

ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİNDE
ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

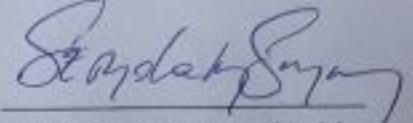
NURİ ÖZDEMİR

İŞLETME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİSAN 2017

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylarım.

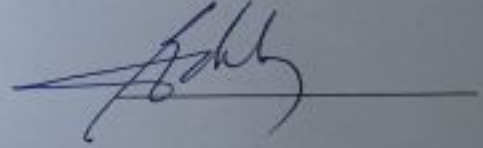

Prof. Dr. Serdar SAYAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Bu çalışmayı okuduğumu ve çalışmanın kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda bir Yüksek Lisans tezi olabilecek yeterlilikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ
(TOBB ETÜ, İşletme)



Tez Jürisi Üyeleri

Prof. Dr. Yavuz ERCİL
(Başkent Ü., İletişim Tasarımı)
Doç. Dr. Berna TARI KASNAKOĞLU
(TOBB ETÜ, İşletme)



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Nuri ÖZDEMİR

ÖZ

ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

ÖZDEMİR, Nuri

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ

Tez çalışması kapsamında, işletmelerin fiziksel olmayan fakat işletmelere değer katan varlıkları olan entelektüel sermaye unsurlarının işletmelerin uluslararasılaşma sürecini nasıl etkiledikleri sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu soruyu cevaplamak amacıyla karşılaştırmalı nitel analiz yönteminden faydalanılmış, işletmelerin belirli dönemlerdeki entelektüel sermaye bileşenlerinin değerleri “0” veya “1” olarak belirlenmiş ve entelektüel sermaye bileşenlerinin kombinasyonlarının uluslararasılaşma sürecine etkisi ortaya çıkarılmıştır. İşletmelerin entelektüel sermayelerini tespit için ise içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, Uluslararasılaşma, Karşılaştırmalı Vaka Analizi, İçerik Analizi

ABSTRACT

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONALIZATION

OZDEMIR, Nuri

Master of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Ramazan AKTAS

In the scope of this research, the question how intellectual capital elements which - beyond physical assets- add value to companies affect the internationalization processes of firms was tried to be answered. To answer the question, the binary values (1 or 0) of intellectual capital elements at definite times in the history of selected companies was determined, and using comparative case analysis method, how different combination of intellectual capital elements affect the internationalization process of a company was found. To evaluate the binary values of intellectual capital elements in the companies content analysis method was used.

Keywords: Intellectual Capital, Internationalization, Comparative Case Analysis, C Analysis

TEŞEKKÜR SAYFASI

Tez çalışmamın başından sonuna kadar bana yol gösteren, merak ettiğim soruyu bulduran ve kendi sorumu ozmeyi öğreten saygıdeğer hocam Prof. Dr. Yavuz ERCİL'e, tez danışmanım Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ'a, beni yüksek lisans ğrencisi olarak kabul eden TOBB Ekonomi ve Teknoloji niversitesi'ne, lisansüstü çalışmalarıma fırsat ve destek veren kurumum TÜBİTAK'a, değerli vakitlerini ayırarak tez çalışması kapsamında ihtiyaç duyduğumuz incelemeleri yapan değerlendiricilere ve tez çalışmalarım süresince desteklerini hissettiğim arkadaşlarıma müteŐekkirim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL SAYFASI	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR SAYFASI	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
BÖLÜM II: ULUSLARARASILAŞMA	3
2. 1. Uluslararasılaşma Gereksinimleri.....	3
2.1.a. Büyüme ve Karlılıkta Artış Beklentileri	3
2.1.b. Bilgi Edinimi	4
2.1.c. Pazar Çeşitlendirme	5
2.1.d. Teşvik ve Destekler	5
2.1.e. İş Ağları	7
2.1.f. Stratejik Nedenler	8
2.2. Uluslararasılaşma Modelleri.....	10
2.2.a. Uppsala Modeli	11
2.2.b. Uluslararasılaşmanın Ürün-Yaşam Döngüsü Modeli	12
2.2.c. Eklektik (OLI) Paradigması ve İşlem Maliyeti Modeli	13
2.2.d. Ağ Teorisi ve Küresel Doğanlar	15
2.2.e. Yenileşim (İnovasyon) Temelli Yaklaşımlar	16
2.2.f. Uluslararasılaşma Modellerinin Yorumlanması ve Sentez	18
BÖLÜM III: ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ.....	19
3.1. Entelektüel Sermayenin Tanımı ve Tarihçesi.....	19
3.2. Entelektüel Sermaye Bileşenleri.....	23
3.2.a İnsan Sermayesi.....	23
3.2.b Yapısal Sermaye.....	25
3.2.c İlişki Sermayesi	26
3.3. Entelektüel Sermaye Ölçümü.....	27

BÖLÜM IV: ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ULUSLARARASI LAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	31
4.1. Karşılaştırmalı (Nitel) Vaka Analizi.....	31
4.2. Örnek Firma Seçimi	37
4.3. ES Ölçme/Değerleme Yönteminin Belirlenmesi.....	40
4.3.a. Nitel İçerik Analizi	43
4.4. İşletme Verilerinin Toplanması ve Düzenlenmesi.....	49
4.4.a. Hyosung'da Uluslararasılaşma	50
4.4.b. Aksa Akrilik'te Uluslararasılaşma.....	54
4.4.c. Hyosung'da ve Aksa Akrilik'te Entelektüel Sermaye	58
BÖLÜM V: SONUÇ.....	103
KAYNAKÇA	109
EK-1: TARİHÇE - İŞLETME 1.....	121
EK-2: TARİHÇE - İŞLETME 2.....	130
EK-3: SÖYLEM ANALİZİ TALİMATI – ULUSLARARASI LAŞMA	137
EK-4: SÖYLEM ANALİZİ TALİMATI - ENTELEKTÜEL SERMAYE	140

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Ağ İlişkilerinin Etkileri.....	8
Tablo 2.2. Uluslararasılaşmaya Yenileşim Temelli Yaklaşımlar.....	17
Tablo 2.3. Uluslararasılaşma Seviyeleri	18
Tablo 3.1. Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri	27
Tablo 4.1. Bool Cebirinde “Ve” ve “Veya” İşlemleri.....	32
Tablo 4.2. MB Kararı Doğruluk Tablosu.....	35
Tablo 4.3. Düzenlenmiş MB Kararı Doğruluk Tablosu.....	35
Tablo 4.4. Entelektüel Sermaye Etkenleri ve Tanımları	42
Tablo 4.5. Entelektüel Sermaye Etkenleri ve Değerleme	42
Tablo 4.6. İnsan Sermayesi Etkenleri ve Seviyeleri.....	46
Tablo 4.7. Yapısal Sermaye Etkenleri ve Seviyeleri.....	47
Tablo 4.8. İlişki Sermayesi Etkenleri ve Seviyeleri	47
Tablo 4.9. Değerlendirici Bilgileri.....	49
Tablo 4.10. Uluslararasılaşma Kodlamaları – Hyosung	52
Tablo 4.11. Uluslararasılaşma Aşamaları – Hyosung	54
Tablo 4.12. Uluslararasılaşma Kodlamaları – Aksa.....	56
Tablo 4.13. Uluslararasılaşma Aşamaları – Aksa	58
Tablo 4.14. İnsan Sermayesi Kodlamaları – Hyosung.....	63
Tablo 4.15. İnsan Sermayesi Gelişimi – Hyosung	66
Tablo 4.16. İnsan Sermayesi Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Hyosung.....	66
Tablo 4.17. Yapısal Sermaye Kodlamaları – Hyosung.....	68
Tablo 4.18. Yapısal Sermaye Gelişimi – Hyosung	70
Tablo 4.19. Yapısal Sermaye Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Hyosung.....	70
Tablo 4.20. İlişki Sermayesi Kodlamaları – Hyosung	73
Tablo 4.21. İlişki Sermayesi Gelişimi – Hyosung	75
Tablo 4.22. İlişki Sermayesi Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Hyosung	75
Tablo 4.23. İnsan Sermayesi Kodlamaları – Aksa.....	81
Tablo 4.24. İnsan Sermayesi Gelişimi – Aksa	84
Tablo 4.25. İnsan Sermayesi Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Aksa.....	84
Tablo 4.26. Yapısal Sermaye Kodlamaları – Aksa	87
Tablo 4.27. Yapısal Sermaye Gelişimi – Aksa	89

Tablo 4.28. Yapısal Sermaye Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Aksa	89
Tablo 4.29. İlişki Sermayesi Kodlamaları – Aksa	92
Tablo 4.30. Yapısal Sermaye Gelişimi – Aksa	94
Tablo 4.31. Yapısal Sermaye Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Aksa	94
Tablo 4.32. Entelektüel Sermaye ve Uluslararasılaşma Seviyeleri – Hyosung.....	95
Tablo 4.33. Entelektüel Sermaye ve Uluslararasılaşma Seviyeleri – Aksa.....	95
Tablo 4.34. ES-UA Doğruluk Tablosu – Hyosung	97
Tablo 4.35. ES-UA Sadeleştirilmiş Doğruluk Tablosu – Hyosung	98
Tablo 4.36. UA4 - UA6 Doğruluk Tablosu – Hyosung	98
Tablo 4.37. ES-UA Doğruluk Tablosu - Aksa Akrilik	100
Tablo 4.38. ES-UA Sadeleştirilmiş Doğruluk Tablosu – Aksa.....	101
Tablo 4.39. UA3 - UA6 Doğruluk Tablosu – Aksa	101
Tablo 5.1. UA6 Seviyesi - Gerek ve Yeter Koşullar.....	107

KISALTMALAR LİSTESİ

ES : Entelektüel Sermaye

İS : İnsan Sermayesi

AS : İlişki Sermayesi

YS : Yapısal Sermaye

UA : Uluslararasılaşma

BÖLÜM I

GİRİŞ

Uluslararası firmaların küresel ekonomideki etkilerini ve önemini gösteren en önemli araştırmalardan biri, Vitali vd. (2011) tarafından yapılan ve dünyadaki en büyük 737 uluslararası işletmenin, tüm uluslararası işletmelerin yaklaşık %80'i üzerinde kontrol gücüne sahip olduğunu gösteren çalışmadır. Yine bu çalışmanın sonuçlarına göre, uluslararası işletme ortaklıkları ağında en büyük kontrol gücüne sahip ilk 50 şirket, tüm ağın yaklaşık %40'ı üzerinde kontrole sahiptir. Fortune (2016) dergisinde yayınlanan, dünyada 2015 yılında en çok gelir elde eden 500 şirketin sıralandığı "Fortune Global 500 - 2015" listesinde yer alan firmaların toplam gelirlerinin 27,6 Trilyon Amerikan Doları olduğu ve bu firmaların dünya genelinde 67 milyon kişiyi istihdam ettiği görülmektedir. Bu firmaların da neredeyse tamamı, insan kaynakları, tedarik, üretim, satış vb. boyutlardan bir veya birkaçında uluslararası ölçekte faaliyet gösterme başarısını yakalamış durumdadır.

Şirketlerin performanslarında, gelirlerinde ve değerlerinde önemi açıkça görülebilen uluslararasılaşmanın ne olduğu ve nasıl gerçekleştiği ile ilgili de pek çok araştırma mevcuttur. Sullivan (1994), şirketlerin uluslararasılaşmasının derecesini tespit amacıyla, bu alanda 1970'lerden itibaren yapılan çalışmalara da atıfta bulunarak, bir Uluslararasılaşma Derecesi Modeli ortaya koymuştur. Whitelock (2002) uluslararasılaşma konusunu incelediği makalesinde uluslararasılaşma ile ilgili "Uppsala Modeli", "Eklektik Paradigması ve İşlem Maliyeti Analizi", "Etkileşimli (İnteraktif) Ağ Yaklaşımı" ve "İş Stratejisi yaklaşımı" olarak bilinen 4 modeli incelemiştir.

Vitali'nin (2011) çalışmasında sunulan kontrol gücü en yüksek 50 firma arasında Türkiye merkezli hiçbir işletme bulunmazken, Fortune 500 – 2015 (2016) listesindeki tek Türk firması 419. sıradaki Koç Holding olmuştur. Söz konusu 500 firmanın sadece 33 ülkeden çıkmış olması, diğer pek çok ülke gibi Türkiye'deki şirketlerin de uluslararasılaşma konusunda geride kaldığını göstermektedir. Türk şirketlerinin, uluslararasılaşma stratejisini oluştururken ve yürütürken dikkat etmeleri gereken hususlar araştırıldığında, başarı ile başarısızlık arasındaki farkı açıklayabileceği düşünülen kavram olarak Entelektüel Sermaye Yönetimi çıkmaktadır.

Entelektüel Sermaye kavramı, işletmelerin fiziksel olmayan ancak işletmeye değer katan varlıklarını ifade etmektedir. Entelektüel Sermaye, Edvinson ve Sullivan (1996) tarafından ise değere dönüştürülebilir bilgi olarak tanımlanmıştır. Bu makalede entelektüel sermayenin, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere 3 temel bileşeni olduğu söylenmiştir.

Zerenler ve Gözlü'nün (2008), Türkiye'de Otomotiv Sektöründe tedarikçi olarak faaliyet gösteren 107 firma üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre Entelektüel Sermaye bileşenlerinin yönetimine önem veren işletmelerde ihracat performansının arttığı görülmüştür. Araştırmaya göre işletmelerde Entelektüel Sermaye birikimi dış pazarlar hakkında bilgi düzeyini yükseltmekte, ihracat tutarlarını artırmakta ve böylece işletmelerin rekabetçiliğine de katkı sağlamaktadır.

BÖLÜM II

ULUSLARARASI LAŞMA

2. 1. Uluslararasılaşma Gereksinimleri

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini ve bu sürecin gelişimine etki eden etmenleri incelemeden önce işletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren gereksinim ve şartları incelemek faydalı olacaktır. Crick (2007) tarafından yapılan araştırmada işletmeleri uluslararasılaşmaya teşvik eden 24 sebep sunulmuştur. Söz konusu 24 sebebin aşağıdaki gibi 6 grupta değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

- Büyüme ve Karlılıkta Artış Beklentileri
- Bilgi Edinimi
- Pazar Çeşitlendirme
- Teşvik ve Destekler
- İş Ağları
- Stratejik Nedenler

2.1.a. Büyüme ve Karlılıkta Artış Beklentileri

İşletmelerin uluslararası faaliyetlere yönelmelerinin öncelikli sebebinin pazar sayısını artırarak işletmenin büyümesini hızlandırmak olduğu söylenebilir. Oviat ve Mc Dougall (1994) ve Zahra, Ireland ve Hitt (2000), sınır dışı faaliyetlerin, özellikle dinamik ve teknoloji yoğun sektörlerde, büyüme için bir katalizör görevi üstlendiğini göstermişlerdir. Autio vd. (2007), erken uluslararasılaşan işletmelerin geç uluslararasılaşanlara kıyasla daha hızlı büyüebileceğini belirtmiştir.

İşletmeler yurtiçinde hâlihazırda kurulu veya kurulması planlanan fazla üretim kapasitelerini değerlendirmelerini sağlayacak yeni pazar arayışı ile de yurtdışına yönelebilir. Örneğin Ólafsson ve Hermannsdóttir (2009) İzlanda'dan uluslararasılaşmış iki firma üzerinde yaptığı incelemede Marel'in daha kuruluşundan itibaren, küçük İzlanda pazarı nedeniyle, uluslararasılaşmak ve ürünlerini dış pazarlara da satmak zorunda olduğunu söylemektedir.

Uluslararasılaşmaya sonradan karar vermiş olsun ya da en baştan itibaren uluslararasılaşma ihtiyacı duysun; her iki durumda da daha yüksek miktarlarda üretim ve satış yapan işletmenin, birim üretim maliyetlerini düşüreceği, toplam satış gelirlerini artıracacağı ve böylece ölçek ekonomisinden faydalanacağı öngörülebilir.

2.1.b. Bilgi Edinimi

Johanson ve Vahlne'nin de belirttiği üzere işletmenin kurulu olduğu yerel pazar ile yurtdışı pazarlar arasında kültürel, siyasi, ekonomik ve kurumsal farklılıklar vardır (1977). İşletme faaliyetlerinin yurtdışına açılması için engel teşkil eden bu farklılıklar, firma açısından bir bilgi eksikliği niteliğini de taşımaktadır. İşletmelerin yeni pazarlara girdiklerinde karşılaştıkları risk ve belirsizlikler bir öğrenme ve uyum sürecini tetikler (Lu ve Beamish 2001).

Avrupa Komisyonu'nun 2004 yılında hazırladığı bir rapora göre Avrupalı KOBİ'lerin uluslararasılaşma için en önemli motivasyonları, yabancı pazarlara ve yabancı pazarlardaki bilgi ve teknolojiye ulaşmaktır (Avrupa Komisyonu 2004). İşletmelerin, bir pazara girdiklerinde o pazardaki müşterilere mal satmakla kalmayıp, o pazardaki müşterilerde, işletmelerde ve diğer kurumlarda mevcut olan bilgilere de erişim imkânı bulması, işletmeleri uluslararasılaşmaya teşvik etmektedir.

2.1.c. Pazar Çeşitlendirme

İşletmenin faaliyete başladığı yerel pazardaki koşullar, uluslararasılaşmasını da teşvik edebilir. Örneğin iç pazarda rekabetin çok artması, işletmeleri daha kârlı pazarlar aramaya teşvik eden önemli bir etmendir. Yine, belirli bir sektörün bir yerel pazarda daha fazla veya daha önce gelişmiş olması, o sektörde faaliyet gösteren yerel işletmeye çeşitli üstünlükler sağlar ve uluslararasılaşmayı teşvik eder. Porter (2011), iç pazarda yaşanan yoğun rekabetin yerel işletmeleri yabancı pazarlara yönlendirdiğini söyler. İç pazarın rekabetçi olması, işletmeyi uluslararasılaşmaya itmesi nedeniyle; büyük ve rekabetçi olması da o ülkedeki işletmelerin ilgili alanda kendilerini daha fazla geliştirmesi, böylece işletmeleri (ihracata başladığında) uluslararası rekabette öne çıkarması nedeniyle önemlidir.

Uluslararasılaşmanın işletmelere sağlayacağı öngörülen faydalardan biri de tedarik pazarlarının ve kaynakların çeşitlendirilmesidir. Yabancı pazardaki kaynaklar hakkında daha detaylı ve doğru bilgilere ulaşan işletme, yurtdışında üretime geçtiğinde ya da en azından hammadde, işçilik vb. bazı girdilerinin bir kısmını yurtdışından temin etmeye başladığında tedarik kaynaklarını çeşitlendirerek tedarik risklerini ve maliyetlerini düşürme imkânı da yakalayabilir. Dunning ve Lundan (2008), işletmelerin uluslararası yatırımlar ile daha düşük maliyetli fiziksel kaynaklar, niteliksiz/yarı-nitelikli iş gücü veya teknolojik, idari, kurumsal vb. yetkinliklere ulaşmak isteyebileceğini belirtmiştir.

2.1.d. Teşvik ve Destekler

Yerel ve bölgesel kalkınmayı desteklemek isteyen yönetimler, ihracat yapan veya yapmak isteyen işletmelere vergi kolaylıkları sağlayarak, finansal destekler sunarak, uluslararası fuarlara katılımı teşvik ederek, ticaret heyetleri veya yurtdışı temsilcilikler

vb. vasıtalarla çeşitli teşvik ve destek imkânları sunmaktadır. Bu teşvikler işletmelerin uluslararasılaşma önünde gördükleri engelleri aşması için sağlanan maddi kaynaklar veya yabancı pazarlar hakkında bilgi gibi unsurları kapsamaktadır. Spence (2003), İngiltere’de çeşitli sektörlerden seçilmiş 190 işletme ile yürüttüğü araştırmada, ticaret heyetlerinin işletmelerin ihracat performansına ilişkisini incelemiş ve olumlu etkisi nedeniyle ticaret heyetlerine katılımın işletmelerin ihracat pazarlaması planlarında düzenli bir yer edinmesi gerektiğini belirtmiştir. Wilkinson ve Brouthers (2006) da ABD’de devlet destekli ihracat teşvik faaliyetlerinin (ticaret heyetleri, alım heyetleri, temsilciler/dağıtıcılar) KOBİ’lerin ihracat performansına etkilerini istatistiksel yöntemler kullanarak incelemiş; alım heyetleri ile temsilci/dağıtıcı desteklerinin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

Akademik yazının haricinde, siyasi araştırmalar ve raporlar da uluslararasılaşmanın ve uluslararasılaşmayı teşvik etmenin önemini ortaya koymaktadır. İlerleyen yıllarda dünya büyümesinin tahminen %90’ının Avrupa Birliği dışındaki ülkelerden kaynaklanacağını belirten Avrupa Komisyonu (European Commission, 2011) “Avrupalı KOBİ’lerin Uluslararasılaşması için Fırsatlar” adlı raporunda Avrupalı KOBİ’ler için 7 hedef ihracat pazarı sunmaktadır. Uluslararasılaşma yolunda işletmeler tarafından algılanan engellerin aşılmasını kolaylaştıran bu destek ve teşvikler işletmeleri yabancı pazarlara yönelmeye teşvik etmektedir. Türkiye’de de Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB vb. kamu kuruluşları, ihracat yapan ve yapmak isteyen işletmelere eğitim, pazar araştırması, fuarlara katılım, tasarım, istihdam, Ar-Ge vb. birçok alanda destekler sunmaktadır.

Yönetimler, ülkelerinde faaliyet gösteren işletmelerin ihracat faaliyetlerini teşvik ettiği gibi, ithal edilen ürün ve hizmetlerin ülke içinde üretilmesini de teşvik etmektedir.

Bu nedenle özellikle tecrübe veya yüksek teknoloji gerektiren alanlarda, yerli firmaları olduğu gibi, yabancı firmalar tarafından yapılacak doğrudan yabancı yatırımları da desteklerler. Örneğin Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı (2017) 2015 yılı boyunca yaklaşık seksen milyon liralık sabit yatırım için üçbin ikiyüz otuz bir adet yatırım teşvik belgesi vermiştir. Bu yatırımların yirmi sekiz milyona yakını yabancı sermaye yatırımdır. Büyüme, istihdam vb. alanlarda iyileşmeye katkı beklentisiyle son yıllarda dünya genelinde giderek yaygınlaşan bu tür teşvikler de söz konusu firmaların yatırımlarını hangi ülkeye yapacaklarında etkili olmaktadır (Blomström, Kokko ve Mucchielli 2003; Morisset ve Pirnia 2000).

2.1.e. İş Ağları

İşletme ortaklarının ve çalışanlarının dahil oldukları sosyal ağlar ve iş ağları da işletmenin uluslararasılaşmasını teşvik edebilir. Yurtdışında yaşayan bir bağlantı, işletme yöneticilerini yurtdışı pazara açılmaya yönlendirebilir, işletmenin yurtdışı pazar hakkındaki bilgilerinin eksik olmasından kaynaklanan açığı kapatabilir veya yurtdışındaki potansiyel bir müşteri ile işletme arasında güven bağı tahsis edebilir. Uluslararasılaşma sayesinde dahil olunan yeni ağlar da işletme yöneticilerinin iş ağlarını genişletmesini ve uluslararasılaşma sürecinin ivme kazanmasını sağlayabilir. Bu tür faydaları nedeniyle işletmeler, stratejik ağ geliştirme faaliyetleri yürüterek, içsel kaynak eksikliklerini gidermeye çalışabilir (Westhead, Wright ve Üçbaşaran 2001).

Ağ ilişkilerinin uluslararasılaşmaya etkilerinin nasıl olabileceğine dair yürütülmüş bazı çalışmalar, Zain ve Imm Ng'nin (2006) çalışmasında derlemiş ve Tablo 2.1'deki gibi sunulmuştur.

Etki	Araştırmacılar
İşletmenin uluslararasılaşma arzusunu tetikleme ve motive etme	Sharma ve Johanson (1987), Coviello ve Munro (1995), Korhonen vd. (1995), Andersen (1996), Ellis (2000), Chetty ve Patterson (2002)
İşletmenin pazar belirleme kararını etkileme	Bell (1995), Coviello ve Munro (1997)
İşletmenin pazara giriş yöntemini etkileme	
Yeni ağlara ve mevcut kanallara erişim sağlama	Welch (1992), Bjorkman ve Kock (1995), Coviello ve Munro (1995), Chetty ve Patterson (2002)
Yerel pazar bilgisine erişim sağlama	Larson (1992), Bucklin ve Sengupta (1993), Coviello ve Munro (1995), Fukuyama (1995)
Ön tanınırlık/itibar sağlama	Coviello ve Munro (1995), Osland ve Yaprak (1995), Turnbull vd. (1996), Nahapiet ve Ghoshal (1998), Chetty ve Patterson (2002)
Uluslararasılaşmanın maliyet ve risklerini düşürme	Dichtl vd. (1990), Hamilton (1991), Katsikeas ve Morgan (1994), Coviello ve Munro (1995), Burgel ve Murray (2000), Ellis ve Pecotich (2001), Chetty ve Patterson (2002)
İşletmenin uluslararasılaşma hızını ve kalıbını etkileme	Lindqvist (1988), Coviello ve Munro (1995), Jones (1999)
İşletmenin gelecekteki faaliyet sınırlarını ve pazar fırsatlarını etkileme	Coviello ve Munro (1995)

Tablo 2.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Ağ İlişkilerinin Etkileri (Zain ve Imm Ng 2006)

2.1.f. Stratejik Nedenler

Bir işletmenin belirli bir biçimde belirli bir yabancı pazara girişi her zaman yeni pazarın sunacağı düşünülen ölçek, ekonomisi, pazar genişletme vb. bariz faydalardan kaynaklanmayabilir. Dunning (2008) uluslararası stratejik varlık yatırımlarının, belirli maliyet veya pazar avantajı sunmaktan ziyade, işletmenin fiziksel varlık ve yetkinlikler portföyünü büyüterek ona sahiplik avantajları sağlayan, ya da rakiplerin bu tür avantajlarını zayıflatan yatırımlar olduğunu söyler.

Ólafsson ve Hermannsdóttir'in (2009) incelediği ikinci şirket olan Össur, 1996'da İzlanda'da üretim ve satış yaparken, zaman içerisinde bütünleyici ürünleri veya dağıtım ağları olan işletmeleri satın alarak 2007 yılına kadar, 6 ülkede üretim yapan, 9 ülkede satış birimi olan bir yapı haline gelmiştir. Össur'un satın almaları neticesinde, başlangıçta aile şirketlerinden oluşan parçalı bir yapıya sahip protez sektörü, Össur'un teknik anlamda lideri, büyüklük olarak da ikinci büyüğü olduğu bir

sektör haline gelmiştir. Gerek soktuğu pazarlar ve kazandırdığı yetkinlikler açısından gerekse sektöre etkileri açısından Össur'un uluslararasılaşma kararlarının stratejik kararlar olduğu söylenebilir.

Welch ve Welch (1996), uluslararasılaşmada temel olan bilginin çoğu zaman ilgili ağlar aracılığıyla edinildiğini ve uluslararasılaşmaya dahil eylemlerin çoğunun müşteriler, aracılar, tedarikçiler, devlet görevlileri vb. unsurlarla kurulan stratejik ilişkileri kapsadığını belirtir. Kriyojenik Gaz Tankı üreticisi Cryofab'ın, bir müşterisinin ortak çalışma daveti üzerine Avustralya'ya gittikten sonra Doğu Asya bölgesindeki çalışmalarının yoğun bir şekilde gelişmesi de stratejik bakış açısına örnek verilebilir (Welch ve Welch 1996). Avustralya pazarında üretimi ekonomik kılacak kadar talep olmasa bile, Cryofab, bölgeyi bilen ortağı sayesinde Doğu Asya'ya hâkim olabileceğini düşünmüş ve bu doğrultuda uluslararasılaşma stratejisi geliştirmiş olabilir.

Benzersiz bir ürüne veya teknolojiye sahip olan bir firma da bu özelliğinden dünya genelinde istifade etmek isteyebilir. İşletme yurtdışı pazarlara bu ürünü/hizmeti kendisi sunmazsa taklitlerinin ya da benzerlerinin çıkması söz konusudur. Dolayısıyla böyle durumdaki bir işletme, mesafe, uzaklık vb. kıstasları belirli ölçüde göz ardı ederek, mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde, mümkün olduğu kadar çok dış pazara açılmaya çalışacaktır. Bu bakımdan, küresel doğan işletmelerin de uluslararasılaşmasını stratejik nedenli olarak değerlendirebiliriz. Andersson ve Wictor (2003), incelediği firmalardan Medikal-I'in 1996'da ilk koroner stendi çıkardıktan sonra 6 ay içinde dünyanın 46 ülkesine satış yapar hale geldiğini belirtmiştir. İşletme bu ülkelere bu kadar hızlı bir şekilde kendisi satış yapmasa, teknolojinin yayılması ve farklı rakiplerin potansiyel pazarları ele geçirmesi mümkün olabilirdi.

2.2. Uluslararasılaşma Modelleri

Johanson ve Vahlne (1990) uluslararasılaşmayı işletmenin uluslararası faaliyetlerinin zamanla artması olarak tanımlar ve bu süreçte işletmenin bir yandan yurtdışı pazarlar ve faaliyetler hakkındaki bilgisini artırırken diğer yandan da daha fazla kaynağını yabancı pazarlara bağladığını belirtir. Calof ve Beamish (1995) ise uluslararasılaşmanın sadece uluslararası faaliyetlerin artması ile gerçekleşmediğini, örneğin yurtdışındaki bir birimini kapatmanın ya da satmanın da uluslararası bir faaliyet olarak değerlendirilmesi gerektiğini söyler. Dolayısıyla Calof ve Beamish'e göre uluslararasılaşma işletmenin yapı, strateji, kaynak vb. unsurlarını uluslararası çevreye uydurması olarak tanımlanabilir.

Yine uluslararasılaşmanın hangi şartlarda, gerçekleştiğine dair de farklı görüşler mevcuttur. Johanson ve Vahlne (1990) iç pazarda kurulan işletmenin başlangıçta hiçbir uluslararası faaliyeti (ihracatı) yokken zamanla uluslararası faaliyetlere yöneldiğini ve böylece uluslararasılaştığını söyler. Oviatt ve McDougall (1994) ise uluslararası faaliyetlerde tecrübeli insanlar tarafından kurulan ve başlangıçtan itibaren uluslararası nitelikli olan işletmelerin sayısının da arttığını ifade etmektedir. Uluslararasılaşmanın "dış pazarlar ve kurumlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak" şeklindeki (dinamik) tanımına dayanarak, henüz bir dış pazara girmeden önce (doğrudan veya iş ağırları aracılığıyla) sahip oldukları uluslararası pazar bilgisi sayesinde "küresel doğan" işletmelerin de zamanla uluslararasılaşmaya devam ettikleri söylenebilir (Sharma ve Blomstermo 2003).

İşletmelerin uluslararasılaşmasını teşvik eden şartları inceleyen, uluslararasılaşma süreçlerini açıklayan/modelleyen pek çok araştırma vardır. "Uppsala Modeli", "Ürün-Yaşam Döngüsü Modeli", "Eklektik Paradigması ve İşlem Maliyeti

Analizi", " Ağ Yaklaşımı ve Küresel Doğanlar", ve Yenileşim (İnovasyon) Temelli Yaklaşımlar uluslararasılaşmayı açıklayan modellerden bazılarıdır.

2.2.a. Uppsala Modeli

İskandinav Okulu olarak da bilinen bu modele göre işletmeler yurtdışı faaliyetlerini zamanla ve adım adım geliştirir. Gelişme, pazarla ilgili, özellikle ancak tecrübe ile elde edilebilen deneysel bilgiye dayandırılır. Bu modele göre işletme önce zihni mesafenin yakın olduğu ülkelere açılır. Zihni mesafeden kasıt ise, işletme ile yabancı pazar arasındaki bilgi akışını engelleyici dil, eğitim, ticari uygulama, kültür ve endüstri gelişimi farklılıklarıdır. İşletmenin uluslararası faaliyetleri ile ilgili vereceği kararların diğer bir etkeni de işletmenin mevcut uluslararasılaşma seviyesi ve kaynaklarının pazara bağlılık durumudur. Kaynakların pazara bağlılığı ise o pazarda işletmenin faaliyetleri için ayırdığı kaynakların miktarını ve bu kaynakların söz konusu faaliyetlerin dışına karlı bir şekilde kaydırılabilirliğini kapsar (Johanson ve Vahlne 1977). Örneğin yurtdışındaki pazarlama personelinin farklı bir ürün satışına yönlendirilmesi bir üretim tesisinde üretilen ürünlerin değiştirilmesinden daha kolay olacaktır.

Bu model işletmenin uluslararasılaşma sürecinin 4 aşamada gerçekleştiği (kuruluş zinciri) fikrini destekler. Modele göre işletmenin ilk aşamada hiç ihracatı yokken, ikinci aşamada yabancı ülkedeki bağımsız temsilciler yoluyla ihracata başlar, üçüncü aşamada bir yurtdışı satış iştiraki kurar ve dördüncü aşamada yabancı pazarda üretime geçer (Johanson ve Vahlne 1977).

İşletmenin uluslararasılaşma sürecinde entelektüel sermayesinin inceleneceği bir çalışmada uluslararasılaşmanın Uppsala Modelini esas alacak olursak, entelektüel

sermaye bileşenlerinden özellikle insan sermayesi bileşenine odaklanmak gerekecektir. Çünkü bu modelde göre uluslararasılaşmadaki ilerlemenin temelinde, pazarlar hakkında, özellikle de tecrübe ile kazanılan, bilgi vardır. Diğer taraftan, işletmenin yapısal sermayesinin ve ilişki sermayesinin uluslararasılaşmaya etkilerinin bu model dâhilinde incelenmesi imkânı kısıtlı olacaktır.

2.2.b. Uluslararasılaşmanın Ürün-Yaşam Döngüsü Modeli

Vernon'un (1966) uluslararasılaşma için ortaya koyduğu Ürün Yaşam Döngüsü Modeli, ürünlerin bir yaşam döngüsü olduğu ve döngünün farklı aşamalarında farklı işgücü becerilerine ihtiyaç duyulduğu (Teknolojik Açık) fikrine dayanır. Bu modele göre şirketler, yeni bir ürün piyasaya ilk kez sunulacağı zaman, hem müşterilerden gelen tepkilere hızlı cevap verebilmek için, hem de girdileri daha kolay değiştirebilme serbestisine sahip olmak için yerel pazarlarda üretim yapmak isterler. Ürünün yeni ortaya çıkmış (yenilikçi) bir ürün olması, talebin fiyat esnekliğinin düşük olmasını sağlar ve bu sayede üretici bazı girdi maliyetleri yurt içinde yüksek dahi olsa bunu önemsemeyebilir. Ancak zamanla ürünün pazarı genişledikçe, (olgunlaşan) üründe görülen standartlaşma nedeniyle hem girdi değiştirme serbestisine olan ihtiyaç azalır hem de ortaya çıkan yeni pazardan pay almak isteyen rakipler ortaya çıkar. Dış pazarların rakiplere kaptırılmaması ve fiyatların rekabetçi düzeyde tutulabilmesi için öncelikle yurtdışı pazarlama, sonrasında ise yurtdışı üretim faaliyetleri başlatılır. Vernon'a göre ürünün yaşam döngüsündeki başlangıç aşaması nispeten işgücüne ve teknolojiye daha çok dayalı iken çıktı hacminin artması ve standartlaşma ile (sermayeye dayalı) düşük maliyetli yurtdışı üretim daha ekonomik hale gelir. Üretim yurtdışına kayacağı için başlangıçta ihracatçı olan ülke ilerleyen aşamalarda ithalatçı konumuna gelir.

Bir örnek ile açıklayacak olursak, yüksek teknoloji bir ürünü ilk kez (ABD’de) üreten bir şirket başlangıçta yeni ürüne olan talebin fiyattan çok da etkilenmemesi ve o ürün konusunda bilgili tecrübeli personelin ve diğer üretim unsurlarının yakınlarında olması nedeniyle üretimi bir süre ABD’de devam ettirir. İlerleyen aşamalarda ürüne ülke genelinde ve ülke dışında talep arttıkça rakip firmalar da oluşacağı için ve ürün özelliklerinde standartlaşmalar ortaya çıkacağı için daha ucuza üretme ve daha çok ülkede pazardan pay alma çabası gözlenecektir. Bu doğrultuda üretici firma, işgücü, enerji, dağıtım vb. maliyetlerin (ve teknolojik yetkinlik seviyesinin de) daha düşük olduğu yurtdışı ülkelerde üretime yönelecektir.

Bu modele göre bir işletmenin uluslararasılaşması için beşeri ve yapısal sermaye geliştirip yeni ürünler ortaya koyması ve mevcut ürünlerinde iyileştirmeler yapması gerektiği söylenebilir. Ancak uluslararasılaşma kararlarını işletmenin entelektüel sermaye gelişiminden daha çok pazar şartlarının değişiminin bir sonucu olarak görmesi nedeniyle entelektüel sermayenin uluslararasılaşmaya etkilerini incelerken Ürün-Yaşam Döngüsü Modelinin katkısı sınırlı olacaktır.

2.2.c. Eklektik (OLI) Paradigması ve İşlem Maliyeti Modeli

Eklektik Paradigması uluslararası üretimin sınırlarının, şeklinin ve kalıbının üç tür üstünlük algısına bağlı olduğunu belirtir. Bunlar “Sahiplik (Ownership)”, “İçselleştirme (Internalization)” “ve Konum (Location)” dur.

Öncelikle bir işletmenin yurtdışındaki yerel işletmelerle rekabet edebilmesi için bu işletmelere kıyasla (rekabetçi veya tekelci) üstünlüklere sahip olmalıdır ve bu üstünlükler, yabancı bir pazarda yeni bir değer üretici faaliyet başlatma ve sürdürme maliyeti ile yabancı pazardaki mevcut ve potansiyel üreticilerin sebep olacağı

maliyetleri karşılayacak büyüklükte olmalıdır. Dunning'in (1983) sınıflandırmasına göre sahiplik üstünlükleri işletmenin, varlık üstünlükleri (yabancı pazardaki rakip işletmelere kıyasla, bazı varlıklara sahip olmadaki üstünlüğü) ve işlem üstünlükleri (yabancı pazarlara kıyasla, çok uluslu şirket hiyerarşisinin farklı ülkelerde mevcut varlıklar ağına hükmetmekten kaynaklanan, işlem faydaları yakalamasını ya da işlem maliyetlerini düşürmesini sağlayan üstünlükler) olarak gruplandırılabilir.

Yurtdışında üretimin ikincil şartı, işletmenin, sahip olduğu üstünlükleri içselleştirmesinin (kendi bünyesi içerisinde yurtdışına taşımasının), bunları (veya bu üstünlüklerin yurtdışında kullanım haklarını) yabancı ülkedeki işletmelere satmaktan daha kârlı olmasıdır. Çeşitli yapısal ve işlemsel pazar başarısızlığı riskleri, işletmeleri uluslararası pazar faaliyetlerini içselleştirmeye itmektir. İşlemsel pazar başarısızlığının algılanan maliyeti arttıkça çok uluslu işletmeler, sözleşmeli işbirliklerinden ziyade uluslararası üretimle rekabetçi üstünlüklerini değerlendirmeye yönelmektedir. Aksine, hiyerarşik yapının ve/veya yabancı bir iştirakin yönetimi maliyetleri arttıkça işletmeler yabancı pazarda tek başına üretim yerine lisanslama/ortaklaşa üretim vb. bir tercihe yönelmektedir. Eklektik Paradigma ile burada örtüşen İşlem Maliyeti modeline göre, harici kusurlu pazarların içselleştirilmesiyle işlem maliyetlerinde oluşacak düşüş, bu işlemleri içselleştirmenin maliyetinden daha yüksek olursa işletme yurtdışı üretimi tercih eder, aksi takdirde ihracat, lisanslı satış vb. bir yöntem tercih edilir (Johanson ve Mattsson 1987).

Yurtdışında üretimin üçüncü koşulu ise, üretim yapmaya başlayacağı konumun, işletmeye, taşınması mümkün olmayan bazı üstünlükler (hedef pazarlara coğrafi yakınlık, vergi avantajları vb.) vaat etmesidir. Eklektik paradigmanda, konum üstünlükleri, işletmenin sahiplik avantajlarından ayrı olarak değerlendirilir. Örneğin

yurtdışında sahip olunan bir tesis sahiplik avantajları sağlayabileceği gibi, bu tesisin bulunduğu ülkenin/ bölgenin özellikleri de işletme için üstünlük kaynağı olabilir. Pazar başarısızlığı açısından bakıldığında da, bazı hükümet müdahaleleri (teşvikler/vergiler vb.) gibi sebeplerden kaynaklanan yapısal pazar bozukluklarının ya da farklı konumlardan ortak yönetimin sağlayacağı işlemsel kazançların (arbitraj, döviz riskini düşürme vb.) işletmeleri yurtdışında üretime yönlendirdiği söylenebilir.

İşletmenin özellikle sahip olma üstünlükleri (varlık üstünlükleri ve işlem üstünlükleri) Entelektüel Sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi boyutları ile ilişkilendirilebilir. Yine içselleştirme üstünlüğü özellikle yapısal sermaye; konum üstünlüğü özellikle ilişki sermayesi ile ilişkilendirilebilir.

2.2.d. Ağ Teorisi ve Küresel Doğanlar

Ağ teorisi, işletmelerin resmi ve gayri resmi iş ağları sayesinde hızlı büyüebildiğini ve uluslararasılaşabildiğini söyler (Collinson ve Houlden 2005; Coviello ve Munro 1995; Mort ve Weerawardena 2006). Her büyüklükteki işletme için önemli olan ağlar ve ilişkiler, işletmelerin farklı faaliyetleri ve kaynakları bir araya getirebilmesini sağlar. Küresel doğan işletmeler ise kuruluşundan itibaren bu tür uluslararası ağlara sahip olan, büyük uluslararası kuruluşlarla kıyaslandığında diğer kaynakları sınırlı olsa da uluslararası bağlarını kullanarak bilgi, işgücü vb. kaynaklara hızlı ulaşabilen işletmelerdir (Contractor 2007; Mort ve Weerawarden 2006).

Ortaklarının ve yöneticilerinin uluslararası iş ağları nedeniyle uluslararası doğduğu kabul edilebilecek işletmelerle birlikte, yine iş ağları sayesinde uluslararası faaliyetlere hızlı geçiş yapabilen KOBİ'lerin de entelektüel sermayenin özellikle insan sermayesi ve ilişki sermayesinden büyük ölçüde etkilendiği söylenebilir. Bu tür ağlara

sahip olan işletmeler sadece kendi entelektüel sermayelerinden değil bağlantılarının entelektüel sermayelerinden de faydalanabilme potansiyeline sahiptir.

Şirket yönetici ve ortaklarının dâhil olduğu ağların, şirket uluslararasılaşmasındaki önemine dair önemli iddialar içeren bu model, diğer taraftan, işletme içi yetkinliklerin, kaynakların ve pazardaki gelişmelere verilen tepkilerin uluslararasılaşmaya etkisini açıklayabilecek araçlar sunmaz.

2.2.e. Yenileşim (İnovasyon) Temelli Yaklaşımlar

Bu yaklaşımlar haricinde yazında, Uppsala modeline dayanan ve başlıcaları Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) tarafından öne sürülen Yenileşim Temelli Uluslararasılaşma modelleri de mevcuttur. Bu modeller uluslararasılaşmaya bir inovasyon olarak bakar, çünkü yerel olarak kurulmuş bir yapıyı uluslararası bir yapı haline getirmek zorlayıcı bir süreçtir. Uluslararasılaşma, kurumsal süreçlerin, yetkinliklerin, yeteneklerin, iş ağlarının uluslararası müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde değiştirilmesini ve/veya edinilmesini gerektirir. Bu süreçte karar vericinin tutumu, tecrübesi ve beklentileri işletmenin yabancı pazar faaliyetlerindeki temel belirleyicidir (Reid 1981) ve bu nedenle süreç rekabetçi, risk almaya meyilli ve ihracatın sağlayacağı getirilerle güdülenen bir iç-girişimci önderliğinde ilerler (Vissak 2003).

Uluslararasılaşmanın ayırt edilebilir aşamalar halinde arttığı konusunda hemfikir olduğunu söyleyebileceğimiz yenileşim temelli yaklaşım savunucularının, bu süreçlerin hangileri olduğu konusunda ise Tablo 2.2’de görülebileceği üzere nispeten farklı görüşleri vardır (Morgan ve Katsikeas 1997).

	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3	Aşama 4	Aşama 5	Aşama 6
Bilkey ve Tesar (1977)	Yönetim ihracatla ilgili değildir.	Yönetim (kendiliğinden) gelen yurtdışı siparişlere açıktır ancak, aktif ihracat çalışması yoktur.	Yönetim aktif olarak ihracat yapma imkânlarını araştırır.	İşletme, zihinsel mesafenin yakın olduğu ülkelere (deneysel düzeyde) ihracat yapar.	İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.	İşletme, zihinsel mesafenin daha uzak olduğu ülkelere ihracat imkânları araştırır.
Çavuşgil (1980)	Yurtiçi pazarlama	İhracat öncesi çalışmalar	Deneysel ihracat	Aktif ihracat	İhracata kendini adama	
Reid (1981)	İhracat bilinci	İhracat ilgisi	İhracat denemesi	İhracat değerlemesi	İhracat kabul	
Wortzel ve Wortzel (1981)	İthalatçı çekişi	Temel üretim kapasite pazarlaması	İleri üretim kapasite pazarlaması	Ürün pazarlaması – Pazarlama kanalları itiş	Ürün pazarlaması – Müşteri çekişi	
Czinkota (1982)	Tamamen ilgisiz işletme	Kısmen ilgili işletme	İhracat yapan işletme	Deneysel (ihracatçı) işletme	Tecrübeli küçük ihracatçı	Tecrübeli büyük ihracatçı
Lim vd. (1991)	İhracat bilinci	İhracat ilgisi	İhracat niyeti	İhracat benimseme		
Rao ve Naidu (1992)	İhracatçı olmayanlar	İhracat ilgilileri	Düzensiz ihracatçılar	Düzenli ihracatçılar		

Tablo 2.2. Uluslararasılaşmaya Yenileşim Temelli Yaklaşımlar (Morgan ve Katsikeas 1997)

Yenileşim temelli yaklaşımlara göre işletme ihracat yapmazken ihracata ilgi duymaya başlar, yurtdışından (kendiliğinden) gelen siparişlerle veya kendi ön araştırmaları, çalışmaları sayesinde ilk deneysel ihracatlarını gerçekleştirir. Bu aşamaya kadar başarının arkasında büyük ölçüde insan sermayesi ve ilişki sermayesinin olduğu söylenebilir. Çünkü ihracat konusunda ilgili/bilgili bir personeli olan işletme ilk aşamaları daha hızlı geçebilir. Yurtdışındaki potansiyel alıcılarla ortak ağırları olan bir işletmeye de hesapta olmayan siparişlerin gelmesi ve işletmenin bu şekilde ihracata başlaması mümkündür. Bir şekilde beklenmedik ihracat yapmış veya ihracat bilincine (farkındalık) erişmiş işletmenin ihracat yapmak için çaba sarf etmeye başlaması,

böylece deneysel olarak bazı ihracat işlemleri gerçekleştirmesi de mümkündür. Personelinin ihracat bilgisini kurumsallaştırabilen ve insan sermayesini yapısal sermayeye dönüştüren işletmelerin ise deneysel ihracatçılıktan düzenli ihracatçılığa geçebileceği, üretim imkânlarının belli bir kısmını ihracata adayabileceği, hatta yurtdışı talepler doğrultusunda yeni kaynaklar temin edebileceği öngörülebilir.

2.2.f. Uluslararasılaşma Modellerinin Yorumlanması ve Sentez

Tablo 2.2'deki modellerde işletmenin uluslararasılaşması ihracata dayalı olarak ve düzenli ihracatçılığa kadar incelenmiştir. Hâlbuki Upsala Modeli, Ürün Yaşam Döngüsü Modeli ve Eklektik Paradigmada tartışıldığı üzere işletme ihracatta belli bir düzeye ulaştıktan sonra, yurtdışında üretime geçmektedir. Dolayısıyla işletmelerin uluslararasılaşmasının Entelektüel Sermaye Yönetimi ile ilişkisini inceleyeceğimiz bu çalışmada, hem ihracata kadar olan aşamaları hem de ihracat sonrası yurtdışı üretim aşamasını açıklayabilmek için inovasyon temelli yaklaşımlar ile Upsala modelini birleştirilmesi uygun görülmüş ve birleştirme neticesinde Tablo 2.3'te görülen 7 adet uluslararasılaşma aşaması ortaya çıkmıştır.

Uluslararasılaşma Seviyesi	Seviye (UA _i)	Açıklama
Yerel Faaliyet	UA ₀	İşletme yalnızca yurtiçinde faaliyet göstermektedir.
Beklenmedik İhracat	UA ₁	İşletme yurtdışında faaliyet gösteren bir firmadan belenmedik bir talep alır ve ihracat yapar.
Aracı ile ihracat	UA ₂	İşletme yurtiçinde faaliyet gösteren bir aracı vasıtası ile yurtdışına ihracat yapar.
Doğrudan (Deneysel) ihracat	UA ₃	İşletme, müşteriyi kendisi bularak ve süreçleri kendisi yürüterek ara ara ihracat yapmaktadır.
Doğrudan (Düzenli) ihracat	UA ₄	İşletme, bir veya birden fazla yurtdışı pazara düzenli ihracat yapmaktadır. Bu doğrultuda muhtemelen bir kısım kapasitesi ihracat için ayrılmıştır.
Yurtdışı Satış Birimi	UA ₅	İşletme hedef pazarlarından birinde veya birkaçında yurtdışı satış birimi kurmuştur.
Yurtdışı Üretim Birimi	UA ₆	İşletme hedef pazarları açısından uygun bir veya birkaç ülkede yurtdışı üretim birimi kurmuştur.

Tablo 2.3. Uluslararasılaşma Seviyeleri

BÖLÜM III

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

3.1. Entelektüel Sermayenin Tanımı ve Tarihçesi

Günümüzün bilgi ekonomisinde, işletmeleri değerli kılan, rekabette öne geçiren en etkili unsurlar işletmelerin fiziksel olmayan varlıklarıdır. Bu varlıklar 1990'ların sonundan itibaren ise "Entelektüel Sermaye" olarak tanılanmaya başlamıştır (Edvinsson 1997; Boudreau ve Ramstad 1996.). Entelektüel Sermaye kavramı için zamanla çok çeşitli tanımlar geliştirilmiş olmakla birlikte "değere dönüştürülebilen bilgi" şeklindeki tanım kapsayıcı bir tanım olarak kabul edilebilir (Edvinson ve Sullivan 1996). Uluslararasılaşmanın da işletme için bir değer olması, uluslararasılaşmadaki gerekçesi ne olursa olsun, ya da uluslararasılaşma süreçlerini nasıl yaşamış olursa olsun, işletmenin entelektüel sermayesinin uluslararasılaşmasını etkileyeceğini ve bu süreç boyunca entelektüel sermayenin de gelişeceğini öngörebiliriz.

Entelektüel Sermayenin uluslararasılaşma ile ilişkisini anlayabilmek için ön koşullardan biri de ES bileşenlerinin neler olduğunu ve neleri kapsadıklarını bilmektir. Edvinsson ve Sullivan (1996) Entelektüel Sermayenin bileşenlerini insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak tanımlar. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının müşteri sorunlarını çözebilme bilgi, beceri ve tecrübelerinin toplamıdır. Yapısal sermaye ise işletmenin, insan kaynağının bilgiyi üretmesini ve kullanmasını sağlayan altyapısını kapsar. Bu bağlamda yapısal sermaye işletmede kullanılan yazılımlar, prosedürler, iş süreçleri, strateji ve planlar gibi unsurları kapsar. Müşteri Sermayesi de Edvinsson (1997) tarafından yapısal sermayenin bir türü olarak Entelektüel Sermayeye dâhil edilir.

Entelektüel Sermayeyi konu alan çalışmaların neredeyse tamamında İnsan Sermayesi ortak bileşen olarak bulunurken, yapısal sermaye yerine kurumsal sermaye kavramını kullanan (Subramaniam ve Youndt 2005; Yang ve Lin 2009; Singh ve Rao 2016) çalışmalar mevcuttur. Yine araştırmaların birçoğunda kurum çalışanları ve ortaklarının dâhil oldukları ağlar müşteri sermayesi (Wang ve Chang 2005; Bontis 1998; Zerenler vd. 2008), sosyal sermaye (Davenport ve Prusak 1998; Nahapiet ve Ghoshal 1998; Subramaniam ve Youndt 2005), veya ilişki sermayesi (Hsu ve Wang 2012; Yang ve Lin 2009; Mention 2012) adıyla ayrı bir grupta incelenmiştir.

Entelektüel Sermaye üzerine yapılan çalışmaların geçmişine baktığımızda, İsviçreli finansal hizmetler firması Skandia'nın 1984'te ilk kurum içi ES yıllık raporunu hazırladığını, yine 1994'te dünyanın ilk ES yıllık raporunu yayınladığını görürüz (Bontis 2001). Raporu hazırlayan ekibi yöneten dünyanın ilk ES yöneticisi Leif Edvinson rapor ile, yaygın muhasebe yöntemlerinin işletmenin gerçek değerinin hesaplanmasında yetersiz kaldığını ve doğru değerlendirme için Entelektüel Sermayenin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir (Edvinsson ve Malone 1997). Kanada Emperyal Ticaret Bankası da entelektüel sermaye üzerine çalışmaların yapıldığı ilk işletmelerdendir (Hubert Saint-Onge 1996). İlerleyen yıllarda ise Entelektüel Sermayenin firmanın değerine (marka değeri/Pazar değeri) olan etkisini inceleyen çalışmaların çoğaldığı görülmektedir (Firer ve Williams 2003; Bontis vd. 2005; Gupta ve Bhasin 2014). Bu çalışmalarda Entelektüel Sermayenin, işletmenin Pazar değerine ve marka değerine olumlu katkı sağladığı görülmüştür.

Chu vd. (2011), Pew Tan, Plowman ve Hancock (2007) ve Riahi-Belkaoui (2003)'nın da arasında bulunduğu bazı araştırmacılar, Entelektüel Sermayenin finansal performansa etkisini farklı ülkelerdeki şirketlerde, farklı finansal göstergeleri

kullanarak incelemişlerdir. Bu tür çalışmaların da birçoğunda entelektüel sermayenin bir bütün olarak veya belirli bileşenler bazında finansal performansı olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Zerenler vd. (2008), ve Subramaniam ve Youndt (2005), Entelektüel Sermayenin işletmenin yenileşim performansına etkisini incelemiştir. Zerenler vd. tarafından yapılan çalışmada Türk otomotiv tedarik sektöründe insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin işletmenin yenileşim performansına olumlu katkı sağladığı görölmüştür. Subramaniam ve Youndt'un makalesinde ise entelektüel sermayenin her üç bileşeni ile hem artan hem de radikal yenileşim performansına katkı sağladığı açıklanmıştır.

Hayton (2005), ABD'de 1994-98 arasında birincil halka arzı gerçekleşen 237 yüksek teknoloji girişimi üzerine yaptığı çalışmasında üst yönetimin insan sermayesi çeşitliliğinin ve kurumsal itibarın girişimcilik performansında en büyük öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur. Rouholamini vd. (2015) ve Mohammad vd. (2013) tarafından yapılan çalışmalarda entelektüel sermayenin girişimciliğe etkisi incelenmiştir. Hormiga vd. (2011) tarafından 130 işletmeden alınan veriye dayanarak yapılan çalışmada ise yeni kurulan işletmelerin başarısında Entelektüel Sermayenin önemi incelenmiş, sonuçta, özellikle ilk yıllarda insan sermayesi ve ilişki sermayesinin çok önemli olduğu görölmüştür.

Zerenler ve Gözlü (2008), Türkiye'nin en çok ihracat yapan firmaları arasındaki 107 firmanın ihracat gelişimlerini incelemiş ve entelektüel sermayeye önem veren firmalarda ihracat performansının daha fazla arttığını görmüştür. Pucar (2012) da benzer bir çalışmayı Bosna Hersek'ten 134 firma ile yapmış ve entelektüel sermaye ile ihracat performansı arasında olumlu ilişki bulmuştur.

Entelektüel Sermayenin işletmelerde edinilmesi, korunması, kullanılması, ölçülmesi ve raporlanması gibi tüm faaliyetler Entelektüel Sermaye Yönetimi kapsamına girer. Entelektüel sermayenin sistemli olarak yönetilmesi ile ilgili de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Edvinson ve Sullivan'ın (1996) araştırması Kim vd. (2009) Entelektüel Sermaye Yönetimini etkin bir şekilde uygulamak için işletmelere ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile uyumlu bir çerçeve önermiştir. Radenković vd. (2014) tarafından 7. Çerçeve programındaki bir Ar-Ge projesi içinde, Zeki, Öğrenen Geliştirilmiş Kurum araştırması kapsamında yürütülen çalışmada kurumlar arası öğrenme ve bilgi inşası faaliyetlerini, işyerinde geliştirmeye, böylece kurumların ES'sini devamlı büyütmeğe yarayan İçerik ve Bilgi Temin Sistemi kavramsal ve uygulama olarak incelemiştir. Entelektüel Sermaye Yönetimi ile Bilgi Yönetiminin ilişkisi ve birlikte kullanımına dair de pek çok araştırma yapılmıştır (Marr vd. 2003; Zhou ve Fink 2003; Seleim ve Khalil 2011; Singh ve Rao 2016). Kuramsal olarak pek çok çalışmanın yer aldığı Entelektüel Sermaye Yönetiminin işletmelerde kullanımına dair örnekleri içeren çalışmalar ise nispeten daha azdır. Kujansivu (2009), araştırma ile uygulama arasındaki farkın sebeplerine yönelik bir çalışma yapmış, yazında mevcut ES Yönetim araçlarının işlevselliği ile İş Süreç Yönetimi araçlarının Entelektüel Sermaye Yönetimi için uygulanabilirliğini incelemiştir.

İşletmelerin performanslarına etkileri çeşitli yönlerden incelenmiş olan Entelektüel Sermayenin, işletme uluslararasılaşmasına da olumlu yönde etki etmesi beklenebilir. Krist ve Mario (2009) işletmelerin uluslararasılaşmasının performansa etkilerini incelediği kitabında, beş tür maddi olmayan varlığın aracı rolünü ele almıştır. Ancak, bizim çalışmamızın en önemli farkı işletmelerin maddi olmayan varlıklarının, yani Entelektüel Sermayelerinin uluslararasılaşma sürecine etkisini incelememizdir. Krist (2009) ise bu ilişkiyi önemsememiş, uluslararasılaşmanın işletme performansını

duruma göre olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini, ilişkinin yönünü belirleyen aracının da maddi olmayan varlıklar olabileceği hipotezini öne sürmüştür.

Maddi olmayan varlıkların uluslararası işletmelere veya uluslararası faaliyetlere olan etkilerini bir şekilde inceleyen araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Ferrantino (1993), fikri mülkiyet haklarının uluslararası ticaret ve yatırımlar üzerine etkisini incelemiştir. Reiche vd. (2009) çok uluslu şirketlerin uluslararası personel görevlendirmelerinin ülkeler arası Entelektüel Sermaye oluşumuna nasıl katkı sağladığını incelemiştir. Welch (2015), bilgi temelli uluslararasılaşma teorisini incelediği makalede bilginin uluslararası pazarlara dair belirsizlik ve risk algılarını azaltarak uluslararasılaşmayı teşvik ettiğini anlatmıştır. Ancak bu çalışmalar da doğrudan entelektüel sermaye-uluslararasılaşma ilişkisini incelememiştir.

3.2. Entelektüel Sermaye Bileşenleri

3.2.a İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, işletmenin çalışanları sayesinde sahip olduğu yetkinliklerini, bilgi, yetenek ve tecrübelerini kapsar (Roslender ve Fincham 2004). İşletmelerde fiziksel varlıkları kullanan, ürün ve hizmetleri üreten veya üretimini takip eden, fikri hakları üreten, tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer paydaşlarla ilişki kuran işletme çalışanlarıdır. Dolayısıyla işletmeye hem insan sermayesi hem de diğer entelektüel sermaye bileşenlerini sağlayan da insan sermayesinin bizzat kendisidir (Roslender ve Fincham 2004).

Çalışanların yetkinlikleri ve bilgileri, çalışanlardan ayrılamaz, yani insan sermayesi işletme çalışanları üzerinde birikir (Fernandez vd. 2000). Çalışanın sahip olduğu bilgi, çalışanın geçiş yaptığı firmada da kullanılabilen bir bilgi ise, genel bir

bilgidir ve bu tür bilgiler farklı koşullarda, eğitimle ya da tecrübe yolu ile edinilebilir. Çalışanların sahip olduğu ve neredeyse sadece o işletmede kullanılabilen bilgiler ise işletmeye özgü bilgi olarak bilinir ve bu tür bilgilerin edinilmesi kişiye ve işletmeye özgü koşullarda mümkün olur. Wang, He ve Mahoney (2009) işletmeye özgü bilgilerin rekabetçi avantajda çok önemli olduğunu ve bu tür bilgilere sahip çalışanların işletmeler için kritik önemde olduğunu belirtirken Kryscynski ve Ulrich (2015) işletmelerde üretilen ve sahip olunan bilginin işletmeye özgü olup olmamasından ziyade müşterilere daha iyi hizmet sağlayacak şekilde nasıl kullanılabilceğinin önemli olduğunu iddia eder. İşletmeye özgü bilgiler az olsun çok olsun, her halükârda işletmede uzun yıllardır çalışan kişilerin bulunması, işletme içinde kazanılan tecrübenin ve kurum kültürünün korunabilmesi ve yeni kuşaklara aktarılabilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışanlarının tecrübesi işletmenin insan sermayesi açısından önemli bir gösterge olabilir. Diğer taraftan işletmelerin yeni personelleri işe alarak, firma dışında mevcut bilgileri almalı ve çalışanların yaratıcılığına, girişimciliğine ve verimliliğine önem vermelidir.

Uluslararasılaşmaya etkisi bağlamında düşündüğümüzde, işletme çalışanlarının en ileri özelliklere sahip, rekabetçi bir ürün geliştirebilecek bilgiye sahip olması, işletmenin o ürünü çok sayıda yabancı ülkeye ihraç edebilmesini, ya da lisanslama vb. yolla paraya dönüştürmesini sağlayabilir. Çalışanların eğitim düzeyi, teknik bilgi, yetkinlik ve tecrübeleri, işe dair memnuniyetleri bu nedenle önemlidir.

Yerel bir işletmenin uluslararasılaşma yolunda ilk adımlarını atmasını sağlayacak öneri ve gayretler de çalışanların girişimcilik ve risk almaya yatkınlığına bağlı olacaktır. İşletme ihracat yapar hale geldiğinde, Johanson ve Vahlne'nin söylediği üzere, pazarlar hakkında bilgi ve tecrübe edindiğinde bu bilgi ve tecrübe de önemli

ölçüde insan sermayesine dönüşür ve işletme bu insan sermayesi sayesinde yeni pazarlara açılabilir.

3.2.b Yapısal Sermaye

Kurumsal Sermaye olarak da bilinen yapısal sermaye, işletmenin, insan sermayesini ve ilişki sermayesinden en ileri seviyede fayda elde etmesini sağlayan vasıta, yapı ve süreçlerden oluşur. Bu bağlamda yapısal sermaye patentler, işletmede kullanılan yazılımlar, prosedürler, iş süreçleri, strateji ve planlar gibi unsurları kapsar. Edvinsson ve Sullivan (1996) yapısal sermayeye makine-teçhizat gibi fiziksel varlıkları da dahil etmiştir, ancak çalışmamızda, entelektüel sermayenin fiziksel olmayan varlıkları içeren tanımı içerisinde bunlar yapısal sermaye dahilinde değerlendirilmemiştir.

Bir işletme çalışanı ne kadar üst düzey bilgiye sahip olsa da faaliyetlerini yönlendiren ve takip eden sistem ve yordamlar zayıfsa, işletmede bu bilgilerden edinilecek fayda potansiyelin altında kalacaktır. İşletmelerde, kişilerde mevcut bilgileri kişilerden bağımsız hale getiren de yapısal sermaye unsurlarıdır. Örneğin bir çalışanın işi ile ilgili hedefleri ve işe verdiği önem, kurum geneline yayılabilirse misyon ve vizyon halinde yapısal sermayeye dönüşür. Birkaç çalışanın öğrendiği bir iş süreci, prosedür olarak yazılı hale getirilirse, işletmede birçok çalışanın gerçekleştirebileceği yapısal bir yetkinliğe dönüşür, ya da yeni bir ürün patent haline getirilebilirse, işletmeye dünya genelinde üstünlük sağlayacak bir araca dönüşür. İşletme kültürü risk almaya teşvik etmezse çalışanlarda mevcut girişimcilik ve inisiyatif kullanabilme gibi vasıflarını ortaya koyamazlar ya da her başarısızlık cezalandırılırsa çalışanlar risk almaktan kaçınır ve işletmenin ilerlemesi yavaşlar.

İşletmenin yapısal sermayesinin uluslararasılaşmaya etkisini doğrudan gözlemek güç olabilir. Ancak faaliyetlerindeki başarıyı çalışanların bireysel yetkinliklerinden ziyade işletmenin yapısal yetkinliği haline getirmek isteyen işletmenin yapısal sermayesini güçlendirmesi gerektiği açıktır. İşletmenin özel bir gayret neticesinde gelişen ya da beklenmedik bir yurtdışı talepten kaynaklanan ilk ihracatı, insan sermayesine büyük ölçüde bağlı olabilir. Ancak zamanla düzenli ihracatçı haline gelen, ihracat pazarları için ayrı bir kapasite ayıran işletmede uluslararası faaliyetler olağan hale gelir, bir veya birkaç çalışan görevden ayrılrsa da yurtdışı pazarlara dönük üretim ve pazarlama faaliyetleri durmaz.

3.2.c İlişki Sermayesi

İlişki sermayesi bir işletmenin dış paydaşlarla etkileşim kabiliyetini ifade eder. Başlangıçta yapısal sermayenin bir parçası olarak görülen (Edvinsson ve Malone 1997; Roos ve Edvinsson 1997) bu bileşen, daha sonra müşteri sermayesi olarak ayrı bir sermaye bileşeni olarak incelenmeye başlamıştır. Daha sonrasında ise, müşterilerle ilişkilerin yanında tedarikçiler, ortaklar, devlet görevlileri, sivil toplum kuruluşları, rakipler vb. dış paydaşlarla olan ilişkilerin önemi arttıkça müşteri sermayesi, daha genel olarak ilişki sermayesi olarak incelenmeye başlamıştır. Bu bağlamda işletmenin dışarıyla iletişimini sağlayan ve güçlendiren kaynaklar ve faaliyetler ilişki sermayesi tanımı kapsamına girer. Markalar, müşteri sadakati, toplum algısı, tedarikçi ve müşterilerden geri bildirim sistemleri gibi unsurlar ilişki sermayesinin bazı bileşenleridir.

İlişki sermayesi işletmeyi uluslararasılaşmada doğrudan etkileyebilen bir bileşendir. İlişkiler vasıtasıyla edinilen, yurtdışından bir müşteri, yurtdışından bir tedarikçi, yurtdışından bir işletme/tesis alım fırsatı, işletmeyi hızlı bir şekilde uluslararası hale getirebilir. Hatta işletmenin kuruluşunda işletmede bulunan ve

uluslararası ağırlara dahil olan ortak ve yöneticiler sayesinde işletme küresel doğan bir işletme de olabilir. Yine yurtdışına satış yapmakta olan bir işletme markalarına, müşteri ve tedarikçi ilişkilerine vb. dikkat ederek, mevcut pazarlarında güçlenebilir, yeni pazarlara daha güçlü bir şekilde girme fırsatı yakalayabilir.

3.3. Entelektüel Sermaye Ölçümü

Entelektüel Sermaye bileşenlerinin neler olduğu ve neden önemli olduğunu bilen bir işletmede mevcut entelektüel sermayenin tespit edilmesi gerekir. Bunun için ise entelektüel sermayenin ölçümü için bir yöntem ihtiyacı vardır. Entelektüel Sermayenin önemi ortaya çıktıkça işletmelerde entelektüel sermayenin nasıl ölçüleceği üzerine de çalışmalar yaygınlaşmıştır. Jurczak (2008) entelektüel sermaye ölçümüne dair yazında mevcut Skandia İzleyici, ES-Endeksi, Teknoloji Aracısı, Fiziksel Olmayan Varlık İzleyicisi vb. yöntemlerinin entelektüel sermaye ölçümünde nasıl kullanıldıklarını, tanımlarını ve kendilerine özgü yönlerini aktarmıştır.

Tablo 3.1’de entelektüel sermayeyi çeşitli finansal veriler veya anketler kullanarak bütünsel halde ya da skor kartı benzeri araçlarla ayrı ayrı bileşenler bazında ölçüm için oluşturulmuş modellerin başlıcaları yer almaktadır.

Finansal Modeller (Bütüncül Yaklaşım)	Skor Kartı Modelleri (Bileşen Temelli Yaklaşım)
Piyasa Değeri/Defter Değeri Yöntemi (Market-to-Book Ratio) (Stewart 1997)	Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi (The Balanced Score Card) (Kaplan ve Norton 2005)
Tobin Q Oranı Yöntemi (Tobin’s Q Ratio) (Tobin 1969)	Skandia Kılavuzu (Skandia Navigator) (Edvinsson ve Malone 1997)
Teknoloji Aracısı (Technology Broker) (Annie Brooking 1996)	Entelektüel Sermaye Endeksi (IC-Index) (Roos vd. 1997)
Ekonomik Katma Değer (EKD) (Economic Value Added - EVA™) (Stewart 1997)	Maddi Olmayan Varlık İzleyicisi (Intangible Asset Monitor) (Sveiby 1997)
Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi (Value Added Intellectual Coefficient - VAIC™) (Pulic 2000)	

Tablo 3.1. Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri

İşletmenin entelektüel sermayesi için bütün olarak tek bir değere ulaşmayı sağlayan modellerden biri olan Piyasa Değeri/Defter Değeri Yöntemine göre işletmenin piyasadaki değeri ile defter (bilanço) değeri arasındaki fark işletmenin entelektüel sermayesinden kaynaklanmaktadır. Bu yönteme göre Piyasa Değeri/Defter Değeri oranı yüksek olan bir işletmenin entelektüel sermayesi de daha fazladır.

Tobin Q oranı yönteminde işletmenin pazar değeri, işletme varlıklarının yeniden edinilme değerine bölünerek bir Q değeri bulunur. Bulunan değer 1'den büyük olması durumunda pazarın işletmeye sahip olduğundan daha fazla bir değer atfettiği; 1'den küçük olması durumunda ise işletmenin gerçek değerinin altında değerlendirildiği yorumu yapılmaktadır. Bu yöntemde de işletmenin Q değerinin büyüklüğü entelektüel sermayesinin yüksekliğine atfedilmiş olmaktadır.

Pulic'in Entelektüel Sermaye Katsayısı yönteminde sadece işletme bilançosu kullanılarak işletmenin entelektüel sermayesi ve ekonomik performansı arasında bir ilişki kurmaya çalışılır. İnsan sermayesi çalışan harcamalarının bedeli olarak alınır; yapısal sermaye, üretilen katma değerden insan sermayesini çıkararak hesaplanır. İşletmenin sermayesini de kullanarak çeşitli hesaplamalar yapılır, kullanılan sermayenin verimliliği, insan sermayesi verimliliği, yapısal sermaye verimliliği ve bunların üçünün toplamı olarak da entelektüel sermaye katsayısı hesaplanır.

Teknoloji Aracısı yönteminde ise finansal verilerden faydalanılmaz, işletmeden alınan entelektüel sermayesinin bileşenlerine dair 20 soruya verilen cevaplara göre entelektüel sermayeye dair bütüncül bir değere ulaşılır.

Entelektüel Sermayeyi işletme bazında hesaplayan diğer yöntemler de çeşitli değişikliklere rağmen temelde işletmenin finansal performansından veya işletme

yöneticileri ile yapılan anketlerden entelektüel sermayesinin büyüklüğüne dair çıkarımlar yapmaya dayanmaktadır.

Skandia Kılavuzuna (Edvinsson ve Malone 1997) göre işletmelerin entelektüel sermayesi yapısal sermaye ve insan sermayesinden oluşur, yapısal sermaye ise Yenileşim Sermayesi ve Süreç Sermayesinden oluşur. Bu yöntemde entelektüel sermaye 91'i entelektüel temelli, 73'ü geleneksel olarak nitelendirilen 164 ölçü kullanılarak hesaplanır. Çalışan başına kar, yeni müşterilerden olan gelirlerin toplam gelire oranı, müşteri ziyareti için kullanılmış gün sayısı, çalışan başına düşen bilgisayar, personel dönüşüm oranı söz konusu 164 ölçüden bazılarıdır.

ES-Endeksinde entelektüel sermaye insan, yapısal ve ilişki sermayesi olarak 3 grupta incelenir, bunlara ek olarak yaygın fiziksel ve parasal kaynaklar da incelemeye dahil edilir. İşletmenin ES açısından nasıl çalıştığını gösteren bir diyagram ve bir klavuz gibi çeşitli çizimler oluşturulur. Kılavuzda temel kaynaklar ve kaynak dönüşümlerini baz alan göstergeler tanımlanır. Yöntemin amacı ES'yi ölçerek yöneticilerin büyümeyi tahayyül edebilmesini sağlamaktır. Üç aşamalı süreçte öncelikle mevcut kritik göstergeler tespit edilir. İkinci aşamda farklı ES bileşenleri arasındaki akışları temsil eden göstergeler geliştirilir. Son aşamada ES göstergelerinin bir hiyerarşisi oluşturulur. Tüm göstergeler toplanarak, neticede, işletmelerin zaman içerisinde kendileriyle ve rakipleriyle kıyaslanabilmesini sağlayan tek bir gösterge elde edilir.

Dengelenmiş Skor Kartı yöntemi (Kaplan ve Norton 2005) işletmenin performansını finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme olmak üzere dört farklı açıdan değerlendirir. Göstergeler işletmenin stratejik amaçlarına göre belirlenir (Jurczak 2008).

Maddi Olmayan Varlık İzleyicisi yöntemi Sveiby (1997) tarafından oluşturulmuş bir yöntemdir. Bu yöntemde işletmenin stratejik amaçlarına göre, maddi olmayan varlıklardan değer üretmeyi sağlayan dört bileşeni (büyüme, yenileme, verimlilik, risk azaltma/kararlılık) ölçmeyi sağlayan göstergeler seçilir.

Dengelenmiş Skor Kartı yöntemi ve Maddi Olmayan Varlık İzleyicisi yöntemi işletmenin entelektüel sermayesine dair bir değerlendirme aracı olarak kullanılabilir. Birlikte literatürde yaygın olarak kabul edilen 3 tür ES bileşenini doğrudan kapsayan bir değerlendirme imkânı sunmaz.



BÖLÜM IV

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ULUSLARARASILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Entelektüel Sermayenin uluslararasılaşma süreçlerine etkilerini iki farklı şirket üzerinde incelediğimiz çalışmada karşılaştırmalı örnek olay analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kullanılırken, firmaların belirlenmesi, ES ölçme/değerleme yönteminin belirlenmesi, firmalarla ilgili bilgilerin toplanması ve tarihçe metnelerinin oluşturulması, tarihçelerin ve verilerin analiz edilmesi adımları takip edilmiştir.

4.1. Karşılaştırmalı (Nitel) Vaka Analizi

Karşılaştırmalı nitel analizde, bir sonuca neden olan değişkenlerin ve değişkenlerin alabileceği değerlerin çokluğundan kaynaklanan karmaşıklık, incelenen sınırlı sayıdaki vakalar arasındaki benzerlik ve farklılık ilişkilerine dönüştürülerek sadeleştirilir. Ragin'e (2014) göre karşılaştırmalı analiz için kullanılacak etkili bir araç Bool Cebiridir. Bool cebirini sosyal bilimlerde kullanırken, vakalara ilişkin nicel veriler de nitel değişkenlere dönüştürülerek, değişkenlere harfler atanır ve değişkenlerin değeri var veya yok (1 veya 0) şeklinde belirlenir. Vakalar için değişkenlerin birlikte ve/veya ayrı ayrı aldığı değerlere göre sonucun nasıl değiştiği incelenir ve bir doğruluk tablosu oluşturulur. Var olanlar için büyük harf (örneğin A); yok olanlar için küçük harf (örneğin a) kullanılır. Doğruluk tablosundan Bool eşitlikleri oluşturulur ve oluşan farklı eşitliklerle gerekli işlem ve sadeleştirmeler yapılarak çeşitli sonuçlara varılır.

Bool Cebirinde “ve” işlemi ve “veya” işlemi olmak üzere iki tür işlem vardır. “ve” işlemi değişkenlerin aynı anda doğru/geçerli olması gerektiği durumu; “veya” işlemi ise değişkenlerden en az birinin doğru/ geçerli olmasının yeterli olduğu durumu ifade eder. Bool Cebirinde “ve” işlemi çarpma işlemine; veya işlemi toplama işlemine karşılık gelir.

Ve işlemi için	Veya işlemi için
1 ve 1 = 1*1 =1	1 veya 1 = 1+1 =1
1 ve 0 = 1*0 =0	1 veya 0 = 1+0 =1
0 ve 1 = 0*1 =0	0 veya 1 = 0+1 =1
0 ve 0 = 0*0 =0	0 veya 0 = 0+0 =0

Tablo 4.1. Bool Cebirinde “Ve” ve “Veya” İşlemleri

Örneğin, depremin binalara etkilerini incelerken, binanın zayıf olması durumunu (B veya 1), deprem yaşanması durumunu (D veya 1), binanın yıkılması durumunu da (Y veya 1) kabul edelim. (Değişkenlere değerler atanırken yapılan gözlem ve beklenen sonuca göre tercihler değiştirilebilir, dolayısıyla farklı bir araştırmacı tarafından zayıf bina yerine güçlü bina için B değeri de kullanılabilir.) Bina zayıfsa (1) ve deprem olursa (1) bina yıkılır; sonuç (1) olur, ancak bu iki koşuldan en az biri sağlanmıyorsa yıkım olmaz ve sonuç “0” olur. Bu durum Bool çarpmasına örnektir.

- bd = 0 (bina güçlü ve deprem yok; bina yıkılmaz)
- Bd = 0 (bina zayıf ve deprem yok; bina yıkılmaz)
- bD = 0 (deprem var ve bina güçlü; bina yıkılmaz)
- BD = 1 (deprem var ve bina zayıf; bina yıkılır)

Ya da bir personelin şirkette diğer çalışanlarla kavga etmesi (K) ve performans düşüklüğü (P) işten çıkarılma sebebi ise, kavga etme veya performans düşüklüğü durumlarından sadece biri bile tespit edilen bir çalışan işten çıkarılır, her ikisi birden olsa yine işten çıkarılır, ancak iki durumdan hiçbiri gerçekleşmemişse işten çıkarma olmaz. Bu durum da Bool toplamasına örnektir.

- $k + p = 0$ (kavga yok, performans yüksek; çalışan işe devam eder)
 $K + p = 1$ (kavga var, performans yüksek; çalışan işten çıkarılır)
 $k + P = 1$ (kavga yok, performans düşük; çalışan işten çıkarılır)
 $K + P = 1$ (kavga var, performans düşük; çalışan işten çıkarılır)

Karşılatırmalı Nitel Vaka Analizi yapılabilmesi için karşılaştırma yapılacak en az iki vaka gereklidir. Bool Cebiri ile karşılaştırma yapabileceğimiz farklı vakalar için iki farklı durum söz konusudur.

İlkinde incelenen kişi, kurum, ülke vb. varlık tektir, ancak sonucun değişimi değişkenlerin tarihsel değişimine göre inceleniyor olabilir. Örneğin, incelenen bir bina kurulduğu yıl itibarı ile güçlüdür, deprem yoktur ve yıkılmaz; bir müddet sonra bina halen güçlü iken deprem olur yıkılmaz; zaman geçtikçe binada çeşitli hasarlar meydana gelir ama deprem olmaz ve bina yıkılmaz; yapılan son gözlemlerde bina zayıftır, deprem olur ve bina yıkılır.

İkinci durumda, zaman değişmeksizin, (birbirleri arasında gözlemlenmeyen başka bir fark olmayan) farklı nesnelere üzerinden aynı değişkenlerle inceleme yapılabilir. Örneğin, aynı işyerinde kurallar herkes için aynı iken, işyerinde kavga eden bir çalışanın, performansı düşük olan bir çalışanın, kavga eden hem de performansı düşük olan bir çalışanın işten çıkarıldığı ancak performansı yüksek olan, kavga da etmemiş olan çalışanın işten çıkarılmadığı (aynı zaman diliminde) gözlenmiş olabilir.

Her iki durumda aslında birden fazla vakanın söz konusu olduğu söylenebilir. İlkinde aynı nesnede tarihsel değişimlerden kaynaklanan farklı vakalar, ikincide aynı dönemde farklı nesnelere değişkenlerin aldığı farklı değerlerden kaynaklanan farklı vakalar söz konusudur.

Bool cebirinin sosyal bilimlerde nasıl kullanılabileceğini ve alternatif yöntemlere göre farklılıklarının neler olduğunu daha net anlamak için, gelişmekte olan ülkelerin

merkez bankalarının faiz artırma kararı vermesinde etkili olan değişkenleri inceleyebiliriz. Bu değişkenlerin ilgili Merkez Bankasının bir önceki faiz kararı, enflasyonda artış olup olması ve banka yönetiminin faiz artırma eğilimi olduğunu varsayalım. İstatistiksel yöntemler kullanarak bir sonuca varmaya çalışırsak değişkenlerin belirli katsayılarla sonucu etkiledikleri yargısına ulaşırız. Bunun için öncelikle istatistiksel analizi makul kılacak kadar çok sayıda veriye sahip olmamız gerekir. Hâlbuki merkez bankaları faiz artırma kararı alabilecekleri toplantıları çok sık yapmazlar. Yeterince veri olsa bile üç değişkenden her birinin faiz artırım kararını belirli oranda etkilediği gibi bir ifade çok mantıklı olmayabilir. Çünkü değişkenler merkez bankasının kararını tek tek değil, belirli şekillerde bir araya geldiklerinde etkileyebilirler.

Bu tür bir çalışmada karşılaştırmalı nitel analiz yöntemine göre sonuç faiz artırma (1) ya da artırmama (0) olabilir. Sonuca etki edebileceği öngörülen değişkenler de Amerikan Merkez Bankasının bir önceki faiz artırma (A) veya artırmama (a) kararı; en son açıklanan verilere göre enflasyonda artış olması (E) veya olmaması (e) ve banka yönetiminin faiz artırma yanlısı (F) veya karşıtı (f) olması olsun. Merkez Bankası kararları öncesi şartlar, AEf, aEf, aeF vb. gibi 8 farklı şekilde gelişmiş olabilir. Karşılaştırmalı nitel analizde merkez bankalarının karar öncesi şartlarını ve söz konusu durumlardaki kararların sayısını doğruluk tablosu (Tablo 4.2) haline getiririz.

ABD MB	Enflasyon	Yönetim	Gözlem Sayısı	Faiz Artırma	Faiz Artırmama
a	e	f	7	2	5
a	e	F	8	3	5
a	E	f	10	5	5
a	E	F	9	7	2
A	e	f	4	1	3
A	e	F	3	3	0
A	E	f	7	4	3
A	E	F	7	7	0

Tablo 4.2. MB Kararı Doğruluk Tablosu

Oluşturulan bu ilk tablo, sadece gözlemlerin mevcut hali ile kaydedilmiş halidir. Görüldüğü üzere aynı koşullarda farklı sonuçlarla karşılaşılabilmektedir. Bool Cebirini böyle durumlarda uygulayabilmek için sonuçlardan bir tanesinin söz konusu durum için baskın olup olmadığına karar vermek gerekmektedir. Burada araştırmacı, uygun bir açıklama ile, gerekirse istatistiksel vb. araçlar kullanarak her bir durum için sonucun ne olduğunu belirlemek durumundadır. Baskın sonucun bulunmadığı durumlar ise boş bırakılır. Örneğin Tablo 4.2'deki doğruluk tablosu için gözlemlerin en az %66'sının gerçekleştiği durumları doğru kabul edelim. Bu durumda doğruluk tablosu Tablo 4.3'teki hali alır.

Durum	Gözlem Sayısı	Faiz Artırma	Faiz Artırmama	Karar
aef	7	2	5	0
aeF	8	3	5	0
aEf	10	5	5	-
aEF	9	7	2	1
Aef	4	1	3	0
AeF	3	3	0	1
AEf	7	4	3	-
AEF	7	7	0	1

Tablo 4.3. Düzenlenmiş MB Kararı Doğruluk Tablosu

Tablo 5'ten 1 ve 2 numaralı Bool eşitlikleri oluşturulabilir.

$$aEF + AeF + AEF = 1 \quad [1]$$

$$aef + aeF + Aef = 0 \quad [2]$$

[1] no'lu eşitlikte 1. ve 3. terimlerde EF değerleri ortak a(A) değerleri farklıdır. Bu iki terim sadeleşirse EF halini alır ve [3] numaralı denklem ortaya çıkar.

$$EF + AeF = 1 \quad [3]$$

[2] no'lu eşitlikte 1. ve 2. terimlerde ae değerleri ortak f(F) değerleri farklıdır. Bu iki terim sadeleşirse ae halini alır. Ayrıca 1. ve 3. terimlerde ef değerleri ortak a(A) değerleri farklıdır. Bu iki terim sadeleşirse ef halini alır ve iki sadeleştirme işlemi sonucu [4] numaralı denklem ortaya çıkar.

$$ae + ef = 0 \quad [4]$$

[3] numaralı eşitlikte F bileşenleri ortaktır. Bu duruma göre [3] numaralı denklemi daha kolay yorumlayabileceğimiz şekilde [5] numaralı denklem haline getirmek mümkündür.

$$(E + Ae)F = 1 \quad [5]$$

Bu denklemin anlamı bir merkez bankasının faiz artırma kararı vermesi için

1. Merkez bankası fazi artırma yanlısı (F) olmalıdır. **Ve**
2. Ülkede enflasyon artmış olmalı **veya** enflasyonda artış olmamış ise Amerikan Merkez Bankası bir önceki kararında faiz artırmış olmalıdır.

[4] numaralı eşitlikte ise e bileşenleri ortaktır. Bu duruma göre [4] numaralı denklemi daha kolay yorumlayabileceğimiz şekilde [6] numaralı denklem haline getirmek de mümkündür.

$$e(a + f) = 0 \quad [6]$$

Dolayısıyla [6] numaralı denkleme göre bir merkez bankasının faiz artırmama kararı vermesi için

1. Ülkede enflasyon artmamış (e) olmalıdır. **Ve**
2. Amerikan Merkez Bankası bir önceki kararında faiz artırmamış olmalı **veya** karar açıklayacak merkez bankası faiz artırmama yanlısı olmalıdır.

Görüldüğü üzere Bool Cebiri, gözlenen bir sonucun nasıl gerçekleşebileceğine dair öngöründe bulunabilmemiz için uygulanması ve yorumlanması oldukça kolay bir araç sağlamaktadır.

4.2. Örnek Firma Seçimi

Bu araştırma kapsamında asıl yapılmak istenen işletmede mevcut entelektüel sermaye bileşenlerinin değişimi ile işletmenin uluslararasılaşma düzeyinin değişiminin izlenmesidir. Burada bir firma üzerinden yapılacak tarihsel inceleme söz konusudur. Karşılatırmalı Nitel Vaka Analizinin detaylarında belirtildiği üzere tek bir firmada tarihsel inceleme yapmak yöntemsel açıdan yeterli görülebilir. Mevcut çalışma kapsamında ise tarihsel inceleme iki farklı ülkeden iki farklı firmada yapılmış, böylece firmaların uluslararasılaşma süreci ile ilgili olarak, bir ülkeye bağlı olmayan genel geçer bir yargıya varılmak istenmiştir. İncelemek üzere ele alınan firmalar belirlenirken bazı noktalara dikkat edilmiştir. Bunlar:

1. İşletme sayısı en az 2 olmalıdır. Böylece, tek örnekten alınan veriler işletmeye özgü bir durum olarak yorumlanabilecek iken birden fazla işletme için geçerli olan durumlar genel durum olarak kabul edilebilir.
2. Seçilen işletmeler tek bir ülkeden belirlendiğinde elde edilen sonuçların sadece

bir ülkeye özgü olması ihtimali söz konusudur. Dolayısıyla incelenecek işletmeler en az iki farklı ülkeden seçilmelidir. Bizim alışmamızda, işletmelerin birinin Türkiye’den birinin yurtdışından belirlenmesi, böylece varsa ülkemizde ve yurtdışında uluslararasılaşma süreçlerinde entelektüel sermayeden kaynaklanan farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

3. Seçilen firmalar uluslararasılaşmış olmalıdır. Mümkünse uluslararasılaşma süreçleri zamana yayılmış ve aşama aşama gerçekleşmiş olmalıdır.

4. Firmaların entelektüel sermayeleri, ngrlerimize göre, güçlü olmalı ve entelektüel sermayeleri uluslararasılaşma sürecinde etkili olmalıdır.

5. İşletmelerin gelişme süreçlerini tespit edebileceğimiz tarihsel ve güncel verilere ulaşmak mümkün olmalıdır. Dolayısıyla web sitesi olan, faaliyet raporu vb. belgelerine ulaşılabilen işletmeler bulunması uygun olacaktır.

6. İşletme sektörlerinin farklı olması durumunda uluslararasılaşma sürecinin değişimi sektör kaynaklı olabileceği için vaka firmalarının aynı veya yakın sektörde faaliyet görmesi uygun olacaktır.

7. Doğrudan bir etkisi öngörülmemekle birlikte kuruluş tarihinin çok farklı olması işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde bir miktar etkili olabilir. Dolayısıyla işletmelerin kuruluş ve faaliyet dönemlerinin birbirine yakın olması uygun olacaktır.

Bu kıstaslar doğrultusunda yaptığımız çalışmalarda öncelikle otomotiv sektöründen firmalar incelenmiştir. Türkiye’de kurulmuş otomotiv sektörü firmaları incelendiğinde ya bir uluslararası işletmenin iştiraki oldukları ya da sektöre tedarikçi olarak hizmet verdikleri grlmştr. İştirak olan firmaların (rneğin TOFAŐ) bir

başka muadil işletme (örneğin Ford) ile kıyaslanmasında en önemli sorun yurtdışında kurulmuş otomotiv firmalarının uluslararasılaşmalarının nispeten eski tarihlere dayanması ve bu firmaların o dönemde uluslararasılaşmasına etki eden entelektüel varlıklarını yeterince eksiksiz biçimde tespit etmenin mümkün görünmemesidir. Diğer taraftan tedarikçi olan işletmeler (örneğin aydınlatma ürünleri üreticisi Farba, 1979) ve yurtdışı muadilleri (Magneti Marelli, 1919) arasında da, ya kuruluş tarihi farkından ya verilerin yeterince açık olmayışından kaynaklanan sebeplerle, kıyaslama yapmak uygun görünmemiştir.

Batarya/Akü üreticisi işletmeler incelendiğinde Türkiye’de Mutlu Akü, İnci Akü ve Yiğit Akü gibi firmalarla kıyaslanabilecek işletmelerin ya Bosh (1886), Johnson Controls (Varta markası: 1887), Yuasa (1895), Panasonic (1918) gibi çok eski ve büyük firmalar olması ya da nispeten son dönemde gelişmiş elektrikli araçlar için Li-ion batarya geliştiren, teknolojsi veya ortaklık yapıları sayesinde çok hızlı büyümüş (Tesla Motors, A123 Systems) veya daha büyük grupların iştiraki (AESC Batteries: 2007) olan işletmeler olduğu, dolayısıyla bu sektörde de bir Türk ve bir yabancı işletmeyi kıyaslamanın makul olmadığı görülmüştür.

Türkiye’den uluslararasılaşmış başarılı işletmelere bakıldığında treyler üreticisi Tırsan’ın 1977’de kurulmuş olmasına rağmen hali hazırda çok sayıda ülkeye ihracat yapan ve yurtdışında üretim tesisi de bulunan bir işletme haline geldiği görülmüştür. Dünyadaki diğer büyük treyler üreticilerine baktığımızda Avrupa’da Krone’nin 1906’da kurulmuş olması ve eski verilerine ulaşmanın kolay olmaması nedeniyle incelemeye uygun olmadığı görülmüştür. ABD’de pazar lideri olan, 1985’te kurulmuş, 1991’de halka açılmış ve bu sayede kuruluşundan itibaren önemli bilgilerinin çoğuna ulaşılabilen Wabash National adlı işletme ise 2016 yılındaki 1,5 milyar USD’lik cirosu

ve pazar lideri olmasına rağmen, satışlarının neredeyse tamamı kuzey Amerika dâhilinde olmuştur. Burada Amerika kıtasının oldukça büyük bir pazar olması, treylerin taşımak için çok da elverişli bir ürün olmaması ya da ABD dışında treyler için belirlenen kıstasların daha farklı olması gibi nedenler etkili olmuş olabilir. Ancak bu işletmede de uluslararasılaşmanın tespiti ile ilgili sorunlar çalışma kapsamına alınmasına engel olmuştur.

Kimya sektöründe Alman BASF, Merck; Amerikan DuPont, DOW vb. gruplar incelenirken, DuPont'un tescilli ürünü "Lycra" araştırılmış; araştırmalar esnasında bu ürünü kendi lisansı ve markası (Spandex) ile üreten Güney Kore merkezli Hyosung Grup fark edilmiştir. Hyosung Grup'un 1966'da Naylon üreticisi olarak tekstil/kimya sektöründe faaliyete başlaması, Yalova'da kurulmuş ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren Aksa Akrilik'in Hyosung ile kıyaslanması fikrini ortaya çıkarmıştır. Yapılan ön incelemeler neticesinde kuruluş yılları birbirine çok yakın olan, faaliyete başladıkları ülkeler açısından da ilgi çekici olan bu iki işletmenin uluslararasılaşma süreçlerinde entelektüel sermaye bileşenlerinin nasıl değiştiği ve ne şekilde etkili olduğunun incelenmesinin uygun olacağı izlenimini oluşturmuştur.

4.3. ES Ölçme/Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Karşılaştırmalı nitel veri analizi yöntemini kullanacağımız çalışmamızda, işletmelerde mevcut ES'yi ölçmek için kullanılacak yöntemi belirlerken göz önünde bulundurulması gereken bazı kıstaslar söz konusudur. Bunlar:

1. İşletmenin ES'sine tek bir değer atfetmek yerine yazında genel olarak kabul görmüş üç bileşen (insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi) için ayrı ayrı değerler elde edilmelidir.

2. Elde edilen değerler bir kıstasa, bir sınır değerine göre yüksek/yeterli (1) veya düşük/yetersiz (0) olarak nitelendirilebilmelidir.

3. ES bileşenleri için yapılacak değerlemeler, farklı uluslararasılaşma aşamaları için yenilenebilmeli, mümkünse işletmenin kuruluşundan itibaren bugüne kadar tüm süreç için değerleme yapmak mümkün olmalıdır.

4. İşletmeler için farklı yıllarda ES bileşenlerine yönelik yapılan değerlemeler bilimsel açıdan ikna edici olmalıdır.

5. Entelektüel Sermayeyi ölçmek için kullanılacak yöntemle uyumlu bir yöntem işletmelerin uluslararasılaşma düzeylerini tespit ve takip etmek için de belirlenmeli ve kullanılmalıdır.

nc bölümde Entelektüel Sermaye lm başlığı altında verilmiş ölüm yöntemleri bu kıstaslar göz önünde bulundurularak gözden geçirildiğinde, bu yöntemlerin ya 1. ya da 3. kıstası karşılamadığı görülmektedir. Bu nedenle işletmelerde ES bileşenlerinin değerlerini geçmişe dönük olarak hesaplanabileceği veya değerlenebileceği farklı bir yöntem arayışına gidilmiştir. Yine yazında mevcut uygulamalı çalışmalar incelendikten sonra, AB 6. ereve Programı kapsamında yürütülen Entelektüel Sermaye Bildirimi (InCaS - Intellectual Capital Statement) projesi (European Commission 2008) kapsamında kullanılmış ES lme yönteminden yararlanmanın uygun olduğu dşnlmştir. Bu yöntemde, proje kapsamındaki 22 işletmenin tamamında kullanılmak üzere belirlenmiş 9 adet ES etkeni tanımlanmış (Tablo 4.4) ancak bu etkenleri ölçmeye yarayacak göstergelerin (Tablo 4.5) neler olacağı, değerlendirmenin yapılacağı işletmeye göre değiştirilebilmesi için, işletmelerde seçilen değerlendiricilere bırakılmıştır.

ES Bileşeni	ES No	ES Etkeni	Tanım
İnsan Sermayesi	İS ₁	İş Yetkinliği	Çalışanların uzmanlığı, iş içinde kullanabileceği kuramsal ve uygulamalı bilgi ve tecrübeleri
	İS ₂	Sosyal Yetkinlik	Çalışanların insanlarla iletişim yetkinliği, öğrenme becerisi, sorumluluk alma bilinci, yaratıcılık ve esneklik gibi özellikleri
	İS ₃	Çalışan Motivasyonu	İş tatmini, kendini kurumu ile tanımlama, başarıya katılım hissi
	İS ₄	Liderlik Yetkinliği	Çalışanları yönetme ve yönlendirebilme becerisi Strateji ve vizyon geliştirme, benimsenmesini sağlama, empati kurma yeteneği Müzakere becerisi, yetki ve sorumluluk sahibi olma, kararlılık
Yapısal Sermaye	YS ₁	Kurum Kültürü	Çalışma ortamını, bilgi aktarımını, iş birliğini ve iş bölümünü etkileyen değerler ve kabuller Kurallara ve teamüllere uyum, Hata ve başarısızlığa karşı tutum
	YS ₂	Kurumiçi İş Birliği ve Bilgi Aktarımı	Çalışanlar, birimler ve farklı hiyerarşik seviyeler arasında bilgi paylaşımı ve iş birliği (seviyesi, ortamı, araçları) Çalışanlar ve nesiller arası bilgi aktarımına verilen önem
	YS ₃	Yönetimsel Araçlar	Yönetimin işletme amaçları doğrultusunda kullanabildiği, karar verme süreçlerini etkileyen, destekleyen araçlar
İlişki Sermayesi	AS ₁	Müşteri İlişkileri	Müşteri ilişkilerinin gücü
	AS ₂	Yatırımcı İlişkileri	Yatırımcı ilişkilerinin gücü

Tablo 4.4. Entelektüel Sermaye Etkenleri ve Tanımları

ES Bileşeni	ES No	ES Etkeni	ES Etkeni Göstergesi	ES Etkeni Değeri (maks. 100)	ES Etkeni İkili Değeri (1/0)
İnsan Sermayesi	İS ₁	İş Yetkinliği	Ör. çalışan sayısı		
	İS ₂	Sosyal Yetkinlik	Ör. fuarlara katılım		
	İS ₃	Çalışan Motivasyonu	Ör. çalışan devri		
	İS ₄	Liderlik Yetkinliği			
Yapısal Sermaye	YS ₁	Kurum Kültürü			
	YS ₂	Kurumiçi İş Birliği ve Bilgi Aktarımı			
	YS ₃	Yönetimsel Araçlar			
İlişki Sermayesi	AS ₁	Müşteri İlişkileri			
	AS ₂	Yatırımcı İlişkileri			

Tablo 4.5. Entelektüel Sermaye Etkenleri ve Değerleme

İlgili proje kapsamında işletmede mevcut entelektüel sermayenin değerlendirilebilmesi için Tablo 4.5'te görüldüğü üzere önce işletmede oluşturulan proje ekibi tarafından işletmeye özgü ES etkeni göstergelerinin oluşturulması, bu göstergeler için ekibin bir

oylama yaparak göstergeye ilişkin değer belirlemesi ve tüm bu değerler birlikte kullanılarak işletme için neticede bir tek Entelektüel Sermaye değerinin (100'lük ölçek üzerinden) hesaplanması planlanmıştır. Bizim çalışmamızda işletme için bütünsel bir değere ihtiyaç yoktur, işletme çalışanları yerine de, işletmede mevcut ES bileşenlerini değerlendirebilecek uzman ve tarafsız kişiler bulunması uygun görülmüştür. Bool Cebirini kullanabilmek için her bir değerin 0/1 haline getirilmesi gerektiğinden bu işlemin de yine değerlendirici uzmanlar tarafından yapılmasına, hatta değerlendiricilerden doğrudan ikili (0/1) değerlendirilmesine karar verilmiştir. Bu yöntemle, yine tarafsız uzman kişilerin işletmelerde gözlenmiş uluslararasılaşma aşamalarını da tespit etmelerinin uygun olacağı düşünölmüştür. Yazında "İçerik Analizi" olarak bilinen yöntem, bahsedildiğı üzere işletmelerde mevcut entelektüel sermaye bileşenlerinin ve uluslararasılaşma aşamalarının tespiti için uygun görölmüştür.

4.3.a. Nitel İçerik Analizi

İçerik analizi 1930'lardan itibaren bir nicel yöntem olarak (içerikte sıklık tespiti şeklinde) ortaya çıkmış ve kullanılmış, daha sonraları nitel bir araç olarak kullanılmaya da başlamıştır (Franzosi 2008). Nitel içerik analizi, nitel verilerin art arda gelen kısımlarının bir kodlama çerçevesine göre gruplanarak, sistematik olarak incelenmesi yöntemidir. Nitel içerik analizinin karakteristik özellikleri veriyi sadeleştirme/azaltması, sistematik olması ve esnek olması olup, kodlama çerçevesi bu yöntemin kalbini oluşturmaktadır (Schreier 2014).

Nitel içerik analizi, araştırmacının veride ana araştırma sorusuyla ilişkili kısımlara odaklanmasını böylece verinin sadeleştirilmesini/azaltmasını sağlar.

İçerik analizi bir veri toplama aracıdır ve bu yöntemde mevcut olan bir metinde belirli ölçülere göre kodlamaları yapan kişi/bilgisayar da bir ölçüm aracıdır (Franzosi 2008). Verinin tamamının inceleniyor olması, kodlamanın belirlenen bir çerçeveye göre yapılıyor olması açılarından sistematiktir. Kodlama çerçevesinin incelenen içeriğe uyumlu olması gerektiği için her incelemeye ayrı olarak düzenlenir ki bu da nitel içerik analizinin esnek tarafını oluşturur (Schreier 2014).

Schreier nitel içerik analizinin adımlarını 8 aşama olarak sunmuştur. Bu aşamalar ve bu aşamalara uygun olarak tez çalışması kapsamında sürdürülmüş faaliyetler şöyledir:

1. Araştırma sorusuna karar vermek

İçeriklerde incelenecek araştırma iki farklı sorumuz “Söz konusu işletmede mevcut entelektüel sermaye bileşenleri ve bu bileşenlerin seviyeleri nelerdir?” ve “Söz konusu işletmede yaşanmış uluslararasılaşma seviyeleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir.

2. İçeriğin belirlenmesi

Entelektüel sermayenin uluslararasılaşmaya etkisinin incelenebilmesi için, yazında tespit edebildiğimiz kadarıyla ilk olan bu yöntemin, geliştirilebilir ve yaygın kullanılabilir olduğunu da göstermek amacıyla veri toplama süreci mümkün olduğunca sade tutulmuştur. Hem Aksa Akrilik hem de Hyosung Tekstil’e dair bilgiler, büyük ölçüde işletmelerin ve bağlı buldukları grubun web sitesinde bulunan tarihten alınmıştır. Tarihten detayın eksik olduğu düşünülen yerlerde işletmelerin ilgili yıla ait yıllık faaliyet raporlarına bakarak gelişmeler detaylandırılmaya çalışılmıştır. Bunun haricinde işletme için önemli olabilecek kişilerle ilgili veriler varsa

kişi isimleri webde aratılarak bulunmuş ve tarihçeye eklenmiştir. (Örneğin işletmede bir yönetici değişikliğinden bahsediliyorsa, bu yöneticinin geçmişi ve bilgi birikimi ile ilgili bilgiler için web araması yapılmıştır.)

3. Kodlama çerçevesinin oluşturulması

Uluslararasılaşma seviyelerine ilişkin kodlama çerçevemiz ikinci bölümün sonundaki sentez kısmında belirtilen 7 uluslararasılaşma düzeyini gösteren tablodaki (Tablo 2.3) gibi belirlenmiştir.

Entelektüel sermaye bileşeni seviyelerine ilişkin kodlama çerçevemiz için Tablo 4.4'te bahsedilmiş ES etkenlerinin kullanılması uygun görülmüştür. Ancak işletmenin uluslararasılaşmasının gelişimi boyunca herbir ES bileşeninde de gelişme olması muhtemeldir. Örneğin yerel bir işletmede mevcut olan iş yetkinliği (IS_1) ile yurtdişında üretim yapan bir işletmede mevcut olan iş yetkinliği (IS_1) farklı seviyede olmalıdır. Dolayısıyla belirtilen 9 farklı ES bileşeni için, uluslararasılaşma bağlamında farklı yetkinlik düzeylerinin neler olabileceği çalışma boyunca yapılmış literatür araştırmaları da göz önünde bulundurularak Tablo 4.6, Tablo 4.7 ve Tablo 4.8'deki ES bileşenini seviyeleri entelektüel sermaye inceleme çerçevesi olarak ortaya çıkmıştır.

	İş Yetkinliği (İS₁)	Sosyal Yetkinlik (İS₂)	Çalışan Motivasyonu (İS₃)	Liderlik Yetkinliği (İS₄)
Açıklama	Çalışanların uzmanlığı, iş içinde kullanabileceği kuramsal ve uygulamalı bilgi ve tecrübeleri (5 seviye)	Çalışanların insanlarla iletişim yetkinliği, öğrenme becerisi, sorumluluk alma bilinci, yaratıcılık ve esneklik gibi özellikleri (3 seviye)	İş Tatmini, kendini kurumu ile tanımlama, başarıya katılım hissi (3 seviye)	Çalışanları yönetme ve yönlendirebilme becerisi (5 seviye)
Seviye 0	İS _{1,0} : Yurtiçi faaliyet yürüten en az 1 çalışan	İS _{2,0} : Kurum içinde güçlü sosyal yetkinlik	İS _{3,0} : Verilen görevi yapma motivasyonu	İS _{4,0} : Yerel başarı motivasyonu
Seviye 1	İS _{1,1} : Ürün hizmet üretiminde uzmanlık	İS _{2,1} : Kurum sınırlarını aşan sosyal yetkinlik	İS _{3,1} : Yüksek kalite/başarı motivasyonu	İS _{4,1} : Ülke çapında başarı motivasyonu
Seviye 2	İS _{1,2} : Yabancı dil ve Dış ticaret süreçleri bilgisi	İS _{2,2} : Ülke sınırlarını aşan sosyal yetkinlik	İS _{3,2} : Kurumla özdeşleşme /sahiplenme	İS _{4,2} : İhracat motivasyonu
Seviye 3	İS _{1,3} : Yurtdışı çalışma tecrübesine sahip personel			İS _{4,3} : Yurtdışında faaliyet motivasyonu
Seviye 4	İS _{1,4} : Yabancı uyruklu personel			İS _{4,4} : Yurtdışında üretim motivasyonu

Tablo 4.6. İnsan Sermayesi Etkenleri ve Seviyeleri

	Kurum Kültürü (YS₁)	Kurum içi İşbirliği ve Bilgi Aktarımı (YS₂)	Yönetimsel Araçlar (YS₃)
Açıklama	Çalışma ortamını, bilgi aktarımını, iş birliğini ve iş bölümünü etkileyen değerler ve kabuller Kurallara ve teamüllere uyum, Hata ve başarısızlığa karşı tutum (4 seviye)	Çalışanlar, birimler ve farklı hiyerarşik seviyeler arasında bilgi paylaşımı ve iş birliği (seviyesi, ortamı, araçları) Çalışanlar ve nesiller arası bilgi aktarımına verilen önem (3 seviye)	Yönetimin işletme amaçları doğrultusunda kullanabildiği, karar verme süreçlerini etkileyen, destekleyen araçlar (3 seviye)
Seviye 0	YS _{1,0} : Zayıf kurum kültürü Şahıs/Aile işletmesi vb.	YS _{2,0} : Kurum içi (nesiller ve kademeler arası) iletişim informal	YS _{3,0} : Şirket Ana Sözleşmesi mevcut
Seviye 1	YS _{1,1} : Kurumsallaşmış Limited/Anonim Şirket Kültürü (Vizyon ve Misyon sahibi)	YS _{2,1} : Kurum içi iletişim araçları (toplantılar, eğitimler, kurumsal yayınlar, BT araçları vb.) kullanılıyor.	YS _{3,1} : Kurumsal Kalite Yönetim Sistemi ve iç denetim var, Marka, Patentler, Yazılımlar, Süreçler ile desteklenen/korunan yapı
Seviye 2	YS _{1,2} : Uluslararası Şirket Kültürü (Vizyon ve Misyonda yurtdışı faaliyet ve yetkinliklere atıf)	YS _{2,2} : Stratejik Yönetim ve Bilgi Yönetimi araçları kullanılıyor	YS _{3,2} : Halka açık şirket, karar almada şeffaflık, düzenli raporlama, bağımsız denetim vb.
Seviye 3	YS _{1,3} : Çok Uluslu Şirket Kültürü (Farklı ülkelerde aynı vizyon/misyonla faaliyet)		

Tablo 4.7. Yapısal Sermaye Etkenleri ve Seviyeleri

	Müşteri İlişkileri (AS₁)	Yatırımcı İlişkileri (AS₂)
Açıklama	Müşteri ilişkilerinin gücü (4 seviye)	Yatırımcı ilişkilerinin gücü (4 seviye)
Seviye 0	AS _{1,0} : Müşteri gözünde, ürünleri tercih edilebilir, alternatif bir firma algısı	AS _{2,0} : Şahıs/aile şirketi
Seviye 1	AS _{1,1} : Ülke genelinde bilinen başarılı/rekabetçi firma algısı	AS _{2,1} : Aileden bağımsız ortakları olan firma
Seviye 2	AS _{1,2} : Yurtdışında müşterileri olan firma	AS _{2,2} : Halka açık ulusal firma
Seviye 3	AS _{1,3} : Uluslararası müşteriler gözünde, kaliteli/rekabetçi firma algısı	AS _{2,3} : Yabancı ortağı olan firma

Tablo 4.8. İlişki Sermayesi Etkenleri ve Seviyeleri

4. Segmentasyon

Segmentasyon incelenecek içeriğin bölümlerinin belirlenmesi ve sınıflandırılmasıdır. Bizim çalışmamızda incelenecek metinlerde birbirinden farklı kısımlar olmamakla birlikte şirket bilgileri mümkün olduğunca kuruluştan itibaren tarih sıralaması göz önünde bulundurularak sıralanmış durumdadır.

5. Deneme kodlaması

Deneme kodlaması, tarihçeler değerlendiricilere verilmeden evvel yapılmıştır.

6. Değerleme ve Kodlama çerçevesinin gözden geçirilmesi

Uluslararasılaşma çerçevesinde ve entelektüel sermaye çerçevesinde verilen bazı seçeneklerin işletmelerin hiçbirinde de görülmeyebileceği fark edilmiştir. Ancak ilgili çerçeveler işletmelere özgü olmaktan ziyade, araştırma sorusuna özgü olarak hazırlandığı için bu kapsamda bir değişikliğe gerek görülmemiştir. Ancak deneme kodlamaları neticesinde fark edildiği kadarı ile eksik herhangi bir seviye bırakılmamaya çalışılmıştır. “Entelektüel Sermaye Bildirimi” başlıklı AB projesinin açıklamalarında belirtildiği üzere, entelektüel sermaye bileşenlerinin göstergelerinin neler olduğu tercihe bırakıldığı için, bu bileşenler tarafımızdan belirlenmiştir.

7. Esas İnceleme

Kodlama çerçeveleri ile araştırmanın kapsamını içeren Uluslararasılaşma Söylem Analizi Talimatı (EK-3) ve Entelektüel Sermaye Söylem Analizi Talimatı (EK-4) hazırlanmış; ilgili iki şirkete ait tarihçeler (EK-1, EK-2) ile birlikte, ilk talimat uluslararasılaşma konusunda yetkin 3 kişiye, ikinci talimat ise entelektüel sermaye konusunda yetkin 3 kişiye iletilmiştir. Değerlendiricilere, araştırma yöntemi ve

kodlama ile ilgili genel bilgi de verilmiş, ancak mutlak doğrulardan ziyade kendi çıkarımlarının öğrenilmek istendiği sözlü olarak da aktarılmıştır. Değerlendirme yapan kişilerle ilgili bilgiler Tablo 4.9’da sunulmuştur.

#	Ad Soyadı (A.S.)	Sektör	İnceleme Alanı	Öğrenim Seviyesi	Uzmanlık Alanı-Seçim Nedeni
1	A.B.	Özel Sektör	UA	Lisans	Sektörel Dış Ticaret şirketi YK Başkanı, Dış Ticaret odaklı bir dernekte YK Başkanı
2	Ç.B.	Üniversite	UA	Doktora	Uluslararasılaşma konusunda uzman
3	S.A.	Üniversite	UA	Doktora	Uluslararasılaşma konusunda uzman
4	E.T.	Kamu	ES	Y.Lisans	Özel Sektör ve Kamu’da farklı kurumlarda çalışmış, Bilişim Tekn. ve Sosyal Bilimler alanlarında çalışmalar yürütüyor.
5	K.M.	Özel Sektör	ES	Lisans	İki farklı holding şirketinde 5 yılı aşkın tecrübe, Kimya Mühendisi, Proje Yöneticisi
6	Ö.A.	Kamu	ES	Lisans	Özel Sektör ve Kamu’da farklı kurumlarda çalışmış, İşletme yüksek lisans öğrencisi (İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kuramı üzerine...)

Tablo 4.9. Değerlendirici Bilgileri

8. Bulguların sunulması ve yorumlanması

Araştırmacılar değerlendirmelerini elektronik ortamda veya basılı belge üzerinde tamamlayarak sunmuşlardır. Sunulan incelemelerdeki kodlamalar NVivo 11 ve MS Excel 2016 yazılımına aktarılmış ve 3 araştırmacının en az 2’sinin uzlaştığı kodlamalar tespit edilerek geçerli kabul edilmiştir.

4.4. İşletme Verilerinin Toplanması ve Düzenlenmesi

Yapılan kodlamalar bizim tarafımızdan, söz konusu bilginin gelişmenin işletmede yaşandığı veya işletmeyi etkilediği tarihle eşleştirilmiş ve Tablo 4.10 ile Tablo 4.12 elde edilmiştir. Bu tablolarda 3 kodlayıcı/değerlendirici kişinin Aksa Akriklik ve Hyosung’a ait metinlerdeki uluslararasılaşmaya dair kodlamaları, tarih sıralaması yapılarak ve ortak kodlamalar renklendirilerek verilmiştir.

4.4.a. Hyosung'da Uluslararasılaşma

Hyosung tarihçesi üzerinde 3 değerlendiricinin yaptığı kodlamalar, kodlamaların karşılık geldiği tarihler de belirtilerek Tablo 4.10'da verilmiştir.

#	UA _i	Kişi	Metin	Yıl
1	UA0	AB	o dönemde yoğun olarak kullanılmakta olan suni ipek ipliklerin yerini alabilecek naylon fiberleri geliştirmek olmuştur.	1966
2	UA0	ÇB	1968'in Nisan ayında Ulsan'da, dışarıdan yardım almadan, işletmenin kendi çalışanlarıyla, o dönemdeki en ileri teknolojiye sahip fabrika kurulmuş ve pilot ölçekli üretime geçmiştir	1968
3	UA4	ÇB	bu fabrika ile dünyada en ileri kalitede naylon fiber (iplik) üretimi yapan firmalardan biri haline gelinmiştir.	1968
4	UA4	AB	Ülkenin ekonomik kalkınmasına ihracat ile katkı yapılabilceği inancı, 1970'lerin ortalarında sadece kord bezi ihracatı bile 10 milyon USD'ye ulaşan, 1979'da Kore hükümetinden 500 milyon USD ihracat kulesi ödülünü alan bir grup ortaya çıkarmıştır.	1979
5	UA0	ÇB	1980'de PET şişe seri üretimine geçilmiştir	1980
6	UA0	AB	1980'de PET şişe seri üretimine geçilmiştir.	1980
7	UA4	AB	yüksek kaliteli ürünler üretmeye hem de ihracat pazarlarını genişletmeye büyük enerji harcamıştır.	1980
8	UA4	ÇB	Hyosung bu süreçte, faaliyetlerini Halı (ipliği), PET şişe ve Bilgisayar sektörlerine de genişletmiş, kazandığı başarıların da desteğiyle hem yüksek kaliteli ürünler üretmeye hem de ihracat pazarlarını genişletmeye büyük enerji harcamıştır.	1980
9	UA5	AB	Aynı yıl Ulsan'da Alman Kimya devi BASF ile ortak olarak Hyosung BASF İşletmesi faaliyete geçirilmiştir.	1980
10	UA6	ÇB	Ulsan'da Alman Kimya devi BASF ile ortak olarak Hyosung BASF İşletmesi faaliyete geçirilmiştir.	1980
11	UA0	AB	İş ilişkileri ve sosyal ilişkiler konusunda da oldukça başarılı olan Cho, Kore Sanayi Federasyonu ve Kore-Japon Ekonomik Birliği gibi oluşumlarda idari görevler üstlenmiştir.	1981
12	UA4	AB	1982'de kord bezi teknolojisi Hindistan'a ihraç edilmiştir.	1982
13	UA3	SA	Yeni CEO Cho Suck-Rai, görevi devraldıktan yaklaşık 1 yıl sonra, 1982'de kord bezi teknolojisi Hindistan'a ihraç edilmiştir	1982
14	UA4	SA	1983 yılında ABD'ye motor ihracatına başlanmıştır	1983
15	UA3	AB	1983 yılında ABD'ye motor ihracatına başlanmıştır.	1983
16	UA4	ÇB	1983 yılında ABD'ye motor ihracatına başlanmıştır.	1983
17	UA0	AB	aylık 12.000 ton kapasiteli halı fabrikası hizmete alınmıştır.	1983
18	UA5	AB	Bu çalışmaları sayesinde Hyosung, Kore'nin halı üretiminde öncü olmuş ve dünya çapında ihracatları ile Kore'nin lider halı üreticisi haline gelmiştir.	1983
19	UA4	ÇB	dünya çapında ihracatları ile Kore'nin lider halı üreticisi haline gelmiştir.	1983
20	UA0	ÇB	Hyosung, Kore'nin halı üretiminde öncü olmuş	1983
21	UA4	SA	Kore'nin halı üretiminde öncü olmuş ve dünya çapında	1983
22	UA6	SA	1985'te ABD şirketi NAS ile ortak olarak Hyosung NAS şirketi kurulmuş	1985

23	UA6	AB	1985'te ABD şirketi NAS ile ortak olarak Hyosung NAS şirketi kurulmuş, geliştirilen teknoloji ile 1988'de Seul'de yapılan 24. Olimpik Yaz oyunlarının yayını gerçekleştirilmiştir.	1985
24	UA4	ÇB	1987'de Eonyang fabrikasında hem topuk teli, hem çelik tel üretimine başlanmıştır.	1987
25	UA0	AB	1987'de Eonyang fabrikasında hem topuk teli, hem çelik tel üretimine başlanmıştır. Daha sonrasında ise Ulsan'daki topuk teli üretimi de Eonyang'a taşınmış, böylece Hyosung hem naylon ve polter kord bezi hem de çelik tel üretmek için Kore'deki tek kapsamlı lastik takviye (tire reinforcement) imalatçısı haline gelmiştir.	1987
26	UA0	AB	Polipropilen (PP) işini kurabilmek için ileri teknoloji hipol prosesini uygulamak üzere 1987'de Mitzu Kimya ile anlaşma imzalanmıştır. 1989'da da ABD merkezli UPA ile bir anlaşma yapılarak özel bir dehidrojenasyon prosesi kullanılmaya başlanmıştır.	1989
27	UA6	SA	Kasım 1994'te firma, Çin iştirakini Pekin'de açmış	1994
28	UA6	AB	Kasım 1994'te firma, Çin iştirakini Pekin'de açmış ve 1995'te yıllık 20 milyon ton kapasiteye sahip PET şişe üretim tesisinde üretime başlamıştır.	1994
29	UA6	ÇB	Kasım 1994'te firma, Çin iştirakini Pekin'de açmış ve 1995'te yıllık 20 milyon ton kapasiteye sahip PET şişe üretim tesisinde üretime başlamıştır.	1994
30	UA6	ÇB	1996'da, büyük ölçekli bir tesis inşa eden Coca Cola ile bağlantılı olarak, basınca dayanıklı şişeler üretmek üzere Pekin Hyosung Kap (Container) işletmesi kurulmuştur.	1996
31	UA6	AB	basınca dayanıklı şişeler üretmek üzere Pekin Hyosung Kap (Container) işletmesi kurulmuştur. Yine 1996'da Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur.	1996
32	UA6	ÇB	Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur.	1996
33	UA6	SA	Yine 1996'da Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur	1996
34	UA6	ÇB	1997'de kararlı ve ticarileştirilebilir ürün üretilmesi ile sonuçlanmıştır.	1997
35	UA6	SA	Kendi spandex ürününü başarılı bir şekilde geliştirdikten sonra Hysoung, ürününe dünya çapında pazarlamak için "Creora" adını vermiştir	1997
36	UA4	ÇB	2000'de Gumi tesisinin açılmasıyla birlikte Hyosung dünyanın en büyük 2. spandex üreticisi haline gelmiştir.	2000
37	UA5	AB	Hysoung, ürününe dünya çapında pazarlamak için "Creora" adını vermiştir. 2000'de Gumi tesisinin açılmasıyla birlikte Hyosung dünyanın en büyük 2. spandex üreticisi haline gelmiştir.	2000
38	UA6	SA	2002 yılında Michelin'den ABD Scotsville'deki kord bezi fabrikası devir alınmış ve Michelin ile uzun dönem kord bezi tedarik anlaşması yapılmıştır	2002
39	UA6	ÇB	2002 yılında Michelin'den ABD Scotsville'deki kord bezi fabrikası devir alınmış ve Michelin ile uzun dönem kord bezi tedarik anlaşması yapılmıştır.	2002
40	UA6	AB	Michelin'den ABD Scotsville'deki kord bezi fabrikası devir alınmış ve Michelin ile uzun dönem kord bezi tedarik anlaşması yapılmıştır.	2002
41	UA6	ÇB	2003'te Çin'de Jiaxing'de Hyosung Jiaxing'i açmış ve Çin'de üretime başlayarak uluslararası rekabetçiliğini önemli ölçüde artırmıştır.	2003
42	UA6	AB	Çin'de Jiaxing'de Hyosung Jiaxing'i açmış ve Çin'de üretime başlayarak uluslararası rekabetçiliğini önemli ölçüde artırmıştır.	2003
43	UA6	ÇB	2006'da Almanya'da Agfa'nın varlıklarının bir kısmı satın alınmıştır. 2007'de ABD ve Brezilya'da iştirakler kurulmuştur.	2006
44	UA6	SA	2006'da Almanya'da Agfa'nın varlıklarının bir kısmı satın alınmıştır. 2007'de ABD ve Brezilya'da iştirakler kurulmuştur.	2006

45	UA6	AB	Almanya’da Agfa’nın varlıklarının bir kısmı satın alınmıştır. 2007’de ABD ve Brezilya’da iştirakler kurulmuştur.	2006
46	UA6	SA	Daha sonraki yıllarda Zhuhai (Çin) ve 2008’de Türkiye’de açılan tesis Hyosung’un Avrupa’ya açılan kapısı olmuştur. Aynı yıl Vietnam’da açılan tesis 2013’te yapılan kapasite artırımıyla dünyanın en büyük spandex fabrikası haline gelmiştir	2008
47	UA6	ÇB	Daha sonraki yıllarda Zhuhai (Çin) ve 2008’de Türkiye’de açılan tesis Hyosung’un Avrupa’ya açılan kapısı olmuştur. Aynı yıl Vietnam’da açılan tesis 2013’te yapılan kapasite artırımıyla dünyanın en büyük spandex fabrikası haline gelmiştir.	2008
48	UA6	AB	Zhuhai (Çin) ve 2008’de Türkiye’de açılan tesis Hyosung’un Avrupa’ya açılan kapısı olmuştur.	2008
49	UA6	ÇB	2011’de Hyosung Grubu tarafından, Almanya merkezli, dünyanın en büyük hava yastığı üreticisi Global Safety Textiles (Global Güvenlik Kumaşları) işletmesi devralınmış	2011
50	UA6	SA	2011’de Hyosung Grubu tarafından, Almanya merkezli, dünyanın en büyük hava yastığı üreticisi Global Safety Textiles (Global Güvenlik Kumaşları) işletmesi devralınmış, aynı yıl Brezilya’da spandex fabrikası kurulmuştur	2011
51	UA6	AB	2011’de Hyosung Grubu tarafından, Almanya merkezli, dünyanın en büyük hava yastığı üreticisi Global Safety Textiles (Global Güvenlik Kumaşları) işletmesi devralınmış, aynı yıl Brezilya’da spandex fabrikası kurulmuştur.	2011
52	UA0	AB	süren Ar-Ge çalışmalarının ardından, kendi teknolojiyle, orta düzey performanslı Karbon Fiber geliştirmeyi başarmıştır.	2011
53	UA6	ÇB	yıl Brezilya’da spandex fabrikası kurulmuştur.	2011
54	UA0	ÇB	2013’te açılan tesis ile yılda 2.000 ton üretim kapasitesine ulaşılmıştır.	2013
55	UA5	ÇB	10 tanesi ticaret işletmesi	2016
56	UA5	AB	10 tanesi ticaret işletmesi, 20 tanesi ise ticari ofistir.	2016
57	UA5	ÇB	20 tanesi ise ticari ofistir.	2016
58	UA6	ÇB	40 tanesi üretim (sanayii) işletmesi,	2016
59	UA6	AB	Bunlardan yurtdışında bulunanların yaklaşık 40 tanesi üretim (sanayii) işletmesi,	2016
60	UA6	AB	Hyosung’un web sitesinde iletişim için adres verdiği 23 farklı ülkede 78 konum söz konusudur.	2016

Tablo 4.10. Uluslararasılaşma Kodlamaları – Hyosung

Hyosung’da 1980’de PET şişe seri üretimine geçilmiş olması 2 incelemeci tarafından UA0 seviyesi olarak kodlanmış, aynı yıla karşılık gelen “yüksek kaliteli ürünler üretmeye hem de ihracat pazarlarını genişletmeye büyük enerji harcamıştır.” ifadesi için 2 kişi UA4 seviyesini uygun görmüşlerdir. Ulsan’da BASF ile kurulan tesis inceleyiciler tarafından kodlanmış ancak bir uzlaşmaya varılamamıştır. Dolayısıyla işletmenin 1980’de “Doğrudan (Düzenli) ihracat” (UA4) seviyesinde olduğu söylenebilir.

1983'te ABD'ye motor ihracatı 3 kişi tarafından kodlanmış, 2'si bu bilgidен yola çıkarak işletmenin UA4 seviyesinde olduğu sonucuna varmıştır.

18-21 satırlarında Hyosung'un dünya çapında ihracatlarından bahseden cümleyi 2 kişi UA4, 1 kişi UA5 olarak kodlamıştır. Hem 2 kişinin sayı olarak yeterli olması hem de 3 kişinin UA4'ün de üstünde bir değerlendirme yapmış olması göz önünde bulundurulduğunda 1983 yılında UA4 seviyesi teyit edilmektedir.

Değerlendiricilerin uluslararasılaşmanın ilerleyen aşamalarından sonraki yıllarda bile (örneğin satır 20) UA0 (yerel işletme) kodlamasını yaptığı göze çarpmaktadır. Bu durum, sadece o kelime/cümleleri inceliyor olmalarından kaynaklanmaktadır. Söz konusu cümleden ilgili faaliyetin yerel olması sonucu çıkabilir ancak diğer kodlamalarla birlikte düşünüldüğünde işletmenin o yılda uluslararası faaliyette olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

22, 23. satırdaki "ABD şirketi NAS ile ortak olarak Hyosung NAS şirketi kurulmuş" bilgisinden 2 araştırmacı UA6 sonucuna ulaşmıştır. Bu aşamada (1985) da çoğunluk sağlandığı görülmektedir. (Kodlanan cümle parçası içerisinde, faaliyetin yurtdışında yapıldığına dair doğrudan bir ifade görünmemektedir. Bu durum 2 kişinin örtük bilgilerine dayanarak bir karar verebildiği veya değerlendirmelerinin tartışmaya açık olduğu şeklinde yorumlanabilir.)

27-29. satırlarda "Kasım 1994'te firma, Çin iştirakini Pekin'de açmış" kodlaması her 3 kişi tarafından da aynı şekilde UA6 olarak değerlendirilmiştir. 1994'de UA6 aşamasında olduğunda hemfikir olunmuştur.

1996'da, "Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur" bilgisin, her 3 değerlendirici ortak olarak kodlamış ve UA6'yı seçmiştir.

2000’de Gumi’de açılan tesis 2 kişi tarafından kodlanmış ancak herhangi bir uzlaşma olmamıştır. (Bu gelişmenin bir uluslararası üretim gelişmesi olmadığında değerlendiriciler mutabıktır. Ancak UA6 aşamasından sonrası için kodlanmış daha alt aşamalar, özel durumlar hariç çok önemli değildir.)

“Michelin’den ABD Scotsville’deki kord bezi fabrikası devir alınmış” bilgisi için her 3 araştırmacının da uzlaştığı kodlamaya göre Hyosung 2002’de UA6 aşamasında olan, yani Yurtdışı Üretim Birimi bulunan bir işletmedir.

2003, 2006, 2008 ve 2011 yılları için yapılan bazı kodlamalarda da kodlayıcılar UA6 aşaması sonucuna varmışlardır.

Mevcut kodlamalara göre Hyosung’un yıllar itibarı ile uluslararasılaşma seviyeleri Tablo 4.11’deki gibi gerçekleşmiştir.

Şirket	Yıl	UA i
Hyosung	1980	UA4
Hyosung	1983	UA4
Hyosung	1985	UA6
Hyosung	1994	UA6
Hyosung	1996	UA6

Tablo 4.11. Uluslararasılaşma Aşamaları – Hyosung

Tablo 4.11’e bakarak Hyosung’un 1980’den itibaren UA4 seviyesine, 1985’ten itibaren UA6 seviyesine ulaştığı söylenebilir.

4.4.b. Aksa Akrilik’te Uluslararasılaşma

Aksa Akrilik tarihçesi üzerinde 3 değerlendiricinin uluslararasılaşma temelli yaptığı kodlamalar, kodlamaların karşılık geldiği tarihler de belirtilerek Tablo 4.12’de verilmiştir.

#	UA i	Kişi	Metin	Yıl
1	UA0	AB	Dokuma ve Boya Apre Fabrikaları'nın Raif Dinçkök tarafından 1952 yılında İstanbul Bakırköy'de kurulmasıyla atılmıştır.	1952
2	UA1	SA	Aksa Akrilik'in bağlı olduğu Akkök Holding'in temeli, ilk sanayi yatırımı olan Aksu İplik Dokuma ve Boya Apre Fabrikaları'nın Raif Dinçkök tarafından 1952 yılında İstanbul Bakırköy'de kurulmasıyla atılmıştır	1968
3	UA1	SA	olan Vitali Hakko'nun damadı Erol Lodrik'tir.	1968
4	UA0	ÇB	Fabrika, 1971 yılında Yalova'da 5.000 ton/yıl kapasiteyle üretime başlamıştır.	1971
5	UA0	AB	sektörüne yönelik akrilik ve akrilik karışımı iplik üretimine başlanmış	1974
6	UA0	ÇB	Yine 1974 yılında trikotaj ve çorap sektörüne yönelik akrilik ve akrilik karışımı iplik üretimine başlanmış	1974
7	UA3	AB	Akkök Holding tarafından 1976 yılında grup şirketlerinin tüm ihracat işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuş, ilk yılında 5 Milyon USD ihracat yapmıştır.	1976
8	UA0	AB	1977 yılında Ak-Kim kurularak, Kükürtdioksit üretimine başlamıştır.	1977
9	UA1	SA	1977 yılında Ak-Kim kurularak, Kükürtdioksit üretimine başlamıştır. Aksa Akrilik, aynı yıl ilk defa dış pazara açılmış ve ilk ihracatını İtalya'ya gerçekleştirmiştir	1977
10	UA3	AB	Aksa Akrilik, aynı yıl ilk defa dış pazara açılmış ve ilk ihracatını İtalya'ya gerçekleştirmiştir.	1977
11	UA4	ÇB	Aksa Akrilik, aynı yıl ilk defa dış pazara açılmış ve ilk ihracatını İtalya'ya gerçekleştirmiştir.	1977
12	UA0	ÇB	1985 yılında Jel boyama teknolojisi geliştirilmiş ve renkli tov üretimine başlanmıştir.	1985
13	UA0	AB	1990 yılında yeniden yapılandırılan Dinkal, bir sigorta danışmanlık ve acentelik anonim şirketi olarak faaliyet göstermeye başlamıştır.	1990
14	UA0	AB	1997'de mikroelyaf üretimi gerçekleştirilmiş, aynı dönemde pamuk tipi iplik üretiminin başlıca girdisi olan open-end (OE) tipi elyaf da piyasaya s�r�lm�ştir.	1997
15	UA0	ÇB	Yine 1997'de mikroelyaf üretimi gerçekleştirilmiş, aynı dönemde pamuk tipi iplik üretiminin başlıca girdisi olan open-end (OE) tipi elyaf da piyasaya s�r�lm�ştir.	1997
16	UA6	SA	Tekirdağ Limanının işletme hakkı �zelleştirme Yüksek Kurulu kararıyla 1997 yılında Akport Tekirdağ Liman İşletmesi A.ř.'ye verilmiştir. 1998'de Akport, Tekirdağ-Trieste Ro-Ro hattını devreye almış, 1999'da ise Akrom Ak-Al Textile Romania SRL'nin temelleri atılmıştır	1999
17	UA0	AB	2000 yılında Aksa, atık su arıtmada en ileri teknoloji olan Deep Tank sistemiyle biyolojik arıtmaya geçerek Türkiye'de bir ilke imza atmıştır.	2000
18	UA3	AB	yeni ürün geliştirme çalışmaları ivme kazanmış, aynı yıl Ak-Kim, yurt dışına ilk teknoloji ihracatını gerçekleştirmiştir.	2002
19	UA4	AB	ve bu şirket tarafından Mısır İşkenderiye'de boyalı tov, tops üretmek üzere Aksa Egypt kurulmuştur.	2003
20	UA6	ÇB	planladığı yeni yatırımlar için Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş ve bu şirket tarafından Mısır İşkenderiye'de boyalı tov, tops üretmek üzere Aksa Egypt kurulmuştur.	2003

21	UA6	SA	2003 yılında Aksa, gerçekleştirmeyi planladığı yeni yatırımlar için Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş ve bu şirket tarafından Mısır İskenderiye'de boyalı tov, tops üretmek üzere Aksa Egypt kurulmuştur. 2004 yılında mevcut pilot tesislere ek olarak kurulan tekstil pilot tesisiyle, Aksa müşterilerinin elyaf sonrası süreçlerde daha verimli bir hizmet alabilmeleri hedeflenmiştir. 2004 yılı itibarı ile Ak-Kim, ABD-Ürdün ortaklığı olan JBC şirketine Lut Gölü'nde anahtar teslimi kurduğu klor-alkali tesisini teslim etmiştir. Suudi Arabistan'da, anahtar teslimi iki adet klor-alkali tesisi kurma çalışmalarına ise devam edilmiştir.	2003
22	UA6	AB	2005 yılında ayrıca Aksa Egypt üretime başlamıştır.	2005
23	UA6	ÇB	2004 yılında mevcut pilot tesislere ek olarak kurulan tekstil pilot tesisiyle	2004
24	UA3	AB	Ak-Pa, 2007 yılından itibaren, yeni yapılanma ile holding dışı ürünler ticaretine de başlamıştır.	2007
25	UA0	ÇB	Aksa'da 2008'de pilot ölçekli karbon elyaf üretimine başlanmış	2008
26	UA4	ÇB	elyaf üretim hattını devreye alarak sektöre hammadde sağlayan ilk Türk şirketi olmuştur. Bu üretim hattıyla Aksa, dünya karbon elyaf üreticileri arasında dokuzuncu sırada yerini almıştır.	2009
27	UA5	AB	elyaf üretim hattını devreye alarak sektöre hammadde sağlayan ilk Türk şirketi olmuştur. Bu üretim hattıyla Aksa, dünya karbon elyaf üreticileri arasında dokuzuncu sırada yerini almıştır.	2009
28	UA6	SA	ve The Dow Chemical Company arasında karbon elyaf ve karbon elyaf esaslı ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda ortak girişim için ön anlaşma imzalanmıştır.	2011
29	UA6	SA	iştiraki Dow Europe Holdings B.V. ile %50'lik eşit hisseye dayalı ortak girişim olan DowAksa kurulmuştur	2012
30	UA4	AB	Aksa ihracat faaliyetlerini kendi içinde oluşmuş ekibi ile sürdürecektir.	2015
31	UA5	AB	%100 Türk Sermayeli Aksa, Türkiye'nin tek ve -%17 Pazar payı ile-dünyanın en büyük akrilik elyaf üreticisidir. 5 kıtada 50'den fazla ülkede 300'ün üzerinde müşteriye ürün-hizmet sağlayan Aksa'nın	2015

Tablo 4.12. Uluslararasılaşma Kodlamaları – Aksa

İşletme çalışanlarının ya da ortaklarının işletme kuruluşundan öncesine dair tecrübeleri, işletmenin kuruluş yılına ait bilgi olarak kabul edilmiştir. Örneğin Aksa'nın kurucusu Raif Dinçkök'ün 1952 yılında kurduğu bir işletme Aksa açısından 1968 yılı itibarı ile bir önem taşımaktadır.

Aksa Akrilik kodlamalarında satır 1-2'de uzlaşma görülmemektedir. İlk uzlaşma 1974 yılında "sektörüne yönelik akrilik ve akrilik karışimli iplik üretimine başlanmış" kısmı için görülmektedir. Dolayısıyla 1974 yılı için Aksa'nın yerel faaliyet sürdüren bir işletme olduğu yargısına varılabilir.

1977 yılı için “Aksa Akrilik, aynı yıl ilk defa dış pazara açılmış ve ilk ihracatını İtalya’ya gerçekleştirmiştir.” cümlesi 3 araştırmacının da tercih ettiği bir kodlama olmuştur, ancak herbiri buradan ayrı bir aşama (UA1, UA3, UA4) sonucu çıkarmıştır. İşletmenin bu ihracatının beklenmedik bir ihracat (UA1) olduğuna dair bir ifade görülemezken birlikte 2 değerlendiricinin işletmenin (düzenli veya düzensiz) doğrudan ihracat aşamasına geçtiği konusunda hemfikir olduğu görülmektedir. UA4’ün UA3’ü de kapsadığı, dolayısıyla UA4 kodlaması yapan kişiye göre bu işletmenin bu dönemde en az UA3 seviyesinde değerlendirilebileceği yorumu yapılarak 1977 yılında Aksa’nın UA3 aşamasında olduğu kanaatine varılmıştır.

1997 yılı için 2 kişinin ortak olduğu bir UA0 kodlaması sözkonusudur ancak daha öncesinde uluslararasılaşmanın daha ileri aşamasına dair uzlaşısı olduğu için bu kodlama dikkate alınmamıştır.

2003 yılında “ve bu şirket tarafından Mısır İskenderiye’de boyalı tov, tops üretmek üzere Aksa Egypt kurulmuştur.” cümle parçası 1 değerlendirici tarafından UA4, diğer 2 kişi tarafından UA6 olarak yorumlanmıştır. Hem çoğunluğun sağlanmış olması hem de “üretmek üzere” ifadesinin bulunması bu gelişmenin UA6 olarak değerlendirilmesinin doğru olacağını göstermektedir.

2009 yılı için iki değerlendirici tarafından UA4 ve UA5 olarak kodlanan iki cümle, gerek uzlaşısı olmadığı için gerekse UA6 aşamasının altında kaldığı için dikkate alınmamıştır. Aksa için uzlaşısı sağlanan başka kodlama mevcut değildir.

Mevcut kodlamalara göre Aksa Akrilik’te yıllar itibarı ile uluslararasılaşma seviyeleri Tablo 4.13’teki gibi gerçekleşmiştir.

Şirket	Yıl	UA i
Aksa	1974	UA0
Aksa	1977	UA3
Aksa	2003	UA6

Tablo 4.13. Uluslararasılaşma Aşamaları – Aksa

4.4.c. Hyosung’da ve Aksa Akirik’te Entelektüel Sermaye

Hyosung ve Aksa Akirik tarihçeleri üzerinde 3 değeriendiricinin entelektüel sermaye bileşenleri (sırasıyla insan sermayesi, yapısal sermaye ve ağ sermayesi) üzerine yaptığı kodlamalar, kodlamaların karşılık geldiği tarihler de belirtilerek tablolar halinde verilmiştir.

ES bileşenleri için yapılan kodlamalar tablo haline getirilirken, hangi entelektüel sermaye faktörünün (bileşen) kaçınıcı seviyesine karşılık geldiği ve hangi yılda gözlendiği sütunları oluşturulmuş, tarih ve bileşen sıralaması yapılmış, aynı yılda aynı faktöre karşılık gelen kodlamalar aynı renkle, aynı faktörün farklı seviyesine karşılık gelen varsa aynı rengin koyu tonu ile işaretleme yapılmıştır.

ESi,j	Bileşen	Seviye	İnceleyen	Metin	Yıl
İS1,1	İS1	1	ET	Hong-Jai Cho'dur. Hong-Jai Cho 1947'de Samsung'un kurucusu Lee Byung-chull ile birlikte Samsung Mulsan Gongsang'ı (Samsung Ticaret İşletmesi) kurmuştur.	1966
İS1,3	İS1	3	ET	Bu dönemde yurtdışında öğrenimine devam etme düşüncesinde olan büyük oğul Cho Suck-Rai de, babasının çağrısı üzerine ülkesine dönmüş ve Ulsan fabrikasının kuruluşunu bizzat yönetmiştir	1968
İS1,1	İS1	1	KM	işletmenin kendi çalışanlarıyla	1968
İS1,3	İS1	3	ET	lisansüstü eğitimini "Illinois Institute of Technology" de tamamlamıştır	1968
İS1,2	İS1	2	ÖA	lisansüstü eğitimini "Illinois Institute of Technology" de tamamlamıştır	1968
İS1,1	İS1	1	ET	ülkenin en büyük sentetik iplik üreticisi	1970
İS1,1	İS1	1	ÖA	yüksek kaliteli ürünler üretmeye	1970
İS1,4	İS1	4	ET	Japon Asahi-Kasei ile birlikte Tonyang Polter Ltd. Şti'yi	1973
İS1,1	İS1	1	ÖA	İleri teknolojisi sayesinde hızla gelişen	1973
İS1,1	İS1	1	ÖA	1979'da başlayan oto lastiği topuk teli üretimi tecrübesine	1979
İS1,2	İS1	2	ÖA	Grubun ikinci kuşak lideri Cho Suck-Rai	1981
İS1,1	İS1	1	ÖA	kord bezi teknolojisi Hindistan'a ihraç edilmiştir	1982
İS1,1	İS1	1	ET	Hyosung Kore'de ilk kez halıları için Kore İler Bilim ve Teknoloji Enstitüsü (Korea Advanced Institute of Science and Technology - KAIST) ve ilgili diğer resmi kuruluşlardan alev alma dayanımı sertifikasını alan ilk işletme olmuştur.	1983
İS1,1	İS1	1	ÖA	Hyosung Kore'de ilk kez halıları için Kore İler Bilim ve Teknoloji Enstitüsü (Korea Advanced Institute of Science and Technology - KAIST) ve ilgili diğer resmi kuruluşlardan alev alma dayanımı sertifikasını alan ilk işletme olmuştur	1983
İS1,1	İS1	1	ÖA	Hyosung bankacılık sistemlerine adım atmaya 1981'de başlamıştır. Kookmin Bankası ile bir terminal üretimi için yapılan anlaşma ile başlayan sektör tecrübesi, Hitachi ile geliştirilen daha sıkı ilişkiler ve yoğun çalışmanın ürünü olan, teknolojisi Hyosung'a ait banka sayaç terminalininin 1983'te üretilmesi ile önemli bir mesafe kat etmiştir	1983
İS1,1	İS1	1	ÖA	Japon Hitachi ile yapılan teknoloji anlaşması ile bilgisayar konusunda gelişmeye çalışılmış, kendi teknolojisini geliştirmeye adanmış yoğun çabaların ardından Kore'nin ilk ofis bilgisayarı 1983'te geliştirilmiştir	1983
İS1,1	İS1	1	ÖA	geliştirilen teknoloji ile 1988'de Seul'de yapılan 24. Olimpik Yaz oyunlarının yayını gerçekleştirilmiştir	1988
İS1,4	İS1	4	ET	Kasım 1994'te firma, Çin iştirakini Pekin'de açmış ve	1994
İS1,4	İS1	4	ET	Yine 1996'da Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur	1996
İS1,1	İS1	1	KM	kendi lisansı ile	1997
İS1,1	İS1	1	ÖA	Kendi spandex ürününü başarılı bir şekilde geliştirdikten sonra	1997

İS1,1	İS1	1	ÖA	Q Projesi ile spandex ürünü geliştirilmeye çalışılmıştır. 1991’de başlayan çalışmalar ancak 1997’de kararlı ve ticarileştirilebilir ürün üretilmesi ile sonuçlanmıştır	1997
İS1,1	İS1	1	KM	kendi teknolojisiyle	2011
İS1,1	İS1	1	ÖA	3 yıl süren Ar-Ge çalışmalarının ardından, kendi teknolojisiyle, orta düzey performanslı Karbon Fiber geliştirmeyi başarmıştır	2011
İS1,1	İS1	1	ET	dünyada ilk kez poliketonu geliştirmiştir	2013
İS2,2	İS2	2	ET	Bu dönemde yurtdışında öğrenimine devam etme düşüncesinde olan büyük oğul Cho Suck-Rai de, babasının çağrısı üzerine ülkesine dönmüş ve Ulsan fabrikasının kuruluşunu bizzat yönetmiştir	1968
İS2,1	İS2	1	KM	ait ilk araştırma-geliştirme merkezi	1971
İS2,1	İS2	1	KM	politikalar başlatmasından çok önce	1971
İS2,1	İS2	1	KM	Faaliyetlerini çeşitlendirmeye karar veren işletme, 1962’de kurulmuş ve devlet tarafından işletilen, transformatör, devre kesici ve jeneratör üreticisi Hanyoung Sanayi’yi 1975 yılında devralmış, böylece Enerji ve Güç Sistemleri sektörüne giriş yapmıştır	1975
İS2,2	İS2	2	ET	İş ilişkileri ve sosyal ilişkiler konusunda da oldukça başarılı olan Cho, Kore Sanayi Federasyonu ve Kore-Japon Ekonomik Birliği gibi oluşumlarda	1981
İS2,2	İS2	2	ÖA	İş ilişkileri ve sosyal ilişkiler konusunda da oldukça başarılı olan Cho, Kore Sanayi Federasyonu ve Kore-Japon Ekonomik Birliği gibi oluşumlarda idari görevler üstlenmiştir	1981
İS2,1	İS2	1	KM	ilk kez halıları için Kore İleri Bilim ve Teknoloji Enstitüsü	1983
İS2,2	İS2	2	KM	Japon Hitachi ile yapılan teknoloji anlaşması ile bilgisayar konusunda gelişmeye	1983
İS2,2	İS2	2	KM	yüksek voltajlı transformatörü kendi imkânlarıyla üreterek Kore için bir ilki başarmış ve bu yetkinliğe ulaşan dünyadaki 6.	1992
İS2,1	İS2	1	ET	Hong-Jai Cho’dur. Hong-Jai Cho 1947’de Samsung’un kurucusu Lee Byung-chull ile birlikte Samsung Mulsan Gongsa’yı (Samsung Ticaret İşletmesi) kurmuştur.	1996
İS3,1	İS3	1	KM	dışarıdan yardım almadan	1968
İS3,1	İS3	1	ET	dışarıdan yardım almadan, işletmenin kendi çalışanlarıyla, o dönemdeki en ileri teknolojiye sahip fabrika	1968
İS3,1	İS3	1	ÖA	bu fabrika ile dünyada en ileri kalitede naylon fiber (iplik) üretimi yapan firmalardan biri haline gelinmiştir	1968
İS3,0	İS3	0	ÖA	büyük oğul Cho Suck-Rai de, babasının çağrısı üzerine ülkesine dönmüş ve Ulsan fabrikasının kuruluşunu bizzat yönetmiştir	1968
İS3,1	İS3	1	ÖA	işletmenin kendi çalışanlarıyla, o dönemdeki en ileri teknolojiye sahip fabrika kurulmuş	1968
İS3,0	İS3	0	ÖA	1974’ten itibaren bu işletmelerin İnsan Kaynakları, Finans ve Planlama birimleri birbirinden ayrılmış, 1980’de tamamen bağımsız kuruluşlar haline gelmişlerdir	1980

İS3,2	İS3	2	ÖA	Kararlılık ve adanmışlık ile geçen bu 6 yıllık Ar-Ge süreci	1997
İS3,1	İS3	1	KM	Karbon Fiber geliştirmeyi	2011
İS3,1	İS3	1	ÖA	3 yıl süren Ar-Ge çalışmalarının ardından, kendi teknolojisiyle, orta düzey performanslı Karbon Fiber geliştirmeyi başarmıştır	2011
İS3,1	İS3	1	ÖA	Hyosung 2004'te başlayan çalışmaların sonucu olarak, 2013'te dünyada ilk kez poliketonu geliştirmiştir.	2013
İS3,1	İS3	1	ÖA	Naylona kıyasla, dayanımı 10 kat, kimyasal direnci %30 daha iyidir. Endüstride birçok alanda kullanım potansiyeli olan bir üründür.	2013
İS3,2	İS3	2	ÖA	1976'dan beri grup bünyesinde görevli olduğu için "Hyosung-Adam" olarak anılan başkan yardımcısı Lee Sang-woon	2016
İS3,2	İS3	2	ÖA	Bir diğer başkan yardımcısı Kim Chong-kwang	2016
İS3,2	İS3	2	ÖA	Hyosung'daki geçmişi 1970 yılında göreve başladığı Tongyang Nylon'a dayanmaktadır	2016
İS4,1	İS4	1	ET	büyüme için büyük bir potansiyel taşıdığını düşündüğü sentetik iplik sanayiini	1966
İS4,1	İS4	1	ET	Hedef, o dönemde yoğun olarak kullanılmakta olan suni ipek ipliklerin yerini alabilecek naylon fiberleri geliştirmek olmuştur	1966
İS4,1	İS4	1	ET	Kasım 1966'da, 60 yaşında Tongyang Nylon'u (Naylon) kurmuştur	1966
İS4,1	İS4	1	ET	naylonu seçmiştir	1966
İS4,2	İS4	2	ET	Ülkenin ekonomik kalkınmasına ihracat ile katkı yapılabileceği inancı	1966
İS4,2	İS4	2	KM	Ülkenin ekonomik kalkınmasına ihracat ile katkı yapılabileceği inancı	1966
İS4,1	İS4	1	ÖA	Hanil Naylon satın alınmış ve böylece ülkenin en büyük sentetik iplik üreticisi olma yolunda önemli bir adım atılmıştır	1970
İS4,1	İS4	1	ÖA	ülkenin bir özel işletmeye ait ilk araştırma-geliştirme merkezi kurulmuştur. Bu hamle, Kore'de devletin, özel sektörün Ar-Ge merkezleri kurmasını teşvik eden politikalar başlatmasından çok önce gerçekleşmiştir	1971
İS4,2	İS4	2	ET	Japon Asahi-Kasei ile birlikte Tonyang Polter Ltd. Şti'yi	1973
İS4,1	İS4	1	ÖA	lider sentetik kumaş üreticisi haline gelen Hyosung, moda endüstrisinde de köprübaşı halini almıştır	1973
İS4,1	İS4	1	ÖA	Kore'de yaşam standartları arttıkça içecek endüstrisinin de hızla gelişeceği düşüncesi ile PET şişe sektörüne girme fikri oluşmuş	1979
İS4,2	İS4	2	ÖA	sadece kord bezi ihracatı bile 10 milyon USD'ye ulaşan, 1979'da Kore hükümetinden 500 milyon USD ihracat kulesi ödülünü alan bir grup	1979
İS4,1	İS4	1	ÖA	PET şişe seri üretimine geçilmiştir	1980
İS4,2	İS4	2	ÖA	de ihracat pazarlarını genişletmeye büyük enerji harcamıştır	1980
İS4,2	İS4	2	KM	Hindistan'a ihraç	1982

İS4,3	İS4	3	ÖA	kord bezi teknolojisi Hindistan'a ihraç edilmiştir	1982
İS4,1	İS4	1	KM	Kore'nin halı üretiminde öncü	1983
İS4,3	İS4	3	KM	dünya çapında ihracatları	1983
İS4,2	İS4	2	ÖA	dünya çapında ihracatları ile Kore'nin lider halı üreticisi haline gelmiştir	1983
İS4,2	İS4	2	KM	ABD'ye motor ihracatına	1983
İS4,2	İS4	2	ÖA	ABD'ye motor ihracatına başlamıştır	1983
İS4,1	İS4	1	ÖA	Hyosung Kore'de ilk kez halıları için Kore İler Bilim ve Teknoloji Enstitüsü (Korea Advanced Institute of Science and Technology - KAIST) ve ilgili diğer resmi kuruluşlardan alev alma dayanımı sertifikasını alan ilk işletme olmuştur	1983
İS4,1	İS4	1	ÖA	Japon Hitachi ile yapılan teknoloji anlaşması ile bilgisayar konusunda gelişmeye çalışılmış, kendi teknolojisini geliştirmeye adanan yoğun çabaların ardından Kore'nin ilk ofis bilgisayarı 1983'te geliştirilmiştir	1983
İS4,1	İS4	1	ÖA	Hyosung hem naylon ve polyester kord bezi hem de çelik tel üreterek Kore'deki tek kapsamlı lastik takviye (tire reinforcement) imalatçısı haline gelmiştir	1987
İS4,1	İS4	1	ÖA	geliştirilen teknoloji ile 1988'de Seul'de yapılan 24. Olimpik Yaz oyunlarının yayını gerçekleştirilmiştir	1988
İS4,1	İS4	1	KM	ülke geneline polipropilen sağlanmasıyla iplik kimyası endüstrisinin	1990
İS4,1	İS4	1	ÖA	ülke geneline polipropilen sağlanmasıyla iplik kimyası endüstrisinin Kore'de gelişimini desteklemiştir	1990
İS4,1	İS4	1	ÖA	1992'de Hyosung Sanayii, 765 kV ultra yüksek voltajlı transformatörü kendi imkânlarıyla üreterek Kore için bir ilki başarmış	1992
İS4,4	İS4	4	KM	Çin iştirakini Pekin'de açmış	1994
İS4,4	İS4	4	ET	Kasım 1994'te firma, Çin iştirakini Pekin'de açmış ve	1994
İS4,4	İS4	4	KM	üretmeye başlamıştır	1995
İS4,4	İS4	4	ÖA	Çin iştirakini Pekin'de açmış ve 1995'te yıllık 20 milyon ton kapasiteye sahip PET şişe üretim tesisinde üretime başlamıştır	1995
İS4,4	İS4	4	ÖA	basınca dayanıklı şişeler üretmek üzere Pekin Hyosung Kap (Container) işletmesi kurulmuştur	1996
İS4,4	İS4	4	ET	Yine 1996'da Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur	1996
İS4,3	İS4	3	ÖA	Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur	1996
İS4,4	İS4	4	ET	Vietnam'da açılan tesis	1996
İS4,2	İS4	2	ÖA	Hysoung, ürününe dünya çapında pazarlamak için "Creora" adını vermiştir	2000
İS4,4	İS4	4	ET	2002 yılında Michelin'den ABD Scotsville'deki kord bezi fabrikası devir alınmış	2002

İS4,4	İS4	4	ÖA	Michelin'den ABD Scotsville'deki kord bezi fabrikası devir alınmış ve Michelin ile uzun dönem kord bezi tedarik anlaşması yapılmıştır	2002
İS4,4	İS4	4	ET	2003'te Çin'de Jiaxing'de Hyosung Jiaxing'i açmış ve Çin'de üretime başlayarak	2003
İS4,4	İS4	4	KM	Çin'de Jiaxing'de Hyosung Jiaxing'i açmış ve Çin'de üretime başlayarak	2003
İS4,4	İS4	4	ÖA	Çin'de Jiaxing'de Hyosung Jiaxing'i açmış ve Çin'de üretime başlayarak uluslararası rekabetçiliğini önemli ölçüde artırmıştır	2003
İS4,4	İS4	4	ET	2006'da Almanya'da Agfa'nın varlıklarının bir kısmı satın alınmıştır	2006
İS4,3	İS4	3	KM	2006'da Almanya'da Agfa'nın varlıklarının bir kısmı satın alınmıştır. 2007'de ABD ve Brezilya'da iştirakler kurulmuştur	2006
İS4,3	İS4	3	ÖA	Almanya'da Agfa'nın varlıklarının bir kısmı satın alınmıştır. 2007'de ABD ve Brezilya'da iştirakler kurulmuştur	2006
İS4,4	İS4	4	ET	2007'de ABD ve Brezilya'da iştirakler kurulmuştur	2007
İS4,4	İS4	4	ET	2008'de Türkiye'de açılan tesis	2008
İS4,4	İS4	4	KM	Türkiye'de	2008
İS4,4	İS4	4	KM	Vietnam'da	2008
İS4,4	İS4	4	ET	Zhuhai (Çin)	2008
İS4,4	İS4	4	KM	Zhuhai (Çin)	2008
İS4,4	İS4	4	ÖA	Zhuhai (Çin) ve 2008'de Türkiye'de açılan tesis Hyosung'un Avrupa'ya açılan kapısı olmuştur	2008
İS4,4	İS4	4	ET	Brezilya'da spandex fabrikası	2011
İS4,4	İS4	4	ÖA	Almanya merkezli, dünyanın en büyük hava yastığı üreticisi Global Safety Textiles (Global Güvenlik Kumaşları) işletmesi devralınmış, aynı yıl Brezilya'da spandex fabrikası kurulmuştur. (2016 yılı itibarı ile Hyosung halen dünyanın en büyük 2. spandex üreticisidir.)	2011
İS4,4	İS4	4	ÖA	Vietnam'da açılan tesis 2013'te yapılan kapasite artırımıyla dünyanın en büyük spandex fabrikası haline gelmiştir	2013
İS4,3	İS4	3	ÖA	10 tanesi ticaret işletmesi, 20 tanesi ise ticari ofistir	2016
İS4,3	İS4	3	KM	23 farklı ülkede 78 konum	2016
İS4,3	İS4	3	ÖA	adres verdiği 23 farklı ülkede 78 konum söz konusudur	2016
İS4,4	İS4	4	ÖA	Bunlardan yurtdışında bulunanların yaklaşık 40 tanesi üretim (sanayii) işletmesi	2016
İS4,3	İS4	3	ÖA	Grubun dünya genelinde çalışan sayısı yaklaşık 17.000 kişiye	2016
İS4,1	İS4	1	ÖA	halen (2016) Kore'de (veri) depolama pazarında en rekabetçi işletmedir	2016

Tablo 4.14. İnsan Sermayesi Kodlamaları – Hyosung

Hyosung’da insan sermayesi faktörlerinin hangi dönemlerde hangi seviyelerde olduğunu kodlayan değerlendiricilerden 2 tanesi 1968 yılına karşılık gelen ve Hyosung’un kurucusu Hong-Jai Cho’nun oğlu Suck-Rai Cho’dan bahseden “lisansüstü eğitimini “Illinois Institute of Technology” de tamamlamıştır” ifadesini insan sermayesinin “İş Yetkinliği” faktörü açısından önemli bulmuş; biri İS1,3 diğeri İS1,2 kodlaması yapmıştır. Daha önce açıkladığımız üzere kodlama çerçevemize göre bir sonraki seviyeler özel durumlar hariç önceki seviyeleri de kapsıyor kabul edilebilir. Örneğin bu kodlamada Suck-Rai’nin yurtdışında çalışma tecrübesinin olduğunu (İS1,3) öngören değerlendirmeci muhtemelen yabancı dilinin de ihracat için yeterli (İS1,2) olduğunu öngörecektir. Dolayısıyla aynı kodlamada farklı iki seviyenin seçildiği durumlarda uzlaşılan en yüksek seviye geçerli kabul edilmiştir. Bu durumda 1968 yılında işletmenin kuruluşunda işletmede insan sermayesi İS1,2 seviyesinde kabul edilebilir.

1983 yılında, işletmenin halı sektörü için aldığı sertifikalar ve işletmenin o dönemde “Ürün hizmet üretiminde uzmanlık (İS1,1)” sahibi olduğunda uzlaşılmasını sağlamıştır.

1981 yılı için kodlanan “İş ilişkileri ve sosyal ilişkiler konusunda da oldukça başarılı olan Cho, Kore Sanayi Federasyonu ve Kore-Japon Ekonomik Birliği gibi oluşumlarda” metni için 2 kişi İS2,2 (Ülke sınırlarını aşan sosyal yetkinlik) seviyesinde uzlaşmıştır.

1968 yılı için iki kişi fabrika kurulmasının dışarıdan yardım almadan gerçekleştirilmesini İS3,1 (Yüksek kalite/başarı motivasyonu) mevcudiyeti ile açıklamıştır. 2011 yılındaki karbon fiber geliştirme ve 2013’teki poliketon geliştirme faaliyetleri de aynı şekilde (İS3,1) yorumlanmıştır.

1966 yılında işletmeyi kuran Hong-Jai Cho için bahsedilen “Ülkenin ekonomik kalkınmasına ihracat ile katkı yapılabilceği inancı” ifadesi, 2 değerlendirici tarafından liderin “İhracat motivasyonuna (İS4,2)” sahip olduğu şekilde değerlendirilmiştir.

1982 ve 1983 yıllarında Hindistan’a kord bezi ihracatı, dünya çapında halı ihracatı, ABD’ye motor ihracatı gibi bilgiler de liderin ihracat motivasyonu (İS4,2) ile açıklanmıştır.

1990 yılı için yapılan “ülke geneline polipropilen...” kodlaması işletme liderinin bu yıl itibarı ile ülke çapında başarı motivasyonuna (İS4,1) sahip olduğu şekilde yorumlanmıştır.

1994 yılında Pekin’de iştirak açması ve 1995’te burada PET şişe üretimine geçmesi 1994’ten itibaren liderin “Yurtdışında üretim motivasyonuna (İS4,4)” sahip olduğu şekilde değerlendirilmiştir. 1996 Vietnam açılışı, 2002 ABD’de fabrika devralma, 2003 Çin’de, 2008’de Türkiye’de, 2011’de Brezilya’da açılan tesis gibi kodlamalar da en az iki araştırmacının İS4,4 seviyesinde uzlaştığı kodlamalardır.

2006 yılı için Almanya’da Agfa’nın bir kısım varlıklarının satın alınması, ABD ve Brezilya’da iştirakler kurulması bilgileri araştırmacılardan birinde yurtdışı üretim motivasyonu (İS4,4) olarak kodlanmış olsa da 2 kişi buradan genel olarak yurtdışında faaliyet motivasyonu (İS4,3) bilgisi çıkarmıştır. 2016 yılı için “23 farklı ülkede 78 konum” kodlaması da yurtdışı faaliyet motivasyonu (İS4,3) olarak bildirilmiştir.

Şirket	Yıl	İS i,j
Hyosung	1983	İS1,1
Hyosung	1968	İS1,2
Hyosung	1981	İS2,2
Hyosung	1968	İS3,1
Hyosung	1990	İS4,1
Hyosung	1966	İS4,2
Hyosung	1982	İS4,2
Hyosung	2006	İS4,3
Hyosung	2016	İS4,3
Hyosung	1994	İS4,4
Hyosung	1996	İS4,4
Hyosung	2002	İS4,4
Hyosung	2003	İS4,4
Hyosung	2008	İS4,4
Hyosung	2011	İS4,4

Tablo 4.15. İnsan Sermayesi Gelişimi – Hyosung

Tablo 4.15’te, Hyosung’da insan sermayesi kodlamalarının bir özeti görülmektedir. İşletmelerde aynı entelektüel sermaye etkeninin (İS4 vb.) daha sonraki bir tarihte, önceki bir tarihe kıyasla daha alt seviyede tespit edildiği durumlar söz konusudur. Örneğin 1994’te İS4,4 seviyesinde tespit edilmiş liderlik motivasyonu için 2016’da İS4,3 seviyesinde de bir kodlama yapılmıştır. Bu tür durumlarda, tarihçede, ES etkeninin işletmede ilerleyen yıllarda azaldığına dair bir gösterge tespit edilmedikçe eski tarihli üst seviye verisi 2016’ya kadar geçerli kabul edilebilir. Tablo 4.15 bu tür sadeleştirmelerden sonra Tablo 4.16 halini alır.

Şirket	Yıl	İS i,j
Hyosung	1968	İS1,2
Hyosung	1968	İS3,1
Hyosung	1966	İS4,2
Hyosung	1994	İS4,4

Tablo 4.16. İnsan Sermayesi Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Hyosung

ESi,j	Bileşen	Seviye	İnceleyen	Metin	Yıl
YS1,1	YS1	1	ET	1970'lerin başından itibaren başkan Hong-Jai Cho bağımsız yönetim prensiplerini ortaya koymuş, 3 oğlunun sorumlu olduğu faaliyet kollarını belirlemiştir.	1970
YS1,0	YS1	0	ÖA	başkan Hong-Jai Cho bağımsız yönetim prensiplerini ortaya koymuş, 3 oğlunun sorumlu olduğu faaliyet kollarını belirlemiştir	1970
YS1,1	YS1	1	ET	bir özel işletmeye ait ilk araştırma-geliştirme merkezi	1971
YS1,3	YS1	3	KM	Japon Asahi-Kasei ile	1973
YS1,2	YS1	2	ET	Japon Asahi-Kasei ile birlikte Tonyang Polter Ltd. Şti'yi	1973
YS1,3	YS1	3	KM	Alman Kimya devi BASF ile	1980
YS1,1	YS1	1	ÖA	ürün yelpazesini genişletme politikası dahilinde aylık 12.000 ton kapasiteli halı fabrikası hizmete alınmıştır	1983
YS1,1	YS1	1	ÖA	Yeni yapı 8 çekirdek iş sahası merkezinde yürüyen işlerden oluşmuştur	1983
YS1,2	YS1	2	KM	ABD merkezli UPA ile bir anlaşma	1989
YS1,3	YS1	3	ET	Kasım 1994'te firma, Çin iştirakini Pekin'de açmış ve	1994
YS1,3	YS1	3	ET	Yine 1996'da Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur	1996
YS1,1	YS1	1	ÖA	işletmeyi 21. Yüzyıla taşıyacak yeni bir vizyon oluşturulmuştur. Bu kapsamda Tongyang Naylon'un adı Hyosung T&C, Tongyang Polyester'in adı Hyosung Yaşam Sanayii (Living Industry) ve Hyosung B&H'in adı Hyosung Medya olarak değiştirilmiştir	1996
YS1,3	YS1	3	ET	Michelin ile uzun dönem kord bezi tedarik anlaşması yapılmıştır	2002
YS1,3	YS1	3	KM	Michelin'den ABD Scotsville'deki kord bezi fabrikası	2002
YS2,0	YS2	0	ET	Bu dönemde yurtdışında öğrenimine devam etme düşüncesinde olan büyük oğul Cho Suck-Rai de, babasının çağrısı üzerine ülkesine dönmüş ve Ulsan fabrikasının kuruluşunu bizzat yönetmiştir	1968
YS2,0	YS2	0	ÖA	büyük oğul Cho Suck-Rai de, babasının çağrısı üzerine ülkesine dönmüş ve Ulsan fabrikasının kuruluşunu bizzat yönetmiştir	1968
YS2,1	YS2	1	ET	1974'ten itibaren bu işletmelerin İnsan Kaynakları, Finans ve Planlama birimleri birbirinden ayrılmış	1974

YS2,2	YS2	2	KM	İnsan Kaynakları, Finans ve Planlama birimleri birbirinden ayrılmış	1974
YS2,2	YS2	2	KM	halı ipliklerinden başlayan ve bitmiş ürüne kadar uzanan bütünlük bir sistem	1983
YS2,2	YS2	2	KM	Grup Yönetimi Dengeleme Planı'nı	1983
YS2,1	YS2	1	ÖA	Grup Yönetimi Dengeleme Planı'nı duyurmuştur. Bu plana göre Hyosung'un 24 ilişkili işletmesi, birleşme, satış veya kapatma yoluyla yeniden düzenlenecek böylece genel finansal yapı iyileştirilecektir	1983
YS2,2	YS2	2	KM	21. Yüzyıla taşıyacak yeni bir vizyon	1996
YS2,2	YS2	2	ÖA	Genel Koordinasyon Ofisi Planlama ve Koordinasyon Birimine dönüştürülmüş ve yönetim stratejisine daha fazla odaklanacak şekilde yapılandırılmış,	1997
YS2,1	YS2	1	ÖA	Hyosung Yenileşimci Yönetim Bildirisini sunmuş	1997
YS2,2	YS2	2	KM	kurumsal yapılanmaya	1997
YS2,2	YS2	2	ÖA	kapsamlı bir kurumsal yapılanmaya gitmiştir	1997
YS3,0	YS3	0	ET	Hong-Jai Cho'dur. Hong-Jai Cho 1947'de Samsung'un kurucusu Lee Byung-chull ile birlikte Samsung Mul-san Gongsa'yı (Samsung Ticaret İşletmesi) kurmuştur.	1966
YS3,0	YS3	0	KM	1970'lerin başından itibaren başkan Hong-Jai Cho bağımsız yönetim prensiplerini ortaya koymuş, 3 oğlunun sorumlu olduğu faaliyet kollarını belirlemiştir. Suck-Rai Cho, Hyosung Ticaret, Tongyang Naylon, Tongyang Polter ve Hyosung Sanayi'nin CEO'su; Yang-Rai Cho Hankook Lastik Grubu'nun CEO'su ve Wuk-Rai Cho Daejeon Deri'nin CEO'su olarak belirlenmiştir	1970
YS3,1	YS3	1	ET	Cho Suck-Rai, 1983'te Grup Yönetimi Dengeleme Planı'nı duyurmuştur. Bu plana göre Hyosung'un 24 ilişkili işletmesi, birleşme, satış veya kapatma yoluyla yeniden düzenlenecek böylece genel finansal yapı iyileştirilecektir	1983
YS3,2	YS3	2	KM	Yenileşimci Yönetim Bildirisini sunmuş	1997
YS3,2	YS3	2	ET	6 performans grubu altındaki, bağımsız kararlar verebilen ancak sorumluluk sahibi – böylece performansa dayalı kültür	1997
YS3,1	YS3	1	ÖA	6 performans grubu altındaki, bağımsız kararlar verebilen ancak sorumluluk sahibi – böylece performansa dayalı kültür oluşumuna imkân sağlayan- 43 performans biriminden (performance unit) (PU) müteşekkil yapılanması	1997

Tablo 4.17. Yapısal Sermaye Kodlamaları – Hyosung

Hyosung'da 1970 yılında yapısal sermayenin ilk faktörü olan kurum kültürünün seviyesinin YS1,0 ve YS1,1 olduğu şeklinde iki farklı değerlendirme yapılmıştır. Burada alt seviye olan YS1,0 “Zayıf kurum kültürü, Şahıs/Aile işletmesi vb” geçerli kabul edilebilir. Burada değerlendiricilerin farklı yorumlarının altında “başkan Hong-Jai Cho bağımsız yönetim prensiplerini ortaya koymuş, 3 oğlunun sorumlu olduğu faaliyet kollarını belirlemiştir” metninde aynı anda hem olumlu (bağımsız yönetim prensipleri) hem olumsuz/yetersiz (3 oğlunun sorumlu olduğu faaliyet kolları) yorumlanabilecek bilgilerin bulunmasının yattığı düşünülmektedir.

1973 yılında Japon şirketi ile ortaklık kurulmuş olması, kabul edilen kurum kültürü seviyesinde işletmeye iki basamak birden atlatmış ve işletme “Uluslararası Şirket Kültürü (YS1,2)” sahibi bir işletme haline gelmiştir.

1968 yılı için verilmiş “büyük oğul Cho Suck-Rai de, babasının çağrısı üzerine ülkesine dönmüş ve Ulsan fabrikasının kuruluşunu bizzat yönetmiştir” bilgisinden, iki kişi işletmede “YS2,0: Kurum içi (nesiller ve kademeler arası) iletişim informal” sonucunu çıkarmıştır. Bu kodlamalara göre değerlendiricilerde, işletmede ilişkilerin yönetici-personel ilişkisi gibi değil de baba-oğul ilişkisi şeklinde yürüdüğü şeklinde bir algı oluşmuştur.

İşletmede yapısal sermayenin ikinci faktörü olarak tanımlanan “Kurumiçi İş Birliği ve Bilgi Aktarımı (YS2)”nın 1974'te ve 1983'te YS2,1 seviyesinde kodlandığı, 1997'de ise “Stratejik Yönetim ve Bilgi Yönetimi araçları kullanılıyor (YS2,2)” seviyesine ulaşıldığı görülmektedir.

Yapısal sermayenin üçüncü faktörü olarak tanımlanan “Yönetimsel Araçlar (YS3)” ile ilgili sadece 1997 yılı için “Kurumsal Kalite Yönetim Sistemi ve iç denetim

var, Marka, Patentler, Yazılımlar, Süreçler ile desteklenen/korunan yapı (YS3,1)” şeklinde kabul edilebilecek bir kodlama yapıldığı görülmektedir.

Şirket	Yıl	UA i
Hyosung	1970	YS1,0
Hyosung	1973	YS1,2
Hyosung	1968	YS2,0
Hyosung	1973	YS2,1
Hyosung	1984	YS2,1
Hyosung	1997	YS2,2
Hyosung	1997	YS3,1

Tablo 4.18. Yapısal Sermaye Gelişimi – Hyosung

Tablo 4.18’de, Hyosung’da yapısal sermaye gelişimi görülmektedir. ES etkeninin düzeyinin işletmede ilerleyen yıllarda azalmadığı kabulü ile yapılan sadeleştirmelerden sonra Tablo 4.18, Tablo 4.19 halini alır.

Şirket	Yıl	YS i,j
Hyosung	1970	YS1,0
Hyosung	1973	YS1,2
Hyosung	1968	YS2,0
Hyosung	1973	YS2,1
Hyosung	1997	YS2,2
Hyosung	1997	YS3,1

Tablo 4.19. Yapısal Sermaye Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Hyosung

ESi,j	Bileşen	Seviye	İnceleyen	Metin	Yıl
AS2,0	AS2	0	KM	Cho Hong-Jai, Kasım 1966'da, 60 yaşında Tongyang Nylon'u (Naylon) kurmuştur	1966
AS2,0	AS2	0	ÖA	Cho Hong-Jai, Kasım 1966'da, 60 yaşında Tongyang Nylon'u (Naylon) kurmuştur	1966
AS2,1	AS2	1	KM	Samsung'un	1966
AS2,0	AS2	0	ÖA	Hyosung'un kurucusu Hong-Jai Cho'dur	1966
AS1,3	AS1	3	KM	dünyada en ileri	1968
AS2,0	AS2	0	KM	büyük oğul Cho Suck-Rai	1968
AS1,1	AS1	1	KM	ülkenin en büyük sentetik iplik üreticisi	1970
AS2,0	AS2	0	ÖA	başkan Hong-Jai Cho bağımsız yönetim prensiplerini ortaya koymuş, 3 oğlunun sorumlu olduğu faaliyet kollarını belirlemiştir	1970
AS2,3	AS2	3	KM	Japon Asahi-Kasei ile	1973
AS2,3	AS2	3	ET	Japon Asahi-Kasei ile birlikte Tonyang Polter Ltd. Şti'yi	1973
AS2,3	AS2	3	ÖA	Japon Asahi-Kasei ile birlikte Tonyang Polyester Ltd. Şti'yi kurmuş	1973
AS1,1	AS1	1	ÖA	lider sentetik kumaş üreticisi haline gelen Hyosung, moda endüstrisinde de köprübaşı halini almıştır	1973
AS1,1	AS1	1	KM	Kore hükümetinden 500 milyon USD ihracat kulesi ödülünü	1979
AS1,2	AS1	2	ET	1970'lerin ortalarında sadece kord bezi ihracatı bile 10 milyon USD'ye	1979
AS1,2	AS1	2	ÖA	sadece kord bezi ihracatı bile 10 milyon USD'ye ulaşan, 1979'da Kore hükümetinden 500 milyon USD ihracat kulesi ödülünü alan bir grup	1979
AS2,3	AS2	3	KM	Alman Kimya devi BASF ile	1980
AS2,3	AS2	3	ET	Alman Kimya devi BASF ile ortak olarak Hyosung BASF İşletmesi faaliyete geçirilmiştir	1980
AS2,3	AS2	3	ÖA	Alman Kimya devi BASF ile ortak olarak Hyosung BASF İşletmesi faaliyete geçirilmiştir	1980
AS2,0	AS2	0	KM	Suck-Rai Cho, Hong-Jai Cho'nun üç oğlundan en büyüğüdür. Ortanca oğul, Cho Yang-Rai ve en küçük oğlu Cho Wuk-Rai'dir	1981

AS2,0	AS2	0	ÖA	1981’de CEO olan ikinci kuşak yönetici Suck-Rai Cho, Hong-Jai Cho’nun üç oğlundan en büyüğüdür	1981
AS2,3	AS2	3	ET	Japon Hitachi ile yapılan teknoloji anlaşması ile bilgisayar konusunda gelişmeye çalışılmış	1983
AS1,2	AS1	2	ÖA	ABD’ye motor ihracatına başlanmıştır	1983
AS1,2	AS1	2	ÖA	dünya çapında ihracatları ile Kore’nin lider halı üreticisi haline gelmiştir	1983
AS1,1	AS1	1	ÖA	Hyosung, Kore’nin halı üretiminde öncü olmuş	1983
AS1,3	AS1	3	KM	Fortune Global (Amerika harici) 500 listesinde grubu 216. sıraya	1984
AS1,3	AS1	3	ÖA	Hyosung’un kimya, bilgi ve iletişim, endüstriyel makine ve inşaat sektörlerine çeşitlenen faaliyetleri 1984 yılının Fortune Global (Amerika harici) 500 listesinde grubu 216. sıraya taşımıştır	1984
AS2,3	AS2	3	ET	ABD şirketi NAS ile ortak olarak Hyosung NAS şirketi kurulmuş	1985
AS2,1	AS2	1	ÖA	ABD şirketi NAS ile ortak olarak Hyosung NAS şirketi kurulmuş	1985
AS1,1	AS1	1	KM	Kore’deki tek kapsamlı lastik takviye (tire reinforcement) imalatçısı	1987
AS1,3	AS1	3	ÖA	bu yetkinliğe ulaşan dünyadaki 6. işletme olmuştur.	1992
AS2,3	AS2	3	ÖA	Çin iştirakini Pekin’de açmış ve 1995’te yıllık 20 milyon ton kapasiteye sahip PET şişe üretim tesisinde üretime başlamıştır	1995
AS2,3	AS2	3	KM	Coca Cola ile	1996
AS1,3	AS1	3	ET	bu katma değerli ipliği kendi lisansı ile üretebilen 4. ülke olmuştur	1997
AS1,3	AS1	3	KM	üretebilen 4. ülke	1997
AS1,3	AS1	3	ÖA	neticesinde Kore dünyada bu katma değerli ipliği kendi lisansı ile üretebilen 4. ülke olmuştur	1997
AS1,3	AS1	3	ÖA	Gumi tesisinin açılmasıyla birlikte Hyosung dünyanın en büyük 2. spandex üreticisi haline gelmiştir	2000
AS1,3	AS1	3	ET	Michelin ile uzun dönem kord bezi tedarik anlaşması yapılmıştır	2002
AS1,2	AS1	2	ÖA	Michelin’den ABD Scotsville’deki kord bezi fabrikası devir alınmış ve Michelin ile uzun dönem kord bezi tedarik anlaşması yapılmıştır	2002

AS1,3	AS1	3	ÖA	Çin’de Jiaying’de Hyosung Jiaying’i açmış ve Çin’de üretime başlayarak uluslararası rekabetçiliğini önemli ölçüde artırmıştır	2003
AS2,3	AS2	3	ÖA	Almanya’da Agfa’nın varlıklarının bir kısmı satın alınmıştır. 2007’de ABD ve Brezilya’da iştirakler kurulmuştur	2006-2007
AS2,3	AS2	3	ET	2007’de ABD ve Brezilya’da iştirakler kurulmuştur	2007
AS1,2	AS1	2	ÖA	Zhuhai (Çin) ve 2008’de Türkiye’de açılan tesis Hyosung’un Avrupa’ya açılan kapısı olmuştur	2008
AS1,3	AS1	3	ET	2011’de Hyosung Grubu tarafından, Almanya merkezli, dünyanın en büyük hava yastığı üreticisi Global Safety Textiles	2011
AS1,3	AS1	3	ÖA	Almanya merkezli, dünyanın en büyük hava yastığı üreticisi Global Safety Textiles (Global Güvenlik Kumaşları) işletmesi devralınmış, aynı yıl Brezilya’da spandex fabrikası kurulmuştur. (2016 yılı itibarı ile Hyosung halen dünyanın en büyük 2. spandex üreticisidir.)	2011
AS1,3	AS1	3	ÖA	Hyosung 2004’te başlayan çalışmaların sonucu olarak, 2013’te dünyada ilk kez poliketonu geliştirmiştir.	2013
AS1,3	AS1	3	ET	Naylona kıyasla, dayanımı 10 kat, kimyasal direnci %30 daha iyidir	2013
AS1,3	AS1	3	ÖA	Naylona kıyasla, dayanımı 10 kat, kimyasal direnci %30 daha iyidir. Endüstride birçok alanda kullanım potansiyeli olan bir üründür.	2013
AS1,3	AS1	3	ÖA	Vietnam’da açılan tesis 2013’te yapılan kapasite artırımıyla dünyanın en büyük spandex fabrikası haline gelmiştir	2013
AS1,3	AS1	3	KM	2016 yılı itibarı ile Hyosung halen dünyanın en büyük 2. spandex üreticisidir	2016
AS1,3	AS1	3	ET	dünyanın en büyük 2. spandex üreticisidir	2016
AS1,1	AS1	1	KM	Kore’de (veri) depolama pazarında en rekabetçi işletmedir	2016
AS1,1	AS1	1	ÖA	halen (2016) Kore’de (veri) depolama pazarında en rekabetçi işletmedir	2016

Tablo 4.20. İlişki Sermayesi Kodlamaları – Hyosung

Hyosung'da ağ sermayesi faktörlerine dair kodlamaları incelediğimizde 1966 yılında işletmenin yatırımcı ilişkileri açısından “AS2,0: açısından şahıs/aile şirketi” niteliği taşıdığı sonucuna varılmıştır.

1973 yılında Japon Asahi-Kasei ile ortaklık kurulduğunda, her 3 değerlendiricinin de ortak görüşü olarak, işletme yatırımcı ilişkilerinin en ileri aşaması olarak kabul ettiğimiz “AS2,3: Yabancı ortağı olan firma” aşamasına ulaşmıştır.

1980'de Alman BASF ile ortaklık ve 1985'te ABD'li NAS ile ortaklık da işletmenin AS2,3 aşamasına ulaştığını teyit etmektedir.

Müşteri ilişkileri açısından, 1979'da Kore hükümetinden alınan 500 milyon USD ihracat kulesi ödülünün, işletmenin bu dönem itibarı ile “AS1,2: Yurtdışında müşterileri olan firma” seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1986 yılında Fortune Global 500 listesinde Hyosung'un 216. Sıraya yükselmiş olması, inceleme yapan 2 kişinin bu yıl itibarı ile müşteri ilişkilerinin gücünün “AS1,3: Uluslararası müşteriler gözünde, kaliteli/rekabetçi firma algısı” seviyesine ulaştığına kanaat getirmesini sağlamıştır.

2002'de Michelin ile yapılan uzun dönem tedarik anlaşması “yurtdışında müşterileri olan firma algısı” ve “Uluslararası müşteriler gözünde, kaliteli/rekabetçi firma algısı” olarak iki farklı şekilde değerlendirilmiştir. Bu durumda (daha düşüğü olan) AS2,2 seviyesi kabul edilebilir seviyedir.

2011'de “Almanya merkezli, dünyanın en büyük hava yastığı üreticisi Global Safety Textiles'in bünyeye katılması,” 2013'te üretilen poliketonun “Naylona kıyasla, dayanımı 10 kat, kimyasal direnci %30 daha iyi” olarak açıklanması, Hyosung'un

2016’da “dünyanın en büyük 2. spandex üreticisi” olması da işletmenin müşteri ilişkilerinin gücünün en ileri seviyede (AS1,3) olduğunu göstermiştir.

Şirket	Yıl	AS i,j
Hyosung	1979	AS1,2
Hyosung	1986	AS1,3
Hyosung	2011	AS1,3
Hyosung	2013	AS1,3
Hyosung	2016	AS1,3
Hyosung	1966	AS2,0
Hyosung	1980	AS2,2
Hyosung	2002	AS2,2
Hyosung	1973	AS2,3

Tablo 4.21. İlişki Sermayesi Gelişimi – Hyosung

Tablo 4.21, Hyosung tarihçesinden yapılabilen ilişki sermayesi çıkarımlarını özetlemektedir. Uygun sadeleştirmelerden sonra yıllar itibarı ile ilişki sermayesi gelişiminin Tablo 4.22’teki gibi gerçekleştiği söylenebilir.

Şirket	Yıl	AS i,j
Hyosung	1979	AS1,2
Hyosung	1986	AS1,3
Hyosung	1966	AS2,0
Hyosung	1973	AS2,3

Tablo 4.22. İlişki Sermayesi Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Hyosung

ESi,j	Bileşen	Seviye	İnceleyen	Metin	Yıl
İS1,1	İS1	1	ET	Raif Dinçkök, 1943 yılında İstanbul'a gelerek, Sultanhamam'da iplik ve kumaş ticaretine başlamıştır	1968
İS1,1	İS1	1	ÖA	Aksa'nın bir diğer hissedarı ise tekstil sektöründe önemli bir tecrübe sahibi olan Vitali Hakko'nun damadı Erol Lodrik'tir	1968
İS1,1	İS1	1	ET	Aksa Akrilik 1968 yılında, Türkiye'nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops) ihtiyacını karşılamak üzere, Yalova'da kurulmuştur. 1969 yılında İtalyan akrilik elyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi alınmıştır	1969
İS1,2	İS1	2	KM	İtalyan akrilik elyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi	1969
İS1,2	İS1	2	ET	Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama A.Ş., Akkök Holding tarafından 1976 yılında grup şirketlerinin tüm ihracat işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuş, ilk yılında 5 Milyon USD ihracat yapmıştır.	1976
İS1,4	İS1	4	ÖA	Chatillon ile olan teknik yardım anlaşması sona ermiş ve Aksa bağımsız yabancı danışmanlardan da destek alarak kendi teknolojisini geliştirmeye başlamıştır	1978
İS1,1	İS1	1	KM	bütün süreç, merkezî bir kontrol odasından (GÖZ) kontrol	1982
İS1,1	İS1	1	ÖA	Aksa Akrilik bünyesinde, polimer araştırmaları ve ürün geliştirme faaliyetleri için Pilot Tesis ve Ar-Ge Laboratuvarı kurulmuştur	1992
İS1,2	İS1	2	ÖA	1998'de Akport, Tekirdağ-Trieste Ro-Ro hattını devreye almış, 1999'da ise Akrom Ak-Al Textile Romania SRL'nin temelleri atılmıştır	1999
İS1,1	İS1	1	ÖA	Aksa'nın mevcut Pilot Tesis ve Ar-Ge Laboratuvarı'nın yenilenmesiyle yeni ürün geliştirme çalışmaları ivme kazanmış	2002
İS1,1	İS1	1	KM	ilk teknoloji ihracatını	2002
İS1,4	İS1	4	KM	Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş	2003
İS1,2	İS1	2	ÖA	Aksa, gerçekleştirmeyi planladığı yeni yatırımlar için Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş	2003
İS1,3	İS1	3	KM	JBC şirketine Lut Gölü'nde anahtar teslimi	2004
İS1,4	İS1	4	ET	2005 yılında ayrıca Aksa Egypt üretime başlamıştır	2005
İS1,3	İS1	3	ET	ABD Syracuse Üniversitesi'nden MBA derecesi almış olan ve 1972 yılında katıldığı Koç Grubu'nda MAKO, Uniroyal, Döktaş ve Arçelik'teki Genel Müdürlük görevlerini, ardından Koç Holding'te Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Başkanlığı görevini yürütmüş olan Mehmet Ali Berkman, 2005 Eylül ayında Akkök Holding A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyeliği ve İcra Kurulu Başkanlığı'nı üstlenmiştir.	2005
İS1,1	İS1	1	ÖA	ABD Syracuse Üniversitesi'nden MBA derecesi almış olan ve 1972 yılında katıldığı Koç Grubu'nda MAKO, Uniroyal, Döktaş ve Arçelik'teki Genel Müdürlük görevlerini, ardından Koç Holding'te Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Başkanlığı görevini yürütmüş olan Mehmet Ali Berkman, 2005 Eylül ayında Akkök Holding A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyeliği ve İcra Kurulu Başkanlığı'nı üstlenmiştir	2005
İS1,1	İS1	1	KM	güçlü pazarlama kadrosu, güçlü teknik servis kapasitesi	2006
İS1,1	İS1	1	ÖA	Büyüklüğü getirdiği sabit maliyet düşüklüğü, işletme veriminin yüksek olması, pazara yakınlığı, güçlü pazarlama kadrosu, güçlü teknik servis kapasitesi, yeni ürünler ve yeni prosesler geliştirebilme yetenekleri ile geleceğe güvenle bakmaktadır	2006

İS1,1	İS1	1	ET	dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir akrilik elyaf üretim tesisi kurabilecek ya da teknoloji lisansı satabilecek konuma gelmiştir	2007
İS1,1	İS1	1	ÖA	tekstil, yarı mamul ve ham madde tedariki konularında edindiği bilgi birikimini	2007
İS1,1	İS1	1	ET	Aksa'da 2008'de pilot ölçekli karbon elyaf üretimine başlanmış	2008
İS1,1	İS1	1	ET	Aksa, 1.500 ton/yıl kapasiteli karbon elyaf üretim hattını devreye alarak sektöre hammadde sağlayan ilk Türk şirketi olmuştur.	2009
İS1,1	İS1	1	ÖA	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından tescilli Aksa Ar-Ge Merkezi kimliği alınmıştır	2009
İS1,1	İS1	1	ÖA	kendi teknolojiyle pilot ölçekte pigment boyalı akrilik filament iplik üretimini gerçekleştirmiştir. Ürün; renk parlaklığında mükemmellik, görünümde yüksek kalite ve çok yüksek su geçirmezliğin yanı sıra kendi kendini temizleme özelliğine de sahiptir	2013
İS1,3	İS1	3	KM	iş hayatına Almanya'da başlayan	2013
İS1,3	İS1	3	ÖA	Mannheim ve Hannover Üniversitelerinde lisansüstü çalışmaları yaptıktan sonra iş hayatına Almanya'da başlayan ve 1984-2010 arasında Mercedes Benz Türkiye'de ve Sabancı Grubu'nda önemli görevler üstlenen, son olarak Hacı Ömer Sabancı Holding İcra kurulu başkanlığını yürüten Ahmet Cemal Dördüncü, Ocak 2013'te Akkök Holding'in İcra Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmiştir. İngilizce, Almanca, Portekizce ve İspanyolca bilen Dördüncü	2013
İS1,2	İS1	2	KM	ihracat faaliyetlerini kendi içinde oluşturmuş ekibi ile	2015
İS1,2	İS1	2	ÖA	Aksa ihracat faaliyetlerini kendi içinde oluşturmuş ekibi ile sürdürecektir	2015
İS1,1	İS1	1	ÖA	Aksa'nın 308.000 ton/yıl olan üretim kapasitesi son dönemdeki modernizasyon ve verimlilik proje ve yatırımları sonrasında 2015 yılı itibarı ile 315.000 ton/yıl'a ulaşmıştır. 2015 yılında %98 kapasite kullanım oranını yakalayan	2015
İS1,1	İS1	1	ÖA	Aksa'da, uzun yıllardır sahip olunan bilgi birikimini yönetmek adına Kurumsal Hafıza ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Bilgileri tespit etmek, bilgilerin nerede olduğunu tanımlamak, bilginin kullanım yollarını belirlemek, uygun ortamlarda saklamak ve erişilebilir kılmak üzere gerekli aksiyonlar belirlenmiştir	2015
İS1,1	İS1	1	ÖA	hayata geçirdiği GE Power&Water, Water and Process Technologies Projesi ile Proof Not Promises Ödülü'ne layık görülmüştür	2015
İS2,1	İS2	1	ET	İstanbul Sanayi Odası'nın 30 Mayıs 1952'de toplanan ilk meclisine seçilen üyelerden biri olmuştur. İlk dönemlerden itibaren Yönetim Kurullarında görev almış ve 1956-1960 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır	1968
İS2,1	İS2	1	ÖA	İstanbul Sanayi Odası'nın	1968
İS2,1	İS2	1	ÖA	toplanan ilk meclisine seçilen üyelerden biri olmuştur. İlk dönemlerden itibaren Yönetim Kurullarında görev almış ve 1956-1960 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır	1968
İS2,2	İS2	2	ET	Aksa Akrilik 1968 yılında, Türkiye'nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops) ihtiyacını karşılamak üzere, Yalova'da kurulmuştur. 1969 yılında İtalyan akrilik elyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi alınmış	1969

İS2,1	İS2	1	KM	Akmerkez	1985
İS2,2	İS2	2	ET	Ak-Kim, yurt dışına ilk teknoloji ihracatını gerçekleştirmiştir	2002
İS2,2	İS2	2	KM	ilk teknoloji ihracatını	2002
İS2,2	İS2	2	KM	JBC şirketine Lut Gölü'nde anahtar teslimi	2004
İS2,2	İS2	2	ET	ABD Syracuse Üniversitesi'nden MBA derecesi almış olan ve 1972 yılında katıldığı Koç Grubu'nda MAKO, Uniroyal, Döktaş ve Arçelik'teki Genel Müdürlük görevlerini, ardından Koç Holding'te Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Başkanlığı görevini yürütmüş olan Mehmet Ali Berkman, 2005 Eylül ayında Akkök Holding A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyeliği ve İcra Kurulu Başkanlığı'nı üstlenmiştir.	2005
İS2,2	İS2	2	ÖA	Türkiye Kalite Derneği (KalDer), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği (TKSD) gibi önemli derneklerin üyesidir	2006
İS2,2	İS2	2	ÖA	Ak-Kim ve Akkök Holding, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık anlayışının bir göstergesi olarak Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamıştır	2007
İS2,2	İS2	2	ET	2011'de Aksa ve The Dow Chemical Company arasında karbon elyaf ve karbon elyaf esaslı ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda ortak girişim için ön anlaşma imzalanmıştır	2011
İS2,1	İS2	1	ÖA	Aksa, 2013 yılında Ekonomi Bakanlığı'nın "10 yılda 10 dünya markası yaratmak" vizyonu ile yürüttüğü, dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı Turquality Projesi'ne dâhil olmuştur	2013
İS2,1	İS2	1	KM	2015 yılında Bağış ve Sosyal Yardım kapsamında 1,44 Milyon TL eğitime; 0,3 Milyon TL dernek, vakıf ve belediyelere kaynak aktarılmıştır. Aksa Akrilik, sosyal medyada Facebook ve LinkedIn aracılığıyla takipçileriyle buluşmaktadır. Ayrıca "Açık Kapı Ziyaretleri" ile; sivil toplum kuruluşları, yerel halk, okullar, çalışan aileleri, müşterileri, kıyaslama ekipleri, yurt içi ve yurt dışı ziyaretçiler, Aksa üretim sahasını gezme ve merak ettikleri konuda bilgi edinme fırsatı bulmaktadır	2015
İS2,1	İS2	1	ÖA	Bağış ve Sosyal Yardım kapsamında 1,44 Milyon TL eğitime; 0,3 Milyon TL dernek, vakıf ve belediyelere kaynak aktarılmıştır	2015
İS2,2	İS2	2	ÖA	Aksa Akrilik, sosyal medyada Facebook ve LinkedIn aracılığıyla takipçileriyle buluşmaktadır. Ayrıca "Açık Kapı Ziyaretleri" ile; sivil toplum kuruluşları, yerel halk, okullar, çalışan aileleri, müşterileri, kıyaslama ekipleri, yurt içi ve yurt dışı ziyaretçiler, Aksa üretim sahasını gezme ve merak ettikleri konuda bilgi edinme fırsatı bulmaktadır	2015
İS2,1	İS2	1	ÖA	Aksa'nın üyesi olduğu Akrilik Bazlı Kompozit, İleri Malzeme ve Teknoloji Üreticileri Derneği	2015
İS3,1	İS3	1	KM	kendi teknolojisini	1978
İS3,1	İS3	1	ET	kendi teknolojisini geliştirmeye başlamıştır	1978
İS3,1	İS3	1	ET	1985 yılında Jel boyama teknolojisi geliştirilmiş ve renkli tov üretimine başlanmıştır	1985
İS3,1	İS3	1	ET	1992'de, Aksa Akrilik bünyesinde, polimer araştırmaları ve ürün geliştirme faaliyetleri için Pilot Tesis ve Ar-Ge Laboratuvarı kurulmuştur.	1992
İS3,1	İS3	1	KM	ilk teknoloji ihracatını	2002

İS3,1	İS3	1	ET	ABD Syracuse Üniversitesi'nden MBA derecesi almış olan ve 1972 yılında katıldığı Koç Grubu'nda MAKO, Uniroyal, Döktaş ve Arçelik'teki Genel Müdürlük görevlerini, ardından Koç Holding'te Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Başkanlığı görevini yürütmüş olan Mehmet Ali Berkman, 2005 Eylül ayında Akkök Holding A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyeliği ve İcra Kurulu Başkanlığı'nı üstlenmiştir.	2005
İS3,1	İS3	1	ET	Türkiye Kalite Derneği (KalDer), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği (TKSD) gibi önemli derneklerin üdir.	2006
İS3,1	İS3	1	ÖA	Büyükülüğün getirdiği sabit maliyet düşüklüğü, işletme veriminin yüksek olması, pazara yakınlığı, güçlü pazarlama kadrosu, güçlü teknik servis kapasitesi, yeni ürünler ve yeni prosesler geliştirebilme yetenekleri ile geleceğe güvenle bakmaktadır	2006
İS3,1	İS3	1	ÖA	Aksa, teknoloji geliştirmede gösterdiği performansla, dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir akrilik elyaf üretim tesisi kurabilecek ya da teknoloji lisansı satabilecek konuma gelmiştir	2007
İS3,1	İS3	1	KM	Aksa, 1.500 ton/yıl kapasiteli karbon elyaf üretim hattını devreye alarak sektöre hammadde sağlayan ilk Türk şirketi olmuştur	2009
İS4,1	İS4	1	KM	İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı	1968
İS4,1	İS4	1	KM	Türkiye'nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops) ihtiyacını karşılamak üzere	1968
İS4,1	İS4	1	ET	Aksa Akrilik 1968 yılında, Türkiye'nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops) ihtiyacını karşılamak üzere, Yalova'da kurulmuştur. 1969 yılında İtalyan akrilikelyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi alınmıştır	1969
İS4,1	İS4	1	ÖA	Aksa Akrilik 1968 yılında, Türkiye'nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops[1]) ihtiyacını karşılamak üzere, Yalova'da kurulmuştur. 1969 yılında İtalyan akrilik elyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi alınmıştır	1969
İS4,1	İS4	1	KM	başlanmış	1974
İS4,1	İS4	1	KM	kurulmuştur	1975
İS4,1	İS4	1	KM	çıkartılmıştır	1976
İS4,2	İS4	2	KM	Ak-Pa	1976
İS4,2	İS4	2	KM	grup şirketlerinin tüm ihracat işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuş	1976
İS4,2	İS4	2	ET	Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama A.Ş., Akkök Holding tarafından 1976 yılında grup şirketlerinin tüm ihracat işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuş, ilk yılında 5 Milyon USD ihracat yapmıştır.	1976
İS4,2	İS4	2	ÖA	Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama A.Ş., Akkök Holding tarafından 1976 yılında grup şirketlerinin tüm ihracat işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuş, ilk yılında 5 Milyon USD ihracat yapmıştır	1976
İS4,2	İS4	2	KM	Aksa Akrilik, aynı yıl ilk defa dış pazara açılmış	1977
İS4,2	İS4	2	ÖA	Aksa Akrilik ... dış pazara açılmış ve ilk ihracatını İtalya'ya gerçekleştirmiştir	1977
İS4,1	İS4	1	ÖA	Türkiye'de ilk kez Aksa'da, Online Kontrol Sistemi kurularak bütün süreç, merkezî bir kontrol odasından (GÖZ) kontrol edilmeye başlamıştır	1982

İS4,0	İS4	0	ÖA	Tekirdağ Limanının işletme hakkı Özelleştirme Yüksek Kurulu kararıyla 1997 yılında Akport Tekirdağ Liman İşletmesi A.Ş.'ye verilmiştir	1997
İS4,3	İS4	3	ÖA	1998'de Akport, Tekirdağ-Trieste Ro-Ro hattını devreye almış, 1999'da ise Akrom Ak-Al Textile Romania SRL'nin temelleri atılmıştır	1999
İS4,4	İS4	4	ÖA	Ak-Al'ın Akrom Romanya fabrikası üretime başlarken	2000
İS4,1	İS4	1	ÖA	Aksa, atık su arıtmada en ileri teknoloji olan Deep Tank sistemiyle biyolojik arıtmaya geçerek Türkiye'de bir ilke imza atmıştır	2000
İS4,2	İS4	2	KM	ilk teknoloji ihracatını	2002
İS4,2	İS4	2	ÖA	Ak-Kim, yurt dışına ilk teknoloji ihracatını gerçekleştirmiştir	2002
İS4,3	İS4	3	KM	Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş	2003
İS4,3	İS4	3	ET	Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş	2003
İS4,3	İS4	3	ÖA	Aksa, gerçekleştirmeyi planladığı yeni yatırımlar için Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş	2003
İS4,3	İS4	3	ÖA	bu şirket tarafından Mısır İskenderiye'de boyalı tov, tops üretmek üzere Aksa Egypt kurulmuştur	2003
İS4,4	İS4	4	ET	Mısır İskenderiye'de boyalı tov, tops üretmek üzere Aksa Egypt kurulmuştur	2003
İS4,4	İS4	4	KM	JBC şirketine Lut Gölü'nde anahtar teslimi	2004
İS4,3	İS4	3	ÖA	Ak-Kim, ABD-Ürdün ortaklığı olan JBC şirketine Lut Gölü'nde anahtar teslimi kurduğu klor-alkali tesisini teslim etmiştir. Suudi Arabistan'da, anahtar teslimi iki adet klor-alkali tesisi kurma çalışmalarına ise devam edilmiştir	2004
İS4,4	İS4	4	ET	ABD Syracuse Üniversitesi'nden MBA derecesi almış olan ve 1972 yılında katıldığı Koç Grubu'nda MAKO, Uniroyal, Döktaş ve Arçelik'teki Genel Müdürlük görevlerini, ardından Koç Holding'te Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Başkanlığı görevini yürütmüş olan Mehmet Ali Berkman, 2005 Eylül ayında Akkök Holding A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyeliği ve İcra Kurulu Başkanlığı'nı üstlenmiştir.	2005
İS4,4	İS4	4	ET	2005 yılında ayrıca Aksa Egypt üretime başlamıştır	2005
İS4,4	İS4	4	KM	Aksa Egypt üretime başlamıştır	2005
İS4,4	İS4	4	ÖA	Aksa Egypt üretime başlamıştır	2005
İS4,3	İS4	3	ÖA	Aksa, yılda ortalama %0,5 oranında büyümekte olan dünya akrilik elyaf pazarının en güçlü ismidir. 2010 yılına kadar global pazar payını %10'dan %12'ye çıkarmayı hedeflemektedir	2006
İS4,3	İS4	3	ÖA	Fitco BV'de iştirak oranı %91,1'dir	2006
İS4,2	İS4	2	KM	dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir akrilik elyaf üretim tesisi kurabilecek ya da teknoloji lisansı satabilecek konuma gelmiştir	2007
İS4,3	İS4	3	KM	dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir akrilik elyaf üretim tesisi kurabilecek ya da teknoloji lisansı satabilecek konuma gelmiştir	2007
İS4,4	İS4	4	KM	dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir akrilik elyaf üretim tesisi kurabilecek ya da teknoloji lisansı satabilecek konuma gelmiştir	2007

İS4,3	İS4	3	ÖA	Aksa, teknoloji geliştirmede gösterdiği performansla, dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir akrilik elyaf üretim tesisi kurabilecek ya da teknoloji lisansı satabilecek konuma gelmiştir	2007
İS4,3	İS4	3	ÖA	grubun dış ticaret faaliyetlerini yürüten Ak-Pa, 2007 yılından itibaren, yeni yapılanma ile holding dışı ürünler ticaretine de başlamıştır	2007
İS4,0	İS4	0	ÖA	Akkök, Akenerji ve Çek enerji firması CEZ ortaklığından meydana gelen AKCEZ konsorsiyumu, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın yürüttüğü elektrik dağıtım özelleştirmeleri sürecinde Sakarya Elektrik Dağıtım AŞ ihalesini kazanmıştır	2008
İS4,1	İS4	1	ÖA	Ulusal Kalite Büyük Ödülü alınmıştır	2008
İS4,3	İS4	3	ÖA	Aksa, 1.500 ton/yıl kapasiteli karbon elyaf üretim hattını devreye alarak sektöre hammadde sağlayan ilk Türk şirketi olmuştur	2009
İS4,3	İS4	3	ÖA	Aksa ve The Dow Chemical Company arasında	2011
İS4,3	İS4	3	ÖA	ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda ortak girişim için ön anlaşma imzalanmıştır	2011
İS4,1	İS4	1	ÖA	Aksa Akrilik, 2012 yılından bu yana sürdürdüğü "Kurumsal Risk Yönetimi" konusunda tabi olduğu mevzuatlara tam uyum göstererek Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından gerçekleştirilen "TS ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi Doğrulama Denetimi"ni başarıyla tamamlamıştır. Bu sayede Aksa Akrilik, "Risk Yönetim Sistemi Doğrulama Belgesi"ne sahip Türkiye'deki ikinci, sektöründeki ilk kuruluş olmuştur. Aksa Akrilik, 2013 Sürdürülebilirlik Raporu ilk kez GRI-B seviye olarak yayınlanmıştır	2012
İS4,4	İS4	4	ÖA	The Dow Chemical Company iştiraki Dow Europe Holdings B.V. ile %50'lik eşit hisseye dayalı ortak girişim olan DowAksa kurulmuştur	2012
İS4,3	İS4	3	ÖA	DowAksa Advanced Composites Holdings B.V., Kompozit Nanoteknoloji Merkezi (NCC) için Rusnano ve Kompozit Holding (HCC) ile üçlü ortak yatırım kararına imza atmıştır	2013
İS4,3	İS4	3	ÖA	%100 Türk Sermayeli Aksa, Türkiye'nin tek ve -%17 Pazar payı ile- dünyanın en büyük akrilik elyaf üreticisidir. 5 kıtada 50'den fazla ülkede 300'ün üzerinde müşteriye ürün-hizmet sağlayan Aksa'nın 2014 yılında %67 iç piyasa, %33 dış piyasa şeklinde dağılan satış gelirleri 2015'te %59 iç piyasa, %41 dış piyasa şeklinde gerçekleşmiştir	2015
İS4,2	İS4	2	ÖA	Aksa ihracat faaliyetlerini kendi içinde oluşmuş ekibi ile sürdürecektir	2015
İS4,4	İS4	4	ÖA	Aksa Mısır fabrikasında kapasite kullanım oranı %84 olarak gerçekleşmiştir	2015

Tablo 4.23. İnsan Sermayesi Kodlamaları – Aksa

Aksa Akrilik tarihçesinde yapılan kodlamaları incelediğimizde 1969'da "İtalyan akrilik elyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi" nin işletmeye kazandırılmış olması işletmede bu yıl itibarı ile iş yetkinliğinin en azından "Ürün hizmet üretiminde uzmanlık (İS1,1)" seviyesinde olduğunu göstermiştir.

2003'te Ficto BV'nin kurulmuş olması iki değerlendirici tarafından en azından "Yabancı dil ve Dış ticaret süreçleri bilgisi (İS1,2)" düzeyinde iş yetkinliği olarak değerlendirilmiştir.

2005'te Akkök Holding'de Yönetim Kurulu üyeliği ve İcra Kurulu Başkanlığı görevlerine getirilen Mehmet Ali Berkman bir değerlendirici tarafından işletmenin artık "Yurtdışı çalışma tecrübesine sahip personel (İS1,3)" e sahip olduğu şeklinde yorumlanmış olsa da diğer değerlendirici bu gelişmeyi İS1,1 seviyesine uygun görmüştür. Dolayısıyla İS1,1 seviyesinin üstü için uzlaşma yoktur.

2006 yılı için yapılan "güçlü pazarlama kadrosu, güçlü teknik servis" kodlamasında iki kişi İS1,1 seviyesinde hemfikirdir.

Ahmet Cemal Dördüncü'nün, Ocak 2013'te Akkök Holding'in İcra Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmesi iki değerlendirici tarafından "Yurtdışı çalışma tecrübesine sahip personel (İS1,3)" olarak değerlendirilmiştir.

Aksa Akrilik'in kurucusu Raif Diçkök ile ilgili verilen geçmişe dönük bazı bilgiler (...1956-1960 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı...) "Kurum sınırlarını aşan sosyal yetkinlik (İS2,1)" olarak değerlendirilmiştir. Bu kodlama şirket kuruluşundan öncesine karşılık gelmekle birlikte Aksa Akrilik açısından kuruluş yılı (1968) itibarı ile değerlidir.

Grup şirketlerinden 2002 yılına dair Ak-Kim için verilen “Ak-Kim, yurt dışına ilk teknoloji ihracatını gerçekleştirmiştir” bilgisi “Kurum sınırlarını aşan sosyal yetkinlik (İS2,2)” olarak değerlendirilmiştir. Ak-Kim’in yürüttüğü bir faaliyet ya da gerçekleştirdiği bir başarı doğrudan Aksa Akrilik için etkili olmasa da özellikle “sosyal yetkinlik” boyutunda bir değerlendirmede aynı grup altındaki şirketlerin birbirlerini önemli ölçüde etkileyeceği öngörülebilir.

2015 yılı için Aksa Akrilik’in bazı sosyal faaliyetlerine dair verilen bilgiler 2 değerlendirici tarafından İS2,1 olarak kodlanmıştır.

1978 yılında Chatillon ile anlaşmanın sona ermesini takiben Aksa’nın “kendi teknolojisini” geliştirmeye başlaması 2 değerlendirici tarafından “Yüksek kalite/başarı motivasyonu (İS3,1)” olarak değerlendirilmiştir.

“Aksa Akrilik 1968 yılında, Türkiye’nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops) ihtiyacını karşılamak üzere, Yalova’da kurulmuştur. 1969 yılında İtalyan akrilikelyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi alınmış” bilgisinden yola çıkarak kurulduğu yıl itibarı ile liderin “Ülke çapında başarı motivasyonu (İS4,1)” sahibi olduğu görülmektedir.

1976’da Ak-Pa’nın kurulmuş olması, aynı yıl yapılan 5 milyon USD tutarında ihracat, 1977’de Aksa Akrilik’in ilk defa dış pazarlara açılmış olması ve 2002’de Ak-Kim’in teknoloji ihracatı “İhracat motivasyonu (İS 4,2)” olarak değerlendirilmiştir.

2003’te Hollanda merkezli Fitco BV’nin kurulması bu yıl itibarı ile Aksa’da “Yurtdışında faaliyet motivasyonu (İS4,3)” bulunduğunu göstermektedir. Fitco BV’nin aynı yıl “Mısır İskenderiye’de boyalı tov, tops üretmek üzere Aksa Egypt” i kurmuş olması bir değerlendirici tarafından “Yurtdışında üretim motivasyonu (İS4,4)” olarak

değerlendirilmiş olsa da diğer değerlendirici bunu “Yurtdışında faaliyet motivasyonu (İS4,3)” olarak görmüştür. Değerlendiriciler tarafında, 2005’te bu tesisin üretime başlamış olması bilgisine binaen, işletmenin İS4,4 seviyesine ulaştığına karar verilmiştir.

Şirket	Yıl	İS i,j
Aksa	1969	İS1,1
Aksa	2005	İS1,1
Aksa	2006	İS1,1
Aksa	2003	İS1,2
Aksa	2013	İS1,3
Aksa	1968	İS2,1
Aksa	2015	İS2,1
Aksa	2002	İS2,2
Aksa	1978	İS3,1
Aksa	1968	İS4,1
Aksa	1976	İS4,2
Aksa	1977	İS4,2
Aksa	2002	İS4,2
Aksa	2003	İS4,3
Aksa	2005	İS4,4

Tablo 4.24. İnsan Sermayesi Gelişimi – Aksa

Tablo 4.24, Aksa Akrylic tarihçesinden yapılabilen insan sermayesi çıkarımlarını göstermektedir. Sadeleştirmelerden sonra ilişki sermayesinin yıllar itibarı ile gelişimi Tablo 4.25’teki gibidir.

Şirket	Yıl	İS i,j
Aksa	1969	İS1,1
Aksa	2003	İS1,2
Aksa	2013	İS1,3
Aksa	1968	İS2,1
Aksa	2002	İS2,2
Aksa	1978	İS3,1
Aksa	1968	İS4,1
Aksa	1976	İS4,2
Aksa	2003	İS4,3
Aksa	2005	İS4,4

Tablo 4.25. İnsan Sermayesi Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Aksa

ESi,j	Bileşen	Seviye	İnceleyen	Metin	Yıl
YS1,1	YS1	1	ET	Aksa Akrilik 1968 yılında, Türkiye'nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops) ihtiyacını karşılamak üzere, Yalova'da kurulmuştur. 1969 yılında İtalyan akrilik elyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi alınmıştır	1969
YS1,2	YS1	2	KM	ilk teknoloji ihracatını	2002
YS1,2	YS1	2	KM	Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş	2003
YS1,2	YS1	2	ET	2005 yılında ayrıca Aksa Egypt üretime başlamıştır	2005
YS1,2	YS1	2	KM	Koç Grubu'nda	2005
YS1,2	YS1	2	ET	2006 itibarı ile Aksa, 5 kıtada 50'den fazla ülkenin sanayilerine hizmet veren bir kuruluştur	2006
YS1,3	YS1	3	ET	2012'de The Dow Chemical Company iştiraki Dow Europe Holdings B.V. ile %50'lik eşit hisseye dayalı ortak girişim olan DowAksa kurulmuştur	2012
YS1,3	YS1	3	KM	DowAksa Advanced Composites Holdings B.V., Kompozit Nanoteknoloji Merkezi (NCC) için Rusnano ve Kompozit Holding (HCC) ile üçlü ortak yatırım kararına imza atmıştır	2013
YS1,1	YS1	1	ÖA	çalışanlarda Aksa vizyon ve stratejileri farkındalığının artırılması için, Şirket'in stratejik planlama danışmanı eşliğinde "vizyon ve stratejilerinin yayılımı çalışmaları" gerçekleştirilmiştir	2015
YS1,1	YS1	1	ÖA	2006 yılında katma değerli tekstil ürünlerine yönelmek, ... endüstriyel özel elyaflar üretmek, ev tekstilinde akrilik elyafın payını artırmak, oyuncak sanayisine yönelmek, yeni ürün geliştirme faaliyetlerine daha çok odaklanmak, ... müşterileri bilinçlendirmek, 2006 yılının belli başlı stratejileridir.	2006
YS2,2	YS2	2	ET	2006 yılında katma değerli tekstil ürünlerine yönelmek, ... endüstriyel özel elyaflar üretmek, ev tekstilinde akrilik elyafın payını artırmak, oyuncak sanayisine yönelmek, yeni ürün geliştirme faaliyetlerine daha çok odaklanmak, ... müşterileri bilinçlendirmek, 2006 yılının belli başlı stratejileridir.	2006
YS2,2	YS2	2	KM	Yetenek Yönetimi Süreci	2010
YS2,2	YS2	2	ÖA	Holding'in tüm üst ve orta düzey yöneticileri ile uzmanlarına yönelik Yetenek Yönetimi Süreci	2010
YS2,1	YS2	1	ÖA	Aksa Akrilik, 2012 yılından bu yana sürdürdüğü "Kurumsal Risk Yönetimi" konusunda tabi olduğu mevzuatlara tam uyum göstererek Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından gerçekleştirilen "TS ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi Doğrulama Denetimi"ni başarıyla tamamlamıştır. Bu sayede Aksa Akrilik, "Risk Yönetim Sistemi Doğrulama Belgesi"ne sahip Türkiye'deki ikinci, sektöründeki ilk kuruluş olmuştur. Aksa Akrilik, 2013 Sürdürülebilirlik Raporu ilk kez GRI-B seviye olarak yayınlanmıştır	2012
YS2,1	YS2	1	ÖA	Akkök Holding için Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) onaylı ilk sürdürülebilirlik raporu yayımlanmıştır	2014
YS2,1	YS2	1	ÖA	Aksa, Küresel Raporlama Girişimi çerçevesi doğrultusunda oluşturulan 2014 Sürdürülebilirlik Raporu ile 2013 yılındaki GRI G3 B seviyesindeki raporunu, GRI G4 standardı seviyesine taşımıştır	2014

YS2,1	YS2	1	ET	2015 yılında çalışanlarda Aksa vizyon ve stratejileri farkındalığının artırılması için, Şirket'in stratejik planlama danışmanı eşliğinde "vizyon ve stratejilerinin yayılımı çalışmaları" gerçekleştirilmiştir.	2015
YS2,2	YS2	2	ET	2015 yılında yeni stratejiler için itici bir güç olacak Kurumiçi Girişimcilik Programı başlatılmıştır. Kurumiçi Girişimcilik programıyla yenilikçi fikirlerin kısa zamanda az maliyetle test edilerek işe dönüştürülmesi planlanmakta ve çalışanlarda inovatif bakış açısı yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. 2016 yılında da Kurumsal İnovasyon Sistemi kurmaya yönelik bir proje yürütülmesi planlanmaktadır.	2015
YS2,2	YS2	2	ET	2015'te Aksa'da, uzun yıllardır sahip olunan bilgi birikimini yönetmek adına Kurumsal Hafıza ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Bilgileri tespit etmek, bilgilerin nerede olduğunu tanımlamak, bilginin kullanım yollarını belirlemek, uygun ortamlarda saklamak ve erişilebilir kılmak üzere gerekli aksiyonlar belirlenmiştir	2015
YS2,2	YS2	2	KM	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi	2015
YS2,1	YS2	1	ÖA	Aksa'da, uzun yıllardır sahip olunan bilgi birikimini yönetmek adına Kurumsal Hafıza ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Bilgileri tespit etmek, bilgilerin nerede olduğunu tanımlamak, bilginin kullanım yollarını belirlemek, uygun ortamlarda saklamak ve erişilebilir kılmak üzere gerekli aksiyonlar belirlenmiştir	2015
YS2,1	YS2	1	KM	Kurumiçi	2015
YS2,2	YS2	2	KM	stratejik planlama	2015
YS2,2	YS2	2	ÖA	2015 yılında yeni stratejiler için itici bir güç olacak Kurumiçi Girişimcilik Programı başlatılmıştır. Kurumiçi Girişimcilik programıyla yenilikçi fikirlerin kısa zamanda az maliyetle test edilerek işe dönüştürülmesi planlanmakta ve çalışanlarda inovatif bakış açısı yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. 2016 yılında da Kurumsal İnovasyon Sistemi kurmaya yönelik bir proje yürütülmesi planlanmaktadır	2015
YS2,2	YS2	2	ÖA	çalışanlarda Aksa vizyon ve stratejileri farkındalığının artırılması için, Şirket'in stratejik planlama danışmanı eşliğinde "vizyon ve stratejilerinin yayılımı çalışmaları" gerçekleştirilmiştir	2015
YS2,1	YS2	1	KM	Kurumsal	2016
YS3,0	YS3	0	ET	Aksa Akrilik 1968 yılında, Türkiye'nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops) ihtiyacını karşılamak üzere, Yalova'da kurulmuştur. 1969 yılında İtalyan akrilik elyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi alınmıştır	1969
YS3,1	YS3	1	ÖA	Türkiye'de ilk kez Aksa'da, Online Kontrol Sistemi kurularak bütün süreç, merkezî bir kontrol odasından (GÖZ) kontrol edilmeye başlamıştır	1982
YS3,2	YS3	2	KM	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na	1986
YS3,1	YS3	1	KM	Türkiye Kalite Derneği	2006
YS3,1	YS3	1	ET	Türkiye Kalite Derneği (KalDer), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği (TKSD) gibi önemli derneklerin üdridir.	2006
YS3,1	YS3	1	ÖA	Büyükülüğün getirdiği sabit maliyet düşüklüğü, işletme veriminin yüksek olması, pazara yakınlığı, güçlü pazarlama kadrosu, güçlü teknik servis kapasitesi, yeni ürünler ve yeni prosesler geliştirebilme yetenekleri ile geleceğe güvenle bakmaktadır	2006

YS3,1	YS3	1	ÖA	Ulusal Kalite Büyük Ödülü alınmıştır	2008
YS3,1	YS3	1	KM	Kurumsal Risk Yönetimi	2012
YS3,2	YS3	2	ÖA	Aksa Akrilik, 2012 yılından bu yana sürdürdüğü “Kurumsal Risk Yönetimi” konusunda tabi olduğu mevzuatlara tam uyum göstererek ... (TSE) tarafından gerçekleştirilen “TS ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi Doğrulama Denetimi”ni başarıyla tamamlamıştır. ... Aksa Akrilik, 2013 Sürdürülebilirlik Raporu ilk kez GRI-B seviye olarak yayınlanmıştır	2012
YS3,2	YS3	2	ET	Aksa'nın, pay sahiplerini ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana başlıklarının Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu hesaplanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 10 üzerinden 9,22 olmuştur	2013
YS3,2	YS3	2	ÖA	Aksa'nın, pay sahiplerini ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana başlıklarının Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu hesaplanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 10 üzerinden 9,22 olmuştur. Aksa Akrilik, SPK'ya kayıtlı ve borsaya açık olan 400'ü aşkın şirket arasında gönüllü olarak derecelendirmeye tabii tutulan 50. şirket olmasıyla, kendine güvenen ve alanında başarılı bir şirket olduğunu da kanıtlamıştır	2013
YS3,2	YS3	2	KM	gönüllü olarak derecelendirmeye	2014
YS3,2	YS3	2	ET	2014'te Akkök Holding için Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) onaylı ilk sürdürülebilirlik raporu yayımlanmıştır	2014
YS3,2	YS3	2	KM	Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) onaylı ilk sürdürülebilirlik raporu	2014
YS3,2	YS3	2	ÖA	Akkök Holding için Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) onaylı ilk sürdürülebilirlik raporu yayımlanmıştır	2014
YS3,2	YS3	2	ÖA	Aksa, Küresel Raporlama Girişimi çerçevesi doğrultusunda oluşturulan 2014 Sürdürülebilirlik Raporu ile 2013 yılındaki GRI G3 B seviyesindeki raporunu, GRI G4 standardı seviyesine taşımıştır	2014
YS3,2	YS3	2	KM	2014 Sürdürülebilirlik Raporu ile 2013 yılındaki GRI G3 B seviyesindeki raporunu, GRI G4 standardı seviyesine taşımıştır	2014
YS3,2	YS3	2	KM	SPK	2015
YS3,2	YS3	2	ET	Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 9,5 olarak güncellenmiş ve BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yılsonu itibariyle 3'üncü sırada yer almıştır	2015
YS3,2	YS3	2	ÖA	Aksa'nın SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu hesaplanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 9,5 olarak güncellenmiş ve BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yılsonu itibariyle 3'üncü sırada yer almıştır	2015
YS3,1	YS3	1	ÖA	Aksa'da, uzun yıllardır sahip olunan bilgi birikimini yönetmek adına Kurumsal Hafıza ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Bilgileri tespit etmek, bilgilerin nerede olduğunu tanımlamak, bilginin kullanım yollarını belirlemek, uygun ortamlarda saklamak ve erişilebilir kılmak üzere gerekli aksiyonlar belirlenmiştir	2015

Tablo 4.26. Yapısal Sermaye Kodlamaları – Aksa

Aksa Akrilik'te yapısal sermaye etkenlerine dair, değerlendiricilerin uzlaştığı en erken kodlama 2006 yılına karşılık gelmektedir. Bu yılda Türkiye Kalite Derneği vb. üyelikler işletmede “Kurumsal Kalite Yönetim Sistemi ve iç denetim var, Marka, Patentler, Yazılımlar, Süreçler ile desteklenen/korunan yapı (YS3,1)” seviyesinde yönetsel araçlar yetkinliği olduğuna delil kabul edilmiştir.

2010'da “holding'in tüm üst ve orta düzey yöneticileri ile uzmanlarına yönelik Yetenek Yönetimi Süreci” kodlaması ile Kurumiçi İş Birliği ve Bilgi Aktarımı bileşeni için “YS2,2: Stratejik Yönetim ve Bilgi Yönetimi araçları kullanılıyor” seviyesi uygun görülmüştür. 2015'te Aksa'da, “uzun yıllardır sahip olunan bilgi birikimini yönetmek adına Kurumsal Hafıza ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi çalışmalarına başlanmış” olması da YS2,2 seviyesinin göstergesi kabul edilmiştir.

2013'te “Aksa'nın, pay sahiplerini ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana başlıklarının Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu hesaplanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 10 üzerinden 9,22 olmuştur” kodlaması 2 değerlendirici tarafından fikir birliği ile Aksa'da “YS3,2: Halka açık şirket, karar almada şeffaflık, düzenli raporlama, bağımsız denetim vb.” seviyesinde Yönetimsel Araçlar yetkinliği bulunduğu göstergesi kabul edilmiştir.

2014 yılında “Akkök Holding için Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) onaylı ilk sürdürülebilirlik raporu” ile ilgili gelişmeler ve 2015 yılı için verilen “...SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu hesaplanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 9,5...” bilgisi değerlendiricilerin tamamının YS3,2'de uzlaştığı kodlamalar olmuştur.

Şirket	Yıl	YS i,j
Aksa	2010	YS2,2
Aksa	2015	YS2,2
Aksa	2006	YS3,1
Aksa	2013	YS3,2
Aksa	2014	YS3,2
Aksa	2015	YS3,2

Tablo 4.27. Yapısal Sermaye Gelişimi – Aksa

Tablo 4.27, değerlendiricilerden en az 2 tanesinin Aksa Akrilik tarihçesinde görerek fikir birliğine vardığı yapısal sermaye etkenlerini ve bunların düzeylerini göstermektedir. Sadeleştirmelerden sonra yapısal sermayenin yıllar itibarı ile gelişimi Tablo 4.28’deki gibi özetlenebilir.

Şirket	Yıl	YS i,j
Aksa	2010	YS2,2
Aksa	2006	YS3,1
Aksa	2013	YS3,2

Tablo 4.28. Yapısal Sermaye Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Aksa

ESi,j	Bileşen	Seviye	İnceleyen	Metin	Yıl
AS1,1	AS1	1	ET	1974 yılında fabrikada ilk kapasite artırımını gerçekleştirmiştir	1974
AS1,2	AS1	2	ET	Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama A.Ş., Akkök Holding tarafından 1976 yılında grup şirketlerinin tüm ihracat işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuş, ilk yılında 5 Milyon USD ihracat yapmıştır.	1976
AS1,1	AS1	1	KM	Türkiye’de ilk kez	1982
AS1,1	AS1	1	KM	Türkiye’de bir ilke	2000
AS1,2	AS1	2	ET	Ak-Kim, yurt dışına ilk teknoloji ihracatını gerçekleştirmiştir	2002
AS1,3	AS1	3	KM	ilk teknoloji ihracatını	2002
AS1,3	AS1	3	KM	Hollanda merkezli Fitco B.V.’yi kurmuş	2003
AS1,2	AS1	2	ET	2004 yılı itibarı ile Ak-Kim, ABD-Ürdün ortaklığı olan JBC şirketine Lut Gölü’nde anahtar teslimi kurduğu klor-alkali tesisini teslim etmiştir. Suudi Arabistan’da, anahtar teslimi iki adet klor-alkali tesisi kurma çalışmalarına ise devam edilmiştir.	2004
AS1,2	AS1	2	ÖA	Ak-Kim, ABD-Ürdün ortaklığı olan JBC şirketine Lut Gölü’nde anahtar teslimi kurduğu klor-alkali tesisini teslim etmiştir. Suudi Arabistan’da, anahtar teslimi iki adet klor-alkali tesisi kurma çalışmalarına ise devam edilmiştir	2004
AS1,0	AS1	0	ÖA	mevcut pilot tesislere ek olarak kurulan tekstil pilot tesisiyle, Aksa müşterilerinin elyaf sonrası süreçlerde daha verimli bir hizmet alabilmeleri hedeflenmiştir	2004
AS1,2	AS1	2	ÖA	Aksa, 5 kıtada 50'den fazla ülkenin sanayilerine hizmet veren bir kuruluştur	2006
AS1,3	AS1	3	ET	2006 itibarı ile Aksa, 5 kıtada 50'den fazla ülkenin sanayilerine hizmet veren bir kuruluştur	2006
AS1,3	AS1	3	KM	dünya akrilik elyaf pazarının en güçlü ismidir	2006
AS1,3	AS1	3	ÖA	Aksa, yılda ortalama %0,5 oranında büyümekte olan dünya akrilik elyaf pazarının en güçlü ismidir. 2010 yılına kadar global pazar payını %10'dan %12'ye çıkarmayı hedeflemektedir	2006
AS1,3	AS1	3	ÖA	Aksa, teknoloji geliştirmede gösterdiği performansla, dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir akrilik elyaf üretim tesisi kurabilecek ya da teknoloji lisansı satabilecek konuma gelmiştir	2007
AS1,2	AS1	2	ÖA	grubun dış ticaret faaliyetlerini yürüten Ak-Pa, 2007 yılından itibaren, yeni yapılanma ile holding dışı ürünler ticaretine de başlamıştır	2007
AS1,1	AS1	1	ÖA	Ulusal Kalite Büyük Ödülü alınmıştır	2008
AS1,2	AS1	2	KM	Aksa, dünya karbon elyaf üreticileri arasında dokuzuncu sırada yerini almıştır	2009
AS1,3	AS1	3	ET	dünya karbon elyaf üreticileri arasında dokuzuncu sırada yerini almıştır.	2009
AS1,3	AS1	3	ÖA	Bu üretim hattıyla Aksa, dünya karbon elyaf üreticileri arasında dokuzuncu sırada yerini almıştır	2009

AS1,3	AS1	3	ET	2011'de Aksa ve The Dow Chemical Company arasında karbon elyaf ve karbon elyaf esaslı ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda ortak girişim için ön anlaşma imzalanmıştır	2011
AS1,1	AS1	1	KM	Ekonomi Bakanlığı'nın	2013
AS1,1	AS1	1	KM	Turquality Projesi'ne dâhil olmuştur	2013
AS1,1	AS1	1	ÖA	Aksa, İSO'nun "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" 2013 yılı araştırması sonuçlarına göre en büyük 38. sanayi kuruluşu olarak listede yerini almıştır	2013
AS1,3	AS1	3	ET	2015 yılında Aksa Mısır fabrikasında kapasite kullanım oranı %84 olarak gerçekleşmiştir.	2015
AS1,1	AS1	1	ET	2015 yılında Bağış ve Sosyal Yardım kapsamında 1,44 Milyon TL eğitime; 0,3 Milyon TL dernek, vakıf ve belediyelere kaynak aktarılmıştır. Aksa Akrilik, sosyal medyada Facebook ve LinkedIn aracılığıyla takipçileriyle buluşmaktadır. Ayrıca "Açık Kapı Ziyaretleri" ile; sivil toplum kuruluşları, yerel halk, okullar, çalışan aileleri, müşterileri, kıyaslama ekipleri, yurt içi ve yurt dışı ziyaretçiler, Aksa üretim sahasını gezme ve merak ettikleri konuda bilgi edinme fırsatı bulmaktadır	2015
AS1,3	AS1	3	ET	%100 Türk Sermayeli Aksa, Türkiye'nin tek ve -%17 Pazar payı ile- dünyanın en büyük akrilik elyaf üreticisidir	2015
AS1,3	AS1	3	KM	dünyanın en büyük akrilik elyaf üreticisidir	2015
AS1,3	AS1	3	ÖA	%100 Türk Sermayeli Aksa, Türkiye'nin tek ve -%17 Pazar payı ile- dünyanın en büyük akrilik elyaf üreticisidir. 5 kıtada 50'den fazla ülkede 300'ün üzerinde müşteriye ürün-hizmet sağlayan Aksa'nın 2014 yılında %67 iç piyasa, %33 dış piyasa şeklinde dağılan satış gelirleri 2015'te %59 iç piyasa, %41 dış piyasa şeklinde gerçekleşmiştir	2015
AS1,3	AS1	3	ÖA	DowAksa B.V. ile Ford Motor Co. ve Ford Global Tech. arasında uygun fiyatlı, yüksek hacimli otomotiv uygulamalarına uygun karbon elyaf üretimine yönelik Ortak Geliştirme Anlaşması imzalanmıştır	2015
AS1,3	AS1	3	ÖA	hayata geçirdiği GE Power&Water, Water and Process Technologies Projesi ile Proof Not Promises Ödülü'ne layık görülmüştür	2015
AS2,0	AS2	0	ÖA	Aksa Akrilik'in bağlı olduğu Akkök Holding'in temeli,	1968
AS2,0	AS2	0	ÖA	kurulmasıyla atılmıştır	1968
AS2,1	AS2	1	ET	Aksa'nın bir diğer hissedarı ise tekstil sektöründe önemli bir tecrübe sahibi olan Vitali Hakko'nun damadı Erol Lodrik'tir	1968
AS2,1	AS2	1	KM	bir diğer hissedarı	1968
AS2,1	AS2	1	KM	Vitali Hakko'nun damadı Erol Lodrik'tir	1968
AS2,1	AS2	1	ÖA	Aksa'nın bir diğer hissedarı ise tekstil sektöründe önemli bir tecrübe sahibi olan Vitali Hakko'nun damadı Erol Lodrik'tir	1968
AS2,0	AS2	0	ÖA	Aksa'nın kurucusu Raif Dinçkök	1968
AS2,0	AS2	0	ÖA	Raif Dinçkök tarafından	1968
AS2,2	AS2	2	KM	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na	1986

AS2,2	AS2	2	ÖA	Ak-Al İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kote olmuştur	1986
AS2,2	AS2	2	ÖA	anonim şirketi olarak faaliyet göstermeye başlamıştır	1990
AS2,2	AS2	2	ÖA	Dinkal,	1990
AS2,2	AS2	2	ÖA	Aksu İMKB'ye kote olmuş	1993
AS2,2	AS2	2	ÖA	Tekirdağ Limanının işletme hakkı Özelleştirme Yüksek Kurulu kararıyla 1997 yılında Akport Tekirdağ Liman İşletmesi A.Ş.'ye verilmiştir	1997
AS2,2	AS2	2	ÖA	Akenerji hisseleri İMKB'ye kote olmuştur	2000
AS2,2	AS2	2	ÖA	Akmerkez, İMKB'ye kote olmuştur	2005
AS2,3	AS2	3	ÖA	Fitco BV'de iştirak oranı %91,1'dir	2006
AS2,3	AS2	3	ÖA	Akkök ve CEZ, Akenerji'de eşit ortaklığa dayalı bir stratejik ortaklık anlaşması imzalamıştır	2008
AS2,3	AS2	3	ÖA	Akkök, Akenerji ve Çek enerji firması CEZ ortaklığından meydana gelen AKCEZ konsorsiyumu, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın yürüttüğü elektrik dağıtım özelleştirmeleri sürecinde Sakarya Elektrik Dağıtım AŞ'ihalesini kazanmıştır	2008
AS2,3	AS2	3	KM	The Dow Chemical Company	2011
AS2,3	AS2	3	ET	2012'de The Dow Chemical Company iştiraki Dow Europe Holdings B.V. ile %50'lik eşit hisseye dayalı ortak girişim olan DowAksa kurulmuştur	2012
AS2,3	AS2	3	ÖA	The Dow Chemical Company iştiraki Dow Europe Holdings B.V. ile %50'lik eşit hisseye dayalı ortak girişim olan DowAksa kurulmuştur	2012
AS2,3	AS2	3	ÖA	DowAksa Advanced Composites Holdings B.V., Kompozit Nanoteknoloji Merkezi (NCC) için Rusnano ve Kompozit Holding (HCC) ile üçlü ortak yatırım kararına imza atmıştır	2013
AS2,2	AS2	2	ET	DowAksa B.V. ile Ford Motor Co. ve Ford Global Tech. arasında uygun fiyatlı, yüksek hacimli otomotiv uygulamalarına uygun karbon elyaf üretimine yönelik Ortak Geliştirme Anlaşması imzalanmıştır.	2015
AS2,3	AS2	3	KM	Ford Motor Co. ve Ford Global Tech.	2015
AS2,3	AS2	3	KM	Ortak	2015
AS2,3	AS2	3	ÖA	DowAksa B.V. ile Ford Motor Co. ve Ford Global Tech. arasında uygun fiyatlı, yüksek hacimli otomotiv uygulamalarına uygun karbon elyaf üretimine yönelik Ortak Geliştirme Anlaşması imzalanmıştır	2015
AS4,3	AS4	3	ÖA	Aksa, 5 kıtada 50'den fazla ülkenin sanayilerine hizmet veren bir kuruluştur	2006

Tablo 4.29. İlişki Sermayesi Kodlamaları – Aksa

Aksa Akrilik'te İlişki Sermayesinin Müşteri ilişkileri bileşenine dair üzerinde uzlaşmış en erken kodlama 2002 yılında Ak-Kim'in, yurt dışına ilk teknoloji ihracatını gerçekleştirmiş olmasıdır. Bu kodlamalardan işletmenin müşteri ilişkilerinin gücünün azından "AS1,2: Yurtdışında müşterileri olan firma" seviyesinde olduğu sonucu çıkarılabilir. 2004 yılı ve 2006 yılında da AS1,2 seviyesinde uzlaşılan kodlamalar gözlenmiştir.

2009'da Aksa'nın "dünya karbon elyaf üreticileri arasında dokuzuncu sırada yerini almış" olması her 3 değerlendirici tarafından bir müşteri ilişkileri etkeni göstergesi olarak görülmüş, 2 kişi "AS1,3: Uluslararası müşteriler gözünde, kaliteli/rekabetçi firma algısı" kanaatini paylaşmıştır.

"Aksa'nın bir diğer hissedarı ise tekstil sektöründe önemli bir tecrübe sahibi olan Vitali Hakko'nun damadı Erol Lodrik'tir" bilgisine dayanarak, şirketin kurulduğu 1968 yılı itibarı ile işletmenin yatırımcı ilişkilerinin "AS2,1: Aileden bağımsız ortakları olan firma" seviyesinde olduğu sonucuna değerlendircilerin fikir birliği ile varılmıştır.

1986 yılında, "Mart ayında Aksa, Eylül ayında Ak-AI İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kote olmuştur" şeklindeki cümlede geçen "İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na" metni 2 değerlendirici tarafından "AS2,2: Halka açık ulusal firma" olarak yorumlanmıştır.

"2012'de The Dow Chemical Company iştiraki Dow Europe Holdings B.V. ile %50'lik eşit hisseye dayalı ortak girişim olan DowAksa kurulmuş" olması tüm değerlendiriciler tarafından fikir birliği ile "AS2,3: Yabancı ortağı olan firma" şeklinde gerekçelendirilmiştir. Yine 2015'te DowAksa B.V. ile Ford Motor Co. ve Ford Global Tech. Arasında yapılan anlaşma da AS2,3 seviyesine gerekçe gösterilmiştir

Şirket	Yıl	AS i,j
Aksa	2002	AS1,2
Aksa	2004	AS1,2
Aksa	2006	AS1,2
Aksa	2009	AS1,3
Aksa	1968	AS2,1
Aksa	1986	AS2,2
Aksa	2012	AS2,3
Aksa	2015	AS2,3

Tablo 4.30. Yapısal Sermaye Gelişimi – Aksa

Tablo 4.30, değerlendiricilerden en az 2 tanesinin Aksa Akrilik tarihçesinde görerek fikir birliğine vardığı ilişki sermayesi etkenlerini ve bunların düzeylerini göstermektedir. Sadeleştirmelerden sonra ilişki sermayesinin yıllar itibarı ile gelişimi Tablo 4.31’deki gibi özetlenebilir.

Şirket	Yıl	AS i,j
Aksa	2002	AS1,2
Aksa	2009	AS1,3
Aksa	1968	AS2,1
Aksa	1986	AS2,2
Aksa	2012	AS2,3

Tablo 4.31. Yapısal Sermaye Gelişimi (Sadeleştirilmiş) – Aksa

Tablo 4.32 ve Tablo 4.33’te Aksa Akrilik ve Hyosung için farklı yıllarda tespit edilen tüm ES ve UA seviyeleri mevcuttur. Bu tablolarda ilgili ES etkeninin, belirtilen seviyede işlemede ilk kez ortaya çıktığı tarih görülmektedir.

Şirket	Yıl	ES/UA
Hyosung	1979	AS1,2
Hyosung	1986	AS1,3
Hyosung	1966	AS2,0
Hyosung	1973	AS2,3
Hyosung	1968	İS1,2
Hyosung	1968	İS3,1
Hyosung	1966	İS4,2
Hyosung	1994	İS4,4
Hyosung	1970	YS1,0
Hyosung	1973	YS1,2
Hyosung	1968	YS2,0
Hyosung	1973	YS2,1
Hyosung	1997	YS2,2
Hyosung	1997	YS3,1
Hyosung	1980	UA4
Hyosung	1985	UA6

Tablo 4.32. Entelektüel Sermaye ve Uluslararasılaşma Seviyeleri – Hyosung

Şirket	Yıl	ES/UA
Aksa	2002	AS1,2
Aksa	2009	AS1,3
Aksa	1968	AS2,1
Aksa	1986	AS2,2
Aksa	2012	AS2,3
Aksa	1969	İS1,1
Aksa	2003	İS1,2
Aksa	2013	İS1,3
Aksa	1968	İS2,1
Aksa	2002	İS2,2
Aksa	1978	İS3,1
Aksa	1968	İS4,1
Aksa	1976	İS4,2
Aksa	2003	İS4,3
Aksa	2005	İS4,4
Aksa	2010	YS2,2
Aksa	2006	YS3,1
Aksa	2013	YS3,2
Aksa	1974	UA0
Aksa	1977	UA3
Aksa	2003	UA6

Tablo 4.33. Entelektüel Sermaye ve Uluslararasılaşma Seviyeleri – Aksa

Elde edilen verilere göre Hyosung için farklı zamanlarda entelektüel sermaye etkenlerinin ve uluslararasılaşmanın seviyelerini (var/geçerli olup olmadığını) gösteren doğruluk tablosu Tablo 4.34’te sunulmuştur.

Tablonun kolay anlaşılabilmesi için entelektüel sermaye etkenleri farklı renklerle gösterilmiştir.

Tarihçelerde işletmelerin ES veya UA açısından geriye gidişini gösteren bir bulguya rastlanmadığından, belirli bir yılda tespit edilen (koyu kırmızı renkli 1 değeri) yetkinlik derecesi o yıldan itibaren sürekli var (1) kabul edilmiştir.

Bir entelektüel sermaye etkeninin yüksek bir değerinin tespit edildiği yıllarda daha alt düzeylerinin de işletmede mevcut olduğu ve tespit edildiği söylenebilir.

3 kişiden en az 2'sinin tespit etmediği ES etkeni seviyelerinin işletmede mevcut olmadığı kabul edilmiştir.

İşletmede UA0 aşaması için herhangi bir dönemde ortak kodlama yapılmamıştı, ancak işletmenin kuruluşundan itibaren en az UA0 seviyesinde uluslararasılaşma yetkinliğine sahip olduğu söylenebilir. UA1: Beklenmedik ihracat ve UA2: Aracı ile ihracata ilişkin yargıda bulunamamızı sağlayacak şekilde uzlaşmış uluslararasılaşma kodlaması gözlenmemiştir. Dolayısıyla bunlar için "0" değeri de kullanılmamış, boş bırakılmıştır.

Düzenli ihracatın başladığı aşamadan itibaren düzensiz ihracatın yetkinliği de var kabul edilebilir. Yurtdışı üretim biriminin aynı zamanda satış için kullanılması dolayısıyla yurtdışı satış biriminin de aynı dönemde var kabul edilmesi mümkündür.

Tablo 4.34 sadeleştirilirken herbir etkenin sadece mevcut olan en yüksek seviyesi bırakılmıştır. Örneğin hem İS2,1 hem İS2,2 varsa İS 2,2'nin tabloda kalması yeterlidir.

İlk yıldan itibaren aynı olan değerlerin uluslararasılaşmaya bir etkisi yoktur, dolayısıyla böyle olan sütunlar Tablo 4.35'te gösterilmemiştir.

	İS1,2	İS3,1	İS4,2	YS1,0	YS1,2	YS2,0	YS2,1	AS1,2	AS1,3	AS2,0	AS2,3	UA4	UA6
1966	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1968	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
1970	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
1973	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
1979	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
1980	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
1985	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1986	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1994	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1997	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2011	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tablo 4.35. ES-UA Sadeleştirilmiş Doğruluk Tablosu – Hyosung

	İS12	İS31	İS42	YS10	YS12	YS20	YS21	AS12	AS13	AS20	AS23	UA4	UA6
1980	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
1985	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1

Tablo 4.36. UA4 - UA6 Doğruluk Tablosu – Hyosung

Tablo 4.36'ya göre işletmenin UA4 seviyesine geçtiği yıl olan 1980 ve UA6 seviyesine geçtiği yıl olan 1985 için 7 ve 8 numaralı Bool eşitlikleri aşağıdaki gibi oluşturulur. (YS₁₀, YS₂₀, AS₂₀ etkenlerinin daha üst seviyeleri eşitliklerde olduğu için bunlar eşitlikte bulunmamaktadır.)

$$\dot{I}S_{12} \dot{I}S_{31} \dot{I}S_{42} YS_{12} YS_{21} AS_{12} AS_{23} = UA_4 \quad [7]$$

$$\dot{I}S_{12} \dot{I}S_{31} \dot{I}S_{42} YS_{12} YS_{21} AS_{12} AS_{23} = UA_6 \quad [8]$$

Bu eşitliklere göre UA4 aşamasından UA6 aşamasına geçişte entelektüel sermaye etkenlerinde herhangi bir değişiklik görünmemektedir. Bize göre bu görünmeyişin sebebi araştırmada kullanılan seviyelerin daha fazla detaylandırılmamış olmasıdır. Örneğin İS_{1,2} seviyesi ile İS_{1,3} seviyesi arasında yeni bir seviye tanımlanmış olsa UA6 aşamasındaki işletmede bu seviye gözlenir ve iki aşama arasında bu etken seviye farkından kaynaklanan bir farklılık olduğu söylenebilirdi.

Aksa Akrilik için farklı zamanlarda entelektüel sermaye etkenlerinin ve uluslararasılaşmanın seviyelerini (var/geçerli olup olmadığını) gösteren doğruluk tablosu ise Tablo 4.37'de sunulmuştur. Sonrasında Hyosung'a dair etkenler için yapılan sadeleştirmeler yapılarak Tablo 4.38 ve Tablo 4.39 elde edilmiştir.

	İS1,0	İS1,1	İS1,2	İS1,3	İS1,4	İS2,0	İS2,1	İS2,2	İS3,0	İS3,1	İS3,2	İS4,0	İS4,1	İS4,2	İS4,3	İS4,4	YS1,0	YS1,1	YS1,2	YS1,3	YS2,0	YS2,1	YS2,2	YS3,0	YS3,1	YS3,2	AS1,0	AS1,1	AS1,2	AS1,3	AS2,0	AS2,1	AS2,2	AS2,3	UA0	UA1	UA2	UA3	UA4	UA5	UA6				
1968	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	-	0	-	-	0			
1969	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	-	0	-	-	0		
1974	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	-	0	-	-	0		
1976	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	-	0	-	-	0		
1977	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	-	1	-	-	0	
1978	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	-	1	-	-	0	
1986	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	-	1	-	-	0	
2002	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	-	1	-	-	0
2003	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2005	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2006	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2009	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2010	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2012	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2013	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Tablo 4.37. ES-UA Doğruluk Tablosu - Aksa Akrilik

	AS1,3	AS2,1	AS2,2	AS2,3	İS1,1	İS1,2	İS1,3	İS2,1	İS2,2	İS3,1	İS4,1	İS4,2	İS4,3	İS4,4	YS2,2	YS3,1	YS3,2	UA0	UA3	UA6
1968		1						1			1									
1969		1			1			1			1									
1974		1			1			1			1							1		
1976		1			1			1			1	1						1		
1977		1			1			1			1	1						1	1	
1978		1			1			1		1	1	1						1	1	
1986		1	1		1			1		1	1	1						1	1	
2002		1	1		1			1	1	1	1	1						1	1	
2003		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1					1	1	1
2005		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1				1	1	1
2006		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1
2009	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1
2010	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
2012	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tablo 4.38. ES-UA Sadeleştirilmiş Doğruluk Tablosu – Aksa

	AS2,1	AS2,2	İS1,1	İS1,2	İS2,1	İS2,2	İS3,1	İS4,1	İS4,2	İS4,3	UA0	UA3	UA6
1974	1		1		1			1			1		
1977	1		1		1			1	1		1	1	
2003	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tablo 4.39. UA3 - UA6 Doğruluk Tablosu – Aksa

Sadeleştirilmiş Tablo 4.39'a göre işletmenin UA3 seviyesine geçtiği yıl olan 1977 ve UA6 seviyesine geçtiği yıl olan 2003 için 9 ve 10 numaralı Bool eşitlikleri aşağıdaki gibi oluşturulur. (9 numaralı eşitliklerde AS₂₁ ve 10 numaralı eşitlikte İS₁₁, İS₂₁, İS₄₁, İS₄₂ ve AS₂₁ daha üst seviyeleri zaten bulunduğu için yazılmamıştır.)

$$\dot{I}S_{11} \dot{I}S_{21} \dot{I}S_{42} AS_{21} = UA_3 \quad [9]$$

$$\dot{I}S_{12} \dot{I}S_{22} \dot{I}S_{31} \dot{I}S_{43} AS_{22} = UA_6 \quad [10]$$

Bu eşitliklere göre UA4 aşamasından UA6 aşamasına geçişte entelektüel sermaye etkenlerine İS₁₂, İS₂₂, İS₃₁, İS₄₃ ve AS₂₂ etkenlerinin katkısı etkili olmuştur.

Her iki işletmeden elde edilen Bool eşitlikleri birlikte düşünüldüğünde, farklı uluslararasılaşma aşamalarında sonuçlandıkları için 7 ve 9 numaralı eşitliklerle bir kıyas yapılması mümkün değildir. Fakat 8 ve 10 numaralı eşitliklerin her ikisi de yurtdışında üretim aşaması olan UA6 seviyesine karşılık gelmektedir. Dolayısıyla UA6 sonucunu "1" olarak kabul ettiğimizde 11 ve 12 numaralı eşitliklere ulaşırız. Bu eşitlikler UA6 seviyesi için ayrı ayrı yeterli koşullardır. Yani her iki eşitlikteki ES etkenlerine sahip işletme de UA6 seviyesine ulaşabilir. Bunların içinde olan ortak olan bileşenler UA6 seviyesi için olmazsa olmaz bileşenlerdir (gerek koşuldur).

$$\dot{I}S_{12} \dot{I}S_{31} \dot{I}S_{42} YS_{12} YS_{21} AS_{12} AS_{23} = 1 \quad [11]$$

$$\dot{I}S_{12} \dot{I}S_{22} \dot{I}S_{31} \dot{I}S_{43} AS_{22} = 1 \quad [12]$$

Bir üst etken seviyesinin bir alt seviyeyi de kapsadığı düşünülerek 13 numaralı eşitliğe ulaşılır. Bu eşitlik UA6 seviyesinin gerekli ve yeterli koşuludur.

$$\dot{I}S_{12} \dot{I}S_{31} \dot{I}S_{42} AS_{22} = 1 \quad [13]$$

BÖLÜM V

SONUÇ

Ülke ekonomilerine ve dünya ekonomisine önemli ölçüde etki eden şirketlerin uluslararasılaşmış şirketler olması ve dünyanın önde gelen uluslararası şirketleri incelendiğinde Türkiye’de kurulmuş şirketlerin sayısının ve etkinliğinin nispeten düşük kalmasından hareketle, ve benzer sermaye imkanları ve coğrafi koşullarda ortaya çıkan işletmelerin zaman içerisinde çok farklı düzeylerde ilerlemeler kaydedebiliyor olmasına dayanarak, uluslararasılaşmada entelektüel sermaye birikiminin önemli bir rolü olabileceği düşüncesiyle gerçekleştirilmiş çalışmamızda, “Entelektüel sermaye bileşenlerinin değeri bir işletmenin uluslararasılaşmasını nasıl etkiler?” sorusuna cevap aranmıştır.

Çalışma kapsamında ilk aşamada, kapsamlı bir yazın incelemesi ile şirketlerde uluslararasılaşmaya neden gereksinim duyulduğu ve uluslararasılaşmanın, entelektüel sermayeyi de göz önünde bulundurarak, hangi modellerle en açık şekilde incelenebileceği belirlenmeye çalışılmış; Uluslararasılaşmaya İnovasyon Temelli Yaklaşımlar ile Uppsala modeli bir araya getirilerek 7 seviyeli bir uluslararasılaşma sürecinin bütün şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklayabileceği sonucuna varılmıştır.

İkinci aşamada, yine yazın incelemesi ile entelektüel sermayenin ne olduğu, entelektüel sermayenin işletmelerde ne gibi etkilerinin olduğu, entelektüel sermayenin hangi bileşenlerden oluştuğu ve bu bileşenlerin uluslararasılaşmaya hangi alanlarda katkı sağlamasının beklenebileceği konuları incelenmiş, çalışmamız kapsamında bir işletmede mevcut entelektüel sermaye bileşenlerinin düzeyini belirlemede nasıl bir

yöntemin kullanılabilceğini belirleyebilmemiz için de yazında mevcut entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerine genel hatlarıyla yer verilmiştir.

Entelektüel Sermaye bileşenlerinin uluslararasılaşmaya ayrı ayrı ne kadar etki ettiklerinden ziyade, bileşenlerin bir işletmede belirli bileşimlerde bir araya gelmesinin sonucu nasıl etkilediğini merak ediyor olmamız, ayrıca bileşenlerin işletmelerde geriye dönük değerlerinin ayrı ayrı ölçümünün zor olması ve aynı çalışma kapsamında birlikte incelenebilecek, birbirleriyle kıyaslanması uygun uluslararası işletme sayısının sınırlı olması gibi gerekçeler çalışmamızda kullanabileceğimiz en uygun yöntemin Karşılaştırmalı Nitel Analiz yöntemi olduğu sonucuna ulaştırmıştır. Bu yöntemde sonucu etkileyen değişkenlerin değerleri ve sonucun kendisi 1 veya 0 değerine indirgenerek değişkenlerin ikili değerlerinden oluşan kombinasyonların sonucu nasıl etkiledikleri incelenebildiği için, tez çalışmamızda entelektüel sermaye etkenlerinin işletmelerde yüksek (1) ve düşük (0) düzeyde bir araya gelmesi ile 7 düzeyde takip edilen uluslararasılaşma aşamalarına geçiş arasında ilişki kurmak mümkün görünmüştür.

Çalışma kapsamında incelenecek işletmeleri belirlerken, uluslararası faaliyet gösteriyor olması, faaliyet sektörlerinin yakın olması, büyüklüklerinin mümkün olduğunda kıyaslanabilir olması, entelektüel sermayelerinin önemli düzeyde olması, kuruluşlarından itibaren yaşadıkları uluslararasılaşma ve entelektüel sermaye sahipliği gelişmelerinin takip edilebiliyor olması gibi özelliklerine dikkat edilmiştir. Bu kıstaslar doğrultusunda yapılan detaylı incelemeler neticesinde Güney Kore’de 1966 yılında (tekstil sektöründe, naylon üreticisi olarak) kurulmuş Hyosung ile Türkiye’de 1968 yılında (tekstil sektöründe, akrilik elyaf üreticisi olarak) kurulmuş Aksa Akrilik’in, çalışmamız kapsamında incelenebilecek iki işletme olmasına karar verilmiştir.

Yazında mevcut entelektüel sermaye ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin bir kısmının işletme geneli için tek bir değer oluşturduğu, bir kısmının işletme çalışanı ve yöneticileriyle yapılan anketlere dayandığı ve bu nedenle sadece anketin yapıldığı zaman için bir değer verdiği bir kısmının ise entelektüel sermaye ile ilintilendirildiği halde yazında genel kabul görmüş entelektüel sermaye bileşenlerini değil ölçüm yöntemine özgü bazı yönleri ölçtüğü görülmüştür. Dolayısıyla incelenecek işletmelerde entelektüel sermaye bileşenlerinin değerini, ölçülebilirliği tehlikeye atmayacak kadar sade fakat işletme geneline tek bir değer çıkarmayacak kadar da detaylı bir şekilde ölçebileceğimiz bir yöntem bulmak gerekmiştir. Bu aşamada işletme tarihçelerinde gerçekleştirilecek içerik analizi ile, kuruluştan günümüze işletmede yaşanmış uluslararasılaşma aşamalarının ve mevcut olmuş entelektüel sermaye unsurlarının tespit edilmesi uygun görülmüştür.

İçerik analizi için, işletmeleri uluslararasılaşma açısından ve entelektüel sermaye açısından inceleyecek kişilere iletmek üzere, iki adet inceleme talimatı hazırlanmış, bu talimatlar hazırlanırken uluslararasılaşma için, daha önce bizim belirlediğimiz 7 seviyeli uluslararasılaşma tablosu kullanılmıştır. Entelektüel Sermayenin içerikte tespiti için AB 6. çerçeve programında yürümüş bir projeden alınan 9 entelektüel sermaye etkeni ve bu etkenler için uluslararasılaşma bağlamında bizim belirlediğimiz toplamda 34 adet etken seviyesi kullanılmıştır. Herbir değerlendirici ya UA ya ES açısından 2 şirketi incelemiş, incelemelerini elektronik olarak veya basılı metin üzerinde iletmıştır. Bu metinlerde inceleme yapan kişilerin ortak tespitleri kullanılarak işletmelerin zaman içerisinde entelektüel sermaye birimleri ve uluslararasılaşma düzeylerine dair yargıya varmak mümkün olmuştur.

Dördüncü bölümün son kısımlarında görülebileceği üzere Hyosung işletmesi için UA4 ve UA6 seviyelerine dair yargılara ulaşılmıştır. Bu yargılara göre Hyosung İS₁₂, İS₃₁, İS₄₂, YS₁₂, YS₂₁, AS₁₂ ve AS₂₃ yetkinlik düzeyleri ile 1980’de UA₄ seviyesine ulaşmıştır. Aynı yetkinlik düzeyleri ile 1984’te UA₆ seviyesine yükselmiştir. Aksa Akrilik İS₁₁, İS₂₁, İS₄₂ ve AS₂₁ yetkinlik düzeyleri ile 1977’de UA₃ seviyesine ulaşmıştır. İS₁₂, İS₂₂, İS₃₁, İS₄₃ ve AS₂₂ yetkinlik düzeyleri ile 2003’te UA₆ seviyesine yükselmiştir. Bu işletmelerin söz konusu aşamaları geçişleri, yeterli koşulları sağlamaları ile mümkün olmuştur. Ancak bu yeterli koşullar içerisinde, aslında şart olmayan koşulları da barındırmaktadır. UA₃ ve UA₄ seviyeleri için bir kıyas yapmak mümkün olmamakla birlikte entelektüel sermayeleri sayesinde uluslararasılaşan iki işletme de UA₆ aşamasına gelmiştir ve bu aşamada sahip oldukları ortak/farklı entelektüel sermaye bileşenleri söz konusudur. Farklı olan bileşenler UA₆ aşamasına geçişi etkilemeyen (olsa da olur olmasa da) bileşenlerdir. Ortak olanlar ise iki örnek işletme ile gerçekleştirilmiş çalışmamızın sonuçlarına göre bir işletmenin UA₆ aşamasına geçişin olmazsa olmazları yani gerek koşullarıdır.

Çalışmamızın sonucuna göre bir işletmenin yurtdışında üretim yapar düzeye gelebilmesi için dördüncü bölümde 13 numaralı eşitlikte görülen İS₁₂, İS₃₁, İS₄₂ ve AS₂₂ entelektüel sermaye yetkinliklerine sahip olmalıdır. Burada her bir etken, alt düzeylerini de kapsamaktadır. Dolayısıyla yurtdışında üretim yapmak isteyen bir işletme için olmazsa olmaz koşullar (sahip olunması ve/veya aşılması gereken yetkinlik seviyeleri) Tablo 5.1’deki gibidir:

İş Yetkinliği	Çalışan Motivasyonu	Liderlik Yetkinliği	Yatırımcı İlişkileri
İS1,0: Yurtiçi faaliyet yürüten en az 1 çalışan	İS3,0: Verilen görevi yapma motivasyonu	İS4,0: Yerel başarı motivasyonu	AS2,0: Şahıs/aile şirketi
İS1,1: Ürün hizmet üretiminde uzmanlık	İS3,1: Yüksek kalite/başarı motivasyonu	İS4,1: Ülke çapında başarı motivasyonu	AS2,1: Aileden bağımsız ortakları olan firma
İS1,2: Yabancı dil ve Dış ticaret süreçleri bilgisi		İS4,2: İhracat motivasyonu	AS2,2: Halka açık ulusal firma

Tablo 5.1. UA6 Seviyesi - Gerek ve Yeter Koşullar

Tablo 5.1'deki koşullar incelendiğinde bir işletmenin uluslararasılaşması açısından yetersiz/hatalı olduğunu düşündüğümüz herhangi bir ES etkeni görünmemektedir, yalnızca bir ihtimal olarak, AS2 etkeninin 2. yetkinlik seviyesi olan “Halka açık ulusal firma” derecesi UA6 aşaması için bir gerek koşul olmayabilir. Hyosung'un yabancı ortağı vardır (AS2,3) ve Akxa Akrilik Borsa'ya kotedir (AS2,2). Ağ Sermayesi etkenleri tablosunda bir işletmenin yurtdışından hissedarları olmasını halka açık olmasının bir üst seviyesi olarak değerlendirdiğimiz için, AS2,2 aşaması ortak aşama olarak çıkmıştır. Akxa açısından bakıldığında borsaya çılmış fakat yabancı ortağı olmayan bir işletme olması bu sıralamamızla uyumludur. Ancak Hyosung yabancı bir işletme ile ortaklık kurduktan oldukça sonra borsaya açılmıştır. Burada örnek işletme sayısının 2 olması ve her ikisinin de çok büyük ölçekli işletmeler olması nedeniyle AS2,2 yetkinliği her iki işletmede ortak çıkmıştır. İhtimal olarak, bu işletmelerle kıyaslanabilecek, halka açık olmayan ya da yabancı bir ortağı olmayan ancak diğer yetkinliklere sahip bir işletme de UA6 seviyesine ulaşabilirdi.

İşletmelerde entelektüel sermaye etkenlerinin değişimini inceleyebilmek için belirlediğimiz 9 etken ilgili AB projesine dayanmaktadır. Bu 9 etkenin işletme uluslararasılaşması açısından yeterli olmadığı kanaati de oluşmuştur. Örneğin insan sermayesinin ilk etkeni olan iş yetkinliğinde, faaliyet alanında uzmanlık için farklı dereceler olması, işletmenin uluslararasılaşmasını etkilemesi açısından önemlidir. Dış

ticaret süreçleri ve yabancı dil bilgisi bu etkenin haricinde yeni bir etken olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde yapısal sermaye etkenlerinde mevcut olan 3 etken (Kurum Kültürü, Kurumiçi İş Birliği ve Bilgi Aktarımı, Yönetimsel Araçlar) işletme tarihçelerine bakarak tespiti zor etkenlerdir. Bu etkenlerin ve derecelerinin eksikliği örneğın Hyosung’da UA4 aşaması ile UA6 aşaması arasındaki farkın ortaya çıkmasının da sebebidir. Fakat bir işletme tarihçesinde hâlihazırda kullanılmış 34 yetkinlik seviyesinin tespiti dahi oldukça karmaşıktır. Değerlendiricilerin inceleme kolaylığı ile sonuçların hassasiyeti arasında bir denge kurulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın devamı olarak yürütülecek araştırmalarda:

1. Sadece yazında kabul edilmiş 3 entelektüel sermaye bileşenine bağlamaksızın, uluslararasılaşmayı etkileyebilecek değişkenleri bağımsız olarak belirlemenin,
 2. İhracat süreçlerine hâkimiyetin veya yabancı dil yetkinliğinin, ağ ilişkileri veya dış kaynak kullanımı yoluyla nispeten daha kolay ulaşılabilir olması nedeniyle, iş yetkinliğinde teknolojik/sektörel yetkinliklere özel önem vermenin,
 3. İşletmeye dair yapısal sermaye unsurlarının daha somutlaştırılarak, şirket tarihçesinde tespitinin kolaylaştırmanın,
 4. Şirketin müşteriler, paydaşlar ve hissedarlar ile ilişkilerinin daha detaylı incelenmesinin,
 5. Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarından ziyade yurtdışı satış birimi ve yurtdışı üretim birimi açma aşamalarına odaklanmanın,
- daha etkili olabileceği düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Andersen, Otto. 1993. "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis." *Journal of international business studies* 24(2): 209-231.
- Andersen, Otto. 1996. "The International Market Selection: A Relationship Marketing Approach."
- Andersson, Svante, ve Ingemar Wictor. 2003. "Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals–the Swedish Case." *Journal of International Entrepreneurship* 1(3): 249-275.
- Autio, Erkki, Harry J Sapienza, ve James G Almeida. 2000. "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth." *Academy of management journal* 43(5): 909-924.
- Ekonomi Bakanlığı. "İhracat Destekleri." Erişim tarihi: 20 Mart 2017
www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/ihracat/ihracatDestek
- Bell, Jim. 1995. "The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to "Stage" Theories." *European journal of marketing* 29(8): 60-75.
- Bilkey, Warren J, ve George Tesar. 1977. "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms." *Journal of international business studies* 8(1): 93-98.
- Björkman, Ingmar, ve Sören Kock. 1995. "Social Relationships and Business Networks: The Case of Western Companies in China." *International business review* 4(4): 519-535.
- Blomström, Magnus, Ari Kokko, ve Jean-Louis Mucchielli. 2003. "The Economics of Foreign Direct Investment Incentives." In *Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries*, 37-60: Springer.
- Bontis, Nick. 2001. "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital." *International journal of management reviews* 3(1): 41-60.

- Bontis, Nick. 1998. "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models." *Management decision* 36(2): 63-76.
- Bontis, Nick, Nicola C Dragonetti, Kristine Jacobsen, ve Göran Roos. 1999. "The Knowledge Toolbox:: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources." *European management journal* 17(4): 391-402.
- Bontis, Nick, Sehwa Wu, Ming-Chin Chen, Shu-Ju Cheng, ve Yuhchang Hwang. 2005. "An Empirical Investigation of the Relationship between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance." *Journal of intellectual capital* 6(2): 159-176.
- Boudreau, John W, ve Peter M Ramstad. 1996. "Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History." *CAHRS Working Paper Series* 179.
- Brooking, Annie. 1996. *Intellectual Capital*: Cengage Learning EMEA. Reprint.
- Bucklin, Louis P, ve Sanjit Sengupta. 1993. "Organizing Successful Co-Marketing Alliances." *The Journal of Marketing* 32-46.
- Budd, John M, ve Douglas Raber. 1996. "Discourse Analysis: Method and Application in the Study of Information." *Information Processing & Management* 32(2): 217-226.
- Burgel, Oliver, ve Gordon C Murray. 2000. "The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries." *Journal of International Marketing* 8(2): 33-62.
- Calof, Jonathan L, ve Paul W Beamish. 1995. "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization." *International business review* 4(2): 115-131.
- Cavusgil, S Tamer. 1980. "On the Internationalization Process of Firms." *European research* 8(6): 273-281.
- Chetty, Sylvie, ve Andrea Patterson. 2002. "Developing Internationalization Capability through Industry Groups: The Experience of a Telecommunications Joint Action Group." *Journal of Strategic Marketing* 10(1): 69-89.

- Chu, Samuel Kai Wah, Kin Hang Chan, Ka Yin Yu, Hing Tai Ng, ve Wai Kwan Wong. 2011. "An Empirical Study of the Impact of Intellectual Capital on Business Performance." *Journal of Information & Knowledge Management* 10(01): 11-21.
- Collinson, Simon, ve John Houlden. 2005. "Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises." *MIR: Management International Review* 413-436.
- Contractor, Farok J. 2007. "Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization Vs. The Transaction Cost Perspective." *Management International Review* 47(3): 453-475.
- Coviello, Nicole, ve Hugh Munro. 1997. "Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms." *International business review* 6(4): 361-386.
- Coviello, Nicole E, ve Hugh J Munro. 1995. "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development." *European journal of marketing* 29(7): 49-61.
- Crick, Dave. 2007. "Uk Smes' Motives for Internationalizing: Differences between Firms Employing Particular Overseas Market Servicing Strategies." *Journal of International Entrepreneurship* 5(1-2): 11-23.
- Davenport, Thomas H, ve Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*: Harvard Business Press. Reprint.
- Dichtl, Erwin, Hans-Georg Koeglmayr, ve Stefan Mueller. 1990. "International Orientation as a Precondition for Export Success." *Journal of International Business Studies* 21(1): 23-40.
- Dunning, John H. 1983. "Changes in the Level and Structure of International Production: The Last One Hundred Years." *The growth of international business* 191(
- Dunning, John H. 1983. "Market Power of the Firm and International Transfer of Technology: A Historical Excursion." *International Journal of Industrial Organization* 1(4): 333-351.

Dunning, John H. 1980. "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests." *Journal of international business studies* 11(1): 9-31.

Dunning, John H, ve Sarianna M Lundan.2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*: Edward Elgar Publishing. Reprint.

Edvinsson, Leif. 1997. "Developing Intellectual Capital at Skandia." *Long range planning* 30(3): 320-373.

Edvinsson, Leif, ve Michael S Malone. 1997. "Intellectual Capital: Realizing Your Company'S True Value by Finding Its Hidden Brainpower."

Edvinsson, Leif, ve Patrick Sullivan. 1996. "Developing a Model for Managing Intellectual Capital." *European management journal* 14(4): 356-364.

Ellis, Paul. 2000. "Social Ties and Foreign Market Entry." *Journal of international business studies* 31(3): 443-469.

Ellis, Paul, ve Anthony Pecotich. 2001. "Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises." *Journal of Marketing Research* 38(1): 119-130.

Erik Sveiby, Karl. 1997. "The Intangible Assets Monitor." *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 2(1): 73-97.

European Commission. 2008. "Incas: Intellectual Capital Statement–Made in Europe." *European ICS Guideline*. Erişim tarihi: 20 Mart 2017
http://www.psych.lse.ac.uk/incas/page114/files/page114_1.pdf

European Commission. "SME Internationalisation Beyond the Eu. " Erişim tarihi: 20 Mart 2017 https://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation_en

European Commission. "Studies on the Internationalisation of SMEs." Erişim tarihi: 20 Mart 2017 http://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation/studies_en

Fernandez, Roberto M, Emilio J Castilla, ve Paul Moore. 2000. "Social Capital at

Work: Networks and Employment at a Phone Center." *American journal of sociology* 105(5): 1288-1356.

Ferrantino, Michael J. 1993. "The Effect of Intellectual Property Rights on International Trade and Investment." *Weltwirtschaftliches Archiv* 129(2): 300-331.

Firer, Steven, ve S Mitchell Williams. 2003. "Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance." *Journal of intellectual capital* 4(3): 348-360.

Fortune 500 2015. 2016. Erişim tarihi: 20 Mart 2017
<http://beta.fortune.com/fortune500/2015/list>

Franzosi, Roberto. 2008. "Content Analysis: Objective, Systematic, and Quantitative Description of Content." *Content analysis* 1

Fukuyama, Francis.1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*: Free Press Paperbacks. Reprint.

Gupta, Meenakshi, ve Jaya Bhasin. 2014. "The Relationship between Intellectual Capital and Brand Equity." *Management and Labour Studies* 39(3): 329-339.

Hamilton, Gary G.1991. *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*. Vol. 99: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong. Reprint.

Hayton, James C. 2005. "Competing in the New Economy: The Effect of Intellectual Capital on Corporate Entrepreneurship in High- Technology New Ventures." *R&D Management* 35(2): 137-155.

Hormiga, Esther, Rosa M Batista-Canino, ve Agustín Sánchez-Medina. 2011. "The Role of Intellectual Capital in the Success of New Ventures." *International Entrepreneurship and Management Journal* 7(1): 71-92.

Hsu, Li- Chang, ve Chao- Hung Wang. 2012. "Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability." *British Journal of Management* 23(2): 179-205.

Johanson, Jan, ve Lars-Gunnar Mattsson. 1987. "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost

Approach." *International Studies of Management & Organization* 17(1): 34-48.

Johanson, Jan, ve Jan-Erik Vahlne. 1977. "The Internationalization Process of the Firm—a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments." *Journal of international business studies* 8(1): 23-32.

Johanson, Jan, ve Jan-Erik Vahlne. 1990. "The Mechanism of Internationalisation." *International marketing review* 7(4).

Jones, Marian V. 1999. "The Internationalization of Small High-Technology Firms." *Journal of International marketing* 15-41.

Jurczak, Jolanta. 2008. "Intellectual Capital Measurement Methods." *Economics and organization of enterprise* 1(1): 37-45.

Kaplan, Robert S, ve David P Norton. 2005. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard business review* 83(7): 172.

Katsikeas, Constantine S, ve Robert E Morgan. 1994. "Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience." *European Journal of Marketing* 28(5): 17-35.

Kim, Dong- young, Vinod Kumar, ve Uma Kumar. 2009. "A Framework of Intellectual Capital Management Based on Iso 9001 Quality Management System: The Case Study of Iso 9001 Certified Public R&D Institute." *Knowledge and Process Management* 16(4): 162-173.

Korhonen, Heli, Reijo Luostarinen, ve Lawrence Welch. 1995. *Internationalization of Smes: Inward-Outward Patterns and Government Policy*: Department of Marketing, University of Western Sydney, Nepean. Reprint.

KOSGEB. "Destekler Listesi." Erişim tarihi: 20 Mart 2017
<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/liste/3/destekler>

Krist, Mario. 2009. "Conclusion." In *Internationalization and Firm Performance*, 171-182: Springer.

Krist, Mario. 2009. "Intangible Resources and Their Effect on the

Internationalization-Performance Relationship." In *Internationalization and Firm Performance*, 71-130: Springer.

Kryscynski, David, ve Dave Ulrich. 2015. "Making Strategic Human Capital Relevant: A Time-Sensitive Opportunity." *The Academy of Management Perspectives* 29(3): 357-369.

Kujansivu, Paula. 2009. "Is There Something Wrong with Intellectual Capital Management Models?" *Knowledge Management Research & Practice* 7(4): 300-307.

Larson, Andrea. 1992. "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships." *Administrative science quarterly* 76-104.

Lindqvist, Maria.1988. *Internationalization of Small Technology Based Firms: Three Illustrative Case Studies on Swedish Firms*: Institute of International Business, Stockholm School of Economics. Reprint.

Lu, Jane W, ve Paul W Beamish. 2001. "The Internationalization and Performance of Smes." *Strategic management journal* 22(6- 7): 565-586.

Marr, Bernard, Oliver Gupta, Stephen Pike, ve GoËran Roos. 2003. "Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness." *Management decision* 41(8): 771-781.

Mention, Anne-Laure. 2012. "Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature." *Business and Economic Research* 2(1).

Mohammad, Noor Azmi Bin, Majid Ansari, Andrew C Ologbo, ve Ghasem Rezaei. 2013. "Investigating the Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance and Mediating Role of Entrepreneurial Orientation." *International Review of Business Research Papers* 9(3): 99-113.

Morgan, Robert E, ve Constantine S Katsikeas. 1997. "Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique." *Management decision* 35(1): 68-78.

Morisset, Jacques, ve Neda Pirnia.2000. *How Tax Policy and Incentives Affect*

Foreign Direct Investment: A Review. Vol. 2509: World Bank Publications. Reprint.

Nahapiet, Janine, ve Sumantra Ghoshal. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Academy of management review* 23(2): 242-266.

Ólafsson, Snjólfur, Auður Hermannsdóttir, ve Háskóli Íslands. 2009. "The Internationalization Process – Theory Vs. Two Cases." Erişim tarihi: 20 Mart 2017 http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/internationalization_process-03feb09.pdf

Osland, Gregory E, ve Attila Yaprak. 1995. "Learning through Strategic Alliances: Processes and Factors That Enhance Marketing Effectiveness." *European Journal of Marketing* 29(3): 52-66.

Oviatt, Benjamin M, ve Patricia Phillips McDougall. 1994. "Toward a Theory of International New Ventures." *Journal of international business studies* 25(1): 45-64.

Pew Tan, Hong, David Plowman, ve Phil Hancock. 2007. "Intellectual Capital and Financial Returns of Companies." *Journal of Intellectual capital* 8(1): 76-95.

Porter, Michael E.2011. *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*: Simon and Schuster. Reprint.

Pucar, Stevo. 2012. "The Influence of Intellectual Capital on Export Performance." *Journal of Intellectual Capital* 13(2): 248-261.

Pulic, Ante. 2000. "VAIC™–an Accounting Tool for IC Management." *International journal of technology management* 20(5-8): 702-714.

Radenković, Sonja D, Vladan Devedžić, Jelena Jovanović, ve Zoran Jeremic. 2014. "Content and Knowledge Provision Service–a Way to Build Intellectual Capital in Learning Organizations." *Knowledge Management Research & Practice* 12(3): 297-309.

Ragin, Charles C.2014. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*: Univ of California Press. Reprint.

Reiche, B Sebastian, Maria L Kraimer, ve Anne-Wil Harzing. 2009. "Inpatriates as Agents of Cross-Unit Knowledge Flows in Multinational Corporations." *Handbook of*

international HR research: Integrating people, process and context. Oxford Blackwell.

Reid, Stan D. 1981. "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion." *Journal of International Business Studies* 12(2): 101-112.

Riahi-Belkaoui, Ahmed. 2003. "Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms: A Study of the Resource-Based and Stakeholder Views." *Journal of Intellectual capital* 4(2): 215-226.

Roos, Johan, Leif Edvinsson, ve Nicola C Dragonetti.1997. *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*: Springer. Reprint.

Roslender, Robin, ve Robin Fincham. 2004. "Intellectual Capital Accounting in the Uk: A Field Study Perspective." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 17(2): 178-209.

Rouholamini, Mehdi, Ardvan Arbabi, ve Kaveh Azinfar. 2015. "Study the Relationship between Intellectual Capital Management and Entrepreneurship in the Employees of Municipality District 10 Tehran."

Saint-Onge, Hubert. 1996. "Tacit Knowledge the Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital." *Planning Review* 24(2): 10-16.

Schreier, Margrit. 2014. "Qualitative Content Analysis." *The SAGE handbook of qualitative data analysis* 170-183.

Seleim, Ahmed AS, ve Omar EM Khalil. 2011. "Understanding the Knowledge Management-Intellectual Capital Relationship: A Two-Way Analysis." *Journal of Intellectual Capital* 12(4): 586-614.

Sharma, D Deo, ve Anders Blomstermo. 2003. "The Internationalization Process of Born Globals: A Network View." *International business review* 12(6): 739-753.

Sharma, D Deo, ve Jan Johanson. 1987. "Technical Consultancy in Internationalisation." *International marketing review* 4 Winter): 20-29.

Singh, Bindu, ve MK Rao. 2016. "Examining the Effects of Intellectual Capital on

Dynamic Capabilities in Emerging Economy Context: Knowledge Management Processes as a Mediator." *Emerging Economy Studies* 2(1): 110-128.

Spence, Martine M. 2003. "Evaluating Export Promotion Programmes: Uk Overseas Trade Missions and Export Performance." *Small Business Economics* 20(1): 83-103.

Stewart, Thomas, ve Intellectual Capital. 1997. "The New Wealth of Organizations." *Nicholas Brealey, London*: 224-229.

Styles, Chris, sid Gray, Gillian Sullivan Mort, ve Jay Weerawardena. 2006. "Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms." *International Marketing Review* 23(5): 549-572.

Subramaniam, Mohan, ve Mark A Youndt. 2005. "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities." *Academy of management Journal* 48(3): 450-463.

Sullivan, Daniel. 1994. "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm." *Journal of International Business Studies* 25(2): 325-342.

Tobin, James. 1969. "A General Equilibrium Approach to Monetary Theory." *Journal of money, credit and banking* 1(1): 15-29.

Turnbull, Peter, David Ford, ve Malcolm Cunningham. 1996. "Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective." *Journal of Business & Industrial Marketing* 11(3/4): 44-62.

Vernon, Raymond. 1966. "International Investment and International Trade in the Product Cycle." *The quarterly journal of economics* 190-207.

Vissak, Tiia. 2003. "The Internationalization of Foreign-Owned Enterprises in Estonia: A Network Perspective." *Universitatis Tartuensis Unpublished Doctoral Dissertation, Tartu*.

Vitali, Stefania, James B Glattfelder, ve Stefano Battiston. 2011. "The Network of Global Corporate Control." *PloS one* 6(10): e25995.

Wang, Heli C, Jinyu He, ve Joseph T Mahoney. 2009. "Firm- Specific Knowledge

Resources and Competitive Advantage: The Roles of Economic- and Relationship-Based Employee Governance Mechanisms." *Strategic Management Journal* 30(12): 1265-1285.

Wang, Wen-Ying, ve Chingfu Chang. 2005. "Intellectual Capital and Performance in Causal Models: Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan." *Journal of intellectual capital* 6(2): 222-236.

Weerawardena, Jay, ve Gillian Sullivan Mort. 2006. "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model." *Journal of world business* 41(1): 21-35.

Welch, Denice E, ve Lawrence S Welch. 1996. "The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective." *Journal of international marketing* 11-28.

Welch, Lawrence S. 2015. "The Emergence of a Knowledge-Based Theory of Internationalisation." *Prometheus* 33(4): 361-374.

Welch, Lawrence S. 1992. "The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization." *Scandinavian International Business Review* 1(2): 21-37.

Westhead, Paul, Mike Wright, ve Deniz Ucbasaran. 2001. "The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View." *Journal of business venturing* 16(4): 333-358.

Whitelock, Jeryl. 2002. "Theories of Internationalisation and Their Impact on Market Entry." *International Marketing Review* 19(4): 342-347.

Wilkinson, Timothy, ve Lance Eliot Brouthers. 2006. "Trade Promotion and Sme Export Performance." *International Business Review* 15(3): 233-252.

Yang, Chien-Chang, ve Carol Yeh-Yun Lin. 2009. "Does Intellectual Capital Mediate the Relationship between Hrm and Organizational Performance? Perspective of a Healthcare Industry in Taiwan." *The International Journal of Human Resource Management* 20(9): 1965-1984.

Zahra, Shaker A, R Duane Ireland, ve Michael A Hitt. 2000. "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance." *Academy of Management journal* 43(5): 925-950.

Zain, Mohamed, ve Siew Imm Ng. 2006. "The Impacts of Network Relationships on Smes Internationalization Process." *Thunderbird international business review* 48(2): 183.

Zerenler, Muammer, ve Sitki Gozlu. 2008. "Impact of Intellectual Capital on Exportation Performance: Research on the Turkish Automotive Supplier Industry." *Journal of Transnational Management* 13(4): 318-341.

Zerenler, Muammer, Selcuk Burak Hasiloglu, ve Mete Sezgin. 2008. "Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier." *Journal of technology management & innovation* 3(4): 31-40.

Zhou, Albert Z, ve Dieter Fink. 2003. "The Intellectual Capital Web: A Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management." *Journal of intellectual capital* 4(1): 34-48.

EK-1: TARİHÇE - İŞLETME 1

AKSA AKRİLİK

Aksa'nın kurucusu Raif Dinçkök, 1912 yılında Selanik'te doğmuştur. İstanbul'da Ticaret Lisesi'ni bitirdikten sonra, 1934 yılında baba mesleği olan ticaret hayatına atılmıştır. 1934-1943 yılları arasında Ankara'da ticaret ve müteahhitlik faaliyetlerini sürdüren Raif Dinçkök, 1943 yılında İstanbul'a gelerek, Sultanhamam'da iplik ve kumaş ticaretine başlamıştır. İstanbul Sanayi Odası'nın 30 Mayıs 1952'de toplanan ilk meclisine seçilen üyelerden biri olmuştur. İlk dönemlerden itibaren Yönetim Kurullarında görev almış ve 1956-1960 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır.¹ Aksa'nın bir diğer hissedarı ise tekstil sektöründe önemli bir tecrübe sahibi olan Vitali Hakko'nun damadı Erol Lodrik'tir.²

Aksa Akrilik'in bağlı olduğu Akkök Holding'in temeli, ilk sanayi yatırımı olan Aksu İplik Dokuma ve Boya Apre Fabrikaları'nın Raif Dinçkök tarafından 1952 yılında İstanbul Bakırköy'de kurulmasıyla atılmıştır. Ariş'in kuruluşu da aynı yıl Bakırköy'de gerçekleşmiştir. Halı üretimi yapılan Dinarsu ise 1953 yılında Eyüp'te faaliyete başlamış, aynı yıl iplik üretimi ve ticareti yapan Dinkal AŞ kurulmuştur.

Aksa Akrilik 1968 yılında, Türkiye'nin akrilik elyaf (kesik elyaf ve tops³) ihtiyacını karşılamak üzere, Yalova'da kurulmuştur. 1969 yılında İtalyan akrilik elyaf üreticisi Chatillon (bugünkü Montefibre) ile lisans anlaşması yapılarak Monsanto teknolojisi alınmış, Yalova'da fabrika inşaatı ve montajına başlanmıştır. Fabrika, 1971 yılında Yalova'da 5.000 ton/yıl kapasiteyle üretime başlamıştır.

Akrilik elyaf, yapay elyaflar arasında yüne en çok benzeyen elyaf türüdür. ISO ve BISFA (Uluslararası Sentetik Elyaf Standardizasyon Bürosu) tanımlarına göre kimyasal yapısında en az %85 oranında akrilonitril içeren elyaflar akrilik elyaf olarak adlandırılırlar. Akrilik elyaf akrilonitril ve bir komonomerin oluşturduğu polimerden elde edilir. Önceleri %100 akrilonitrilin polimerizasyonu ile

¹ <http://www.akpa.com.tr/kurumsal.aspx?id=1>

² <http://www.takvim.com.tr/guncel/2013/10/26/hakkolari-yikan-olum>

³ www1.gantep.edu.tr/~akrilik/pdf/AkrilikElyafi.pdf bağlantısından ayrıntılı bilgi edinilebilir.

homopolimer olarak üretilen akrilik elyaf; sert ve kırılğan ve boyanması zor olduğu için, ikinci bir monomer ilavesiyle kopolimere dönüştürülmüş ve özellikleri tekstilde kullanıma uygun hale getirilmiştir. Akrilik elyaf yaş çekim ve kuru çekim olmak üzere iki farklı yöntemle üretilir. Akrilik elyaf pigmentlerle dop boyanarak veya bazik boyalarla jel halinde boyanarak renklendirilir. Akrilik elyaf %100 olarak kullanılabildiği gibi, diğer hammaddeler ile karıştırılarak melanaj kullanıma da uygundur.⁴

1974 yılında fabrikada ilk kapasite artırımını gerçekleştirmiştir. Yine 1974 yılında trikotaj ve çorap sektörüne yönelik akrilik ve akrilik karışımli iplik üretimine başlanmıştır, 1975'te Dinarsu Çerkezköy tesisleri kurulmuştur. 1976'da Aksa'da dört büyük makina devreye alınarak kapasite 35.000 ton/yıl'a çıkartılmıştır ve kendi elektriğini üretecek iki adet buhar türbini kurulmuştur.

1976 yılında, İstanbul'da özellikle mobilya sanayiine poliüretan sünger üretmek amacıyla Akmeltem kurulmuş, aynı yıl yeniden yapılanan Dinkal AŞ ise Ariş AŞ bünyesinde grup içinde sigortacılık faaliyetlerine başlamıştır. Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama A.Ş., Akkök Holding tarafından 1976 yılında grup şirketlerinin tüm ihracat işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuş, ilk yılında 5 Milyon USD ihracat yapmıştır.

5

1977 yılında Ak-Kim kurularak, Kükürdioksit üretimine başlamıştır. Aksa Akrilik, aynı yıl ilk defa dış pazara açılmış ve ilk ihracatını İtalya'ya gerçekleştirmiştir. Elyaf ve tops ürününe ek olarak paket tov satışına başlanır. 1978'de Ak-Kim, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrika inşaatını tamamlarken Aksu, Çerkezköy Fabrikası'nı işleme açar. 1978'de Chatillon ile olan teknik yardım anlaşması sona ermiş ve Aksa bağımsız yabancı danışmanlardan da destek alarak kendi teknolojisini geliştirmeye başlamıştır.

1982'de Türkiye'de ilk kez Aksa'da, Online Kontrol Sistemi kurularak bütün süreç, merkezî bir kontrol odasından (GÖZ) kontrol edilmeye başlamıştır. 1982 yılında Ak-Al Bozüyük Fabrikası'nın, 1985'te ise Akmerkez Etiler Adi Ortaklığı'nın temelleri

⁴ <http://www.aksa.com/tr/urunler/akrilik-elyaf-nedir-/akrilik-elyaf/i-14>

⁵ <http://www.akpa.com.tr/faaliyetler.aspx?id=1>

atılmıştır. 1985 yılında Jel boyama teknolojisi geliştirilmiş ve renkli tov üretimine başlanmıştır. 1986'da kapasite yıllık 116 bin tona ulaşmış, aynı yıl Mart ayında Aksa, Eylül ayında Ak-AI İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kote olmuştur. 1986 yılında, örme, dokuma, battaniye ve halı sanayilerine hizmet veren Ak-Tops kurulmuştur. 1989 yılında ise Akenerji kurulmuş ve otoprodüktör lisansı ile enerji sektörüne giriş yapılmıştır.

1990 yılında yeniden yapılandırılan Dinkal, bir sigorta danışmanlık ve acentelik anonim şirketi olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. 1992'de, Aksa Akrilik bünyesinde, polimer araştırmaları ve ürün geliştirme faaliyetleri için Pilot Tesis ve Ar-Ge Laboratuvarı kurulmuştur. 1993 yılında Aksu İMKB'ye kote olmuş, 18 Aralık 1993 tarihinde ise İstanbul Etiler'de Akmerkez hizmete açılmıştır.

1997'de mikroelyaf üretimi gerçekleştirilmiş, aynı dönemde pamuk tipi iplik üretiminin başlıca girdisi olan open-end (OE) tipi elyaf da piyasaya sürülmüştür. Akrilik elyaf üretiminde 190.000 ton/yıl kapasiteye ulaşılmıştır.

Tekirdağ Limanının işletme hakkı Özelleştirme Yüksek Kurulu kararıyla 1997 yılında Akport Tekirdağ Liman İşletmesi A.Ş.'ye verilmiştir. 1998'de Akport, Tekirdağ-Trieste Ro-Ro hattını devreye almış, 1999'da ise Akrom Ak-AI Textile Romania SRL'nin temelleri atılmıştır.

2000 yılında Ak-AI'nın Akrom Romanya fabrikası üretime başlarken aynı yılın Temmuz ayında Akenerji hisseleri İMKB'ye kote olmuştur. 2000 yılında Aksa, atık su arıtmada en ileri teknoloji olan Deep Tank sistemiyle biyolojik arıtmaya geçerek Türkiye'de bir ilke imza atmıştır. 2002 yılında Aksa'nın mevcut Pilot Tesis ve Ar-Ge Laboratuvarı'nın yenilenmesiyle yeni ürün geliştirme çalışmaları ivme kazanmış, aynı yıl Ak-Kim, yurt dışına ilk teknoloji ihracatını gerçekleştirmiştir.

2003 yılında Aksa, gerçekleştirmeyi planladığı yeni yatırımlar için Hollanda merkezli Fitco B.V.'yi kurmuş ve bu şirket tarafından Mısır İskenderiye'de boyalı tov, tops üretmek üzere Aksa Egypt kurulmuştur. 2004 yılında mevcut pilot tesislere ek olarak kurulan tekstil pilot tesisiyle, Aksa müşterilerinin elyaf sonrası süreçlerde daha verimli bir hizmet alabilmeleri hedeflenmiştir. 2004 yılı itibarı ile Ak-Kim, ABD-Ürdün ortaklığı olan JBC şirketine Lut Gölü'nde anahtar teslimi kurduğu klor-alkali tesisini

teslim etmiştir. Suudi Arabistan’da, anahtar teslimi iki adet klor-alkali tesisi kurma çalışmalarına ise devam edilmiştir.

2005 yılında Dinarsu, Merinos Halı Sanayi Grubu’na satılmıştır. Aynı yılın Nisan ayında Akmerkez, İMKB’ye kote olmuştur. 2005 yılında ayrıca Aksa Egypt üretime başlamıştır. Bu gelişmelere ek olarak Ak-Kim, kâğıt kimyasalları üretimine başlamış ve Akkök Holding’in gayrimenkul yatırımlarını geliştirmek ve yönetmek amacıyla Akiş kurulmuştur. Ak Enerji de serbest elektrik üreticisi statüsünü kazanmıştır.

ABD Syracuse Üniversitesi’nden MBA derecesi almış olan ve 1972 yılında katıldığı Koç Grubu’nda MAKO, Uniroyal, Döktaş ve Arçelik’teki Genel Müdürlük görevlerini, ardından Koç Holding’te Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Başkanlığı görevini yürütmüş olan Mehmet Ali Berkman, 2005 Eylül ayında Akkök Holding A.Ş.’de Yönetim Kurulu Üyeliği ve İcra Kurulu Başkanlığı’nı üstlenmiştir.⁶

Grup şirketlerinden Ak-Al, stratejik bir kararla, el örgüsü, yarı kamgarn, open-end fantezi gibi rekabetin yoğun olduğu, hammadde stok çeşitliliğinin arttığı, verimliliğin düşmeye başladığı ürünlerin imal edildiği Yalova ve Bozüyük fabrikalarını devretmiş, 2006 yılı sonunda da Romanya’daki üretimini durdurarak varlık satışı yapmıştır.

2006 itibarı ile Aksa, 5 kıtada 50’den fazla ülkenin sanayilerine hizmet veren bir kuruluştur. Türkiye Kalite Derneği (KalDer), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği (TKSD) gibi önemli derneklerin üyesidir. Aksa, yılda ortalama %0,5 oranında büyümekte olan dünya akrilik elyaf pazarının en güçlü ismidir. 2010 yılına kadar global pazar payını %10’dan %12’ye çıkarmayı hedeflemektedir. “...Büyüküğün getirdiği sabit maliyet düşüklüğü, işletme veriminin yüksek olması, pazara yakınlığı, güçlü pazarlama kadrosu, güçlü teknik servis kapasitesi, yeni ürünler ve yeni prosesler geliştirebilme yetenekleri ile geleceğe güvenle bakmaktadır. 2006 yılında katma değerli tekstil ürünlerine yönelmek, ... endüstriyel özel elyaflar üretmek, ev tekstilinde akrilik elyafların payını artırmak, oyuncak sanayisine yönelmek, yeni ürün geliştirme faaliyetlerine daha çok odaklanmak, ... müşterileri bilinçlendirmek, 2006 yılının belli başlı stratejileridir.”

⁶ <http://www.aksa.com/tr/i-252>

Aksa olarak, Tekstil sanayiinde faaliyet gösteren Ak-Al Tekstil'e %22,1 oranında, İhracat ve pazarlama işleri iştigal eden Ak-Pa'ya %13,5 oranında, tekstil alanında faaliyet gösteren Ak-Tops Tekstil'e %10 oranında, enerji alanında faaliyet gösteren Ak Enerji'ye %15,6 oranında, havacılık alanında faaliyet göstermek üzere kurulan Ak-Havacılık'a %7,3 oranında iştirak edilmiştir. Fitco BV'de iştirak oranı %91,1'dir.

7

2007 yılında Ak-Kim ve Akkök Holding, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık anlayışının bir göstergesi olarak Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamıştır. Akrilik elyaf üretim kapasitesi 308.000 ton/yıl'a ulaşmış, ayrıca Aksa, teknoloji geliştirmede gösterdiği performansla, dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir akrilik elyaf üretim tesisi kurabilecek ya da teknoloji lisansı satabilecek konuma gelmiştir.

Grubun dış ticaret faaliyetlerini yürüten Ak-Pa, 2007 yılından itibaren, yeni yapılanma ile holding dışı ürünler ticaretine de başlamıştır. Böylece tekstil, yarı mamul ve ham madde tedariki konularında edindiği bilgi birikimini holding dışı ürünlere yansıtmıştır.⁸

Aksa'da 2008'de pilot ölçekli karbon elyaf üretimine başlanmış, aynı yıl Ulusal Kalite Büyük Ödülü alınmıştır. Akkök, Akenerji ve Çek enerji firması CEZ ortaklığından meydana gelen AKCEZ konsorsiyumu, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın yürüttüğü elektrik dağıtım özelleştirmeleri sürecinde Sakarya Elektrik Dağıtım AŞ'ihalesini kazanmıştır. Akkök ve CEZ, Akenerji'de eşit ortaklığa dayalı bir stratejik ortaklık anlaşması imzalamıştır.

2009 yılında Aksu ve Ak-Al, Ak-Al çatısı altında birleşmiştir. Aksa, 1.500 ton/yıl kapasiteli karbon elyaf üretim hattını devreye alarak sektöre hammadde sağlayan ilk Türk şirketi olmuştur. Bu üretim hattıyla Aksa, dünya karbon elyaf üreticileri arasında dokuzuncu sırada yerini almıştır. Aynı yıl, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

7

<http://www.akkok.com.tr/YatirimciIliskileri/Lists/FaaliyetRaporu/Attachments/4/AKKOK%202006%20TR.pdf>

⁸ <http://www.akpa.com.tr/kurumsal.aspx?id=2>

tarafından tescilli Akxa Ar-Ge Merkezi kimliği alınmıştır.

2010 yılında, Akkök Holding'in bünyesinde bulunan tüm insan kaynakları departmanlarında yeniden yapılanma gerçekleştirilmiştir. Holding'in tüm üst ve orta düzey yöneticileri ile uzmanlarına yönelik Yetenek Yönetimi Süreci, söz konusu yapılanma ile birlikte hayata geçirilmiştir. Aynı yıl karbon elyaf sektöründe %10 pazar payı hedefi doğrultusunda, ikinci karbon elyaf hattının kurulmasına karar verilmiştir. 2011'de Akxa ve The Dow Chemical Company arasında karbon elyaf ve karbon elyaf esaslı ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda ortak girişim için ön anlaşma imzalanmıştır. 300 ton/yıl ek kapasite yatırımını tamamlayan Akxa'nın toplam karbon elyaf üretim kapasitesi 1.800 ton/yıl'a ulaşmıştır. 2012'de The Dow Chemical Company iştiraki Dow Europe Holdings B.V. ile %50'lik eşit hisseye dayalı ortak girişim olan DowAkxa kurulmuştur. 2 Ocak 2012 tarihinde karbon elyaf iş birimi kısmi bölünme yoluyla münferit bir şirket haline gelmiş ve Akxa'nın %100 oranında bağlı ortaklığı olarak Akxa Karbon Elyaf San. Aş adı altında teşkilatlanmıştır.

Mannheim ve Hannover Üniversitelerinde lisansüstü çalışmaları yaptıktan sonra iş hayatına Almanya'da başlayan ve 1984-2010 arasında Mercedes Benz Türkiye'de ve Sabancı Grubu'nda önemli görevler üstlenen, son olarak Hacı Ömer Sabancı Holding İcra Kurulu Başkanlığını yürüten Ahmet Cemal Dördüncü, Ocak 2013'te Akkök Holding'in İcra Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmiştir. İngilizce, Almanca, Portekizce ve İspanyolca bilen Dördüncü, ayrıca, SAF GYO ve Gizem Frit'in Yönetim Kurulu Başkanlıklarının yanı sıra, Akkök Holding ve çeşitli Akkök Grup Şirketlerinin Yönetim Kurullarında görev yapmaktadır.⁹

Akxa, 2013 yılında Ekonomi Bakanlığı'nın "10 yılda 10 dünya markası yaratmak" vizyonu ile yürüttüğü, dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı Turquality Projesi'ne dâhil olmuştur. Aynı yıl, kendi teknolojisiyle pilot ölçekte pigment boyalı akrilik filament iplik üretimini gerçekleştirmiştir. Ürün; renk parlaklığında mükemmellik, görünümde yüksek kalite ve çok yüksek su geçirmezliğin yanı sıra kendi kendini temizleme özelliğine de sahiptir.

⁹ <http://www.wfpma2016istanbul.org/tr/getSpeaker.asp?PID=%7B497EC7F7-F819-4A90-B607-4AB41D20E689%7D>

2013'te Akkök Holding'in yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde, Ak-Tops Tekstil Sanayi A.Ş.'nin, faaliyetlerini Aksa Akrilik Kimya Sanayii AŞ bünyesinde sürdürmesi kararlaştırılmıştır. DowAksa Advanced Composites Holdings B.V., Kompozit Nanoteknoloji Merkezi (NCC) için Rusnano ve Kompozit Holding (HCC) ile üçlü ortak yatırım kararına imza atmıştır. Yapılan anlaşma doğrultusunda, HCC ve Rusnano Grubu iştiraki Altyapı ve Eğitim Programları Fonu (FIEP) ortak projesi olan NCC'ye yapılması planlanan yatırımlar şekillendirilmiştir.

2014'te Akkök Holding için Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) onaylı ilk sürdürülebilirlik raporu yayımlanmıştır. Aksa, İSO'nun "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" 2013 yılı araştırması sonuçlarına göre en büyük 38. sanayi kuruluşu olarak listede yerini almıştır. Aksa'nın, pay sahiplerini ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana başlıklarının Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu hesaplanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 10 üzerinden 9,22 olmuştur. Aksa Akrilik, SPK'ya kayıtlı ve borsaya açık olan 400'ü aşkın şirket arasında gönüllü olarak derecelendirmeye tabii tutulan 50. şirket olmasıyla, kendine güvenen ve alanında başarılı bir şirket olduğunu da kanıtlamıştır.

Aksa Akrilik, 2012 yılından bu yana sürdürdüğü "Kurumsal Risk Yönetimi" konusunda tabi olduğu mevzuatlara tam uyum göstererek Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından gerçekleştirilen "TS ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi Doğrulama Denetimi"ni başarıyla tamamlamıştır. Bu sayede Aksa Akrilik, "Risk Yönetim Sistemi Doğrulama Belgesi"ne sahip Türkiye'deki ikinci, sektöründeki ilk kuruluş olmuştur. Aksa Akrilik, 2013 Sürdürülebilirlik Raporu ilk kez GRI-B seviye olarak yayınlanmıştır. Akrilik filament iplik Ar-Ge çalışmaları ve üretimi için 5,5 milyon dolar yatırım yapılmıştır. High Pile (RC) ve modakrilik konusunda çalışmalar 2014 yılında da devam etmiştir. Ak-Kim ve DowAksa ile birlikte Ortak Arıtma Tesisi Projesi başlatılmıştır.

Aksa'nın 308.000 ton/yıl olan üretim kapasitesi son dönemdeki modernizasyon ve verimlilik proje ve yatırımları sonrasında 2015 yılı itibarı ile 315.000 ton/yıl'a ulaşmıştır. 2015 yılında %98 kapasite kullanım oranını yakalayan, %100 Türk Sermayeli Aksa, Türkiye'nin tek ve %17 Pazar payı ile- dünyanın en büyük akrilik

elyaf üreticisidir. 5 kıtada 50'den fazla ülkede 300'ün üzerinde müşteriye ürün-hizmet sağlayan Aksa'nın 2014 yılında %67 iç piyasa, %33 dış piyasa şeklinde dağılan satış gelirleri 2015'te %59 iç piyasa, %41 dış piyasa şeklinde gerçekleşmiştir. DowAksa'da karbon elyaf üretim kapasitesi ise 3500 ton/yıl'a ulaşmıştır. 2015 yılında Aksa Mısır fabrikasında kapasite kullanım oranı %84 olarak gerçekleşmiştir.

2015 itibarı ile Aksa'da bulunan Ak-Pa'ya ait %13,47 oranındaki hisseler Akkök Holding A.Ş.'ye 11,6 Milyon TL karşılığında satılmıştır. Aksa ihracat faaliyetlerini kendi içinde oluşturmuş ekibi ile sürdürecektir. 2015 yılında çalışanlarda Aksa vizyon ve stratejileri farkındalığının artırılması için, Şirket'in stratejik planlama danışmanı eşliğinde "vizyon ve stratejilerinin yayılımı çalışmaları" gerçekleştirilmiştir. 2015 yılında Bağış ve Sosyal Yardım kapsamında 1,44 Milyon TL eğitime; 0,3 Milyon TL dernek, vakıf ve belediyelere kaynak aktarılmıştır. Aksa Akrilik, sosyal medyada Facebook ve LinkedIn aracılığıyla takipçileriyle buluşmaktadır. Ayrıca "Açık Kapı Ziyaretleri" ile; sivil toplum kuruluşları, yerel halk, okullar, çalışan aileleri, müşterileri, kıyaslama ekipleri, yurt içi ve yurt dışı ziyaretçiler, Aksa üretim sahasını gezme ve merak ettikleri konuda bilgi edinme fırsatı bulmaktadır.

2015'te Aksa'da, uzun yıllardır sahip olunan bilgi birikimini yönetmek adına Kurumsal Hafıza ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Bilgileri tespit etmek, bilgilerin nerede olduğunu tanımlamak, bilginin kullanım yollarını belirlemek, uygun ortamlarda saklamak ve erişilebilir kılmak üzere gerekli aksiyonlar belirlenmiştir. 2016 yılında çalışma kapsamında belirlenen aksiyonların hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

2015 yılında yeni stratejiler için itici bir güç olacak Kurumiçi Girişimcilik Programı başlatılmıştır. Kurumiçi Girişimcilik programıyla yenilikçi fikirlerin kısa zamanda az maliyetle test edilerek işe dönüştürülmesi planlanmakta ve çalışanlarda inovatif bakış açısı yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. 2016 yılında da Kurumsal İnovasyon Sistemi kurmaya yönelik bir proje yürütülmesi planlanmaktadır.

DowAksa B.V. ile Ford Motor Co. ve Ford Global Tech. arasında uygun fiyatlı, yüksek hacimli otomotiv uygulamalarına uygun karbon elyaf üretimine yönelik Ortak Geliştirme Anlaşması imzalanmıştır.

Aksa'nın SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu hesaplanan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 9,5 olarak güncellenmiş ve BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yılsonu itibariyle 3'üncü sırada yer almıştır.

Aksa'nın üyesi olduğu Akrilik Bazlı Kompozit, İleri Malzeme ve Teknoloji Üreticileri Derneği ile Yalova İl Özel İdaresi'nin, Taşköprü Belediyesi'nin ve Yalova Ticaret ve Sanayi Odası'nın kurucu ortakları olduğu Yalova Kompozit ve Kimya İhtisas Islah Organize Sanayi Bölgesi (YALKİM OSB) 6 Temmuz 2015 tarihinde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilen 308 sicil numarasıyla Yalova ili, Çiftlikköy ilçesi ve Taşköprü mevki sınırları içerisinde toplam 1.130 dönümlük alanda kurulmuştur.

Aksa Akrilik, Enerji Üretim Tesisi'ndeki kazanların boru hasarlanmaları nedeniyle plansız bir şekilde devre dışı kalmasını önlemek için hayata geçirdiği GE Power&Water, Water and Process Technologies Projesi ile Proof Not Promises Ödülü'ne layık görülmüştür. Aksa, Küresel Raporlama Girişimi çerçevesi doğrultusunda oluşturulan 2014 Sürdürülebilirlik Raporu ile 2013 yılındaki GRI G3 B seviyesindeki raporunu, GRI G4 standardı seviyesine taşımıştır.

AÇIKLAMA: Bu metinde yer alan bilgiler, dipnotlarda belirtilen kaynaklardan, Akkök Holding kurumsal web sitesi <http://www.akkok.com.tr/Kurumsal/Pages/KilometreTaslari.aspx> adresinden Aksa Akrilik kurumsal web sitesi <http://www.aksa.com/tr/kurumsal/tarihce/tarihce/i-154> adresinden ve çoğu 2016 yılından olmakla birlikte <http://www.aksa.com/tr/i-85> adresinde bulunabilecek Aksa Akrilik Faaliyet Raporlarından derlenmiştir.

EK-2: TARİHÇE - İŞLETME 2

HYOSUNG

*Hyosung'un kurucusu Hong-Jai Cho'dur. Hong-Jai Cho 1947'de Samsung'un kurucusu Lee Byung-chull ile birlikte Samsung Mulsan Gongsa'yı (Samsung Ticaret İşletmesi) kurmuştur. Ancak, Cho ve Lee'nin yönetim yaklaşımlarındaki farklılıklar ve Cho'nun hisse oranının %30'a çıkması talebini Lee'nin kabul etmemesi nedenleriyle bu ortaklık sona ermiştir.*¹⁰

Cho Hong-Jai, Kasım 1966'da, 60 yaşında Tongyang Nylon'u (Naylon) kurmuştur.¹¹ Başkan Cho, sektör olarak, büyüme için büyük bir potansiyel taşıdığını düşündüğü sentetik iplik sanayiini; özellikle de ince, yumuşak ve sağlam olması nedeniyle yaygın kullanım alanları söz konusu olan naylonu seçmiştir. Hedef, o dönemde yoğun olarak kullanılmakta olan suni ipek ipliklerin yerini alabilecek naylon fiberleri geliştirmek olmuştur. 1968'in Nisan ayında Ulsan'da, dışarıdan yardım almadan, işletmenin kendi çalışanlarıyla, o dönemdeki en ileri teknolojiye sahip fabrika kurulmuş ve pilot ölçekli üretime geçmiş, bu fabrika ile dünyada en ileri kalitede naylon fiber (iplik) üretimi yapan firmalardan biri haline gelinmiştir. Bu dönemde yurtdışında öğrenimine devam etme düşüncesinde olan büyük oğul Cho Suck-Rai de, babasının çağrısı üzerine ülkesine dönmüş ve Ulsan fabrikasının kuruluşunu bizzat yönetmiştir.

*Grubun ikinci kuşak lideri Cho Suck-Rai lisans derecesini Kore'de Waseda Üniversitesi'nden aldıktan sonra lisansüstü eğitimini "Illinois Institute of Technology" de tamamlamıştır. Gruptaki görevine kumaş fabrikasında denetçi olarak başlayan Cho, 1981'de grubun yönetim kurulu başkanı koltuğuna geçmiştir. İş ilişkileri ve sosyal ilişkiler konusunda da oldukça başarılı olan Cho, Kore Sanayi Federasyonu ve Kore-Japon Ekonomik Birliği gibi oluşumlarda idari görevler üstlenmiştir.*²

1970'te, Hanil Naylon satın alınmış ve böylece ülkenin en büyük sentetik iplik üreticisi olma yolunda önemli bir adım atılmıştır. 1971'de büyük oğul Cho Suck-Rai'nin

¹⁰ <http://trendingthisminute.com/living/did-you-know/samsung-before-it-was-a-multinational-conglomerate-company-started-out-selling-noodles/>

¹¹ <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2912292>

önerisi üzerine, ülkenin bir özel işletmeye ait ilk araştırma-geliştirme merkezi kurulmuştur. Bu hamle, Kore’de devletin, özel sektörün Ar-Ge merkezleri kurmasını teşvik eden politikalar başlatmasından çok önce gerçekleşmiştir. İleri teknolojisi sayesinde hızla gelişen grup, 1973’te Tongyang Boyama Ltd. Şti.’yi ve Japon Asahi-Kasei ile birlikte Tonyang Polyester Ltd. Şti’yi kurmuş, böylece bütünleşik bir sentetik fiber üretim sistemi meydana getirilmiştir. Bu gelişmelerle lider sentetik kumaş üreticisi haline gelen Hyosung, moda endüstrisinde de köprübaşı halini almıştır.

Faaliyetlerini çeşitlendirmeye karar veren işletme, 1962’de kurulmuş ve devlet tarafından işletilen, transformatör, devre kesici ve jeneratör üreticisi Hanyoung Sanayi’yi 1975 yılında devralmış, böylece Enerji ve Güç Sistemleri sektörüne giriş yapmıştır. 1977’de şirketin adını Hanyoung Sanayii (Industries) olarak değiştirmiş, elektriksel güç ürünlerinin üretildiği Changwon fabrikasını kurmuştur.

Bu yıllarda, Kore’de yaşam standartları arttıkça içecek endüstrisinin de hızla gelişeceği düşüncesi ile PET şişe sektörüne girme fikri oluşmuş, hammadde polietilen terafitalatın zaten grup bünyesinde üretiliyor olmasının da etkisiyle 1979’da fabrika kuruluş çalışmaları başlamış, 1980’de PET şişe seri üretimine geçilmiştir. Aynı yıl Ulsan’da Alman Kimya devi BASF ile ortak olarak Hyosung BASF İşletmesi faaliyete geçirilmiştir.

1979’da henüz Kore’de bilgisayar endüstrisi nispeten önemsiz iken Tonyang Naylon Elektronik İş Birimi faaliyete geçirilmiş, 1980’de Gumi’de bir bilgisayara fabrikası kurulmuştur. Japon Hitachi ile yapılan teknoloji anlaşması ile bilgisayar konusunda gelişmeye çalışılmış, kendi teknolojisini geliştirmeye adanmış yoğun çabaların ardından Kore’nin ilk ofis bilgisayarı 1983’te geliştirilmiştir. Ardından da aynı yıl elektronik Ar-Ge merkezi açılmış ve yeni ürün geliştirme çalışmalarına yoğunlaşmıştır.

Hyosung bu süreçte, faaliyetlerini Halı (ipliği), PET şişe ve Bilgisayar sektörlerine de genişletmiş, kazandığı başarıların da desteğiyle hem yüksek kaliteli ürünler üretmeye hem de ihracat pazarlarını genişletmeye büyük enerji harcamıştır. Ülkenin ekonomik kalkınmasına ihracat ile katkı yapılabileceği inancı, 1970’lerin ortalarında sadece kord bezi ihracatı bile 10 milyon USD’ye ulaşan, 1979’da Kore hükümetinden 500 milyon USD ihracat kulesi ödülünü alan bir grup ortaya çıkarmıştır.

1970'lerin başından itibaren başkan Hong-Jai Cho bağımsız yönetim prensiplerini ortaya koymuş, 3 oğlunun sorumlu olduğu faaliyet kollarını belirlemiştir. Suck-Rai Cho, Hyosung Ticaret, Tongyang Naylon, Tongyang Polyester ve Hyosung Sanayi'nin CEO'su; Yang-Rai Cho Hankook Lastik Grubu'nun CEO'su ve Wuk-Rai Cho Daejeon Deri'nin CEO'su olarak belirlenmiştir. 1974'ten itibaren bu işletmelerin İnsan Kaynakları, Finans ve Planlama birimleri birbirinden ayrılmış, 1980'de tamamen bağımsız kuruluşlar haline gelmişlerdir.

Hyosung Grup'ta 1981'de CEO olan ikinci kuşak yönetici Suck-Rai Cho, Hong-Jai Cho'nun üç oğlundan en büyüğüdür. Ortanca oğul, Cho Yang-Rai ve en küçük oğlu Cho Wuk-Rai'dir.

Yeni CEO Cho Suck-Rai, görevi devraldıktan yaklaşık 1 yıl sonra, 1982'de kord bezi teknolojisi Hindistan'a ihraç edilmiştir. Cho Suck-Rai, 1983'te Grup Yönetimi Dengeleme Planı'nı duyurmuştur. Bu plana göre Hyosung'un 24 ilişkili işletmesi, birleşme, satış veya kapatma yoluyla yeniden düzenlenecek böylece genel finansal yapı iyileştirilecektir.

Yeni yapı 8 çekirdek iş sahası merkezinde yürüyen işlerden oluşmuştur. Uygulama sürecinde Tongyang Naylon, Tekstil Birimi haline; Hyosung Sanayii, "Güç ve Endüstriyel Sistemler" birimine, Hyosung Ticaret, Ticaret birimine dönüştürülmüştür. Hyosung Menkul Değerler gibi iştirakler satış yoluyla elden çıkarılmıştır.

1983 yılında ürün yelpazesini genişletme politikası dahilinde aylık 12.000 ton kapasiteli halı fabrikası hizmete alınmıştır. Tesiste halı ipliklerinden başlayan ve bitmiş ürüne kadar uzanan bütünleşik bir sistem kurulmuş ve daha da ötesi Hyosung Kore'de ilk kez halıları için Kore İler Bilim ve Teknoloji Enstitüsü (Korea Advanced Institute of Science and Technology - KAIST) ve ilgili diğer resmi kuruluşlardan alev alma dayanımı sertifikasını alan ilk işletme olmuştur. Bu çalışmaları sayesinde Hyosung, Kore'nin halı üretiminde öncü olmuş ve dünya çapında ihracatları ile Kore'nin lider halı üreticisi haline gelmiştir.

Hyosung bankacılık sistemlerine adım atmaya 1981'de başlamıştır. Kookmin Bankası ile bir terminal üretimi için yapılan anlaşma ile başlayan sektör tecrübesi, Hitachi ile geliştirilen daha sıkı ilişkiler ve yoğun çalışmanın ürünü olan, teknolojisi Hyosung'a ait banka sayaç terminalininin 1983'te üretilmesi ile önemli bir mesafe kat etmiştir.

1983 yılında ABD'ye motor ihracatına başlanmıştır. Hyosung'un kimya, bilgi ve iletişim, endüstriyel makine ve inşaat sektörlerine çeşitlenen faaliyetleri 1984 yılının Fortune Global (Amerika harici) 500 listesinde grubu 216. sıraya taşımıştır.

1985'te ABD şirketi NAS ile ortak olarak Hyosung NAS şirketi kurulmuş, geliştirilen teknoloji ile 1988'de Seul'de yapılan 24. Olimpik Yaz oyunlarının yayını gerçekleştirilmiştir. Hyosung NAS daha sonra Hyosung Bilgi Sistemleri adını almış olup, halen (2016) Kore'de (veri) depolama pazarında en rekabetçi işletmedir.

1979'da başlayan oto lastiği topuk teli üretimi tecrübesine dayanarak 1985'te çelik tel üretimine de girmeye karar verilmiştir. 1987'de Eonyang fabrikasında hem topuk teli, hem çelik tel üretimine başlanmıştır. Daha sonrasında ise Ulsan'daki topuk teli üretimi de Eonyang'a taşınmış, böylece Hyosung hem naylon ve polyester kord bezi hem de çelik tel üreterek Kore'deki tek kapsamlı lastik takviye (tire reinforcement) imalatçısı haline gelmiştir.

Polipropilen (PP) işini kurabilmek için ileri teknoloji hipol prosesini uygulamak üzere 1987'de Mitsu Kimya ile anlaşma imzalanmıştır. 1989'da da ABD merkezli UPA ile bir anlaşma yapılarak özel bir dehidrojenasyon prosesi kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede 1990'da Ulsan'da Yongyeon Sanayi Kompleksinin inşası tamamlanmış, propilen ve polipropilen üretimine başlanmıştır. Bu fabrikanın düzenli hammadde tedariki sağlaması, hem Tongyang Naylon'a önemli bir fiyat avantajı sağlamış, hem de ülke geneline polipropilen sağlanmasıyla iplik kimyası endüstrisinin Kore'de gelişimini desteklemiştir.

1992'de Hyosung Sanayii, 765 kV ultra yüksek voltajlı transformatörü kendi imkânlarıyla üreterek Kore için bir ilki başarmış ve bu yetkinliğe ulaşan dünyadaki 6. işletme olmuştur.

Kasım 1994'te firma, Çin iştirakini Pekin'de açmış ve 1995'te yıllık 20 milyon ton kapasiteye sahip PET şişe üretim tesisinde üretime başlamıştır. 1996'da, büyük ölçekli bir tesis inşa eden Coca Cola ile bağlantılı olarak, basınca dayanıklı şişeler üretmek üzere Pekin Hyosung Kap (Container) işletmesi kurulmuştur. Yine 1996'da Vietnam'da Hyosung VINA kurulmuştur.

1996'da kuruluşunun 30. Yıldönümünü kutlayan işletmede, işletmeyi 21. Yüzyıla taşıyacak yeni bir vizyon oluşturulmuştur. Bu kapsamda Tongyang Naylon'un adı

Hyosung T&C, Tongyang Polyester'in adı Hyosung Yaşam Sanayii (Living Industry) ve Hyosung B&H'nin adı Hyosung Medya olarak değiştirilmiştir.

1990'lara gelindiğinde Hyosung, spandex üretmeye kararlı olmakla birlikte o dönemin ileri teknoloji ürünü olan bu sentetik iplik için yurtdışı işletmelere telif hakkı ücreti ödemek istememiştir. Question (Soru) kelimesinden adını alan Q Projesi ile spandex ürünü geliştirilmeye çalışılmıştır. 1991'de başlayan çalışmalar ancak 1997'de kararlı ve ticarileştirilebilir ürün üretilmesi ile sonuçlanmıştır. Kararlılık ve adanmışlık ile geçen bu 6 yıllık Ar-Ge süreci neticesinde Kore dünyada bu katma değerli ipliği kendi lisansı ile üretebilen 4. ülke olmuştur.

Spandex (diğer adı il elikra veya elastan) elastikliği ile bilinen bir sentetik iplikdir. Doğal kauçuktan daha güçlü ve dayanıklıdır. Polyester-poliüretan kopolimeri olan spandex, 1958'de Virjinya'da DuPont Bengel Laboratuvarı'nda Joseph Shivers tarafından geliştirilmiştir. 1962'de piyasaya sürüldüğünde giyim endüstrisinde adeta devrim yaratmıştır. Spandex adı genişleme kelimesinden (expands) türetilmiştir. Kuzey Amerika'da bu ad; Kıta Avrupası'nda "Elastan"; Türkiye, İngiltere, Portekiz, Brezilya, İsrail gibi ülkelerde "Likra" adı daha sık kullanılmaktadır. Spandex dünya genelinde Lycra (daha önce DuPont'un bir parçası olan, şimdi Koch iştiraki Invista tarafından), Elasthan (Invista), Acepora (Taekwang), Creora (Hyosung), INVIYA (Indorama), ROICA ve Dorlastan (Asahi Kasei), Linel (Fillattice) ve ESPA (Toyobo) markaları ile piyasaya sunulmaktadır.

1997 Aralık ayında Hyosung Yenileşimci Yönetim Bildirisini sunmuş ve kapsamlı bir kurumsal yapılanmaya gitmiştir. Hyosung 6 performans grubuna (PG) (Tekstil, Kimya, Güç ve Endüstriyel Sistemler, Bilgi ve İletişim, Ticaret ve İş Geliştirme) bölünmüştür. Genel Koordinasyon Ofisi Planlama ve Koordinasyon Birimine dönüştürülmüş ve yönetim stratejisine daha fazla odaklanacak şekilde yapılandırılmış, finans takımı yeniden kurulmuştur. Hyosung'un yenileşimci yönetim anlayışını muadillerinden ayıran şey, 6 performans grubu altındaki, bağımsız kararlar verebilen ancak sorumluluk sahibi – böylece performansa dayalı kültür oluşumuna imkân sağlayan- 43 performans biriminden (performance unit) (PU) müteşekkil yapılanması olmuştur.

1998-2000 yılları arasında Hyosung'da yeni bir kapsamlı yapılanma söz konusu olmuştur. Firmanın belli birimleri kapanmış, satılmış veya birleştirilmiştir. Hyosung

BASF, Kore Mühendislik Plastikleri ve Hyosung ABB satılarak yönetimde verimlilik artırılmıştır. Ekim 1998’de Hyosung T&C, Hyosung AŞ (Corporation) olarak yeniden isimlendirilmiştir. Hyosung Yaşam Sanayii (Living Industries), Hyosung Sanayii ve Hyosung Ticaret işletmeleri, Hyosung AŞ ile bütünleşmiştir. Bu yapılanma ile finansal yapı güçlendirilmiş ve nakit akışını öncelik alan anlayışın başarılı bir örneği sergilenmiştir.

Kendi spandex ürününü başarılı bir şekilde geliştirdikten sonra Hysoung, ürününe dünya çapında pazarlamak için “Creora” adını vermiştir. 2000’de Gumi tesisinin açılmasıyla birlikte Hyosung dünyanın en büyük 2. spandex üreticisi haline gelmiştir. 2003’te Çin’de Jiaying’de Hyosung Jiaying’i açmış ve Çin’de üretime başlayarak uluslararası rekabetçiliğini önemli ölçüde artırmıştır.

2002 yılında Michelin’den ABD Scotsville’deki kord bezi fabrikası devir alınmış ve Michelin ile uzun dönem kord bezi tedarik anlaşması yapılmıştır.

2006’da Almanya’da Agfa’nın varlıklarının bir kısmı satın alınmıştır. 2007’de ABD ve Brezilya’da iştirakler kurulmuştur.

Daha sonraki yıllarda Zhuhai (Çin) ve 2008’de Türkiye’de açılan tesis Hyosung’un Avrupa’ya açılan kapısı olmuştur. Aynı yıl Vietnam’da açılan tesis 2013’te yapılan kapasite artırımıyla dünyanın en büyük spandex fabrikası haline gelmiştir.

2011’de Hyosung Grubu tarafından, Almanya merkezli, dünyanın en büyük hava yastığı üreticisi Global Safety Textiles (Global Güvenlik Kumaşları) işletmesi devralınmış, aynı yıl Brezilya’da spandex fabrikası kurulmuştur. (2016 yılı itibarı ile Hyosung halen dünyanın en büyük 2. spandex üreticisidir.)

Hyosung 2011’de, 3 yıl süren Ar-Ge çalışmalarının ardından, kendi teknolojisiyle, orta düzey performanslı Karbon Fiber geliştirmeyi başarmıştır. 2013’te açılan tesis ile yılda 2.000 ton üretim kapasitesine ulaşılmıştır.

Hyosung 2004’te başlayan çalışmaların sonucu olarak, 2013’te dünyada ilk kez poliketonu geliştirmiştir.¹² Poliketon petrokimyanın ham ürünü olan olefin (etilen, propilen) ile karbonmonoksitten meydana gelen çevre dostu bir makro moleküldür.

¹² http://www.poly-ketone.com/en/corporation/introduce_history.do

Naylona kıyasla, dayanımı 10 kat, kimyasal direnci %30 daha iyidir. Endüstride birçok alanda kullanım potansiyeli olan bir üründür.¹³

1976'dan beri grup bünyesinde görevli olduğu için "Hyosung-Adam" olarak anılan başkan yardımcısı Lee Sang-woon, halen grubun operasyonlarından sorumlu olup, yeni uluslararası ağlar ve büyüme fırsatları oluşturmakla görevlidir. Bir diğer başkan yardımcısı Kim Chong-kwang, Kimsayallar PG'nin de başkanı olup, Hyosung'daki geçmişi 1970 yılında göreve başladığı Tongyang Nylon'a dayanmaktadır.

2016 yılı itibarı ile Grubun dünya genelinde çalışan sayısı yaklaşık 17.000 kişiye ve yıllık satışı 6 milyar USD'ye ulaşmıştır. Hyosung'un web sitesinde iletişim için adres verdiği 23 farklı ülkede 78 konum söz konusudur. Bunlardan yurtdışında bulunanların yaklaşık 40 tanesi üretim (sanayii) işletmesi, 10 tanesi ticaret işletmesi, 20 tanesi ise ticari ofistir.¹⁴

AÇIKLAMA: Bu metinde yer alan bilgiler, dipnotlarda belirtilen kaynaklardan, Hysoung'un kurumsal web sitesi <http://www.hyosung.com> adresinden ve <http://www.hyosung.com/en/about/history.do> adresinden derlenmiştir.

¹³ <http://www.hyosung.com/en/biz/chemicals/pok.do>

¹⁴ http://www.dreyplas.com/wp-content/uploads/2016/09/2014-Hyosung-Group_Polyketone.pdf

EK-3: SÖYLEM ANALİZİ TALİMATI –

ULUSLARARASILAŞMA

Sayın Araştırmacı/Uzman,

Bildiğiniz üzere uluslararasılaşma, genel olarak işletmenin uluslararası faaliyetlerinin zamanla artması olarak kabul edilir. Yazında uluslararasılaşmanın ne olduğu ve nasıl olduğu ile ilgili birçok kaynak da bulunmaktadır.

Entelektüel sermaye ise işletmenin maddi olmayan ancak değere dönüştürülebilecek varlıklarını ifade eder. Literatürde genel olarak kabul edildiği üzere İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve İlişki Sermayesi olarak 3 ana bileşenden oluştuğu kabul edilmektedir. Bu bileşenlerin hangi unsurlardan oluştuğu ve nasıl ölçülebileceği ve değerlendirilebileceği ile ilgili de çeşitli görüşler mevcuttur.

Entelektüel Sermaye bileşenlerinin işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine etkilerini incelediğimiz yüksek lisans tez çalışmamız kapsamında değerli görüşlerinizi paylaşmanızı rica etmekteyiz.

Yazın incelendiğinde, işletmeler için -kimi araştırmacılar bir kısmını beraber tek bir aşama olarak değerlendirmiş olsa da- Tablo 1’de mevcut uluslararasılaşma seviyelerinin söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 1 Uluslararasılaşma Seviyeleri

Uluslararasılaşma Seviyesi	Seviye (UA _j)	Açıklama
Yerel Faaliyet	UA ₀	İşletme yalnızca yurtiçinde faaliyet göstermektedir.
Beklenmedik İhracat	UA ₁	İşletme yurtdışında faaliyet gösteren bir firmadan belenmedik bir talep alır ve ihracat yapar.
Aracı ile ihracat	UA ₂	İşletme yurtiçinde faaliyet gösteren bir aracı vasıtası ile yurtdışına ihracat yapar.
Doğrudan (Deneyisel) ihracat	UA ₃	İşletme, müşteriye kendisi bularak ve süreçleri kendisi yürüterek ara ara ihracat yapmaktadır.
Doğrudan (Düzenli) ihracat	UA ₄	İşletme, bir veya birden fazla yurtdışı pazara düzenli ihracat yapmaktadır. Bu doğrultuda muhtemelen bir kısım kapasitesi ihracat için ayrılmıştır.
Yurtdışı Satış Birimi	UA ₅	İşletme hedef pazarlarından birinde veya birkaçında yurtdışı satış birimi kurmuştur.
Yurtdışı Üretim Birimi	UA ₆	İşletme hedef pazarları açısından uygun bir veya birkaç ülkede yurtdışı üretim birimi kurmuştur.

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin, sahip oldukları entelektüel sermaye bileşenlerinden etkilendiğini öngörmekteyiz. Bu ilişkiyi tespit edebilmek için, ekte verilen Aksa Akrilik ve Hyosung'a ait tarihçe belgelerini incelemenizi ve metin içinde sizin belirleyeceğiniz kelime, kelime grubu, cümle veya paragrafları işaretleyerek her biri için Tablo 1'deki uluslararasılaşma adımlarından karşılık geldiğini düşündüğünüz bir aşama var ise kısaltması ile belirtmenizi talep ediyoruz.

Aşağıdaki paragraflarda örnek bir metin sunulmuştur:

“15 yıl Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde çeşitli firmalarda metal işleme (talaşlı imalat, torna, freze vb.) konusunda çalışan Ahmet Yılmaz, 1989 yılında ustabaşı olarak görev yaptığı Ostim İmalat'tan ayrılarak Yılmaz Makine'yi, Ankara Sincan'da kurmuştur. İlk yıl sadece Ankara'ya hizmet sunan işletme, ikinci yıldan itibaren ülkenin diğer şehirlerinden de talepler almaya başlamıştır. 1994 yılının Nisan ayında İstanbul'da düzenlenen ve Yılmaz'ın ziyaretçi olarak katıldığı Metal İşleme fuarında, Almanya merkezli Münih Teknik firmasının satın alma yetkilisi, Ankara'daki işletmeyi ziyaret ettikten sonra Yılmaz Makine'ye 50 bin Mark tutarında ürün siparişi vermiştir.

İlk sipariş sonrası ihracat ile büyüme potansiyelini fark eden Ahmet Yılmaz, işletmede yabancı dil bilen ve ihracat süreçlerine hâkim personeli olmadığı için Ankara'dan bir dış ticaret firması ile irtibata geçmiş, anlaşma imzaladığı bu firma aracılığıyla 1994-1996 yılları arasında Avrupa'ya toplamda 900 bin Mark tutarında ürün satmıştır.”

Örneğin ilk paragrafta ikinci cümlenin tamamını ya da ikinci cümlede “Sadece Ankara'ya hizmet” kelimelerini işaretleyip yanına UA₀ yazarak işletmenin bu dönemde sadece yurtiçinde faaliyet gösterdiğini belirtebilirsiniz (bkz. Şekil 1). Burada seçtiğiniz kelime veya kelimeler ile karşılık geldiğini düşündüğünüz Uluslararasılaşma adımı tamamen, Tablo 1 ile metin arasında **sizin** kurduğunuz ilişkiye bağlıdır. Yani bu paragrafta Tablo 1 ile bir ilişki görmezseniz hiçbir kısmı işaretlemeyebilir veya farklı kelimeleri, cümleleri seçerek farklı bir uluslararasılaşma adımını da tespit edebilirsiniz. İlgili paragrafta Uluslararasılaşma aşamalarına dair herhangi bir bulguya rastlamamış iseniz hiçbir işaretleme yapmadan bir sonraki paragrafta da geçebilirsiniz. İşletme tarihçesinde uluslararasılaşmanın her bir adımı yaşanmamış olabilir ya da bu aşamalar işletmede farklı sırada yaşanmış olabilir. Örneğin işletme ilk kurulduğu yıldan itibaren düzenli ihracat yapıyor olabilir ya da yurtdışına satış birimi kurmadan önce yurtdışı

üretim birimi kurmuş olabilir.

"15 yıl Östim Organize Sanayi Bölgesi'nde çeşitli firmalarda metal işleme (talaşlı imalat, torna, freze vb.) konusunda çalışan Ahmet Yılmaz, 1989 yılında ustabaşı olarak görev yaptığı Östim İmalat'tan ayrılarak Yılmaz Makine'yi, Ankara Sincan'da kurmuştur. İlk yıl sadece Ankara'ya hizmet sunan işletme UA0, ikinci yıldan itibaren ülkenin diğer şehirlerinden de talepler almaya başlamıştır. 1994 yılının Nisan ayında İstanbul'da düzenlenen ve Yılmaz'ın ziyaretçi olarak katıldığı Metal İşleme fuarında, Almanya merkezli Münih Teknik firmasının satın alma yetkilisi, Ankara'daki işletmeyi ziyaret ettikten sonra Yılmaz Makine'ye 50 bin Mark tutarında ürün siparişi vermiştir UA1.

İlk sipariş sonrası ihracat ile büyüme potansiyelini fark eden Ahmet Yılmaz, işletmede yabancı dil bilen ve ihracat süreçlerine hâkim personeli olmadığı için Ankara'dan bir dış ticaret firması ile irtibata geçmiş, anlaşma imzaladığı bu firma aracılığıyla 1994-1996 yılları arasında Avrupa'ya toplamda 900 bin Mark tutarında ürün satmıştır. UA2"

Şekil 1: Metin-Aşama Seçimi

İncelemeyi Word dosyası üzerinden veya çıktı alıp renkli kalemle yapabilirsiniz.

Değerlendirme davetimizi kabul ederseniz, her iki şirket metinleri için yaptığımız inceleme bulgularını, eş zamanlı yürüttüğümüz entelektüel sermaye tespit çalışması bulguları ile birlikte değerlendirdikten sonra, sonuçları sizinle de paylaşmaktan memnuniyet duyacağız.

Teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

EK-4: SÖYLEM ANALİZİ TALİMATI - ENTELEKTÜEL SERMAYE

Sayın Araştırmacı/Uzman,

Bildiğiniz üzere, entelektüel sermaye işletmenin maddi olmayan ancak değere dönüştürülebilecek varlıklarını ifade eder. Literatürde genel olarak kabul edildiği üzere İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve İlişki Sermayesi olarak 3 ana bileşenden oluştuğu kabul edilmektedir.

Uluslararasılaşma ise, genel olarak, işletmenin uluslararası faaliyetlerinin zamanla artması olarak kabul edilir. Yazında uluslararasılaşmanın ne olduğu ve nasıl olduğu ile ilgili birçok kaynak bulunmaktadır. Ancak üzerinde uzlaşılan görüş, uluslararasılaşmanın “aracı ile ihracat”, “doğrudan ihracat”, “yurtdışında üretim” vb. belli aşamalarının olduğudur.

Entelektüel Sermaye bileşenlerinin işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine etkilerini incelediğimiz yüksek lisans tez çalışmamız kapsamında değerli görüşlerinizi paylaşmanızı rica etmekteyiz.

Entelektüel Sermayenin üç ana bileşenin alt bileşenlerinin neler olabileceği ile ilgili farklı görüşler olmakla birlikte AB 6. Çerçeve programı kapsamında yürütülen InCaS (Intellectual Capital Statement – Entelektüel Sermaye Bildirimi) projesinde kullanılmış, Tablo 1-3’de mevcut 9 alt etken/bileşenlerinin adları (İS[1-4], YS[1-3], AS[1-2]) ve tanımları, bizim çalışmamızda da işletmelerin entelektüel sermaye yetkinliklerini değerlendirmek için uygun görülmüştür.

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin, sahip oldukları entelektüel sermaye bileşenlerinden etkilendiğini öngörmekteyiz. İşletmeler, uluslararasılaşma sürecinde entelektüel sermaye unsurlarının bir bileşimine ihtiyaç duyacaktır. Yalnız bu entelektüel sermaye bileşenlerinin işletmedeki değeri farklı aşamalarda farklı olabilir. Örneğin tamamen yerel olarak faaliyet gösteren bir işletmede mevcut olan iş yetkinliği (İS₁) ile düzenli ihracat yapan bir işletmedeki iş yetkinliği (İS₁) farklı olabilir.

İlgili proje kapsamında, entelektüel sermaye etkenlerinin ölçüm kıstasları

kesinleştirilmemiş, uygulayıcı firmalara bırakılmıştır. Bu nedenle InCaS projesinde belirtilen 9 etkenin farklı seviyelerinin neler olabileceği bizim tarafımızdan, uluslararasılaşma bakış açısıyla belirlenmiş ve ilgili tablolarda (Tablo1-3) sunulmuştur. Bu seviyeler farklı bir kıstas ile değerlendirme yapıldığında daha farklı bir şekilde sınıflandırılabilirdi, ancak uluslararasılaşma açısından bizim derecelendirmemizin yeterli olduğu kanaatindeyiz.

Tablo-1 İnsan Sermayesi

İnsan Sermayesi				
	İS₁	İS₂	İS₃	İS₄
	İş Yetkinliği	Sosyal Yetkinlik	Çalışan Motivasyonu	Liderlik Yetkinliği
	Çalışanların uzmanlığı, iş içinde kullanabileceği kuramsal ve uygulamalı bilgi ve tecrübeleri (5 seviye)	Çalışanların insanlarla iletişim yetkinliği, öğrenme becerisi, sorumluluk alma bilinci, yaratıcılık ve esneklik gibi özellikleri (3 seviye)	İş Tatmini, kendini kurumu ile tanımlama, başarıya katılım hissi (3 seviye)	Çalışanları yönetme ve yönlendirebilme becerisi (5 seviye)
Seviye 0	İS _{1,0} : Yurtiçi faaliyet yürüten en az 1 çalışan	İS _{2,0} : Kurum içinde güçlü sosyal yetkinlik	İS _{3,0} : Verilen görevi yapma motivasyonu	İS _{4,0} : Yerel başarı motivasyonu
Seviye 1	İS _{1,1} : Ürün hizmet üretiminde uzmanlık	İS _{2,1} : Kurum sınırlarını aşan sosyal yetkinlik	İS _{3,1} : Yüksek kalite/başarı motivasyonu	İS _{4,1} : Ülke çapında başarı motivasyonu
Seviye 2	İS _{1,2} : Yabancı dil ve Dış ticaret süreçleri bilgisi	İS _{2,2} : Ülke sınırlarını aşan sosyal yetkinlik	İS _{3,2} : Kurumla özdeşleşme /sahiplenme	İS _{4,2} : İhracat motivasyonu
Seviye 3	İS _{1,3} : Yurtdışı çalışma tecrübesine sahip personel			İS _{4,3} : Yurtdışında faaliyet motivasyonu
Seviye 4	İS _{1,4} : Yabancı uyruklu personel			İS _{4,4} : Yurtdışında üretim motivasyonu

Tablo-2 Yapısal Sermaye (INCAS-European Commission, 2008)

	YS₁	YS₂	YS₃
	Kurum Kültürü	Kurumiçi İş Birliği ve Bilgi Aktarımı	Yönetimsel Araçlar
	Çalışma ortamını, bilgi aktarımını, iş birliğini ve iş bölümünü etkileyen değerler ve kabuller Kurallara ve teamüllere uyum, Hata ve başarısızlığa karşı tutum (4 seviye)	Çalışanlar, birimler ve farklı hiyerarşik seviyeler arasında bilgi paylaşımı ve iş birliği (seviyesi, ortamı, araçları) Çalışanlar ve nesiller arası bilgi aktarımına verilen önem (3 seviye)	Yönetimin işletme amaçları doğrultusunda kullanabildiği, karar verme süreçlerini etkileyen, destekleyen araçlar (3 seviye)
Seviye 0	YS _{1,0} : Zayıf kurum kültürü Şahıs/Aile işletmesi vb.	YS _{2,0} : Kurum içi (nesiller ve kademeler arası) iletişim informal	YS _{3,0} : Şirket Ana Sözleşmesi mevcut
Seviye 1	YS _{1,1} : Kurumsallaşmış Limited/Anonim Şirket Kültürü (Vizyon ve Misyon sahibi)	YS _{2,1} : Kurum içi iletişim araçları (toplantılar, eğitimler, kurumsal yayınlar, BT araçları vb.) kullanılıyor.	YS _{3,1} : Kurumsal Kalite Yönetim Sistemi ve iç denetim var, Marka, Patentler, Yazılımlar, Süreçler ile desteklenen/korunan yapı
Seviye 2	YS _{1,2} : Uluslararası Şirket Kültürü (Vizyon ve Misyonda yurtdışı faaliyet ve yetkinliklere atıf)	YS _{2,2} : Stratejik Yönetim ve Bilgi Yönetimi araçları kullanılıyor	YS _{3,2} : Halka açık şirket, karar almada şeffaflık, düzenli raporlama, bağımsız denetim vb.
Seviye 3	YS _{1,3} : Çok Uluslu Şirket Kültürü (Farklı ülkelerde aynı vizyon/misyonla faaliyet)		

Tablo-3 İlişki Sermayesi

İlişki Sermayesi		
	AS ₁	AS ₂
	Müşteri İlişkileri	Yatırımcı İlişkileri
	Müşteri ilişkilerinin gücü (4 seviye)	Yatırımcı ilişkilerinin gücü (4 seviye)
Seviye 0	AS _{1,0} : Müşteri gözünde, ürünleri tercih edilebilir, alternatif bir firma algısı	AS _{2,0} : Şahıs/aile şirketi
Seviye 1	AS _{1,1} : Ülke genelinde bilinen başarılı/rekabetçi firma algısı	AS _{2,1} : Aileden bağımsız ortakları olan firma
Seviye 2	AS _{1,2} : Yurtdışında müşterileri olan firma	AS _{2,2} : Halka açık ulusal firma
Seviye 3	AS _{1,3} : Uluslararası müşteriler gözünde, kaliteli/rekabetçi firma algısı	AS _{2,3} : Yabancı ortağı olan firma

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin, sahip oldukları entelektüel sermaye bileşenlerinden etkilendiğini öngörmekteyiz. Bu ilişkiyi tespit edebilmek için, ekte verilen Aksa Akrylic ve Hyosung'a ait tarihçe belgelerini incelemenizi ve metin içinde sizin belirleyeceğiniz kelime, kelime grubu, cümle veya paragrafları işaretleyerek her biri için Tablo 1-3'te karşılık geldiğini düşündüğünüz bir entelektüel sermaye bileşeni seviyesi var ise kısaltması ile belirtmenizi talep ediyoruz.

Aşağıdaki paragraflarda örnek bir metin sunulmuştur:

“15 yıl Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde çeşitli firmalarda metal işleme (talaşlı imalat, torna, freze vb.) konusunda çalışan Ahmet Yılmaz, 1989 yılında ustabaşı olarak görev yaptığı Ostim İmalat'tan ayrılarak Yılmaz Makine'yi, Ankara Sincan'da kurmuştur. İlk yıl sadece Ankara'ya hizmet sunan işletme, ikinci yıldan itibaren ülkenin diğer şehirlerinden de talepler almaya başlamıştır. 1994 yılının Nisan ayında İstanbul'da düzenlenen ve Yılmaz'ın ziyaretçi olarak katıldığı Metal İşleme fuarında, Almanya merkezli Münih Teknik firmasının satın alma yetkilisi, Ankara'daki işletmeyi ziyaret ettikten sonra Yılmaz Makine'ye 50 bin Mark tutarında ürün siparişi vermiştir.

İlk sipariş sonrası ihracat ile büyüme potansiyelini fark eden Ahmet Yılmaz, işletmede yabancı dil bilen ve ihracat süreçlerine hâkim personeli olmadığı için Ankara'dan bir dış ticaret firması ile irtibata geçmiş, anlaşma imzaladığı bu firma aracılığıyla 1994-1996 yılları arasında Avrupa'ya toplamda 900 bin Mark tutarında ürün satmıştır.”

Örneğin, Şekil 1’de görüldüğü üzere, ilk paragraftaki ilk cümlede kurum çalışanı olarak Ahmet Yılmaz’ın 15 yıl sektör tecrübesi nedeniyle insan sermayesinin birinci bileşeni olan iş yetkinliğinin İS1,1 seviyesinde olduğu söylenebilir. Ya da ikinci cümlede “Ostim İmalat’tan ayrılarak Yılmaz Makine’yi kurmuştur” kelimelerini işaretleyip bir lider olarak Ahmet Yılmaz’ın yurtçapında başarı motivasyonuna sahip olduğu iddia edilebilir. Kurulan işletmenin Yılmaz Makine olması ve herhangi bir ortaktan bahsedilmemiş olması, şahıs şirketine işaret ettiği için İlişki Sermayesi’nde yatırımcı ilişkilerinin AS2,0 seviyesinde olduğu; Yapısal Sermaye’de de Kurum Kültürü’nün YS1,0 seviyesinde olduğu iddia edilebilir.

Burada seçtiğiniz kelime veya kelimeler ile karşılık geldiğini düşündüğünüz entelektüel sermaye bileşeni tamamen, Tablo 1-3 ile metin arasında **sizin** kurduğunuz ilişkiye bağlıdır. Yani bu paragrafta Tablo 1-3 ile bir ilişki görmezseniz hiçbir kısmı işaretlemeyebilir veya farklı kelimeleri, cümleleri seçerek farklı bir Entelektüel Sermaye bileşeni seviyesini de tespit edebilirsiniz. Aynı metinden farklı kişiler farklı sonuç çıkarabilir. Örneğin Şekil 1’de yeşil ile işaretlenmiş kısımlarda ziyaretçi olarak Metal İşleme fuarına katılmak liderin yurt çapında başarı motivasyonu olduğu şeklinde veya- fuara uluslararası şirketlerin de katılacağı düşünülerek- ihracat motivasyonu olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ya da bu cümleden liderin motivasyonuna dair bir çıkarım yapılmaz, ikinci “paragraftaki ihracat ile büyüme potansiyeli...” kelimeleri ile İS4,2 ilişkilendirilebilir.

Aynı kelime veya cümleler farklı entelektüel sermaye türlerinde bir seviyeye karşılık geliyorsa Şekil 1’de mavi ile işaretlenmiş kısımdaki gibi birden fazla kodlama yapılabilir.

İlgili paragrafta işletmede mevcut entelektüel sermaye bileşenlerine dair herhangi bir bulguya rastlamamış iseniz hiçbir işaretleme yapmadan bir sonraki paragrafa da geçebilirsiniz. İşletme tarihçesinde entelektüel sermaye bileşenlerinin her biri bulunmayabilir. Örneğin metinde YS2 bileşeni olan “Kurumiçi İş Birliği ve Bilgi Aktarımı” ile ilişkilendirilecek bir kısım bulunmuyor olabilir. Ya da işletme ilk kurulduğu yıldan yurtdışında çalışma tecrübesine sahip personel istihdam ediyor olabilir.

"15 yıl Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde çeşitli firmalarda metal işleme (talaşlı imalat, torna, freze vb.) konusunda çalışan Ahmet Yılmaz (İS1,1), 1989 yılında ustabaşı olarak görev yaptığı Ostim İmalat'tan ayrılarak Yılmaz Makine'yi (AS2,0), (YS1,0), Ankara Sincan'da kurmuştur (İS4,1). İlk yıl sadece Ankara'ya hizmet sunan işletme, ikinci yıldan itibaren ülkenin diğer şehirlerinden de talepler almaya başlamıştır. 1994 yılının Nisan ayında İstanbul'da düzenlenen ve Yılmaz'ın ziyaretçi olarak katıldığı Metal İşleme Fuarında (İS2,1) (İS4,2), Almanya merkezli Münih Teknik firmasının satın alma yetkilisi, Ankara'daki işletmeyi ziyaret ettikten sonra Yılmaz Makine'ye 50 bin Mark tutarında ürün siparişi vermiştir./

İlk sipariş sonrası ihracat ile büyüme potansiyelini fark eden Ahmet Yılmaz (İS4,2), işletmede yabancı dil bilen ve ihracat süreçlerine hâkim personeli olmadığı için Ankara'dan bir dış ticaret firması ile irtibata geçmiş, anlaşma imzaladığı bu firma aracılığıyla 1994-1996 yılları arasında Avrupa'ya toplamda 900 bin Mark tutarında ürün satmıştır."

Şekil 1: Metin-Aşama Seçimi

İncelemeyi Word dosyası üzerinden veya çıktı alıp renkli kalemle yapabilirsiniz.

Değerlendirme davetimizi kabul ederseniz, her iki şirket metinleri için yaptığımız inceleme bulgularını, eş zamanlı yürüttüğümüz entelektüel sermaye tespit çalışması bulguları ile birlikte değerlendirdikten sonra, sonuçları sizinle de paylaşmaktan memnuniyet duyacağız.

Teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

KAYNAKLAR

INCAS-European Commission. (2008). InCaS: Intellectual Capital Statement–Made in Europe. *European ICS Guideline*.