansa olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir (Coşkun ve diğerleri, 2013).

2.2.4.4.2. Türkiye’de Sahiplik Dışı Koordinasyon

Türkiye, ulusal iş sistemi yaklaşımına göre “devlete bağımlı iş sistemi” olarak tanımlandığından devlet ekonomide temel aktördür. Sahiplik kontrolünün doğrudan olduğu yapı içinde yer alan şirketlerde dikey ve yatay bütünleşme yüksek, ancak gerek rakipler arası gerekse de sektörler arası işbirliği düşüktür (Akış, 2009).

1970’li yıllara kadar ana ve yan endüstri ilişkileri ABD ve Avrupalı seri üretimci firmalarca uygulanan geleneksel sözleşme sistemidir. Buna göre ana firma aynı ürünü üreten çok sayıda firma arasından, istenilen kalite ve standartları en düşük teklifle sağlayan firmadan temin etmektedir. Bu sistemde müşteri (ana endüstri

firması) ürün sipariş sürecinde yan endüstri üreticileri arasında çetin bir rekabet ortamı oluşmasına sebep olur. Bu durum da ana ve yan sanayi arasında entegrasyon seviyesinin düşük kalmasına sebep olur. Türkiye’de ana sanayi ve yan sanayi ilişkisi genellikle otomotiv firmaları açısından incelenmiş ve değerlendirilmiştir. İşletmelerin rekabet gücünü artırabilmesi ve gücünü sürekli kılabilmesi için ana sanayi ile yan sanayi arasında tam entegrasyonun sağlanması gereklidir. Ancak Türkiye’de ana ve yan sanayi ilişkisi yan sanayiden düşük fiyatla parça almak şeklinde kurulduğundan işbirliği seviyesi düşüktür. Ancak zamanla küreselleşme ile uluslararası rekabetin hızlanması ve kitlesel üretim yerine esnek/yalın üretim sürecinin yaygınlaşması işbirliğine farklı bir boyut kazandırmıştır. Buna göre ilk aşamada kurulan basit ve dar kapsamlı ticari ilişkiler yerine, teknik mali ve kalite sistemleri alanında işbirliği ve entegrasyonun gerekliliği anlaşılmıştır. Tasarım sürecinde işbirliği içinde çalışan ana ve yan sanayi firmaları maliyet faktörlerinin analizini de birlikte sürdürerek, rekabetçi bir kalite sistemine ulaşabilirler. Koordinasyonun düşük olduğu ilişki yapısı uygulanacak bu stratejilerle geliştirilerek iş sistemine olumlu katkı sağlayacaktır (TÜBİTAK 2023 Vizyonu Raporu, 2007; Baskak ve Mıhçıoğlu).

Günümüzde tedarikçiler ve müşterileri arasındaki ilişki geleneksel rekabetçi ilişkiden çıkarak işbirliğine dayalı bir yapıya ilerlemektedir. Yan sanayi ve ana firma entegrasyonu sonucunda yapıcı ve karşılıklı anlayışın egemen olduğu bir yapı ortaya çıkar. Bu yapı taraflar arasındaki karşılıklı güvene, menfaate, sıkı işbirliğine ve kalite güvencesi ile teslimatta esnekliğe dayanmaktadır. Bu yolla ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım

esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ile firmaya olumlu katkılar sağlanır (Çağlıyan, 2009).

Buna göre rekabet piyasasında başarı sağlamak isteyen firmaların yönetici ve yetkilileri daima profesyonel davranarak kurum içi kontrol ve koordinasyonu etkin biçimde yönlendirerek fayda sağlamalıdır. Stratejik ve profesyonel düşünce ile profesyonel biçimde yönetilen firmalar daima sürdürülebilir bir büyüme ortamı içinde ilerler (Çınar ve Karcıoğlu, 2013).

2.2.4.4.3. Türkiye’de İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi

Çalışma ilişkileri, üretime katılan insanlar arasında oluşan ilişkilerle örgütleri aracılığıyla sağladıkları ilişkileri ve bu süreçteki yöntemleri içermesi bakımından önem arz etmektedir. Bu ilişkilerde işçi ve işveren örgütlerinin davranış ve uygulamaları daha adil bir toplum, adaletli bir gelir paylaşımı ve adil bir çalışma ortamı yaratılmasını öngörür. Çalışma ortamı ilişkilerinde işverenin işçiye karşı tutumu da önem arz eder. İşveren tarafından uzlaşmacı tutum sergilenmemesi, işçinin sendika seçme özgürlüğünün kısıtlanması gibi durumlar radikalleşme eğilimini artırarak güvensiz bir ortam yaratır. Tüm bu sebeplerle işçi ve işveren arasında yeterli seviyede gelişmeyen ilişkiler güvensiz bir ortam oluşturur (Talas, 1982).

Türk iş sisteminde devlet tarafından teşvik edilen büyük firmalar mevcuttur. Ülkede yeterince gelişmeyen sendikal sistemin de etkisiyle işçi-işveren ilişkileri gelişmemiştir. İşletmeler bilgi akışı ve paylaşımı konusunda değerlendirildiğinde ciddi seviyede eksiklikler mevcuttur. Firma yöneticileri yönetsel bir güç olarak algıladıkları bilgiyi çalışanlarıyla paylaşmadıklarından çalışanlar yeterli bilgiye erişememektedir. Bu durum çalışanların işi sahiplenme, risk alma ve yeni fikirler

üretmesi konusunda yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu uygulamalar firmaların genel yapılarında işçi-işveren bağımlılığı, işveren yetki devri ve karşılıklı güven seviyesinin düşük seviyede kalmasına sebep olmuştur (Öğüt ve Kocabacak, 2008; Akış, 2009).

Bilgi ve bilginin paylaşımı günümüzde her alanda gelişimin temelinde yer almaktadır. Mevcut bilginin diğer bireylerin bilgileriyle eklemlenerek operasyonel seviyede değer kazandığı ortamda bağımlılık ve güven bu yolla temin edilmektedir. Dolayısıyla Türk işletmelerinin uluslararası platformda başarılı olabilmeleri için daha esnek örgüt yapılarına yönelmeleri, modern yönetim yöntemlerinden yararlanmaları, insan kaynakları eğitimlerine ağırlık vermeleri ve kendi kendini kontrol edebilen birey ve ekiplere dönüşmeleri önem kazanmıştır (Öğüt ve Kocabacak, 2008).

Toplumlarda verimli bir kurumsal yapının temini için daha rasyonel, huzurlu ve çağdaş çalışma ortamının yanında işçilerin çalışma, verim ve hevesini en üst düzeye çekecek çalışma, ücret ve teşvik yöntemleri, eğitim ve de sosyal içerikli hizmetleri vermenin arayışı içinde olunmalıdır. Ayrıca, işçi-işveren ilişkilerinde tarafların her zaman uzlaşma içinde ilişkilerini sürdürmeleri, barış ve huzur içinde çalışmaları işgücü ve üretim kayıplarını asgari düzeye indirerek daha verimli çalışma ortamları oluşmasını sağlar. Bu uygulamalarla Türkiye’de düşük olarak tanımlanan işçi-işveren bağımlılığı, işçilere güvenme ve yetki verme yapıları gelişim sağlayacak ve verimlilikte artış sağlanacaktır (Yüksel, 1986).

2.2.4.5. Küreselleşme ve 2000’lerde Türkiye’nin Durumu

Türkiye köklü tarihi ve jeostratejik konumu sebebiyle dünyadaki birçok ülkeye kıyasla küreselleşmenin etkilerine geniş oranda açık olduğundan birçok

yönden etki altında kalmaktadır. Ülkede ekonomik dinamiklere uyum sağlamak ve dünya ekonomisi ile bütünleşebilmek amacıyla 1980 yılı sonrasında köklü bir yapısal değişim yaşanmıştır. Ekonomide mevcut korumacı ve ithal ikameci yapı yerini serbest pazar ve ihracat teşviklerine dayanan, dış ticaret, kur, faiz ve sermaye hesabının serbestleştiği bir yapıya bırakmıştır. Küreselleşme ile ekonomik yapının yanında demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, insan hakları, uluslararası terörizmle mücadele, silahların kontrolü ve silahsızlanma, yasadışı göç, insan ticareti, organize suç, yolsuzluk, uyuşturucu ticareti ve kara parayla mücadele ve çevre dostu üretim/tüketim gibi birçok alanda dikkate değer gelişim ve değişimler yaşanmıştır (Bayar, 2008).

Geç gelişen ülkelerden biri olan Türkiye’de endüstrileşme sürecinin ilk başlarında ortaya çıkan işletme grupları da zaman içinde birçok ülkede olduğu gibi ekonomik politikalarında ve kurumsal yapılarında liberalleşme ve uluslararasılaşmayı sağlama yönünde değişikliklere yönelmiştir. 1983 yılında başa gelen Turgut Özal hükümeti ile Türkiye’nin dışa açılımı ve yabancı sermayenin Türkiye’ye gelmeye başlaması ile birlikte ülke çapında yaşanan liberalleşme ve uluslararasılaşma iş sistemi ve işletme gruplarını da etkilemiştir (Karaevli, 2008). Kurumsal ve ekonomik alanda yaşanan değişimlerle devletin ekonomideki payını küçültecek önlemlerin alınması, yabancı sermaye girişinin kolaylaştırılması, dış ticaretin ve ithalatın serbestleştirilmesi söz konusu olmuştur. Bu değişim süreci ülkenin iş sistemi yapısını ve dolayısıyla iş sisteminin temelinde yer alan iş grupları olan holdingleri de etkilemiştir. Yaşanan değişimlerle Türkiye hızla güçlenen bir iktisadi liberalleşme ve uluslararasılaşma sürecine girmiş olsa da, Türk iş sistemi

temelinde devlete bağımlı bir sistem olmayı sürdürmektedir (Karayormuk ve diğerleri, 2008).

Türkiye’de yasal olarak holding şeklinde kurulan, sahiplik ve kontrolünün piramit yapı ile sağlandığı işletme grupları hem liberalleşme hem de liberalleşme sonrası dönemde devletle olan ilişkilerini yeniden yaratmışlar ve korunmuş sektörlerde ilgisiz alanda çeşitlenme stratejisini terk etmemişlerdir. Bu yolla Türk iş sistemindeki işletme gruplarının kurumsal bağlamda güçlü yapıları bozulmamıştır. İşletme gruplarında bağlı işletmeler ve bu işletmelere hizmet veren özel bir banka bulunması işletme gruplarının kendilerine özgü bir iç sermaye piyasası yaratmalarını sağlamıştır. Ayrıca, bu iç sermaye piyasasında yatay ve dikey büyüme imkanları da mevcuttur. Yaratılan iç piyasanın gelişim süreci boyunca inovatif ve teknolojik yetenekleri, tanınmış markaları, güçlü pazar yetenekleri ve dağıtım kanalları, ölçek ekonomileri ve yönetim yetenekleri gibi iç piyasa avantajlarını uluslararası rekabette de kullanmaları mümkün olmaktadır (Mert ve Şahin, 2014).

Karayormuk ve ark. yaptıkları çalışma (2008) ile Türk iş sisteminin temeli olan işletme gruplarını 1980 öncesi ve sonrasında inceleyerek yıllar içinde oluşan farklılıkları tespit etmişlerdir. Buna göre farklı ekonomik-politik koşullarda işletme gruplarının birçok özelliği de farklılaşmaktadır. İlk olarak, çeşitlenme düzeyi bakımından eski (1980 öncesi) gruplarda yüksek olan düzeyin yeni (1980 sonrası) gruplarda daha düşük olduğu belirlenmiştir. Eski iş gruplarında yabancı ortaklıklara yönelim ve içe dönük uluslararasılaşma söz konusudur. Çeşitlenme yolları (kurma/satın alma) bakımından ise önemli bir farklılık bulunmamakta, her iki grubun da kurma yoluyla çeşitlendikleri görülmüştür. Son olarak işletme gruplarının tüm

süreçte benzer alanlarda (enerji, lojistik, bilişim) yeni sektörlere giriş yaptıkları tespit edilmiştir.

Türkiye geçmişte yaşanan değişim sürecinin ardından 1995 yılında imzalanan Gümrük Birliği anlaşması ile belirgin değişimler yaşamaya devam etmiştir. Sonrasında 2001 yılındaki finansal kriz ve ardından 17 Aralık 2004’de Avrupa Birliği ile tam üyelik müzakerelerine başlanması ile yaşanan kurumsal ve ekonomik değişimler yapısal değişimlere sebep olmuştur. Avrupa Birliği ile imzalanarak 1995 yılı sonunda yürürlüğe giren Gümrük Birliği anlaşması ile yerel pazarlar dış rekabete açılmış ve serbest ticaret süreci başlamıştır. Son yıllarda hükümetin yabancı ticaret ve yatırımı teşvik edici liberalleşme atılımları ve yerel şirketleri koruma politikalarındaki değişikliklerle birlikte, ülkeye yabancı sermaye girişi yoğunlaşmıştır. 2001 yılında yaşanan finansal kriz ile iki günde Türk lirası Amerikan dolarına karşı %31 değer kaybetmiş ve ekonomi 2001 yılında %10 oranında küçülmüştür. Bu dönemde banka sektöründeki işten çıkarmalar başta olmak üzere hızla artan işsizlik, üretimdeki düşüş ve özellikle küçük işletmelerin yüksek iflas oranı, krizin en belirgin sonuçlarındandır. Kriz sonrasında büyük işletme gruplarının da karlılık oranı önemli derecede azalmıştır. Yaşanan kriz süreci ile Türkiye ekonomisinde başta bankacılık sistemi olmak üzere işletme gruplarını etkileyen ekonomik ve kurumsal ortamda değişiklikler söz konusu olmuş, 2001 krizinin ardından yaşanan reformlar, yabancı yatırımın hızla yükselmesini sağlamıştır. Bütün bunlara dayanarak 2001 yılında yaşanan finansal krizin işletme gruplarının kısa dönemde karlılığını olumsuz yönde etkilediği ve uzun vadede işletme gruplarının pazar ve teknolojik yetkinliklerini geliştirerek küresel rekabet gücü kazanmak için çalışmalarını sağlaması açısından büyük rol oynadığı söylenebilir. Küreselleşme ile

birlikte Hindistan ve Çin gibi ülkelerde üretim maliyetinin Türkiye’de olduğundan çok daha ucuza elde edilmesi Türkiye’yi olumsuz yönde etkileyerek işletme gruplarının maliyet avantajı ile rekabet edemeyeceklerini anlamalarını sağlamıştır. Rekabet gücünün düşmesi ile firma performansının düşmesi işletme gruplarının hissedarlarını performans değerlendirme sistemini uygulamaya teşvik etmiştir. Bu gelişmelerle daha verimli olmak isteyen holdingler yeniden yapılandırmaya yönelmişlerdir. Bu süreçte işletme grupları çeşitlendirme stratejisi ile kaynakları birbirinden bağımsız iş birimleri içinde değiştirme esnekliği kazanarak, riski mümkün olduğunca azaltmaya yönelmişlerdir (Karaevli, 2008).

Holdingler üzerine genel bir değerlendirme yapılacak olursa; 1980 yılı öncesi ve sonrasında farklı ekonomi-politik bağlamda yapılan holdinglerin stratejik ve sahiplik yapısı açısından belirgin bir farklılık göstermedikleri, genellikle yurt içi piyasalara odaklandıkları, eşdeğer düzeyde farklı sektörlere yayıldıkları ve ailelerin egemenliğinde yönetildikleri söylenebilir. Buna ilaveten holding yönetim kurullarının, eskisine göre daha fazla profesyoneli barındırmasına rağmen, aile üyelerinin egemenliğinin sürdüğü söylenebilir (Karaevli, 2008).

Küreselleşmenin Türkiye’ye etkilerine bakılacak olursa, iktisadi yaşamda devletin müdahaleci işlevi değişerek düzenleyici ve denetleyici olma işlevi ön plana çıkmıştır. Böylece ekonomiye, kültüre, kişilerin özel hayatına yoğun ve doğrudan müdahalede bulunan eski devlet anlayışı yerine; kurumsal ve yasal altyapı düzenlemesi yapan, sivil toplum taleplerine göre yenilenen bir devlet anlayışı ön plana çıkmıştır. Birçok alanda mutlak hakim ulus devlet anlayışı, yerini ulus üstü değer ve ilkelerle kayıtlı sınırlı-egemen devlet anlayışına bırakmıştır. Yeni düzende serbest piyasa ekonomisinin uluslararası düzeyde geçerli kılınmasına yönelik

çalışılmıştır. Bu durum dışı açılma süreci sonunda ithalat ihracatın da hızla artmasını sağlamıştır. Yeni düzen ile devlet müdahalesi ile oluşan korumacı politikalara son verilerek, mevcut kamu işletmelerinin hızla özelleştirme ve tasfiye yoluyla elden çıkarılması, sosyal güvenlik harcamalarının azaltılarak bireysel çözümlerin yaygınlaştırılması, mal-hizmet-sermaye hareketlerinin önündeki tüm engellerin kaldırılarak tam serbestliğin sağlanması ve böylece kaynak dağılımının etkinlikle gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Yeni ekonomik düzen ve yapılan düzenlemeler ekonomide istikrar ve gelişmenin sağlanması açısından oldukça önemlidir (Demircan ve Ener, 2006).

2.2.4.6. Sonuç

Türkiye’de piramitsel ve kompleks sahiplik yapılarına sahip holding şirketleri piramit yapılar yoluyla birçok şirket üzerinde kontrol sürdürmektedir. Türkiye’de tipik bir holding şirket, şirketler arası hissedarlığın karışık bir ağıyla beraber piramidal yapıları bir araya getirmektedir. Aileler bir holding şirketinin çoğunluk kontrolünü elinde tutar ve holding şirket de bir diğer şirketin kontrolünü tutmak suretiyle piramit yapılar oluşmaktadır (Belen ve Kıyılar, 2005).

Türkiye’nin gelişim süreci 1980’lerde küreselleşme olgusu ile hızlanarak devam etmiştir. Zamanla küreselleşme olgusu serbest piyasa akımının da gelişimi ile etkisini hızla artırmış ve rekabet ortamını canlandırmıştır. Ekonomik, sosyal ve siyasi alanda entegrasyon gerektiren küreselleşme gelişmiş ekonomilere avantajlar sağlarken, az gelişmiş ülkelerde entegrasyon altyapısının yeterli olmamasından dolayı zorluklar ortaya çıkarmıştır. Gelişmekte olan bir ekonomi olan Türkiye’de 1980’li yıllardan sonra teknolojiadaki hızlı ilerlemeler, kurumsal alanda yaşanan

değişimler ve bilginin paylaşılması sürecinde meydana gelen gelişmelerle küreselleşme olgusu ortaya çıkmıştır. Küreselleşme ile ülkeler arasındaki ekonomik sınırlar kalkarken, çok uluslu şirketler varlıklarının ve karlılıklarının temini için kaynaklarını geliştirmekte olan ülkelere doğru yönlendirmeye başlamışlardır. Türkiye 1980 sonrası dönemde küreselleşme akımı ve yeni devlet anlayışı ile ulusal sınırların kalktığı, rekabetin ağırlık kazandığı serbest piyasa mekanizmasına uyum sağlamaya çalışmıştır. Bu süreçte sık sık yaşanan ekonomik dengesizlikler sebebiyle yaşanan krizler, yaşam standartlarının yetersizliği, siyasi ve sosyal istikrarsızlıklar uyumu zorlaştırmıştır (Demircan ve Ener, 2006).

Küreselleşme ile birlikte dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hızlı bir değişim süreci yaşanmıştır. Küreselleşme ile birlikte oluşan yeni ekonomik süreçte müdahaleci olan devlet anlayışı katılımcı bir yapıya dönüşmüştür. Devletin ekonomiden elini çekmesi ile döviz ve mal piyasaları serbestleşmiş, özelleştirme ve tarım desteği kaldırılarak yapısal bir uyum süreci yaşanmıştır. Küreselleşme ile oluşan yeni ekonomik ortamda serbest piyasa ekonomisi kuralları benimsenmiş ve devlet anlayışı uluslararasılaşmıştır (Demircan ve Ener, 2006).

Yeni ekonomik düzen ile önem kazanan bilgi odaklı üretim emek ve sermayenin yerini almıştır. Globalleşen dünyada ve artan rekabet ortamında firmaların varlıklarını ve karlılıklarını sürdürülebilir kılmaları yeniliğe ne kadar açık olduklarına bağlıdır. Bu nedenle firmalar ancak yeni ürün ve teknoloji geliştirerek piyasada tutunabilmekte, verimlilik ve etkililik artışı ile maliyet ve rekabet avantajı yakalanabilmektedir. Ekonomide temelden başlayarak sağlanacak bu başarıyla ülke ekonomisi genelinde istihdam, büyüme ve dış ticaret konularında da başarı sağlanabilmektedir. Türkiye Ar-Ge ve inovasyon alanında birçok gelişmiş ülkenin

gerisindedir. Ancak, ekonomik istikrar ve gelişim için inovatif gelişime gerekli katkı sağlanarak sürdürülebilir büyümenin sağlanması gerekliliktir (Ünal ve Seçilmiş, 2013).

Türkiye ekonomisinin tarihi süreçte gelişimi değerlendirilecek olursa, ülkenin dünya pazarlarına açılması 1980-1983 dönüşümü ile başlamış, 1989-1990'da da tamamlanmıştır. Türkiye ekonomisi, özellikle 1990 sonrası dönemde sürekli bir kriz süreci içinde yaşamış ve 1990'lardan itibaren kriz ve istikrarsızlık birbirini izleyen bir süreç olmuştur. Bu süreç ülkenin küreselleşmeye uyumunu zorlaştırmıştır. Krizler süresince milli gelirin yeterince arttırılamaması, üretimin yetersizliği, devletin ekonomide belirleyici rolü ve bu durum sebebiyle kamu kesimi finansman açıklarının artması, kaynak bulmak amacıyla kısa vadeli-yüksek faizli borç yükünün artışı, kamu mali yönetiminde ortaya çıkan aksaklıklar ülke ekonomisinin küreselleşme sürecine entegrasyonunu zorlaştıran ve geciktiren unsurlar olmuştur (Demircan ve Ener, 2006). Belirtilen zor süreçte iş sistemi temelinde holdinglerin yer aldığı ve finansmanın bankalarca sağlandığı Türk iş sistemi küreselleşme, inovatif yetkinlik, kurumsal yönetim, ekonomik ve politik yapı, eğitim ve sendikal yapılanma gibi birçok alanda gelişimini sürdürmektedir. Akın'a göre, Türkiye'de özgün bir iş sisteminin varlığının tarihsel/kültürel altyapısına ilişkin veriler mevcut iken disipline olmuş bir iş sistemi mevcut değildir (Akın, 2010).

Yapılan değerlendirmeler ışığında son yıllarda gerek küresel çapta, gerekse Türkiye'de yaşanan başlıca ekonomik ve kurumsal alanlardaki değişimler, işletme gruplarının büyümesine ve finansal kârlılık sağlamasına olanak sağlayan bu ortamda değişiklikler yaratmaya başlamıştır. Yaşanan değişimlerle Türkiye ekonomisi de gelişmekte olan yapısına katkı sağlamak için öncelikle Ar-Ge ve inovasyon yapısını

güçlendirerek rekabet avantajı sağlamalı ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin temini için çalışmalıdır (Karaevli, 2008).

Genel özellikleri itibariyle Türkiye’de kurumlar ve mevcut iş sistemi etkileşimi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir

Tablo 9: Türkiye’de Yıllar İçinde Kurumlar ve İş Sistemi Etkileşimi

Kurumsal Yapılar	Eski	Yeni
Devlet	-Doğrudan devlet müdahalesi	-Sınırlı ve ılımlı devlet müdahalesi
Finansal Sistem	-Kredi temelli kapalı sistem	-Bankaların liberalleşen yapısı ve artan özelleşme
Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	-Eğitim önemlidir -Sendikal yapılanma gelişmemiştir	-Eğitim önemini korumakta ve gelişmektedir -Sendikal yapılanma gelişmemiştir
Güven ve Otorite İlişkileri	-Kişilerarası güven düşük -Kurumsallaşmış güven düşüktür	-Bireysel ve kurumsal güven seviyesi düşüktür.

2.2.5. Asya ve Türkiye’deki İş Sistemlerinin Ortak ve Farklı Yönleri

Doğu Asya Bölgesi kalabalık nüfus ile birlikte oldukça çeşitli ekonomik yapılanma ve kurumsal düzenlemeye ev sahipliği yapmaktadır. Bölgede Doğu yönetim tarzı, kültürü ve medeniyeti ile şekillenen ekonomik oluşumlar sosyo kültürel yapı ile de etkileşim içindedir (Zerenler ve İraz, 2006). Dünya genelinde oluşan endüstri grupları mevcut ekonomik yapıların ülkelerin davranış ve karar verme biçimleriyle şekillenmesi sonucu farklılaşmaktadır. Bu gruplarda yer alan firma davranışları ortaya farklı kapitalizm çeşitlerini çıkarmaktadır. Doğu Asya kapitalizmi de bölgede mevcut yapılar ile şekillenerek değişik formlarda ortaya çıkmıştır. Whitley (1999), bu alanda yaptığı çalışmalarla iş sistemlerinin temel

karakteristiklerini ve iş sistemlerini şekillendiren kurumsal yapıları belirlemiştir. Belirlenen iş sistemi karakteristikleri ve kurumsal yapılar, iş sistemlerinin oluşumu, şekillenmesi ve değişimi süreçlerinde etkilidirler.

Ekonomilerde kurumsal yapı ve aktörlerin ilişkileri ile şekillenerek farklılaşan ekonomik koordinasyon ve kontrol sistemleri o ülkenin baskın iş sistemi olarak adlandırılır. Ülkelerin baskın iş sistemleri de büyüme ve risk yönetim stratejileri ile organizasyon desenlerini, ekonomik faaliyetleri, otorite koordinasyonlarını ve işletme aktörleri (işletme sahibi, yöneticiler, uzmanlar ve diğer çalışanlar) arasındaki ilişkileri belirler. İş sistemlerinin ekonomiler arasında farklılaşan yapısında sermaye sağlayıcıları ve kullanıcıları, müşteriler ve tedarikçiler, rakipler, farklı sektörlerdeki firmalar ve işveren-işçi ilişkileri temel unsurlardandır. Whitley'e (1999) göre bu temel ilişkilerin farklılaşarak şekillendirdiği birçok iş sistemi mevcuttur. Bu etmenlerin oluşturduğu iş sistemlerinin temel karakteristikleri; sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon, istihdam ilişkileri ve iş yönetimi olarak sıralanır. Ekonomiler arasında farklılık gösteren sosyal kurumlar da iş sistemlerine ilişkin karakteristik özelliklerin şekillenmesini sağlar. İş sistemlerinin farklılaşması ve oluşumunda etkili kurumsal yapılar devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ile kontrol sistemi ve güven-otorite ilişkileri olarak sınıflandırmıştır. İş sistemlerinin analiz ve değerlendirmesinde belirlenen temel karakteristikler ve kurumsal yapılar mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Whitley, 1999). Bu nedenle, Doğu Asya ülkeleri ve Türkiye'ye ilişkin yapılan analiz ve karşılaştırmalar bu yapılar dikkate alınarak yapılmıştır.

Günümüzde hızla önem kazanan bir yapı haline gelen ulusal iş sistemleri; kurumlar arası etkileşim durumunda ortaya çıkan yapı, sermaye akışları, bilgi ve

teknoloji akışı, inovasyon yapısı, kurumsal etkileşim gibi yapıların etkileşimi ile şekillenmektedir (Glenn, 2007). Mevcut çalışmada Doğu Asya ülkeleri olan Japonya, Çin ve Güney Kore iş sistemleri ve inovasyon politikaları Ar-Ge boyutu bakımından Türkiye ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş, Türk iş sistemi için öneriler yapılmıştır.

Doğu Asya bölgesi iş sistemleri açısından değerlendirildiğinde ilk olarak Konfüçyüs felsefesi göze çarpmaktadır. Doğu Asya ülkelerinin birçoğunda mevcut Konfüçyüs felsefesi toplumda devlete, işverene, büyüklere saygı ve itaati temel alan, aynı zamanda eğitime önem vererek bilgiyi toplumsal bir değer olarak gören bir felsefedir (Sönmez, 2003). Bu konuda yapılmış bazı kültürel analizlerde, ortak Konfüçyüsçü miras, kolektivizm benzerliği ve yüksek güç mesafesi ortak yönleri sebebiyle Doğu Asya ekonomileri tek grup olarak değerlendirilmiştir (Leung, 2006). Buna göre Japonya, Çin ve Güney Kore’de kültürel bakımdan benzerlikler söz konusu olsa da Doğu Asya ülkeleri değişik biçimlerde şekillenen iş sistemleri ile farklı kurumsal yapılar ve karakteristikler barındırır. Bunun yanında Türkiye’de baskınlığı hissedilen bir felsefi miras bulunmayıp iş sistemi ekonomik yapıda aktör olarak değerlendirilen ve devlet tarafından teşvik edilen genellikle aile sahipliğindeki holdingler penceresinden incelenmektedir (Çakan ve diğerleri, 2011).

Doğu Asya kapitalizmi ile şekillenen Doğu Asya kalkınma modeli Anglo-Sakson modelden oldukça farklıdır. Geçmişe bakıldığında Japonya 1. Dünya Savaşı döneminde sağladığı yüksek oranda ekonomik büyüme ile Doğu Asya ülkeleri tarafından yakından takip edilmiştir. Japon iş sistemi, büyük, güçlü ve durgun yapıli ortaklık grupları barındırmaktadır. Japonya’nın aksine Güney Kore’de çeşitliliği yüksek, büyük, hiyerarşik yapının hakim olduğu, devletle yakın ilişkili ve çoğunlukla

aile sahiplikli şaboller ekonomide hakim iş gruplarıdır (Hamilton ve Biggart, 1997). Çin’de temel iş grubu Çinli aile işletmeleri olup yapısında geniş bir iştirak sistemi ve güçlü bir aile kontrolü barındırır. Aileye hizmet eden bir yapı olarak kurulan firmalarda çoğunlukla aile üyeleri görev almakta, tüm kritik kararlar aile üyelerince verilmektedir (Levy, 1988; Myers, 1986; Tam, 1990). Ekonomide aile içinde yüksek koordinasyon ve dışında yüksek hiyerarşik yapı hakim olup Japonya ve Güney Kore’nin aksine devlet risk paylaşımı konusunda isteksizdir (Whitley, 1999). Türkiye’de ise, ekonomik sistemin temel aktörü olan holding yapısı bir veya daha fazla ailenin genellikle bir holding şirketi yoluyla grubu oluşturan şirketlere sahip olduğu ve grubun bir merkezden yönetildiği yapılardır. Türkiye’deki holdinglerde Çinli aile işletmeleri ile benzer şekilde aile sahipliği ve yönetimi mevcuttur. Aile egemenliğinin holdingler yoluyla sağlandığı yapıda profesyonel yöneticilerin stratejik olmayan kararlarda etkili olması söz konusudur (Karayormuk ve diğerleri, 2008).

İş yapıları ve kurumsal yapıları incelenen ülkelerin temel iş sistemi özellikleri incelendiğinde; Çin “parçalanmış”, Güney Kore ve Türkiye “devlete-bağımlı”, Japonya ise “devlet eşgüdümlü” karakter göstermektedir. Buna göre Kore, Türkiye ve Japonya’da devlet işletme risklerini paylaşma konusunda Çin’den daha isteklidir. Özel sektör ve devlet bağımlılığı açısından Çin ve Güney Kore düşük, Japonya ise yüksek bağımlı olarak tanımlanır. Ayrıca Japonya’dan farklı olarak diğer ülkelerde otoriter devlete ve resmi kurumlara güvenin düşük olması göze çarpmaktadır. Japonya’da firmalar arası ilişkilerin ve ortaklıkların diğer ülkelere göre daha kolay olduğu ve ekonomik koordinasyon sistemlerinin düzenli olduğu görülmektedir

(Sözen ve Basım, 2012; Whitley, 1992; Whitley, 1999; Witt ve Redding, 2008; Karaevli, 2008).

Finansal sistemler bakımından; Kore, Japonya ve Türkiye dolaylı finans olarak adlandırılan kredi temelli sistemlere sahiplerdir. Bankalar devlet sahipliğinde ve yönetiminde faaliyet göstermektedir. Çin’de ise sermaye piyasası tabanlı sistem hakim olup diğer ülkelerle benzer şekilde devlet sahipliği ve denetimi söz konusudur. Ayrıca Çin sermaye piyasası büyüklüğü ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yakından takip ettiği bir piyasa konumundadır (Sözen ve Basım, 2012; Whitley, 1992; Whitley, 1999; Witt ve Redding, 2008; Sönmez, 1988).

Doğu Asya ülkelerinin birçoğunda olduğu gibi Japonya, Güney Kore ve Çin’de Konfüçyüs akımının yoğun etkisiyle eğitime yüksek seviyede önem verilmesi ve saygı söz konusudur. Böylece ülkelerde evrensel, düzgün ve iyi kalitede eğitim ortamı oluşur. Türkiye’de ise evrensel seviyede gelişim sağlayamamış eğitim sistemi gelişimini sürdürmeye devam etmektedir. Mesleki eğitim seviyeleri açısından tüm ülkelerde benzer olarak zayıf bir yapı söz konusudur. Japonya’da iş sisteminin temel özelliklerinden biri olarak değerlendirilen ömür boyu istihdam yapısı uzun süreli istihdam yapısı oluşturmuş iken Güney Kore ve Çin’de daha kısa süreli çalışan istihdamı söz konusudur. Türkiye’de ise ömür boyu istihdam konusunda bir baskı mevcut olsa da bu yapı yeterince gelişmemiştir. Ülkede temel beceri ve yetenekleri kontrol eden bağımsız ticari birliklere karşı da farklı tutumlar söz konusudur. Japonya’da ticari sendikaların önem ve entegrasyonu oldukça yüksek olup şirket sendikacılığı mevcuttur. Ancak, çalışan haklarının korunması konusunda yetersiz bir sendikal yapılanma söz konusudur. Sendikal yapılanma Japonya ile kıyaslandığında Kore, Çin ve Türkiye’de yeteri kadar gelişmemiştir. Savaşçı şirket sendikalarına

sahip Kore’de mevcut devlet yapısı her türlü kolektif örgütlenmeyi kendi iktidarına rakip olarak görmüş ve bu durum sendikal gelişime engel olmuştur. İşbirlikçi sendika yapısına örnek teşkil eden Çin sendikaları da birçok konuda yeteri kadar yetkin ve yeterli olamamıştır. Sendikalaşmanın düşük düzeyde etkili olduğu Türkiye’de sendikal gelişim sürmektedir (Sözen ve Basım, 2012; Whitley, 1992; Whitley, 1999; Witt ve Redding, 2008; Mahiroğulları, 2001).

Japonya ve Çin’de kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven oldukça ön plandadır. Karşılıklı güven ve gelişmiş iletişim yapısı ticari alanda da varlığını hissettirir. Bu alanda Güney Kore şabolleri, Japon keiretsuları ve Çinli aile işletmelerine göre daha kendi kendine yeter bir yapıya sahiptirler (Hamilton, 1999). Güney Kore şabollerinde yeterince gelişmeyen karşılıklı bağımlılık yapısı Türkiye ile benzer şekilde gelişerek oldukça otoriter bir yönetim yapısı oluşturmuştur. Kişilerarası ve kurumsal güvenin düşük olduğu Türk iş sisteminde örgütsel güç mesafesi ve değişime karşı direnç yüksektir. Türkiye, Güney Kore ve Çin’de baskın bir yönetim söz konusudur. Firma yöneticileri Japon yöneticilere göre daha otoriter ve baskındırlar. Bu yöneticiler çoğunlukla aile ile direkt ilişkili olan kişilerden seçilmiştir. Özellikle kan bağlarının çok önemli olduğu Güney Kore şabollerinde otoriteye itaat temelinde tüm kilit pozisyonlarda aynı kanı taşıyan ailenin bireylerinin bulunması söz konusudur (Shin ve Chin, 1989; Whitley, 1992; Ögüt ve Kocabacak, 2008; Çağlar, 2001). Büyüme yapılarına bakıldığında, Japonlar sektörlerde paylarını büyütürken, Güney Kore şabolleri ve Türkiye holdingleri yatay entegrasyon ve çeşitlendirme yoluyla, Çinli aile işletmeleri ise ilgili alanlarda hacimlerini geliştirerek, uygun ortaklıklarla çeşitlendirme yaparak gelişirler (Whitley, 1992).

İşletme sahiplikleri kontrol biçimi bakımından değerlendirildiğinde; Japonya işletme sahibinin yöneticiler tarafından temsili yoluyla oluşan “bağlaşık” kontrollü, Türkiye, Güney Kore ve Çin ise işletme sahibinin direkt kontrolü ile “doğrudan” yönetim özelliğine sahiptirler. Çalışma kapsamında incelenen Doğu Asya iş sistemleri değerlendirildiğine, Japon keiretsularında dikey bağlantıların ve ağ içi koordinasyonunun oldukça yüksek olduğu, karşılıklı bağımlılık ve güvenin yüksek olduğu görülür. Güney Kore şabollerinde ise karşılıklı bağımlılık düşük, iştirakler ile kısıtlı bağlantı, yönetimin baskısının hissedildiği ve güvenin düşük seviyelerde olduğu bir iş sistemi yapısı görülür. Çinli aile işletme modelinde ise, kişisel bağların ön planda olduğu, firma bağlarının değişken ve aile kontrollü baskın bir yapı olduğu görülür. Türkiye’de holdinglerde karşılıklı bağımlılık ve güven seviyesi düşük, ailenin baskın olduğu ve yönetim baskısının hissedildiği bir yapı hakimdir. Buna göre Doğu Asya ülkelerinde kültürel yapılar benzer de olsa farklı iş sistemlerinin varlığı ile farklı kurumsal yapılanmalar oluşmuştur (Whitley, 1992).

Doğu Asya ülkelerinde ve Türkiye iş gruplarında yüksek olarak tanımlanan grup içi entegrasyon yapıları iş grupları dışına çıkıldığında yerini sınırlı ilişkiler ve rekabete bırakmaktadır. İşgören-işveren bağımlılığı ile yetki devri ve güven açısından ülkeler incelendiğinde; Türkiye, Çin ve Güney Kore’de bu özelliklerin düşük, Japonya’da ise yüksek ve yükseğe yakın olduğu söylenebilir. Otorite yapıları ve kontrol sistemlerine ilişkin değerlendirmelerde ise, kişisel otoritede sahipliğin önemi ve üst düzey aile yöneticilerine bağlılık holding, şabol ve Çinli aile işletmelerinde yüksek, keiretsularda düşük olarak tespit edilmiştir. Karar almanın merkezileşmesi bakımından Japonya orta, diğer ülkeler yüksek seviyede sınıflandırılır (Whitley, 2000).

Diğer ülkeler ile kıyaslandığında kaynak bakımından en zengin ülke olan Japonya, beklendiği gibi ürün çeşitliliği açısından da öndedir. Ancak, ürün kalitesi açısından Güney Kore ve Tayvan gibi ülkeler birçok sektörde Japonya'nın önündedir (Feenstra ve diğerleri, 1999). Ülkelerin iş grupları genel bir karşılaştırmaya tabi tutulduğunda Güney Kore ve Japonya'ya göre Çin iş gruplarında uzmanlaşmanın yüksek ve çeşitlendirmenin de oldukça düşük seviyelerde olduğu görülür. Bu durum çeşitlendirmenin düşük tutulduğu iş gruplarında kalıcı ve genel değişimlerin sınırlı seviyede etki yaratması ve sektör odaklı şokların etkisinin yoğun olarak hissedilmesine sebep olur (Hahn ve Lee, 2006).

Güney Kore'nin şabolleri ve Türkiye'nin holdingleri Japonya'nın keiretsu iş gruplarıyla karşılaştırıldığında; şaboller ve holdinglerin çoğunlukla kurucu aileler tarafından kontrol edilirken, keiretsuların profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiği görülür. Ayrıca, Güney Kore'de hükümet şabollerin özel banka sahibi olmasını engellemişken, Japonya'da keiretsular bağlı bir banka ile çalışmaktadırlar (TMMOB Sanayi Kongresi Oda Raporu, 2007, s.75).

Karaevli (2008), çalışmasında Türkiye ve Güney Kore iş sistemi ve örgütlenme yapılarının benzerlik gösterdiğini belirlemiş, her iki ülkede de belirsizliğe karşı bir savunma yöntemi olan ilişkisiz çeşitlendirmenin yaygın olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde şabollerin gelişmesinde etkili olan girişimcilik ruhu ve iş sezgileri çok güçlü olan kurucu liderlerin Türkiye iş sisteminde de büyük rol oynadıkları belirlenmiştir. Bununla beraber, Türk hükümetlerindeki dış ticaret ve yatırım politikalarının işletme gruplarının çeşitlendirme stratejisine olan etkisinin, Güney Kore'ye kıyasla düşük seviyede etkili kaldığı belirlenmiştir (Karaevli, 2008).

İş grupları içinde yer almanın genellikle firmalara olumlu katkılar ve avantajlar sağladığı bilinmektedir. Cheong, Choo ve Lee (2010) Güney Kore şabolleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında iş grubu firmalarının bağımsız firmalara göre belirgin bir avantajının söz konusu olduğunu tespit etmişlerdir. İş grubunda yer alan firmaların, bağımsız firmalarla yapılan karşılaştırmalı analizlerinde, kâr-satış oranının yüksek olduğu, satış ve varlıklarının yüksek olduğu, büyümenin hızlı olduğu ve diğer değişkenlerin eşit olduğu tespit edilmiştir (Cheong ve diğerleri, 2010). Ancak, ülkeler arasında farklılaşan iş sistemleri yapı ve özellikleri iş gruplarını da farklı derinliklerde etkilemektedir. Bu nedenle, ülkelerin bulundukları ekonomik, sosyal ve kültürel ortamın özelliklerini dikkate alarak iş sistemlerini bu yönde yapılandırmaları önem arz etmektedir. Aynı bölgede yer alan Japonya, Çin ve Güney Kore iş grupları benzer kültür yapılarına rağmen birbirlerinden farklılaşmışlardır. Türkiye de tamamen farklı bir kültürde yer yer Doğu Asya ülkelerine benzer yapılar göstermiştir. Benzer bazı özelliklere rağmen iş sistemlerinin temel karakteristikleri ve iş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapılar incelenen ülkeler için farklılaşmaktadır.

İş sistemleri açısından farklılaşan ülkelerde inovasyon sistemleri bakımından da farklılıklar söz konusudur. Farklı kurumsal yapılar ve iş sistemleri sonucu ülkeler farklı inovasyon stratejileri geliştirmişlerdir. Bu stratejiler; bağımlı, beceri tabanlı duyarlı, genel, karmaşık ve riskli, dönüştürücü inovasyon stratejileri olarak sınıflandırılmıştır. İnovasyon stratejilerinin iş sistemleri, firma ve kurumsal özelliklerle olan etkileşimi sonucu iş sistemlerinin ilişkili olduğu inovasyon stratejileri belirlenmiştir. Piyasada oluşacak değişikliklere kolayca uyum sağlayabilen esnek firmalar tarafından tercih edilen bağımlı inovasyon stratejisi Çin

gibi dağınık iş sistemlerinde tercih edilmiştir. Zanaate düşkün olan koordineli endüstriyel bölgesi iş sistemine sahip firmalar, becerisi yüksek çalışanlar tercih eder. Bilgi yoğunluğunun yüksek ve firma büyüklüğünün sınırlı olduğu bu firmalar, inovasyonlarla örgüt yapısını güçlendirmeyi amaçlar. Bu durum firmaların beceri tabanlı duyarlı inovasyon stratejisi kullanmasını gerektirir. Genel inovasyon stratejisinde kitlesel üretime yönelik standartlaşmış yapı nedeniyle, ürün özelliklerinde yapılacak yenilik kısıtlanmıştır. Bu yapı içinde sistematik şekilde işleyen üretim süreci mevcut olup, hızlı reaksiyon veren bir yapının önemi düşüktür. Tedarikçiler, müşteriler ve yatırımcılarla risk paylaşma durumu oldukça sınırlıdır. Genel inovasyon stratejisi, bu özellikleri ile *Türkiye* ve *Güney Kore* gibi devlete bağımlı iş sistemleri tarafından kullanılan inovasyon stratejisidir. Kompleks-riskli inovasyon stratejisi, ürün özelliklerinde değişimi destekleyen yapısı ile beceri tabanlı duyarlı inovasyon stratejisi ile benzer bir yapı gösterir. Ancak, kompleks-riskli inovasyon stratejisi daha sınırlı kaynak ve örgütsel rutinlerle yenilik üretir. Bu firmalarda eğitilmiş personel mevcut olup, yapısal olarak büyük firmalar farklı bilgi kaynakları ile yenilikler geliştirmeye yönelik çalışırlar. Bu yapısal özellikler *Japonya* gibi işbirliğine dayalı ve devlet tarafından yönlendirilen iş sistemlerinde kullanılır. Kompleks-riskli inovasyon stratejilerinde mevcut örgütsel kapasiteyi artırıcı yapının yerini dönüştürücü inovasyon stratejilerinde yeni firma ve endüstrilerin baskınlığı alır. Ayrıca dönüştürücü yapıda, yüksek çeşitlilikte bilgi kullanılır. Parçalı iş sistemleri bir miktar devlet desteğiyle dönüştürücü inovasyon stratejilerini kullanırlar (Whitley, 2000).

Doğu Asya ülkeleri yıllar içinde gelişen inovatif yapısıyla OECD ülkeleri için yapılan değerlendirmelerle karşılaştırmalı analizler yapabilecek duruma ulaşmıştır.

Türkiye ise dünya ülkeleri ile kıyaslandığında Ar-Ge ve inovasyon konusunda gerilerde kalmaktadır. Ekonomik seviyeyi yakından etkileyen yenilik kapasitesi Doğu Asya ülkeleri gibi Türkiye’de de gelişimini sürdürmeye devam etmektedir. Patentleme sayıları, Ar-Ge faaliyetleri, sektörel uzmanlaşma, GSYİH değerleri gibi faktörler yenilikçi kapasite gelişimine değişen oranlarda etkide bulunurlar. Yenilikçi kapasite OECD ülkelerinden farklı olarak Doğu Asya’da kamu Ar-Ge harcamalarından yoğun şekilde etkilenir. Kamu Ar-Ge harcamaları yoluyla geç kalmış ekonomilerin gelişimlerine yön vermesi kolaylaşacaktır. Ar-Ge harcamaları Türkiye ile kıyaslandığında Japonya, Çin ve Güney Kore’de oldukça yüksektir. 2012 yılı verilerine göre GSYİH içinde Ar-Ge harcamalarının payı Güney Kore’de %4,4, Japonya’da %3,4, Çin’de %2 ve Türkiye’de %0,9’dur. Araştırmacı sayıları bakımından da benzer şekilde Japonya ve Güney Kore, Çin ve Türkiye’ye göre oldukça öndedir. Patent sayıları değerlendirildiğinde ise, Japonya diğer ülkelere kıyasla oldukça gelişmiş konumda olup Çin de son yıllarda hızlı gelişim sağlamıştır (OECD). İyi belirlenmiş yenilik geliştirme stratejileri ile olumlu etkiler sağlanacak ve rekabet gücü artırılması mümkün olduğundan bu yönde çalışılması oldukça önemlidir. (Hu ve Mathews, 2005; Erkiletlioğlu, 2013).

Küreselleşen dünyada gelişim sürecine ayak uydurmayı hedefleyen tüm aktörler değer yaratmaya odaklanarak gelişim sürdürmelidirler. Bu süreçte başlangıç noktası, güçlü inovatif aktivitelerin temelinde neler olduğunu tespit ederek, sanayi ve hizmetin bu yolla büyümeye dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Gelişim yapısı boyunca ticaretin serbestleşmesi ve mali politikaların önem kazanmasıyla birlikte, bilgi teknolojileri ve yaratıcı endüstriler için patent, telif hakkı ve fikri mülkiyet haklarının korunması ve inovasyona gereken önemin verilmesi gerekliliği de ortaya

ıkacağından örgütlerin inovatif yetkinliğe yatırım yapmaya odaklanmaları da zorunluluk haline gelmiştir (Yusuf ve Nabeshima, 2005).

Bu çalışmada değerlendirilen Japonya, Çin ve Güney Kore ile Türkiye için iş sistemlerinin temel karakteristikleri ve sistemi şekillendiren kurumsal yapıların genel zellikleri Tablo 10’da kısaca özetlenmiştir.



Tablo 10: Japonya, Çin, Güney Kore ve Türkiye İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri ile İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapıların Genel Özellikleri

	Japonya	Güney Kore	Çin	Türkiye
İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Alt Yapılar				
1.Devlet-Özel Sektör İlişkisi	-Koordine edici, yol gösterici, risk paylaştan yapıdadır. -Düzeni sağlar, iflasları önler ve rekabeti sınırlar. -Özel sektör ve devlet yapıları iç içe geçmiştir. -Devlete güven yüksektir.	-Müdahaleci, gelişimsel riski paylaştan, yeniden yapılanmaya açıktır. -Ticari veya sendikal aracı birliklere karşı hasmane tutum alır. -Devlet ve özel sektör arasında güven seviyesi düşüktür.	-Riskleri paylaşma konusunda isteksizdir. -Kamu işletmelerinde yer alan sendikalar işbirlikçi yapı sergiler. -Devlet-özel sektör ayrımı net değildir. -Devlet ve özel sektör arasında güven seviyesi düşüktür	-Ekonomide devletin rolü baskındır. -Kamuda sendikal yapılanma güçlüdür. -Devletin özel sektöre yoğun müdahalesi mevcuttur.
2.Finansal Sistem	-Kredi temelli sistem mevcuttur. -Bankalar devlet güdümlüdür. -Bankalarda piyasa ve ilişkilere dayalı dağıtım mevcuttur.	-Kredi temelli sistem mevcuttur. -Bankalar piyasa yönlendirmesinde ve yabancı sahipliklidir. -Devlet sahipliği ve yönetimindeki bankalar	-Serbest piyasa ekonomisi mevcuttur. -Sermaye piyasası aktiftir. -Merkez bankası bankacılığı devlet denetiminde kontrol etmektedir.	-Kredi temelli sistem mevcuttur. -Çok şubeli mevduat bankacılığı yaygındır. -Holdingler krediler yoluyla esnek yapılanmışlardır.
3.Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi	-Eğitim; evrensel, düzgün ve iyi kalitededir. -İşbaşında eğitim gelişmiştir. -Ömür boyu (uzun süreli) istihdam mevcuttur. -Şirket sendikaları durgun yapıdır. -Sendikaların önem ve entegrasyonu yüksektir.	-Eğitim; evrensel, düzgün ve iyi kalitededir. -Mesleki eğitim yeterince gelişmemiştir. -Kısa süreli istihdam mevcuttur. -Şirket sendikaları savaştı yapıdır. -Sendikaların önem ve entegrasyonu düşüktür.	-Eğitim; evrensel, düzgün ve iyi kalitededir. -Çalışan eğitimi zayıftır. -Kısa süreli istihdam mevcuttur. -Sendika yapısı işbirlikçi gelişmiştir. -Sendikaların önem ve entegrasyonu düşüktür.	-Eğitim önemlidir ancak gelişimi sürmektedir. -Çalışan eğitimi zayıftır. -Kısa süreli istihdam mevcuttur. -Sendikal sistem durgun yapıdır. -Sendikaların önem ve entegrasyonu düşüktür.
4.Güven ve Otorite İlişkileri	-Kişilerarası güven seviyesi yüksektir. -Grup gücüyle desteklenmiş ağ toplulukları gelişmiştir. -Kolaylaştırıcı yönetim yapısı mevcuttur.	-Kurumsallaşmış güven seviyesi düşüktür. -Otoriter yönetim yapısı mevcuttur. -Hiyerarşik yapı ile oluşan yüksek güç mesafeleri mevcuttur.	-Kişilerarası güven seviyesi yüksektir. -Karşılıklı hoşgörü ile uzun süreli ilişki yapısı mevcuttur. -Paternalist (ataerkil) yönetim yapısı mevcuttur.	-Kişilerarası güven seviyesi düşüktür. -Karşılıklı bağımlılık yapısı gelişmemiştir. -Hiyerarşik yapı ile oluşan yüksek güç mesafeleri mevcuttur.
İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri				
1.Sahiplik Koordinasyonu	-Ağ kapitalizmi ve kurumsallaşmış bağlar önem kazanmıştır. -Karşılıklı iştirak ilişkisi ve uzun dönemli hissedarlık mevcuttur. -Dikey entegrasyon yüksektir. -Sektörler arası ilişkilerde yatay koordinasyon yüksektir.	-Ailenin stratejik denetimi mevcuttur. -Kümelenmeler arasında ağ yapılanması zayıftır. -Yatay ve dikey entegrasyon yüksektir. -Sektörler arası ilişkilerde yatay koordinasyon düşüktür.	-Aile bağlarının önemi büyüktür. -Düşük seviyede kurumsallaşmış yapı mevcuttur. -Dikey entegrasyon düşüktür. -Sektörler arası ilişkilerde yatay koordinasyon kişisel ilişkilerle sınırlıdır.	-Aile birliğinde yapılanmış holding sistemi mevcuttur. -Kurumsal yapılanma zayıftır. -Yatay ve dikey entegrasyon yüksektir. -Sektörler arası ilişkilerde yatay koordinasyon yüksektir.
2.Sahiplik Dışı Koordinasyon	-Keiretsu içinde koordinasyon gelişmiştir. -Keiretsu grubu dışında ilişki sınırlı seviyededir. -Grup dışında rekabet mevcuttur.	-Şabol içinde koordinasyon gelişmiştir. -Şabol dışındaki örgütlerde koordinasyon zayıftır. -Grup dışında yüksek seviyede rekabet mevcuttur.	-Aile işletme yapısı içinde koordinasyon yüksektir. -Resmi ilişkiler yerine kişisel ilişkiler gelişmiştir. -Yoğun rekabet ile kısa dönemli piyasa ilişkileri mevcuttur.	-İşletme içinde koordinasyon yüksektir. -Rakipler arası entegrasyon düşüktür. -Rakipler arası rekabet mevcuttur.
3.İstihdam İlişkileri ve İş Yönetimi	-Kolektif karar verme yapısı mevcuttur. -İlişkilerde yüksek güven hakimdir. -Merkezileşmiş karar verme yapısı yeterince gelişmiş değildir.	-Yukarıdan aşağı yönlü başkan merkezli yönetim mevcuttur. -Dikey ilişkiler zayıf, yatay ilişkilerde üst yönetimde bilgi paylaşımı vardır. -Merkezileşmiş karar verme yapısı mevcuttur.	-Hiyerarşik yapıda üst yönetimin kararları uygulanır. -İşveren-çalışan bağımlılığı düşüktür. -Merkezileşmiş karar verme yapısı mevcuttur.	-Hiyerarşik yapıda üst yönetimin kararları uygulanır. -İşveren-çalışan iletişimi gelişmemiştir. -Merkezileşmiş karar verme yapısı mevcuttur.

2.2.6. Türkiye İçin Öneriler

Dünyada hızla gelişimini sürdüren rekabet ortamında Türk iş sistemi de kendine özgü strateji ve uygulamalarla ilerlemek için çalışmaktadır. Tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türk iş sisteminde de başarılı kurumsal uygulamalar ve inovasyon sistemi uygulamaları ile performans artırılabacak, böylece ekonomik gelişim ve rekabet üstünlüğü sağlanacaktır.

Türk iş sistemi otoriter olmasının yanında devlet rolünün baskın olduğu bir yapı olarak tanımlanır. Merkezîyetçi ve mevzuatçı olarak değerlendirilen yönetim yapısı ile bürokraside düşük katılım, sosyal hiyerarşi ve endişe ortamı mevcut iş sisteminde yenilikçiliğin önündeki en temel engel olmuştur. Türk eğitim sistemi Doğu Asya ülkeleri ile kıyaslandığında evrensel seviyede gelişmemiş ve düşük kalitede eğitim mevcuttur. Bu durum eğitim sisteminin geliştirilmesini gerektirir. Türkiye’de sendikal yapılanma da benzer şekilde gelişmemiştir. Sendikal örgütlenmenin yeterli seviyeye getirilmesi ve gelişim sürecinin hızlandırılması gerekmektedir. Türkiye iş ortamında kişilerarası ve kurumsal güven seviyesi düşük olarak tanımlandığından, sorumluluktan kaçan kişilerin ağır bastığı, yaşam boyu istihdam baskısı ile itaatkar çalışanların bulunduğu ve girişkenlik yeteneğinin düşük olduğu gözlenir. Bu ortamda iletişim becerileri gelişmediğinden, başarıma konusunda isteksizlik ve eleştirilme korkusuyla çekingenlik yaygındır. İş sisteminin gelişim ve rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkileyen bu özelliklerinin yanında eski geleneklerin de hakim olduğu sistem ile güçlü bir yapılanmanın sağlanması olanaksızdır. Doğu Asya ülkeleri ile karşılaştırıldığında Türk iş sistemi ve inovasyon sisteminin gelişiminde belirgin farklılık ve eksiklikler mevcuttur. Doğu Asya ülkelerinde Konfüçyüs akımının etkisiyle toplumda tüm kural ve uygulamalara karşı

yoğun saygı ve sevgi mevcuttur. Türkiye'nin gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşamama nedenleri olarak sıralanan bu nedenlerin aşılması ve uluslararası alanda rekabet edebilir bir yapıya erişilebilmesi için Türk iş sisteminin yenilikçi gücünün artırılması gerekmektedir. Yenilikçi gücün artırılması için ilk olarak sistemin her aşamasında merkeziyetçi yapı yerini daha esnek bir yapıya bırakmalıdır. Devletin ekonomide otoriter rolünün aksine, risk paylaştan ve koordine edici rolü gelişim sürecinde temel olacaktır. Finansal sistem mevcut yapısını geliştirerek yatırım ve tasarruflara optimum ortamı sağlamaya yönelik gelişmeye devam etmelidir. Doğu Asya ülkelerinde eğitime duyulan saygı ve sevgi ile gelişen eğitim sisteminin aksine, Türkiye'de eğitim sistemi yeterince gelişmemiştir. Bu durum başarılı bir iş sistemi yaratmak isteyen Türkiye'de eğitim sisteminin geliştirilerek daha kaliteli bir eğitim ortamının oluşturulmasını gerektirir. Bu ortamın sağlanabilmesi için eğitim sisteminde başarılı bireyler için yönlendirme ve destekleme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Bu destek faaliyetleri eğitim politikası haline getirilmeli ve herkes tarafından benimsenmelidir. Bu yolla sağlanan olumlu katkı sürdürülebilir başarının temelini oluşturan adımlardan biri olacaktır.

Özet olarak; Türk iş kültürü merkeziyetçi, hiyerarşik ve geleneksel organizasyon yapısı ile oluşturduğu başarısız sistemi batı normları olarak değerlendirilen “yeniliklere açık, uzlaşmacı, sorumluluk ve risk alan, esnek, işbirliği, bilgi paylaşımı ve birey özgürlüğüne önem veren” bir yapının benimsenmesiyle başarılı hale getirebilir (Öğüt ve Kocabacak, 2008; Çağlar, 2001).

İş sisteminin temel karakteristikleri bakımından değerlendirmeler yapılacak olursa, ailenin stratejik denetimi Türk iş kültürünün temelini oluşturur. Genellikle haberleşmeyen, bilgi paylaşmayan, geleneklere bağlı yöneticilerden oluşan doğrudan

sahiplik kontrolü mevcuttur. Böylece oluşan müdahaleci ve otoriter yapı ile proaktif bir iş sistemi oluşturmak oldukça zordur. Bu nedenle, ülkenin gelişimi hızlandırmak ve rekabet üstünlüğüne katkıda bulunmak için iş sistemini şekillendiren yapıların geliştirilmesi gerekmektedir. Türk toplumunda çalışanlar bağımsız olmayı önemsemektedir ve kuruma karşı güvensizlik duygusuna sahiptirler. Bu yapı ile iş disiplini gelişmemiş, işbirliği yeteneği de benzer şekilde geri kalmıştır. İş sistemini karakteristikleri bakımından atılacak inovatif adımlarla başarının artırılması ve gelişimin sağlanması mümkün olacaktır. Doğrudan sahiplik yapısının mevcut olduğu Türk iş sisteminde güvensiz iş ortamı yapısı örgütlerde işbirliği ve uzlaşma eksikliğinin yanında yöneticinin yetki devrini zorlaştırır. Böylece oluşan merkezi karar verme yapısı alt kademedeki çalışanlara söz hakkı vermediğinden sistemin yeterli gelişimi mümkün olmaz. Bu nedenle iş sisteminde yer alan örgüt yapılarında yukarıdan aşağı yönlü gelişmiş kolektif bir karar verme yapısının oluşturulması yöneticilerin baskın ve otoriter yapısını dağıtarak, inisiyatif kullanan, bilgi alış verişinde başarılı çalışanlar oluşturulacaktır. Bu koşulların sağlanması ile Türk iş sisteminde başarının sağlanması mümkün olacaktır.

Türk iş sisteminde başarının sağlanabilmesi iş sistemlerini şekillendirilen kurumsal alt yapılar ve iş sistemlerinin temel karakteristikleri bakımından gelişimlerin sağlanmasının yanında ülkenin temel gelişim politikasını değiştirmesi ile mümkün olacaktır. Bu nedenle; iş sisteminin temelinden başlayarak öncelikle istihdam ilişkileri ve iş yönetimi gelişimi desteklenmelidir. Girişken olmayan, sorumluluktan kaçan, bilgi paylaşmayan, birbirlerine güvenmeyen, yetki devredilmeyen çalışanlar ile firma verimi dolayısıyla iş sistemi gelişimi mümkün olmayacaktır. Firma çapında sağlanan güven ortamı başarılı iş sisteminin temelini

oluşturacak ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin temeli atılmış olacaktır. Ayrıca sağlanan bu katkılarla merkeziyetçi devlet yapısının da modernleşmesi mümkün olacak, kurumsal güvende artış sağlanacaktır. Bu durum da iş sisteminin gelişimine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Türk iş sistemi inovasyon sistemi açısından değerlendirildiğinde de benzer şekilde birçok ülkeden geri kalmış olduğu görülür. İnovasyon göstergeleri olarak değerlendirilen Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personeli ve patent sayıları bakımından Doğu Asya ülkelerine kıyasla yeterince gelişmemiştir. Bu durum, Türkiye'nin inovatif yetkinliğinin de gelişmemesinin temel sebebidir. Gelişmekte olan bir yapıya sahip Türkiye ekonomisi sürdürülebilir ekonomik büyümenin temini ve rekabet avantajının elde edilebilmesi için Ar-Ge yatırımlarını artırarak bu alanda çalışan personel sayısına katkı sağlamalıdır. Bu yolla inovasyon yapısı güçlenecek ve patent sayıları da artırılarak ülkenin inovatif yetkinliği güçlendirilecektir.

Türk iş sisteminde başarının temini için inovasyon sisteminin göstergeleri olarak değerlendirilen Ar-Ge değişkenleri de desteklenmelidir. Ar-Ge yatırımları yönlendirilirken Türkiye için başarılı odak sektörlerin belirlenmesi ve ilgili sektörlerle yatırımların artırılması yönünde politikaların kullanılması uygun olacaktır. Doğru yönde desteklenen yatırımlar Ar-Ge kapasitesini geliştirecek ve patent sayılarını artırıcı etki yaratacaktır. Ülkenin Ar-Ge politikalarının odak sektörleri destekleyici, Ar-Ge personelini destekleyici yönde ilerlemesi ile inovatif gelişim hızlanacak, olumlu katkılar sağlanacaktır.

Sonuç olarak; Türk iş sistemi uygulamalarının verimli bir kurumsal yapı oluşturabilmesi ve uluslararası alanda başarılı olabilmesi daha esnek örgüt yapılanmaları, yönetim modellerinin modernleşmesi, insan kaynakları eğitimlerine

ağırlık verilmesi ve birey/ekiplerin kendi kendini kontrol edebilir hale gelmeleri ile mümkün olacaktır. Böylece güven ve uzlaşma ortamı sağlanarak çalışan verimi artırılacak, dolayısıyla firma verimi de artırılacaktır (Öğüt ve Kocabacak, 2008; Yüksel, 1986).



SONUÇ

Dünya ekonomisinde birçok farklı bölge ve bu bölgelerde birçok farklı ülke mevcuttur. Bu ülkelerin de kendine özgü kurumsal yapı ve düzenlemeleri söz konusudur (Lee ve Azali, 2012). Doğu Asya geniş bir bölge olup kültürel, kurumsal ve operasyonel çeşitlilik oldukça yoğundur. Toplumlarda mevcut bu çeşitlilikler sebebiyle iş aktiviteleri ve bu yolla oluşan iş stratejileri farklılaşır. Kültürel farklılıklar iş stratejilerini düşük seviyede etkilerken, insan kaynakları yönetimi, örgütsel yapı ve diğer iş operasyonlarının etkisi oldukça belirgindir. Asya’da bu süreç içinde yer alan yapılardan devlet; yönetim, düzenleme ve serbest pazar yönelimlerinin takibi gibi birçok süreci birlikte yönetir. Bu nedenle, Asya ekonomilerinde ortak olarak devletin hem iş stratejilerini düzenleyici, hem de aktör rolü söz konusudur. Asya’nın kültürel ve kurumsal yapısı ile ortaya çıkan baskın aile temelli iş sistemi yapısı Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinden farklılaşmasına sebeptir (Feenstra ve diğerleri, 1999).

Başarılı şirketlerin faaliyetleri incelendiğinde, ağ içindeki firmaların etkileşimleri sonucu ortaya çıkan belirli stratejilerle çalıştıkları görülür. Bu etkileşimde tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kalkınma ortakları mevcuttur. Ağ yapısında yer alan tüm aktörlerin her türlü yenilik ve değişimleri ağın genel görünümünde değişimlere sebep olur (Ford ve Mouzas, 2008). 1980’lerden günümüze endüstriyel pazarlardaki ağ yapıları belirgin bir değişim yaşamıştır. 1980’lerde bakıldığında genellikle dağınık bir yapıya sahip olan Doğu Asya bölgesinde dayanışma; gerek bölgesel iş ortaklıkları, gerekse bölgesel gelişim ve değişimlerle son yıllarda artış göstermiştir. Doğu Asya bölgesine bakıldığında, bölgesel ticaret anlaşmalarının artışı, artan bir finansal entegrasyon ve ortak para

birimi verileri dayanışmanın artışının en önemli kanıtlarındandır (Petri, 2006). Türkiye de yıllar içinde yaşadığı değişimlerle birçok alanda yenilik ve gelişim yaşamıştır. Zaman içinde devletin ekonomideki baskın rolü azalmış ve finansal yapı, eğitim sistemi, sendikal entegrasyon gelişmeye devam etmiştir.

Yıllar boyunca oldukça hızlı şekilde yenilenen ve gelişimini sürdüren koşullar ülkelerin başarılı olarak adlandırılabilme kriterlerini de değiştirmektedir. Değişen koşullar, ülkelerin hakim iş sistemi yapılarının da değişim ve gelişimlere açık, Ar-Ge ve inovasyon yeteneği gelişmiş, dinamik ve öğrenmeye istekli olmasını gerektirmektedir. İnovasyon odaklı bir ekonomi haline gelmek dışa bağımlılığı azaltarak, gelişmiş, yenilikçi ve öncü kurumsal yapılar ortaya çıkarır. Teknolojik yetkinliğin geliştirilmesi, ulusal iş ve inovasyon sistemine sağlanan katkılar ülkelere yabancı yatırım akışını hızlandıracak ve çok uluslu şirketlerin artışına da sebep olacaktır. Bu yolla ülkeler dünya çapında gelişimlerini sürdürerek, küresel ekonomide önem kazanacak ve kendine özgü iş kültürlerinin tanınmasını sağlayacaklardır. İyi seviyede geliştirilmiş yönetim yapısı ve inovasyon sistemi ile hızlanan kalkınma, ekonomilerin küreselleşme sürecine uyumunu hızlandıracaktır.

Yiu ve meslektaşları (2007), ülkelerdeki işletme gruplarının oluşum ve yapılarındaki farklılıkların ülkelerin ekonomik gelişim süreçlerindeki farklılıklardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu farklılıklar ülkelerin sosyal, ekonomik ve politik alanlardaki farklı durumları ve işletmelerin bu koşullarda oluşturduğu tepkilerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak da işletme gruplarına dair belirgin bir kavramsal çerçeve olmadığını, örgütsel yapı ve davranışların farklılaştığını belirlemişlerdir. Güney Kore'deki işletme gruplarında bir ailenin sahipliğinin baskın olduğu, bağlı firmaların aralarındaki girdi ve çıktı ilişkilerinin merkezdeki bir yapı tarafından

denetlendiği, güvenin düşük olduğu ve başkan merkezli yönetimin yapısının hakim olduğu görülür. Japonya’da ise oldukça yüksek bir entegrasyonun bulunduğu keiretsu grubu içinde işletme faaliyetlerinin birlikte kontrol edildiği kolektif karar verme yapısı ile karşılıklı güvenin hakim olduğu bir topluluk söz konusudur (Yiu ve diğerleri, 2007). Çin’de aile bağlarına verilen önem ile grup içi entegrasyonu yüksek yapılarda risk paylaşmak konusunda isteksiz bir devlet yapısı mevcuttur. Ayrıca, yüksek güç mesafeleri ile hiyerarşik karar verme yapısı mevcuttur (Chen, 2004). Türk iş sistemi ise baskın devlet rolünün yanında, güven seviyesi ve karşılıklı bağımlılığın düşük, merkezi karar verme yapısının etkin olduğu bir yapı sergiler. Dünya genelinde iş sistemleri olumlu ve olumsuz özelliklerinin entegrasyonu ile ilerlemektedir. Benzer şekilde, Doğu Asya ülkelerinde ekonomik performansın başarısı analiz edildiğinde sosyal ilişkilerle düzenlenen geleneksel kurumlar ile global üretim ve ticaretin gereklerinin “stratejik uyum” içinde olduğu gözlenmektedir (Yazıcı ve Şahin, 2006).

Günümüz koşullarında hızla değişen ve gelişen ekonomide bilginin artan önemi, teknolojik inovasyonlar, rekabet koşulları, küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin durumu iş ağlarında da değişimi gerekli kılmıştır. İş ağlarının bilgi yoğun bu ortama adapte olabilmesi amacıyla ağ yapısının limitleri belirlenerek, karmaşık yapıya ve zaman kavramının değişkenliğine gerekli adaptasyon sağlanmalıdır. İş ağlarının uyumu sürecinde yapılan değerlendirmeler ağ yapısında uygulanacak ortak bir yol olmadığını, aksine farklı durumlara uyum sağlamış farklı yapıların var olduğunu belirtilmiştir (Halinena ve Tornroos, 2005). Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere iş sistemlerinin uluslararasılaşma ve küreselleşme ile yapısal olarak değişimi oldukça zor olduğundan, iş sisteminin değişim süreci yapısal bir

değişim geçirmek yerine, yaşanan değişime adaptasyon sağlaması biçiminde gerçekleşir.

Doğu Asya ekonomileri her geçen gün artan önemleri ile birer ekonomik güç haline gelmektedir. Bu nedenle uluslararası yönetim araştırmaları bu alanda yoğunlaşmış, Doğu Asya birçok araştırmanın temeli haline gelmiştir. Doğu Asya gelişen yapısıyla birçok alanda uluslararası çapta rekabet edebilir konuma gelmiştir. Ayrıca, materyalist yapılara düşük seviyede önem veren yapısıyla, gelişim ve değişimin odağı haline gelmektedir (Leung, 2006). Türk iş sistemi ise birçok alanda Avrupa'nın gerisinde kaldığından küreselleşme, inovatif yetkinlik, kurumsal yönetim, ekonomik ile politik yapı, eğitim ve sendikal yapılanma gibi birçok alanda gelişimini sürdürmektedir. Son yıllarda küresel çapta yaşanan değişimlerle işletme grupları da büyüme ve gelişimle birlikte değişimler yaşamaya başlamışlardır. Bu sürecin en verimli şekilde atlatılması ve ülkelerin gelişmekte olan yapılarına katkı sağlanması için Türkiye'de Ar-Ge ve inovasyon yapıları güçlendirilerek rekabet avantajı sağlanmalı ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin temini için çalışmalıdır (Akın, 2010). Uluslararası alanda yetkin ve yeterli bir gelişim seviyesine ulaşmak isteyen ekonomilerin her alanda performanslarını artırarak değişim ve yeniklere açık olmaları, bu yolla iş ve inovasyon sistemlerine her daim katkı sağlamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahlstrom, D., Young, M.N., Frankie, M.C., Chan, C. M. (2004). High Technology And Globalization Challenges Facing Overseas Chinese Entrepreneurs. *SAM Advanced Management Journal*, 69 (2), 28-37.
- Ahmadjian, C. L. (2006). Japanese Business Groups: Continuity in the Face of Change. Sea-Jin Chang (Ed.), *Business Groups in East Asia Financial Crisis Restructuring and New Growth içinde* (s.29-51). Oxford: Oxford University.
- Aggarwal, R., Dow, S. M. (2012). Dividends And Strength Of Japanese Business Group Affiliation. *Journal of Economics and Business*, 64, 214- 230.
- Akgemci, T., Ögüt, A., Şahin, E., Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri Ve Buluş Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.
- Akın, A. (2010). Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 809-838.
- Akış, B. (2009). *Türk İş Sistemi ve Kriz Dönemleri*. İş Gündem, Ekonomi ve İş Hayatı Yorumları.
- Alayoğlu, N. (2009).Japon İş Ağları Örgütlenmesi ve Kümelenme. *Müsiad Çerçeve Dergisi*, 17-51.
- Albeni, M., Yavuz, A., Göze K. D. (2009). Ulusal İnovasyon Politikaları Ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 65-90.
- Almeida, H., Park, S.Y., Subrahmanyam, M.G., Wolfenzon, D. (2011). The Structure And Formation Of Business Groups: Evidence From Korean Chaebols.*Journal of Financial Economics*, 99, 447–475.
- Altın, O., Kaya, A. A. (2009). Türkiye’de Ar-Ge Harcamaları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensel İlişkinin Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 9 (1), 251-259.
- Amatori, A., Jones, G. (2007). *Dünya İşletme Tarihi*. Ersoy A. (çev.). Ankara: Dost.
- Ansal, H. (1996). *Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar (Post-Fordizm’de Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor?)*, Birleşik Metal-İş Sendikası.

- Arabacı, İ.B., Karabatak, S. (2013). Çin Yükseköğretim Yönetim Sistemi İle Türk Yükseköğretim Yönetim Sisteminin Karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (2), (125-138).
- Arıkan, C., Akyos, M., Durgut, M., Göker, A. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, Yayın No. TÜSİAD-T/2003/10/362
- Arslanhan, S., Kurtsal, Y. (2010). *Güney Kore İnovasyondaki Başarısını Nelere Borçlu? Türkiye İçin Çıkarımlar*. TEPAV Politika Notu.
- Atay, E. (2012). Krizden İnnovasyona: Güney Kore Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (II), 239-254.
- Atay, E. (2012). Innovation Actors In South Korea: An Anaylysis Of University, Industry And Government Research Centers. *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, VII (II).
- Balcı, S., Wu, H. (2011). Çin Halk Cumhuriyetinde Yükseköğretim Sisteminin Reformu ve Gelişimi. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-201) Bildiri Kitabı*, 3, s. 1867-1875. İstanbul.
- Bartels, F. L. (2005). *Foreign Direct Investment in Southeast Asia: Experience and Future Policy Implications For Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Expert Group Meeting Working Paper, The Evolving Nature of FDI Industrial Organization and Challenges for Policy Practice.
- Baskak, M., Mihçioğlu, E. Otomotiv Endüstrisinde Ana Firma-Tedarikçi İlişkileri Ve Bir Anket Uygulaması.
- Bayar, F. (2008). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye. *Journal of International Economic Disputes*, 32.
- Belen, M., Kıyılar, M. (2005). Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri, Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi, İSMMMO 1. Uluslar arası Muhasebe Denetimi ve VII. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, 21, erişim: archive.ismmmo.org.tr
- Benli A., Sönmezler G. (2002). Türk Bankacılık Sistemi ve Kriz. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 17 (195), 80-92.
- Benson, J. (2008). The Development and Structure of Japanese Enterprise Unions, *Japan Focus*, 45.

- Berggren, C., Karabag, S. F. (2014). Antecedents Of Firm Performance In Emerging Economies: Business Groups, Strategy, Industry Structure, And State Support. *Journal of Business Research*, 67, 2212–2223.
- Bhappu, A. D. (2001). Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları ve Japon Yönetimi İçin Kurumsal Bir Mantık. Nuray Atsan (çev.), *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 56-167.
- Biggart, N. W. (1997). Explaining Asian Economic Organization, Toward A Weberian Institutional Perspective, *The Economic Organization Of East Asian Capitalism* içinde (s.111-151), London: Sage.
- Boyer, R. Yamada, T. (2000). Japanese Capitalism in Crisis A Regulationist Interpretation London: Routledge.
- Bulut, Z. A. (2004). Küresel Rekabet. *Mevzuat Dergisi*. 7 (75).
- Campbell, T. L., Keys P. Y. (2002). Corporate Governance In South Korea: The Chaebol Experience. *Journal of Corporate Finance*, 8, 373–391.
- Carney, M. (1998). A Management Capacity Constraint? Obstacles To The Development Of The Overseas Chinese Family Business. *Asia Pacific Journal Of Management*, 15, 137-162.
- Carney, M. (2008). The Many Futures Of Asian Business Groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 595-613.
- Carney, M., Gedajlovic, E., Yang, X. (2009). Varieties Of Asian Capitalism: Toward An Institutional Theory Of Asian Enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 361–380.
- Carney, R., Witt, M. A. (2012). *The Role Of The State In Asian Business Systems*. Faculty&Research Working Paper.
- Chang, P.L., Shih, H.Y. (2004). The Innovation Systems Of Taiwan and China A Comparative Analysis. *Technovation*, 24, 529–539.
- Chang, S.J. (2006). Chinese Business Groups: Their Origins and Development. Sea-Jin Chang (Ed.), *Business Groups in East Asia Financial Crisis Restructuring, and New Growth* içinde (s.207-231). Oxford: Oxford University.
- Chatterjee, B. (1990). *Japanese Management: Maruti and Indian Experience*. New York: Sterling.
- Chen, K., Guan, J. (2011). Mapping The Functionality Of China's Regional Innovation Systems: A Structural Approach. *China Economic Review*, 22 (1), 11-27.

- Chen, M. (2004). *Asian Management Systems, Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. London: Thomson Learning.
- Chen, Y.T. (2011). A Study On The Role Of Guanxi In Entrepreneurship And Employment. *Economic Modelling*, 28, 2049–2053.
- Cheong, K. S., Choo, K., Lee, K. (2010). Understanding The Behavior Of Business Groups: A Dynamic Model And Empirical Analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76, 141–152.
- Criscuolo, C., Martin, R. (2004). *An Emerging Knowledge-Based Economy in China?* OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 4.
- Costello, T., Prohaska, B. (2013). Innovation. *IT Professional Magazine*, 15 (3), 64.
- Chung C. S. (2001). The Research, Development and Innovation System In Korea Research and Innovation Policies in the New Global Economy. P. Laredo, P. Mustar (Ed.) *Research and Innovation Policies In The New Global Economy An International Comparative Analysis*.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 125-148.
- Çağlıyan, V. (2009). Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 461-479.
- Çakan, S., Taş, A., Hızıroğlu, M. (2011). Ulusal İş Sistemlerinin Ulus Ötesi Uzantıları Olabilir Mi? Ulus Ötesi İşletmelerin Alıcı Ülkelerdeki Örgütsel Formları Köken Ülkedeki Örgütsel Formlarının İzlerini Taşıyor Mu? *Akademik Bakış Dergisi*, 25.
- Çalışır, M., Gülmez, A. (2010). Teknoloji Politikaları Çerçevesinde Ekonomik Gelişim: Türkiye -Güney Kore Karşılaştırması. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5 (1).
- Çavuşoğlu, A. (2011). Güney Kore Patent Sayısını Nasıl Artırdı?, Türkiye Patent Harekatı.
- Çeştepe, H. (2012). Çin'in Dış Ticaretinin Gelişimi, Dünya Ticaret Örgütü'ne Üyelik Öncesi ve Sonrasında Dünya Ticaretine Etkileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (17).
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. (2013). The Relationship Between Strategic Management, Institutionalization And Human Resource Management: A Survey Study With Family Businesses Located In The Northeast Anatolia Sub Economic Region Of Turkey, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 835-842.

- Çokaklı, S. (2002). *Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma: Japonya*. BDDK Mali Sektör Politikaları Dairesi Çalışma Raporları.
- Çolpan, A., Hikino, T. (2008). Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 23-58.
- Değertekin, E. A. (2009). Çin Halk Cumhuriyeti Sermaye Piyasası. *Sermaye Piyasasında Gündem*, 78, 16-30.
- Delios, A., Xu, W. W., Singh, K. (2006). Strategy Research In Asia, *Handbook Of Research On Asian Business* içinde (s. 19-46), Massachusetts: Edward Elgar.
- Demir, G. (1999). Asya Krizi ve IMF, İstanbul: Der, 132-133.
- Demircan, E., Ener M. (2006), Küreselleşme Sürecinde Yeni Devlet Anlayışı Ve Türkiye. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2).
- Doğan, N. (2004). On Yıllık Dönemde Gümrük Birliği'nin Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme. *Mevzuat Dergisi*, 7 (79).
- Doğan, S., Özekcioğlu, H. (2005). Güney Kore Ve Türkiye'de Uygulanan IMF Politikaları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1).
- Douthett, E.B., Jung, K., Kwak, W. (2004). Japanese Corporate Groupings (Keiretsu) And The Characteristics Of Analysts Forecast. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 23, 79-98.
- Dow, S. McGuire, J. (2009). Japanese Keiretsu: Past, Present, Future. *Asian Pacific Journal of Management*, 26, 333-351.
- Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi (2005), Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Ankara.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ., Karata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Tüsiad, İstanbul.
- Elliott, D.J., Yan, K. (2013). *The Chinese Financial System An Introduction and Overview*. Number 6, Washington: John L. Thornton China Center.
- Elitaş, C., Yıldız, F., Üç, M. (2011). Muhasebe Biliminin Çevresi: Anglo Sakson ve Kıta Avrupa Karşılaştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11 (12), 1-18.
- Emre, Z. (2006). *Japonya Sermaye Piyasası*. Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği. İstanbul: Printcenter.

- Enginkaya, E. (2005). Japonya'nın Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(12), 99-108.
- Erdem, R., Kocabaş İ. (2004). Yönetimde Doğu Paradigması. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 175-189.
- Erdönmez, A. P. (2003). Kurumsal Yeniden Yapılandırma. *Bankacılar Dergisi*, 44, 23-42.
- Erkan, H. (2009). Türkiye'nin Stratejik Önceliği: AB ya da Bilgi Toplumu. *Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7 (13).
- Erkek, D. (2011). *Ar-Ge, İnovasyon ve Türkiye Neredeyiz?*. GEKA Raporu. erişim www.geka.org.tr
- Erkiletlioğlu, H. (2013). Dünyada ve Türkiye'de Ar-Ge Faaliyetleri, İktisadi Araştırmalar Bölümü, İstanbul: İş Bankası.
- Esen, Ş., Çetin, S. (2012). Siyasi Parti ve Hükümet Programlarında Girişimcilik ve İnovasyon. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 71-82.
- Fagerberg, J., Srholec, M. (2008). National Innovation Systems, Capabilities And Economic Development. *Research Policy*, 37, 1417–1435.
- Fan, L. K. (2010). On China's Growing Geo-Economic Influence And The Evolution Of Variegated Capitalism. *Geoforum*, 41, 677–688.
- Felker, G. B. (2003). Southeast Asian Industrialisation And The Changing Global Production System. *Third World Quarterly*, 24 (2), 255–282.
- Feenstra, R.C., Yang, T.H., Hamilton, G. G. (1999). Business Groups And Product Variety In Trade: Evidence From South Korea, Taiwan And Japan. *Journal of International Economics*, 48, 71–100.
- Fıkırkoca, A. (2012). Makrokurumsal Kuram. Basım, H. N., Sözen, H. C. (Ed.), *Örgüt Kuramları* içinde (s.271-299). İstanbul: Beta.
- Fıkırkoca, A., Kalemci, A. (2011). Küreselleşme ve Makro-Kurumsal Teori: Bir Literatür Taraması, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13.
- Firkola, P. (2006). Japanese Management Practices Past and Present. *Journal of Hokkaido University*, 35, 115-130.
- Ford, D., Mouzas S. (2008). Is There Any Hope? The Idea Of Strategy In Business Networks. *Australasian Marketing Journal*, 16 (1), 64-78.
- Fulin, S. (2013). *China Capital Markets Development Report*, Çin Sermaye Piyasası Düzenleme Komisyonu.

- Gerçek, A. (2011). AR-GE Harcamalarının Önemi ve Türkiye’deki Durumu. *Bursa Bilanço Dergisi*, 132, 60-66
- Gevgilli, A. (1987). *Yükseliş ve Düşüş*. İstanbul: Bağlam.
- Glenn, M. (2007). National Business Systems Research: Progress and Prospects. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 127–145.
- Grabowiecki, J. (2006). *Keiretsu Groups?: Their Role In The Japanese Economy and A Reference Point (or a paradigm) For Other Countries*. Institute Of Developing Economies, Japan External Trade Organization, V.R.F. Series, No: 413.
- Gordon, M. J. (2003). Is China Financial System Threatened By Its Policy Loans Debt? *Journal of Asian Economics*, 14, 181–188.
- Government of Japan. (2006). *Science and Technology Basic Plan*.
- Gökten, K. (2012). Kapitalizm İçin Çalışmak: Çin’de İşgücü Piyasasının İnşası, *Çalışma ve Toplum*.
- Gönel, F. D. (2005). *Güney Kore - Türkiye Planlı Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması*. Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü.
- Görmüş, A. (2009). Küreselleşme Sürecinde Başlıca İşgücü Piyasası Reformları. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10 (3).
- Guthrie, D., Wang, J. (2006). *Business organizations in China*. Henry Wai Chung Yeung (Ed.), *Handbook Of Research On Asian Business* içinde (s. 99-123). Massachusetts: Edward Elgar.
- Gündüz, İ. (2013). *Japonya Yönetim Sistemi Üzerine Bir İnceleme*. erişim www.ekodialog.com
- Hacıislamoglu, M.L., Silahşör, H.S. (1998). *Güneydoğu Asya Krizinin Nedenleri, Gelişimi ve Olası Etkileri*. Ankara: Hazine Müsteşarlığı, 45-46.
- Haggard, S., Lim, W., Kim, E. (Ed.) (2003). *Economic Crisis And Corporate Restructuring In Korea: Reforming The Chaebol*. New York: Cambridge University.
- Hahn, D., Lee, K. (2006). *Chinese Business Groups: Their Origins and Development*. Sea-Jin Chang (Ed.), *Business Groups in East Asia Financial Crisis Restructuring, and New Growth* içinde (s.207-231). Oxford: Oxford University.
- Haktankaçmaz, M.İ. (2006). Örgütsel Yapı, İşleyiş ve Organlar Bakımından Japonya’da Yerel Yönetimler. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 15 (4), 69-86.

- Halinena, A., Tornroos, J.A. (2005). Using Case Methods In The Study Of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, 58, 1285– 1297.
- Hall, P.A., Soskice, D. (2001). An Introduction to Varieties of Capitalism. *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage* içinde (s.1-70). Oxford: Oxford University.
- Hamilton, G. G., Biggart, N. W. (1988). Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94, 52-94.
- Hamilton, G. G., Biggart, N. W. (1997). Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East. Marco Orru, Nicole Woolsey Biggart, Gary G. Hamilton (Ed.), *The Economic Organization Of East Asian Capitalism* içinde (s.111-151), London: Sage.
- Hanazaki, M., Liu,Q. (2007). Corporate Governance And Investment In East Asian Firms- Empirical Analysis Of Family-Controlled Firms. *Journal of Asian Economics*, 76– 97.
- Hassink, R., (2011). Towards Regionally Embedded Innovation Support Systems In South Korea? Case Studies From Kyongbuk–Taegu And Kyonggi. *Urban Studies*, 38 (8), 1373–1395
- Hiç, M. (2009). *Küresel Ekonomik Kriz ve Türkiye*, Beykent Üniversitesi, İstanbul: Mega.
- Henderson, C. (2000). Asya Çöküyor, Asya Krizi ve Sonrası. Meral Günenç (çev.). İstanbul: Alfa, 1-2.
- Holroyd, C. (2008). Reinventing Japan Inc.: Twenty-First Century Innovation Strategies in Japan. *Prometheus*. 26 (1).
- Hoppal, M. (2003). Postmodern Çağda Şamanizm. Aslan M. (çev.). *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, III (4), 139-148.
- Hoskisson, R. E., Yiu, D., Kim, H. (2004). Corporate Governance Systems: Effects of Capital and Labor Market Congruency on Corporate Innovation and Global Competitiveness. *Journal of High Technology Management Research*, Mayıs, 293-315.
- Hotho, J.J. (2009). A Measure of Comparative Institutional Distance. SMG Working Paper No. 7.

- Hsieh, T. J., Yeh, R. S., Chen, Y.J. (2010). Business Group Characteristics And Affiliated Firm Innovation: The Case Of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39, 560–570.
- Hu, G. A. (2009). The Regionalization of Knowledge Flows in East Asia: Evidence from Patent Citations Data. *World Development*, 37 (9), 1465–1477.
- Hu, M.C., Mathews, J. A. (2005). National Innovative Capacity In East Asia, *Research Policy*, 34, 1322–1349.
- Inoue, Y. (2003). Beyond The East Asian Economic Crisis. Robert Boyer, Toshio Yamada (Ed.), *Japanese Capitalism in Crisis: A Regulationist Interpretation* içinde (s.162-174), London: Routledge.
- Işık, N., Kılınç, E.C. (2012). İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, VII (I).
- Jansson, H., Johanson, M., Ramström, J. (2007). Institutions And Business Networks: A Comparative Analysis Of The Chinese, Russian, And West European Markets. *Industrial Marketing Management*, 36, 955–967.
- Japonya Ülke Bülteni (2011, Haziran). Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK).
- Jensen C.S. (2006). Sendikacılık: Farklılıklar ve Benzerlikler - Avrupa, ABD ve Asya Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. (çev.) Man F., erişim www.e-akademi.org
- Junga, K., Kwon, S. Y. (2011). Ownership Structure And Earnings Informativeness Evidence From Korea. *The International Journal of Accounting*, 37, 301–325.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (Mart-Ekim).
- Karaöz, M., Albeni, M. (2004). Türkiye'de Teknoloji Çabalarına İlişkin Bir Değerlendirme: Türkiye'de Patent Aktivitesi. III. Bilgi Teknolojileri Kongresi, Bilgitek, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Karluk, R., Tonus, Ö., Çatalbaş, N. (1999). Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi Karşısında Türkiye. *Marmara Üniversitesi Yayın No: 640*, 259-279.
- Kaya, A., Coşkun, A., Ekşi H. İ. (2013). Şirket Birleşme ve Devralmalarının Şirketlerin Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Topsis Analizi İle Bist'te Bir Uygulama, 17.Finans Sempozyumu, Muğla.
- Kazuyuki, M. (2003). *Japan's Patent System and Business Innovation: Reassessing Pro-patent Policies*. Rietti Discussion Paper Series.

- Kazuyuki, M. (2005). University Industry Collaborations In Japan: The Role Of New Technology Based Firms In Transforming The National Innovation System. *Research Policy*, 34, 583–594.
- Kızılca, İ. (2013). *İç Pazarı Korumadan Yerli Otomobil Olur mu?*, TEPAV Değerlendirme Notu.
- Kim, E. (2006). The Impact Of Family Ownership and Capital Structures On Productivity Performance Of Korean Manufacturing Firms: Corporate Governance And The “Chaebol Problem”, *J. Japanese Int. Economies*, 20, 209–233.
- Kim, L. (1993). National System of Industrial Innovation: Dynamics of Capability Building in Korea. Richard N. Nelson (Ed.), *National Innovation Systems A Comparative Analysis* içinde (s.357-383). Oxford: Oxford University.
- Kim, H.C., Mehmedoğlu, A.U. (2001). Koreliler'in Din Değiştirme Motifleri, *M. Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 20, 175-191.
- Korkmaz, N. (2004). Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon), İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Kuzgun, Ş. (2000). Türkiye'nin İnanç Coğrafyası. *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 5-11.
- Kutanis, Ö., Tunç T. (2010). Güney Kore Örgüt Kültürü: Konfüçyanizm'in Etkileri Açısından Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 56 (35), 55-75.
- Kuznets, P.W. (1994). *Korean Economic Development: An Interpretive Model*. Westport: Praeger.
- Lai, H., Ming, G. (1999). Knowing Who You Are Doing Business With In Japan: A Managerial View Of Keiretsu. *Journal of World Business*, 34 (4), 423-448.
- Lawrance, R.Z. (1991). Efficient or Exclusionist? The Import Behavior of Japanese Corporate Groups. *Brookings Papers on Economic Activity*, 22 (1), 311-341.
- Lazonick, W., Lu, Q. (2001). The Organization Of Innovation In A Transitional Economy: Business And Government In Chinese Electronic Publishing. *Research Policy*, 30, 55–77.
- Lee, H.Y.G., Azali, M. (2012). Is East Asia An Optimum Currency Area? *Economic Modelling*, 29, 87–95.
- Lee, P.K.C., Humphreys, P. K. (2007). The Role Of Guanxi In Supply Management Practices. *International Journal of Production Economics*, 106, 450–467.

- Leung, K. (2006). The Rise Of East Asia: Implications For Research On Cultural Variations and Globalization, *Journal of International Management*, 12, 235–241.
- Lincoln, J. R., Shimotani M. (2010). Business Networks in Postwar Japan: Whither the Keiretsu? Asli M. Colpan, Takashi Hikino, James R. Lincoln (Ed.) The Oxford Handbook of Business Groups içinde (s. 127-156). Oxford: Oxford University.
- Liu, X., White, S. (2001). Comparing Innovation Systems: A Framework and Application To China's Transitional Context. *Research Policy*, 30, 1091–1114.
- Lonien, C. (2007). Chapter 1. The Old Japanese Keiretsu Model. *The Japanese Economy*, 34 (3), 5–36.
- Lundvall, B. A. (1993). *National Systems Of Innovation - Toward a Theory Of Innovation And Interactive Learning*. Oxford: Oxford University.
- Mahiroğulları, A. (2001). Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1).
- Mahmooda, P. I., Singh J. (2003). Technological Dynamism In Asia. *Research Policy*, 32, 1031–1054.
- Mandel, E. (1992). *İktidar ve Para*. Tanatar B. (çev.). Yazın: İstanbul.
- Martinsons, M. G., Westwood, R. I. (1997). Management Information Systems in The Chinese Business Culture: An Explanatory Theory. *Information&Management*, 32, 215-228.
- Masaki, N. (1998). Ownership and Control Of Large Corporations In Contemporary Japan. Harukiyo Hasegawa, Glenn D. Hook (Ed.), *Japanese Business Management: Restructuring for Low Growth and Globalisation* içinde (s. 128-142). London: Routledge.
- Maurice, M. (1976). Introduction: Theoretical and Ideological Aspects of the Universalistic Approach To The Study Of Organization. *International Studies of Management&Organization*, 6 (3), 3-10.
- Maurice, M., Sellier, F., ve Silvestre, J. J. (1986). The Social Foundations of Industrial Power. Massachusetts: MIT.
- McLeod, R., Garnaut, R. (1999). East Asia In Crisis? From Being A Miracle To Needing One?, London: Routledge.
- Mesutoğlu, B. (2001). *Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma: Güney Kore Örneği*. BDDK, MSPD Çalışma Raporları, Ankara.

- Miwa, Y., Ramseyer, J. M. (2010). *The Fable of the Keiretsu: Urban Legends of the Japanese Economy*. Chicago: University of Chicago.
- Morck, R. K., Steier, L. (2005). *Global History of Corporate Governance- An Introduction*, National Bureau of Economic Research. NBER Working Paper.
- Morgan, G. (2007), National Business Systems Research: Progress and Prospects, *Scandinavian Journal of Management*, 23, 127-145.
- Morishima, M. (1988). *Why Has Japan Succeeded?*. New York: Cambridge University.
- Mumcu A. (1996). Çin Meselesi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, XVIII (1-4), 3.
- MÜSİAD Araştırma Raporları. (2012). *Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon*. İstanbul: Pelikan.
- Nelson, R.R., Pack H. (1999). The Asian Miracle and Modern Growth Theory. *The Economic Journal*, 109 (July), 416-436.
- OECD (1997), *National Innovation Systems*, France: OECD Publications.
- Oğuztürk, B.S. (2011). Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (5), 48-53.
- Orru, M., Biggart, N.W., Hamilton, G.G. (1991). Organizational Isomorphism in East Asia. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago, 361-389.
- Orru, M., Biggart, W., Hamilton, G. G. (1997). The Economic Organization of East Asian Capitalism. *Journal of Comparative Economics*, 26, 196-200.
- Öğüt, A., Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (23), 145-170.
- Öğütçü, M. (1999). *Geleceğimiz Asya'da mı? Yaralı Asya, Çin ve Türkiye*. İstanbul: Ad.
- Öksüz, S. (2001). Doğu Asya Mucizesinin Dünü ve Krizin Bugünü Türkiye İçin Bazı Çıkarımlar. *Ege Akademik Bakış*, 1 (1), 41.
- Öz, S. (2008). *Küresel Rekabette Son Aşamaya Ulaşmak: Güney Kore Raporu*. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, İstanbul: Graphis.
- Özdemir, Z. (2005). Japon Kalkınması ve Piyasa Özgürlüğünün Sonu. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1.

- Özen, Ş., Yeloğlu, H. (2006). Bir Örgüt Kimliği Olarak ‘Holding’ Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözölme Üzerine Bir Model Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2), 45-84.
- Özkara, B., Kurt, M., Karayormuk, K. (2008). Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2), 59-83.
- Peker, H. (2012). *Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon*. MÜSİAD Araştırma Raporları, 76, İstanbul: Pelikan.
- Peng, M. W., Lee, S.H., Tan, J. J. (2001). The Keiretsu in Asia: Implications For Multilevel Theories Of Competitive Advantage. *Journal of International Management*, 7, 253–276.
- Petri, P.A. (2006). Is East Asia Becoming More Interdependent? *Journal of Asian Economics*, 17, 381–394.
- Polattaş, O. (2009). *Şirketlerde İnovasyon Sisteminin Gelişimi*. Maliye Bakanlığı.
- Redding, G., Witt M. A. (2007). “Japan”, *The Future of Chinese Capitalism: Choices and Chances*, Oxford: Oxford University.
- Reischauer, E.O., Jansen, M.B. (1988). *The Japanese Today: Change and Continuity*. USA:Harvard University.
- Richter, F.J. (2002). *Redesigning Asian Business: In the Aftermath of Crisis*. Quarum Books, London: Greenwood.
- Rowen, H. S., Toyoda, A. M. (2002). *From Keiretsu to Startups: Japan Push for High Tech Entrepreneurship*, Asia Pasific Research Center.
- Sandefur, G. D., Park H. (2007). Educational Expansion And Changes In Occupational Returns To Education In Korea. *Research in Social Stratification and Mobility*, 25, 306–322.
- Sandıklı A. (2009). Geleceğin Süper Gücü Çin, *Bilge Strateji*, 1 (1).
- Saray, M.O., Gökdemir, L. (2007). Çin Ekonomisinin Büyüme Aşamaları (1978-2005). *Online Journal of Yaşar University*, 2(7), 681-686.
- Sarıgül, H., Kurşunel, F. (2012). Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Alma Nedenleri: 2001–2011 Türkiye Örnekleri, 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Konya.
- Sargut, A. S., Özen, Ş. (2007). Örgüt Kuramları. Ankara: İmge.
- Sato, Y. (2001). The Structure and Perspective of Science and Technology Policy in Japan. Philippe Laredo, Philippe Mustar (Ed.), *Research and Innovation Policies in the New*

- Global Economy - An International Comparative Analysis* içinde (s.79-115). Cheltenham: Edward Elgar.
- Sayın, Y. (2013), Çin Dış Politikasında Değişim ve Konfüçyüs'ün Yeniden Keşfi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29.
- Sığrı, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9). 29-47.
- So, Y.L., Walker, A. (2006). *Explaining Guanxi: The Chinese Business Network*. New York: Routledge.
- Sönmez, A. (2003). *Doğu Asya 'Mucize'si ve Bunalımı*. Türkiye İçin Dersler. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Sönmez, H. S. (1988). Türk Mali Sisteminde Bankacılık Sektörünün Yeri, Önemi ve Sorunları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 157-162.
- Sözen, H.C., Basım, H. N. (2012). Örgüt Kuramları. İstanbul: Beta.
- Stiglitz, J.E., Yusuf, S. (2001). *Rethinking the East Asia Miracle*, Oxford: Oxford University.
- Stiles, P. (2009). The Changing Nature of the Japanese Business System and Its Impact on Asia. *Long Range Planning*, 42, 427-438.
- Stuart, I., Taşkın, N., Verville, J. (2012), Trust in Buyer-Supplier Relationships: Supplier Competency, Interpersonal Relationships and Outcomes. *Journal Of Enterprise Information Management*. 25 (4), 392-412.
- Suto, M. (2000). *New Development in the Japanese Corporate Governance in the 1990s-The Role of Corporate Pension Funds*. HWWA Discussion Paper. 100. Hamburg: Hamburg Institute of International Economics.
- Şahin, K., Mert K. (2014). Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkisi. *Tisk Akademi*, 9 (18).
- Şahin, K.T., Nas, T.İ., Uzun, A. (2011). İş Sistemlerinde ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında Yakınsama-İraksama Tartışması: Makro ve Mikro Bakış Açısı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1).

- Şimşek, M. (2005). Çin Halk Cumhuriyeti'nin Dünya Ticaret Örgütü'ne (WTO) Üyeliğinin Ekonomik Etkileri ve Çin'in Geleceğine İlişkin Senaryolar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (2).
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2).
- Talas, C. (1982), Bir Toplumsal Politika Belgesinin Yorumu, No:488, 100. Doğum Yılında Atatürk'e Armağan Dizisi: 31, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Tamaschke, R., Trimarchi, M. (2004). Coordinations In Business Interactions Between Hong Kong Chinese, Mainland Chinese And Western Actors. *International Business Review*, 13, 1–17.
- Taş, A., Hızıroğlu, M., Çakan, S. (2011). Ulusal İş Sistemlerinin Ulus Ötesi Uzantıları Olabilir Mi? Ulus Ötesi İşletmelerin Alıcı Ülkelerdeki Örgütsel Formları Köken Ülkedeki Örgütsel Formlarının İzlerini Taşıyor Mu? *Akademik Bakış Dergisi*, 25.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Dokuzuncu Kalkınma Planı Fikri Mülkiyet Hakları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2006.
- T. C. Karacadağ Kalkınma Ajansı Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi, Güney Kore – Japonya Çalışma Ziyareti (15-23 Eylül 2012) Raporu.
- Tolentino, P.E. (2006). Explaining Multinational Companies From The Developing Economies Of East And Southeast Asia. *Handbook Of Research On Asian Business* içinde (s.409-428). Massachusetts: Edward Elgar.
- Tsang, E. W. K. (2002). Learning From Overseas Venturing Experience: The Case Of Chinese Family Businesses. *Journal of Business Venturing*, 17, 21-40.
- Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi (2011). T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Türkiye'de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi (2012).
- Türker N. (2007). Çin'deki Düşünce Akımlarına Genel Bakış. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 289-298.
- Türkiye Bankalar Birliği, 280, İstanbul.
- Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri (2003). TÜSİAD, İstanbul: Lebib Yalkım.

- Uzun, A. M. (2010), Savaş Sonrası Japonya’da Sanayi Politikası: MITI (Uluslar Arası Ticaret Ve Sanayi Bakanlığı) Ne Kadar Başarılıydı? *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4, ss. 63-72.
- Ünal, T., Seçilmiş, N. (2013). Ar-Ge Göstergeleri Açısından Türkiye ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslaması, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1 (1), 12-25.
- Üsdiken, B. (2008). Türkiyede İşletme Grupları: Özel Sayıya Giriş, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2), 5-21.
- Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri (2007). Parça Sektörü (Otomotiv Yan Sanayi) 2023 Vizyonu Raporu, TÜBİTAK.
- Wang, Y. (2004). Financial Cooperation and Integration In East Asia. *Journal of Asian Economics*, 15, 939–955.
- Wasti S.A., Wasti S.N. (2009). Gelişmekte Olan Ülkelerde Ana Sanayi-Yan Sanayi İlişkilerinde Güvenin Öncülleri: Türk Otomotiv Sektörü Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (1), 139-160.
- Weidenbaum, M. (1996). The Chinese Family Business Enterprise. *California Management Review*, 38 (4).
- Westney, D. E. (1996). *The Japanese Business System: Key Features and Prospects for Change*. MIT Japan Program Working Series. 26-96.
- Whitley, R.(1990). Eastern Asian Enterprise Structure And The Comparative Analysis Of Forms Of Business Organization. *Organization Studies*, 11(1), 47-74.
- Whitley, R. (1992). *Business Systems in East Asia, Firms, Markets, Societies*, London: Sage.
- Whitley, R. (1994). Dominant Forms of Economic Organizations In Market Economies. *Organization Studies*, 15 (2), 153-182.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring And Change Of Business Systems*. Oxford: Oxford University.
- Whitley, R. (2000). The Institutional Structring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies. *Organization Studies*, 21 (5), 855-886.
- Whitley, R. (2001). How And Why Are International Firms Different? The Consequences Of Cross-Border Managerial Coordination For Firm Characteristics And Behaviour. Manchester Business School. 27-68. Oxford: Oxford University.

- Whitley, R. (2001). National Innovation Systems, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 10303-10309.
- Whitley, R. (2002). Multiple Market Economies: The Role Of Institutions In Structuring Business Systems. 217-240, Leiden: Brill.
- Whitley R. (2007). *Business Systems and Organizational Capabilities. The Instiutional Structuring of Competetive Competences*. Oxford: Oxford University.
- Witt, M. A., Carney, R. (2012). The Role Of The State In Asian Business Systems, *Faculty&Research Working Paper*.
- Witt, M. A., Redding, G. (2008), *China's Business System and its Future Trajectory*, Faculty&Research Working Paper.
- Witt, M. A., Redding, G. (2013). Asian Business Systems: Instutional Comparisons, Clusters And Implications For Varietes Of Capitalism And Business Systems Theory. Faculty&Research Working Paper.
- Won, K.K. (2004). Chaebol Restructring and Family Business in Korea.
- Yang, Z., Wang, C. L. (2011). Guanxi As a Governance Mechanism In Business Markets: It's Characteristics, Relevant Theories, And Future Research Directions, *Industrial Marketing Management*, 40, 492–495.
- Yazıcı, K., Şahin, K. T. (2006). Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Kültürel ve Makro-Kurumsal Bağlamın Birlikteliği. *Yönetim*, 17 (53).
- Yeloğlu, H.O. (2005). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigurasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigurasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önergeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170.
- Yeung, H. W. (2000). The Dynamics Of Asian Business Systems In A Globalizing Era. *Review of International Political Economy*, 7 (3), 399–433.
- Yeung, H.W. (2006). Change and Continuity in Southeast Asian Ethnic Chinese Business. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (2), 229-254.
- Yıldız, G., Ardiç, K. (2002). Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi? *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 6 (31). 67-75.
- Yılğör, A., Yücel, E. (2012). İşletmelerin Sahiplik Yapısının İncelenmesi: Sahiplik ve Kontrol Ayrımı Konusunda Çıkarımlar. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8, 16.

- Yılmaz, H. (2003). Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet, Rekabet Kurumu: Ankara.
- Yılmaz, Ö. G. (2011). Türkiye Ekonomisinde Büyüme İle İşsizlik Oranları Arasındaki Nedensellik İlişkisi. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (2), 63-76.
- Yu, Y., Dong, X., Shen, N. K., Khalifa, M., Hao, J. (2013). Strategies, Technologies And Organizational Learning For Developing Organizational Innovativeness In Emerging Economies. *Journal of Business Research*, 66, 2507–2514.
- Yusuf, S., Nabeshima, K. (2005). Creative Industries In East Asia. *Cities*, 22 (2), 109–122.
- Yüksel, N. (1986) Yeni Toplu Pazarlık Döneminde İşçi İşveren İlişkileri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 35-36, 105-112.
- Zerenler, M., İraz, R. (2006). Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 247-267.
- Zhang, X., Whitley, R. (2013). Changing Macro-Structural Varieties Of East Asian Capitalism. *Socio-Economic Review*, 1–36.
- Zhu, D., Tann, J. (2005). A Regional Innovation System in a Small-sized Region: A Clustering Model in Zhongguancun Science Park. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17 (3), 375–390.

Elektronik Kaynaklar

www.wikipedia.org -Erişim 26.01.2015
<http://data.worldbank.org/>
<http://stats.oecd.org/>
<http://www.tst.gen.tr> -Erişim Tarihi: 11.03.2015
<http://enm.blogcu.com/> -Erişim: 21.01.2015
<http://www.dunyadinleri.com/> -Erişim Tarihi: 06.03.2015
<http://mickeymello.com> -Erişim Tarihi: 22.02.2015
<http://www.kardelendergisi.com/> -Erişim Tarihi: 15.04.2015
<http://stratejikdusunceler.blogspot.com/> -Erişim Tarihi: 08.03.2015
<http://www.investopedia.com/> -Erişim Tarihi: 13.05.2015
<http://www.japanfocus.org/> -Erişim Tarihi: 19.05.2015
<http://kosgeb.gov.tr/> -Erişim Tarihi:11.01.2015
<http://sabanciuniv.edu> - Erişim Tarihi:11.01.2015
<http://www.wipo.int/>-Erişim Tarihi: 13.05.2015
<http://www.mfa.gov.tr>-Erişim Tarihi: 14.02.2015
<http://www.ibp.gov.tr> -Erişim tarihi: 26.03.2015
<http://www.ikv.org.tr/>- Erişim Tarihi: 03.06.2015
www.stats.gov.cn -Erişim Tarihi: 20.04.2015
<http://www.tugeb.org.tr/> -Erişim Tarihi: 26.03.2015
<http://www.ekodialog.com/> -Erişim Tarihi: 15.03.2015
<http://www.ekonomistim.com/> - Erişim Tarihi: 15.03.2015
<http://www.sinoturkish.com/>-Erişim Tarihi: 19.01.2015
<http://www.cinkultur.com> -Erişim Tarihi: 28.02.2015
<http://www.antimai.org> -Erişim tarihi: 28.03.2015
<http://www.dragonbn.com/> -Erişim Tarihi: 22.04.2015
<http://isgundem.blogspot.com.tr> -Erişim Tarihi: 21.07.2015
<http://www.musiad.org.tr> -Erişim Tarihi: 02.06.2015
<http://metalworkers.tripod.com> -Erişim Tarihi: 28.04.2015
<http://books.google.com.tr> -Erişim Tarihi: 15.10.2015
<http://www.turkiyepatenthareketi.com> -Erişim Tarihi: 05.09.2015
[http:// www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr) -Erişim Tarihi: 14.05.2015

<http://www.brookings.edu> -Erişim Tarihi: 19.04.2015
<http://www.ekonomi.isbank.com.tr> -Erişim Tarihi: 29.03.2015
<http://www.calismatoplum.org> -Erişim Tarihi: 01.02.2015
<http://www.beykent.edu.tr> -Erişim Tarihi: 30.07.2015
<http://www.karacadag.org.tr> -Erişim Tarihi: 11.06.2015
<http://www.sgb.meb.gov.tr> -Erişim Tarihi: 12.07.2015
<http://www.tbb.org.tr> -Erişim Tarihi: 23.06.2015
<https://flora.insead.edu> -Erişim Tarihi: 24.06.2015
<http://www.ide.go.jp> -Erişim Tarihi: 11.11.2015



ÖZET

Ulusal iş ve inovasyon sistemleri kurumsal çevre ile uyum içinde geliştiğinden, farklı kurumsal ortamlarda farklı örgütlenme yapıları oluşmaktadır. Bu çalışmada Doğu Asya ülkeleri (Japonya, Çin ve Güney Kore) ve Türkiye'nin iş sistemleri ve Ar-Ge boyutu bakımından inovasyon politikalarına ilişkin temel belirlemeler ile yıllar içinde değişim ve gelişimleri incelenerek karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır.

Ülkelerin iş sistemlerine ilişkin olarak ulusal iş sisteminin temel karakteristikleri (sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon ve istihdam ilişkileri ve iş yönetimi) ve iş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapılar (devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ile güven-otorite ilişkileri) incelenmiştir. Doğu Asya ülkelerinde ekonomik başarıya ulaşmanın temeli incelendiğinde sosyal ilişkilerle düzenlenen geleneksel kurumların küresel ticaretin gereklilikleri ile uyum içinde çalışması gözlenmektedir. Doğu Asya ekonomileri bu uyum ile birlikte hızla geliştirdikleri inovasyon yapılarının da katkısıyla örgüt kültürlerini geliştirerek dünya çapında ekonomik birer güç haline gelmektedirler. Türkiye ise birçok alanda gelişimini sürdürdüğünden Doğu Asya ülkelerinin gerisinde kalmaktadır. Dünya ülkeleri ile rekabet edebilir konuma ulaşabilmek için Türkiye'de iş sistemlerinin etkinliği ve inovatif yetkinliğin gelişimi hızlandırılmalıdır.

Ayrıca bu çalışmanın sonucunda; dünya çapında başarılı olmak isteyen bir işletmenin diğer ülkelerde başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için o ülkenin kurumsal ve kültürel yapısını analiz ederek mevcut iş sistemini yeni ortama uygun şekilde düzenlemesi gerektiği belirlenmiştir.

ABSTRACT

Since national business and innovation systems develop in compliance with the corporate environment, different organizational structures are formed in different corporate environments. In this study, a comparative analysis was made with the basic determinations regarding the business systems and innovation policies in scope of R&D of the East Asian countries (Japan, China and South Korea) and Turkey by examining the change and developments of the same over the years.

Key characteristics of the national business system (ownership; non-ownership; and employment relations and work management) regarding the business systems of the countries and the institutional features forming the business systems (the state; financial system; skill development; and trust and authority) were examined. When the basis of reaching economic success in the East Asian countries is examined, it is observed that the traditional institutions arranged with social relations operate in compliance with the requirements of the global trade. The East Asian economies become a world-wide power by developing their organizational cultures also with the support of the innovation structures they developed rapidly along with this compliance. However since Turkey continues its development in several areas, it falls behind the East Asian countries. To reach a competitive position with the World countries, activity of the business systems and development of innovative competence should be accelerated in Turkey.

Moreover, as a result of this study, it is determined that in order for a business wanting to be successful worldwide to successfully act in the other countries, it is necessary to analyze the corporate and cultural structure of that country and regulate its current business system in accordance with the new environment.