

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE REKABET  
AVANTAJI SAĞLAMANNIN BİR ARACI OLARAK  
KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

**Nuray HELVACIOĞLU  
Doktora Tezi**

**Danışman: Yrd. Doç.Dr. Hülya ÖCAL  
Afyonkarahisar  
2007**

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI SAĞLAMANNIN BİR  
ARACI OLARAK KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

**Nuray HELVACIOĞLU**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr.Hülya ÖCAL**

**Afyonkarahisar**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık 2007**

## TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

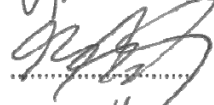
Danışman Üye

:Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

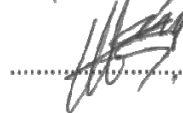


Jüri Üyeleri

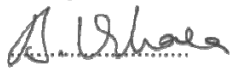
:Prof. Dr. M.Kemalettin ÇONKAR



:Prof. Dr. H.Hüseyin BAYRAKLI



:Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA



:Prof. Dr. Nihat KARAKOÇ



İşletme Anabilim dalı doktora öğrencisi Nuray HELVACIOĞLU' nun "**Çok Uluslu işletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 07.12.2007 günü saat 14:00'de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ**  
**MÜDÜR**

**DOKTORA TEZ ÖZETİ**  
**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI SAĞLAMANNIN BİR**  
**ARACI OLARAK KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

**Nuray HELVACIOĞLU**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Aralık 2007**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hülya Öcal**

Günümüz işletmeleri, giderek artan bir hızla yerel işletme aşamasından, çok uluslu işletmelere dönüşme eğilimindedirler. Bu işletmelerin küresel pazarlarda, rekabet avantajı yaratan faktörleri ise örgüt yapısı, işletme kültürü ve çalışanlarından oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar, kültürel farklılıkların yönetimindeki yeteneklerin, çokuluslu işletmelerin başarı veya başarısızlığındaki en önemli nedenlerden birisi olduğunu vurgulamaktadır.

Bu çalışma, çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi konusunda sahip olunan örgütsel ve yönetsel yetenekleri ve bu yeteneklerin sağlayacağı rekabetçi üstünlük alanlarını incelemektedir. Çalışmamızda öncelikle çokuluslu işletmeler ve rekabet avantajı faktörlerinin çokuluslu işletmeler açısından incelenmesi ele alınmış olup, daha sonraki bölümlerde, çokuluslu işletmelerde kültürel farklılık yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların sonucunda elde edilen rekabetçi üstün alanları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında kültürel farklılıkların yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisini açıklayan bir model geliştirilmiştir. Bu model doğrultusunda çokuluslu bir işletmede yapmış olduğumuz araştırma sonuçları içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarında modelimizde yer alan yönetsel ve örgütsel yeteneklerin varlığı tespit edilmiş olup, maliyet, kaynak kazanımı, pazarlama, yaratıcılık, problem çözümü, esneklik, rekabetçi üstünlük alanları olarak belirlenmiştir.

**ABSTRACT****MANAGING CULTURAL DIFFERENCES AS A VEHICLE OF PROVIDING  
COMPETITIVE ADVANTAGE IN MULTINATIONAL CORPORATIONS****Nuray HELVACIOĞLU****Department of Business Administration****Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences****December 2007****Advisor: Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL**

Present business are in continuously increasing transformation tendency of from being a local business into becoming a multinational business. In global markets the factors creating competitive advantage of this firms consist of organization structure, organization culture and its employees. Performed researchs emphasize that competencies on managing cultural differences are one of the most important reasons in success or fail of a multinational corporations.

This study examines the organizational and managerial competencies possessed on management of cultural differences and competitive superiority that these competencies provide. In this study, firstly the multinational corporations and investigation of competitive advantage factors for multinational corporations have been covered and in following chapters applications of cultural differences management in multinational corporations and competitive advantage areas obtained after these applications were tried to determine. Within the contents, a model defining the relationship between cultural differences management and competitive advantage was developed. According to this model, research results with content analysis performed in a multinational corporations was evaluated. Within the research results, the existence of both managerial and organizational competencies taking place in the model were

determined and cost, resource acquisition, marketing, creativity, problem solving, flexibility were defined as areas of competitive advantages.

## ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanması sırasında değerli görüşleri ile bana yol gösteren tez danışmanın Yrd. Doç. Dr. Sayın Hülya Öcal'a, tezin araştırma aşamasında gösterdikleri anlayış ve katkılardan dolayı, başta Sayın Serap Ertem olmak üzere tüm IKEA çalışanlarına, yardımlarından dolayı meslektaşlarıma ve her zaman en büyük desteğim olan sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

**Nuray HELVACIOĞLU**

**ÖZGEÇMİŞ**

Nuray HELVACIOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

**Eğitim**

**Yüksek Lisans:** 1999 Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Lisans:** 1985 Marmara Üniversitesi, İİBF Siyaset ve Kamu Yönetimi Bölümü

**İş-İstihdam**

1986/1994 Türkiye İş Bankası A.Ş.

1994/.....Öğretim Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek

Yüksek Okulu

**Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri**

1999 Marmara Üniversitesi İİBF Mezunlar Derneği

**Alınan Burs ve Ödüller****Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı: Afyon, 1964 Cinsiyet: Bayan Yabancı Dil: İngilizce



	Sayfa
<b>İÇİNDEKİLER</b>	
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI VE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

<b>I. ÇOKULUSLU İŞLETMELER.....</b>	<b>4</b>
A) ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI.....	4
1. Tanımı.....	4
2. Türleri.....	7
B) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMLERİ.....	9
C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE NEDENLERİ.....	11
1. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerinin Nedenleri.....	11
2. Çokuluslu İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci.....	13
<b>II. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>16</b>
A) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERİ.....	16
1. Çokuluslu İşletmelerin Örgütsel Yapı Türleri.....	17
a) Network Yapılar.....	19
b) Sanal Yapılar.....	19
c) Matriks Yapılar.....	20
d) Yalın Örgütler.....	20
2. Ana İşletme ile Yan Kuruluşlar Arasındaki Yapısal İlişkiler...	22
B) ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM ANLAYIŞLARI.....	25
C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÇEVRESİ.....	27
1. Yasal/Siyasal Çevre.....	28
2. Ekonomik Çevre.....	29
3. Doğal Çevre.....	31
4. Kültürel Çevre.....	32
5. Rekabete Dayalı Çevre.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### REKABET AVANTAJI KAVRAMI VE REKABET AVANTAJI FAKTÖRLERİNİN ÇOKULUSLU İŞLETMELER AÇISINDAN

## İNCELENMESİ

<b>I. TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>34</b>
A) REKABET.....	34
B) REKABET AVANTAJI.....	35
C) SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI.....	36
<b>II. REKABET AVANTAJI FAKTÖRLERİNİN ÇOKULUSLU İŞLETMELER AÇISINDAN İNCELENMESİ.....</b>	<b>37</b>
A) REKABET AVANTAJI KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	38
1. Mutlak ve Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorileri.....	38
2. Heckser-Ohlin (Faktör Donatımı Teorisi) Modeli.....	39
3. Ürün Devreleri Teorisi.....	40
4. Oli Paradigması( Eklektik Paradigma).....	41
B) REKABET AVANTAJININ STRATEJİK DÜŞÜNCE OKULLARINA GÖRE İNCELENMESİ.....	41
1. Tasarım Okulu.....	42
2. Planlama Okulu.....	42
3. Girişimcilik Okulu.....	43
4. Konumlandırma Okulu.....	43
5. Öğrenme Okulu.....	48
6. Çevre Okulu.....	49
a) Durumsallık (Koşul Bağımlılık Yaklaşımı).....	49
b) Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	50
c) Nüfus Ekolojisi Yaklaşımı .....	51
d) Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	52
C) REKABET AVANTAJINA ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR.....	52
1. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	52
2. Temel Yetenekler Yaklaşımı.....	54
3. Yenilik ve Yaratıcılık Yaklaşımı.....	55
4. Bilgi Yönetimi Yaklaşımı.....	56
5. Müşteri Odaklılık Yaklaşımı.....	58
6. Sosyal Sorumluluk ve Etik Yaklaşım.....	60
7. Bütünleştirici Yaklaşımlar.....	62
a) Sumantra Ghoshal'ın Bütünleştirici Yaklaşımı.....	63
b) Anil K. Gupta ve Vijay Govindarajan'ın Bütünleştirici Yaklaşımı.....	64
c) Hao Ma'nın Bütünleştirici Yaklaşımı.....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI

<b>I. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>70</b>
A) ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI...	70
B) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	72
C) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI.....	73
D) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI.....	74

E)	ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR.....	80
1.	Charles Handy Yaklaşımı.....	80
2.	Deal ve Kennedy Yaklaşımı.....	80
3.	Cameron ve Quin'in Yaklaşımı.....	81
4.	Diğer sınıflandırmalar. ....	81
II.	<b>ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....</b>	<b>83</b>
A)	KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	84
1.	Çok Kültürlülük Kavramı.....	84
2.	Kültürel Sinerji Kavramı.....	84
3.	Kültürel Körlük Kavramı.....	86
4.	Kültürel Empati Kavramı.....	86
5.	Kültür Şoku Kavramı.....	86
B)	KÜLTÜREL FARKLILIKLAR YÖNETİMİ İLE İLGİLİ LİTERATÜRÜN GELİŞİMİ.....	87
C)	KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN TUTUMLAR.....	89
III.	<b>KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM ARAŞTIRMALARI.....</b>	<b>92</b>
A)	FARMER-RICHMAN VE NEGANDHİ PRASAD ÇALIŞMALARI...	93
B)	HOFSTEDE ÇALIŞMASI.....	95
C)	PASCALE VE ATHOS ÇALIŞMASI.....	97
D)	DİĞER ÇALIŞMALAR.....	98
IV.	<b>ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ.....</b>	<b>100</b>
A)	KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İÇSEL VE DIŞSAL KAYNAKLARI.....	101
1.	İçsel Kaynaklar.....	104
a)	Yöneticiler.....	104
b)	İşgörenler.....	104
c)	Kurucular/ İşletme Sahipleri.....	104
2.	Dışsal Kaynaklar.....	105
a)	Müşteriler.....	105
b)	Hükümet.....	105
c)	Sendikalar.....	105
d)	Diğer İşletmeler.....	106
e)	Toplum.....	106
B)	KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE YARARLANILABİLECEK ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR.....	106
1.	Örgüt İçi Kaynaklar Açısından Yararlanılabilecek Araçlar....	107
a)	Global Liderlik.....	107
b)	Çok Kültürlü Ekipler.....	109
c)	Örgütsel İletişim.....	112
2.	Örgüt Dışı Kaynaklar Açısından Yararlanılabilecek Araçlar...	115
a)	Dışa Dönük Bilgi Kanalları.....	115
b)	Network Yapılar.....	117

c) Öğrenen Örgüt Oluşturma.....	118
C) KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPILARININ ROLÜ.....	120
D) KÜLTÜREL FARKLILIKLAR YÖNETİMİ VE REKABET İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ MODEL VE YAKLAŞIMLAR.....	124
1. Güçlü Kültür Modeli.....	125
2. Daniel R. Denison Modeli.....	127
3. Uluslararası Yetiştirme Modeli.....	129
4. Burke ve Goodstein Kültürel Sinerji Modeli.....	131
5. Yönetici Yetiştirme Programları.....	132
6. Taylor Cox Kültürel Farklılık Yönetim Modeli.....	135

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: IKEA ÖRNEĞİ

I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	142
II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ.....	142
III. VARSAYIMLAR VE KISITLAR.....	143
IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	144
A) MODELİ.....	144
B) KAPSAMI.....	146
C) VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	146
D) VERİLERİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ.....	147
V. BULGULAR VE YORUM.....	148
A) DÜNYADA IKEA.....	148
1. IKEA'nın Vizyonu, Misyonu.....	149
2. IKEA'nın Örgüt Yapısı.....	150
3. IKEA Kültürel Farklılık Yönetimi.....	151
a) IKEA'da Kültürel Farklılık Yönetiminin Gelişimi.....	151
b) IKEA'da Kültürel Farklılığın İçsel ve Dışsal Kaynakları.....	154
c) IKEA'nın Kültürel Farklılık Yönetimi Yaklaşımları.....	156
d) IKEA'da Kültürel Farklılık Yönetiminin Rekabet Avantajına Katkılarına Yönelik Bulguların Analizi.....	158
B) İZMİR IKEA.....	165
1. Birincil Kaynaklardan Alınan Verilere Dayalı Bulgular.....	165
a) Örgüt Yapısı.....	166
b) Örgüt Kültürü.....	167
c) İnsan Kaynakları Yönetimi .....	168
d) Sosyal Sorumluluk .....	171
2. Bulguların Analizi ve Hipotezlerin Doğrulanması.....	172

## BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	184
KAYNAKÇA.....	188
EKLER.....	202

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.	Örgüt Yapıları.....	8
Tablo 2.	Örgütsel Yapı Özellikleri.....	18
Tablo 3.	Örgüt yapıları ve içsel-dışsal koşullar.....	21
Tablo 4.	Ana İşletmenin, Yan işletmelere Yönelimi.....	26
Tablo 5.	Endüstriyel Üretim ve İstihdamdaki Gelişmeler.....	30
Tablo 6.	Global Bir Yapı Oluşturma.....	63
Tablo 7.	Kültürlerarası Yönetim Araştırma Türleri.....	88
Tablo 8.	Örgütlerde Kültürel Farklılığın Etkisine Yönelik Algılamalar.....	90
Tablo 9.	ABD, JAPON ve ARAP Ülkelerindeki Öncelikli Kültürel Değerler...	100
Tablo 10.	Quchi Yönetim Modelleri.....	124
Tablo 11.	Kültürel Farklılık Yönetimi İçin Yönetici Yetiştirme Programı.....	134

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Uluslararasılaşma Sürecinde Temel Kararları Belirleyen Faktörler.....	12
Şekil 2.	Dengeli HSR’ de Global Stratejik Karar Verme Süreci.....	24
Şekil 3.	Uluslararası Dış Çevre Faktörleri.....	28
Şekil 4.	Kaynak Tabanlı ve Çevresel Model.....	37
Şekil 5.	Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler.....	44
Şekil 6.	Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları.....	46
Şekil 7.	Ulusal Avantajın Belirleyicileri (Elmas Modeli).....	47
Şekil 8.	Dış Çevre Analizi.....	50
Şekil 9.	Star Modeli.....	66
Şekil 10.	Global Düzeyde Bütünleştirilmiş Rekabet Avantajı Faktörleri ( 4 C’li yapı).....	68
Şekil 11.	Hofstede Kültür Öğeleri.....	75
Şekil 12.	Schein Kültür Öğeleri.....	76
Şekil 13.	Hatch Kültür Öğeleri.....	77
Şekil 14.	Calori ve Sarnin’e Göre Kültür Öğeleri.....	78
Şekil 15.	Farmer ve Richman Modeli.....	94
Şekil 16.	Negandhi- Prasad Modeli.....	95
Şekil 17.	Pascal&Athos Japon Yönetim Sistemi Bileşenleri .....	97
Şekil 18.	Birincil Paydaşlar.....	103
Şekil 19.	İkincil Paydaşlar .....	103
Şekil 20.	Küresel Yönetim Ekipleri.....	110
Şekil 21.	Kallo Bütünleşmiş İçsel İletişim Modeli .....	114
Şekil 22.	Dengeli Ana işletme- Yan İşletme (HSR) İlişkisi.....	122
Şekil 23.	Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	128
Şekil 24.	Uluslararası Yetiştirme Modeli.....	130
Şekil 25.	Adler, Kültürel Sinerji Yönetimi Süreci.....	132
Şekil 26.	Taylor Cox Kültürel Farklılık Yönetim Modeli.....	137
Şekil 27.	Kültürel Farklılıklar Yönetimi- Rekabet Avantajı ilişkisi Modeli.....	145
Şekil 28.	İKEA Rüyası.....	150
Şekil 29.	İKEA Merkez Örgüt Yapısı.....	151

Şekil 30	Bölgelere Göre Çalışanların Dağılımı.....	154
Şekil 31.	Fonksiyonlara Göre Çalışanların Dağılımı.....	155
Şekil 32.	IKEA Ortaklığının Dağılımı.....	155
Şekil 33.	Bölgelere göre Tedarikçilerin Dağılımı.....	156
Şekil 34.	“Yin and Yang” Metaforu .....	162
Şekil 35.	IKEA Yıllık Kazanç .....	163
Şekil 36.	IKEA Mağazalar Örgüt Yapısı.....	167

## **EKLER LİSTESİ**

EK 1. İzmir IKEA Yöneticileri İle Yapılan Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları.. 202



## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin, çokuluslu girişimlere dönüşme eğilimi, kültürel paylaşım alanlarının artışına neden olurken, bu durum rekabet faktörleri ve rekabet avantajı kazandıran kaynak ve yeteneklerin yeniden düşünülmesini gerektirmiştir. Farklı kültürel geçmişlere sahip insanların aynı iş ortamında birlikte çalışmalarının sonucu ortaya çıkan yapılarda kültür anlamlı bir rol oynamaya başlamıştır.

Rekabet faktörleri ve rekabet avantajı kazandıran kaynak ve yetenekler konusundaki geleneksel bakış açısı, işletmelerin çokuluslu faaliyetlerinde karşı karşıya kaldıkları kültürel farklılaşma konusuna yeterli ölçüde değinmemiştir. Bununla birlikte kültürel farklılıklar hakkındaki önyargılar ve bilgi eksikliği işletmelerin küresel çevrede var olan bir takım fırsatları görmelerini engellemektedir. Bu durum ayrıca yönetici ve işgörenleri örgüte yarar sağlayacak sinerjiyi geliştirmekten alıkoymaktadır.

Taşıdığı bu risklere karşılık, kültürel farklılıklar, örgüte küresel çevrenin beklentilerine karşılık verebilecek bir esneklik ve dinamizm kazandırabilir. Bu nedenle, işletmelerin kültürel farklılıkların yönetimi konusunda sahip olduğu yetenekler global pazarlarda rekabet avantajı kazandırabilecek çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin de bölgesel ve yerel değerleri göz ardı etmeksizin evrensel değerlere dayandırdıkları yönetim anlayışları ile çokuluslu işletmelerin örgüt içi ve örgüt dışı çevrede karşılaştıkları kültürel farklılıkları etkili bir şekilde yönetmeleri çok uluslu işletmeler için yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Dolayısıyla çalışmamız, öncelikle kültürel farklılıkların işletmeler üzerindeki etkilerine dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte çokuluslu işletmelerde rekabetçi üstünlük kazandıracak kültürel farklılık yönetimi önerilerinin ve sonucunda elde edilen potansiyel üstünlük alanlarının neler olduğunun incelenmesi, çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu çerçevede araştırma konusu; çokuluslu işletmelerin ve rekabet avantajı faktörlerinin incelendiği ilk iki bölüm, kültürel farklılıklar yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisinin incelendiği üçüncü bölüm ve çokuluslu bir işletmede yapmış olduğumuz araştırmayı kapsayan son bölüm olmak üzere, toplam dört bölümde ele alınmıştır.

Birinci bölümde, çokuluslu işletme kavramı ile çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve tarihsel gelişimleri ele alınmıştır. Çokuluslu işletmelerin yönetsel ve örgütsel özelliklerinin de incelendiği bu bölümde ayrıca çokuluslu işletmelerin değişen çevresi irdelenmiştir.

İkinci bölümde, çok uluslu işletmeler açısından rekabet kavramı incelenmiştir. İşletmelerin geliştirmiş oldukları stratejilerin, rekabetçi üstünlük sağlamanın bir yolu olduğu değerlendirilmesiyle, başlangıçtan günümüze kadar stratejik yönetim disiplininde tesiri olan, en eski stratejik yönetim okullarından; tasarım, planlama ve girişimcilik okullarının, rekabet avantajına yönelik strateji tespitleri kısaca ele alınmıştır. Ayrıca Kaynak Temelli, Temel Yetenekler, Yenilik ve Yaratıcılık, Bilgi Yönetimi, Müşteri Odaklılık, Sosyal Sorumluluk ve Etik Yaklaşımların, çağdaş yaklaşımlar başlığı altında rekabeti nasıl tanımladıkları incelenmiştir. Bu bölümde son olarak, diğer okulların rekabete bakış açılarını bir araya getiren bir yaklaşım olarak, Bütünleştirme Okulu ve Günümüz Bütünleştirici Yaklaşımları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, öncelikle çokuluslu işletmelerde örgüt kültürü, kavram, özellik, fonksiyon, unsur olarak kısa başlıklar altında incelenmiş olup, çokuluslu işletmelerde kültürel farklılık yönetimi ile bağlantılı temel kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca, çokuluslu işletmelerde kültürel farklılık yönetimi önerileri ve rekabet avantajı ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle kültürel farklılığın içsel ve dışsal kaynakları belirlenmiş ve bu kaynakların yarattığı kültürel farklılıkların yönetiminde yararlanılabilecek örgütsel ve yönetsel araçlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bölümün son kısmında ise, kültürel farklılıkların yönetimi ve rekabet ilişkisini açıklayan model ve yaklaşımlara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, çokuluslu işletmelerde rekabetçi bir üstünlük kazandıracak kültürel farklılık yönetimi önerilerinin ve sonucunda elde edilen potansiyel üstünlük alanlarının neler olduğunun sorgulandığı çalışmamızda, global düzeyde kültürel farklılık yönetimi uygulamaları ile rekabetçi üstünlük kazanmış olan İsveçli mobilya üreticisi IKEA' da yapmış olduğumuz uygulama ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmamızda “örnek olay” yöntemi kullanılmış olup, araştırma verilerine ulaşmada; yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem, doküman incelemeleri, IKEA'nın internet sitesinde yer alan bilgileri kullanılmıştır. Bu bilgiler çalışmamızda geliştirmiş olduğumuz modelimizde belirlenmiş kavramlar doğrultusunda içerik analizi ile

yorumlanmıştır. Çalışmamızın sonuç bölümünde ise, tez çalışmasının genel bir değerlendirilmesi yapılmış olup, geliştirdiğimiz hipotezlerin, yorumlanmasına ve çeşitli önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI VE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

#### I. ÇOKULUSLU İŞLETMELER

Günümüzde çok sayıda ülke ve işletme sınırlar ötesi ekonomik faaliyetlerde bulunup, bu pazarlarda mal/hizmet alım-satımı gerçekleştirmektedirler. Dünya düzeyinde yaşanan bir takım gelişmeler ise bu süreci hızlandırmaktadır. Bu gelişmelerin odak noktasında yeni bir dünya düzenini ifade eden “globalleşme” süreci yer almaktadır.

Çokuluslu işletmeler bir taraftan globalleşme sürecinin başlıca itici gücü olarak değerlendirilirken, diğer yandan globalleşme süreci, işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin başlıca nedeni olarak ele alınmaktadır. Çünkü işletmeler uluslararası faaliyet göstermek istemeseler bile çevresel koşullar bunu bir zorunluluk haline getirmektedir.

#### A) ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI

##### 1. Tanımı

“Çokuluslu firma” (Multinational Firm) terimini ilk kez ortaya atan kişi olarak belirtilen David Lilienthal, 1960 yılında yaptığı bir konuşmada, “Çokuluslu” kavramını birden fazla ülkede faaliyette bulunmak şeklinde tanımlamıştır. (Kabaalioğlu, 1984: 451)

Literatürde çokuluslu işletmelere yönelik farklı tanımlamalara ulaşmak mümkündür. Perlmutter(1969); dünya merkezli(geocentric), çok merkezli (polycentric), tek merkezli (ethnocentric) olmak üzere, yönetim tarzlarına dayalı bir sınıflandırma

gerçekleştirerek, bir işletmenin çokulusluluğunun ölçüm derecesinin üst düzey yöneticilerinin dünya merkezli düşünebilme yeteneğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Frayeweather(1978)'e göre ise; çokuluslu işletmelerin sadece tek bir ayırt edici özelliği vardır. Bu da iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteriyor olmasıdır. Aynı bakış açısıyla, Former ve Richman(1966) da çokuluslu işletmeyi, bir firmanın, bir veya birden fazla ülkede sürdürdüğü işletme faaliyetleri olarak ele almaktadır.

Çokuluslu işletme tanımlarının çeşitliliği, araştırmacılar arasında eleştirel bakış açılarını da yoğunlaştırmaktadır. Tanımlamaların çoğunda global olma özelliği vurgulanmaktadır. Literatürde “Global” terimi, “Tüm dünyaya yönelik olma, dünya çapında olma, evrensel ve kapsamlı olma” gibi ifadelerle açıklanmaktadır. (Jokinen, 2005: 201) Fakat hangi örgüt yapısına ve işleyişine sahip işletmelerin global sayılacağı konusu tartışma noktalarından birisini oluşturmaktadır. Çokuluslu işletmelerin belirli sayısal göstergeleriyle(satış hacmi vb.), üretim olanaklarıyla globalleşme unsurları açıklığa kavuşturulmaya çalışılsa da, her bir tanım yeni bir kavram karmaşasını gündeme getirmiştir. Örneğin; çokuluslu işletmeler genellikle çok büyük şirketler olarak tanımlanmaktadırlar. Halbuki, küçük ölçekli bir işletme, kaynak kapasitesi, faaliyetler yetenekleri ile global bir yaklaşımı benimserken, bu işletmenin çokuluslu sayılıp sayılmayacağı, küçük ölçekli olmasından dolayı tartışılabilmektedir. (Daniels ve Radebaugh, 1998: 13)

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, çokuluslu işletmelerin bütün yazarlarca kabul edilmiş ortak bir tanımına ulaşmak zordur. Tanımlamalar; yabancı ülkelerde bir tek yan şirketi olan milli işletmelerden, bütün önemli pazarlarda yan işletmeleri ile temsil edilen ve ulusal devletlerin sınırlarını aşan geniş kapsamlı bir işbölümünün hüküm sürdüğü dünya şirketlerine kadar uzanmaktadır. (Kutal, 1982: 17)

Çokuluslu işletmelerin tanımlanmasında öne sürülen temel unsurları aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür: (Kabaalioğlu, 1984: 451)

*i. Faaliyetlerin Niteliği:* Bu unsurla çokuluslu işletmelerin birden fazla ülkede faaliyette bulunma özelliklerinin yanı sıra, faaliyetlerinin şekli de vurgulanmaktadır. Çokuluslu işletmeler sadece dağıtımın veya satışın gerçekleştirilmesi faaliyetlerini değil, aynı zamanda, tasarımdan üretime ve dağıtıma kadar, değer zincirine eklenmiş faaliyetlerini çeşitli ülkelerde doğrudan yabancı yatırım gibi çeşitli yöntemlerle gerçekleştirebilen işletmeleridir. (Kidger, 2002: 70)

ii. *Mülkiyet yapısı*: Çokuluslu işletmelerin tanımlanmasında yine yapısal özelliklere ağırlık veren bir başka yaklaşımda ortaklığın faaliyetlerini değil, mülkiyet yapısını ele almaktadır. Buna göre çokuluslu işletmeler farklı ülkelerden gelen veya başka bir ifade ile değişik ülke vatandaşlığını taşıyan kişilerin sahip olduğu işletmelerdir.

iii. *Yöneticinin Vatandaşlığı*: Bu yaklaşımın esası, üst düzey yöneticilerin “milliyetsizliği” ya da “dünya vatandaşlığı” ilkesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımı iddia eden görüşlere göre; ulusal sınırların ötesinde ekonomik faaliyette (yatırım, üretim) bulunacak bir işletmenin çokuluslu işletme niteliğini kazanmasında, yöneticinin vatandaşlığı faktörü, diğer faktörlerden çok daha önemlidir. Yönetim kadrosunun değişik milliyetlerden oluşması durumunda bu amaca daha kolay ulaşılabileceği inancındadırlar. (Şatıroğlu, 1984: 25)

iv. *Genel Olarak İşletmenin Performansı*: Bazı çokuluslu işletme tanımlarında, toplam kar miktarı, toplam satışlar, pazar payı, uluslar arası faaliyetlerde bulunan işgören sayısı, ülke dışı kazançların toplam kazançlara oranı gibi performans özellikleri vurgulanmaktadır.

v. *Yöneticilerin Bakış Açısı(Düşünme Biçimi)*: Bazı tanımlar, çokuluslu işletmelerin faaliyetlerinde öngördüğü hedeflere ulaşabilmeleri için bünyelerinde barındırdıkları yöneticilerin dünya çapında bir yaklaşıma sahip olmaları gerekliliğini vurgulamaktadır. Çokuluslu işletmeler global düzeyde stratejik amaçlara sahiptirler ve bu amaçlara ulaşmada global iş yapabilme yeteneği önemli bir role sahiptir. (Abbas ve Camp, 1996: 5) Böylece çokuluslu işletmeler başarılı stratejileri ve uygulamaları yerine getirebilecek yöneticileri gerektirecektir.

vi. *İşletmelerin Geçirdiği Evrimsel Aşamaların Dikkate Alınması*: Çokuluslu işletmelerin bir başka tanımlanma kriteri işletmelerin uluslararasılaşma süreci aşamalarının dikkate alınmasıdır. Vernon’(1966)un günümüzde hala kullanılan üç aşamalı “Ürün Yaşam Seyri”ne dayalı tanımlaması, firmaların evrimsel gelişimlerinin tanımlanmasına yöneliktir. Vernon, global çevrenin de etkisiyle dördüncü aşamayı da eklemiştir. Bunlar; Yerel (Domestic), Uluslararası (International), Çokuluslu (Multinational) ve Global(Global) işletmelerdir. (Boyacıgiller ve Adler, 1991: 265) Bu konu ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

Yukarıda sayılan unsurlar göz önüne alındığında, çokuluslu işletmeleri tanımlamakta kullanılan ölçütlerin tek başlarına kullanıldıklarında tanımlamaların yetersiz kalacağı sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu nedenle çeşitli çok uluslu işletme tanımlarında farklı unsurların birleştirilmesine çalışıldığı görülmektedir. "Çokuluslu işletme; ikiden çok ülkede bağlı şirketleri aracılığı ile gelir yaratıcı yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulunan, işletme varlık ve bütünlüğünü evrensel düzeyde koruyan, karar alma ve uygulamada merkezileşmiş, üst düzey yöneticileri karar ve davranışlarında milliyetçilik ilkelerinden uzaklaşmış görünen ve ekonomik faaliyetlerinde bütünleşmiş işletmeler topluluğudur". (Şatıroğlu, 1984: 22) Yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan ve çeşitli yollarla bağlı işletmelerin kararlarını etkileyebilen işletmeler, çokuluslu işletmelerdir.". (Alpar, 1978: 26)

Çokuluslu işletme tanımlarında öne sürülen temel unsurları göz önüne aldığımızda; "Çokuluslu işletmeler, farklı milliyetlerden yöneticiler ve işgörenlerden oluşan, birden fazla ülkede faaliyet gösteren, global bütünleşme ile yerel duyarlılığı aynı zamanda sağlayabilecek stratejik amaçlara sahip işletmelerdir" olarak tanımlanabilir.

## 2. Türleri

Çokuluslu işletmeler için çeşitli ifadeler kullanılmaktadır. Bunlar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Özalp, 1998: 11)

- Çokuluslu İşletme (Multinational Corporation)
- Çokuluslu İşletme (Multinational Firm)
- Çokuluslu Teşebbüs (Multinational Enterprise)
- Dünya İşletmesi (World Business)
- Global İşletme (Global Firm)
- Uluslararası İşletme (International Company)
- Ulussuz İşletme (Transnational Firm)

Çokuluslu İşletme ile benzer özellikler gösteren, fakat farklı isimlere sahip yapıları Tablo 1'deki gibi özetlemek mümkündür. (Miroshnik, 2002: 522)

Tablo 1. Örgüt Yapıları

<b>GLOBAL VERİMLİLİK</b>		
YÜKSEK	<u><b>Global(Global)</b></u> -Dünya tek bir pazardır -Faaliyetler merkezden kontrol edilir	<u><b>Transnational(Ulussuz)</b></u> -Örgüt faaliyetlerindeki uzmanlık, yerel taleplere cevap verilebilmeyi temin ederken, kompleks koordinasyon mekanizmaları global bütünleşmeyi sağlar.
DÜŞÜK	<u><b>International(Uluslararası)</b></u> -Mevcut yetenekler kullanılarak yabancı pazarlarda yayılma politikası izlenir.	<u><b>Multinational(Çokuluslu)</b></u> -Faaliyetlerini farklı ülkelerde sürdürebilen işletmelerdir.
	DÜŞÜK	YÜKSEK
	<b>YEREL TALEPLERE CEVAP VEREBİLME</b>	

Kaynak: Miroshnik, 2002: 522

*i. Uluslararası İşletme (International):* Mevcut yeteneklerini, sınır ötesi pazarlarda da sürdürebilen yerel işleyişe sahip işletmelerdir.(Honda, General Electrics vb.)

*ii. Çokuluslu İşletme (Multinational):* Çokuluslu işletmeler daha karmaşık yapılardır ve farklı ülkelerde bağımsız işleyen birimlere sahiptirler. Bu birimler, tüketici tercihleri, siyasi baskılar, ekonomik trendler gibi yerel tercihlerde davranış serbestliğine sahiptir. Fakat bu birimlerin, bazen bütünleşmenin ötesinde bağımsız şirketler gibi davrandıkları da gözlemlenmektedir, (Shell, Philips, ITT vb.) .

*iii. Global İşletme (Global):* Kontrolün ev sahibi ülke tarafından sürdürüldüğü, çok uluslu bir işletme olarak görülebilir. Örneğin: Matsushita ve NEC gibi Japon işletmeleri, faaliyetleri dünya çapında bütünleştirilmiş bir dünya pazarı yaratmaya çalışmışlardır. Bu işletmeler pazarlarını tüm dünya pazarı olarak görmelerinin yanı sıra, global ölçekte verimliliği azami düzeye çıkararak, her farklı bölgede bir yerel işletme gibi işleyişe sahiptirler.



*iv. Ulussuz İşletme(Transnational):* Çokuluslu işletmelerin bölgesel taleplere cevap verebilme yeteneğini geliştirmek kadar global bir işletmenin verimliliğini de yakalamaya çalışan işletmelerdir. TNC'ler dünya düzeyinde işleyişe sahip, kaynakları, yetenekleri, dağıtımları itibariyle bütünleştirilmiş network'lardır. Çoğu işletme için ulussuz işletme (transnational) yapısı, gerçekten ziyade ideali temsil eder.

Biz çalışmamızda anlam bütünlüğünü koruyabilmek için çokuluslu işletme ifadesini kullanacağız.

## B) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMLERİ

Son yıllarda yaşanan ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel değişimler çokuluslu işletmelere yönelik konuların günümüzde önem kazanmasına neden olsa da, gelişimleri uzun yıllara dayanmaktadır.

*i. Gelişimleri:* Modern çokuluslu işletmelerin kurulmasında ilk adım olarak İngiltere'deki bir deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers gösterilmektedir. Daha sonra bu işletme 1929 yılında Hollanda'nın Dutch Margarine Union isimli işletmesi ile birleşerek Unilever'i meydana getirmiştir. Bu nedenle ilk modern çokuluslu işletmeye örnek olarak Unilever gösterilebilir. (Özalp, 1998: 25)

Çokuluslu işletmelerin gelişimi tarihin her döneminde yer alsa da, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra bu gelişimlerin hızlandığı görülmektedir. Savaş yıllarından sonra dünya ticaretini serbestleştirmek yolunda önemli adımlar atılmıştır. Bu gelişmeler iki ayrı yönde olmuştur. Birisi GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması) çerçevesi içinde çok-yönlü görüşmeler yoluyla gümrük tarifelerinin karşılıklı olarak indirilmesidir. Buna "evrensel yaklaşım" diyebiliriz. Diğeri ise belirli bir coğrafi bölgede yer alan ve yakın ekonomik ilişkilerde bulunan bir grup ülkenin aralarındaki ticareti serbestleştirmeleridir. Bu gelişmeye de "bölgesel yaklaşım" adı verilebilir. (Seyidoğlu, 1982: 372)

*ii. Gelişimlerinde etkili olan faktörler:* Çokuluslu işletmelerin tarihsel gelişimleri üzerinde etkisi bulunan birtakım bölgesel ve evrensel gelişimleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. (Hodgets ve Luthans, 1997: 4)

- Birleşik Devletler, Kanada ve Meksika arasında imzalanan NAFTA (Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması) sözleşmesi ile adı geçen ülkeler arasında ticaret engelleri ortadan kalkacak ve büyük bir Kuzey Amerika pazarı yaratılacaktır. Buna paralel gelişmelerin Avrupa ve Asya’da da gerçekleşmesiyle büyük bir “Amerika Pazarı”na ulaşılabacaktır.
- Avrupa Birliği; Önceleri Avrupa Ekonomik Topluluğu(AET) daha sonra Avrupa Topluluğu(AT),bugün ise Avrupa Birliği(AB),adını alan kuruluşun temelinde 1957 yılında imzalanan Roma Anlaşması vardır. (Yüksel, 1999: 52) Bu anlaşmanın esasında ise işgücü ve sermaye alımının serbestleştirilmesi, gümrük birliğinin oluşturulması gibi konular yer almaktadır.
- GATT;1947 yılında yaklaşık 20 ülke arasında imzalanmış olan bu anlaşmanın amacı, II. Dünya Savaşı’nın ardından aralarındaki ticareti serbestleştirmektir. Bu anlaşma ülkelerin hayat seviyelerini yükseltmek, istikrarlı büyümelerinin sağlanması gibi misyonlarda üstlenmiştir.
- Asya Ülkelerinde Yaşanan Gelişmeler; Japonya 1990’lı yıllarda bazı ekonomik sorunlar yaşıyor olmasına rağmen, giderek Pasifik ülkelerinde ekonominin itici gücünü oluşturup, Asya pazarlarında hâkimiyetlerini sürdürmüşlerdir. Aynı zamanlarda Çin ve Asya Kaplanları olarak adlandırılan Hong-Kong, Taiwan, Güney Kore ve Singapur’da dünya da büyük ekonomik bir pazar sağlamaya yönelik gelişim göstermişlerdir. Asya’daki bu gelişmeler büyük bir pazar yaratılmasını ve dünya ekonomisinde güçlü rekabet koşullarının ortaya çıkmasını desteklemiştir.
- Doğu Avrupa, Rusya ve diğer eski Sovyet Birliği Cumhuriyetleri kendi aralarında, Latin Amerika’da ise Arjantin, Şili, Venezüella, Meksika Çok Uluslu İşletmeleri de gerçekleştirdikleri bölgesel ticari anlaşmalarla, hızlı yayılma politikalarını sürdürmüşlerdir.

## C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE NEDENLERİ

### 1. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerinin Nedenleri

İşletmelerin dış ticaret faaliyetlerinde bulunmaları ve dış ticaret nedenlerini açıklamaya çalışmak yeni bir olay değildir. En eski görüşler olarak XVIII. yüzyılda Klasik İktisatçılar dış ticaretin nedenlerini;

- Yerli üretimin yetersizliği(doğal kaynakların yeryüzüne yetersiz dağılımı, teknik bilgi ve ileri derecede uzmanlaşmış işgücü yetersizliği, ekonomik gelişme farklılıkları),
- Uluslararası fiyat farklılıkları ve
- Farklılaştırılmış mallar olarak açıklamışlardır. (Seyidoğlu, 1982: 9)

Fakat Klasik Kuram; günümüzde taşıdığı yeni boyutları itibariyle, günümüz uluslararası işletmelerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Öncelikle, uluslararasılaşma süreci çalışmalarında, üç temel sorunun cevaplama gereklidir. (Galan vd. 1999: 778)

Neden (Why) ;Bir işletmenin bu süreci başlatmasının nedeni nedir?

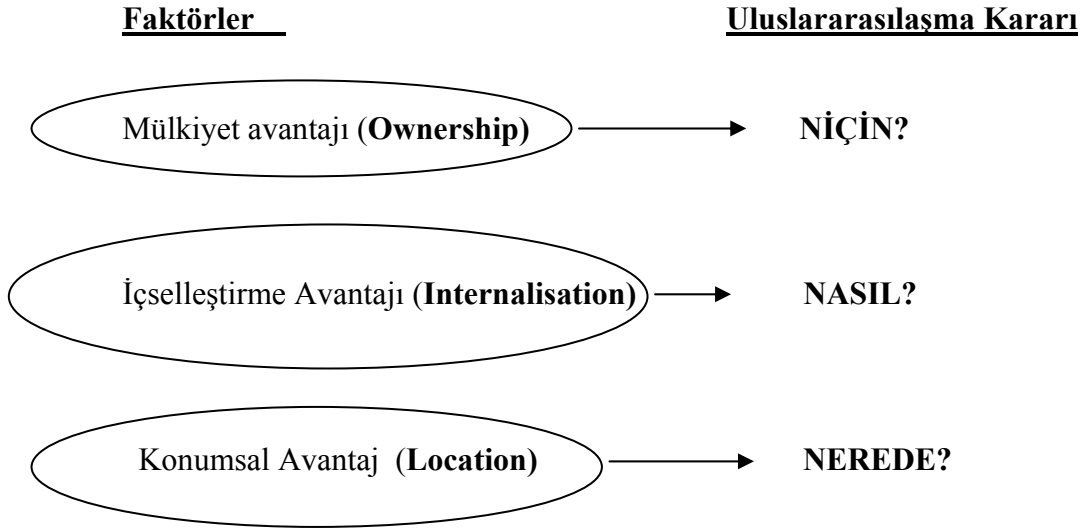
Nasıl (How) ;İşletme hangi örgütsel yapı ve işleyişle uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirir?

Nerede (Where);İşletme uluslararası faaliyetlerini nerelerde konumlandıracaktır?

Literatürde bu soruları yanıtlayacak çeşitli teoriler bulunmaktadır.(The Internalisation Theory, The Eclectic Paradigm, Porter's Paradigm, The Strategic Approach)

The Internalisation Theory; “neden ve nasıl” sorularına odaklanırken, Porter's Paradigm ise” nerede ve kısmen neden ” kararlarını içermektedir. Fakat bu paradigma daha çok bir işletmenin uluslar arası pazarlarda “nasıl “rekabet edebileceklerini araştırmıştır. Stratejik yaklaşım ise bu perspektifler dâhilinde, dikkatini büyük ölçekli işletmelere yönelterek, çevrenin sunduğu fırsat ve tehditleri ele almaktadır.

Bunlardan Eklektik Paradigma(Eclectic Paradigm, Dunning 1977) bu üç sorunun tamamına “neden, nasıl, nerede”,cevap vermektedir.(Şekil 1)



Şekil 1. Uluslararasılaşma Sürecinde Temel Kararları Belirleyen Faktörler

Kaynak: Galan vd. 1999: 778.

Dunning'e göre yabancı bir pazara girişte üç koşul araştırılmalıdır. Ya da başka bir ifade ile ekonomik faaliyetlerin uluslararasılaşmasında işletme şu üç avantajı taşımaktadır.

- Mülkiyet: İşletmenin kendine has teknolojik kapasitesi, ürün geliştirme yeteneği veya fiziksel varlığı olmayan değerleri gibi özelliklere sahip olması.
- İçselleştirme: İşletmenin uluslararası faaliyetlerini yönetmedeki yetkinliklere sahip olma düzeyi. İşletmenin mülkiyet avantajı nedeniyle elinde bulundurduğu varlıklarını lisans verme, franchise anlaşması yapma gibi yöntemlerle ev sahibi ülke firmalarına kullandırmak yerine kendi kuracağı bağlı işletme ile yerel piyasada faaliyet göstermeyi tercih etmesidir.
- Konumsal: Üretimin ana ülke içinde gerçekleştirilmesinden daha avantajlı olduğu saptanan herhangi bir coğrafi bölgenin varlığı.

İşletmelerin ülke dışında yatırım yapmayı tercih etmelerinin farklı nedenleri vardır. Çokuluslu işletmelerin bu tercihlerinde rol oynayan değişkenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. ( Lee, 1998: 322)

*i.* Dış Koşullar: Bu değişken, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin spesifik çevresel faktörlerini ele almaktadır Bu gelişmeler ülke dışında fırsatların doğması, ticaret engellerinin kaldırılması, ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi olarak belirlenebilir.

*ii. İçsel Koşullar:* İşletmenin sahip olduğu temel belirleyici üstünlük ve yetenekleri ifadelemektedir. Örgütsel kabiliyetler olarak nitelenen bu kavram, literatürde temel kabiliyetler ve ayırt edici kabiliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu kabiliyetler; yeterli teknolojik alt yapının varlığı, yönetim süreçlerindeki etkinlik, örgüt kültürü vb. olarak ele alınabilir. (Dinçer, 2003: 112)

*iii. Büyüme Eğilimi:* Büyüme isteği, işletmenin misyonudur ve bu misyon işletme kültürünün ve faaliyetlerinin temelinde yer almaktadır. II. Dünya Savaşı sonrası dönemde ekonomik şartlar bazı sanayi kollarında işletmeleri büyümeye yöneltmiştir. Büyüme sonucu işletmeler için iç talep yetersiz hale gelmekte ve ülke dışı fırsatların aranması kaçınılmaz olmaktadır. (Özalp, 1984: 90-96)

*iv. Stratejik Seçim:* Bu kavram ile işletmelerin uzun dönemli temel kararlarından bahsedilmektedir. İşletmenin stratejik seçimi; büyüme amacı ile ve içsel-dışsal koşullarıyla uyumlu olmalıdır. Yukarıda bahsedilen koşullar olumlu olduğu takdirde, işletmeler sadece kendi ülkelerinin pazarlarında değil, birçok yabancı ülke pazarında ve yine birçok yabancı işletme ile işbirliği içinde farklı uluslararası ticaret stratejilerinden birisini seçerek faaliyette bulunabilirler. (Dinçer, 2003: 211)

*v. Pazar Etkililiği:* Bu faktör ile işletmenin farklı pazarlarda sahip olduğu performansı ifadelemektedir. Örneğin çok sayıda işletme ürünlerinin güçlü marka imajından yararlanmak üzere dışarıda üretim tesisleri kurma yoluna gitmiştir. (Phatak, 1982: 21) Bu stratejiyi kullanan şirketler arasında Coca-Cola, Corn Products sayılabilir.

## **2. Çokuluslu İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci**

Bir işletme yerel işleyişten, çokuluslu bir işletmeye dönüşürken süreç olarak bütünleşen aşamaların yer aldığı bir yol izler.

Literatürde genel kabul görmüş çalışması ile Phatak bu süreci oluşturan aşamaları aşağıdaki gibi belirlemiştir. (Phatak, 1982: 82)

*i. Dış Talep;* Belirli bir dönem ulusal pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler ya pazar genişletmek ya da pazarların olumsuzluğunu azaltmak amacıyla diğer pazarları da izlerler. (Aşıkoğlu, ty. : 9). Bir işletmenin ürünlerinden birine yönelik, yabancı bir işletmeci ya da bağımsız yerli bir dış alım-satım şirketi tarafından bilgi istendiğinde

birinci aşama başlamış olur. İşletmenin bu talebe olumlu yanıt vermesi ve malını satması uluslararası işletmecilikteki ilk aşamanın gerçekleşmesinin koşulu olmaktadır.

*ii. Dışsatım Yöneticisi;* Eğer işletmenin ilk aşamadaki taleplerinde bir artış başlamışsa ve düzensiz taleplere dayanarak iş yapmak yerine dış satım faaliyetlerini kendi denetimi altında tutmak istiyorsa, bir dış satım yöneticisinin gözetimi altında bir küçük kadro oluşturulur.

*iii. Dışsatım Bölümü ve Doğrudan Satış;* Dışsatım artmaya devam ettikçe, işletme tek bir dışsatım yöneticisi ve küçük kadrosu ile işleri yürütmekte güçlük çekmeye başlar. Böylece, sadece dış satışlara ilgilenen, tam kadrolu bir dış satış bölümü kurulur. İşletmede dışsatım bölümü, doğrudan doğruya yabancı piyasalardaki alıcı işletmelere satış yapmaya başlar.

*iv. Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşları;* Dış satımın giderek artması, faaliyet gösterilen ülkelerde satış şubeleri kurulmasını gösterir. Satış şubesi yöneticisi doğrudan doğruya merkez örgüte karşı sorumludur. Bu satış şubesi giderek, daha özerk bağlı kuruluşlara dönüşebilir.

*v. Dış Ülkelerde montaj;* İşletme dış piyasalardan bir ya da birkaçında montaj faaliyetine başlayabilir. Montajı yapılmamış ürünü yabancı şirketlere satmak bitmiş ürünün satışına oranla daha karlıysa, işletme bu stratejiyi benimseyebilir. Genellikle montajı yapılmamış parçaların gümrük ve ulaştırma faaliyetleri bitmiş ürünün maliyetlerine oranla daha düşüktür.

*vi. Dış Ülkelerde üretim;* Bu aşamaya ulaşan bir işletmenin ülkelere göre piyasa araştırmaları, her bir ülke piyasasının ihtiyaçlarına yönelik tutundurma ve dağıtım programları ve yeni yabancı piyasaların belirlenmesi için piyasa incelemelerine dayalı gelişmiş bir dış satım programı ve faaliyeti vardır. Bu durumda olan bir işletme, global boyutta engellerle karşılaşmaya başlayacaktır. Yerel hükümetlerin, belirli ürünlerin ülkeye girişini çok yüksek gümrük ya da kotalar uygulayarak caydırmaları, sınırlamaları ya da yasaklamaları sonucu böyle bir durum ortaya çıkabilir. Bu takdirde, işletme yöneticileri yabancı ülkede üretime geçerek dış piyasaya girmeye karar verirler.

*vii. Yabancı Bağlı Kuruluşların Bütünleştirilmesi;* Ana şirket yöneticileri çeşitli yabancı bağlı kuruluşları çokuluslu bir girişim sistemi içinde bütünleştirmeye karar verirler. Böylece, stratejik kararlar tepe yönetim tarafından merkezde verilmeye başladıkça yabancı bağlı kuruluşlar özerkliklerini büyük ölçüde kaybederler. İşletme

yönetimi tüm dünyayı kendi faaliyet alanı olarak görmeye başlar. İşletme yönetimi global olarak düşünmeye ve faaliyet göstermeye başladığı zaman gerçek bir çokuluslu işletme haline gelmiş demektir.

İşletmelerin uluslararası evrimlerine yönelik bir diğer tasnif Vernon(1966)'a aittir. Bu ve buna benzer tasnifler, çokuluslu işletmelerin tanımlanmasındaki kavramsal kargaşaya da bir boyutuyla açıklık kazandırmaktadır. Çünkü yapısal özellikleri farklı ve değişik isimlerle adlandırılan fakat birbiri yerine de kullanılabilen çokuluslu işletme türleri aslında uluslararası işletmelerin evrimsel aşamalarını ifadelemektedir.

Vernon'un tasnifinde yer alan aşamaların bazıları yukarıda yapılan tasnife benzemektedir. Vernon'un çokuluslu işletmelerin dört aşamada ele aldığı evrimlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz. (Boyacıgiller ve Adler, 1991: 265-266)

İlk aşamadaki yerel(domestic)işletmeler, yerel pazarlarda, yeni ürünler geliştirme ve üretmeye yönelmişlerdir. Bu işletmeler kendi sınırları ötesinde dünyayı görmezden gelmişlerdir. Bu aşama ürün odaklılık olarak adlandırılabilir.

İkinci aşama ise uluslararası (international) aşamadır. Bu aşamadaki işletmeler pazarlamaya odaklanmışlar ve pazarlarını uluslararası düzeye taşımışlardır. Bu süreç üç aşamalı olarak gerçekleşmiştir: İlk olarak yerel ürünler ihraç edilir, sonra ürünlerin montajı yurt dışında gerçekleştirilir, son aşamada ise üretimde yurt dışında gerçekleştirilir. Bu aşamadaki işletmeler birden fazla bölgenin özelliklerine uygun stratejiler (multidomestic) uygularlar.

Üçüncü aşamadaki çokuluslu işletmeler (Multinational) daha karmaşık bir çevre ile karşı karşıya kalırlar. Bu nedenle fiyata vurgu yaparlar. Kaynak kullanımında, üretimde, dağıtımda dünya çapında bütünleştirilmiş çabalarla maliyetleri kontrol altına almaya çalışırlar. Bu aşamada standardizasyon önemli hale gelmiştir.

Dördüncü aşamada global (global) işletmeler faaliyetlerinde dünyayı tek bir pazar olarak algırlar. Bu aşamada stratejik ve yapısal olarak esnek sistemler geliştirirler. Yerel cevap verilebilirlik düzeyinin yanı sıra global koordinasyon ve bütünleşmede önem kazanmıştır.

Çokuluslu işletmelerin tanımlamalarında kullanılan ortak kriterlere rağmen, araştırmacıların her birinin çokuluslu işletme tanımına ayrı anlamlar yüklediği gerçeği evrimsel aşamada da ortaya çıkmaktadır. Vernon'un çokuluslu işletmelerin her bir türünü, evrimdeki bir aşama olarak ele alması kavram karmaşasına bir anlamda açıklık

kazandırırken, çokuluslu işletmelerin yapısal ve işleyiş özellikleri hakkındaki bulguları karmaşaya bir açıklık kazandırıcı nitelikte değildir. Örneğin Vernon evrimin üçüncü aşaması olarak ele aldığı çokuluslu (multinational) işletmelerde standardizasyonun gerekliliğini vurgularken, Bartlett ve Ghoshal(1991); Phatak (1986);Dowling ve Schuler(1991) bu tür işletmelerde standardizasyondan ziyade, bölgesel farklılık ve ihtiyaçların dikkate alındığı yapısal özellikleri vurgulamıştır. Ya da Vernon'un dördüncü aşama olarak ele aldığı global(global) işletme tanımı, pek çok araştırmacı tarafından ulussuz(transnational) işletme özelliği olarak değerlendirilmektedir.

## II. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Çokuluslu işletmelerin tanımlanmasındaki zorluklar, bu işletmelerin temel özelliklerinin belirtilerek açıklanmasına yönelik ihtiyacı artırmıştır. Çokuluslu işletmelerin örgütsel yapı türleri ve yönetim anlayışları ve değişen çevre koşulları, farklılıklar yaratarak, çok uluslu işletmelerin ayırt edilmelerini kolaylaştırmaktadır.

### A) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERİ

Örgüt; “Bireylerin davranışları arasında bağlantı kurmak, bilgi, beceri ya da sermaye toplamak ve bir araya getirmek, belli bir dizi amaca ulaşmak üzere faaliyette bulunmak, performansı izlemek, gerekli düzeltmeleri yapmak ve yeni amaçlar belirlemek üzere oluşturulan sistemli topluluklardır.” şeklinde tanımlanabilir. (Phatak, 1982: 80) Örgütlenme bir süreci, örgüt ise bu süreç sonucunda ortaya çıkan yapıyı ifadelemektedir. Örgütlenme süreci;

- Yapılacak işlerin belirlenmesi,
- Bu işlerin anlamlı ve etkili bir biçimde gruplandırılması, örgüt mevkileri haline getirilmesi,
- Bu mevkilere uygun kişileri atamak ve yetkilerinin belirlenmesi aşamalarından oluşur.

Böylece örgüt mekanik bir araçtan çok, insan ilişkilerinin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kırgınlıklar, sevgilerden oluşan karmaşık ve sosyal nitelikli bir varlık haline gelmektedir. (Koçel, 1993: 100) Çokuluslu



işletmelerde etkin bir örgüt yapısı, 21.yüzyıl yöneticileri tarafından işletme başarısının temel kriterlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Geçmişte çokuluslu bir işletme şu üç stratejiden birini takip ederek başarılı olabilirdi: Yerel ihtiyaçlara duyarlılık, Bilgi transferi ve Global etkililik. Bartlett ve Ghoshal'a (1988, 1992) göre günümüzde ve gelecekteki çokuluslu işletmelerin başarısı bu üç stratejinin aynı anda kullanılabilmesine ve buna uygun oluşturulacak yapıların varlığına bağlıdır. (Kidger, 2002: 71) Globalleşme, uluslararası rekabet, sınırların kaybolması, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki artışlar gibi gelişmeler bir yandan işletmeleri ülke sınırları dışında düşünmeye, faaliyetlerinde etkililik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, diğer yandan da çevresel koşullardaki değişimlere hemen cevap verebilme yeteneğiyle donatılmış yeni örgüt yapıları oluşturmaya zorlamıştır. (Koçel, 1993: 257) Çokuluslu işletmelerin örgüt yapılarında değişimi gerekli kılan unsurları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. (Özalp vd., 1995: 59)

- Verimlilik ihtiyacı,
- Ulusal ve global değişimlere karşılık verebilmek için esneklik ihtiyacı,
- Teknolojiyi ve bilgi akışını hızlı bir biçimde kolaylaştırma gerekliliği,
- Farklı kültürler arasında koordinasyon sağlama gerekliliği,
- Ortak amaçlar ve öngörülerle yönetim takımları geliştirme zorunluluğu,

### **1. Çokuluslu İşletmelerin Örgütsel Yapı Türleri**

Daniels ve Radebaugh'a göre çokuluslu işletmelerde örgüt yapısına ilişkin kararlar birtakım faktörlere bağlıdır. (Daniels ve Radebaugh, 1998: 522)

- Çoklu yerel işleyiş (Multidomestic), global veya transnational örgüt yapılarının varlığı,
- Çokuluslu işletmelerin faaliyet bölgelerinin özelliği ve yabancı ülkeye giriş politikaları
- Toplam şirket performansı üzerinde uluslararası faaliyetlerin etkisi

Çokuluslu işletmelerin evrimsel gelişimlerdeki her bir aşama, farklı bir örgüt yapısını gerekli kılmıştır. Bu süreçteki örgüt yapısı özelliklerini Tablo 2'deki gibi belirlemek mümkündür. (Daft, 2000: 490)

Tablo 2. Örgütsel Yapı Özellikleri

Aşamalar	Yerel(Domestic)	Uluslararası(International)	Çokuluslu(Multinational)	Global
Yapı	Yerel yapıya eklenmiş ihracat bölümü	Yerel yapıya eklenmiş uluslararası bölüm	Dünya genişliğinde coğrafi ve ürün temeline dayalı yapı	Matrix, transnational yapılar

Kaynak: Daft, 2000: 490.

*i. Yerel (Domestic)Yapı:* Yukarıdaki şemadan da görülebileceği gibi, çokuluslu işletmeciliğin ilk aşamasında işletme genelde iç piyasa ile ilgilidir ve yurt dışı faaliyetlerine bağımlılık düzeyi düşüktür.

*ii. Uluslararası(International)Yapı:* İşletme çokuluslulaşmaya başlangıç aşaması olarak ihracat bölümü oluşturur. İhracat bölümünün artan dış faaliyetleri koordine etmede yetersiz kalması uluslararası bölüm yapısını gerekli kılar.1960'ların başlarında dış faaliyetlerde bulunan çokuluslu işletmelerin çoğunluğu bu yaklaşımı benimsemişlerdir.

*iii. Çokuluslu(Multinational)Yapı:* Ülke dışı faaliyetlerdeki yeni ürünlerde gelişmeyi ve birbirinden çok uzakta olan bölgelerde ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek gerektiğinde ise uluslar arası bölüm yapısı yetersiz kalmıştır. ( Özalp, 1984: 90-96) Çokuluslu işletmeler 1970-1980'li yılların başlarında, daha esnek yapılara ihtiyaç duymuşlardır ve coğrafi temele veya ürün temeline dayalı yapılanmayı tercih etmişlerdir. Örneğin Stratejik İş Birimleri (SBU) kurulmuş ve merkez yöneticilerin rolleri yerel bölgelerdeki bu birimlere aktarılmıştır. Örneğin Nestle, Phillips, General Electric vb. işletmeler bölge temeline odaklanıp, merkezi karar verme düzeyini azaltarak, yerel pazarlara yönelme imkânı sağlayan bu yapılarla rekabet avantajı elde etmişlerdir. (Nikolenko ve Kleiner, 1996: 24)

*iv. Global Yapı:* 1990'lı yılların başlarında karmaşık, hızlı değişimin yaşandığı, yüksek rekabet koşullarına uygun yeni örgütsel yapılar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni yapılar, fonksiyonel, bölgesel, ürün gibi temellerden çok süreçlere odaklanmışlardır. Dikey yapılanmanın yarattığı fonksiyonel hiyerarşik ilişkiler yerine yatay, daha esnek, global bütünleşme ve yerel sorumluluklara duyarlılık ihtiyacını aynı anda karşılayabilen yapıları ifade etmektedir. Bu tür yapılar, matriks, transnational, network, sanal örgüt ve yalın örgütler gibi isimlerle adlandırılmaktadır.

### a) Network Yapılar

Bu yapılar global bütünleşme ve yerel ihtiyaçları eş anlı karşılayabilme ihtiyacı sonucu geliştirilmişlerdir. Bu tür yapıların temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve ürün için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Network organizasyonun diğer önemli bir özelliği de daha önceki örgüt yapılarının ana karakteri olan “komuta ve kontrol” bakış açısı yerine, hiyerarşik kademelerden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. (Koçel, 1993: 394) Bu konu üçüncü bölümde ayrıca ele alınacaktır.

### b) Sanal Yapılar

Gelecek yüzyılın önemli yatay örgütlenmelerinden birisi de sanal örgütlerdir. Sanal örgüt, üyelerinin değişik bölgelerde, zaman dilimlerinde ve organizasyonlarında olmalarına aldırış etmeden, beraberce bir projeyi sonuçlandırmak için oluşturulmuş büyük ölçüde elektronik tekniklere dayanan bir çalışma grubu olarak tarif edilebilirler. (Varal ve Tarcan, 2000: 26) Bu tür örgütlerde işletmeler maliyetleri, becerileri, başarıyı paylaşırlar. Nikolenko ve Kleiner’e göre sanal örgüt yapılarının özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir. (Nikolenko ve Kleiner, 1996: 25)

**Teknoloji:** Teknoloji işletmelerin bir arada iş yapabilmesini sağlayan temel kriterdir.

**Fırsatları değerlendirme:** Global ortamda herhangi bir fırsat oluştuğunda, işletmeler bir araya gelirler ve amaca ulaşıldığında network dağılır.

**Güven;** Sanal örgütü oluşturan her bir işletme bir diğerine güvenmek zorundadır. Çünkü her birinin geleceği bir diğerine bağlıdır.

**Mükemmellik:** Sanal örgütlerde her konuda en iyiye ulaşabilme söz konusudur. Çünkü her firma, bu ekip içinde kendi ayırt edici temel yeteneğine göre bir rol alacaktır.

**Sınırların Olmaması:** Rakipler, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki üst düzeyde uyumlaştırılmış faaliyetlerin sonucu gerçekleşen eylemler söz konusudur. Örneğin; MCI Communications Corp. Geniş müşteri kitlelerine ulaşma ve büyük çapta iş anlaşmalarını kazanabilmek için en az 100 işletme ile işbirliğine girmiştir.

### c) Matriks Yapılar

Matriks yapılar geniş, karmaşık örgütlerde artan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerinin üstesinden gelmek için kullanılır. Matriks örgüt yapıları, fonksiyonel ve ürün temeline dayalı örgütlerin özelliklerini bir araya getirmektedir. Matriks plan, özel projeleri ele almak için geliştirilmiş, geçici bir yapısal örgüt sistemi olabilir. Ya da devam etmekte olan faaliyetlerin devamlılığı açısından sürekli bir özellik taşıyabilir. Matriks örgütün amacı; geleneksel komuta yapısından daha yüksek seviyede koordinasyonu temin edebilmektir. (Ertürk, 2000: )

Çokuluslu işletmeler açısından matriks yapı gelişimini destekleyen nedenleri aşağıdaki gibi belirleyebiliriz. (Phatak, 1982: 98)

- Büyük ölçüde ürün ve bölge çeşitliliği,
- Hem ürün hem de bölge taleplerine aynı zamanda karşılık verme ihtiyacı,
- İki ya da daha fazla bölüm tarafından paylaşımı gerektirecek kaynak kısıtlılığı,
- Sadece tek boyut olarak, mamul ya da bölge üzerinde durmanın yarattığı sorunlar ve yol açtığı kayıplar,
- Fonksiyon, bölge ve ürün ile ilgili konuların aynı anda göz önünde bulundurulmasını gerektiren şirket stratejisinin oluşturulması.

### d) Yalın Örgütler

İşletmelerin büyüme isteği, temel amaçlardan birisi olarak tanımlanırken, küçülme bir işletmenin gerilemesi, işlerinin bozulması olarak algılanmaktadır. Fakat günümüzde çoğu işletme çeşitli nedenlerle küçülmeyi bir sağlıklılık belirtisi olarak ele alıp değerlendirmektedir. Dinamik ve rekabetçi iş ortamı ve globalleşmeye yönelik eğilimler, çoğu işletmeyi kademe azaltmaya(küçültmeye) yöneltmektedir. (Appelbaum vd. , 535-552)Kademe azaltmanın başlıca nedenlerini aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür. (Rabin, 1999: 25)

- İşletmelerin yapılarındaki gereksiz kademeleri azaltarak, maliyet tasarrufu sağlanmasının bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmesi,
- Global düzeyde rekabet edebilmek yüksek düzeyde bir teknoloji gerektirebilir. Bu teknolojik değişim ise, belirli kademelerin işlevlerini ortadan kaldıracaktır.

- Öğrenen örgütler gibi yeni yönetsel yaklaşımlarla kişiler birden fazla mevkinin işini yerine getirebilirler. Bu durum da işletme yönetiminde kademe azaltma kararı ile sonuçlanabilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, çokuluslu işletmelerde başarının büyük ölçüde işletmenin içsel ve dışsal koşullarına uygun seçilmiş bir örgüt yapısına bağlı olduğu söylenebilir. Örgüt yapıları ve içsel ve dışsal koşullara ilişkin bağlantılar aşağıdaki Tablo 3’de özetlenmiştir.

**Tablo 3. Örgüt yapıları ve içsel-dışsal koşullar**

<b>Temel Alınan Koşullar</b>	<b>Yapı</b>	<b>Temel Alınan Koşullar</b>	<b>Yapı</b>
<b><u>Strateji</u></b>		<b><u>Endüstri Tipi</u></b>	
Tek bir ticari faaliyet	Fonksiyonel	Container	Bürokratik
Dikey Ara Ürünler	Fonksiyonel	Plastik	Yetki dağıtımı- Bürokrat
İlişkili Ticari faaliyetler	Bölgesel	Yiyecek	Bürokratik
Bağlı kuruluşların kurulması	Matriks Yapı	<b><u>Örgütün gelişim aşaması</u></b>	
<b><u>Büyüklik</u></b>		Giriş	Girişimci egemen
Küçük	Basit	Büyüme	Fonksiyonel
Orta	Fonksiyonel	Olgunluk	Karlılığa veya yatırım merkezlerine doğru yetki devri
Büyük	Bölgesel	Gerileme	Yapısal müdahale
<b><u>Teknoloji Düzeyi</u></b>		Ölüm	Yapının parçalanması
Düşük	Merkezileşmiş	<b><u>Örgütsel Eğilim</u></b>	
Yüksek	Yetki Dağılımı	1970’lerde	Matriks
<b><u>İş Çevresi</u></b>		1990’larda	Yığılım Örgütleri
Durgun	Mekanik		
Dinamik	Organik		

Kaynak: Martinsons ve Martinsons, 1994: 25.

## 2) Ana İşletme ile Yan Kuruluşlar Arasındaki Yapısal İlişkiler

Çokuluslu işletmelerin coğrafi olarak yayılımları, ana işletme ile yan işletmeler arasındaki, koordinasyon, kontrol, merkezleşme, karar verme gibi yapısal özellikleri örgüt tasarımında ayırt edici karakteristikler haline getirmiştir.

Ana işletme ile yan kuruluş ilişkilerine yönelik yapılan araştırmalarda, yan işletmelere özerklik vermenin yaratabileceği azami fayda ile merkezleşmenin sağlayacağı koordinasyon ve kontrol mekanizmalarındaki etkinlik arasında bir dengeye ulaşma çabaları söz konusudur. (Gates & Egelhoff, 1986, Hedlund, 1981, Barlett & Ghoshal, 1986, Ghoshal & Nohria 1989 ) Bu çalışmaların çoğunda çokuluslu işletmelerde, yan kuruluşların sahip olduğu heterojenliğin, aynı örgüt içerisinde yerel özelliklere dayalı farklı karakteristik uygulamaların varlığını gerekli kılacağı vurgulanmıştır. (Paterson ve Brock, 2002: 141)

Ana işletme ile yan kuruluşlar arasında dört yapısal modelden bahsetmek mümkündür. (Ghoshal ve Nohria, 1993; 26)

Yapısal Uyumluluk Modeli; Ana işletmenin, yan kuruluş ilişkilerinde ortak bir “işletme tarzı” yaratması,

Farklılaştırılmış Uyum Modeli; Ana işletmenin, her bir yan işletmenin özelliklerine uygun farklı yönetim modellerini benimsemesi,

Bütünleştirilmiş Çeşitlilik Modeli; Ana işletmenin, farklılaştırılmış uyum düşüncesini benimsemesinin yanı sıra, aşırı merkezleşme, formelleşme ve normatif bütünleşme ile ana işletme felsefesini baskın hale getirmesi,

Geçici Çeşitlilik Modeli; Bu modelde ne baskın bütünleşmiş bir mekanizma ne de yerel koşullara yönelik bir farklılaştırma örneği vardır. Bu model, geçici ihtiyaçlara yönelik geliştirilen yapısal işleyişi ifadelemektedir.

Çokuluslu işletmelerin, etkili bir performans sergileyebilmek için, çevresel koşullara uygun yapıları ifadeleyen modelleri seçmeleri gereklidir. Global (Global) işletmeler, farklı karşı kültürlerle bağlantı ve koordinasyon ihtiyacını karşılayacak ortak ve bütünleşik bir yapıyı gerekli kılacağı için, en uygun model, yapısal uyumluluk modelidir. Çokuluslu (Multinational) işletmeler global işletmelerin tersine yerel çevrelerde rekabetçi olmak zorundadır. Dolayısıyla, yerel ihtiyaçlara duyarlı, farklılaştırılmış uyum modeli etkililiği sağlayacaktır. Ulussuz (transnational)

işletmelerde ise uygun model bütünleştirilmiş çeşitlilik olarak ele alınmıştır. Çünkü Ulussuz (transnational) işletme yapısında, yerel ihtiyaçlara cevap verebilmek kadar ülkelerarası koordinasyonu sağlamak da önemlidir. Aksine durgun uluslararası (international) çevreler ne güçlü bir farklılaştırma, ne de güçlü bir bütünleşmeye sahiptirler. Böyle bir ortamdaki işletme sistemli organizasyonel bir tasarımdan fazla bir yarar sağlamayacaktır. Bu tür işletmeler için en uygun model, geçici çeşitlilik olarak değerlendirilmektedir.

Geleneksel yönetim modellerinde; yan kuruluşlara fazla özerklik tanınmaz ve önemli kararlar merkezden alınır. Böylece kontrol kaybı riski en aza indirilmiş olur. Doğal olarak çokuluslu işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşabilmesinde kontrolün önemli bir rolü vardır. Aşağıda belirtmiş olduğumuz nedenler çokuluslu işletmelerde kontrolü zor bir hale getirmektedir. (Daniels ve Radebaugh, 1998;18)

*i.* Coğrafi mesafe; E mail, faks gibi teknolojik iletişim olanaklarına rağmen, bazı koşullar yüz yüze iletişimin varlığını gerekli kılar. Coğrafi uzaklık, iletişimde zaman kaybı, maliyet artışı ve hataları beraberinde getirir.

*ii.* Farklılık; Ülke farklılıkları, faaliyetlerin ülkelerarası karşılaştırılmasını zorlaştırır. Pazar büyüklüğü, rekabetin yapısı, ürünün doğası, emek maliyeti ve diğer farklılıklar performans ve standartların değerlendirilmesinde yanlış sonuçlara ulaştırabilir.

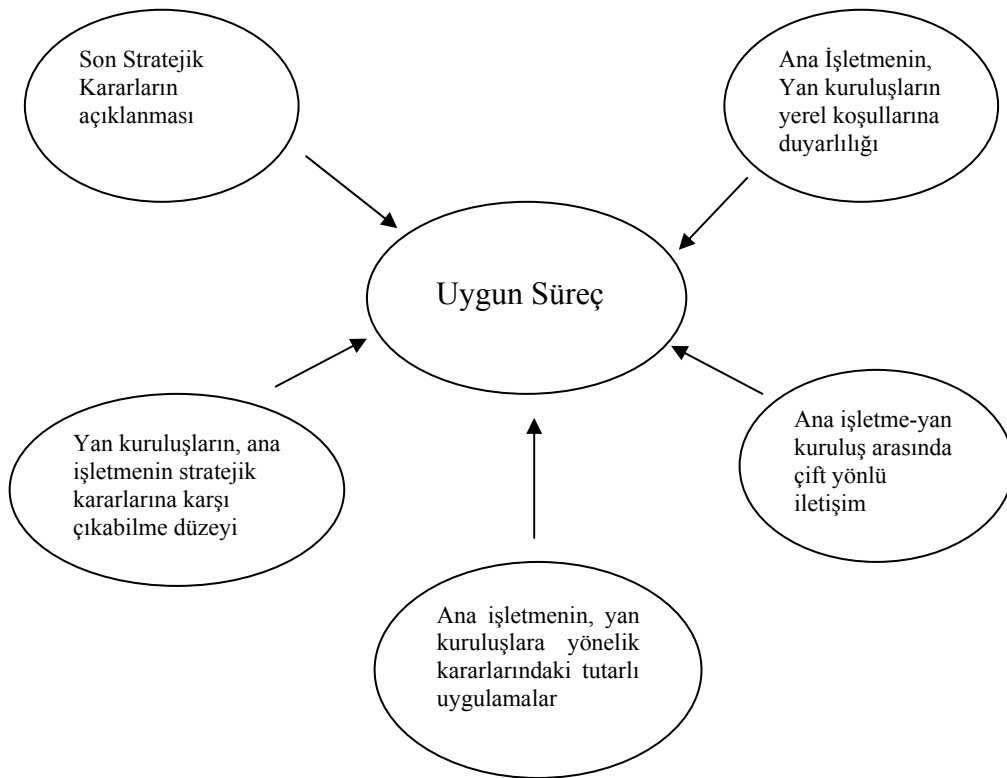
*iii.* Kontrol Edilemezlik; Yabancı ortakların ve farklı siyasi baskıların varlığı, kontrol işlevinin gerçeği yansıtmasını engelleyebilir. Çünkü yan kuruluştaki bazı uygulamalar dış ortakların veya siyasi baskıların zorlamasına dayanabilir ve bu uygulamalar ana işletme uygulamaları ile çelişebilir.

*iv.* Kesinlik Derecesi: Ana işletmenin amaçları ve geliştirdiği planlarla belirlenen kontrol kriterleri, yan kuruluşların uygulama sonuçlarıyla karşılaştırılarak, kontrol sağlanmaya çalışılır. Fakat her bir yan kuruluşun ekonomik sisteminde ki göstergeler bu karşılaştırmayı yapmada sağlıklı veriler sunamayabilir. Ayrıca politik ve ekonomik şartlar, bazı yörelerde hızlı bir değişime tabidir ve bu faktörler ana işletmenin bu yöreye ait uzun dönemli planlarını engeller.

Sumantra Ghoshal ve Nohria Nitin'in geliştirdiği modern yönetim modeli ise etkin bir kontrol sistemi olarak ele alınan "Dengeli Ana İşletme-Yan Kuruluş" (Headquarter Subsidiary Relations "HSR") ilişkisini savunmaktadır. Bu yönetim

modelinde HSR ilişkileri; merkezleşme, formelleşme ve normatif bütünleşme terimleri ile tanımlanmıştır. (Rodrigues, 1995; 32) Merkezleşme; işletmenin karar verme sürecindeki formel otorite ve hiyerarşik mekanizmadır. Formelleşme; resmi sistemler, düzenlenmiş kurallar ve belirli prosedürler gibi bürokratik bir mekanizma vasıtasıyla karar vermeyi ifadeler. Normatif bütünleşme ise ne merkeze ne de yerel uygulamalara yönelik bir eğilimi ifadeler. Yönetici davranışlarının, bakış açılarının; paylaşılan değerler, inançlar ve amaçları kapsayacak biçimde sosyalleştirilmesidir.

Dengeli HSR olarak ele alınan bu süreçteki, stratejik karar verme aşamalarını Şekil 2’teki gibi göstermek mümkündür. (Rodrigues, 1995; 32)



Şekil 2. Dengeli HSR’ de Global Stratejik Karar Verme Süreci

Kaynak: Rodrigues, 1995: 32.

Model; merkezleşme ve yetki dağıtma arasındaki dengeyi dolayısıyla kontrolü etkin bir hale getirmeyi sağlamaktadır. Matriks örgüt yapısı bu iletişimi destekleyen yapılara örnektir.



## B) ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM ANLAYIŞLARI

Bir işletme, uluslararası faaliyet gösteren bir yerel işletmeden çokuluslu bir işletmeye dönüşürken, hem örgütün yapısında, hem de yönetiminde değişim beklenir. (Stanley, 1977: 231) Bu değişim, çok uluslu işletme yöneticilerinin, global verimliliği sağlamalarının yanı sıra, yerel ihtiyaçlara karşı duyarlı olabilmeleri de gerektirmektedir. Perlmutter (1965), yabancı ülkelerde faaliyette bulunan işletmelerin yönetsel uygulamalarını inceleyerek uluslararası yöneticilere özgü üç tutum belirlemiştir. (Phatak, 1982: 26)

*i. Tek Merkezli (Etnosentrik) Felsefe:* Tek merkezli felsefeye sahip yönetim biçimi; ana ülkeye özgü tutum, yönetim biçimi, bilgi, değerlendirme ölçüleri ve yöneticilerin, ev sahibi ülkeden elde edilebilecek her şeyden daha üstün olduğu düşüncesine dayanır. Dolayısıyla, kararların ana şirket tarafından, yan şirketlere dikte ettirilmesinin söz konusu olduğu, tek merkezli bir yaklaşım söz konusudur.

*ii. Çok Merkezli (Polisentrik) Felsefe:* Çok merkezli felsefeye sahip yönetim, yan kuruluşlardan her birini ayrı bir ulusal birim olarak görür. Ev sahibi ülkedeki kültür ve davranışları ancak, ev sahibi ülke vatandaşlarının en iyi kavrayabileceği düşüncesine dayalıdır. Bu felsefede, yan işletmelere belirli bir özerkliğin tanındığı çok merkezli bir yaklaşım söz konusudur.

*iii. Bölge Merkezli (Regiosentrik) ve Dünya Merkezli (Geosentrik) Felsefe:* Milliyetçilikten en fazla uzaklaşmış yönetim felsefeleridir. Bu felsefelerde yönetim belirli bir bölgeyi veya bütün dünyayı hedeflemektedir. Ana işletme ile yan kuruluşların uygulama birliği içinde dünya piyasalarında veya belirli bir bölgede bütünleştirilmesi düşüncesine dayalıdır. Royal, Dutch, Shell, Unilever, Nestle gibi firmaların içinde sayılabileceği dünya merkezli şirketler, bu felsefeye en iyi örnekleri oluşturmaktadır.

Perlmutter(1996), üst yönetimin eğilimlerindeki değişikliği, çokuluslu işletmelerin evrimsel gelişimlerine paralel olarak, sırasıyla; tek merkezli, çok merkezli, bölge/dünya merkezli olarak belirtmiştir. (Kelly, 2001: 540) Perlmutter'e göre; çokuluslu işletmeler, ilk gelişim aşamalarında, ana işletme kültürünü transfer edebilmek, finansal prosedürleri uyumlaştırabilmek gibi amaçlarla tek merkezli bir yaklaşıma sahip olmaktadırlar. Uluslararası faaliyetlerin artış gösterip, ülkelerarası farklılıklar gözlemlendiğinde çok merkezli, son aşamada ise global düzeyde iş yapabilme düşüncesi ile, hem yerel, hemde

global ihtiyaçların dikkate alındığı bölge/ dünya merkezli bir yaklaşıma sahip olabilmektedirler. (Kidger, 2002: 71)

Ana işletmenin, yan işletmelere yönelik kararlarının, sahip oldukları felsefelere göre nasıl değiştiği Tablo 4’de özetlenmiştir. (Phillips ve Fox, 2003: 466)

Tablo 4. Ana İşletmenin, Yan İşletmelere Yönelimi

<b>Girişimin Değişkenleri</b>	<b>Tek Merkezli (Etnosentrik)</b>	<b>Çok Merkezli (Polisentrik)</b>	<b>Bölge Merkezli (Regiosentrik)</b>	<b>Dünya Merkezli (Geocentric)</b>
<b>Örgütün Karmaşıklığı</b>	Ana işletmede karmaşık, yan işletmelerde basit örgütsel işleyiş	Çeşitli ve bağımsız örgütsel işleyişler	Bölgesel temele dayalı yüksek bağımsızlık	Dünya düzeyinde oldukça bağımsız örgütsel işleyiş ve karmaşık örgüt yapıları
<b>Yetki, Karar Verme</b>	Tamamen ana işletmede	Ana işletmede göreceli olarak az	Bölge yöneticisinde ve/veya yan işletmelerde yüksek karar verme düzeyi ve yan işletmeler arası yüksek koordinasyon düzeyi	Ana işletme, yan işletmeler arasında dünya düzeyinde yüksek bir işbirliği
<b>Güdüleme Politikaları(Ödül ve Cezalandırma)</b>	Ana işletmenin uyguladığı güdüleme politikaları	Yan işletmelerin performansı ile bağlantılı düşük /yüksek güdüleme politikaları	Bölgesel amaçlara ulaşmaya katkı sağlayacak güdüleme politikaları	Yerel ve dünya düzeyinde ki amaçlara ulaşabilmeye yönelik güdüleme politikaları
<b>İletişim(Bilgi Akışı)</b>	Ana işletmeden yan işletmelere emirler ve talimatların aktarılması	Merkez ile yan işletmeler arasında ve yan işletmelerin kendi aralarında geliştirdikleri iletişim	Bazen ana işletmeden fakat genelde, bölgesel merkezden yan işletmelere dağıtılan iletişim	Ana işletme ile dünya düzeyine yayılmış yan işletmeler arası çift yönlü iletişim
<b>Coğrafi Kimlik</b>	Ev sahibi ülke kimliği	Yabancı ülke kimliği	Bölgesel işletme kimliği	Her bir yan işletme eğilimine duyarlı dünya işletmesi kimliği
<b>Devamlılık(İşe Alma, Kadrolama, Terfi)</b>	Ana ülke çalışanları herhangi bir yan işletmede görev alabilir	Ev sahibi ülke çalışanları, kendi ülkelerindeki uygun mevkide görev alabilir.	Bölgesel yetiştirme ve terfi gerçekleştirilir.	Dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi elemanlar, herhangi bir yan işletme için geliştirilir ve atanırlar.

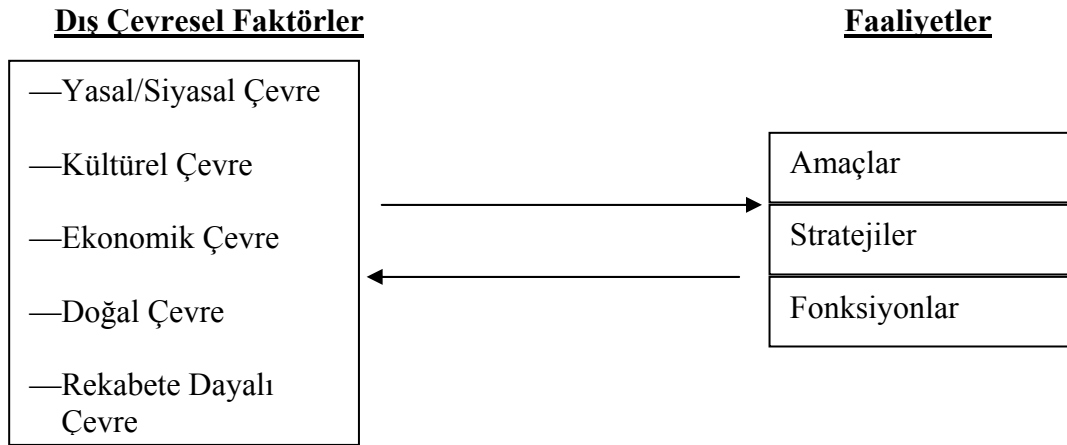
Kaynak: Phillips ve Fox, 2003: 466.

### C) ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÇEVRESİ

İşletmeler, uluslararasılaşma sürecine girmeleri ile birlikte daha karmaşık bir ortamda faaliyet göstermeye başlarlar. Bu ortamdaki çevresel faktörleri anlama ve onlara uyum sağlama yetenekleri, çokuluslu işletmelerin rekabetçi konumlarını belirleyecektir. Çünkü bir işletme çevresel faktörleri değerlendirmeden, yeni stratejiler geliştiremez ya da bu stratejileri uygulayamaz. (Daniels ve Radebaugh, 1998;13)

Çevre, örgütün sınırları dışında kalan, örgütü kısmen veya tamamen etkileme potansiyeli olan her şey olarak tanımlanabilir. (Daft, 2000: 130) Uluslararası bir işletmenin çevresi; kontrol edilebilir (işgören, örgütün fonksiyonel birimleri ve örgütsel amaçlar ve hedefler gibi) iç çevre koşulları ile kontrolleri daha zor olan uluslararası çevre koşullarından oluşmaktadır. (Li, 1998: 322)

Uluslararası çevre koşullarının en önemli özellikleri ise; sürekli değişimin yaşanması ve çevresel belirsizliktir. Uluslararası çevre koşullarındaki belirsizliği azaltmak karar verme aşamasının başlangıcıdır ve çevresel olasılıklar hakkındaki bilgi karar vermeyi kolaylaştırır. Bu süreç adaptasyon süreci olarak tanımlanmaktadır. (Daren, Miles and Snow) (Leifer ve Delbecq, 1978: 40) “Stratejik yönetim” ve “çevre analizi” adaptasyon sürecinde kullanılan başlıca araçlardır. Stratejik yönetim işletmeyi dış çevre ile uyumlu hale getirmeyi hedefleyerek, fırsatları değerlendirme, tehditleri önleme olanağı yaratır. Çevresel analiz ise; olaylar, eğilimler ve iş çevresindeki değişimlerle ilgili bilgiyi toplayarak, bir işletmenin geleceğine yönelik kararlarına rehberlik eder. Çevresel analiz ile toplanan bilgidir rekabet stratejilerinin seçiminde, şirket amaçlarının oluşturulmasında ve işletme fonksiyonlarının şekillendirilmesinde yararlanır. (Ebrahimi, 2000: 253-270) Çokuluslu işletmeleri etkileyen çevresel faktörleri Şekil 3’deki gibi özetlemek mümkündür. (Daniels ve Radebaugh, 1998: 13)



Şekil 3. Uluslararası Dış Çevre Faktörleri

Kaynak: Daniels ve Radebaugh, 1998: 13

### 1. Yasal/Siyasal Çevre

Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletme, dış ticaret yaptığı veya yan işletmelerinin bulunduğu ülkelerdeki yasal/ siyasal koşullarla karşı karşıya gelecektir. Dolayısıyla, bu ülkelerin yayıldığı coğrafi bölge kadar sayıda, yasal/ siyasal düzenlemeleri analiz etmesi ve değerlendirmesi gerekecektir.

Farmer & Richman'ın (1965) öncülüğünde geliştirilen “çevresel yaklaşım” da yasal/siyasal çevre karakteristikleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir. (Farmer, 1964: 55)

- İş ile ilgili yasal düzenlemeler,
- Savunma politikaları,
- Dış politika,
- Siyasal tutarlılık,
- Siyasal örgütlenme,
- Yasal esneklik ve yasal değişimler.

Uluslararası alanda, evrensel ve bölgesel ticari anlaşmaların uluslararası politik güç olarak ön plana çıkmasıyla birlikte, yasal/siyasal çevre bileşenleri aşağıdaki gibi düzenlenmiştir. (Duncan, 1972: 315)

- Endüstri üzerindeki devlet müdahaleleri,
- Endüstriye veya o endüstrideki ürünlere yönelik siyasi tutumlar,
- Endüstri üzerinde etkili olan ticari birliklerin almış olduğu kararlar.

Bu sayılan bileşenler, ulusal devletlerin, tüm uluslararası özel girişimleri sınırlayıcı, destekleyici, engelleyici gücünü ifadelemektedir. Bu nedenle uluslararası bir işletmenin yaşayabilmesi, ulusal devletin ülkeye ürün, teknoloji, sermaye, yönetim ve yabancı mülkiyetin girişine izin vermeye istekli olup olmamasına bağlıdır. (Yüksel, 1999: 21) Çokuluslu bir işletmenin, pazara giriş kararı ve yöntemi, (yabancı şube açma, ortak yatırım vb.), bu seçimde belirleyici rol oynayan; kontrol, risk, maliyet unsurlarının, yasal ve siyasal koşullar açısından değerlendirilmesine bağlı olacaktır. (Doherty ve Nicholas, 2004: 14-19)

Yasal/Siyasal çevre koşulları çokuluslu işletmelerin etik dışı ekonomik davranışlar sergilemelerine de sebep olmaktadır. Örneğin, çokuluslu işletmelerin, az gelişmiş ülkelerde gerçek karlarını gizleyip, daha çok dolaylı yollardan kar transferine yönelten en önemli neden siyasaldır. Birçok gelişmiş ülkede halen yabancı sermayeye karşı tam bir güven olmaması ve yabancı sermayenin yeni bir sömürgecilik hareketi olarak gösterilmesi, yüksek ilan edilen karların, bu duyarlılığı daha da artırması olasılığı, yabancı işletmeyi, normal karlarını düşük göstermeye, fakat anlaşmalı yollardan yapılan ticaret veya lisans satışları ile karlarını dolaylı yollardan maksimize etmeye yöneltmektedir. (Alpar, 1978: 90)

## 2. Ekonomik Çevre

İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileme özelliğine sahip olan önemli çevresel koşullardan birisi de ekonomik çevredir. İşletmeler içinde buldukları ülkenin ekonomik şartlarına göre şekillenmektedirler. Neyin, ne kadar, hangi fiyattan ve nasıl üretileceği gibi temel işletme kararları ekonomik koşullar doğrultusunda verilecektir. Ekonomik çevrenin en önemli özelliklerinden birisi kontrol edilemez bileşenlere sahip olmasıdır. Üstelik çokuluslu işletme yöneticilerinin kararlarında birden fazla ülkenin ekonomik koşullarını göz önüne almaları gerekmektedir.

Çokuluslu işletme yöneticileri, ülkeler arası kıyaslama yaparak, üretimlerini nerede, ne zaman ve nasıl gerçekleştireceklerinin analizinde bir takım ekonomik belirleyicilere ihtiyaç duyacaklardır. Bu değerlemede göz önüne alınabilecek ekonomik güç bileşenlerini aşağıdaki gibi belirleyebiliriz. (Daniels ve Radebaugh, 1998: 117-118)

- Bir ülkenin ekonomik sistemi,

- Ekonomik denge/ istikrar,
- Sermaye pazarlarının mevcudiyeti ve etkililiği,
- Ekonomik alt yapının varlığı(iletişim, ulaşım vb.),
- Pazar büyüklüğü,
- Diğer ekonomik göstergeler(Enflasyon, ekonomik büyüme, bütçe açığı/ fazlası )
- İşletmenin içinde bulunduğu endüstri alanının, faaliyet göstereceği ülkede özel sektör/kamu sektöründe olma durumu,
- Devletin yabancı sermayeye yönelik tutumu.

Ülkeleri ekonomik açıdan “gelişmiş” ve “ gelişmekte olan-az gelişmiş” olarak ikiye ayırabiliriz. Ülkelerin bazıları gelişmiş ekonomiye sahip olma vasıflarıyla uluslar arası alanda daha avantajlı bir konuma sahiplerken, bazıları az gelişmişliğin sonucu rekabet edebilecek güce sahip değildirler. Ancak az gelişmiş ülkeler, 1950’li yıllara kadar dış ticarete uyguladıkları “İthalat İkamesi Politikaları” nı, “ İhracata Dayalı Sanayileşme” ye terk etmeleriyle beraber sanayi malları üretimlerinde oldukça önemli mesafeler almışlardır. (Tablo 5) Dolayısıyla, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler, 1950’li yıllardan itibaren, ekonomik güç dengelerindeki değişimlerin etkisiyle faaliyetlerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır.

Tablo 5. Endüstriyel Üretim ve İstihdamdaki Gelişmeler

1970= 100	Endüstriyel Üretim(Üretim Endeksi)				
	1958	1965	1973	1975	1977
Gelişmiş ekonomiler	49	77	120	112	126
Az gelişmiş ekonomiler	42	71	128	137	155
Endüstriyel İstihdam(İstihdam Endeksi)					
Gelişmiş ekonomiler	83	85	102	98	98
Az gelişmiş ekonomiler	68	87	122	134	138

Kaynak: Alpar, 1982, 67

### 3. Doğal çevre

Coğrafi koşulları iyi analiz edebilen birçok uluslu işletme yöneticisi, dünya kaynaklarının sağlanma koşulları, konumları, nitelik ve nicelikleri hakkında bilgi sahibi olacak, faaliyetlerini bu koşullara göre yönlendirebilecektir. Kaynakların dünya üzerindeki dağılımı, işletmelerin faaliyetlerini farklı coğrafi bölgelere dağıtmaları sonucunu doğuracaktır. Aynı zamanda, yüksek dağlar, geniş çöller, ormanlar vb. gibi bir ülkenin coğrafi engelleri de bu ülkenin dağıtım kanalları ve iletişimde de güçlükler ortaya çıkartabilecektir. Bazı coğrafi bölgelerdeki iklim koşulları ve doğal felaketlerde ürün özellikleri, ürün fiyatı gibi birçok konuda etkili olmaktadır. Örneğin 1999 yılında Taiwan depremi nedeniyle önemli bilgisayar parçalarında global bir kıtlık yaşanmıştır. (Daniels ve Radebaugh, 1998: 15)

Doğal çevre ile ilgili önemli konulardan bir diğeri ise, çevre kirliliği ve çevre dengesi konusunda ülkelerin almış oldukları bağlayıcı tedbirlerdir. Ülkelerin çevre kirliliğine yol açan ve ekolojik dengeyi bozan davranışları dört grupta toplanabilir. (Mutlu, 1999; 373)

İşletmenin ürettiği malın topluma doğrudan zararlı olması; Örneğin, uyuşturucu maddeler ve sağlığa zararlı ilaçlar,

İşletmenin ürettiği malın topluma doğrudan yararlı ancak, dolaylı olarak zararlı etkilerde bulunması; Örneğin, yapılan araştırmalar, zararlı böcekleri öldürmede kullanılan DDT'nin gıda maddeleri üretiminin yarıya düşmesine neden olduğunu göstermektedir.

Üretim artıklarının yarattığı çevre kirlenmesi; Çevre kirlenmesi endüstri artıklarının denizlere dökülmesi, gemilerden sızan akaryakıt artıkları, fabrika ve ev bacalarından çıkan zehirli gazların havaya karışmasıyla meydana gelmektedir.

Gürültü Artışı; Gürültünün insan üzerinde olumsuz etkileri mevcuttur. Araştırmalar, gürültülü yerlerde çalışanların saldırgan olduklarını ve çocukların da geç okuma-yazma öğrendiklerini ortaya çıkarmıştır.

#### 4. Kültürel Çevre

Yerel işleyişe sahip işletmelerle, çokuluslu işletmeler arasındaki temel iki fark; coğrafi yayılım ve çok kültürlülüktür. Çokuluslu işletme yönetimleri farklı coğrafi bölgelerde, farklı kültürlerle çalışmak zorundadırlar. Üstelik kültür, işletmecilikle ilgili tüm kararlarda baskın bir role sahiptir. Bu durum, çokuluslu işletme yönetimlerinde kültürel farklılıklara duyarlı, örgüt yapısını ve işletme stratejilerini bu duyarlılığa yönelik düzenleyen ve bu farklılıkları avantaja dönüştürmeyi başaran yöneticilere duyulan ihtiyacı artıracaktır.

Şüphesiz ki diğer tüm çevre koşulları uluslararası işletmecilikte önemli konulardır. Fakat kültürel unsurların( değerler/ ideolojiler, dini inançlar, eğitim düzeyi, iletişim şekli, sosyal yapı vb. ) karmaşıklığı ve tüm işletme kararlarında etkisi bulunma özellikleri bu çevrenin, çokuluslu işletmelerde özel bir inceleme alanı olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Kültür konusu, çalışmamızın üçüncü bölümünde ayrıca ele alınacaktır.

#### 5. Rekabete Dayalı Çevre

Her işletme, diğer çevresel koşullara ek olarak, rekabet çevresi faktörlerinden de etkilenir. Rekabet çevresi faktörleri, ülkelerarası rekabete dayalı farklılıklar, rakiplerin göreceli yetenekleri ve sayıları, fiyat, pazarlama gibi konularda sahip olunan temel avantajlar olarak belirlenebilir. (Daniels ve Radebaugh, 1998: 16)

İşletmeler aynı sektörde yer alsalar bile, birbirinden farklı stratejilerle rekabet avantajı yaratmaya çalışırlar. Örneğin; Volkswagen, Rolls-Royce'a göre üretilen otomobillerin maliyetleri ile daha ilgilidir. Çünkü Brezilya'da düşük maliyetli işgücünden yararlanarak gerçekleştirdiği üretim olanaklarına şimdi sahip değildir. Diğer bir rekabet avantajı faktörü ise, şirketin büyüklüğü ve rakiplerine göre sahip olduğu göreceli kaynak üstünlüğüdür. (Daniels ve Radebaugh, 1998: 17)

Porter'e göre; uluslararası rekabet ortamındaki farklılıklar dört temel nedene dayanmaktadır. ( O'Shaughnessy, 1986: 12)

- Faktörel koşullar: Ülkenin üretim faktörleri konusundaki pozisyonu
- Talep koşulları: Ev sahibi ülke endüstrilerinin, ürün ve hizmetlerine yönelik



talep durumu,

- İlişkili ve destekleyen endüstrilerin varlığı: Uluslararası düzeyde rekabet yapılabilmesini sağlayacak, tedarikçi ve diğer endüstrilerin ülkede bulunup bulunmaması,
- Şirket stratejisi, yapı ve rekabet: Yerel rekabetin doğası gereği, oluşturulmuş işletmelerin, organize edilme ve yönetilme biçimleri.

## İKİNCİ BÖLÜM

### REKABET AVANTAJI KAVRAMI VE REKABET AVANTAJI FAKTÖRLERİNİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELER AÇISINDAN İNCELENMESİ

#### I. TEMEL KAVRAMLAR

Globalleşen dünyada, işletmeler gerek kendi ülkelerinde, gerekse uluslararası faaliyetlerinde giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı ile karşı karşıyadırlar. Kendi ülkelerinde faaliyet gösteren yabancı girişimcilerinin oluşturduğu baskı, uluslararası faaliyette bulunmayan işletmelerin dahi global rekabeti hissetmelerine neden olmaktadır. Globalleşmeyle birlikte sınırların kaybolması, haberleşme olanaklarındaki artış, bilgi işleme teknolojilerinin gelişimi, dünyayı tek bir pazar haline getirirken, bu gelişimler rekabetin yeniden sorgulanmasına ve rekabetle ilgili kavramsal çerçeveye yeni anlamlar katılmasına neden olmuştur.

#### A) REKABET

“Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.” (Eren, 2000: 139)

Rekabet edebilmek, işletme faaliyetlerinin rekabette odaklanacağı unsurların saptanabilmesindeki başarıyı ve bu unsurlarında zaman içinde değişebileceğinin farkındalığını gerektirir. Örgüt analisti Morris MASSEY, işletmelerin bir on yıldan diğer on yıla kadar değiştiğini ve her on yılda iş çevrelerinde ve işletme stratejilerinde yeni bir düşünce şeklinin hâkim olduğunu ifade etmiştir. (Belohlav, 1996: 12) Rekabetin yönünü de belirleyen bu gelişimi aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. (TUSİAD, 2002: 5)

- (60'lı yıllar) Üretim üstünlüğü ile rekabet: Bu döneminin en önemli özelliği üretilen her malın satılabilir olmasıdır. Bu dönemde işletmeler rekabet edebilmek için üretime odaklanmışlardır.
- (70'li yıllar) Maliyet üstünlüğü ile rekabet: Bu dönem işletmeler için, maliyet kontrolleri ve fiyat faktörlerinin önem kazandığı bir rekabet ortamını ifade etmektedir.
- (80'li yıllar) Ürün kalitesi ile rekabet: Bu dönemde ise işletmeler ürünlerinde kalite artırma çabalarına odaklanmışlardır. Kalite olgusuna başarılı yaklaşımlardan birisi olan Toplam Kalite Yönetimi uygulanmaları müşteriler üzerinde odaklanma, uygulama ve süreç içinde sürekli gelişme, toplam katılım gibi bileşenleri ile rekabette belirleyici bir rol oynamıştır. (Belohlav, 1996: 13)
- (90'lı yıllar) Hız ve esneklik ile rekabet: Bu dönem işletmelerin değişimlere cevap verebilme düzeyi ve hızına bağlı olmuştur.
- (2000'li yıllar) Değer yaratma ve bilgi ile rekabet: Bu dönem değişimin, temel yeteneklerin, bilginin, elverişli koşulların varlığı halinde yarışma yerine işbirliğinin, kültürel farklılıklara duyarlılık gibi rekabetçi tabanı yeniden tanımlayıp düzenleyen günümüz koşullarını ifade etmektedir.

## B) REKABET AVANTAJI

Literatürde “rekabet gücü” , “ rekabet üstünlüğü” , olarak da ele alınan rekabet avantajı kavramının tanımlanması konusunda, görüş birliğine ulaşmak zordur. Rekabet avantajının hangi düzeyde (firma, endüstri, ülke ) ele alınacağı ve rekabeti belirleyen unsurların zaman içinde gösterdiği değişim, tanımlamayı güçleştiren nedenlerin başlıcalarıdır. Rekabet avantajı kazanmanın geleneksel üç aracı olan finansal, teknolojik ve pazarlama becerisi günümüz rekabet koşullarının asgari şartları olarak ele alınmaktadır. Bir başka ifade ile makinelerden fikirlere doğru bir hareketin olduğu bir dünyada bu geleneksel kapasitelerde ilerleme sağlayacak olan öğrenme, yaratıcılık ve yenilik, kültürel farklılıkları yönetebilme gibi yeni değerler olmadan rekabet avantajının korunması mümkün olmayacaktır. (Daft; 2000: 491)

Literatürde rekabet avantajı kavramı makro ve mikro boyutlarda ele alınmaktadır. Rekabet avantajının mikro boyutu, işletmenin bir ülkede veya faaliyet gösterdiği

ülkelerin işletmeleri arasındaki rekabeti ifadelerken, makro boyutta ulusların rekabetinden söz edilmektedir. ( Scott & lodge, 1985; Porter, 1990 ) Mikro boyutta ele alındığında; rekabet avantajı; “ bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı açısından elde ettiği üstünlük durumu” (Dinçer, 2003: 95) ,ya da “ bir işletmenin rakipleri karşısında geliştirdiği benzersiz konum” (Barış, 2003: 55) olarak tanımlanabilir.

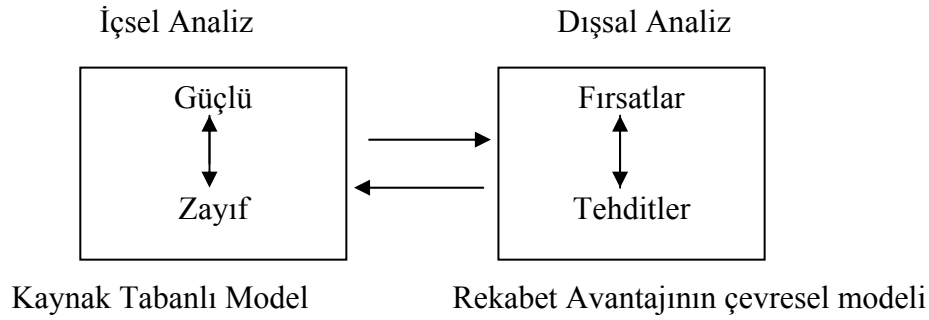
Makro açıdan rekabet ise; “ Bir ülkenin, uluslararası pazarlarda genişleme ve bunu sürdürmeye yönelik kapasitesi ile halkının yaşam standardını yükseltebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. (Waheduzzaman ve Ryans, 1996: 7)Waheduzzaman ve Ryans’a göre; Makro boyutta ele alınan rekabet avantajına yönelik tanımların üç temel özelliği vardır.

- Amaç : Rekabet avantajında birincil amaç, çeşitli faaliyetlerle bir ülke vatandaşlarının gelirlerini ve yaşam standartlarını artırabilmektir.
- Kapasite: Mal ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılmasında, bir ülkenin diğer ülkelere üstünlük sağlayacak düzeyde bir yeteneğe sahip olmasıdır.
- Ölçüm: Bir ülkenin rekabette olduğu diğer ülkelerle, pazar payı, yatırım, üretim, ticari ödemeler dengesi gibi ölçüm araçları ile kıyaslanmasını sağlar.

### C) SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI

İşletmelerin rekabet ortamındaki varlıklarını koruyabilmeleri, sahip oldukları rekabetçi üstünlüklerini sürdürülebilirlik yeteneklerine bağlıdır. Çünkü bir işletmenin kaynakları ve olanakları ile elde ettiği rekabet gücü, korunamadığı takdirde zamanla üstünlük sağlama özelliğini yitirecektir.

İşletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını anlama, stratejik yönetimin başlıca çalışma alanlarından birisini oluşturmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı araştırmaları konusunda çoğu çalışma, Kaynak Tabanlı Model ve Rekabet Avantajının Çevresel Model’ ine (Şekil 4) odaklanmışlardır. (Barney, 1991: 100) Çünkü işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüklerini sürdürmek için çeşitli stratejiler geliştirirler ve bu stratejilerin seçimi ise çevresel koşulların niteliği ve örgütün kaynaklarına bağlıdır. (Özkara, 1999: 138)



Şekil 4. Kaynak Tabanlı ve Çevresel Model

Kaynak: Barney, 1991: 100

Bu model, işletmenin içsel zaaf ve eksikliklerinden kaçınırken, dış tehditleri yok etme, çevresel fırsatlara cevap verirken, içsel güçlü yanlarını koruma ile sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahipliği ifade eden geleneksel yaklaşımlardan oluşmuştur. Çalışmamızın ileri bölümlerinde, kaynak tabanlı model ayrıca ele alınacaktır.

“Sürdürülebilir rekabet avantajı, bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri karşısında eş anlı olarak yerine getirilemeyen ve değer yaratan bir stratejiyle ulaştıkları üstünlük durumudur.” (Barney, 1991: 102) Barney’e (1991) göre tanımda vurgulanan iki özellikten bahsetmek mümkündür. Birincisi; işletmenin rekabetçi üstünlük yarışında, sadece mevcut rakipleri değil, aynı zamanda gelecek zaman dilimlerinde, endüstriye girebilecek potansiyel rakipleri de dikkate almalıdır. Bu yüzden bir işletmenin rekabet avantajının sürdürülebilirliği şimdi ve gelecekteki rakipleri tarafından yerine getirilemeyecek bir stratejiye sahip olmalarına bağlıdır. İkincisi ise, şu anki mevcut koşullarda rekabet avantajına sahip olmanın “ sonsuza dek” süreceği anlamını taşımamasıdır.

## II. REKABET AVANTAJI FAKTÖRLERİNİN ÇOKULUSLU İŞLETMELER AÇISINDAN İNCELENMESİ

1970’li yıllardan itibaren işletmeler hızlı bir biçimde, yerel rekabet düzeyinden, ulusal rekabet düzeyine geçiş yaşamaktadırlar. Ulusal düzeyde faaliyet göstermeye başlayan bir işletmeyi, yerel işleyişe sahip bir işletmeden ayıran temel iki fark; coğrafi

olarak yayılım ve çok kültürlülüktür. Bu özellikler ise işletmelerin rekabet avantajı olarak ele alacağı değerleri ve rekabet stratejilerinin seçimi üzerinde etkili olmaktadır.

Porter, ulusal düzeydeki rekabet ile uluslararası rekabet arasındaki farkları aşağıdaki gibi belirlemiştir ; (Porter, 2003: 346)

- Ülkeler arasındaki faktör maliyet farklılıkları,
- Yabancı pazarlarda farklılık gösteren koşullar,
- Yabancı devletlerin farklı rolleri,
- Sahip olunan kaynaklarda ve yabancı rakiplerin gelişimlerini takip edebilme yeteneklerindeki farklılıklar.

Literatürde, klasik rekabet kuramlarından günümüze kadar bir işletmenin rekabet avantajı sağlama koşullarına yönelik zengin bir bilgi birikimi mevcuttur. Global rekabette, rekabet avantajı belirleyicilerinin neler olduğu, bu yarışı kazanmadaki stratejik manevraların nelerden oluştuğu, hem uluslararası yönetim, hem de stratejik yönetimin başlıca uğraş alanı olmuştur. Bu yaklaşımlar, çalışmamızda; rekabet avantajı kavramının gelişimi, rekabet avantajına yönelik gelişimlerin stratejik düşünce okullarına göre incelenmesi ile çağdaş yaklaşımlar başlıkları altında ele alınmıştır. Çağdaş yaklaşımlarda bazı araştırmacılar küreselleşmenin erdemlerini öne çıkararak, işletme faaliyetlerinde global koordinasyonun önemini vurgularlarken(Levitt,1993; Ohmae, 2000), diğerleri rekabet avantajında ülkenin özel kaynaklarına odaklanmayı seçmişlerdir.(Porter, 1990), Diğer bazıları ise, global pazarda rekabet avantajı için, global bütünleşme ve yerel duyarlılığı dengeli bir biçimde sağlayabilecek bütünleştirilmiş yaklaşımlar üzerinde durmuşlardır. (Bartlett ve Ghoshal, 1989; Gupta ve Govindarajan, 2001; Hao Ma, 2004)

## A) REKABET AVANTAJI KAVRAMININ GELİŞİMİ

### 1. Mutlak ve Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorileri

Adam Smith'in "Mutlak Üstünlük Teorisi" ve David Ricardo'nun "Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı" klasik yaklaşımlarda rekabet gücünü belirlemeye yönelik ilk çalışmalar olarak ele alınabilir. Smith'in dış ticaretin serbest olması ve devlet müdahalelerinden kaçınılması gerektiğini belirttiği yaklaşımına göre, her ülke mutlak

üstünlüğe sahip olduğu, en verimli malı üreterek ve uluslararası işbölümüne uygun hareket ederek rekabet avantajı sağlayabilir. Bu yaklaşıma göre, serbest ticaret ve uluslararası uzmanlaşma, toplam kaynakların etkinliğini artırarak dünya refahına da katkı sağlayacaktır. (Seyidoğlu, 1982: 15)

Bu kuramdaki eksiklik bir ülkenin bütün üretim konularında mutlak maliyetler yönünden diğer ülkelere göre avantajlı bir konuma sahip olması olasılığını gözardı etmesidir. (Aktan ve Vural, 1990: 19)

David Ricardo, Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi ile uluslar arası uzmanlaşmayı, mutlak maliyet yerine karşılaştırmalı maliyetlere bağlayarak daha ileri bir yaklaşım getirmiştir. Ricardo'ya göre, ülkeler diğerine kıyasla tüm malların üretiminde maliyet avantajına sahip olsalar bile, karşılaştırmalı reel maliyetleri daha düşük olan malda uzmanlaşarak dış ticarete rekabet avantajı elde edebileceklerdir.

Klasik iktisatçılara göre; bir ülkedeki işletmelerin dış ticaret başarısı fiyat yapısıyla ilgilidir ya da bir başka ifade ile fiyat rekabet gücünün temel belirleyicisidir. (Waheduzzaman ve Ryans, 1996: 7)

Varsayımlarına yönelik yapılan eleştiriler ve günümüzde uluslararası ticaretin rekabet şartlarını açıklamakta yetersiz kalmalarına rağmen, klasik iktisat kuramları kendilerinden sonra gelen rekabet çalışmalarına dayanak teşkil etmiştir. Örneğin Porter'a göre; Adam Smith, girişimler içinde uzmanlaşmanın ve engellenmemiş rekabetin etrafında şekillenen ekonominin temellerini ortaya koymuştur. (Porter, 1998: 7)

## **2. Heckser-Ohlin (Faktör Donatımı Teorisi) Modeli**

İsveçli iki iktisatçı olan Eli Heckscher'in 1919 ve Bertil Ohlin'in 1933 yılında yazdığı makalelerin birlikte değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan Hecksher-Ohlin modeli, Faktör Donatımı Teorisi olarak da bilinmektedir. (Göver, ty: 15) Faktör Donatımı Teorisi; Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi'nin eksikliğini gidermeye çalışmakta ve ona yeni bir yaklaşım getirmektedir. Bu teoriye göre; ülkeler sahip oldukları faktör donatımının özelliğine uygun mal ve hizmetler üzerinde uzmanlaşmalıdırlar. Daha açık bir ifadeyle, emek zengin ülkeler emek-yoğun malların üretiminde, sermaye- yoğun ülkeler ise sermaye yoğun malların üretiminde karşılaştırmalı bir üstünlük elde ederler. (Seyidoğlu, 1982: 65)

### 3. Ürün Devreleri Teorisi

Klasik kuramların çok uluslulaşma ve rekabet edebilme olgusunu açıklamada yetersiz kalışı yeni fikirlerin ortaya atılmasına neden olmuştur. (Alpar, 1982: 48) Bunlardan öncü durumunda bulunanı Vernon'un " Ürün Devreleri Teorisi"dir. Vernon'a göre; bir ürünün yaşam devreleri üç aşamadan oluşmaktadır. (Göver, ty: 16) İlk aşamada teknolojik yenilik içeren bir ürün gelişmiş bir ülkede üretilmeye başlanır. Üretim küçük miktarlarda yapılmaktadır ve ürün sadece iç piyasaya sunulmaktadır. Ürünün iç piyasada yeterince olgunlaştığına karar verildiğinde üretim miktarı artırılır ve ihracata başlanır. Yenilikçi işletme üretim teknolojisini bu aşamada da kendi elinde tutmayı tercih etmektedir. Yeni ürün standartlaşmaya başladığında, yeni teknoloji içeren ürünün sahibi olan firma tarafından yurt içinde ve yurt dışında lisans vermeye başlanır. Bir taraftan da üretim miktarının artması ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ve yüksek maliyetli işgücüne artık ihtiyaç kalmaması nedeniyle, üretimin büyük bir bölümünü ücret seviyesinin düşük olduğu az gelişmiş ülkelere kaydırır. Sürecin sonunda yeni ürün, yenilikçi firmanın kendi ülkesinde üretilmemekte, ülke bu ürüne ihtiyaç duyduğunda tamamen ithalatla karşılamaktadır.

Ürün Devreleri Teorisi çok uluslu işletmelerin neden sermaye yoğun yatırımları, gelişmiş ülkelere, emek- yoğun yatırımlarını ise geliştirmekte olan ülkelere yaptıklarını kısmen aydınlatmaktadır. (Öztürk, 2004: 117)

Vernon'un teorisine yapılan eleştirilerin başında ise; her ürünün teoride bahsedilen aşamalardan geçmeyebileceği doğrultusundadır. Ayrıca, modelin yeni bir ürünün uluslararası pazarlarda üretilmesinde geçireceği aşamalara zaman bakımından bir kesinlik kazandırmamış olması bir başka eleştiri konusudur.

Fakat günümüzde hala, ürün yaşam döngülerine yönelik stratejik düşünebilmenin işletmenin rekabet avantajının sürdürülebilirliği konusunda önemli ipuçları verdiği de bilinmektedir. Jeffrey'e göre rekabet avantajı sağlamaya yönelik bu ipuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. (Williams, 1992: 30)

- Tahmin; İşletmenin farklı yaşam döngülü ürünlerinin hangisinin yüksek kar marjlı olduğuna dair tespitler yapabilme,
- Dinamik fiyatlandırma modelleri oluşturma; Ürün dönemlerine dayalı stratejik fiyatlandırma politikaları geliştirme,



- Yaşam döngüsüne uygun üretim hedefleri geliştirme; zamana yayılmış, pazara uygun üretim miktarları tespitinde objektifliği sağlayabilme,
- Marka dayanıklılığını ve müşteri sadakatini ölçebilme,
- En önemlisi; örgütsel öğrenme süreçleri için bir bilgi birikimi oluşturma. Çünkü ürüne yönelik sürdürülebilir avantajın değişen şartları, yeni örgütsel rutinler ve yönetim prosedürleri gerektirecektir.

#### **4. Oli Paradigması( Eklektik Paradigma)**

Birinci bölümde de değindiğimiz Eklektik Paradigma, 1977 yılında Dunning tarafından geliştirilen ve çok uluslu işletmelerin uluslararası faaliyetlerindeki rekabetçi üstünlüklerinin nedenlerini açıklayan bir yaklaşımdır. Ekonomik faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren işletmelerin tek ülkede üretim yapan işletmelere göre bazı ek maliyetlere katlanmak zorunda kaldıklarını ve bu maliyetler karşısında üretimlerini sürdürebilmek için rakipleri karşısında firmaya özgü bazı avantajlara sahip olması gerektiğini belirtmiştir. (Göver, ty: 16) Bu avantajlar; (Dunning, 1988: 1-31)

- İşletmenin kendine has teknolojik kapasite, ürün geliştirme yeteneği gibi mülkiyet temelli avantajlar,
- İşletmenin mülkiyet avantajı nedeniyle elinde bulundurduğu varlıklarını lisans verme, franchise anlaşması yapma gibi yöntemlerle ev sahibi ülke firmalarına kullandırmak yerine, kendi kuracağı bağlı işletme ile yerel piyasada faaliyet göstermeyi tercih etmesi gibi ifadelenen içselleştirme avantajı
- Üretime elverişli yerleşim üstünlüğüyle kazanılan konumsal avantajlardır.

#### **B) REKABET AVANTAJININ STRATEJİK DÜŞÜNCE OKULLARINA GÖRE İNCELENMESİ**

Rekabetçi ortamda üstünlük elde etme konusu, hangi disiplin tarafından ele alınırsa alınsın, çevresel şartlara uygun stratejilerin geliştirilmesi ve bunların uygulanması ile ulaşılabilecek bir sonuçtur. Bir başka ifade ile strateji; rekabetçi üstünlük sağlamanın yoludur. Bu bakış açısıyla başlangıçtan günümüze stratejik yönetim disiplininde tesiri olan, en eski stratejik yönetim okullarından; tasarım,

planlama ve girişimcilik okullarının, rekabet avantajına yönelik strateji tespitleri kısaca ele alınacaktır.

### **1. Tasarım Okulu**

Stratejinin ne olduğu veya ne yaptığı üzerinde durmak yerine, nasıl oluştuğu üzerinde duran ve stratejiyi çevreye bir “uyum süreci “ olarak tanımlayan Tasarım Okulu stratejik yönetim düşüncesinin en eski okulu sayılır. (Dinçer, 1998: 60-61)

Bu okulun temel kavramlarını ortaya atan Philip Selznick tarafından gerçekleştirilen SWOOT’ a benzer çalışma, örgütün ayırt edici özelliklerini incelemiş, “ örgütün iç kaynakları” ile “ çevre beklentilerini” uyumlaştırma ihtiyacını tartışmıştır. (Savran vd. , 2003: 75)

Bu okulun bakış açısına göre; bir işletmenin rekabetçi konumu, işletmenin ayırt edici özellikleri ve iç kaynakları ile çevrenin fırsat ve tehditlerden oluşan beklentilerini uyumlaştırma yeteneğine bağlı olacaktır.

### **2. Planlama Okulu**

Igor Ansoff tarafından geliştirilen planlama okulu, tasarım okuluna paralel olarak stratejinin nasıl oluştuğunu incelemiştir. Ansoff’ a göre “ strateji” uzun dönemli bir planlama sürecidir.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığı, bu işletmelerde mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmadığı görüşünden hareketle, işletme stratejilerinin öğeleri olarak; faaliyet sahası, gelişme( büyüme) vektörü, rekabet avantajı ve sinerji kavramlarını ayrıntılı ve anlamlı bir şekilde ilk defa Ansoff ( 1965) açıklamıştır. (Savran vd. , 2003: 78) İlk kavram olan faaliyet sahasının seçiminde, işletme rakipleri karşısında bir avantaj elde edebilmek için, kendi faaliyet sahasına daha yakın hususlar incelenmeli ve bu alanlar üzerinde yoğunlaşmalıdır. (Eren, 2000: 282)

Ansoff’a göre gelişme(büyüme) vektörü, işletmenin faaliyet sahasını iyice belirledikten sonra hangi alana yöneleceğini belirleme yöntemini açıklayan ve rekabet üstünlüğü için gerekli alternatif fırsatları tanımlayan bir fonksiyondur. Faaliyet sahası

ve gelişme vektörüne dayanan analizlerle iyice belirlenmiş fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı kazanmak gerekmektedir. Bunun da uygun üretim yöntemleriyle, farklı satış teknikleriyle, hizmet kalitesiyle, yeniliklerle sağlanması bir başka ifade ile sinerjinin varlığı gerekmektedir. (Savran vd. , 2003: 79) Ansoff sinerjiyi; bir rekabet avantajı faktörü olarak ele almış ve “ işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneği” nin ölçüsü olarak tanımlamıştır. (Eren, 2000: 284)

### **3. Girişimcilik Okulu**

Bu okul hakkında sistematik olarak yapılan araştırmalara dayalı ve teorik çalışma yok denecek kadar az olsa da ekonomist J.A.Schumpeter’in çalışmalarına dayandırmak mümkündür. (Dinçer, 1998: 79) Schumpeter, girişimciliğin vizyon ile bağlantılı olduğunu savunarak psikolojik içerik açısından yaklaşmış, kişilik fonksiyonunun önemine değinmiştir. (Savran vd. , 2003: 83)

Schumpeter’e göre; (Thompson, 1999: 279) girişimci özellikler, dinamik bir çevreye uygun düzenlemeleri ve stratejik rekabetçi bir konum yaratabilmeyi ifadeler. Daha açık bir ifade ile girişimci; yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni organizasyon türleri yaratılmasına öncülük eden kişidir. Girişimcinin yenilik yaratma kapasitesine dayalı paradigma, rakiplerin mevcut konumlarını sarsacak değişimi yaratabilmeyi vurgular.

Peter Drucker, girişimcilik okulunun varsayımlarını geliştirerek, girişimci stratejiler kavramı ile bu okula katkı sağlamıştır.

Teknolojik ilerlemeler, tüketici taleplerindeki değişim ve küresel rekabetin artması ile girişimciliğin de önemi artmıştır. Nitekim girişimcilik işletmelerin devamı ve performansına katkıda bulunan örgütsel bir süreç olarak belirtilmiş, girişimci tutum ve davranışların her büyüklükte işletmeye rekabet avantajı kazanma olarak yansıtacağı ileri sürülmüştür. (Savran vd. , 2003: 86)

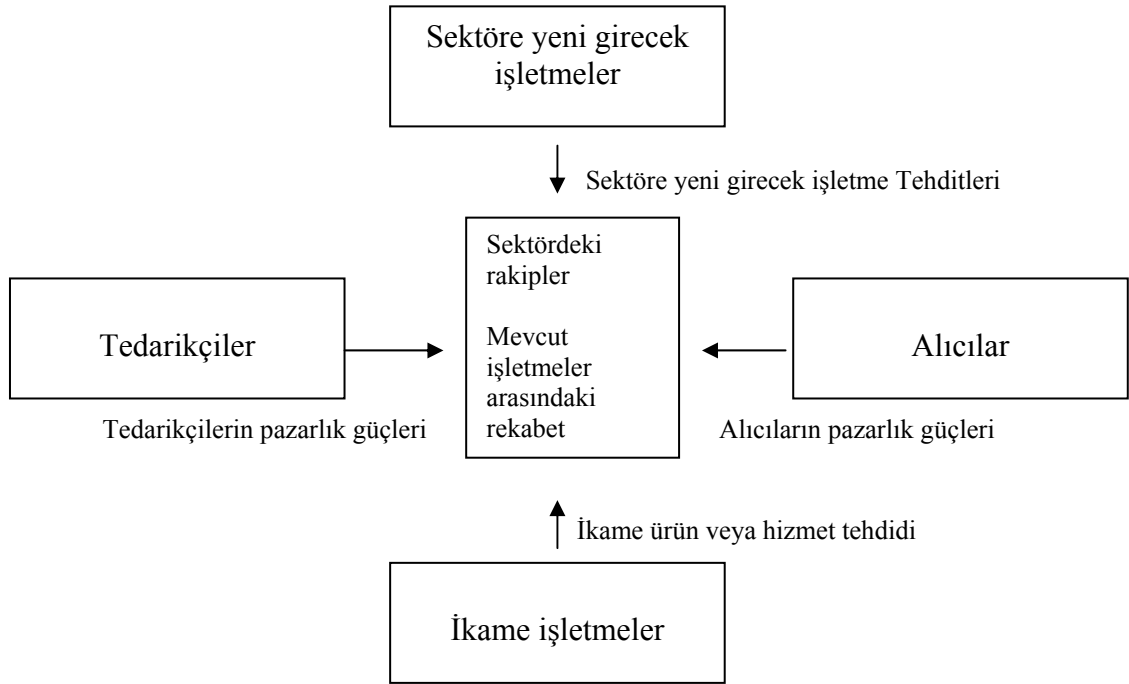
### **4. Konumlandırma Okulu**

Michael E.Porter’in 1980 ve 1985 yıllarında yayınladığı iki eseri, tasarım ve planlama okullarının eksik bıraktığı, “stratejinin ne olduğu” konusunu ele alarak stratejik yönetim alanındaki önemli bir boşluğu doldurmuştur. Konumlandırma

okulunun da bir düşünce okulu haline gelmesini sağlayan bu eserler, sanayide rekabetçi güçlerin stratejileri nasıl şekillendirdiği ve buna dayalı olarak rekabetçi üstünlüğü sağlayacak stratejilerin ne olduğu üzerinde durmuştur. (Dinçer, 1998: 71)

*i. Rekabet Güçleri:* Bir sektördeki rekabetin durumu, Şekil 5'te gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır. (Porter, 2003: 4) Bunlar;

- Sektöre yeni girecek firmalar,
- İkame firmalar,
- Tedarikçilerin pazarlık güçleri,
- Alıcıların pazarlık güçleridir.



Şekil 5. Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler

Kaynak: Porter, 2003: 4

Bu model ile Porter, işletme üstünlüğünü sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelebilecek değişimleri ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirlemiştir. Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve karlılığının yoğunluğunu belirler. Örneğin, sektöre yeni girecek olanların tehdit

oluşturmadığı bir sektörde, çok güçlü bir pazar konumuna sahip bir işletme bile, kendisinden üstün ve düşük maliyetli bir ikame ürünle karşılaşırsa düşük bir getiri elde edecektir. Ortada ikame bir ürün yoksa ve girişler bloke edilmişse bile mevcut rakipler arasındaki yoğun rekabet, potansiyel getiriye sınırlayacaktır. Rekabetin yoğunluğunun en uç noktası, girişin serbest olduğu, mevcut işletmelerin tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, çok sayıda işletme ve ürünün birbirine benzer olması nedeniyle rekabetin tamamen serbest kaldığı sektördür.

*ii. İşletme Analizi ve Değer Zinciri:* Stratejilerin seçilmesinde; şirketin dâhili rekabet gücünün analiz edilmesidir. Bu analiz sürecinde, değer zincirinin kullanımı yani değerlerin nasıl ve nerede katıldığını tespit etmek ve işletmedeki dâhili süreçler arası etkileşimin incelenmesini gerektirir. (Dinçer, 1998: 72) Porter değer zincirini oluşturan faaliyetleri; temel faaliyetler ve destek faaliyetler olmak üzere iki grupta toplamıştır. Satın alma, hammadde, malzeme, stok, üretim, satış ve pazarlama, tüketici hizmetlerini temel faaliyetler olarak; teknoloji geliştirme, tedarik, insan kaynakları yönetimi, işletme alt yapısı ( genel yönetim, muhasebe, finansman) destek faaliyetler olarak ele almıştır. Değer zinciri analizi işletmenin içsel fonksiyonlarının üstünlüğü ve onlar arasındaki uyumluluğu içerir. Değer zinciri fonksiyonlarında rakiplerden farklılıklar, rekabet avantajıdır. (Eren, 2000: 172)

*iii. Rekabetçi Stratejiler:* Porter, yukarıda saymış olduğumuz beş temel rekabet gücüne karşı, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek üç genel strateji önermiştir. Bunlar: (Porter, 2003: 44-50)

**Toplam Maliyet Liderliği:** Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar& Ge, servis, satış gücü, reklâmlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana temadır. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlar.

**Farklılaştırma:** İkinci genel strateji, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir. Tasarım ve marka ismi,

teknoloji, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlar. İdeal olan işletmenin kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır.

Odaklanma: En son genel strateji, bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerine odaklanmaktır. Şekil 6’da görülebileceği gibi düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlarken, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermeyi amaçlar.



Şekil 6. Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları

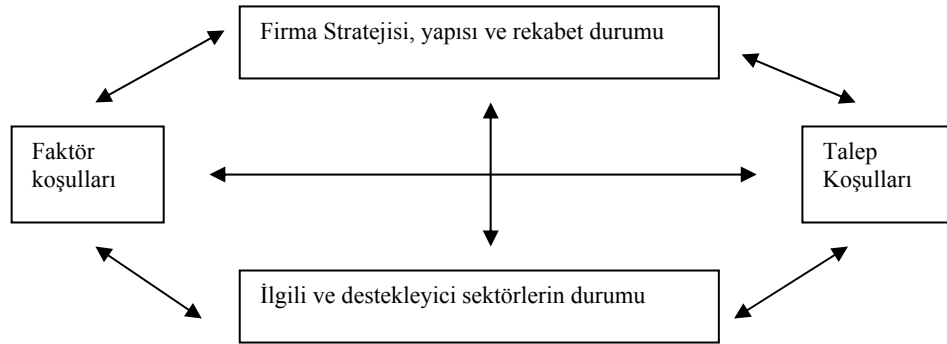
Kaynak: Dinçer, 1998: 74.

Eğer bir işletme yukarıda belirtilen stratejilerden hiçbirini tam olarak başaramıyorsa, işletme ortada bulunuyor ve rekabet üstünlüğü yok demektir. (Dinçer, 1998: 74)

1990 yılında yayımlanan; Ülkelerin Rekabetçi Avantajları ( The Competitive Advantage of Nations ) başlıklı kitabında Porter, ülke ortamının sektör ortamı üzerindeki etkileri ve uluslararası rekabet gücünün sektör düzeyindeki belirleyicilerinin araştırılması üzerine yoğunlaşmıştır. (Öz, 2000: 147) Porter; çoğu ticaret teorisinin sadece fiyatla, kaliteyle ilgilendiklerini ancak rekabette yeni yaklaşımın bölünmüş pazarlar, farklılaştırılmış ürünler, teknoloji farklılıkları, ölçek ekonomileri gibi yeni kavrayışları yaratması gerektiğini öne sürmüştür.

Porter çalışmasının başlangıcında üç temel soruya dikkatleri çekmiştir; (Yoffie, 1990: 22) Birincisi; bir ülkenin bir sektörde uluslararası düzeyde başarılı olmasının nedeni nedir? İkincisi; Herhangi bir sektördeki rekabette ülkenin etkisi nedir? Üçüncüsü; bir ülkedeki işletmelerin, diğer ülkelerdeki rakip işletmelere kıyasla özel stratejiler geliştirebilmelerinin nedeni nedir? Bu soruların cevabında Porter yeni analitik

bir çerçeve olarak değerlendirilen şekil 7’de gösterilen “Elmas Modeli” ni geliştirmiştir. (Porter, 1990: 69)



Şekil 7. Ulusal Avantajın Belirleyicileri (Elmas Modeli)

Kaynak: Porter, 1990: 69.

*i. Faktör koşulları:* Ele alınan sektörde rekabet için gerekli nitelikli işgücü veya sektöre özel altyapı gibi koşullar itibariyle, bir ülkedeki üretim faktörlerinin durumu,

*ii. Talep Koşulları:* Bir sektörün ürünlerine yönelik, yerel talebin doğası,

*iii. İlgili ve Destekleyici Sektörlerin Durumu;* Uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde hayati rolü olan, tedarikçi ve ilişkili endüstrilerin o ülkede yer alma düzeyi,

*iv. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Durumu;* Bir ülkede sıkça rastlanan ve tercih edilen baskın işletme örgütlenme biçimleri ve stratejilerinin ülkeyi belli sektörlerde daha avantajlı bir konuma getirebileceği. (Öz, 2000: 148)

Son dönemlerdeki, rekabet avantajı çalışmalarında yer alan, küreselleşmenin erdemlerini ön plana çıkarma eğiliminin aksine, Porter geliştirdiği modelde rekabet avantajının yerel koşullarla bağlantılı olduğu düşüncesine vurgu yapmaktadır. Porter’ a göre mallarda, bilgide, sermayede ve teknolojide giderek artan global hareketlilik aslında, rekabette coğrafyanın önemini azaltıcı bir etki yaratmıştır. (Porter, 1998: 7) Bir başka ifade ile eğer bir ülke cazip şartlara sahipse, coğrafi yer değiştirmelere gerek kalmaksızın, üretim faktörlerini kolayca elde edebilecek demektir. Çünkü bir ülkenin dinamik endüstriyel olanakları kişileri ve işletmeleri cezbeder. Bu durum “ Hollywood Paradoksu” olarak adlandırılmaktadır. Paradoksa göre film sektörü globaldir, fakat

yaratıcı güç Hollywood'dur. Endüstrinin temel bileşenleri, oyuncular, aktörler, yönetmenler, stüdyolar burada yer almaktadır. (S'olvell ve Zander, 1995: 2) Bunun içindir ki ilk bakışta paradoks gibi görünse de, küresel ekonomide sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmenin büyük ölçüde yerel koşullarla ( ulusal, hatta bölgesel iş ortamı) ile bağlantılı olması anlaşılabilir bir durumdur. (Öz, 2000: 150)

## 5. Öğrenme Okulu

Öğrenme okulu, stratejilerin örgütün konuyla ilgili kabiliyetleri ve ortaya koyduğu davranışlarıyla, bunları etkileyen şartları bilmekten kaynaklandığını iddia eder. (Dinçer, 1998: 83)

Öğrenme okulu Lindblom'un 1960'lı yıllarda "parçalı büyüme" üzerine yaptığı çalışmalara dayanmakla birlikte, Quinn'in " mantıklı büyüme" Bower'in " stratejik girişimler" , Weick'in " geçmişe bakış" Mintzberg'in " mevcut durum stratejisi" kavramları da okulun gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. (Savran vd. , 2003: 91)

Öğrenme okulunun temel varsayımlarını (Savran vd, 2003: 92) göz önüne alarak rekabet avantajı konusunda çeşitli çıkarımlarda bulunmamız mümkündür. Okulun belli başlı varsayımlarından biri, geleceğin belirsiz olması ve bu nedenle de geleceği tahmin etmenin olanaksız olacağıdır. Diğer bir temel varsayım da bir soruna ilişkin tüm değişkenlerin tam olarak bilinemeyeceği, bilinse dahi tüm alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilemeyeceğidir. Dolayısıyla kişilerin bilişsel sınırlılıkları, bilgi yetersizliği ya da kaynak ve zaman yetersizlikleri gibi nedenlerle bir soruna ilişkin ayrıntılı analizler yapmak ve bu analizler ışığında, geleceğe yönelik yapılan tahminler doğrultusunda stratejileri planlamak ve ardından uygulamaya koymak mümkün olmamaktadır. Bu anlamda stratejilerin rasyonel bir şekilde planlanması organizasyon gerçekleri ile örtüşmemektedir. Bunun yerine stratejiler zaman içerisinde çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Böylece stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci haline gelebilmektedir. Dolayısıyla öğrenme okuluna göre, rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin seçiminde, öncelikle geçmişe bakarak düşünmeyi teşvik eden davranışların seçimi ve işe yarayan stratejilerin tekrarlanması söz konusudur. Ayrıca, rekabetçi çevrenin dinamik doğası ve karmaşıklığı, planlı örgütsel kontrollere imkân tanımayacağı için, dış çevreden gelebilecek her bir



değişiklikte örgüt yaşayarak ve parça parça öğrenerek yeni rekabetçi stratejiler geliştirebilecektir.

## 6. Çevre Okulu

Çevre ile örgüt ilişkisinin gelişiminde iki dönemden söz edilebilir. Birinci Dönem, 1950- 60' lı yıllarda sistem teorisinin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. İkinci dönem ise 1970' li yıllardan sonra gelişip, çevrenin örgüt üzerindeki etkileri konusunda yoğunlaşmıştır. İlk dönem örgüt ve çevresini karşılıklı etkileşim halinde ele alır ve durumsal bir çerçeveye oturtur. Daha sonraki gelişmeler ise, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Örgütlerin Nüfus Ekolojisi ve Kurumsal Çevre Teorisi olmak üzere üç farklı yaklaşım içinde gelişmiştir. (Dinçer, 1998, 94)

### a) Durumsallık (Koşul Bağımlılık Yaklaşımı)

Bu yaklaşımın temel görüşü şudur: (Koçel, 2005: 267) İşletme organizasyonlarının yapı ve işleyişini, işletmelerin içinde buldukları çevre koşullarının özellikleri, işletmede kullanılan teknoloji ve işletmelerin büyüklükleri etkilemektedir. İşletme yöneticileri, bu koşulların neler olduğunu izleyip inceleyecekler ve bu özelliklere uygun bir yapı ve işleyiş süreçleri geliştireceklerdir. Bu uyum ve adaptasyonu sağlayamayan işletmeler ise “ çevre koşullarına uygun olmayan” yapı veya süreçlerle çalışacaklar ki bu durum onların rekabetçi etkinliklerini azaltacaktır.

Durumlar ve koşulların neler olduğu konusundaki araştırmalarda daha çok “ çevre” , “ teknoloji” , faktörleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Teknoloji ve işletme arasındaki ilişkileri inceleyen en önemli çalışmalar; Woodward Çalışması, Charles Perrow Çalışması, Aston grubu Çalışması, Tavistock Çalışmaları, James Thompson Çalışması iken çevre ile ilişkileri inceleyen çalışmaların başlıcaları; Burns- Staller Çalışması, Lawrence- Lorsch Çalışması, Emery- Trist Çalışması, James Thompson Çalışması, Robert Duncan Araştırması'dır.

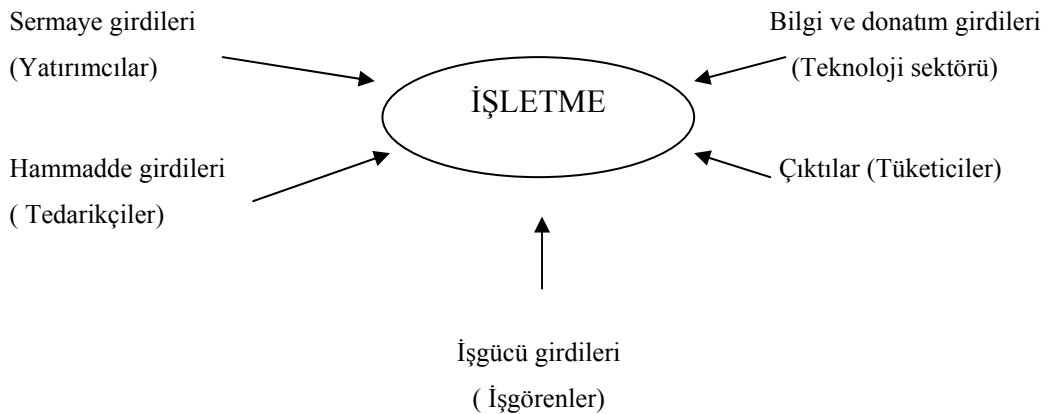
Yazarlar araştırmaları sonucunda aşağıdaki genellemeleri yapmışlardır. (Dinçer, 1998: 96)

- Bir örgütü düzenlemede bir tek en iyi yol yoktur.

- Bir örgütün ve/veya alt biriminin düzenlenmesi çevre şartlarına bağlıdır. Dinamik ve değişen bir çevrede farklılaşmış ve bütünleşmiş olabilen bir örgüt yapısı, durgun ve belirli bir çevrede fazla bir farklılaşma gerektirmeyecektir.
  - En verimli örgüt, çevre şartlarına uyum içinde olan örgüttür.
  - Örgüt üyelerinin şahsi ihtiyaçları, örgütle iyi bir şekilde bütünleştiği takdirde daha iyi tatmin edilir. Bütünleşmeyi sağlayacak kişiler, sahip oldukları resmi pozisyondan kaynaklanan yetkileri ile değil, aynı zamanda çözümlenecek problemler karşısında bilgili ve kabiliyetli oldukları için etkilidirler. Ayrıca bu kişiler, bütünleşmeyi sağlayan grupların çabalarını dengeleyecek nitelikte yönelimlere sahiptirler. Böylece gruplar daha iyi anlaşılabilir ve haberleşebilirler. Daha az etkili olan örgütlerde ise, bu kişilerin yönelimleri tek taraflıdır.
- Durumsallık Yaklaşımına göre; çevreyle uyumlu örgütsel yapı ve süreçlerin varlığı bir işletmeyi rakiplerinden ayıran temel başarı ölçütü olarak ele alınmaktadır.

#### b) Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Teori büyük ölçüde Jeffrey Pfeffer ve Gerald Salancik'in 1978 yılında yayınladıkları "The External Control of Organizations" adlı eserine ve yaptıkları araştırmalara dayanmaktadır. Örgütün çevre tarafından kontrol edildiğini savunan bu teoriye göre, işletmenin rekabet avantajı yakalamada ilk adımı, Şekil 8'de görülebileceği gibi ihtiyaç duyacağı kaynakların analizi olacaktır. (Hatch, 1997: 78)



Şekil 8. Dış Çevre Analizi

Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, nispi önemi ve temin edilme kolaylığı farklıdır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. Hatta bazı girdilerin temininde belirsizlikler olabilir. (Koçel, 2005: 354) Bu sebeple, örgütün bu kaynaklara bağımlılığını azaltacak ve rekabette başarı sağlayacak stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler; (Dinçer, 1998: 98)

- Kritik kaynaklara bağımlılığını azaltmak için; kaynak sağlayıcıları çoğaltmak, satıcılarla ortak yatırımlar yapmak, bu örgütlerin yöneticileri ile kişisel ilişkiler geliştirmek, tedarikçi firmaların yönetimine girmek,
- Hükümet kurumlarına bağımlılığını azaltmak için; hukukçular ve siyasetçiler vasıtasıyla lobi yapmak, bütün pazarlama tekniklerini kullanmak,
- Rekabete olan bağımlılığını azaltmak için; tüketici üzerine etki yapmak halkla ilişkiler uygulamak,
- İnsana ve bilgiye olan bağımlılığını azaltmak için; şirkette çalışmayı cazip hale getirmek, oda ve birliklerin yönetimine girmek, yeni bir ürüne girmek veya piyasadan çıkmak izlenecek rekabetçi stratejiler arasında sayılabilir.

Kuram her ne kadar örgütlerin çevrelerince kontrol edildiği varsayımına dayansa da, organizasyonlar çevrelerine karşı pasif değil aktiftirler, kendi geleceklerini etkileyen kararları kendileri alırlar. Bu yaklaşımın Ekoloji yaklaşımından farkı buradadır. (Koçel, 2005: 355)

### c) Nüfus Ekolojisi Yaklaşımı

Yaklaşım, Michael Hannan, John Freeman ve Howard Aldrich gibi organizasyon teorisyenlerinin çalışmaları ile geliştirilmiştir. Kaynak Bağımlılığı yaklaşımı gibi “örgütlerin faaliyetleri için gerekli kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlılığı olduğu” varsayımıyla, işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynakların tespiti ile başlar. Her iki görüşte çevreyi işletme üzerinde bağlayıcı bir güç olarak görmektedir. Fakat Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, işletme bakış açısını yansıtırken, Nüfus Ekolojisi işletmeyi çevrenin bakış açısıyla ele alır. Bir başka ifade ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, kıt ve kritik kaynaklara sahip tek bir işletme ile ilgilenirken, Nüfus Ekolojisi Yaklaşımı, aynı kaynak havuzundan yararlanan tüm örgütlerin arasında başarılı ve başarısız olanlarla ilgilidir. (Hatch, 1997: 81)

Nüfus Ekolojisine göre, işletmelerde zaman zaman “ katılık” diğer bir deyişle, çevreden gelen değişimlere cevap verememe durumu ortaya çıkmaktadır. Çevre ise uyum sağlamayı değişimleri gerçekleştirmeyi başaran uygun sayı ve özellikte işletmeyi seçmekte, diğerlerini ise ayıklamaktadır. (Savran, 2003: 102) Dolayısıyla herhangi bir çevresel ortam içinde yaşayan işletmenin başarısı, çevre tarafından rekabete dayalı bir seçim sürecine cevap verebilme düzeyine bağlı olacaktır. Çevrenin baskısı ne kadar kuvvetli olursa, örgütün çevreye uyum esneklikleri o kadar zayıf olacaktır. Bu zayıflık örgütün rekabeti kaybetmesine neden olur. (Dinçer, 1998: 100)

#### d) Kurumsallaşma Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre: (Koçel, 2005: 362) Organizasyonların yapı ve davranışları sadece pazar koşulları tarafından değil, fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini belirtmektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, işletmelerin üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır. Dolayısıyla aynı dalda çalışan işletmeler benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece “ kurumsal eşbiçimlilik” ortaya çıkacaktır. Yani aynı daldaki organizasyonlar yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirine benzeyeceklerdir.

Görüldüğü gibi, kurumsal çevre teorisine göre işletmelerin hangi tür kurumsal baskılarla karşı karşıya olduğuna, sosyal ve kültürel karar süreçlerinin mahiyetine ve kurumsal şartlarda daha fazla geçerlilik sağlayacak davranışları hassasiyetle analiz etmelerine dair yetenekleri, bir rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirilebilir.

### C) REKABET AVANTAJINA ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

#### 1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak Temelli Yaklaşım; işletmelerin sahip oldukları kaynakları bir stratejik değer ve rekabet avantajı aracı olarak ele almaktadır. Literatürde yaklaşımın başlangıcı, büyük ölçüde Birger Wernerfelt’in 1984 yılında yaptığı çalışmalara dayandırılırken,

Gary Hamel ve Prahalad ( 1990) , Robert M. Grant( 1990), Robert Hall (1990) , Jay B. Barney ve Margaret Peteraf (1994) yaklaşıma büyük katkılar sağlamışlardır.

Geleneksel strateji anlayışının işletmeleri homojen bir bakış açısıyla değerlendirmelerine karşılık, Kaynak Temelli Yaklaşım işletmelerin heterojen özelliklere sahip olduklarını, hiçbir işletmenin diğerlerine benzemediğini, bunun nedenini ise sahip oldukları kaynak ve yeteneklerdeki farklılık olduğunu savunur. (Öcal, 2001: 49) Böylece daha iyi kaynaklara ve bu kaynakları etkin bir biçimde kullanma yeteneğine sahip işletmeler rekabette daha başarılı olacaktır.

Ayrıca Kaynak Temelli Yaklaşım, dış çevre koşulları ve rekabetin baskısı tarafından etkilenen bir stratejiyi uygulamak için gerekli kaynak ve yeteneklerin toplanması üzerinde yoğunlaşmak yerine bir işletmenin farklılık yaratabilecek kaynak ve yeteneklerinin stratejiye temel oluşturduğunu öne sürer. (Hitt ve Ireland, 1999: )

İşletmenin sahip olduğu kaynakları; fiziksel, beşeri, örgütsel olmak üzere üç kategoride toplamak mümkündür. (Barney, 1991: 101) Bunlardan fiziksel sermaye kaynakları bir işletmenin arazi, donanım, hammadde ve diğer fiziksel kaynakları içerir. Beşeri sermaye kaynakları; eğitim, tecrübe, karar alma konularına ilişkin anlayışlardan oluşurken, örgütsel sermaye kaynakları; örgüt kültürü, formal raporlama yapısı, formal ve informal planlama, kontrol, koordinasyon sistemleri ile işletme içi ve dışı gruplar arasındaki ilişkileri içerir.

İşletmenin kaynakları bir diğer sınıflamayla, fiziki( tangible) ve fiziki olmayan (İntangible) şeklinde ayrıma tabi tutulabilir. Bina, arazi, fiziki teknolojiler ve diğer tüm maddi sermaye unsurları fiziki kaynak olarak değerlendirilirken, kurum imajı, ürün imajı, lisanslar, kontratlar fiziki olmayan kaynaklardır.

Richard Hall'ın İngiltere'de 1987 ve 1990 yıllarında tekrarladığı fiziki olmayan kaynakların stratejik değer yaratma kapasitelerini saptamaya yönelik araştırma bulgularında, her iki yılda da stratejik değer taşıyan fiziki olmayan ilk beş kaynağın; işletme itibarı, ürün itibarı, işgören bilgi düzeyi, kültür ve örgütsel iletişim ağları olarak belirlenmiştir. (Hall, 1992: 135) Hall'a göre stratejik değere sahip kaynaklar, fiziksel olmayan kaynaklardır.

Bir kaynağın stratejik değere sahip olması ise; nadirlik, taklit edilmezlik, süreklilik, ikame edilmezlik özelliklerine sahip olmasına bağlanmıştır. (Wheden ve Hunger, 1998: 84; Miller, 1998: 121)

Diğer taraftan kaynaklar tek başlarına bir rekabet avantajı sağlayamazlar. Kaynakları rekabet avantajı sağlamaya yönelik harekete geçirmek, yeteneklerin varlığını gerektirir. Yetenek kaynaklar bütünüünün bazı görev ya da faaliyetleri gerçekleştirme kapasitesidir. Kaynaklar bir firmanın yeteneklerinin dayanağı iken, yetenekler rekabet avantajının temel dayanağıdır. (Grant, 1991: 114)

Yeteneklerin, fiziksel kaynakların aksine dinamik ve sürekli geliştirilebilen özellikleri, sınırsız bir potansiyele sahip olduklarını göstermektedir. Çünkü yetenekler, fiziksel kaynaklar gibi kullanıldıkça azalmayan, tersine kullanıldığı zaman yayılan, örgüt üyeleri arasında paylaşıldığında değeri artan, bilgiye dayalı olgulardır. (Öcal, 2001: 57) Yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmelerinin zorluğu da göz önüne alındığında, rekabet stratejilerinin oluşumundaki rolü daha da belirgin hale gelmektedir.

## **2. Temel Yetenekler Yaklaşımı**

1990 yılında Gary Hamel ve C.K.Prahalad'ın geliştirdikleri” temel yetenekler” kavramı, yeteneklerin işletme stratejisi üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların yanı sıra, kaynağa dayalı rekabet modeline yeni bir boyut kazandırmıştır. (Öcal, 2001: 56) Hamel ve Prahalad'a göre; işletmelerin stratejik iş birimlerinin başarısına, pazara hızlı girebilme becerisine, yeni pazarlar bulma yeteneklerine dayalı rekabetçi üstünlükleri taklit edilebilme özelliklerinden dolayı geçicidir. Bu düşünelere göre 1980'li yıllarda, işletme yöneticilerinin işletmeyi günün koşullarına uygun yeniden yapılandıramama konusunda yargılandıkları gibi, 1990'lı yıllarda ise işletmenin temel yeteneklerini ortaya çıkaramama konusunda yargılanacaklardır. (Prahalad ve Hamel, 1990: 90)

Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. (Koçel, 2005: 387) Bu yaklaşıma göre bir işletmenin yeteneklerinin tümü rekabet avantajına temel oluşturma potansiyeline sahip değildir. Bu potansiyel daha önce de belirttiğimiz gibi, nadir, taklit edilemez, sürekli ve ikame edilemez olduklarında gerçekleşebilir.

Temel yeteneklere sahip olmak ve bu sahipliğin önemini kavramış olmanın, bir işletmeye sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür. (Mascarenhas ve Jamil, 1998: 117)

- İşletmeler, en iyi yaptıkları iş üzerinde odaklanarak karlarını maksimize ederler,
- Rakiplerine önemli bir giriş engeli yaratmış olurlar,
- Dış tedarikçilerin taklit edilemeyecek yatırımlarını ve gücünü kullanarak yatırım ve risklerini azaltırlar.

İşletmenin temel yeteneğinin önemli bir rekabet avantajı kaynağı olduğu bilinmesine rağmen, bu yeteneklerin tespitinin zorluğu, işletmenin kısıtını oluşturmaktadır. Sektörel düzeyde, temel yeteneklerin tespitine ilişkin araştırmalar, bu kısıtı aşmada yardımcı olmaktadır. Örneğin; King, Fowler ve Zeithaml'ın tekstil sektöründe, 17 örgüte yönelik gerçekleştirdikleri araştırma bulgularında; orta düzey yöneticilerin temel yeteneği ifade eden bazı özellikleri; (King vd. , 2001: 99)

- Uluslararası taşımacılık lojistiğine yönelik bilgi-beceri düzeyi,
- Maliyet yönetimi,
- Global piyasalardaki rekabete ilişkin bilginin varlığı,
- Genç yetenekleri yetiştirme potansiyeli,
- Yeni ürünler, kalite, maliyetler vasıtasıyla şirketi farklılaştırma potansiyeline sahip teknolojinin varlığı,
- Örgütte bireysel seviyedeki sorumluluğu ölçmeye ve cesaretlendirmeye yönelik bilgi ve becerilerin varlığı olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Temel yeteneklere odaklanmak, hiyerarşik yapıları, yönetimi ve liderlerin rolünü, karar verme sürecini değiştirecektir. (Carl ve Mary, 1995: 14) Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi, Kıyaslama, Süreç Yenileme, Yenilik Yönetimi, Dış kaynak Kullanımı gibi uygulamalar temel yeteneklerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesinde birbirleri ile yakından ilişkili önemli yönetim teknikleri arasında yer almaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004: 273)

Ayrıca bir işletmenin sahip olabileceği temel yeteneklerin içinde en önemlisinin yenilik yapabilme yeteneği olduğunu ve bu yeteneğin işletmeler için önemli bir rekabet avantajı kaynağını ifade ettiği belirtilmektedir. (Koçel, 2005: 388)

### **3. Yenilik ve Yaratıcılık Yaklaşımı**

Günümüzün hızla gelişen, yok edici rekabet şartları, işletmelerin kendini geliştirme ihtiyacını dolayısıyla yenilik ve yaratıcılığı ön plana çıkartmıştır.

Schumpeter'e göre de; (Düren, 2000: 98) işletmeler sürekli yenilenerek kazanabilirler ve rekabet üstünlüğünü koruyabilirler. Schumpeter "yaratıcı yıkım" kavramı ile açıkladığı; endüstrideki dengelerin bozulmasını, yüksek karlara ulaşmanın yolunu, işletmenin yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerine bağlamaktadır. "Yaratıcılık", var olan değerlerden katma değer elde edebilme, (Düren, 2000: 98) olarak tanımlanırken, "yenilik"; yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmek şeklinde tanımlanmaktadır. (Yılmaz, 2003: 4)

Yenilik, verimlilik ve öğrenmeyi kolaylaştıracak eylemlerin bir işletmeye rekabet avantajı kazandıracak yönetsel uygulamalar olduğu açıktır. Bu yönetsel uygulamalar ise; yenilikçi davranışları destekleyen örgüt yapısının varlığını, yaratıcı insan kaynakları uygulamalarını, örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesini, kültürün rekabet avantajındaki rolünün göz önüne alınmasını gerektirmektedir. (Ma, 2004: 912) Ayrıca işletmede işgören çeşitliliği de farklı kültürlerin sinerjik etkileri sonucu, işletmenin esnekliğine, yenilik ve yaratıcılığına katkılarından dolayı desteklenen yönetsel bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. (Combs vd. , 2005: 346-360)

Yenilik ve yaratıcılığın itici gücünün, işletmenin pazarlama, üretim, Ar& Ge birimlerinden kaynaklandığını savunan geleneksel görüş günümüzde yerini, global platformun zorlayıcı rekabet şartlarından kaynaklandığı görüşüne bırakmıştır. Porter böyle bir ortamda bir işletmenin yenilik yapabilmesi için bazı yollar önermiştir. Bunlar; (Porter, 1994: 48-49)

- En zor ihtiyaçlara sahip müşterilerin bulunması,
- En katı yasal engelleri veya ürün standartlarını aşan normlar tesis edilmesi,
- İhtiyaçların uluslararası niteliklere sahip tedarikçilerden elde edilmesi,
- İşgörenlere hep bizim elemanlarımız olacaklarmış gibi davranılması,
- Önemli rakiplerimizi sevk edicilerimiz olarak görerek kendimizi daima onlarla kıyaslamak.

#### **4. Bilgi Yönetimi Yaklaşımı**

Uluslararası platformda pek çok pazar, kaynak merkezli veya temel yeteneklere dayalı işletmeler ile neredeyse doygunluğa ulaşmışken, işletmeler kendilerine rekabet



avantajı sağlayacak yeni mekanizmalar arayışına yönelmişlerdir. (Gupta vd. , 2002: 17-28)

Bilgi çağı ile yaşanan değişimler, sürdürülebilir rekabet avantajı faktörlerini, fiziksel varlığı olan kaynaklardan, fiziksel varlığı olmayan kaynaklara yönlendirmiştir. Çünkü rekabet avantajı sağlama, kaynak ve farklı yeteneklere ulaşmaktan çok, bu kaynak ve yetenekleri nasıl kullanılacağına dair, bilgi birikimine sahip olmanın sonucudur.

Bilginin Yönetimi yeni bir kavram olmamakla beraber, stratejik bir rekabet faktörü olarak ele alınması eğilimi yenidir. Bilgi Yönetimi, öğrenen örgütler modeli ile bilgi teknolojisi teorisinin kombine edilmiş olması itibariyle benzersiz bir eğilimdir. (Gupta vd. , 2002: 17-28)

Bilgi; “deneyimler, değerler, birleştirilmiş enformasyonlar, uzmanlaşmış içerikler ve köklü sezgilerin bileşimidir. (Tıwana, 2003: 77) Bilginin iki ayrı yönünü ifade eden açık ve örtük bilgi arasındaki ayırım bilgi yönetiminin iş yapma mekanizmalarını anlamada kritik bir noktadır. Örtük bilgi kişisel bilgidir, insanların beyninde toplanır, çalışanlar arasında gözlem ve deneyim ve taklit yoluyla öğrenilir. Böylece açık bilgi haline gelebilir. Açık bilgi sistematik ve formal bir dilde kodlanabilir ve yayımlanabilir. (Belgeler, veritabanları, webler gibi) (Tıwana, 2003: 87) Fakat Nonaka’ya göre, taklit edilmesinin zorluğu, işgörenlerin genellikle kişisel kavrayışlarından, sezgilerinden yararlanmayı ifadeleyen, örtülü bilgilerini rekabet avantajında ön plana çıkartır. (Nonaka, 1999: 30) İşletme yöneticilerinin, işgörenlerin sahip oldukları örtük bilgiyi, işletme içerisinde diğer çalışanlarla paylaşmalarını sağlayacak, etkin bir bilgi yönetimi, rekabet avantajında ayırt edici bir fark yaratacaktır.

Örtük bilgi kategorileri; know- how, zihinsel modeller, problemlere yaklaşım tarzı, örgütsel rutinler olarak belirlenebilir. (Lubit, 2001: 166)

Bilgi Yönetimini genelde, bilginin depolanması ve aktarılması fonksiyonlarını hızlı bir biçimde yerine getiren elektronik ortamın yaratılması olarak sınırlama eğiliminin aksine, daha geniş kapsamlı ele alınması gerekli bir konudur. Bilgi Yönetimi; (Lubit, 2001: 173-175)

- Bilgi paylaşımlı bir kültür geliştirmek,
- İşletmenin açık iletişimini engelleyen koruyucu rutinleri ortadan kaldırmak,
- Bilgi depolama ve aktarmadaki elektronik araçları kullanan insanları

- cesaretlendirmede, bir ölçüm ve ödüllendirme sistemi oluşturmak,
- İşgörenlerin aradığı bilgiye kolayca ulaşmasını sağlayacak, bilgi sınıflandırmaları yapmak,
  - İşletmedeki en değerli bilgiye sahip olanları elde tutmaya yönelik çabalar bütünü olarak ele alınmaktadır.

Bilgi yönetiminin kapsamlı olarak ele alınmasının neticesinde; işletmede, verimliliği artırma ( maliyet avantajı, hız), Firma ismini güçlendirme ( yüksek kalite, temel yetenek, marka farklılaştırması), örgütsel çevikliği artırma ( yüksek esneklik, hızlı cevap verebilme, değişim yeterliliği), yenilikçiliği hızlandırma ( yeni bilgi ürünleri, süreçleri) katkıları ile önemli bir rekabet avantajı yaratacaktır. (Kurt, 2004: 142)

Etkili bir bilgi yönetiminin temel bileşenleri; bilgiyi toplama, süzme, biçimlendirme, yayma, uygulamadan oluşurken, bu bileşenlerin birbirleriyle uyumlaştırılması ile oluşturulacak bir model rekabette üstünlük yaratacaktır. (Gupta vd. , 2002: 17-28)

## 5. Müşteri Odaklılık Yaklaşımı

Küreselleşmeyle birlikte, ekonomik sınırların ortadan kalktığı uluslararası pazarlarda üretim, dağıtım, pazarlama ve yönetim becerilerindeki gelişimlerin hızlanması, işletmelere rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yeteneklerin taklidini daha kolay hale getirmiştir. Rekabet avantajının sürdürülebilirliği konusunda her gün yeni çözümler önerilmesine rağmen, global rekabette değişmeyen tek bir gerçek vardır. Rekabet ivmelerinin müşteri çıkarına uygulanması ve sorunların, işlevlerin, yapıya ilişkin kararların müşteri bakış açısıyla ele alınması gerçeğidir. Kısaca “ müşteri odaklı” bir yaklaşıma sahip olmadır. Müşteri odaklı yaklaşıma sahip olan işletmelerin bu yönde yenilenmeye ve re-organizasyona gitmeleri gerekecektir. Çokuluslu işletmelerin müşteriye daha yakın olmayı sağlayan, yalın örgütlenme, küçülme gibi örgütsel yapılara yönelmelerinin başlıca nedenlerinden birisi, müşteri odaklı anlayışa sahip olmalarıdır. (Hodgets ve Luthans, 1997: 81)

Global iş ortamında, her geçen gün sayıları hızla artan farklı müşteri potansiyelinin büyümesi sonucunda, özelliği olan hizmetlerin arzı artarken, birbirlerinden tamamen farklı pazar dilimleri ortaya çıkacaktır. (Güzeltik, 1999: 44)

Çokuluslu işletmelerin bu farklı pazarlarda yer alan değişik müşteri profilleri “ müşteri odaklı anlayışı” daha da kaçınılmaz, fakat bir o kadar da zor boyutlara taşımaktadır. Gupta ve Govindarajan’a ( 2001) göre çok uluslu işletmelerin global etkililik ve yerel ihtiyaçlara cevap verebilmeyi bir arada sağlama yetenekleri, rekabet avantajı kazanmada belirleyici rol oynar. Çokuluslu işletmeler, farklı ülkelerde, dil, kültür, gelir ve tercihleri açısından farklı müşterilere duyarlılık anlayışıyla, yerel rakipleri etkisizleştirme, müşterinin işletmeye dair değer algılayışını artırma gibi kazanımları ile, rekabette belirgin bir fark yaratabilirler. (Gupta ve Govindarajan, 2001: 45)

1970’li yıllarda Japonya’da başlayan TKY hareketi, müşteri odaklılığı bir rekabet gücü olarak ele almada en önemli yönetim yaklaşımlarından birisidir. Bu yıllarda TKY işletmenin yerel işleyişine yönelik süreçlerle ele alınırken, daha sonraki yıllarda TKY’nin global koşullarda uygulanması çalışmaları yer almıştır. ( Akers, 1991; Deming, 1982; Easton, 1993; Goodman, 1993, Kaplan ve Norton, 2001; Tompkin, 2000) Bu çalışmalarda TKY’ nin gelecek yıllarda nelere odaklanacağına ilişkin dört alan belirlenmiştir. (Mehro ve Agrawal, 2003: 1013) Bu alanların ağırlıklı olarak; müşteri odaklılık, süreçler, yenilik ve çevre olacağı öne sürülmüştür. TKY ile başlayan müşteri odaklılık anlayışı günümüzde; Müşteri İlişkileri Yönetimi, Değer Temelli Pazarlama, İlişki Pazarlaması, Kitlesele Bireyselleştirme ( Mass Customization) gibi kavramlarla geliştirilmiştir. Bunlardan, Kitlesele üretim olanaklarının kullanılmasıyla; müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarına göre biçimlendirilmiş, kişiye özel üretim yapılması anlamına gelen Kitlesele Bireyselleştirme’nin potansiyel faydaları aşağıdaki gibi belirlenebilir. (Bermen, 2002: 51-60)

- Bir müşterinin özel ihtiyaçları ile uyumlu ürün geliştirebilmek: Yükselen satışlar ve müşteri sadakati,
- Tüm dağıtım kanallarında, stok seviyelerini düşürmede etkililik sağlama; düşük stoklar nedeniyle maliyetlerin azalması,
- Ürünleri yüksek fiyattan satabilme; Ortaya konulan ürünün, müşteri ihtiyaçlarına uygunluk düzeyi alternatifsiz olduğu için ödemelerdeki gönüllülük düzeyi yüksektir.
- Müşterilerle kesintisiz iletişim ile fırsatları analiz etme yeteneğinin artması: Çift yönlü iletişim, veri tabanlarının geliştirilmesi, yeni eğilimlere daha hızlı cevap verebilme olanağı yaratır.

## 6. Sosyal Sorumluluk ve Etik Yaklaşım

Günümüz rekabet koşullarında, pazarların hızla değişmesi, istikrarsız ve karmaşık çevrenin varlığı, en önemlisi; müşterilerin işletmelere yönelik güvensizlik algılamalarındaki artışlar yaşanmaktadır. Bu gelişimler işletmelerin rekabet avantajı sağlama arayışlarında; imaj, sosyal sorumluluk, etik gibi manevi değerlere, ekonomik olmayan amaçlara yönelmelerini sağlamıştır.

Sosyal sorumluluk; “ işletmenin ekonomik faaliyetleri nedeniyle etkisinde bulundu grupların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve nihayet tüm toplumun) hiçbirinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesi” şeklinde tanımlanabilir. (Dinçer, 1998: 155)

Sosyal sorumluluk yükümlülüklerinden birisi olan etik ise; “ yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve davranış ilişkilerinin hangisinin doğru, hangisinin yanlış olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir. (Odabaşı ve Oyman, 2003: 432) Sosyal sorumluluklar yasalar tarafından değil, toplum tarafından belirlenen davranışlardır. İşletmelerin sosyal sorumluluğa ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmeleri, bir yandan toplum tarafından kabul edilmelerine katkı sağlarken, diğer yandan işletmenin amaçlarına ulaşmalarını da kolaylaştırır.

Doğal olarak bir işletmenin sahip olduğu etik ve sosyal davranışlar yerel koşullarla sınırlanamaz. Çokuluslu işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki başlıca etik sorunlarını saptayarak, ülkeler arasında benzerliği olan etik ve sosyal sorumluluk alanlarını gruplayarak, bu sorunlar çözüldüğünde, işletmeye yönelik kazanımları tespit ederek etkin bir sosyal sorumluluk yönetimi anlayışı sergileyebilir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 479) Thomas D’Aguino “çokuluslu işletmelerin geleceği” adlı çalışmasında, bu işletmelerin gelecekte belirli standartları yakalayanların başarılı olacaklarını, fakat bu başarının temelinde ise ekonomik, ticari göstergelerden çok, sosyal sorumluluğa ilişkin anlamlı, güvenilir değerlere sahip olmanın yattığını belirtmektedir. (D’Aguino, 1998: 17) Bu değerler ise, tüketicinin korunması, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi, çalışanların haklarına saygı duyulması, çocukların korunması, tabi çevreye karşı duyarlılık gibi konuları kapsamaktadır.

Günümüz koşullarında, çoğu çokuluslu işletme varlığının sosyal düzeyde de kabulünü sağlayabilmek için uluslararası düzeyde etik kodlar uygulamakta ve etik konulu sözleşmelere imza atmaktadır. Örneğin rüşvetin ve dejenerasyonun bir gelenek haline geldiği bir ülke olarak, İtalya'ya uluslararası piyasalarda yüksek etik kodları uygulanmaktadır. (Hodgets veLuthans, 1997: 496) Bu doğrultuda Koç topluluğu'da 2006 yılında, Küresel İlişkiler Sözleşmesi'ni ( The Global Compact) seksenyedibin çalışanı adına BM Genel Sekreteri, Koji Annan ile imzalayarak, sosyal sorumluluk alanındaki sözleşmenin bağlayıcı koşullarını kabul etmiştir. (Milliyet, 2006) Bu davranış, Capital dergisinin 2005 yılında gerçekleştirip, 2006 yılında tekrarladığı, “ Sosyal Sorumluluk” konulu araştırma sonuçlarında Koç Topluluğu'nun en duyarlı firma seçilmiş olduğu gerçeği ile de örtüşmektedir. (Capital, 2005: 59 ve Capital, 2006: 64)

Çokuluslu işletmeler, uluslararası pazarlarda iş yaptıkları ülkelere yönelik sosyal kabulün önemini çoktan fark etmiş durumdadırlar. Böyle bir kabul görme, işletme imajını geliştirme, yatırımlarını koruma adına önemlidir. Örneğin Shell firmasının Nijerya'da sağlık, eğitim, mesleki beceriler kazandırma gibi çabaları, Nijerya'nın sosyo- ekonomik yönden gelişimine katkı sağlarken, Shell firmasına da bu bölgede yatırımlarını genişletme imkânı sağlamıştır. (Ite, 2004: 1) Buna benzer olarak, Levis'in 1993'de Çin'de “insan haklarını ihlal” gerekçesi ile birçok sözleşmesini iptal etmesi de, Levis'in sahip olduğu etiksel prensiplerinin sonucudur.

İşletmelerin sosyal sorumluluğa yönelik duyarlı davranışları; artan işgören morali, verimliliği ve sadakati, artan müşteri bağlılığı, gelişen bayi ve tedarikçi ilişkileri ve daha pek çok yönden, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları olarak işletmeye pozitif değerler şeklinde geri dönecektir.

İşletmelerin sahip olduğu sosyal sorumluluk düzeyi bir bakıma, faaliyet gösterdiği ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve sosyal sorumluluk olayına bakış açısı ile de ilişkilidir. Çünkü çoğu çokuluslu işletme için sosyal sorumluluk duyarlılığı, faaliyet gösterdikleri ülkelerde, insan hakları, çevresel kirlilik ve işgücü haklarıyla ilgili kamusal baskının bir sonucudur. (Ite, 2004: 1)

## 7. Bütünleştirici Yaklaşımlar

İstikrarsız ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü de karmaşık etkenlerin bir araya gelmesini gerektirmekte ve bu karmaşık süreç, ancak farklı bakış açılarını yansıtan kavramların aynı anda kullanılması ile analiz edilebilmektedir. (Savran vd. , 2003: 116) Bu düşünce ile bütünleştirme okulu, diğer okulların bakış açılarını bir araya getiren bir yaklaşım sunar. Bütünleştirme okulunun önemli isimlerinden Alfred Chandler, Larry Greiner, Henry Mintzberg'in çalışmaları, stratejik yönetim sürecindeki ilk bütünleştirme çabaları olarak yer almaktadır.

Bu çalışmalardan; (Dinçer, 1998: 103) Alfred Chandler, “ strateji ve yapı” çalışmasında; işletmelerin dört büyüme safhasından geçerek ( kaynak biriktirme, kaynakların kullanımını verimli hale getirme, çeşitlendirme, artan kaynakların kullanımını tekrar rasyonelleştirme) değiştiklerini ve rekabet avantajı yaratacak strateji ve yapı özelliklerinin de, içinde bulunulan evrenin şartlarına göre şekilleneceğini belirtmiştir.

Larry Greiner'in çalışması; örgütün beş boyutu (yaş, büyüklük, evrim safhası, devrim safhası ve sanayinin büyüme oranı) tarafından tanımlanan gelişme evrelerinin incelenmesidir. Bu faktörler örgütün beş safhadan oluşan hayat eğrisini tanımlamaya ve mevcut durumunu anlamaya, rekabetçi başarısını artırmaya yönelik izlenecek stratejilerin seçimine yardımcı olmaktadır.

Mintzberg ise örgüt yapısını görevlerin işgörenler arasında bölündüğü ve sonra aralarında koordinasyon sağlandığı bir bütün olarak tanımlamaktadır. Ayrıca; hangisinin daha uygun olacağı durumsal koşullara bağlı olmakla birlikte, Basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı, adhokrasi olmak üzere yedi farklı bütünleştirilmiş örgüt yapısı belirlemiştir.

Biçimleşme okulunun rekabette, genelde örgüt yapısını ön plana çıkartan bütünleştirici çerçevedeki çalışmaları gibi, günümüzde de rekabet avantajının belirleyicileri hakkında bütünsel bir yapıya ulaşmak, stratejik yönetim ve uluslararası yönetim literatürleri arasında bir köprü oluşturmak, konunun analizine destek sağlayacaktır.

Literatürde rekabet avantajının sebepleri ve doğasına ilişkin zengin bir bilgi birikimi var olsa da, şaşırtıcı olarak, biçimleşme okulundan, günümüze kadar bu yaklaşımların birleştirilmesine yönelik az sayıda çalışma mevcuttur.

#### a) Sumantra Ghoshal'ın Bütünleştirici Yaklaşımı

Sumantra Ghoshal'ın global rekabetçi stratejilerle ilgili konuların tamamını kapsayan bir yapı sunmayı hedefleyen çalışması (Ghoshal, 1987: 428) Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Global Bir Yapı Oluşturma

STRATEJİK AMAÇLAR	REKABET AVANTAJININ KAYNAKLARI		
	Ulusal Farklılıklar	Ölçek Ekonomileri	Kapsam Ekonomileri
Mevcut faaliyetlerde etkililiği sağlama	Faktör maliyetlerindeki (ücretler, sermaye maliyeti gibi) farklılıklardan yararlanma	Her bir faaliyette ölçek ekonomilerinden yararlanma	Farklı ürünler, pazarlar arasında maliyetlerin ve yatırımların paylaşılması
Risklerin yönetimi	Farklı ülkelerdeki, karşılaştırmalı avantajlardaki değişikliklerden,( siyasi yapı, piyasa koşulları) kaynaklanan risklerin yönetimi	Stratejik ve operasyonel esneklikle denge oluşturma	Farklı seçenekleri yaratarak riskleri yönetme
Yenilikçilik, öğrenme ve adaptasyon	Yönetimsel ve örgütsel süreçlerdeki ve sistemlerdeki toplumsal farklılıklardan öğrenme	Yenilikçilik tecrübelerinden fayda sağlama ve maliyet azaltma	Farklı ürün, pazar koşullarındaki örgütsel bileşenlerin öğreniminde paylaşım

Kaynak: Ghoshal, 1987: 428

Bu çalışmada çokuluslu işletmelerin amaçları üç kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- Temel faaliyetlerde verimlilik sağlama,

- Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde olası risklerin yönetimi,
- Gelecekteki değişimlere uyum sağlama ve yenilik yapabilmeye yönelik içsel öğrenme kapasitelerinin geliştirilmesidir.

Ghoshal'a göre rekabet avantajı işletme başarısını optimize eden stratejik eylemlerin çekiciliği ile sağlanır. Bu yaklaşıma göre, çok uluslu işletmeler böyle bir rekabet avantajı yakalamada üç tür araca sahiptir:

- Faaliyette bulunduğu farklı ülkelerde, girdi ve çıktı piyasalarındaki farklılıktan yararlanma,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanma,
- Kapsam ekonomilerinden yararlanma.

Çalışmada, global yönetimin stratejik görevi, dünya düzeyinde eş anlı öğrenme, risk alma, verimliliği optimize etmede, bu üç kaynağın etkin bir biçimde yönetilmesi olarak belirlenmiştir.

#### b) Anil K. Gupta ve Vijay Govindarajan'ın Bütünleştirici Yaklaşımı:

Bütünleştirme yaklaşımları içinde, en kapsamlı çalışmalardan birisi olarak değerlendirilen Gupta Ve Govindarajan'a göre ise, (Gupta ve Govindarajan, 2001: 45-55) global varlığa sahip olmak, global rekabet avantajı için yeterli değildir. İşletmelerin global varlıklarını, rekabet avantajına dönüştürebilmek için beş değer yaratmalıdırlar. Bunlar;

Yerel pazar farklılıklarına adaptasyon: Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler bu pazarlardaki heterojenliğe cevap vermek zorundadır. Dil, kültür, gelir seviyeleri, müşteri tercihleri, dağıtım sistemleri bu farklılıklardan sadece bazılarıdır. Ürünlerin, süreçlerin yerel şartlarla uyumu bir işletmeye pazar payını artırma, işletmenin müşteri gözündeki itibarını yükseltme ve yerel rakipleri etkisizleştirme olmak üzere üç alanda fayda sağlamaktadır.

Global ölçek ekonomilerinden yararlanma: Global varlığa sahip bir işletmenin, otomatik olarak faaliyetlerinin ölçeği genişlemiştir. Ölçek ekonomisinden yararlanma, işletmeye, sabit maliyetlerin paylaşımı, satın alma gücünün artması, fiyatların azalması gibi getiriler sağlayacaktır.



Global kapsam ekonomilerinden yararlanma: Bir işletmenin birden fazla ürünü birlikte üretmesi durumunda elde edeceği faydaları ifade eder. Kapsam ekonomileri; global müşterilere koordine edilmiş hizmet sağlama imkanı verir. Örneğin; McDonald's her pazarda, temel ürünlerinin yanı sıra, ketçap ve mayonez satışını da yaparak, kazancını farklı ürünlerde de artırabilmektedir.

Kaynaklar ve üretim açısından optimal yerlerde konumlanma: Ülkelerin üretim maliyetleri ve iş yapma becerileri birbirinden farklıdır. Eğer bir işletme bu farklılıkları rakibinden daha iyi kullanma becerisine sahip olursa, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edecektir. Bu çeşit bir konumlanmada; diğerlerinden farklı kaynak ve yeteneklere sahip olma performansı güçlendirecektir. İnsan gücü, hükümet kararları ve diğer kaynaklar üzerinden maliyetlerini azaltabilecektir.

Yan kuruluşlara yönelik bilgi transferini maksimize etme: İşletmenin yan kuruluşları, sadece birer fiziksel varlık olarak değil, aynı zamanda bilgi merkezlerimiz olarak görülmelidir. Bu çeşit bir bakış açısı; hızlı ürün ve süreç gelişimi, yeniliğin maliyetini azaltma, başka işletmelerin bizden daha önce davranmasını engelleme gibi faydalar sağlayarak rekabet avantajına katkı sağlayacaktır.

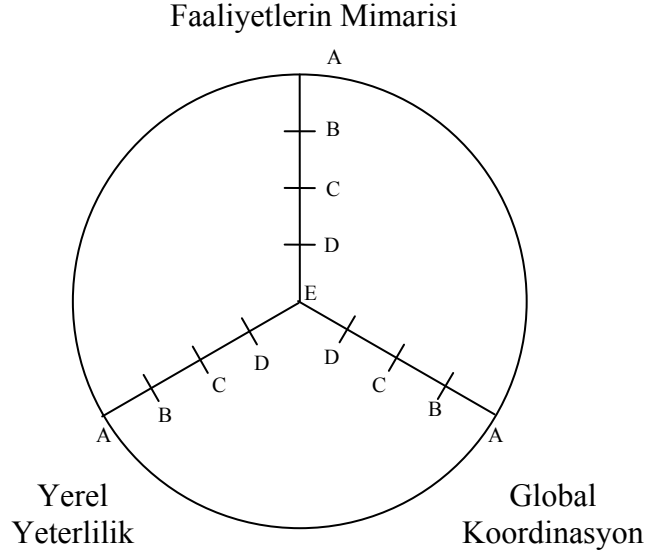
Gupta ve Govindarajan'a göre, bu değerlerin yaratılabilmesi için işletmenin iki aşamalı bir değerlemesi yapılmalıdır. İlk aşamada global bir network olarak değerlendirilen işletmenin değer zincirindeki her bir faaliyetin ( AR&GE, Satın alma, üretim vb.) optimalliği; faaliyetlerin mimarisi, yönetsel yeteneklere sahip olma düzeyi, global koordinasyon açısından değerlendirilmelidir. Star modeli olarak değerlendirilen model Şekil 9'da gösterilmiştir. İkinci aşamada ise işletmeler faaliyetlerini bu değerlendirme temeline göre yeniden yapılandırmalıdır.

Burada sözü geçen faaliyetlerin mimarisi kavramı, örgüt yapısı kararlarını şekillendirmekle beraber, örgüt yapısı ile bire bir aynı şey değildir. Örneğin Honda'nın İtalya'da bir tasarım merkezi yapılandırma kararı bir faaliyet mimarlığıdır. Hâlbuki İtalya tasarım merkezi yöneticilerinin raporlama biçimi örgüt yapısını ifade eder.

Her bir yörenin özelliklerine uygun yönetsel yeteneklere sahiplik ise, global düzeydeki becerileri yaratacaktır.

Süreç olarak birbirlerini tamamlayan faaliyetlerde, her bir aşamadaki anlaşmazlığın en aza indirilip, koordinasyonu destekleyen iletişim kanalları, bölgesel

veya global performansa yönelik ödüllendirme sistemleri, işletmelerin kendilerine özel rekabet avantajı araçları olarak değerlendirilmektedir.



- |    |   |
|----|---|
| A- | Endüstrinin en iyisi ( ideal)             |
| B- | Ortalamanın üstü ( iyi)                   |
| C- | Endüstri ortalaması (yeterli)             |
| D- | Ortalamanın altı ( zayıf)                 |
| E- | Endüstrinin en kötüsü ( tamamen yetersiz) |

**Şekil 9. Star Modeli**

Kaynak: Gupta ve Govindarajan, 2001: 53

### c) Hao Ma'nın Bütünleştirici Yaklaşımı

Rekabet avantajının belirlenmesinde rol oynayan faktörlerin bütünleştirilmiş halini gerçekleştirmeyi amaçlayan bir diğer çalışma Hao Ma'ya aittir. (Ma, 2004: 907-924)

Bu bütünleştirici yapı dört genel faktör kategorisi üzerinde durmaktadır.(Şekil 10)  
Bunlar;

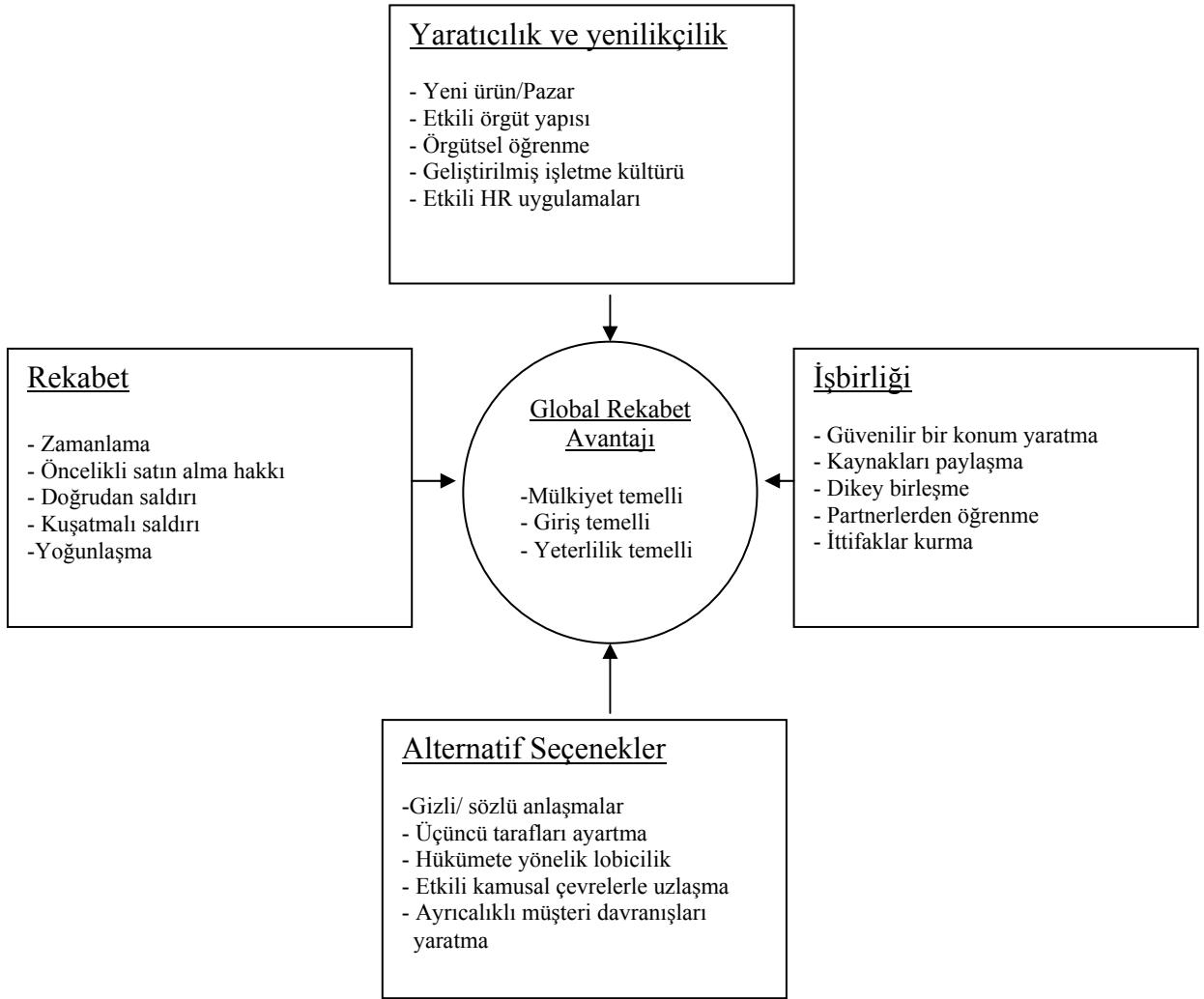
- Yaratıcılık ve yenilikçilik ( Creation and innovation),
- Rekabet ( Competition ),
- İşbirliği ( Cooperation),
- Alternatif Seçimler (Co- Option )

Ma'ya göre bu faktörler; yönetsel faaliyetler ve stratejik manevralar olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel faaliyetler; bir firmanın kendisini odakladığı içsel çalışmalarına yöneliktir. Yönetsel faaliyetler, bir işletmenin oyun kabiliyeti seviyesini güçlendirmede yardımcı olur ve doğrudan doğruya işletmenin rekabet avantajına katkı sağlar. Bu yönetsel faaliyetler, yaratıcılık ve yenilikçilik olarak ele alınmıştır. Ma literatür incelemelerinde, stratejik manevraları; rekabet, işbirliği, ve alternatif diğer seçenekler olarak belirlemiştir.

Ayrıca çalışmada, bu rekabet faktörlerinden;

- Mülkiyet temelli (ownership-based),
- Giriş temelli (access- based),
- Yeterlilik temelli (proficiency- based), olmak üzere üç ayrı tip rekabet avantajı elde edilebileceğinden bahsedilmektedir.

Mülkiyet temeli; bir işletmenin sahip olduğu eşsiz yetenek ve kaynaklar, imaj, güçlü pazar konumu gibi niteliklerle, giriş temeli, işletmenin bir pazara giriş biçimi, dağıtım kanalı veya tedarikçilerle geliştirdiği işletmeye has ilişkiler varlığı ile yeterlilik temeli ise bir işletmenin iş süreçlerindeki ve yönetimindeki kapasitesi, kaliteli, düşük maliyetli, doğru ürünü doğru yer, zaman, fiyattan ve dağıtım kanalları ile dağıtabilmesiyle elde edilebilecek rekabetçi üstünlüğü ifade etmektedir.



Şekil 10. Global Düzeyde Bütünleştirilmiş Rekabet Avantajı Faktörleri ( 4 C'li Yapı)

Kaynak: Ma, 2004: 909

i. Yaratıcılık, yenilikçilik ve rekabet avantajı; Bir işletme yeniliği kolaylaştırıcı kültür odaklı yaklaşımlarla, işgörenlerinin, örgüt yapısının ve kurduğu sistemlerin global düzeyde yeterliliğini temin ederek sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalar. Çalışmada yaratıcılık ve yenilikçilik faktörleri, yeni ürünler/pazarlar yaratma, yenilikçi örgüt yapısı, örgütsel öğrenme, üstün şirket kültürü, etkili insan kaynakları uygulamaları olarak belirlenmiştir. Yaratıcılık ve yenilikçilik ile kazanılan rekabetçi üstünlük, genelde yeterlilik temellidir.

*ii.* Rekabet ve rekabet avantajı: Rekabet genelde var olan koşulları takip edebilmeyi, rakiplere karşı harekete geçebilmeyi, değerli kaynaklara veya ayrıcalıklı giriş haklarına sahip olmayı ifade eder. Rekabet edebilme faktörleri; pazara ilk giren işletme olarak zamanlama, öncelikle satın alma hakkını ele geçirme, doğrudan saldırı, muhtemelen rakiplerinin eksik yanlarını hedefleyen kuşatmalı saldırı, firmanın üstün olduğu bir alanda yoğunlaşma olarak sayılabilir. Rekabetçi manevralarla kazanılan rekabet avantajı mülkiyet ve giriş temellidir.

*iii.* İşbirliği ve rekabet avantajı: İşbirliği, partnerlerden kaynak tamamlama, bilgi paylaşımı, ölçek ekonomilerinden faydalanabilme, üçüncü taraflara yönelik birlikte hareket edebilme yeteneği gibi avantajlar sağlar. Rekabet edebilme faktörleri; işbirliklerinin sağladığı imajla, global pazarlarda kolay kabul görme, riskleri paylaşma, kaynak ve yetenekleri paylaşma, partnerlerden öğrenme, kaynak teminini kolaylaştırma olarak sayılabilir. İşbirlikçi eylemlerle elde edilen manevraların doğrudan kazancı ve hızlı neticesi giriş temelli bir rekabet avantajıdır.

*iv.* Alternatif seçenekler: Rekabet avantajı yaratmadaki bu seçenek, odakta yer alan işletmelerle kurulan işbirlikleridir. Bu madde ile işbirlikçi manevralar arasındaki en önemli farklılık, bu yöntemin daha kurnaz, informal, gizli, bazen illegal, açıkça belirtilmemiş olmasıdır. Rekabet edebilme faktörleri; gizli anlaşmalar, üçüncü tarafı ayartma, hükümete yönelik lobicilik, ileride güçlerinden yararlanmak üzere sosyal, kültürel, dini vb. etkili çevrelerle uzlaşmak, müşterilere geleneksel olmayan daha avantajlı alternatifler sunarak, cezbetmek olarak sayılabilir. Bu faktörler işletmelerin pazara girişini engellediğinde, giriş temelli bir rekabet avantajı yaratırken, lobicilik vasıtasıyla sağlanan lisans gibi üstünlüklerle de mülkiyet temelli bir rekabet avantajı yaratılmış olur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI

#### I. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzde çokuluslu işletmelerin hızla yayılması, kültürel paylaşım alanlarında artışa neden olmuştur. Bu durum, yeni yönetim modellerinin araştırılmasından, yöneticilerin seçimine ve rekabetin temel dinamiklerinin yeniden sorgulanmasına kadar pek çok konuyu doğrudan etkilemiştir. Farklı etnik alt yapılardan ve kültürel miraslardan gelen insanların aynı iş ortamında birlikte çalışmalarının sonucu ortaya çıkan yeni yapılarda kültür anlamlı bir rol oynamaya başlamıştır. Yöneticilerin kültürel farklılıkları ve onun potansiyel avantaj ve dezavantajlarını ele alma biçimleri ise örgütün yönetsel eğilimlerini etkilemektedir.

#### A) ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI:

Örgüt kültürü kavramı, Amerika akademik literatüründe ilk olarak Pettigrew'in 1979 yılında Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan "On Studying Organizational Cultures" adlı makalesiyle yer almıştır. Silverzweig ve Allen (1976), Deal ve Kennedy (1982) , Peters ve Waterman (1982) çalışmaları da örgüt kültürü kavramının yönetim bilimine yerleşmesini sağlayan diğer çalışmalardır. (Hofstede vd. , 1990: 286)

1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürü konusuna artan ilgi ile birlikte yönetim, iletişim, sosyoloji, antropoloji gibi çeşitli disiplinlerde ele alınması, kavramın farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur.

Kroeber ve Kluckholm (1952)' a göre örgüt Kültürü; “insan toplulukları tarafından ayırt edici semboller aracılığıyla edinilen ve aktarılan gelenekleri, inançları ve özellikle de değerleri içeren açık ve örtülü örüntülerdir. (Miroshnik, 2002: 526)

Pettigrew' e göre örgüt kültürü; “Belirli bir grubun faaliyetlerinde genele yayılmış, ortaklaşa kabul ettikleri anlamlar sistemidir. Terimler, şekiller, kategoriler ve imajlardan oluşan bu sistem bir kişinin kendi konumunu anlamasına da yardımcı olur.” (Pettigrew, 1979; 574)

Schein ise örgüt kültürünü; “Bir grupta içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarının çözülmesinde geliştirilmiş, aynı zamanda yeni üyelere karşılaşılan sorunları algılama, düşünme ve çözüme doğru yol olarak gösterilen temel varsayımlar.” olarak tanımlamıştır. (Schein, 1984, 3)

Bir grubun çevresiyle ilişkilerini etkileyen ortak özelliklerinin, gruplar arası etkileşimler sonucu kümülatif bir etki yaratacağını ifade eden Hofstede'ye göre örgüt kültürü: “Bir insan topluluğunun üyelerini, diğerlerinden ayıran kolektif düşünme programlarıdır.” (Miroshnik, 2002: 526)

Bilge Erençül'e göre ise; örgüt kültürü; “Yazıyla ifade edilmemiş olsa bile, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir” (Erençül, 1997: 25)

Örgüt kültürünün daha çok içsel faktörlerle şekillendiğini, bir başka ifade ile liderlerin, kurucunun ve işgörenlerin kültürel tercihleri doğrultusunda oluştuğunu ifade eden bir kaynağa göre bu etkileşim üç düzeyde gerçekleşmektedir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 160)

- İşgörenler ve örgüt arasındaki genel ilişkiler,
- İşgörenlerle, yöneticiler arasındaki rolleri tanımlayan hiyerarşik ilişkiler,
- İşgörenlerin örgütün amacı hakkındaki genel görüşleri.

Bu tanımları da göz önüne alarak, örgüt kültürü; “ Kurucusu, liderleri ve işletmenin geçmişi ile oluşan, örgütsel ve yönetsel amaçlarla desteklendiğinde global yayılımın yarattığı paylaşımları ve çok kültürlülüğü sinerjiye dönüştürebilecek değerlerden oluşan bir rekabet avantajı aracıdır” şeklinde tanımlanabilir.

## B) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ:

Örgüt kültürünün tanımı hakkında ortak bir görüş birliği olmamakla birlikte, temel özellikleri hakkında değişik araştırmacıların (Hofstede, 1990: 286-316; Unutkan,1995: 40-41; Akıncı: 2003: 52) ortak noktalarda buluştukları gözlenmektedir. Buna göre örgüt kültürü;

- Bütünseldir (Holistik),
- Belirli bir tarihsel geçmişi vardır,
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir,
- Değişimi zordur,
- Sosyal bir nitelik taşır,
- Zamanla gelişir,
- İfade edilmeden de anlaşılabilir,
- Örgüt içinde davranışsal tutarlılık yaratır.

Kurum kültürünün özellikleri ile ilgili genel kabul görmüş bir diğer sınıflandırma Luthans ve Hodgets' e aittir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 156) Bu düşünürlere göre kurum kültürünün özellikleri şunlardır:

- Ortak dil, terminoloji ve ritüellerle simgelenen davranışsal tutarlılıklardır,
- Yapılacak işin ölçüsü ve yönetici ile işgörenler arasındaki işbirliğinin derecesini belirleyen davranış standartları( normlar)dır.
- Yüksek performans, ürün kalitesi, düşük devamsızlık gibi örgütün üyelerinden paylaşılmasını beklediği ana değerlerdir.
- İşletmelerde müşterilere ve çalışanlara nasıl davranılacağına ilişkin inançlardan oluşan bir felsefedir.
- Üretkenlik, müşteri ilişkileri gibi alanlarda çalışanların nasıl davranacaklarına ilişkin kurallardır.
- Üyelerin iletişim şekli, müşterilerle bağlantı kurma tarzı ve örgütün fiziksel yapısının taşıdığı bir atmosferi ifade eden örgüt iklimi.

Luthans ve Hodgets' e göre, bu davranışsal tutarlılıklar, normlar, etkin değerler, felsefe, kurallar ve örgüt ikliminin toplamı bir örgütün kültürünü ifade eden temel karakteristik özelliklerdir.



## C) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Kültürel sistemler bir yandan mevcut eylemleri üretirken, diğer taraftan gelecekteki eylemleri koşullandırma fonksiyonuna sahiptirler.(Miroshnik, 2002: 521-543)

Örgüt kültürünün ortak kabul görmüş fonksiyonlarını aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür.

Yönetimin düşünce ve tutumlarını etkileme; Bir kültürün doğrudan etkilediği yönetim tutumları aşağıdaki gibi ifade edilebilir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 96)

- Karar vermenin merkezileşmesi veya dağıtılması,
- Güvenlik ve Risk; Bazı toplumlarda güvensiz koşullarda, belirsizlik arttıkça riskten kaçınılırken, bazı toplumlarda belirsizlik altında bile risk alımı teşvik edilebilir.
- Bireysel ya da grup ödülleri,
- Yüksek veya düşük örgütsel bağlılık,
- İşbirliği ya da rekabet durumu.

Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme; (Schein, 1984, 3-16)

- Görev ve stratejilerin, amaçların, bu amaçlara ulaşmadaki araçların belirlenmesi,
- Örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanılacak değerlendirme sistemlerinde uzlaşma,
- Amaçlardan sapma gözlemlendiğinde, alınacak tedbirler hakkında ortak bir anlaşmaya ulaşılması.

Örgütün İçsel bütünleşme sorunlarını çözme; (Schein,1984: 3-16)

- Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar; Eğer örgütteki işgörenler birbirlerini anlayacak bir iletişime sahip değillerse, onları bir grup olarak tanımlamak imkansızlaşacaktır.
- Grup sınırları; Herhangi birinin grup içinde veya dışında kalabilmesine ilişkin kriterler geliştirme,
- Güç ve statü; Güç ve statüye göre ayırma kriterlerinde anlaşma. Bu alandaki uzlaşma, üyelerin çatışmaya yönelik eğilimlerinin kontrol altına alınmasında önemli bir noktadır,
- Samimiyet; Dostluk, arkadaşlık, sevgi gibi kriterlerde uzlaşma,

- Ödüller ve cezalar; örgüt içindeki hangi davranışların ödüllendirileceği veya cezalandırılacağına yönelik kriterlerde uzlaşma,

- İdeoloji; İdeoloji ve dini inançlarda uzlaşma,

Rekabet Avantajı; Örgüt kültürüne günümüzde yüklenen en önemli fonksiyonlardan birisi de rekabet avantajı yaratabilmesidir. İkinci bölümde ele aldığımız çok sayıda geleneksel başarı kaynaklarının, işletmelerde geçici rekabet avantajı yaratması, yöneticileri rekabette yeni arayışlara yöneltmiştir. Taklit edilebilir ancak aynen kopyalanamaz özelliğinden dolayı örgüt kültürü, günümüzde eski rekabet avantajı faktörlerine göre çok daha önemli hale gelmiştir. (Pfeffer, 1995: 5) Örgüt Kültürünün rekabet avantajı konusunda ki belirleyiciliği ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Diğer İşlevler; Örgüt kültürünün diğer fonksiyonlarını, koordinasyon, motivasyon, çatışmayı azaltma, çalışanların bağlılık duygusunu geliştirme, düşük işgören devir hızı, çevresel belirsizlikleri azaltma ve örgütsel kimlik kazandırma olarak belirlemek mümkündür. (Terzi, 2000: 57-62; Akıncı, 1998: 62-69; Unutkan, 1995: 71-78)

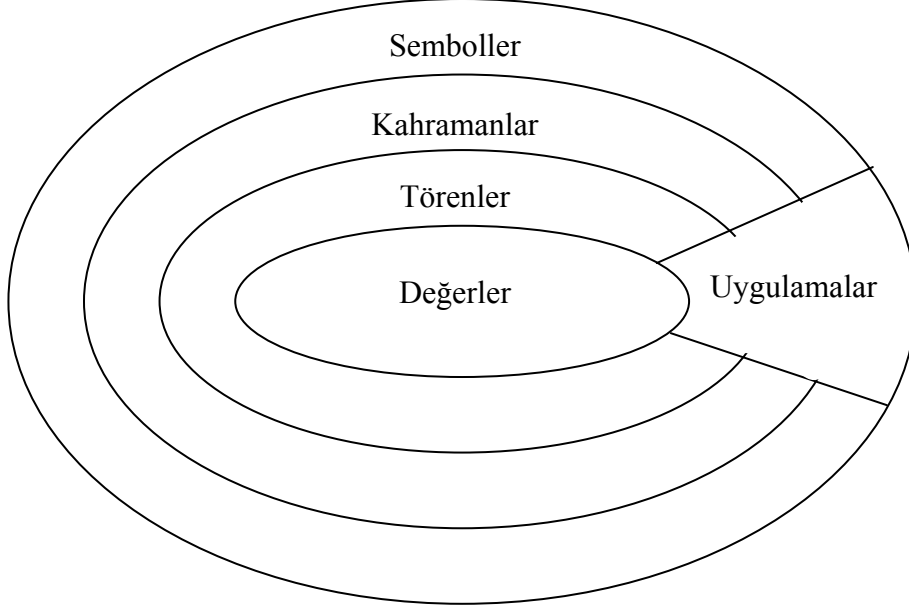
#### D) ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI;

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, kültürün diğer konularında olduğu gibi değişik sınıflandırmalarla ele alınmıştır.

Örgüt kültürünün unsurlarını, Pettigrew(1979); semboller, ritüeller(adetler), dil, inançlar ve mitler olarak, (Siew ve Yu, 2004: 340-359) Herskovits(1989); maddi kültür, sosyal kurumlar, insan ve evren, estetik ve dil olarak.(Miroshnik,2002: 521-543) ayırmıştır.

Dadfar ve Gustavsson'a göre örgüt kültürünün unsurları; görünmeyen(derin) ve görünen(kolayca gözlemlenebilen) kültür olarak ikiye ayrılmaktadır. Görünmeyen kültürün; değerler, inançlar, düşünce tarzından oluştuğu ve bu öğelerin, gelenekler, giysiler, yemekler, teknoloji, sanat gibi görünen kültüre yansıtıldığından söz edilmektedir. (Dadfar ve Gustavsson, 1992: 81-92)

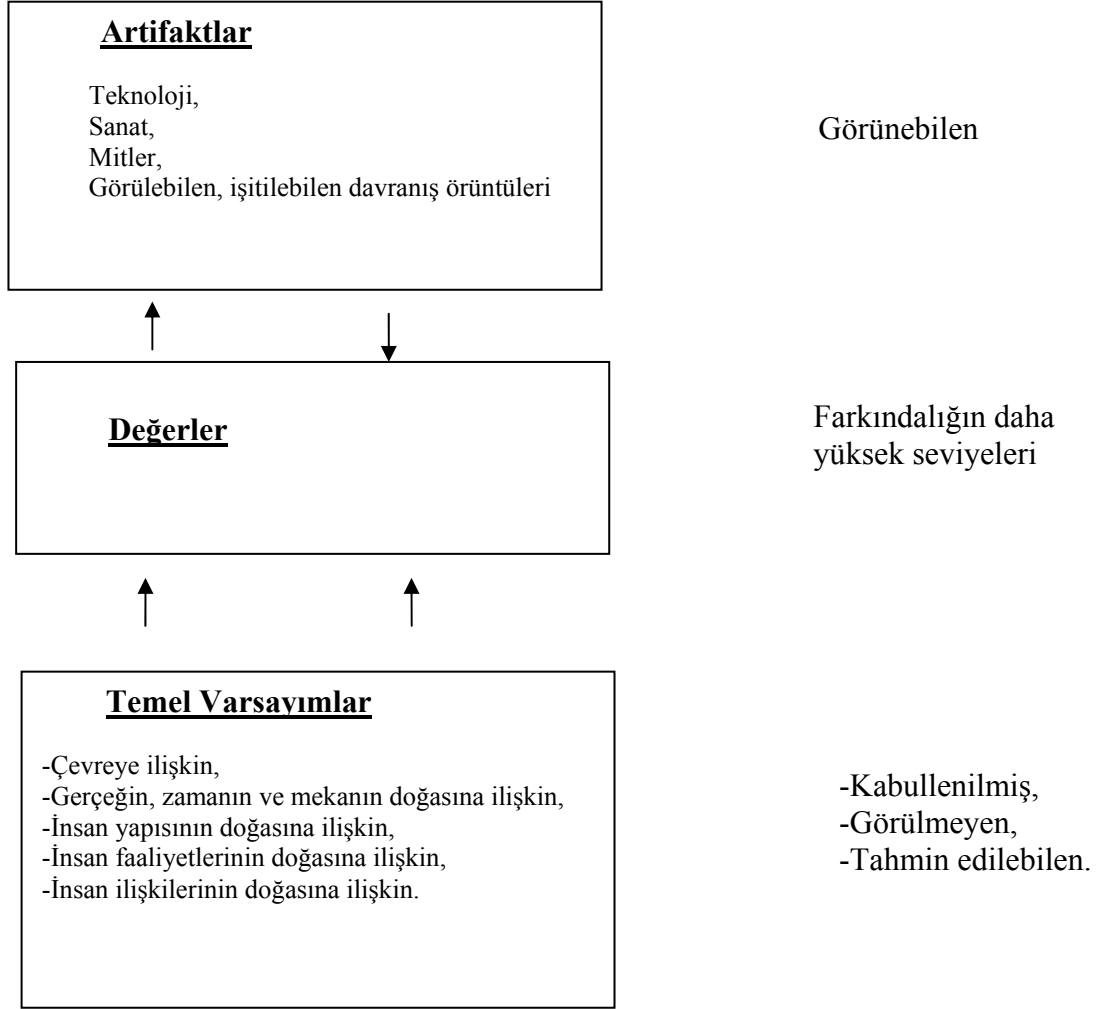
Hofstede ise, kültürün öğelerini Şekil 11’de oluşturulan modele göre, derinden yüzeye doğru; değerler, törenler, kahramanlar ve semboller olarak açıklamıştır. (Hofstede vd. , 1990: 291)



Şekil 11. Hofstede Kültür Öğeleri

Kaynak: Hofstede vd. , 1990: 291.

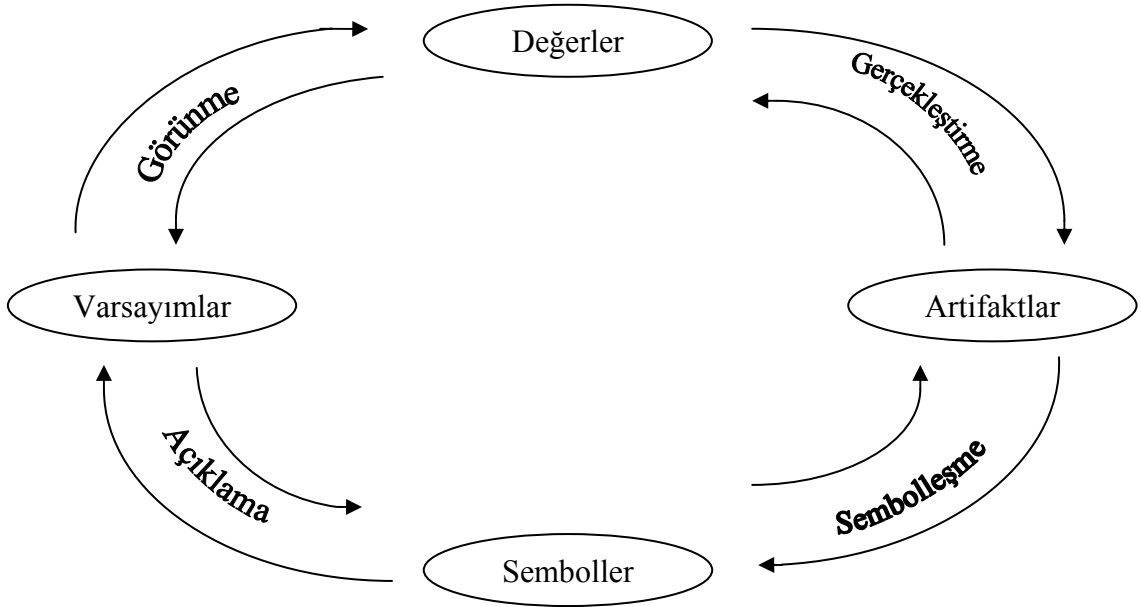
Örgüt kültürünün unsurlarına yönelik Schein'in modelinde (Şekil 12) ise birbirleriyle etkili üç düzey yer almaktadır. (Schein, 1984: 4)



Şekil 12. Schein Kültür Öğeleri

Kaynak: Schein, 1984: 4.

Hatch ise Schein'in 1984'de geliştirdiği bu modeli benimsemekle birlikte, bazı boşlukların bulunduğunu belirterek yeni bir model ( Şekil 13) önermiştir.

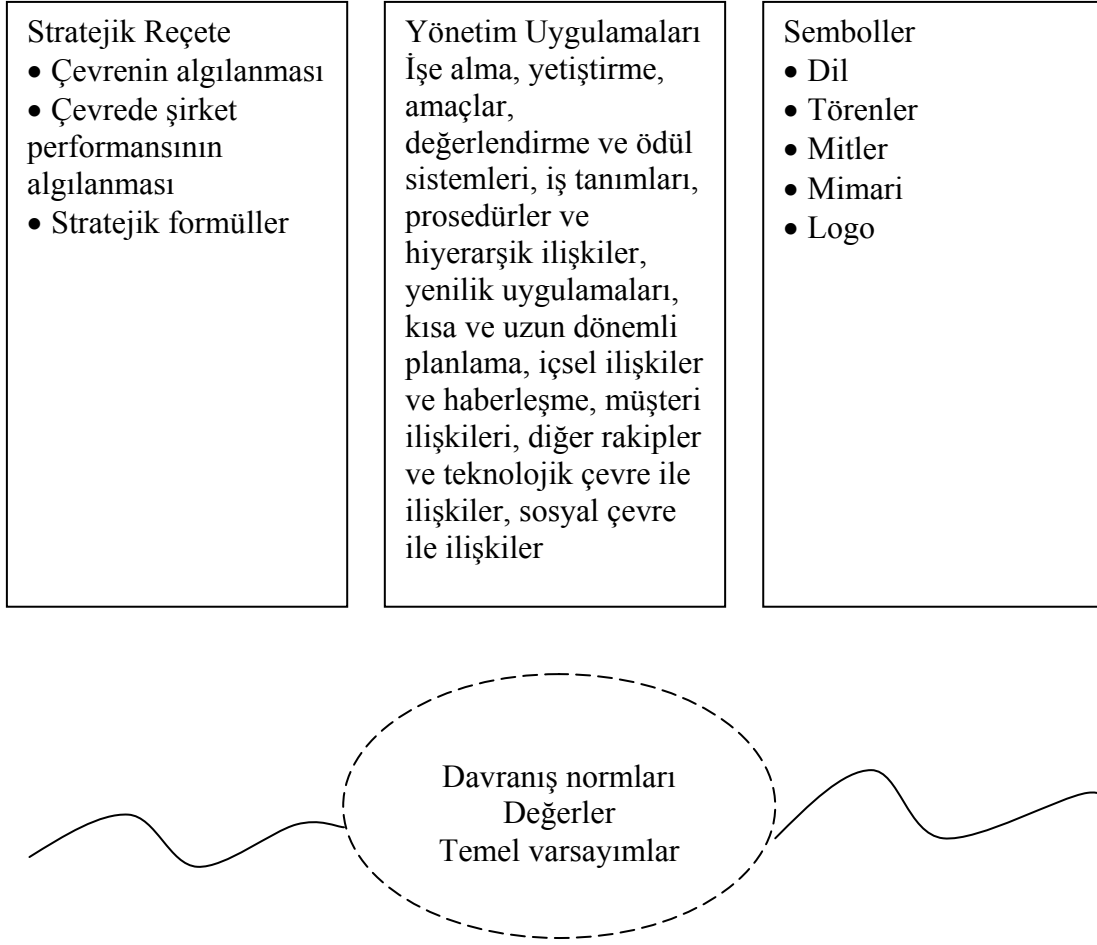


Şekil 13. Hatch Kültür Öğeleri

Kaynak: Hatch, 1993: 661

Hatch Bu modeliyle Schein'in yaklaşımına iki ayrı katkı sağladığından bahsetmektedir. (Hatch, 1993: 660-661) Birincisi; Sembolik yaklaşımçıların görüşleriyle, Schein'in görüşünü birbirine yakınlaştırarak sembollerini öğelere ilave etmesi, ikincisi ise; kültürel öğeler arasında yer alan süreçleri de açıklamasıdır.

Örgüt kültürü öğeleriyle ilgili daha bütünleştirici bir yaklaşım sergileyen Calori ve Sarnin'e göre; davranış normları, değerler ve temel varsayımlar ( buzdağı örneğinde olduğu gibi) semboller, yönetim uygulamaları ve bir şirketin stratejik tanımı olarak gözle görülür bir hal alırlar. (Calori ve Sarnin, 1991: 51) ( Şekil 14)



Şekil 14. Calori ve Sarnin'e Göre Kültür Öğeleri

Kaynak: Calori ve Sarnin, 1991: 51

Literatür araştırmalarında kültürün unsurları farklı sınıflandırmalara tabi tutulsa da, daha çok Schein' in sınıflamasının esas alındığı görülmektedir.

*i.Artifaktlar;* Fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanat tasarımları, giyim şekli, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, mitler ve törenler gibi grubun gözlenebilen unsurlarıdır. (Terzi, 2000: 39) Artifaktların gözlemlenmesi kolay, ancak anlaşılması zordur.

*ii\_Değerler;* Örgütler ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ve kaynağını varsayımlardan alan ölçütlerdir. (Şişman, 2002, 94) Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak

tanımlanabilir. (Şişman, 2002: 94) Erdem'e göre; işletmelerin değerleri dört bölümde incelenebilir: (Erdem, 1990: 38)

- Açıklanan Değerler; İşletmenin hangi kriterlere dayandığının bilinmesi için işletmenin belgelerinde yer alan değerlerdir. Dış iletişim araçlarında, reklâmlarında belirtilirler.
- Görülen Değerler; Olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanmayan değerlerdir. Rekabetle mücadele şeklinde, başarı ödüllendirmede vb. gözlenebilirler.
- Operasyonel Değerler; İşe alma, büro düzenleme, ücretlendirme gibi günlük uygulamalara yansıyan değerlerdir.
- Tutumlar; Her işletme değer sistemini yansıtan tutumlara sahiptir. Bu tutumlar işletmenin rekabet, ekonomi, Pazar, bürokrasi konularında sahip olduğu dünya görüşüdür.

*iii. Temel Varsayımlar;* Varsayımlar, doğru/gerçek olarak kabul edilen yargılar, dünya ve onun işleyişine ilişkin tartışmasız kabul ettikleri inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Örgüt kültürünün özünü oluşturan öğeler olarak varsayımlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. (Şişman, 2002: 85) İşletmede karşılaşılan bir problem çözülüp, üyeler tarafından kabul gördüğünde bu çözüm yolu bir değer haline gelir. Davranışın temel varsayım haline gelmesi ise, belirli bir konuda yaşanan problemlerde sürekli aynı sonucu vermesi halinde mümkündür. Bu gerçekleştiği zaman artık örgüt üyeleri aynı sorunla karşılaştıklarında refleks gibi aynı tepkiyi gösterirler ve böylece varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemler olduklarından, zaman içerisinde işgörenlerin sorgulama alanından çıkarak bilinçaltına yerleşirler. (Baytok, 2006: 23-24) Schein temel varsayımları; örgüt-çevre ilişkilerinin doğası, gerçeğin-mekânın ve zamanın doğası, insan yapısının doğası, insan faaliyetlerinin doğası, insan ilişkilerinin doğası olmak üzere beş başlık altında toplamıştır. (Schein, 1984: 3-16)

## E) ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR

Örgütlerin kendilerine özgü varsayımları, değerleri, sembolleri vardır ve bunlar örgütü diğer örgütlerden ayıran kültürel özelliklerini ifadeler. Örgütler arasında farklılıklar yaratan kültürün anlaşılması ve tanımlanması, örgüt kültürünün sınıflandırılması ile daha kolay hale gelir. (Unutkan, 1995: 56)

### 1. Charles Handy Yaklaşımı

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin ilk yaklaşım Charles Handy'ye aittir. Handy örgüt kültürünü Güç, Rol, Görev ve Kişi kültürü şeklinde dört sınıfa ayırmıştır. (Vural, 1998: 74-81; Unutkan, 1995: 57-58; Erengül: 1997: 26-31)

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece uygularlar.

Rol kültürü; Weber'in Bürokrasi modeliyle benzerlik taşır ve ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller söz konusudur.

Görev kültürü; Diğer türlere göre çalışanlara daha fazla bağımsızlık tanıyan görev kültürü ise, daha çok bir işin ya da bir projenin tamamlanmasıyla ilgilenmektedir. Görev kültürü, çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri örgütsel hedefler doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür.

Kişi kültürü; bireyi ön plana alan ve en az rastlanılan bir kültür türü olarak kişi kültüründe temel amaç; örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir.

### 2. Deal ve Kennedy Yaklaşımı

Bu yaklaşımda araştırmacılar çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı tip kültür belirlemişlerdir. Söz konusu sınıflamada çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geribildirim alınma hızı başlıca kriterlerdir. Bu kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan kültür tipleri aşağıdaki gibi belirlenebilir. (Unutkan, 1995: 64-66; Terzi, 2000: 81-84)



- Yüksek Risk/ Hızlı Geribildirim Kültürü; Bu tür kültürde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim elde ederler. Reklâmcılık ve filmcilik gibi işlerle uğraşan örgütlerde mevcuttur.
- Düşük Risk/ Hızlı Geribildirim Kültürü; Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri, fazla risk üstlenmeyip izledikleri stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar. Bilgisayar firmaları, otomobil sektöründe yaygın görülürler.
- Yüksek Risk/ Yavaş Geribildirim Kültürü; Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır.
- Düşük Risk/ Yavaş Geribildirim Kültürü; Düşük riskli kararlarla, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Kamu kuruluşları, bankalarda bu tür kültüre rastlanır.

### **3. Cameron ve Quin'in Yaklaşımı**

Cameron ve Quin örgüt kültürlerini girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaşmış ve pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta sınıflamıştır. (Şişman, 2002: 145) Girişimci kültür, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eden bir kültürü ifade ederken, işbirliğine dayalı kültürler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerinin teşvik edildiği kültürlerdir. Yapılanmış kültürlerde, standart kurallar, açık bir otorite ve ileri düzeyde formellik söz konusudur. Pazar üzerinde yoğunlaşmış örgütlerde ise, sonuç merkezli çalışma yaşamının öngörüldüğü pazar merkezli kültür hâkimdir.

### **4. Diğer sınıflandırmalar**

Örgüt kültürüyle ilgili, güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır.( Ouchi, 1981; Peter ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; Cooke ve Rousseau, 1988, Hofstede vd. 1990)

Bir kültürün gücü, grup üyelerinin homojenliği, değişmezliği veya paylaştığı tecrübelerdeki yoğunluktur denilebilir. (Schein, 1984: 7) Eğer bir örgütün üyelerinin

değişim hızı düşük, sürekli olarak karşılaştığı sorunları çözmede başarılı ise güçlü ve farklılaşmış bir örgüt kültüründen söz etmek mümkünken, tersi bir durum zayıf örgüt kültürünü ifade edecektir. Kültürleri iyi, kötü olarak sınıflandırmak mümkün olmadığı gibi, bir kültürün gücünden bahsederken, ortak paylaşım yüksekliğinden çok, kültürün çevre tarafından şekillenen sorunlarına uygun çözümler üretebilmesi önemli görülmektedir. Örneğin, genç üyelerden oluşan bir örgüt güçlü bir kimlik arayışı içinde çabalarken, daha yaşlı üyelerden oluşan bir diğer örgüt, zayıf bir kültürle çevresel değişimlere hızlı cevap vererek daha etkili olabilir. (Schein, 1984: 7)

Güçlü örgüt kültürünün en iyi örneği olarak IBM gösterilmektedir. IBM çalışanlarının yüksek motivasyon, uyum ve sadakatle işletmelerine bağlı olmalarının altında yatan kültürel özellikler ise; (Kotter ve Heskett, 1992: 17)

- İşletmedeki her işgörene duyulan saygı,
- Dünyanın herhangi bir yerindeki biriminde, en iyi müşteri hizmet sunumu,
- İşletmeyi başarıya yöneltme ihtimali yüksek görevlere kendini adanma, olarak belirlenmiştir.

Bir kültürün gücünü belirlemeyle ilgili bir diğer kavram, baskın ve alt kültürlerin varlığıdır. Geniş toplumlarda olduğu gibi, örgütlerde de tek bir ortak kültür mevcut olmayıp, farklı alt kültürlerin varlığı söz konusudur. Schein(1984), işletmeler açısından en azından farklı üç alt grubun varlığından söz etmektedir. (Schein, 1996: 236-237)

- Operatörler; Fiilen üretimden sorumlu, hat yöneticisi ve çalışanlardır. Operatör kültürü tanımlamak, diğer iki kültürle nasıl etkileşime geçilebileceğini belirlemek için önemlidir.
- Mühendisler; Teknolojinin gerektirdiği ortak bir mesleki kültürü paylaşanların oluşturduğu gruptur. Herhangi bir fonksiyonel iş alanındaki tasarımları gerçekleştirirler.
- Tepe Yöneticiler; Bu düzeydeki kişiler CEO olarak adlandırılırlar. Bakış açıları dünya düzeyinde olan, global bir topluluğun oluşturduğu kültürdür. Girişimciler, işletme kurucuları ve bunların ailelerinin yansıttığı kültürü ifade eder.

Bazı araştırmacıların belirttiği gibi eğer bir kültürde baskın olan kültür, örgütün temel amaç ve misyonuna karşıt bir şekilde oluşmuşsa, bu durum örgüt açısından zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir. (Şişman, 2002: 141)

İlerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacağı gibi, güçlü bir kültürün, işletmenin verimliliği ve performansı üzerinde olumlu etkiler sağlayarak bir rekabet avantajı yaratabileceği düşüncesi genel olarak kabul edilmektedir.

## **II. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

Son yıllarda kültürel farklılıklara duyarlı yönetim modellerine yönelik araştırmalarda bir artış gözlenmektedir. Bu gelişmenin temelinde pek çok ülkenin nüfus yapısı açısından çok kültürlü bir nitelik kazanması, küreselleşme sürecinde dünya pazarlarının bütünleşmesi, çokuluslu işletme etkinliklerinin yaygınlaşması ve bu işletmelerin sınır ötesi uygulamalarını standartlaştırma çabaları, giderek daha çok işletmenin ulusal sınırların dışına çıkarak çok kültürlü bir işgücü yapısı ile karşı karşıya kalması ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için kültürel engellerle mücadele etme gereği duyması gibi nedenler yatmaktadır. (Seymen, 2005: 3-23)

Kültürel farklılık, aynı sosyal sistem içinde, farklı grup kimliklerine sahip insanların karışımından ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu sosyal sistemler, çoğunluk ve azınlık olarak tanımlanabilirler ve çoğunluk olarak tanımlanan gruplar, diğer gruplarla karşılaştırıldıklarında tarihsel bir geçmişe sahip olduklarından, ekonomik kaynaklar ve güç bakımından daha avantajlı bir role sahip olurlar. (Tereza ve Fleury, 1999: 109)

Kültürel farklılıkların yönetimi ise, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, tüm işgörenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan bütünselci bir odaklanmadır. (Seymen, 2005: 10) Başka bir ifade ile, tüm dünyaya yayılmış örgütlerdeki farklı kültürlerden gelen işgörenlerin davranışlarını ve nasıl yetiştirileceklerini araştıran global bir yönetim olarak tanımlanabilir.

Literatür araştırmalarında, kültürel farklılık yönetimi söz konusu olduğunda, öncelikle işletmede faaliyet gösteren işgören kaynaklı nedenler dikkate alındığı saptanmakla birlikte, çalışmamızda kültürel farklılık kaynaklarını daha geniş bir perspektifle ele almaya çalışacağız.

## A) KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 1. Çok Kültürlülük Kavramı

Eğer bir işletme farklı kültürel alt yapılardan gelen işgörenlerden oluşuyorsa bu örgüt yapısı çok kültürlü bir oluşum olarak kabul edilmektedir. Fakat Salas ve Mirvis'e göre; bir örgüt farklı kültürel gruplardan oluşuyorsa çoğulcu (plural) dır. Fakat örgüt bu farklılıkların değere dönüşebileceği bir yönetim anlayışı sergiliyorsa ancak o zaman çok kültürlü (multi-cultural) olarak tanımlanabilir. (Cox, 1991a: 39)

Örgütlerde kültürel farklılıktan kaynaklanan bireysel ya da gruba özgü özelliklerin, işgörenlerin kimlik duygularını ve diğerlerini algılama şekillerini etkileyebileceği gibi, yönetim tarzında, örgütsel davranış kalıplarında ve iletişim şekillerindeki farklılıklar da çoğunlukla kültürel etkilere dayandırılabilir. (Seymen, 2005: 6)

Çok kültürlü terimi, farklı kültürel değerlerin bulunması, bu durumdan faydalanma ve bu durumu teşvik etmeye yönelme derecesi olarak da ele alınabilir.

Aynı zamanda Shenker(2001) çalışmalarında “kültürel uzaklık/mesafe” kavramına yer vermekte ve çeşitli kültürlerin birbirlerine ne ölçüde benzerlik veya farklılık gösterdiklerinin ölçülmesi ile yönetim, pazarlama, finansman ve muhasebe gibi çoğu işletmecilik fonksiyonuna yardımcı veriler sağlanabileceğini belirtmektedir. (Seymen, 2005: 6)

### 2. Kültürel Sinerji Kavramı

Sinerji, birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer olması şeklinde ifade edilebilir. (Dinçer, 1998: 132)

Fuller'e göre ise sinerji; tüm sistemin ayrı ayrı parçalarından tahmin edilemeyen bir davranış bütünüdür. Ya da insanı klasik kalıplardan kurtaran ve bilinen yöntemlerin cehaletinin kabuğunu kırmamıza yardımcı olan yeni bir düşünme şeklidir. Bu durumda örgütteki olayları tam olarak anlayabilmek için parçalardan işe başlamayı bırakmak ve bütünden parçalara doğru gitmemiz gerekmektedir. (Adler, 1991: 105)

Moran ve Haris, “Kültürel Sinerji Yönetimi” adlı kitaplarında kültürlerarası faaliyetlere yönelik süreçte, dünyadaki insanların kültürel farklılıklarının karşılıklı büyüme ve başarıyı da birlikte getirdiğini vurgulamaktadırlar. Moran ve Haris’ e göre; kültürel sinerji farklılıkları uzlaştırmak ve benzerliklerden yararlanmak üzere oluşturulmuş yönetsel bir felsefedir. (Adler, 1991: 105)

Adler’e göre; kültürel farklılıkların yönetiminde, bölgesel (parochial), tek merkezli (etnosentrik) ve sinerjik olmak üzere üç stratejik yaklaşım söz konusudur. (Miroshnik, 2002: 537) Bölgesel görüşte, kültürel farklılıkların göz ardı edilmesi ve örgüt üzerinde bir etkisinin olmadığı, tek merkezli görüşte, örgüt üzerinde sadece sorun yaratacağı inancı ile kültürel farklılıkların en aza indirgenmesi söz konusudur. Hâlbuki sinerjik yaklaşımda, kültürel farklılıklar işletmelerde bazı sorunlara yol açsa da genelde avantaj yaratacağı düşünülür. Bu yüzden, örgüt üyelerinin kültürel farklılıkları tanımaları için eğitilmeleri ve organizasyon çıkarları için kullanılmaları gerekir. Fakat bazı araştırmacılar global liderlerin çoğunun kültürel farklılıkların önemini kavramalarına rağmen, sinerjik yaklaşımdan çok tek merkezli veya bölge merkezli bir yaklaşım uyguladıklarını ve bunun bir ikilem oluşturduğuna dikkat çekmektedirler. (Zhu, 2004: 10)

Kültürel sinerjinin taşıdığı anlam ve özellikleri aşağıdaki gibi belirlenebilir. (Ehtiyar, 2003: 70-71)

- Dinamik bir süreci ifade eder,
- Genelde iki veya daha fazla sayıda karşıt görüşü içerir,
- Duyarlılık ve empatiyi ön planda tutar,
- Başkalarının görüşlerinin de değerlendirilmesini gerektirir,
- Öğrenme ve adaptasyonu içerir,
- Birlikte çalışma ve hareket etme anlamındadır,
- Birleşme ve yaratıcı çözüm demektir,

Genellikle farklı kültürlerin ortak çıkarlar doğrultusunda bir araya gelerek, ortak bir amaç oluşturmasına olanak sağlar.

### 3. Kültürel Körlük Kavramı

Kültürel körlük, yöneticilerin ve diğer işgörenlerin hem kavramsal hem de algısal anlamda, kültürel farklılıklara duyarsızlığını ifade eden bir kavramdır. (Miroshnik, 2002: 527) Diğer bir ifadeyle, kişilerin farklı davranışlar sergileyebileceğini, ırk, cinsiyet ve etnik anlamda farklı olabileceklerini kabul etmeme veya görmeme durumudur. İnsanların sahip oldukları kültürleri iyi/kötü olarak sınıflandırma, onları sadece birey olarak görebilme ve profesyonel becerilerine göre yargılama yeteneğine sahip olamama, verimsizlik başta olmak üzere daha pek çok sorunu beraberinde getirecektir.

Bir sosyal gruptan gelen insanlar, başka bir gruptan gelen insanlardan daha iyi veya daha kötü değil, doğal olarak sadece farklıdırlar. Miroshnik'e göre; kültürel farklılıkları önemsememek veya görmezden gelmenin tercih edilmesinin nedeni, muhtemelen bizim onu yönetebilme yeteneğimizin kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır. (Miroshink, 2002: 527)

### 4. Kültürel Empati Kavramı

Kültürel körlüğün tam zıddı bir kavram olarak kültürel empati kavramı; başkalarının fikir ve davranışlarına saygı göstermek ve kendimizi onların yerine koyabilme yeteneğini ifade eder. Olayları önyargısız, başkalarının görüş açısıyla bakabilme yeteneği herkes için geçerli olabilecek bir beceri değildir.

Potansiyel bir rekabet aracı olduğu inancı ile kültürel çeşitliliğin desteklenmesini savunanlara göre, kültürel empatik davranış, farklı kültürlerden geldikleri için kendilerini ihmal edilmiş ya da dışlanmış hissedenlerin örgüt ile tam anlamıyla bütünleşmelerinde olumlu katkı sağlar.

### 5. Kültür Şoku Kavramı

Kültür şoku farklı kültürler içinde yer alan kişilerin ve ailelerinin yaşadıkları olumsuz tecrübelerin sonucu ortaya çıkan kültürel uyumsuzluk sorunudur. Bu durum çok uluslu işletmelerde kültür şoku yaşama ihtimali daha düşük olan; genç, tecrübeli ve

hırslı işgörenlerin tercih edilmeleri sonucunu doğurmaktadır. Çünkü orta yaş düzeyinde işgörenlerin aile yapısı, çocukların okul durumu, aile bireylerinin kültüre ve fiziksel ortama uyum sağlama durumları yaşanacak kültür şokunda belirleyici etkenlerdir. (Yüksel, 1999: 244)

Kültür şoku, ev özlemi hissini yaratabilir. Yurt dışında çalışan Amerikalıların Mc.Donalds, Burger King, Pizza Hut restoranlarına sıkça uğrama nedeninin “kendini evinde hissetme duygusu” olduğu belirtilmektedir. (George ve Gereth, 1996: 46)

Kültür şokunun diğer bir sonucu yurt dışında işgörenlerin ulusal kimliklerine daha sıkı bağlanıyor olmalarıdır. Laurent(1983)’ in dokuz Avrupa ve ABD işletmelerinde yaptığı çalışma sonuçlarında, işgörenlerin kendi ülkelerindeki işletmelerde gösterdiklerinden daha fazla, yurtdışındaki çokuluslu işletmelerde benzer davranışlar sergilediklerini saptamıştır. (Miroshnik, 2002: 530) Diğer bir ifade ile çokuluslu bir işletme için çalışıldığında, kendi ulusal kimliklerine daha fazla bağlanarak, Amerikalılar daha fazla Amerikalı, İsveçliler ise daha fazla İsveçli olmaktadır.

## B) KÜLTÜREL FARKLILIKLAR YÖNETİMİ İLE İLGİLİ LİTERATÜRÜN GELİŞİMİ

Örgütlerde kültürel farklılıklar yönetimi, 1960’lı yıllardan itibaren kültürel çeşitliliğin rekabet avantajı için ön koşul olabileceğine dair tespitler sonucunda, başta ırksal bütünleşmeler şeklinde siyasi hareketlerle, sonra çalışanlara eşit fırsatlar tanınması ve eğitilmesine yönelik örgütsel değişimlerle başlamıştır. ( Tereza ve Fleury, 1999: 109)

1980’li yıllarda ise, çokuluslu işletmelerin gelişiminin yarattığı, artan işgören farklılaşmasını etkin biçimde yönetebilmeyi sağlamak amacıyla gelişmiştir. Bunun nedeni kültürel çeşitliliğin, bu tür işletmelerde çok daha derin bir anlam ve boyut kazanması ve bu olgunun çok uluslu işletmeciliğin tüm unsurlarını etkileyebilmesidir. (Seymen, 2005: 10)

Bu araştırmalar, tek yönlü (parochial) araştırmalarla başlamış olup, kültürel karşılaştırmanın yapıldığı araştırmalar(Hofstede, 1980; Adler, 1983) la daha da ilgi çekici hale gelmiştir. Adler, Tablo 7’de özetlendiği gibi, kültürlerarası yönetim araştırmalarında altı farklı yaklaşımın olduğunu belirtmiştir. (Adler, 1983: 30-31)

Tablo 7. Kültürlerarası Yönetim Araştırma Türleri

ADI	Parochial Araştırmalar	Etnosentrik Araştırmalar	Polisentrik Araştırmalar	Karşılaştırmalı Araştırmalar	Geocentrik Araştırmalar	Sinerjik Araştırmalar
<b>KÜLTÜR</b>	Tek bir kültür araştırması	İkinci kültür araştırması	Çok merkezli kültür araştırması	Çok sayıda ülkeler arasındaki kültürel araştırmalar	Uluslararası yönetim araştırmaları	Kültürlerarası yönetim çalışmaları
<b>Benzerlik ve Farklılığa Yaklaşımı</b>	Benzerlik olduğu varsayılır	Benzer alanlar araştırılır	Farklılıklar araştırılır	Hem benzerlikler hem de farklılıklar araştırılır	Benzerlikler araştırılır	Bir kaynak olarak farklılık ve benzerliklerin nasıl kullanılacağı araştırılır
<b>ÇALIŞMA TÜRÜ</b>	Yerel yönetim çalışmalarıdır	Yerel yönetim çalışmalarının diğer ülkelerdeki uygulanabilirliği araştırılır.	Yabancı ülkelerin kültürlerindeki örgütlerin uygulamaları incelenir.	Farklı ülkelerdeki örgütlerdeki uygulamalar karşılaştırmalı olarak ele alınır.	Çok uluslu işletmelerin çalışmaları incelenir	Farklı yerleşimlerdeki kültürlerarası etkileşim çalışmaları incelenir.
<b>TEMEL SORU</b>	İncelenen kültürdeki örgütte çalışan insan davranışları nasıldır? (Ele alınan kültürün tüm ülkelerde uygulanabilirliğini varsayar)	Biz kendi ülke teorilerimizi diğer ülkelerde de uygulayabilir miyiz?	Herhangi bir ülkedeki çalışanların davranışları ve yöneticilerin yönetim biçimleri nasıldır?	Farklı kültürlerdeki işgören ve yönetim uygulamalarının benzerlik ve farklılık alanları nelerdir?	Çok uluslu işletmelerin örgütsel fonksiyonları nasıldır?	Yerel veya uluslar arası örgüt yönetiminde kültürlerarası etkileşim nasıldır? (Tüm kültürlerle uyumlu yapı ve süreçlerin yaratılması)
<b>Temel Metodolojik Konular</b>	<u>Geleneksel Metodolojiler</u> Kültür dikkate alınmadan geleneksel uygulamalar sürdürülür.	<u>Standartlaştırma ve Aktarım</u> Standartlaştırılmış uygulamaların diğer ülkelere transferi	<u>Tanımlama</u> Herhangi bir karşılaştırma yapmadan, herhangi bir ülkenin uygulamalarını tanımlama ve açıklama	<u>Karşılaştırma</u> Ülkelerarası karşılaştırma yapabilmeye, bazı anahtar kavramlar belirleme ve tanımlama	<u>Coğrafi Yayılım</u> Başlıca konu, daha geniş bir alana yayılmış bir örgüte yönelik bir yaklaşım geliştirebilmektir. Kültür genelde görmezden gelinen bir konudur.	<u>Etkileşim Modelleri ve Bütünleştirme Süreçleri</u> Organizasyonel yapılarda kültürlerarası etkileşimin etkili yolları nelerdir? Bir örgüt içinde evrensel ve özel kültürel süreçler içindeki uygun denge nedir? Kültürel farklılıkların dikkate alındığı, evrensel örgütlerin nasıl yaratılabileceği çalışmaları



### C) KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN TUTUMLAR

Kültürel farklılıkların yönetimi konusundaki tutumlar, kültürün nasıl oluştuğu konusundaki inançlarla şekillenmektedir. Nitekim Hofstede(1994) çalışanların değer yargılarının, çocukluklarının erken dönemlerinde oluştuğundan, daha sonra lider ya da kurucuların toplumsal karakteristiklerini yansıtan farklı değerlere göre değiştirilmesinin zorluğundan bahsederken, Lachman ve arkadaşları(1994) örgütteki sosyalleşme süreci içinde, işgörenlerin erken yaşlarda edindikleri değerlerin, örgütte gerekli değerlerle değiştirilebileceğini savunmuştur. (Ergeneli ve Sevin, 2002: 44)

Kültürle ilgili çalışma alanlarından birisi olarak değerlendirilen, kültürün yönetilebilmesi konusundaki önemli yaklaşımlardan bir diğeri Smircich'e aittir. Smircich kültürün oluşumuna ilişkin üç yaklaşımdan bahseder. (Smircich, 1983: 343-344) Bunlar; çalışanlar tarafından dışarıdan getirilen kültürel öğeler ile oluştuğunu savunarak dışsal bir değişken; örgütlerin kendilerinin kültür üreten yapılar olduğunu savunarak içsel bir değişken ve örgütlerin kendilerini bir kültür olarak gören metafor yaklaşımlarıdır.

*i. Kültür Yönetilemez:* Metafor yaklaşımını savunanlar, örgüt ve kültür kavramlarını özdeşleştirerek” örgütler kültüre sahip olmayıp kendileri bizatihi kültürlerdir” tezini savunmakta, kültürü bağımlı ya da bağımsız örgütsel bir değişken olmasının ötesinde, bir metafor, paradigma, teori olarak ele alıp çözümlenmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre kültür, paylaşılan inanç ve değerler vasıtasıyla sosyal olarak oluşturulan doğal bir sistem olup onu oluşturan öğeler, sistemli olarak kontrol edilemeyen ve yönetilemeyen öğelerdir. Bu nedenle de kültür yönetilemez, ancak oluşabilir. (Şişman, 2002: 122)

*ii. Kültür Yönetilebilir:* Bazı düşünürler ise, metafor yaklaşımının aksine, kültürün bağımlı içsel ya da bağımsız dışsal bir değişken olarak ele alınabileceğini ve bu durumda kültürün yönetilmesinin mümkün olduğunu savunmaktadırlar. (Şişman, 2002: 122) Nitekim 1970’li yıllarda başlayan karşılaştırmalı yönetim araştırmaları, “kültür bağımsız bir dışsal değişkendir” yaklaşımı temeline dayalı geliştirilmiş ve ülkelerarası yönetimsel farklılıklar ve çalışanların tutum ve davranışlarını ele almışlardır. (Smircich, 1983: 344)

Kültürün yönetilip, yönetilemeyeceği veya bir avantaj mı yoksa bir sorun kaynağı mı olduğu konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliğine ulaşmak zordur. Bu konuyu Adler geliştirdiği modeli Tablo 8.deki gibi özetlemiştir. Adler'e göre (Adler, 1991: 109); yöneticilerin kültürel farklılıkları ve onun potansiyel avantaj ve dezavantajlarını ele alma biçimleri, örgütün kültürel farklılıklara yönelik yaklaşımlarını da etkileyecektir.

Tablo 8. de de belirtildiği gibi, bazı örgüt yöneticileri, kültürel farklılığın örgüt üzerindeki etkisinden haberdar değildirler veya etkisiz olarak görürler. Farklılığı sadece bir sorun kaynağı olarak ele alan tek merkezli (etnosentrik) yaklaşıma sahip yöneticiler; “bizim yolumuz en iyi yoldur” inancındadırlar ve diğer tüm yolları etkisiz ve önemsiz olarak görürler. Bu düşünceye sahip olan yöneticiler, kültürel farklılığı sorun olarak ele aldıkları için, etkisini en aza indirmeye çalışırlar. Bu düşünce ile tüm elemanlarını aynı kültürel özelliğe sahip kişiler arasında seçerler.

Tablo 8. Örgütlerde Kültürel Farklılığın Etkisine Yönelik Algılamalar

Boyutlar	Etkisiz ve boyutsuz	Bir tek yönlü boyut	İki tek yönlü boyut	
Yüksek				Pozitif etkiler
Düşük				Etkisiz
Yüksek				Negatif etkiler
	Kültürel farklılığın örgüte etkisi yoktur.	Kültürel farklılık örgütlerde sadece problem yaratır.	Kültürel farklılık örgütlerde problemlere sebebiyet verebilir veya fayda sağlayabilir.	Kültürel farklılık eş zamanlı olarak problemlere de yol açabilir, faydalarda sağlayabilir.

Kaynak: Adler, 1991: 100

Sinerjik yaklaşıma sahip yöneticiler ise; kültürel farklılığı avantajlar ve dezavantajlar olarak algırlar. Bu tarz yöneticiler, “bizim tarzımız ve onların tarzı farklıdır, fakat hiçbirisi diğerine üstün değildir” inancındadırlar. Bu örgütler stratejilerinde kültürel farklılığı değil, bu farklılığın yarattığı sorun alanlarını en aza indirmeye, potansiyel avantaj alanlarını ise çoğaltmaya çalışırlar.

Bazı düşünürlerin “ortak kültür” yaratmayı çözüm olarak önererek, böyle bir oluşumun birlik duygusu, kurumsal bağlılıkla sonuçlanacağını ifade etmeleri yanı sıra, diğer bazıları, kültürün performansı doğrudan etkileyen bir öge olarak belirlenmesinin mümkün olmadığını ve işletme başarısının daha karmaşık bir takım bileşenlerin sonucunda kazanıldığını iddia etmektedir.(Pettigrew, 1990: 430)

Kültürel farklılıkların hem çeşitli avantajlar, hem de sorunlar yaratabileceğini savunarak, iki uç görüşün ortasında kalan görüşlere de rastlamak mümkündür. Bu düşüncenin savunucularında birisi de Adlerdir. Adler’e göre kültür genelde görünmezdir, fakat görülebilir hale geldiğinde genelde sorunlara sebebiyet verir. (Adler, 1991: 98) Adler, uluslararası yönetim toplantılarında yöneticilere kültürel farklılıkların avantaj ve dezavantajlarına ilişkin listeleme yapılması istendiğinde, genelde her yöneticinin dezavantajları listeleyebildiğini ancak, yöneticilerin %30’undan daha azının avantajları listeleyebildiğini belirtmiştir. Adler kültürel farklılıklara dayalı sorunların genelde benzer davranmak ve tek bir noktada uzlaşmak gerektiğinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Adler’e göre kültürel farklılıkların yaratabileceği muhtemel sorunları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür.

- Anlam belirsizlikleri,
- Çatışma,
- Yanlış/eksik haberleşme,
- Tek bir karar etrafında toplanmayı ve uzlaşmayı zorlaştırma,
- Spesifik faaliyetlerde uzlaşma sorunları,
- İş hayatına ait maliyetlerin artması.

Adler gibi, Luthans ve Hodgest’de kültürün avantajlar yaratabileceği gibi sorunlara da sebebiyet verebileceğini savunmaktadırlar. (Hodgets ve Luthans: 1997: 172) Bu düşünürlere göre, “kaynaşma eksikliği” sorun alanlarından birisini ifade etmektedir. Bu durum farklı kültürel grupların birbirlerine yönelik güven eksikliğinin bir sonucudur. Örneğin; ABD’de faaliyet gösteren Japon işletmelerinde çalışan, çoğu

ABD’li yönetici, Japon yöneticilerin toplantılarda aralarında kendi lisanlarıyla konuşmalarını bir güvensizlik unsuru olarak değerlendirmektedirler. Luthans ve Hodgets’in saptadıkları diğer bir potansiyel sorun alanı algısaldır. Farklı kültürel gruplar bir araya geldiklerinde “basmakalıp önyargılar” etkisini göstermektedir. Örneğin işletme toplantılarında gelişmiş ülke yöneticileri, az gelişmiş ülke yöneticilerine göre, daha bilgili olarak algılanmakta ve bu durum statü merkezli sorunlar başta olmak üzere pek çok probleme sebebiyet vermektedir.

Miroshnik’e göre ise; Kültürel farklılıkların yarattığı en büyük sorun alanları; iletişim ve uzlaşma konularıdır. (Miroshink, 2002: 528) Miroshnik, ayrı ayrı düşünmeyi gerektiren durumlarda avantaj olarak görülmesine rağmen; bir noktada birleşmek gerektiğinde iletişim ve uzlaşma sorunları yaşanacağını belirtmektedir. Örneğin; Rus ve Japonlar arasında yaşanan iletişim sorunlarına ilişkin örnek olaylara sıkça rastlanmaktadır. Japonlar kendi kültürlerinde “hayır” demeyi nezaketsiz bir davranış olarak gördükleri için asla hayır demezler. Fakat bu onların olayları kabul ettiği anlamına da gelmez. Ruslar için bir partner cümlesine “evet” kelimesi ile başlamışsa, hemen başarı kutlamaları yapılır.

Kültürler arası farklılıkların mutlaka desteklenmesi gerektiğini vurgulayan görüşler, günümüz uluslar arası işletmecilik alanında hızla yerini almaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, kültürel çeşitlilik günümüzde yüksek performansı ve rekabetçi üstünlüğü hedefleyen örgütler için mutlaka desteklenmesi gereken bir olgu haline almaktadır. İşletmelerde rekabet avantajı ile sonuçlanacak kültürel farklılıklar yönetiminin nasıl olması gerektiği ve bu tarz bir yönetimin sağlayacağı üstünlüklerin neler olacağı çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

### **III. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM ARAŞTIRMALARI**

Çokuluslu işletmelerin etkileşim içinde bulunduğu, kültürlerin özelliklerinin ve işe ilişkin değerlerinin öğrenilmesi ihtiyacı, ulusların kültürlerini oluşturan çeşitli boyutların belirlenmesi çalışmalarına duyulan ihtiyacı artırmıştır. Çünkü bu kültürel boyutlar, ülkelerin değerleri bakımından birbirlerine benzer ve birbirlerinden farklı oldukları yönlerinin açıklığa kavuşturulmasında etkili olmaktadır. (Ergeneli, 2002: 38)

Dünyanın farklı bölgeleri ve değişik ülkelerindeki yönetsel farklılıkların kaynağı olarak bugüne dek en fazla ele alınan konunun kültür olgusu olması, bu çalışmaların önemini daha da artırmıştır. (Berberoğlu, 1991: 6)

Yönetim olgusunun, karşılaştırmalı bir temele dayanılarak analiz edilmesinin sağlayacağı katkıları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür; (Kelley ve Worthley, 1981: 164; Berberoğlu, 1991: 9)

*i.* Çeşitli ülkeler arasında karşılaştırma yapıldığında, ortak yönetsel uygulamalar ve sorunlar belirlenir.

*ii.* Çeşitli ülkelerin özel ya da kamu sektörlerinin veya endüstri dallarının incelenmesi ve böylece sektörler veya endüstriler arası karşılaştırmaların yapılmasıyla iş ortamlarındaki belirsizlik azalacaktır.

*iii.* Karşılaştırmalı yönetimin ortaya koyduğu en önemli sonuç, yönetim sistemlerinin kültür ve çevre etkileşimi içinde ele alınması ve böylece yönetim bilimciler ve profesyonel yöneticilerin kendi ülkesi, kendi toplumundaki yönetsel anlayışı özümleme olanağına kavuşmalarıdır.

*iv.* Yönetim olgusunun farklı kültürlerde ele alınması, o kültür insanların özelliklerinin tanınmasına yardımcı olmaktadır. İnsan unsurunun ve özelliklerinin iyi bilinmesi, yönetim ve yöneticiliğin başarılı ve etkin olmasında temel koşuldur.

#### A) FARMER-RICHMAN VE NEGANDHİ PRASAD ÇALIŞMALARI

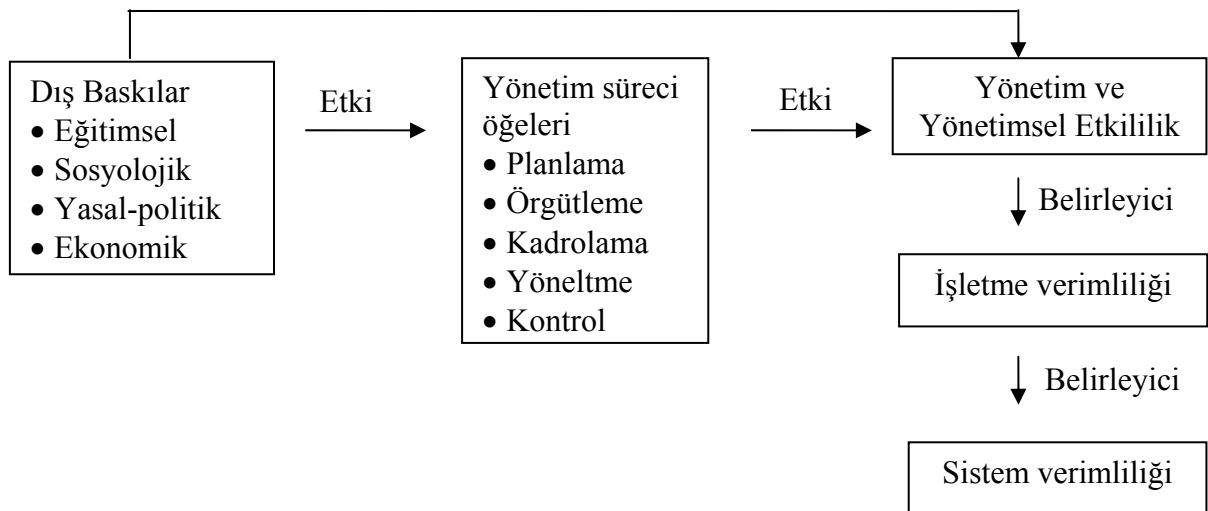
1960'lı yıllardan itibaren uluslararası literatür çalışmaları, farklı ülkelerde yer alan yönetim uygulamalarının transfer edilebilirliğine yönelmiştir. Fakat bu çalışmaların çoğu kültürden çok, politik ve ekonomik sistemlerin kıyaslanmasına yönelik olmuştur. Kültüründe dikkate alındığı ilk çalışmalar Farmer-Richman(1963) ve Negandhi-Prasad(1971)'a aittir. (Kelley ve Worthley, 1981: 164)

Farmer ve Richman'a göre; (Farmer ve Richman, 1964: 55) geleneksel yönetim teorileri, genelde tek bir çevrede faaliyet gösteren girişimciliği esas alarak, çevreyi sabit varsayar. Fakat farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin göreceli farklılıklarını belirleyemez. Örneğin Amerikalı başarılı bir bitki yetiştiricisi, aynı iş için Meksika'ya gönderilse, aynı başarıyı gösteremeyecektir. Bu aynı ülkede sektör değiştiren yöneticiler içinde geçerlidir. Bu bakış açısıyla Farmer, Richman kültürel farklılıkların dikkate

alınmaması halinde, yönetimle ilgili çoğu yöntemin her ülkede aynı başarıyla uygulanamayacağını ifade etmiştir.

Farmer, Richman'ın yaklaşımında, yönetsel uygulamalar şekil 15'de görülebileceği gibi dış çevre fonksiyonlarının bir sonucudur ve mevcut yönetim teorisinin farklı türdeki kültürlere uygulanmasında yetersiz kalacaktır. Çünkü çevrenin değişmesi durumunda, dışsal baskıların içsel yönetime etkileri önem kazanacaktır. (Berberoğlu, 1991: 14)

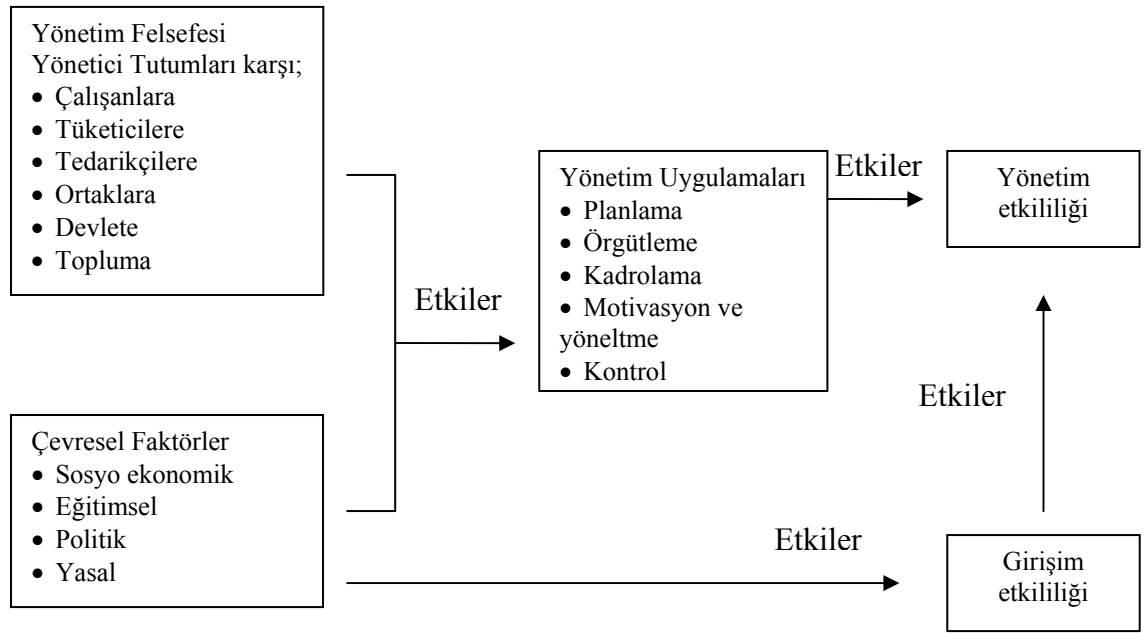
Bu model, kültürün dikkate alınmasının önemini vurgulayan ilk çalışma olarak, izleyen yıllardaki karşılaştırmalı yönetim çalışmalarının odak noktasını oluşturmuştur.



Şekil 15. Farmer ve Richman Modeli

Kaynak: Lane ve Worthley, 1981: 164

Benzer olarak, Negandhi-Prasad'da şekil 16'da görülebileceği gibi, insan davranışlarını ve yönetsel etkililiği kültürel faktörlerle ilişkilendirmiştir.



Şekil 16. Negandhi- Prasad Modeli

Kaynak: Lane ve Worthley, 1981: 164

## B) HOFSTEDE ÇALIŞMASI

Karşılaştırmalı yönetim konusunda, en kapsamlı çalışmalardan birisi Hofstede'nin kırk ülkenin kültürel özelliklerini karşılaştırmalı olarak incelediği çalışmadır. Hofstede ülkeleri karşılaştırmada dört boyut kullanmıştır. (Hofstede, 1983: 75-89)

*i. Güç Mesafesi(power distance);* Hiyerarşik mesafe olarak da adlandırılan güç mesafesi, bir toplumdaki gücün dağıtılmasındaki eşitsizlik derecesi ile ilgilidir. (Hofstede, 1985: 347) Güç ve yetkinin bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun normal kabul ettiği ölçüde gerçekleşir ve zaman içinde bu farklılıklar kurumsallaşır. (Berberoğlu, 1991: 56) Hofstede'ye göre tüm toplumlarda eşitsizlik vardır, fakat birisi diğerine kıyaslandığında eşitsizliğe karşı daha toleranslı olabilir. (Hofstede, 1984: 390) Japonya ve Venezüella gibi ülkelerde güç mesafesi yüksekken, ABD, Danimarka'da güç mesafesi düşüktür.

*ii. Belirsizlikten Kaçınma(uncertainty avoidance);* Kültürün bu boyutu, bir toplum ve kültür içinde yer alan üyelerin, belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındığını ve sakındığını ifade etmektedir. (Şişman, 2002: 64) Belirsizlikten kaçınmanın yüksek

olduğu toplumlarda, uyumsuzluk endişesi, riskten kaçınma isteği ile insanlar formel yapılarla kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Tersine durumda ise; insanlar belirsizliğin azaltılabileceği düşüncesi ile değişime direnç gösterirler ve risk almaya hazırdırlar. Örneğin; belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticiler eylemlerinde girişimci özellikler sergilerler ve daha geniş ve çeşitli bilgi toplama eğilimindedirler. (Sargut: 1994: 120)

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu; Japonya, Portekiz; Yunanistan, Rusya gibi ülkelerde iş değiştirme oranı düşükken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ABD, Hong-Kong, Danimarka gibi ülkelerde işgören devir hızı daha yüksektir.

*iii. Bireycilik-Toplumculuk;* Bireycilik; görece olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanırken, toplumculuk; gruba bağımsızlık, güven, grup içi uyum gibi kavramlarla karakterize edilmektedir. (Şişman, 2002: 62) Toplumculuğu kültürler üyelerini utanç gibi dış sosyal baskıyla denetlerken, bireyci kültürler üyelerini suçluluk duygusu yaratma gibi içsel duygularla denetlerler. (Miroshnik, 2002: 534)

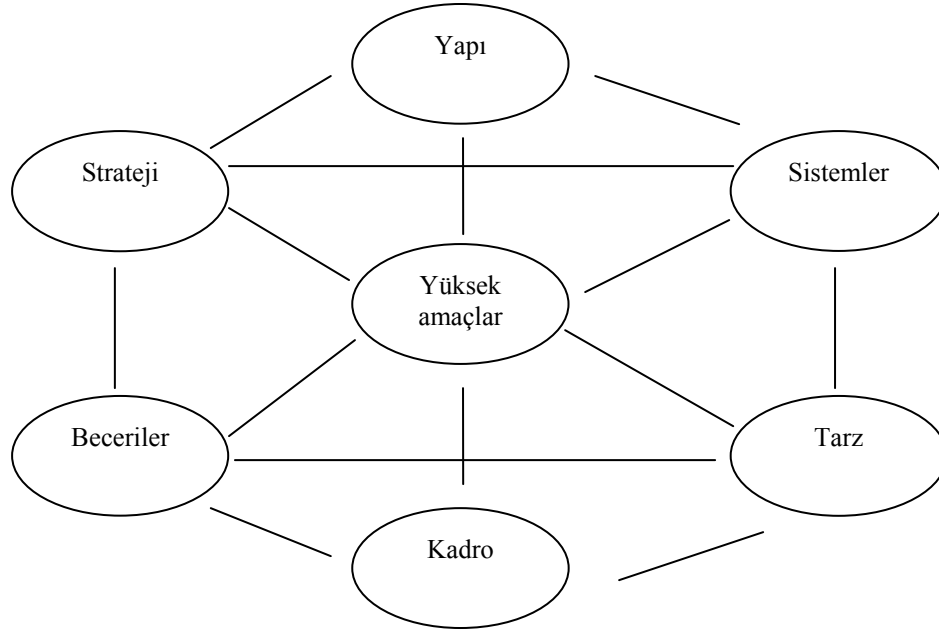
Toplumculuğu kültürlerde sosyal saygınlık önemli görülürken, bireyci kültürlerde üyelerin kendilerine duydukları saygı daha önemlidir. Türk, Japon, Malezya gibi ülkeler genel olarak toplumculuğu kültürler olarak, ABD, Hollanda gibi ülkeler bireyci kültürler olarak değerlendirilmektedirler.

*iv. Eril Yaklaşım-Dişil Yaklaşım;* Hofstede'nin belirlediği dördüncü boyut cinsiyet farklılıklarına göre toplumun yüklediği rolleri ifadeleyen eril ve dişil yaklaşımdır. Bu yaklaşım o toplumda para, başarı gibi materyalist eğilimlerin egemen olduğu erkek özelliklerinin mi yoksa, esneklik, motivasyon, insana ve çevreye verilen önem gibi kadın özelliklerinin mi baskın olduğunun tespitidir. Türkiye'de Hofstede'nin sınıflamasında; İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili, Yugoslavya gibi ülkelerle birlikte dişil sınıflandırmada yer alırken, Kültürel açıdan Türkiye'ye benzemekle beraber Japonya, Yunanistan, Meksika gibi ülkeler eril grubunda değerlendirilmektedirler. (Sargut, 1994: 114)



### C) PASCALE VE ATHOS ÇALIŞMASI

Pascal ve Athos farklı yönetim sistemlerinin kavranmasında yedi temel değişken belirlemiştir. (Athos ve Pascale, 2000: 274)



Şekil 17. Pascale&Athos Japon Yönetim Sistemi Bileşenleri

Kaynak: Athos ve Pascale, 2000: 274

7S olarak ele alınan bu değişkenler; Strateji, Yapı, Sistemler, Kadro, Tarz, Beceriler, Yüksek gayelerdir. Söz konusu değişkenler, **yumuşak değişkenler**(yüksek gayeler, kadro, beceriler, tarz) ve **sert değişkenler**(strateji, yapı, sistemler) olarak ikiye ayrılmıştır. Çalışmada Amerikalı işletmelerin sert değişkenlerde Japonlara benzer bir görünüm sergilediğini ancak Japon kültürünün, Amerikalı işletmelerden farklı olarak Japon işletmelerine yumuşak değişkenlerde avantaj yarattığı tespit edilmiştir. Amerikalı işletmelerin hepsi de strateji, yapı ve sistemler bakımından çok gelişmiş olup, yalnızca bunlara dayanan daha az başarılı işletmelerin aksine, en iyi işletmelerin aynı zamanda dört yumuşak değişkenlerde de çok iyi uygulamalara yer vermekte olduğu görülmüştür. Pascale ve Athos'a göre, bu muhtemelen yüksek performanslı Amerikan işletmelerinin en az bilinen gizli silahıdır.

## D) DİĞER ÇALIŞMALAR

Günümüzde, kültürün örgütleri etkileme ve şekillendirmedeki rolü ve karşılaştırma yapmaya fırsat verecek boyutlarının saptanabilmesi konularında çalışmalar hala devam etmekte olup, genel kabul görmüş çalışmaların bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Trompenaars'ın, kültürlerin nasıl farklılaştığını tespiti yönelik çalışması 28 ülkeden yaklaşık 15.000 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Trompenaars çeşitli kültürel toplulukların zamana ve çevreye bakış açılarını incelediği bu çalışmada beş boyut belirlemiştir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 111-119) Bunlar;

- Evrensellik/Özgünlük,
- Bireycilik/Toplulukçuluk,
- Tarafsız( Nötr olma)/Taraflı(Duygusalılık),
- Özel olma/Yaygın Olma,
- Başarma/Hak Etme, olarak belirlenmiştir.

Herskovits tarafından geliştirilen modelde ise kültürlerin karşılaştırma yapılmasına olanak tanıyan beş boyutu vardır. (Miroshnik, 2002: 529) Bunlar;

- Maddi-Materyal kültür,
- Sosyal Kurumlar,
- Soyut dünya,
- Estetik,
- Dil, olarak belirlenmiştir.

Herskovits'e göre; maddi kültürün teknolojik ve ekonomik olmak üzere iki yönü vardır. Teknoloji bir ülkenin üretiminde kullandığı teknik bilgi ve donanımı ifade ederken, ekonomik yön, kendi kapasitelerini kullanabilme yeteneği olarak değerlendirilmektedir. Sosyal kurumlarında bireylerin davranışlarında etkili olduğunu belirten Herskovits'e göre örneğin Japonya'daki bir Rus yönetici, korumacı, babacan bir liderlik tipini benimseyerek, doğal katılımın yer aldığı, ortak karar verme anlayışını kabullenmelidir. Estetik ise bir kültürün drama, müzik, folklor ve sanatını kapsamaktadır.

Phatak(1986) Özellikle yabancı yöneticilerin farkında olmaları gereken beş boyut önermiştir. (Miroshnik, 2002: 531-533) Bunlar;

- Bireycilik,
- Informellik,
- Maddecilik,
- Değişim,
- Zamana Yönelimdir.

Phatak'a göre; batı kültüründe bireyin hür hareketleri, bireysel başarısı, kendini ifade etme yeteneği en büyük değerler olarak düşünülürken, doğu kültüründe bireysel başarı aile, klan veya toplum tarafından paylaşılır ve grup sosyal yaşamda en üstün değerdir. Batı kültüründe gayri resmi ilişkiler önemli değilken, Suudi Arabistan'da planlanmış iş görüşmelerine geçilmeden, işle ilgisiz konular hakkında konuşmak bir gelenektir. Batılılar doğayı fethedilecek ve değiştirilebilecek bir öge olarak ele alırlarken, Japonya, Hindistan ve Rusya'da doğa kişiler için dogmadır veya tapınılacak bir şeydir. Toplumlar değişim ve ilerlemeye yönelik de farklı tutumlar içindedirler. Batılı insanlar değişimi doğal olarak algırlarken, doğu toplumlarında değişim pasif olarak kabullenilir. Zamana yönelim konusunda ise; batı kültürleri için "zaman paradır", "zaman asla geri gelmez" gibi ifadelerle zamanın etkin kullanımı sıkça dile getirilmesine rağmen, tersine doğu kültüründe zaman sınırsız ve sona ermeyen bir kaynaktır. Çünkü zaman, doğumla başlayıp ölümle sona ermez. Doğuluların bu tutumu randevu, iş teslim zamanı gibi konularda olumsuz eğilimleri de beraberinde getirebilmektedir.

Ouchi(1981) ise Amerikalı örgütlerle Japon örgütleri üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda, karşılaştırma yapmaya olanak veren alanları beş başlık olarak belirlemiştir. Bunlar; (Şişman, 2002: 132)

- İş-Meslek Güvencesi,
- Esnek Yönetim,
- Açıklık ve Eşitlik,
- Sosyal yaşamla iş yaşamının kaynaşması,
- İşgörenlerin katkısını ve heyecanlarını seferber edebilen karar mekanizmalarının varlığıdır.

Luthans ve Hodgetts'e göre ABD, Japon ve Arap ülkelerindeki öncelikli kültürel değerler Tablo 9'daki gibi özetlenebilir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 97)

Tablo 9. ABD, JAPON ve ARAP Ülkelerindeki Öncelikli Kültürel Değerler

<b>ABD</b>	<b>JAPON</b>	<b>ARAP ÜLKELERİ</b>
Özgürlük	Aitlik	Aile güvenliği
Bağımsızlık	Grup uyumu	Aile uyumu
Kendine güven	Ortaklaşıcılık	Anne-baba yol göstericiliği
Eşitlik	Yaşlılık/Kıdem	Yaşlılık
Bireycilik	Grup anlaşması	Otorite
Rekabet	İşbirliği	Uzlaşmak
Verimlilik	Kalite	Bağlılık
Zaman	Sabır	Sabır
Doğrudan olma	Dolaylı olma	Dolaylı olma
Açıklık	Arada olma	Konukseverlik

Kaynak: Hodgets ve Luthans, 1997: 97

#### **IV. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ**

Günümüzde sayıları hızla artan çokuluslu işletmeler, faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilme çabası içindedirler. Bir ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin karşılaştığı problemler, birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı problemlere göre daha az ve daha basittir. (Özalp, 1995: 249) Konu ile ilgili çalışmalar, çokuluslu işletmelerin karşılaştığı temel sorunların başında kültürler arası farklılıkların geldiğini işaret etmektedir. Çünkü kültür, teknoloji transferini, yönetici tutumlarını, işletme-hükümet ilişkilerini, işletme içi ilişkileri ve daha pek çok faaliyeti büyük ölçüde etkilemektedir. Daha büyük problemler kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalıştığı ortamlarda yaşanmaktadır. (Mutlu, 1999: 277)

Uluslararası işletmeleri konu alan araştırmalar, en etkili organizasyonların bir tek kültüre taraftar olma eğiliminden kaçarak, faaliyette bulunulan ülkenin kültürünü dikkate alan yaklaşımlar olduğunu ortaya koymaktadır. (Ehtiyar, 2003: 68)

Bu yaklaşımların başlangıç noktasını ise, çokuluslu işletmelerin içinde buldukları ortamlardaki kültürel farklılık alanlarının tespiti çalışmaları oluşturmaktadır.

#### A) KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İÇSEL ve DIŞSAL KAYNAKLARI

Çokuluslu işletme yöneticisinin en önemli görevi; öncelikle kendi kültürünü, daha sonra da faaliyette bulunduğu ülkelerin kültürünü ve ülkeler arasında mevcut kültür farklılıklarını ve benzerliklerini çok iyi biçimde analiz etmesi ve işletme faaliyetlerini buna göre düzenlemesidir. (Özalp, 1995: 250)

Fakat kavranıp, anlaşılması güç bir kavram olan kültürün çok sayıda ve farklı doğrultularda araştırılmasına rağmen, kültürel farklılık kaynaklarının belirlenmesine yönelik az sayıda çalışmaya rastlamaktayız.

Özalp'e göre, (Özalp, 1995: 257) kültürel farklılık alanları; işletmenin kültürü, işgörenlerin kültürü, faaliyette bulunulan ülkenin kültürü, değişik ülkelerden gelen yöneticilerin kültüründen oluşmaktadır.

Schneider ise; (Schneider ve Barsoux, 1997: 46-69) kültürel farklılıkların kaynaklarını; fonksiyonel, işletme düzeyi, özel bir endüstri, bölgesel/ülke düzeyinde ele almıştır. Bir işletme içindeki farklı departmanlar (üretim, finans, pazarlama vb.) farklı işlevlere sahip oldukları için, kültürel eğilimleri de farklı olacaktır. Örneğin; üretim yöneticisi ile finans uzmanı iş yapma biçimlerinde farklı kültürel özellikler sergilerler. Üretim yöneticileri fiziksel olarak daha aktiftirler, yaptıkları iş daha çok eylem yönelimlidir, daha çok fiziksel tehlikelere maruz kalarak kirli ve gürültülü ortamlarda çalışırlar. Finans uzmanları ise ofislerinde daha sakin bir çalışma ortamına sahiptirler. Ar-Ge ve pazarlama departmanları daha yaratıcı bir davranış biçimini gerektirirken, üretim departmanı için işler daha rutindir. Farklı fonksiyonların farklı kültürel davranışları gerektirdiği gözlemlenebilir. Bu çalışma tarzlarındaki kültürel farklılıklar, bölümleri çatışmaya sürükleyebilir.

Her bir örgüt kültürü; kurucusu, liderleri, işletmenin geçmişi, yönetsel mirasları ve gelişim aşamalarına göre gelişir ve şekillenir. Bu özellikler her bir işletme için ayrı bir kültürel kimliği ifade eder.

Schneider'e göre aynı zamanda, bir ülke içinde; şehir, kırsal alanlara karşı; güney, kuzeye karşı; farklı endüstriler birbirlerine göre, coğrafya, tarih, politik ve ekonomik güçler, dil ve din tarafından şekillenerek kültürel açıdan farklılık gösterecektir.

R.Edward Freeman'ın örgütün amaçlarına ulaşmadaki başarısından etkilenen ve etkileyen gruplar olarak tanımladığı; paydaşlar(stakeholders) (Wood, 1990: 77) aynı zamanda bir işletmenin etkileşim içinde bulunduğu kültürel farklılık kaynaklarını da ifade etmektedir.

Freeman, paydaşları dört çevresel grupta toplamıştır. (Henriques ve Sadorsky, 1992: 89)

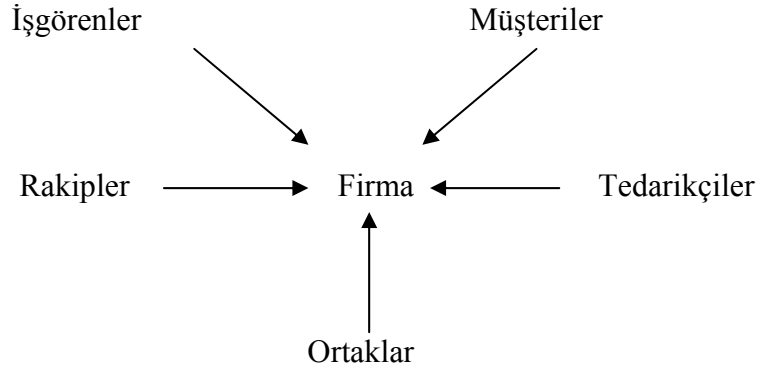
*i. Düzenleyici Paydaşlar;* Hükümetler, ticari birlikler, informel networkler ve bir firmanın rakipleridir. Düzenleyici paydaşlar, faaliyet gösterilen iş ortamında, işe yönelik uygulamaları ve teknolojiyi standartlaştırarak farklı birer kültürel ortam oluştururlar.

*ii. Örgütsel Paydaşlar;* Bir işletmenin dikey üretim sürecinde yer alan ortakları, tedarikçileri, işgörenleri ve müşterileri kapsar.

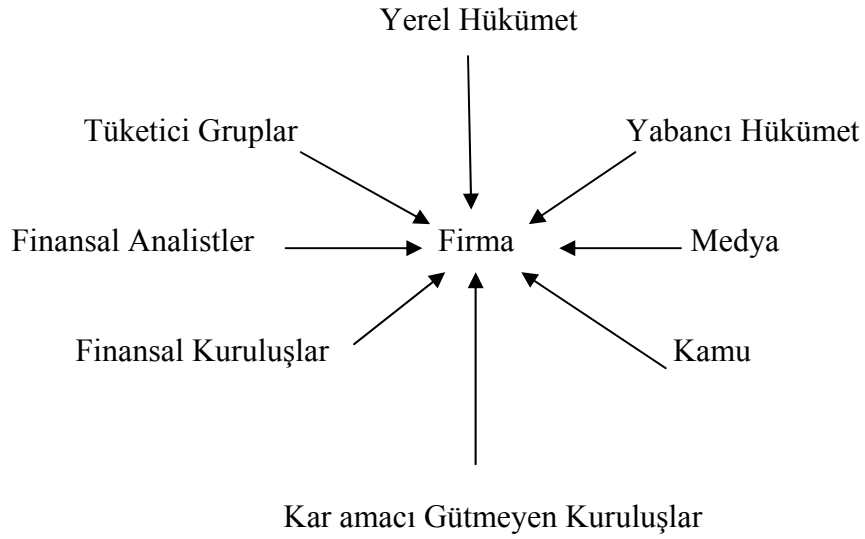
*iii. Toplumsal Paydaşlar;* İşletmenin faaliyetlerinin kendi kültürleriyle uyuşmasını bekleyen, işletmeye yönelik kamuoyu oluşturabilme gücüne sahip, çevresel örgütler ve lobilerden oluşmaktadır.

*iv. Medya;* İletişim teknolojisi medya faaliyetleri ile işletme arasındaki etkileşimi önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler hakkında bilgiyi açığa çıkartabilme kapasitesini ifade eden medya, işletmenin toplum tarafından algılanmasında önemli bir role sahiptir.

En eski paydaş teorisyenlerinden birisi olan Igor Ansoff işletmeyi etkileme düzeylerine göre, paydaşları birincil paydaşlar(müşteriler, tedarikçiler, ortaklar, rakipler ve işgörenler), (Şekil 18) ve ikincil paydaşlar(yerel hükümet, yabancı hükümet, medya, finansal analistler, finansal kurumlar, kamu, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve tüketici grupları),(Şekil 19) olmak üzere ikiye ayırmıştır.



Şekil 18. Birincil Paydaşlar



Şekil 19. İkincil Paydaşlar

Kaynak: Wood, 1990: 77

Bu çalışmalar ışığında; işletme faaliyetlerini kültürel düzeyde etkileyen kaynakların içsel kaynaklar (yöneticiler, işgörenler, sahipler/kurucusu) ve dışsal

kaynaklar ( hükümet, müşteriler, sendikalar, diğer işletmeler, sosyal baskı grupları) olarak ele alınması mümkündür.

## 1. İçsel Kaynaklar

### a) Yöneticiler

İşletmelerin küresel boyutlara taşınmasıyla birlikte farklı cinsiyet, yaş, özgeçmiş, ırk, inanç, etnik köken, zihinsel/ fiziksel yeterlilik, kişilik ve iş yapma tarzı gibi gözle görülebilir ve görülemez çok sayıda faktörün etkilediği farklı kültürlerden gelen yöneticiler kültürel farklılık alanlarından birisini ifade etmektedir.

### b) İşgörenler

Günümüzde pek çok ülkenin nüfus yapısı açısından çok kültürlü bir nitelik kazanması ve çok uluslu işletme faaliyetlerinin yaygınlaşması sonucunda, tutum, davranış ve algılamalarıyla çeşitlilik gösteren işgörenler, literatürde kültürel farklılığın en önemli kaynakları arasında ele alınmaktadır.

### c) Kurucular/ İşletme Sahipleri

Bir işletmenin kurucuları, o örgütte egemen olması öngörülen değerler konusunda sahip olduğu görüşlerle örgüt kültürünün temelini oluştururlar. Örneğin; IKEA'nın kurucusu Ingvar Kamprand, örgütün kuruluşunda benimsemiş ve yazılı hale getirmiş olduğu kültürel değerlerinin, vasiyetname niteliğinde günümüze kadar korunmasında gerekli özeni göstermiştir. (Grol, Schoch, 1998: 90) Dolayısıyla, örgüt kültürünün oluşumunda kurucuları temel alan ve bu kültürü tarihsel oluşum süreci içinde inceleyen araştırmacılar, onu aynı zamanda değişmesi zor bir fenomen olarak da görmektedirler. (Şişman, 2002: 105)



## 2.Dışsal Kaynaklar

### a) Müşteriler

Kültürel alanda farklılık yaratan bir diğer unsur çokuluslu işletmelerin farklı pazarlarda yer alan müşterileridir. Müşteriler ve çokuluslu işletmeler; işletme açısından pazarlama karma elemanlarında değişiklik ve müşteri açısından işletmenin yarattığı kültürel değişimi kabullenmek gibi, karşılıklı ödünlerle adeta gizli bir anlaşma yaparak kültürel uyum ya da çatışma sürecine girerler. (Erem vd. , ty: www. econurk. Org)

### b) Hükümet

Yerel ve yabancı hükümetler düzenleyici rolleri ile işletmeler üzerinde çeşitli düzeylerde etkisi bulunan bir başka unsurdur. Her hükümetin kendi normları, değerleri, inançları ve tanımlamaları çerçevesinde şekillenecek olan kararları, uyulması konusunda sahip olduğu yaptırım gücü ve kullanıma tahsis edilecek kaynakların belirlenmesindeki rolü, işletmelerin dikkate almak zorunda olduğu diğer bir kültürel farklılık alanının ifadelemektedir. (Neville, Menguc, 2006: 377)

### c) Sendikalar

Sendikalar üyelerinin sosyal ve ekonomik çıkarlarının korunmasıyla ilgili örgütlenmelerdir. Sendikalar farklı ülkelerde değişik ekonomik sistemlere ve siyasi rejimlere göre birbirinden farklı kültürel özelliklere ve işleyişe sahiptirler. (Seymen, 2005: 224) Küreselleşme sürecine bağlı olarak sendikaların rolünün zayıfladığı öne sürülse de, çokuluslu işletmelerin sendikacılığın baskın rol oynadığı ortamlardan genellikle rahatsız olduğu iddia edilmektedir. Bunun sonucu olarak yatırım yapmak istedikleri ülkelerde mevcut çalışma ilişkileri sistemi ve yasal düzenlemeler kendileri açısından uygun olmadığı takdirde, kendi üretim, istihdam ve çalışma ilişkileri anlayışlarını dayatmaya çalışmaktadırlar. (Seymen, 2005: 224)

#### d) Diğer İşletmeler

Diğer işletmeler kavramı ile çokuluslu bir işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu, tedarikçi işletmeler ve aynı ortamda faaliyet gösterdikleri rakip işletmeler ve ikame ürün üreten işletmeler ifade edilmektedir. Bu işletmelerin sahip olduğu teknoloji, iletişim biçimleri, yönelimleri, sembolik değerlere yükledikleri anlam çokuluslu işletmeleri kültürel açıdan etkileyecektir.

#### e) Toplum

Kendi ulusal sınırlarını aşarak belirli bir bölgeye giren yabancı işletmelerin hızla büyümesi, hem bu işletmeler hem de bölge toplumu açısından özellikle uyum ve dolayısıyla amaçların gerçekleştirilmesi konusunda pek çok zorluklara neden olmuştur. Çokuluslu işletmeler bazen faaliyet gösterdikleri yerel toplumdan sahip olunan örf ve adetleri kaybetme korkusuyla tepki almışlar ve çoğu zaman yerel kurallara uygun hareket etmeleri için baskı görmüşlerdir. Bunlar arasında bazı Arap ülkelerindeki yabancı uyrukluların uydu kanallarını özel izne tabi antenlerle izleyebilmesi, yabancı kültürlerle ait türden yiyecek maddelerinin özel marketlerde sadece bu yabancılara satılması gibi örnekler gösterilebilir. (Mutlu, 1999: 274)

### B) KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE YARARLANILABİLECEK ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

Uluslararası iş ortamında içsel ve dışsal nedenlerden kaynaklanan kültürel farklılıklar, eritilip yok edilmek yerine, yönetsel ve örgütsel araçların yardımıyla desteklenerek, bir örgütsel rekabet avantajı aracına dönüştürülebilirler. Çalışmamızda böyle bir oluşumu destekleyecek içsel kaynaklara yönelik araçlar; global liderlik, çok kültürlü ekipler, örgütsel iletişim olarak ele alınırken, dışsal kaynaklara yönelik araçlar ise; dışa dönük bilgi kanalları, network yapılar, öğrenen örgüt oluşturma olarak belirlenmiştir.

## 1. Örgüt İçi Kaynaklar Açısından Yararlanılabilecek Araçlar

### a) Global Liderlik

Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci iken, lider bu süreci gerçekleştiren kişidir. (Koçel, 2005: 583)

Global çevrenin karakteristiklerini oluşturan dinamiklik, karmaşıklık ve çeşitlilik örgütün tüm seviyelerinde liderlik yeteneklerine duyulan ihtiyacı da artırmaktadır. Çoğu yöneticinin yerel faaliyetlerinde başarılı olmalarına rağmen, bazı sebeplerle uluslararası çevrede başarısız olmaları sıkça ileri sürülen bir görüştür. Bu gerçek dikkatleri global arenada hangi liderlik yeteneklerinin gerekli olduğu konusuna yöneltmektedir.

Björkman ve Schaap uluslararası alanda yaygın olarak karşılaşılmakta birlikte çok uluslu işletmelerde genelde kültürel farklılık yönetiminde yetersiz olarak değerlendirilen üç tip liderlikten söz etmektedir. (Makilovka, 2004: 390)

- Öğretici Liderler; diğer işletmelerde yaşanan problemlerin nasıl çözüldüğünden yola çıkarak fikir üreten liderlerdir.
- Örgütü Dizayn Eden Liderler; şirketin sahip olduğu kültürel ifadeye uygun yabancı ekip üyelerini dikkatlice seçerek, kültürel konumlandırılmalarını maksimuma çıkarmayı hedefleyen liderlerdir. Bu tip liderler yerel bağlantı kurmadan kendi geleneksel yöntemlerini benimserler.
- Kültürel Açından Kör Liderler; ekip çalışmasının önemini kavramamış, kültürel farklılıklara duyarsız liderlerdir.

Çokuluslu işletme literatüründe; farklı kültürlerde çalışabilme yeteneğine ve global bakış açısına sahip her üst düzey yöneticinin, aynı zamanda lider olarak görülebileceği vurgulanmaktadır.

Bu yüzden çokuluslu işletmelere yönelik çoğu çalışmada, yöneticilik ve liderlik aynı anlamda ele alınıp değerlendirilmektedir. (Jokinen, 2005: 200)

Hofstede'ye göre uluslararası düzeyde, kültürlerarası etkileşimin etkinliği için gerekli beceriler aşağıdaki gibi belirlenebilir. (Haris ve Kumra, 2000, 606)

- Saygı gösterme kapasitesi,
- Esneklik kapasitesi,

- Geri bildirim alma kapasitesi,
- Tüm işgörenlere eşit fırsat tanıma kapasitesi,
- Belirsizliğe karşı toleranslı olmak,

Adler ve Bartholomew(1992), global düzeyde yeterli bir liderlik için önerilen özellikleri aşağıdaki gibi belirlemiştir. (Abbas ve Comp, 1996: 5-18)

- Global bir perspektiften dünya düzeyindeki iş çevresini anlamak,
- Farklı kültürleri öğrenme ve adapte olma,
- Farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışırken eş anlı olarak onlardan öğrenme,
- Kültürel anlamda sinerjik bir örgüt yapısı yaratma,
- Uluslararası düzeyde kültürler arası becerileri kullanabilme yeteneği geliştirme,
- Yabancı meslektaşlara eşit davranış gösterme,
- Kariyer gelişimi ve örgütsel gelişim için tamamen global bir bakış açısına sahip olma ve küresel ortamda varlığını koruyabilme.

Global liderlik, çalışanları eğitimleri, etnik kökenleri, fonksiyonel uzmanlık alanları ve hangi işletmeden geldikleri ile ilişkilendirmeden evrensel kaliteyi yaratmaya yönelik bireyler olarak ele alır.

Uluslararası iş faaliyetlerindeki gelişim, global eğitilmiş lider(globally literate leaders) kavramını yaratmıştır. Rosen'e göre; global eğitilmiş liderler ayırt edici dört temel özelliğe sahiptirler. (Rosen, 2000: 48)

- Kişisel eğitim; Kişinin kendi kişisel değerlerinin farkına varması,
- Sosyal eğitim; Başkalarının değerlerini çekici ve avantaj olarak algılama,
- İş eğitimi; Örgütsel başarıya odaklanma,
- Kültürel eğitim; Kültürel farklılıkları değerlendirebilme.

Liderin sahip olduğu bu özelliklerin bileşimi ise, her işletme için taklit edilmesi zor, ayırt edici bir rekabet avantajı aracını ifade edecektir.

Global liderlik özelliklerine yönelik bütünleştirici bir yaklaşım sergileyen Jokinen'e göre bu özellikleri üç ana başlıkta toplamak mümkündür: (Jokinen, 2005: 202)

- Global liderlik yeteneklerinin temeli; Diğer liderlik vasıflarının gelişmesine temel oluşturan öz farkındalığa sahipliği ifade eder. Kişinin kendi kendisinin farkında olması, kişisel değişime hazır olma yeteneği, kendi dışındakilerle ilgili olma yeteneğini ifade eder.

- Global liderin zihni karakteristiklikleri; Optimistlik, kendini kontrol etme yetisi, sosyal yargılama becerisi, empati, uluslararası çevreye adapte olmayı sağlayan motivasyon yeteneği, bilişsel beceriler, karmaşıklığa ve onun yaratacağı problemlere hazırlıklı olma yeteneğini ifade eder.
- Global liderliğin davranışsal yetenekleri; Açık bilgi, gözle görülür ve davranışa dönüşmüş becerilerin varlığı, network oluşturabilme yeteneğini ifade eder.

Global liderde aranan özelliklerin literatürde farklı farklı tanımlamalarına yer veriliyor olsa da, genelde tamamının yumuşak(soft) değerleri ifade ettikleri gözlemlenmektedir.

“Tüm işler global iken, tüm pazarlar yereldir” (Rosen, 2000: 47) bakış açısına sahip global liderler kültürel köprü vazifesi görerek, kültürü bir rekabet avantajı aracına dönüştürebileceklerdir.

#### b) Çok Kültürlü Ekipler

Günümüzde giderek artan karmaşık ve dinamik çevrelerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler, yönetsel bir tarz olarak çok kültürlü ekiplere yönelmektedirler. Küresel bir girişimin merkezi çok kültürlü ekiplerin yaratılması, örgütlenmesi ve yönetimidir. Bu gruplar işlevsel olanaklarda, deneyim düzeylerinde ve kültürel geçmişlerinde çeşitliliği temsil etmektedirler. (Rhinesmith, 2000: 162)

Farklı perspektifleri bir araya getirerek karmaşıklığa yanıt verebilme kapasitesini ifade eden çok kültürlü ekipler, uluslararası işletmeciliğin; içsel bütünleşme ve dış adaptasyonunun eş anlı sağlanabilmesi sorununa çözüm olarak ele alınmaktadır. (Scheineder ve Barsoux, 1997: 181)

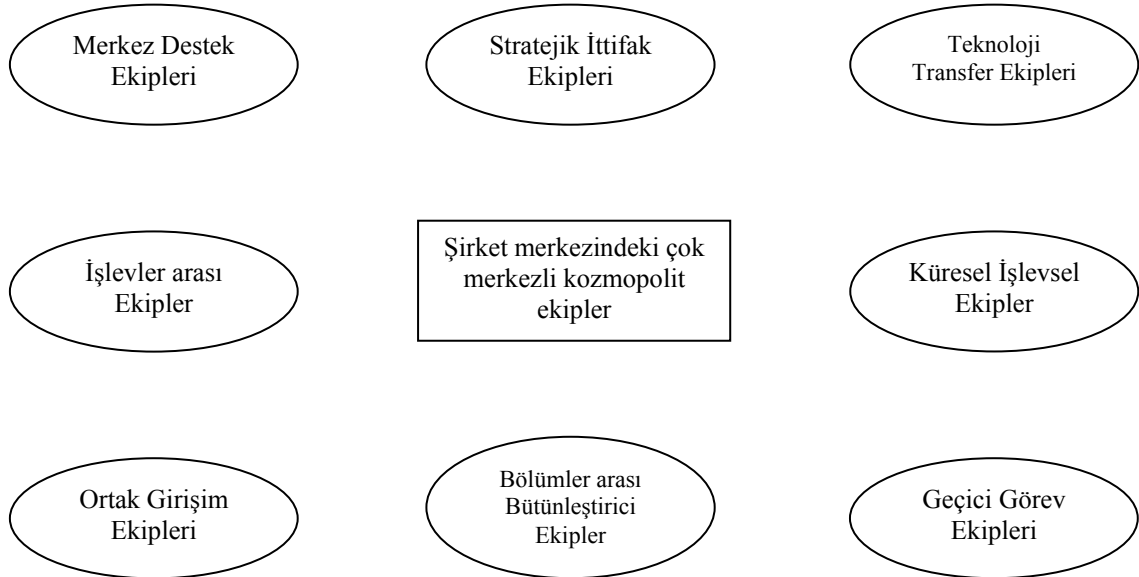
Çok kültürlü çevreyi tanımayı ve ortak bir noktada birleşme ve uyumu kolaylaştıran çok kültürlü bir ekip yaratılmasında göz önüne alınması gereken öncelikler Luthans ve Hodgetts’ e göre aşağıdaki gibi belirlenebilir; (Hodgetts ve Luthans, 1997: 176)

- Ekip üyeleri, etnik köken vb. temellere göre değil, onların görevle ilgili yeteneklerine göre oluşturulmalı,
- Ekip üyeleri, farklılıkların farkına varmış ve bunlarla uğraşmaya gönüllü olmalı. Böylece ekip üyeleri kendi klişe düşüncelerinin farkına vararak, bu

bilgi ile karşı kültürlerle kendileri arasındaki farklılıkları daha iyi kavrayabilirler. Böylece her bir üye takımın toplam etkinliğine nasıl bir katkı sağlayabileceğini kararlaştırır.

- Farklı kültürlerden üyelerin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş ekip üyeleri amaç ve görevler üzerinde karar verirken, homojen gruplara göre zorlanacakları için, ekip lideri bu konuda üyeleri yönlendirmelidir.
- Tüm üyeler bu sürece katılabilmeleri için eşit güce sahip olmalıdırlar. Kültürel egemenlik her zaman tepkiye yol açar. Dolayısıyla çok kültürlü ekiplerde güç üyelerin yetenekleri oranında dağıtılmalıdır.
- Tüm üyelerin birbirlerine karşılıklı saygı duymaları çok önemlidir.
- Hangi karar veya düşüncenin “daha iyi” veya “daha kötü” olduğu konusunda uzlaşmaya varılamaması halinde ekip lideri takım kararlarına pozitif bir yaklaşım sergilemelidir. Bu olumlu geribildirim üyelerin kendilerini bir ekip olarak görmelerine, kendi düşüncelerinin önemli görüldüğü algılamalarına ve üyelerin kendi katkılarını daha kolay tespit edebilmelerine yardımcı olur.

Küresel yönetim için önemli dokuz ekip türünü Şekil 20’deki gibi belirlemek mümkündür. (Rhinesmith, 2000: 164)



Şekil 20. Küresel Yönetim Ekipleri

Şirket merkezinde üst düzey yönetimin içinden geliştirilen çok merkezli kozmopolit ekipler; işlevsel, ürün ya da coğrafi temelde işletmenin çeşitli bölümlerinin izlediği stratejik yönleri denetlemektedir. Merkez -destek ekipleri ise kü-yerel(glo-cal) çıkarların etkin sunum, eşgüdüm ve entegrasyonunu sağlarlar. Kü-yerel kavramı hem globalleşmeyi hem de yerel perspektifi eş anlı sağlamayı ifade eder. Kü-yerel örneğini uygulayan işletmelerden birisi olarak Becton Dickinson Supplies Inc. ; her bir yerel ortamda, fiyatlarını yerel rakiplerinden aşağıya çekerek ve tepe yöneticilerini farklı ülkelerden gelen yöneticilerden oluşturarak, dünya pazarlarında %31'lik bir paya sahip olmuştur. (Gross ve Turner, 1987: 34) Stratejik ittifak ekipleri, ürün geliştirme maliyetlerini, teknolojik yenilikleri ve küresel rekabet gücüne yönelik milliyetçi yaklaşımları paylaşma amaçlı yeni işbirlikçi/rekabetçi stratejilerin bir parçasıdır. Teknoloji transfer ekipleri, bir coğrafi konumdan diğerine kurumsal yenilikleri aktarırlar. İşlevler arası ekipler, işlevler arasında kalite geliştirme ve müşteri hizmetleri gibi programların eşgüdümünü sağlarlar. Küresel işlevsel ekipler, ticari, finansal, idari, işletme ya da insan kaynakları açılarından strateji, politika ve prosedürlerin kişisel bazda eşgüdümünü yaparlar. Ortak girişim ekipleri yabancı ortaklı yeni girişimlerin başlatılmasını ve sürdürülmesini yönetirler. Birimler arası bütünleştirici ekipler aynı küresel şirket bünyesindeki işletme bölümleri veya farklı işletmelerin strateji ve planları arasında eşgüdüm sağlarlar. Geçici proje ekipleri ise genelde işletme çapında özel konuların araştırılmasını, incelenmesini ve iletişimini içeren geçici görevler için kurulurlar.

Çeşitli fonksiyonel uzmanlık alanlarından veya farklı kültürel alt yapılardan gelen bireyler, uluslararası konuları kendi birimlerinin fonksiyonel bakış açısından uzak ve daha iyi anlama fırsatına kavuşmaktadırlar. Çok kültürlü ekipler, örgütsel bütünleşme, örgütsel öğrenme, yönetsel gelişim olanaklarını destekleyerek farklı yerleşim alanlarındaki başarı olasılığını da yükseltmektedirler. (Ghoshal,1987: 431) Çünkü çok kültürlü ekip üyelerinin farklı kültürel alt yapıları, farklı yerleşim alanlarıyla köprü kurulabilmesini ve yan kuruluşlara atanacak yöneticilerin de uygun kişilerden seçilebilme olasılığını artırmaktadır. Çokuluslu işletmelerin içinde bulunduğu global ortam koşullarındaki belirsizlik, farklı perspektiflere ve seçeneklere sahip ekip üyelerinin verdiği isabetli kararlar sonucunda azaltılabilecektir.

Aynı zamanda çok kültürlü ekipler, benzer kültürel değerlere sahip homojen insan gruplarının yol açabileceği tek tarz düşünme riskini yok ederken, farklılıklardan kaynaklanan iletişim problemleri ve çatışmaları da engelleyebileceklerdir. (Schneider, 1997: 183-184)

### c) Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, farklı kültürel değerlere sahip olan işgörenler, ortaklar ve yöneticilere yönelik bilgi akışını ifade eden örgüt içi iletişim çabalarının bütünüdür. Çokuluslu işletmelerde kültürlerarası farklılıkların bir rekabet avantajına dönüşmesinin ön koşullarından bir tanesi farklı kültürlerden gelen örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulmasıdır. Fakat kültürlerarası iletişimde, mesaj veren ile alanın farklı değerler, davranış normları, beklentiler ve tutumlara sahip olması bu iletişimin başarısız olma ihtimalini yükseltmektedir.

Harvard araştırma ekibinin Rus ve Amerikalı yöneticilerin iletişim farklılıklarını incelediği araştırmasında; Rus yöneticilerin daha çok yüz yüze iletişimi kullanırlarken, Amerikalı yöneticilerin daha çok yazılı iletişim ve telefonu tercih ettiklerini saptamıştır. Amerikalı yöneticiler amaçlarını açık ve net belirledikleri gibi, iletilerinde de kesinlik sağlamak için açık bildirimini tercih ederlerken, diğerlerinin de aynı şekilde davranacaklarını düşünüp, örtülü iletişimle karşılaştıklarında hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. (Hodgetts ve Luthans, 1997: 273)

Kültürlerarası farklılıkların yol açtığı iletişim aksaklıklarında, iletişimi güçlendirecek, video konferanslar, e-mail gibi teknolojik bariyerleri aşmak çok daha kolaydır. Fakat kültürlerarası iletişim farklılıklarında en belirgin ve aşılması zor olan bariyerler dil ve lisandır. Lisan farklılıkları, lisanın yaygınlığı, farklı işlevsel birimler arasındaki dil farklılıkları, aynı dilden kelimelerin ülkeden ülkeye farklı anlamlar taşıması, dilin açık ve net ifadeler ya da imalı, muğlâk ifadeler gibi kullanılma biçimi dil bariyerinin sadece bazı boyutlarını ifade etmektedir. (Feelly ve Harzing, 2003: 38)

Luthans ve Hodgetts'e göre kültürlerarası iletişimdeki dil bariyerleri aşağıdaki gibidir. (Hodgetts ve Luthans, 1997: 279)

*i.* Dil Engelleri; Luthans ve Hodgetts'de en etkili iletişim bariyeri olarak dili ele alırken, boyutlarını ise; lisan engeli, algı engeli, kültür engeli ve sözsüz iletişim



farklılıklarına yönelik engeller olarak belirlemiştir. Son yıllarda çokuluslu işletmelerde iletişim dili olarak İngilizce yaygın bir kabul görmektedir. Çokuluslu işletmeler iç iletişimlerinde kendi ülkelerinin dillerini kullanırlarken, zorunlu hallerde evrensel ortak bir dil olarak ele alınan İngilizceyi konuşmaktadırlar.

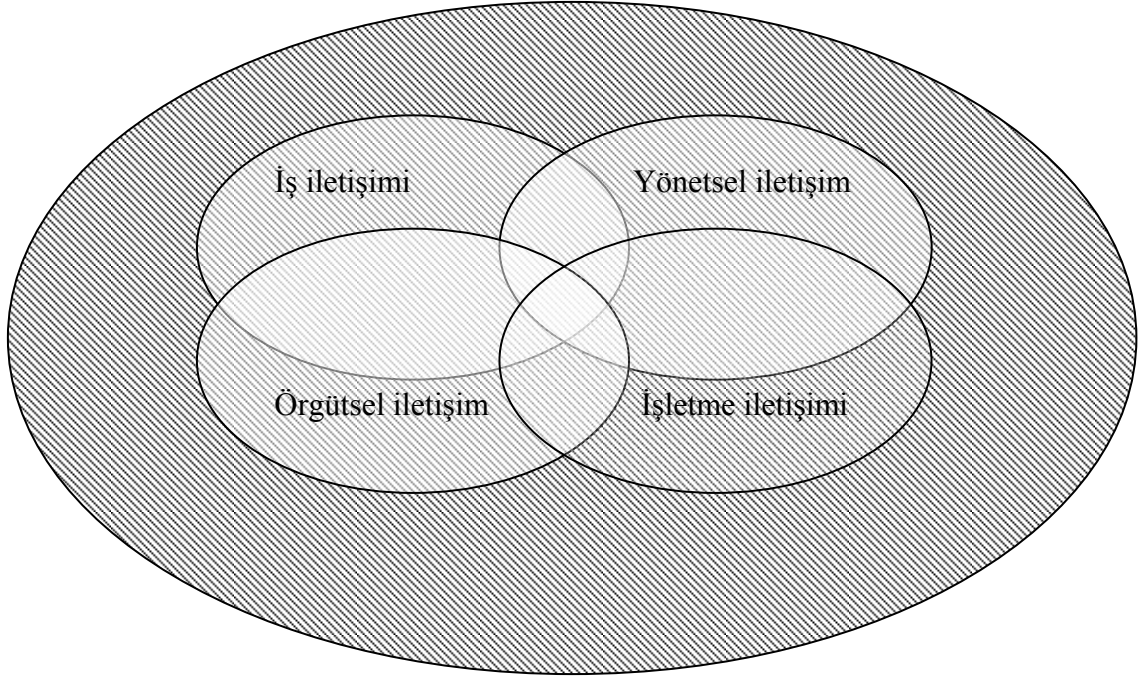
*ii. Algı Engelleri;* Algı bir kişinin gerçeği görme şeklidir. Kişilerin algılama biçimleri verdikleri kararları ve yargıları etkileyecektir. Yanlış algı, iletişimin etkililiğinde önemli bir engeldir.

Algılama bir kişinin diğerlerini nasıl gördüğüyle ilgili olarak da iletişim üzerinde etkili olmaktadır. Luthans ve Hodgetts'e göre Amerikalıların çoğu kendilerini oldukça arkadaşça ve sempatik görürler ve başkalarının da kendilerini böyle algıladığını varsayarlar. Fakat diğerleri üzerinde oluşturdukları negatif etkinin farkında değildirler. Çeşitli kültürlerin birbirlerini nasıl algıladıklarını öğrenmek kültürlerarası iletişim için önemli bir ipucudur. Bir başka algısal iletişim sorunu ise uluslararası yöneticilerin astlarını nasıl gördüklerine ilişkindir.

*iii. Sözsüz İletişim Engelleri;* İletişim problemlerinden bir diğeri ise; zaman, mekan kullanımı ve vücut dili ile ifade edilen sözsüz iletişimdir. Evrensel değer taşıyan, ortak vücut diline rastlamak pek de mümkün değildir.

Günümüz uluslararası iş ortamında artık işgörenler, “ileti” değil “iletişim” beklemektedirler. (Akıncı, 2003: 170) Bu iletişimi, kurum içi iletişim teknikleri olarak bilinen; kurum broşürleri, kurum içi yayınlar, çalışanlara yönelik konuşmalar, anketler, toplantı, seminerler, video-konferanslar, e-mail gibi araçlarla sağlamak mümkündür.

Kallo, farklı disiplinler tarafından ele alınan içsel iletişim konusundaki yaklaşımların bütünleştirilmesini önerdiği modelinde (Şekil 21) bu yaklaşımları iş iletişimi, yönetsel iletişim, örgütsel iletişim ve şirket iletişimi olarak özetlemiştir. (Kallo, 2005: 306)



Şekil 21. Kallo Bütünleşmiş İçsel İletişim Modeli

Kaynak: Kallo, 2005: 306

- İş İletişimi; İşletmenin tüm çalışanlarının iletişim araçlarını kullanabilme ve iletişim becerisinden söz eder.
- Şirket İletişimi; İşletmenin insan kaynakları ve halkla ilişkiler faaliyetlerinden oluşan formel iletişim fonksiyonunu ifade eder.
- Örgütsel İletişim; Daha çok felsefe ve teorik bakış açılı bir yaklaşım olarak ele alınan örgütsel iletişim mesajların örgüt çalışanlarınca nasıl yorumlandığı, sözlü veya yazılı hangi iletişim aracının daha etkin olduğu gibi, her bir örgütte, iletişimle ilgili sembolik açıdan farklılık arz eden noktalarını inceler.
- Yönetmel İletişim; Yöneticilerin bilgi paylaşımlarına olanak sağlayan ve temel bir beceri alanı olarak değerlendirilen, etkili yazabilme, sunum gibi iletişim yeteneklerinin gelişimine odaklanmıştır.

Kallo, iletişimin disiplinler arası ele alınan bu farklı boyutlarının bütünleştirilmesinin işletmeye sağlayacağı avantajları; bilgi paylaşımı, etkililik, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, motive olmaları ve bunların yaratacağı rekabetçi üstünlük olarak belirlemiştir.

## 2. Örgüt Dışı Kaynaklar Açısından Yararlanılabilecek Araçlar

### a) Dışa Dönük Bilgi Kanalları

Küresel boyutta etkinlik ve rekabette sürdürülebilir üstünlük arayışları içinde olan global işletmeler aynı zamanda çeşitli zorluklarla da karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu zorlukların başında, bölgelere göre değişen tüketici zevkleri, ulusal yönetmelik ve hukuki düzenlemeler, kamu otoritelerinin farklı sanayi politikaları, farklı sosyal baskı grupları gelmektedir. (Düren, 2000: 55)

Yukarıda sayılan bu zorluk alanları, çokuluslu işletmeler için, farklı kültürel özellikleri taşıyan bu kesimlere yönelik dışsal iletişim kaynaklarının kullanımını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Yerel çalışan bir işletmeye kıyasla, çok uluslu işletmelerde iletişim çok daha zordur. Kameda'ya göre bunun nedenleri; (Kameda, 2005: 168-182)

- Yerel hükümetlerle kıyaslandığında, tahmin edilmesi daha zor, daha belirsiz farklı bölgelerdeki hükümet uygulamaları ile karşı karşıya kalma,
- Kültürler arası algı farklılıkları nedeniyle, iş bağlantıları kurma ve geliştirme zorlukları veya sözleşmelerin, anlaşmaların yerine getirilememesi, uygulanamaması,
- Görüşme ve toplantılarda, dil problemi nedeniyle ortaya çıkan aksaklıklar,
- Paranın kur değişimini takip etmede ortaya çıkan riskler,
- Farklı kültürlere ait kamu baskılarına cevap verebilmede ve prosedürlerde yaşanan sıkıntılar olarak özetlenebilir.

Kültürler arası dışsal iletişimi etkilemede, tutum ve değerler seti olarak önemli bir kavram da milliyetçiliktir. (Yüksel, 1999: 23) Yüksel'e göre milliyetçilik zamana ve yere göre değişen, çok karmaşık, kültürel ve politik bir olgudur. Kültürel bir olgu olarak milliyetçilik yabancı düşmanlığı veya korkusundan kozmopolitanlığa kadar geniş bir yelpazede yer alabilir. Milliyetçilik; gurur, kültür, üstünlük, egoizm, duygusallık gibi duygularla yüklü olduğundan ve bu duyguları uluslararası ilişkilere aksettirdiğinden, kültürlerarası iletişimi olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Sonuçta milliyetçilik, hükümetlerin politik ve ekonomik amaçlara ulaşmada rasyonel olan ve olmayan kararlar almalarına yol açabilir. Diğer taraftan milliyetçilik aynı uluslararası işletme içerisindeki

farklı milliyetten insanlar arasındaki iletişimi de etkileyebileceğinden işletme içinde rasyonel olmayan kararlar alınmasına da neden olabilir.

Çokuluslu işletmelerin dışsal iletişiminde, broşürler, iş mektupları, reklâm, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama, kişisel satış, sergi, fuar, satış geliştirme, konferans, müşteri ziyaretleri, açık kapı günleri gibi iletişim araçlarından faydalanılabilir.

Ayrıca, global bakış açısıyla içsel ve dışsal iletişimin etkinliği için alınması gereken tedbirler konusunda literatürde bir görüş birliğine ulaşılmış olduğunu görmek mümkündür. Bu tedbirler Yates ve Beech'in çalışmalarında aşağıdaki gibi özetlenmiştir. (Yates ve Beech, 2006: 26-29)

- Global Katılımı Sağlama; Bazı çok uluslu işletmeler global iletişim stratejilerini geliştirmek için global tavsiye ekipleri kurarlar. Bu ekiplerde yer alan yerel yöneticiler periyodik toplantılarda kendi bölgelerine ait bilgileri aktarırlar ve sonuçlarla ilgili geribildirim sağlarlar.
- Global Ekiplerin İş Etkinliğini Sağlama; Global ekiplerin başarılı olabilmeleri için haritalama, köprü oluşturma, bütünleştirmeden oluşan üç temel ilkenin uygulanması gerekir. Haritalama; Farklılıkların ve benzerliklerin tespitine yönelik çalışmaları, köprü kurma; dikkate değer farklılıkların ve benzerliklerin saptanmasını, bütünleştirme ise, bu farklılıkların ve benzerliklerin değerlendirilmesine yönelik çözümler üretme ve yeni perspektiflere ulaşabilme yeteneğini ifade eder.
- Global Düzeyde Mesajlar Yaratma; Farklı kültürlere, yasalara, yerel pazarlara duyarlı iletişim mesajları geliştirebilmedir. Uzman iletişimciler bu duyarlılıkla oluşturdukları mesajları tercüme ederler, her dile aktarırlar ve yerel birimlerce daha iyi anlaşılma olanağı yaratırlar.
- Farklı Kültürlere Duyarlı Yöneticiler Yetiştirme; Farklı kültürlere ve iletişime duyarlı ana işletme ve yan kuruluş yöneticileri yetiştirilmesini sağlama.
- Doğru İletişim Kanalları Seçme; İşletme intranetleri, e-mailler, telefon, konferanslar, kişisel sunumlar gibi iletişim araçlarından amaca en iyi hizmet edecek olanlara karar verme.
- Geri Bildirim Sistemi Geliştirme; Geri bildirim sistemi ana işleme ve yan işletmeleri arasında önemli bir işleve sahiptir. Telefon gibi kişisel ve bütçeler gibi kişisel olmayan her iki geribildirim uygulamaları da, yan kuruluşlarda kontrol ve

uygulama etkinliklerinin artırma gibi yönetsel ve örgütsel işlevlerini kolaylaştırırlar. Ayrıca geribildirim sistemleri sayesinde kültürlerarası farklılıklara da ulaşmak mümkündür. Örneğin; Avrupa, Amerika ve Japon'lara ait 63 çok uluslu işletmenin yan kuruluşlarına yönelik merkezi geri bildirim sistemlerinin farklılıklarını saptayan çalışmalarda, Avrupalı ve Japonların, Amerikalı işletmelerden daha farklı geri bildirim ilişkilerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Amerikalılar ayda bir geribildirim alırken, Avrupalı ve Japon işletmelerin sadece %10'u ayda bir kez geri bildirim almaktadırlar. Amerikalılar bölgesel ve uluslararası yönetim toplantılarını daha düzenli gerçekleştirirken, Avrupalı ve Japon işletmelerinde bu tür toplantılara daha az yer verilmektedir. Bu göstergeler çoğu uluslararası yan kuruluşların neden daha etkili çalışmadıklarını da açıklar niteliktedir.

Lisan Eğitimi Sağlama; Uluslararası iletişimin etkinliğinin sağlanmasında diğer bir yol, lisan eğitimidir. Lisan eğitime yer verilmeyen çoğu çok uluslu işletme, yan kuruluşlarıyla etkin bir iletişim sağlayamamaktadırlar. Telefon ve yüz yüze görüşmelerde İngilizce artık evrensel bir dil olarak kabul edilmektedir. Yazılı iletişimde lisan bilinmiyor olduğu takdirde, çeviri yapılma olasılığı da bu bariyerin tam olarak aşılmasına yetmemektedir. Çünkü bu durumda da anlam kaybına uğrama, zaman alma ve maliyetin yüksekliği gibi faktörler engelleyici bir rol oynamaktadır.

#### b) Network Yapılar

Network yapılar bir mal veya hizmetin üretilebilmesi için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. (Koçel, 2005, 394) Böyle bir şebeke ilişkisi içinde önemli olan, bu işletmelerin ürünler, stoklar, müşteriler, maliyetler, üretim programları veya benzeri konularda müşteriye daha iyi hizmet verebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için ortak standardı olan bir iletişim ve bilgi paylaşımı düzeni kurabilmeleridir. (Koçel, 2005: 394)

Literatürde sadece şebeke örgütlerle ilgili pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Ghoshal ve Barlett'e göre; çok uluslu işletmelerin kendisi, işletmenin merkezi ile coğrafi olarak ve amaç olarak farklılaşmış yan kuruluşlarından oluşmuş networklardır.

Böyle networklar kapsam ekonomilerinden yararlanılarak gelişen bir rekabet avantajı potansiyeli oluştururlar. (Ghoshal ve Bartlett, 1990: 603) Çünkü farklı ülkelerde yer alan yan birimler, farklı pazarlama becerileri, üretim teknikleri, finansal bilgileri ve yönetim kapasitelerine sahiptirler. Bu birimlerin sahip olduğu kaynaklar içinde o yöreye ilişkin müşteri, hükümet, rakipler vb.ne ilişkin kültürel bilgiler de yer almaktadır. Bu bilgilere network birimleri vasıtasıyla ulaşma, yeni pazarlara girişte ve var olan pazarlarda mevcudiyeti koruma adına önemli bir rekabet avantajıdır.

Uluslararası pazarlara ihracat, sözleşmeler ve doğrudan yatırımlarla giriş olmak üzere üç yol vardır. Bu yollar mal akışı, bilgi akışı ve sermaye akışını sağlar. Root (1987)'a göre; (Gupta ve Govindarajan, 1991: 768) bunlardan ihracat; ev sahibi ülkeden, yabancı ülkeye mal akışıdır. Sözleşmeli giriş yabancı pazarlara bilgi akışıdır. Doğrudan yabancı yatırımlar ise, sermaye ve bilgi akışını ifade eder. Ghoshal ve Barlett'e göre çokuluslu işletmelerin bu oluşumu bir networkdür, bu networklar anahtar kavramlar olarak müşteriler, rakipler, tedarikçilerimiz, bunların kültürel değerleri gibi pazar verilerinin bize ulaşmasında, yeni girilecek pazarlara ilişkin bilgi ve yönetim becerilerinin ana işletmeye iletilmesinde belirleyici rol oynarlar.

### c) Öğrenen Örgüt Oluşturma

Öğrenen örgüt kavramı, örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyon bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. (Koçel, 2005: 434) Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edebileceğini” ve “sorunları nasıl çözebileceğini” öğrenecektir. (Koçel, 2005: 434) Bunun için bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymak için kullanması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir. (Koçel, 2005: 438)

Günümüz çokuluslu işletmeleri kalite ve mükemmellik yaratımları açısından oldukça başarılıdır. Fakat bu başarının sürdürülebilmesi, global düzeydeki değişimleri önceden tahmin edebilme yeteneğini kısacası öğrenmeyi öğrenme yeteneğini gerektirir. Bu yeteneğe sahip olmak çokuluslu işletmelerin diğerlerinden bir

adım önde davranabilmesini sağlayan öğrenen örgütlerle mümkündür. (Hodgets ve Luthans, 1997: 78)

Motorola, Sony, Kodak, öğrenen örgütlere en iyi örneklerdir. Eski Motorola yöneticisi George Fisher'in önderliğinde Kodak, üretimde kullanılan, geleneksel gümüş filtreleri değiştirerek, elektronik fotoğrafçılığı yaratmıştır. Dijital fotoğrafçılığı odaklanan Kodak bu sektördeki geleceği şekillendirecek buluşlara öncülük etmeye devam etmektedir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 78)

Diğer bir öğrenen örgüt örneği, dünyanın en büyük tasarımcısı olan Gruppo GFT'dir. Yerel ihtiyaçlara duyarlı yaptığı tasarımlarla, ihtiyaç duyulan değişiklikleri önceden düzenleyerek öğrenmeyi öğrenmişlerdir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 78)

Küresel ortamda faaliyet gösteren işletmeler için, dünyanın her bölgesindeki müşterilerin isteklerine cevap verebilme, dağıtıcıların ve tedarikçilerin nasıl yönetilebileceğini öğrenme gibi konuları kapsayan global öğrenme, bir zorunluluktur. Günümüz küresel örgüt tepe yöneticileri, öğrenen örgüt yaklaşımıyla; öncelikle işletme içi çalışanların ve yöneticilerin kültürel değerlerini, sonra yan kuruluşları vasıtası ile farklı coğrafi bölgelerin ekonomik, politik, kültürel şartlarını öğrenmeyi sağlayarak, işletme performansını yükseltmeye yönelik, en iyi mal ve hizmet üretiminden sorumludurlar. (George, 1996: 550-551)

Hodgets ve Luthans'a göre; öğrenen örgütlerin ortak üç karakteristik özellikleri; açıklık, yaratıcılık ve kişisel etkililiktir. (Hodgets ve Luthans, 1997: 78)

- Açık olma; Bu kavram öğrenen örgütlerin yeni trendleri kabul etmek yerine, değişimi önceden fark edebilme yeteneklerini ifade eder. Onlar değişim savaşından çok, nasıl öğrenecekleri, nasıl yaratacakları ve bundan nasıl kar edecekleri ile ilgilidirler.
- Yaratıcılık; Değişimi ortaya çıkarmada gerekli bilgi ve becerilere sahip olma düzeyini ifade eder. Yaratıcılık, kişisel esneklik düzeyi ve risk almaya yatkınlık ile örtüşür.
- Kişisel Etkililik; Güvenin psikolojik boyutunu vurgulayan etkililik yapabilme, başarabilme konusundaki kişinin inancını ifadeler.

Liderlik, örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamaları, iş uygulamalarını öğrenen örgütlerle birlikte değerlendiren, Talbert Mc Lean ve Myers(2002)'a göre Global

Öğrenen Örgütler(GLO)'in gerçekleştirmesi gereken değişimler şunlardır. (Tolbert vd. , 2002: 467)

- Global bakış açısına sahip etkili liderlere sahip olma,
- Örgütsel gelişim için, mevcut kültürlerin niteliksel ve niceliksel özelliklerini tespit edebilme,
- Tüm seviyelerde ve fonksiyonlarda örgütsel gelişmeyi sağlamak için gerçekleştirilen değişimlerin benimsenmesini sağlama,
- İşgörenleri güçlendirme ve ekip çalışmalarına yer verme,
- İşin tüm seviyelerinde, davranışsal ve bilişsel açıdan personele odaklanma,
- Eğitim ve yetiştirme süreçlerinin öğrenen kişiye yönelik olmasını ve gönüllü katılımı sağlama,
- Performansı artırmaya yönelik oluşturulmuş yönetim sistemlerinden, yönetici ve çalışanları sorumlu tutma,
- Yan kuruluşlar ile iletişimi güçlendirme,
- Tüm çalışanlara örgütsel öğrenmelerini destekleyen ortamlar ve fırsatlar yaratma.

### C) KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPILARININ ROLÜ

Çokuluslu işletmelerinin örgüt yapılarını, diğer çevresel faktörler kadar, kültürel faktörlerin etkisinden de bağımsız olarak oluşturmak mümkün değildir. (Özalp vd. , 1995: 65)

Ghoshal ve Nohria ana işletme- yan kuruluşlar ilişkilerinin ve çeşitli düzeylerdeki kültürel farklılıkların oluşturduğu karmaşık öğelerle başa çıkmaya olanak tanıyan, kültürlerarası yönetimde en iyi uygulamaların geliştirilmesini destekleyen örgüt yapılarının varlığına işaret etmektedir. (Ghoshal ve Nohria, 1993: 24) Cox(1991) ve Barney(1986) bu süreci mekanik örgüt yapılarından, organik örgüt yapılarına dönüşü ifade eden bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Literatür araştırmalarında, çokuluslu işletmelerde kültürler arası yönetimi destekleyen ve esnekliğin özellikle vurgulandığı örgüt yapılarında, planlama, koordinasyon, kontrol, motivasyon, iletişim, merkezleşme, formelleşme, uzmanlaşma unsurlarının belirleyici olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir.



Çokuluslu işletmelerin örgüt yapılarında vurgulanan özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

*i. Esneklik:* Esneklik; işletmenin değişken çevre koşullarına adapte olmasına olanak sağlayacak daha az standartlaştırılmış çalışma koşullarını ifade etmektedir. (Cox, 1991: 52) Barney; genç ve küçük işletmelerin, daha yaşlı ve daha büyük işletmelerden daha esnek bakış açısına sahip olduklarını ve bu tip kültüre sahip olan işletmelerin ise rekabet avantajlarının sürdürülebilir olduğunu vurgulamaktadırlar. (Barney, 1986: 662)

*ii. Planlama:* Kültürel değerlerden en fazla etkilenen planlama işlevi; insanların dünyayı algılama ve düşünme biçimlerinin bir yansımasıdır. (Rhinesmith, 2000: 174) Amerikalılar çevrelerini kontrol altında tutabilecekleri inancına sahiptirler. Çoğu Afrika, Latin Amerika ve Doğu Avrupa ülkelerindeyse insanlar ya alt yapı eksikliğinden, ya da çevresel unsurların yönetimindeki deneyimsizlikten çevrelerini daha az etkileyebilmektedirler. Bu nedenle, farklı kültürden gelen yöneticilerin oluşturacağı planlarında, geleceği görebilmeleri, risk alma yatkınlıkları, esneklik düzeyleri gibi konularda kendi kültürel yorumlarına göre davranacaklarını bilmek, kültürlerarası farklılıkların yönetiminde, planlama etkinliğinin daha sistemli bir şekilde anlaşılmasının yolunu açmaktadır.

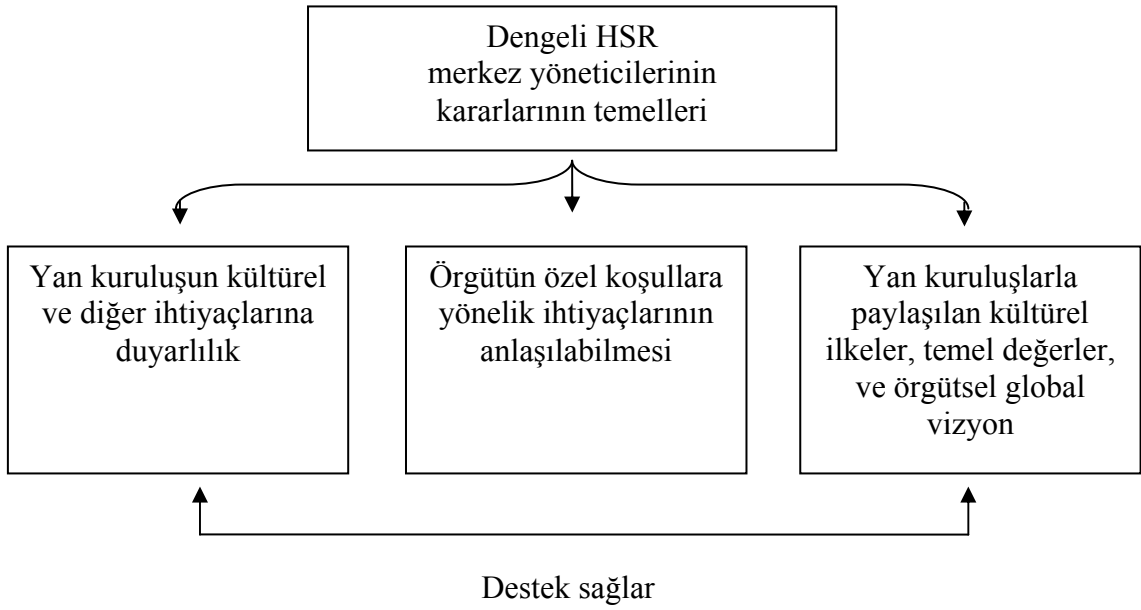
*iii. Koordinasyon:* Çokuluslu işletmelerde ana işletme, yan kuruluşları ilişkileri ve global bütünleşme ile yerel adaptasyonun eş anlı sağlanması ise etkin bir koordinasyon sisteminin varlığını gerektirmektedir. Fakat yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kültür uyumsuzluğu, bilginin kabulünü zorlaştırarak, koordinasyon sorunlarına sebep olmaktadır. Ghoshal ve Nohria' ya göre, birinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınan dengeli ana işletme- yan kuruluş ilişkileri( HSR; Headquarter- Subsidiary Relations) arzu edilen koordinasyonun oluşumunu destekleyecektir. (Şekil 22)

*iv. Kontrol:* Dengeli bir HSR ilişkisi aynı zamanda kontrol işlevinin çözümüne de yardımcı olmaktadır. Kontrolü; motivasyon, kontrol sistemleri, ödül ve cezalar olarak değerlendirmek mümkündür.

*v. Diğer özellikler:* Ayrıca, çokuluslu işletmelerin kültürel farklılığa yanıt olarak oluşturulabilecek örgüt yapılarında;

- Daha az hiyerarşik iletişim,
- Daha az denetim,
- Daha az prosedür,

- Düşük formelleşme düzeyi,
- Merkezleşme ve yetki dağıtımında denge kurma,
- Açık iletişim kanalları ile kültürler arası bilgi akışının sağlanması,
- Kademeler sayısının azlığı, özellikleri bulunmalıdır. (Daniels ve Radebaugh, 1998: 535)



Şekil 22. Dengeli Ana işletme- Yan İşletme (HSR) İlişkisi

Kaynak: Kaynak: Rodrigues, 1995: 32

Bu özellikleri yansıtan örgütsel yapılarını ise; network yapı, sanal yapı, matriks yapı, öğrenen örgütler, kademe azaltma olarak saymak mümkündür.

Örneğin, matriks yapılar kültürlerarası farklılıklara; hızlı karar verme, koordinasyon, kontrol problemlerini çözme ve yerel beklentilere cevap vermede bir çözüm olarak ele alınmaktadır. Aynı şekilde öğrenen örgütler uygulamaları ise; kademelerin azalmasına imkân tanıyarak kültürlerarası farklılıklarda iletişim hızının artması, hızlı karar verme gibi etkin uygulamalara olanak sağlayacaktır.

Fakat, örgütün tüm birimlerinde ortak bir kültürel kimlik yaratılmasına olanak sağlayan ulusuz (transnational) işletmeler, çeşitli düşünürler tarafından( Peter Kidger, 2002; Mark T. Jones, 2000; Lary Philips ve Mark A. Fox, 2003 ) kültürel farklılıkların yönetiminde ideal bir örgütsel yapı olarak tanımlanmaktadır. Ulusuz işletmeler, global

bütünleşme ve yerel duyarlılığı eş anlı sağlayan bütünleşmiş networklardır. Çalışanlar ve hükümet üzerinde güçlü pazarlık imkânları ile tanımlanan uluslararası işletmeler için ekspatriate olarak tanımlanan, ana işletmeden, yan kuruluşlara gönderilen çalışanlar güçlü birer stratejik değerlerdir. (Phillips ve Fox, 2003: 465) Çünkü bu çalışanlar;

- Global faaliyet ve şirket amaçları doğrultusunda, yerel yöneticilerden daha yüksek bilgi donanımına sahiptirler.
- Stratejik kontrol aracıdır,
- Yan kuruluşlardaki çalışanlara rehberlik ederler.

İdeal örgüt yapıları olarak tanımlanan uluslararası işletmeler ekonomik performansa katkıları, sahip oldukları üstün teknoloji ve ürünleri, esnekliği, tedarikçiler ve dağıtıcılarla koordinasyon sağlama yetenekleri itibariyle bir rekabet avantajı aracı olarak algılanmaktadır. (Jones, 2000: 947)

William Quchi tarafından geliştirilen; Z tipi örgütsel modelde; kültürel farklılıklar yönetimi kapsamında ele alınıp değerlendirilebilecek bir yapıdır. Bu yapı, örgütün üyeleri için bir yapısal bir tarz olması kadar, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerleri de ifade eden kültürel bir sistemdir.

Quchi, modelinde; Japon yönetim biçimini “J” teorisi olarak, Amerikan yönetim biçimini “A” teorisi olarak ve Japon yönetim modelinin, Amerikan yönetim tarzına uyarlanmış haline de “Z” teorisi olarak tanımlamıştır. (Tüz, 2001: 133) Bu yönetim modellerinde yer alan örgüt yapıları özellikleri ise Tablo 10’da gösterildiği gibidir. (Jaeger, 1983: 93)

Tablo 10. Quchi Yönetim Modelleri

<b>Tip A Amerikan İşletmesi</b>	<b>Tip J Japon İşletmesi</b>	<b>Tip Z Amerika'ya uyarlanmış</b>
Kısa dönemli istihdam	Ömür boyu istihdam	Uzun vadeli istihdam
Bireysel Karar verme	Ortak karar verme	Ortak karar verme
Bireysel sorumluluk	Ortak sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık, formelleşmiş kontrol	Gizli ve informal kontrol	Açık formelleşmiş ölçüm ve informal kontrol
Uzmanlaştırılmış kariyer yükselişi	Uzmanlaştırılmış kariyer yükselişi	Ortalama uzmanlaştırılmış kariyer yükselişi
Aile hayatı ve iş hayatı ayrılmıştır	Bütünleşmiş iş	Aileyi de kapsayan bütünleşmiş iş

Kaynak: Jaeger, 1983: 93.

#### D) KÜLTÜREL FARKLILIKLAR YÖNETİMİ VE REKABET İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ MODEL VE YAKLAŞIMLAR

Son zamanlarda globalleşen iş trendleri ve farklı kültürlerle iş yapma gerekliliği yöneticilerin dikkatini kültürel farklılıklara yöneltmekte ve yönetim literatürü, farklılığın değerlendirilmesi gerektiğini önermektedir. Bununla birlikte literatürde işletmenin rekabetçi konumu ve farklılık yönetimi arasındaki bağı açıkça ortaya koyan ve bağı destekleyen gerçek araştırma verileri ve çalışmalar oldukça kısıtlıdır. (Cox, 1991b: 45)

Çokuluslu işletmelerin yöneticileri, literatürde üzerinde uzlaşılmış, farklılaşma ve bütünleşme gibi iki zıt fonksiyonu dengelemek zorundadır. Çünkü çokuluslu işletmeler bir yandan faaliyet gösterdiği ülkelerdeki yerel kültürel farklılıklara duyarlı olmak zorunda, diğer yandan dünyanın her yanında uygulanabilecek bütünleşmiş stratejilere ihtiyaç duymaktadır. (Gwendolyn vd. , 2005: 352)

Bu durum yeni stratejiler, yapılar ve süreçlerle birlikte yeni bir global kavrayışı gerektirir.”Öğrenmeye isteklilik” ve “adapte olabilme yeteneği” olarak tanımlanan bu

global kavrayışta (Siew ve Yu,2004: 342) kültürlerarası uzlaşma ve örgütün tüm üyeleri arasında ilişkisel becerilerin gelişimi vurgulanmaktadır. (Marion, 1997: 14)

Literatürde kültürlerarası farklılıkların etkin yönetiminin sağlayabileceği rekabet avantajları konusunda genelde uzlaşma tespit edilmekle birlikte, bu avantajları sağlayabilecek yönetim uygulamaları konusunda birbirinden farklı yaklaşımların ve modellerin yer aldığı görülmektedir. Bu model ve yaklaşımlar aşağıda incelenmiştir.

### **1. Güçlü Kültür Modeli**

Bu yaklaşımlardan bazıları, kültürlerarası farklılık yönetimine destek sağlayacak pozitif kültürün varlığına işaret etmektedirler.( Kenn Perry, 2005; Golnaz Sadri ve Brian Lees, 2001; Jay B. Barney, 1986) Sadri ve Lees'e göre pozitif kültürün anahtar kavramları şunlardır; (Sadri ve Lees, 2001: 854)

İlk olarak, bir işletmenin geleceğine ilişkin tasarlanmış akılcı bir resmi ifadeleyen açık vizyonudur. Ayrıca örgüt vizyonu, güçlü değerleri, dinamik ve karizmatik karakterleri olan üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulduğunda daha etkili olur.

İkincisi, örgütü oluşturan üyelerin şahsi değerleri ile örgütü amaçlarına ulaştırması beklenen örgüt değerlerinin birbiriyle uyumlu olmasını destekler. Örgüt vizyonu ve değerleri örgütün tüm seviyelerine yayılır ve tepe yönetim tarafından modelleştirilir.

Üçüncüsü; Takım üyeleri veya ortaklar olarak görülen işgörenler örgütün tüm seviyelerinde değerli olarak algılanır. Ayrıca bölümler arasında işgören etkileşimi yoğundur.

Dördüncüsü; Bu tarz bir kültür uyarlanabilir, çevresel değişime hemen cevap verebilir ve tüm işgörelere eşit ve aynı mesafede davranır.

Son olarak; örgüt kültürü, semboller, sloganlar, hikayeler ve seremoniler ile süreklileştirilebilir.

Pozitif kültürün kültürel farklılıklar yönetimine katkı sağlayabileceği etki alanları şunlardır: Örgüt üyelerinin kültürle tanımlanmaları sonucunda, iş ortamını daha zevkli algılamaları, işgören motivasyonunun sağlanması; yeni fikirlere açık olma; bilgi paylaşımı ve işgörenler arası iletişimin artması; öğrenmeye isteklilik ve devamlı gelişmenin sağlanması; işletmenin mevcut işgörelarını elde tutmayı kolaylaştırması ve potansiyel işgörelar için cazip bir konuma gelmesi. (Sadri ve Lees, 2001: 856-857)

Dolayısıyla örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak doğrultusundaki bir yönetim anlayışı, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara da büyük ölçüde çözüm getirmiş olacaktır. Çok kültürlü örgütlerde farklı kültürel değerler sahip örgüt üyelerinin kendilerini önemli hissetmelerine ve ifade etmelerine de olanak sağlayan pozitif örgütsel kültürün birleştirici etkisinden yararlanmaları rekabet avantajına önemli katkılar sağlayacaktır. Pozitif örgüt kültürü yaratarak rekabet avantajı sağlayan işletmeler arasında; Wal-Mart, Southwest Airlines, Hewlett Packard, Xilinx örnek olarak ele alınabilir. (Sadri ve Lees, 2001: 856-857)

Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton, hangi kültüre ait olursa olsun, tüm çalışanlarına saygı ve ilgi göstermiştir. Mağaza ziyaretleri, müşterilerle tanışma, yeni fikirlere ve değişime açıklık gibi uygulamalara önem vermiştir.

Southwest Airlines kurucusu ve CEO'su Herb Kelleher, çalışanları iş yerinde gayriresmi olmaya ve eğlenmeye yöneltmiştir. Kelleher önemli toplantılara motosiklet üzerinde kotla katılmıştır. Çalışanlarına yönelik barbekü patileri düzenlemiştir, sloganlarında kullanmak üzere rakip bir firmanın CEO'su ile bilek güreşi bile yapmıştır. Ayrıca çalışanlarının doğum, evlilik, yıldönümü gibi özel günlerini unutmayarak onların değerli olduklarını hissettirmiştir.

Hewlett Packard yöneticileri de çalışanların çocuklarıyla zaman geçirme, birlikte golf oynama, çalışanların şahsi uğraş alanlarına olanak tanıma gibi diğer işletmelere benzer uygulamalara yer vermiştir.

Xilinx işletmesinin yöneticisi Kenn Perry; pozitif kültür özelliklerinin işletmelerde, müşteri odaklılık, inovasyon, mükemmellik, sorumluluk duygusunu geliştirme, ekip çalışması, açık iletişim, dürüstlük, işten duyulan hoşnutluk gibi olumlu sonuçlar yaratacağını ifade etmiştir. Bu kültürel özelliklerin ise belki diğerleri tarafından taklit edilebileceğini fakat soyut özelliklerinden dolayı asla aynen kopyalanamayacağını ifade eden yönetici, bunun da sürdürülebilir rekabet avantajına yol açacağını savunmaktadır. (Perry, 2005: 6)

Jay Barney'e göre de oluşturulacak güçlü kültür, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağıdır. Barney'in yaklaşımı, kültürlerarası farklılık sağlayacak ortam koşullarına da değinmektedir. Bu düşüncede güçlü bir kültür işletme üzerinde geniş bir etkiye sahiptir. Çünkü sadece işletmenin işgörenleri, müşterileri, satıcıları ve rakiplerini tanımlamakla kalmayıp, bu anahtar rollerin birbirini her boyutuyla nasıl etkilediğini de ele alır.

İşgörenlere değer veren güçlü kültürler esneklik, yenilik ve yaratıcılığı destekleyen özellikleriyle, işgörenlerine, müşterilerine, satıcılarına karşı, bu kültürel özelliklere sahip olmayan işletmeler tarafından yapılamayan şeyleri daha iyi yapabilmek için imkân tanır. Barney'e göre; oluşturulmuş bu kültürün, güçlü kültür olarak tanımlanabilmesi için, ya da sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak değerlendirilebilmesi için, nadir, taklit edilemez ve değerli olmaları gerekmektedir. (Barney, 1986: 660-661)

İşletmeler kuruluşlarının benzersiz koşullarını(Pettigrew 1979, Zucker 1977), kurucularının benzersiz kişisel özelliklerini(Schein 1983, Zucker 1977) ve gelişimlerinin benzersiz koşullarını yansıtan tarihsel sınırlardır. (Barney, 1986: 662) Çoğunlukla bir işletmenin böylesine yegâne tecrübeleri firmanın kültürüne de yansıtılır. Nadir tecrübeler, nadir bir kültüre önderlik edebilir. Eğer bu kültürler aynı zamanda değerli ve taklit edilemez ise sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelini ellerinde tutarlar.

Güçlü kültürlerin, örgütsel etkililiğe sebep olduğunu açıklayan pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür.( Jakob Luring ve Colin Ross, 2004; Roland Calori ve Philippe Sarnin, 1991; Torval Qaard, Svein Laisen ve Einar Marnburg, 2005; George A. Marcoulider ve Ronald H.Heck, 1993; Daniel R. Denison, 2004)

## **2. Daniel R. Denison Modeli**

Örgütsel etkililiği, güçlü kültürün varlığı ile açıklayan başlıca çalışmalardan birisi Daniel Denison'a aittir. Denison'un örgütsel kültür ve etkililik arasındaki bağlantıyı iki çalışma sonuçlarına dayandırmaktadır. (Denison vd. , 2004: 99-101) İlk çalışma, Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya'dan 230 işletmeyle, ikinci çalışması ise Kanada, Avustralya, Brezilya, USA, Japonya, Jamaika, Kuzey Afrika'dan 218 işletme ile gerçekleştirilmiştir. Denison yaptığı araştırmalar sonucunda, örgütsel kültürle, verimlilik arasında aşağıdaki dört bağlantı noktasını saptayarak bunu Denison modeli olarak adlandırılan Şekil 23'deki modelle şemalaştırmıştır.

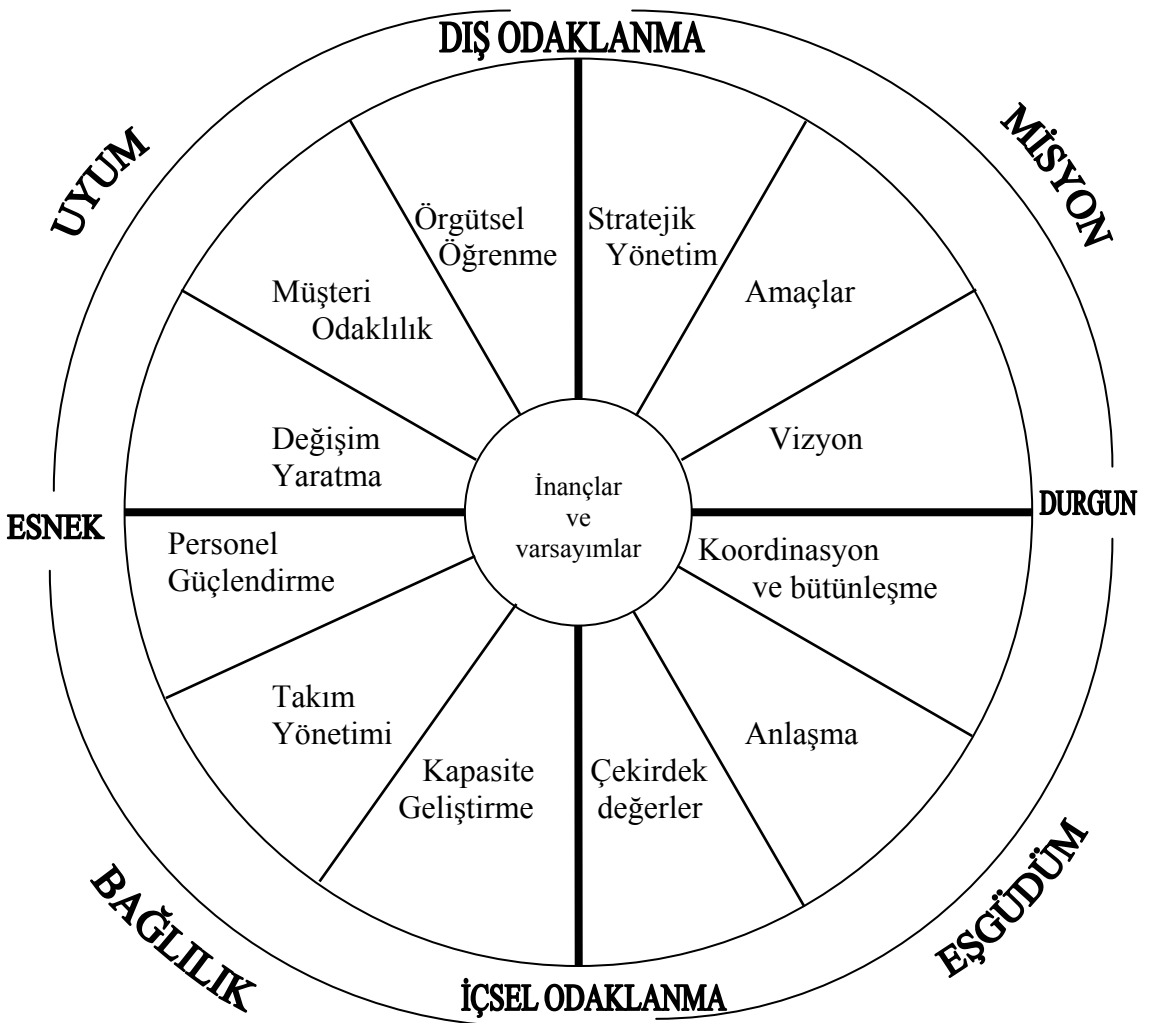
Bağlılık; Güçlü örgütler, işgörenlerini yetkilendirir, takım etrafında toplar. Tüm seviyelerde insan yeteneklerini geliştirir ve kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlar.

Bütünleşme; Güçlü bir kültürde uyumlaştırılmış ve koordine edilmiş koşullar bütünleşmeyi beraberinde getirir.

Adaptasyon; Dış çevre koşullarına en önemlisi müşterilerin değişimlerine cevap vermeye elverişli işgören yetenekleri oluşturulur.

Misyon; Güçlü kültürler, stratejik amaçlarını açıkça tanımlayabilen örgütlerdir.

Böylece çokuluslu işletmelerin global düzeyde başarıları için, üzerinde uzlaşmış ve ideal bir pozisyon olarak tanımlanan; dış adaptasyon ve içsel bütünleşme amaçları eş anlı sağlanmış olur.



Şekil 23. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Denison vd. , 2004: 100



### 3. Uluslararası Yetiştirme Modeli

Literatürde kültürel farklılıklar yönetimine diğer bir yaklaşım; İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarıdır. Kültürel farklılığın en önemli kaynağının giderek artmakta olan işgören çeşitliliği olduğuna dikkat çeken bu yaklaşımlarda( Christine Taylor,1995; Doo H.Lim, 1999; Peter Wright, Stephen P. Ferris, Janine S. Hiller ve Mark Kral, 1995) farklı işgücü ihtiyaçlarıyla uyumlu, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi vurgulanmaktadır.

Hizmet içi eğitim programları ile çok kültürlü işgücüne yönelmek, yurt dışı görevlendirmelerde kültürel uyum programları, kültürel farklılığı destekleyen yönetsel yaklaşımlar, etkili insan kaynakları çalışmaları olarak ele alınmaktadır. (Seymen, 2005: 16)

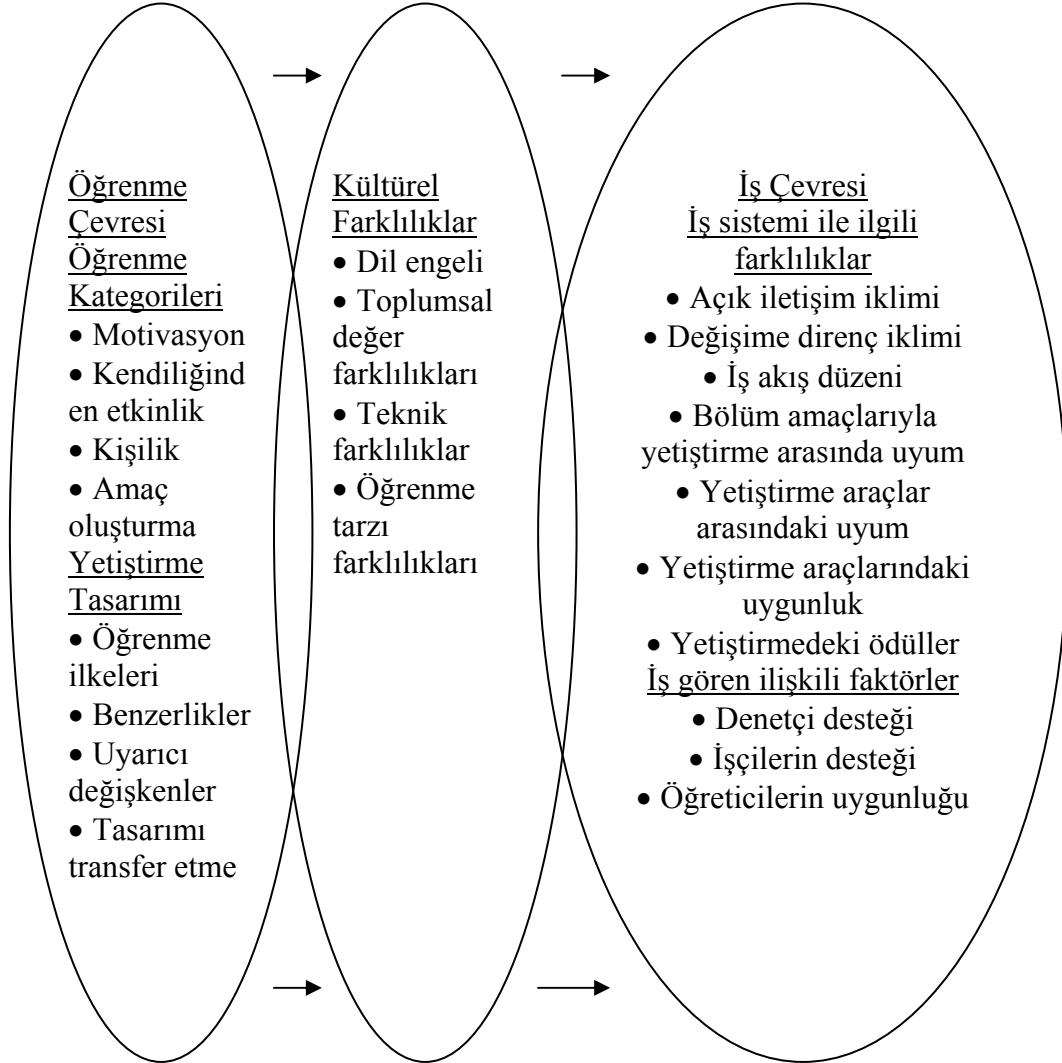
Literatürde Barney'in sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağının soyut özelliğe sahip, insani ve örgütsel kaynaklar olduğu tespiti, genel kabul görmüş bir savdır. Dolayısıyla insanı ön plana çıkaran rekabetçi anlayış, kültürel açıdan karma bir işgücünün, etkin yönetildiğinde, rekabet üstünlüğü sağlayacağını savunur. (Dadfar, 1992: 83) Bu tarz bir yönetim literatürde; Olumlu Faaliyet Programları( Affirmative Action Programs) Olarak tanımlanmaktadır. Proaktif uygulamalar olarak değerlendirilen bu programlar; farklılıklardan nasıl avantaj sağlanacağını, işgören seçimi, eğitimi, geliştirme, performans yönetimi ve kariyer gelişimi gibi bir dizi İnsan Kaynakları Yönetimi süreçleri ile açıklayan programlardır. (Combs, vd. , 2005: 346)

Söz konusu programlardan birini oluşturan global yetiştirmenin düzeylerini şekil 24'deki gibi örnekleme mümkündür. (Lim, 1999: 31)

Model, uluslararası işgören yetiştirmede etkisi olan üç çevreyi öğrenme çevresi, iş çevresi ve kültürel farklılıklar olarak ele almıştır.

Taylor, ileri görüşlü Kanadalı örgütlerin, global pazardaki başarılarını etkin insan kaynakları yönetimine bağlamaktadır. (Taylor, 1995: 12-15)Kanada 1973 yılından 1993 yılına kadar yaşadığı yoğun göçler nedeniyle, çeşitli bir işgören profiline sahip olmuştur. Bunun bir rekabet avantajı yaratabileceğini fark eden Kanada'lı işletmeler, farklı kültürlerden gelen işgörenleri elde tutmak, çekmek ve motive etmek, geliştirmek gibi başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kültürel farklılığı yönetmeyi temel değerleri arasına almışlardır. Kanadalı işletmeler farklı kültürlerden gelen

işgücünün yeni pazarlarda uyum yeteneklerinden yararlanarak, işletmelerini Kanada'nın dışında farklı pazarlara da taşıyabilmışlerdir.



Şekil 24. Uluslararası Yetiştirme Modeli

Kaynak: Lim, 1999: 31

Çokuluslu işletmelerin olumlu eylem planları olarak da adlandırılan insan kaynakları uygulamalarından sağlayabilecekleri avantajları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür. (Gwendolyn vd. , 2005: 346-360; Wright vd. , 1995: 272)

- Global pazarda daha iyi hizmet sunmak,
- Kozmopolit bir anlayış geliştirmek,

- Yaratıcı işgücü oluşturmak,
- İşletme vatandaşı imajı oluşturmak,
- Kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları azaltmak,
- Devamsızlık, işgücü devir oranı, işyeri tatminsizliği sonucu yaşanan olumsuzlukları yok ederek, maliyetleri düşürmek,
- Potansiyel müşteri ve işgörenler tarafından daha olumlu algılanması muhtemel, cinsiyet, etnik köken ayrımı yapmayan işletme imajı yaratmak.

#### **4. Burke ve Goodstein Kültürel Sinerji Modeli**

Kültürel farklılıkların etkin yönetiminde önerilen bir diğer yaklaşım; sinerji yaklaşımıdır. İkinci bölümde kavram olarak ele aldığımız bu yaklaşım(Adler, Moran, Haris, Fuller)da, yeni durumlara adapte olma yeteneği, çok kültürlü takımlar oluşturma, uzlaşma yeteneği gibi etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve güçlü kültür yaratımı gibi yaklaşımlarla örtüşen çözümler önerilmektedir.

W.Warner Burke ve Leonard Goodstein'in kültürel sinerji yönetimi yaklaşımını düzenleyen Adler'e göre bu süreç dört adımdan oluşmaktadır. (Şekil 25)

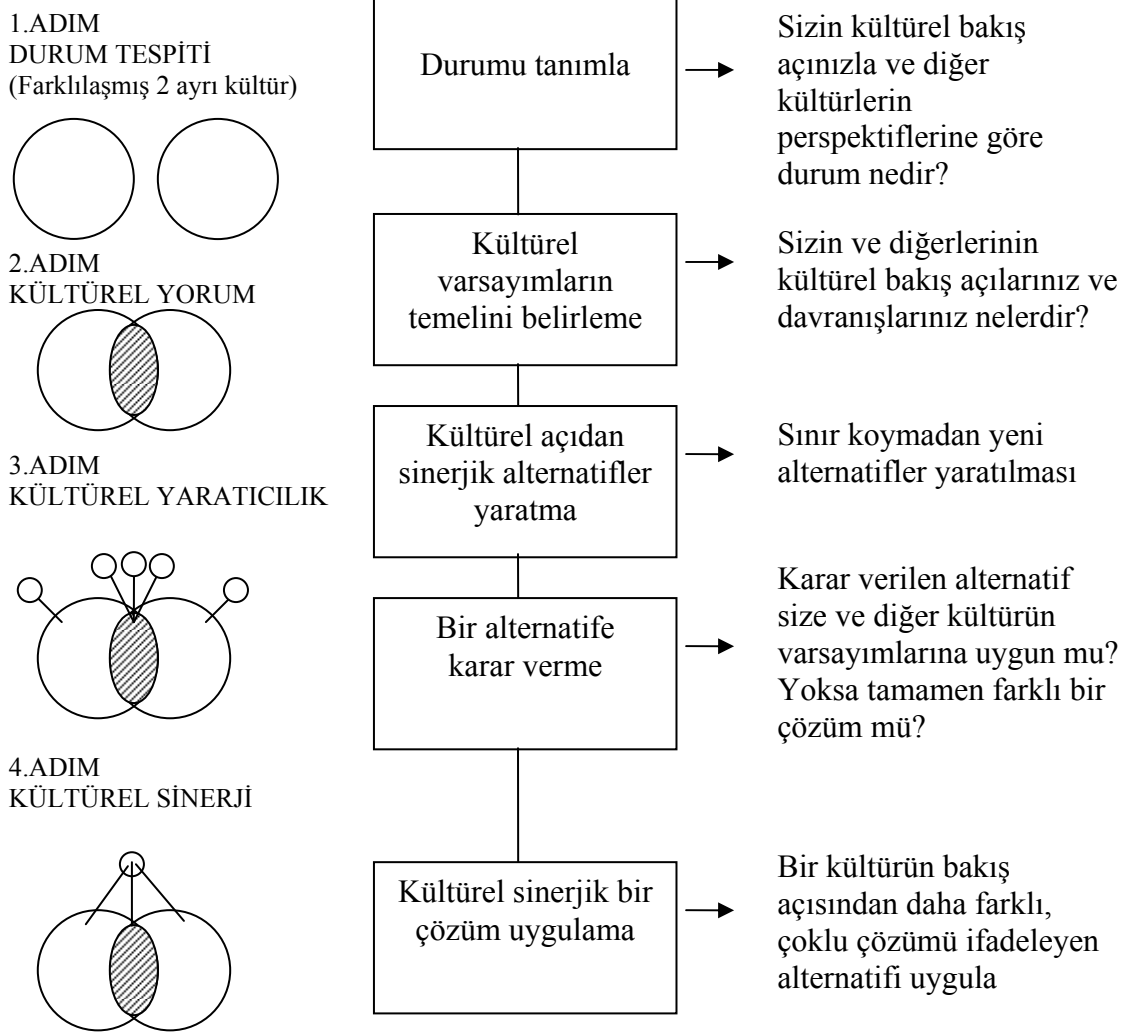
Her bir kültürün kültürlerarası etkileşimde tek başına sağlayabileceği faydadan çok daha fazlasına ulaşabileceğini vurgulayan bu yaklaşımın sağlayacağı rekabetçi üstünlükleri aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür. (Adler, 1991: 100-101)

##### Çok kültürlülükten kazanılan örgütsel rekabetçi üstünlükler;

- Çoklu bakış açısı ve yorumlar,
- Yeni düşüncelere açıklık,
- Yaratıcılığın artması,
- Esnekliğin artması,
- Problem çözme becerilerindeki gelişim.

##### İş Hayatına İlişkin Avantajlar;

- Yabancı çalışanları daha iyi anlama,
- Yabancı müşterilerle daha etkin iş yapabilme ve artan pazarlama yeteneği,
- Yabancı ülkelerin kültürel, ekonomik, yasal, sosyal ve politik yapısını daha iyi anlayabilme.



Şekil 25. Adler, Kültürel Sinerji Yönetimi Süreci

Kaynak: Adler, 1991, s.111

## 5. Yönetici Yetiştirme Programları

Kültürel farklı işgörenlerin bulunduğu işletmelerde, tüm çalışanların işletmeye katkılarının azamiye çıkarılmasında kilit noktanın yöneticiler olduğunu vurgulayan Carolyn Wiley ise, yönetici yetiştirme programlarına dikkat çekmektedir. Çeşitli işletmelerde yöneticilerin farklılıkları nasıl yönetebilecekleri konusundaki yetiştirme programları ile bu programlardan sağlanan faydaları Tablo 11'deki gibi açıklamıştır.(Wiley, 1996: 22)

Prudential'ın bu tür programlar geliştirmesinin altında yatan neden, Afrikalı ve Amerikalı işgörenlerinin personel devir oranlarının artışındaki nedenleri anlayabilme çabaları olmuştur. İşgörenlere yönelik duyarlılığın artırıldığı bu programlarda, kendilerini değerli hissetmeleri sağlanan işgörenler ile müşteri ilişkileri ve üretkenlik artırılabilmiştir.

Hewlet-Packard CEO'su John Young ise azınlıkların işletmeye yönelik olumsuz tutumlarından hareketle bu programlara ağırlık vererek, farklılığın işletmeye zarar vermesinin önlenmesinin ötesinde, bir rekabet avantajı aracına dönüşmesini başarmıştır.

Kinney Shoe; New York'tan, San Diego'ya kadar uzanan heterojen müşteri pazarlarına daha iyi hizmet sunabilmek için, proaktif yetiştirme programlarını uygulamıştır. Çoğu homojen bir eğitim alarak genelde işgörenlere yönelik aynı tarz yetiştirmenin uygun olduğunu düşünen yöneticilerin, farklı bakış açıları kazanmaları sağlanmıştır.

Yıllarca sadece beyaz erkekler tarafından yönetilen GE Slicones'de 1980'li yıllar itibariyle kadın ve azınlıkların toplam oranda %30'u aşmaya başlaması ile yeni problemler oluşmuştur. Heterojen grupların eşit fırsatlara ve yükselme şanslarına sahip olduklarını düşünmelerine yönelik ortam ise işletmeye önemli katkılar sağlamıştır.

Monsanto'da kültürel çeşitliliğin farkında olmadan gerçekleştirilen yönetim, önemli oranlarda kadın ve azınlığın işletmeyi terk etmeye başlamalarına neden olunca, 1990'lı yıllarda uygulanmaya başlanan kültürel farklılık programları, işletmenin "çalışılacak en ideal işyerlerinden birisi" tanımlamasına olanak sağlamıştır.

"Workforce 2000" de kültürel farklılık yönetimi ile NTS(National Transportation Systems), GCI(General Computer Inc), UCC( United Communications Corporation) kutlanacak başarılarla imza atmışlardır. Bu işletmelerin başvurdukları kültürel farklılık uygulamaları aşağıdaki gibidir. (Ellis ve Sonnenfeld, 1994: 79-110)

- Çok kültürlülük seminerleri,
- Aylık toplantılarla ön yargı ve basmakalıp düşünceleri engelleyen, çok kültürlü çekirdek gruplar oluşturma,
- Kadın ve azınlıkların yer aldığı networklar ve danışma kurullarına yer verme,
- Potansiyel taşıyan kadın ve azınlıklar için, hızlandırılmış yetiştirme programları hazırlama,

- Evli eşlere, iş hayatı ile aile hayatını dengelemede danışmanlık programları oluşturma,
- Farklı kültürlerden gelenlere değerli olduklarını hissettirecek örgütsel iletişim çabalarına ağırlık vermek,
- Kadınlara, azınlıklara yönetimdeki yeteneklerine göre ödüllendirme sistemleri geliştirmek,

Tablo 11. Kültürel Farklılık Yönetimi İçin Yönetici Yetiştirme Programı

Şirket	Program Türü	Yıl	Program Amacı	Programın Faydaları
<b>Prudential</b>	1-Yetiştirme, 2-Sorumluluk verme, 3-Farklılık denetçileri oluşturma, 4-Bütünleştirme, 5-İş birimleri eylem planları oluşturma.	1988	Her bir çalışanın katkısını maksimuma çıkarma	1-Kültürel farklılığın kurumsallaştırılması 2-Tepe yönetimin farklılığa saygı göstermesi 3-Yöneticiler, tüm çalışanların geri bildirimlerine ve yetiştirilmelerine çaba göstermeleri
<b>Hewlett-Packard</b>	1-Yetiştirme, 2-Çalışan iletişimi, 3-Sorumluluk verme, 4-Geliştirme programları, 5-Çalışan networkları.	1988	Farklılığı bir rekabet avantajı olarak vurgulamak	1-Personel devir oranını azaltmak 2-Azınlık ve kadınların terfilerine olanak tanımak 3-Farklılığı iş stratejilerinin bir parçası olarak ele almak
<b>Kinney Shoe</b>	1-Yetiştirme/Eğitim 2-Seminerler, 3-Geliştirme programları.	1990	Azınlıklar ve kadınlarla ilgili karşılaşılan sorunlarda daha olumlu bir anlayış yaratma	1-Azınlıkların ihtiyaçları konusunda duyarlılığın sağlanması 2-Azınlıklarda yönetsel etkililiği geliştirmek 3-Kinneys'in farklı pazarlardaki hizmet etkililiğini artırmak
<b>GE Silicones</b>	1-Ekip çalışması, 2-Farklılık eğitimleri.	1989	İşgören farklılıklara yönelik duyarlılık seviyesini artırma	1-Yöneticilerin ve çalışanların farklılık seviyelerini artırma 2-Farklılık konusundaki önyargıları ortadan kaldırmak
<b>Monsanto</b>	1-Farkındalık eğitimleri 2-Sorumluluk verme, 3-Süreçlerdeki yönetim stillerini değiştirmek.	1990	Farklılıklardan yararlanmak	1-Danışma birimleri oluşturmak 2-Etkililik artışında farklı işgörenlerin sinerjisinden yararlanma 3-İşgören sorunlarına yönelik çözümlerde iletişimi artırma

Kaynak: Wiley, 1996: 22

NTS bu uygulamalar sonucu elde ettiği faydaları; ayrımcılıkla ilgili şikâyetlerde azalma, personel devir oranı düşüşü, çalışanların kendilerini ifade edebilme yeteneklerindeki artış, korku, endişe, öfke, küskünlük hislerinde azalma ile özetlemiştir.

Ellis Ve Sonnenfeld kültürler arası farklılık yönetimi problemleri ile ulaşılabilecek muhtemel avantajları beş başlıkta toplamışlardır. ( Ellis ve Sonnenfeld, 1994: 79-110)

- Bir işletme felsefesi yaratmak,
- Örgütü mekaniklikten uzak bir sosyal yapı haline getirmek,
- Kültürel çeşitliliğin bir rekabet avantajı oluşturabileceği fikrini ortaya koymak,
- Önceden küçümsedikleri düşünülen grupların, kendilerini ifade edebilme olanağına kavuşması,
- Bu programlarla oluşturulan bilgi ve gerçeklerin işçiler arasındaki önyargıların yerini alması.

## 6. Taylor Cox Kültürel Farklılık Yönetim Modeli

Kültürel farklılık yönetimi ve sağlayacağı rekabet avantajları konusunda en önemli katkılardan birisi Taylor Cox'un çalışmaları ile sağlanmıştır. Cox, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness" adlı makalesinde kültürel farklılık yönetimi sürecini modelleştirerek( Şekil, 26) böyle bir yönetim modelinin sağlayacağı rekabet avantajlarını altı başlık altında toplamıştır. Bunlar; (Cox, 1991b: 45-55)

### *i. Maliyet*

Cox'a göre; işletmeler kadınları ve etnik azınlıkları yönetmede erkekleri yönetmede olduğu gibi başarılı değildirler. Çünkü personel devir oranı ve işe devamsızlık oranının etnik azınlıklarda ve kadınlarda daha yüksek olduğu çeşitli araştırmalarla saptanmıştır. Örneğin Corning Glass'ın 1980-87 yılları arasındaki raporuna göre, profesyonel işlerde çalışan kadınların erkeklere kıyasla devir oranı 2 kat fazladır. Bu oran siyah ve beyazlar arasında ise 2,5 olarak belirlenmiştir.

Bir diğer olumsuzluk alanı ise, mesleki başarı seviyelerinde; siyahların ve kadınların; beyaz ve erkeklere kıyasla daha az performans sergiledikleri gerçeğidir. Cox

bunun en önemli nedeninin, baskın olan kültürlerle yaşanan çatışmalar ve siyahlar ve kadınların kariyer gelişim olanaklarının kısıtlılığı olarak belirlemiştir.

Cox'a göre; farklı kültürel alt yapıya sahip işgörenlerle çalışan ve başarı için uygun şanslar yaratmayan işletmelerde önemli rekabet dezavantajlarının görülmesi beklenmelidir. Alternatif olarak, tüm işgörenlerin gelişebilmeleri için uygun bir çevre sağlayan işletmeler ise diğerlerine göre maliyet avantajı ile rekabetçi bir üstünlük yaratabilirler.

Cox, kültürel farklılığı yönetmedeki etkinliğin maliyet yönüyle işletmenin rekabetçi üstünlüğüne nasıl yansıdığını açıklayabilmek için, çeşitli işletmelerde yapılan bazı araştırma bulgularını dikkate almıştır. Bu bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

-Hamile işgörelere yönelik liberal uygulamaların yer aldığı işletmelerde, bu uygulamalara yer vermeyen işletmelere kıyasla; hamilelik süresince hastalık nedeniyle izin alınan gün sayılarının azaldığı ve işe yönelik performanslarının arttığı gözlenmiştir.

-İşletmenin gündüz çocuk bakımına yaptığı sponsor yatırımların, yapmayan işletmelere kıyasla %48 daha düşük iş devamsızlığına yol açtığı saptanmıştır. Bazı işletmelerde ise, bu tür uygulamaların kuruma bağlılık ve iş başarısını da içeren altı kriterde gelişme yarattığı saptanmış ve personel devir oranı %63 oranında azalmıştır.

-Çalışma esnekliğinin daha fazla kullanımı, farklılık yönetimine yönelik diğer bir kurumsal uygulamadır. Bu tür bir uygulama kısa ve uzun bir dönemde iş devamsızlığını azaltırken, çalışanların dörtte üçünün iş etkinlik ölçümlerinin önemli oranda artırdığını göstermiştir.

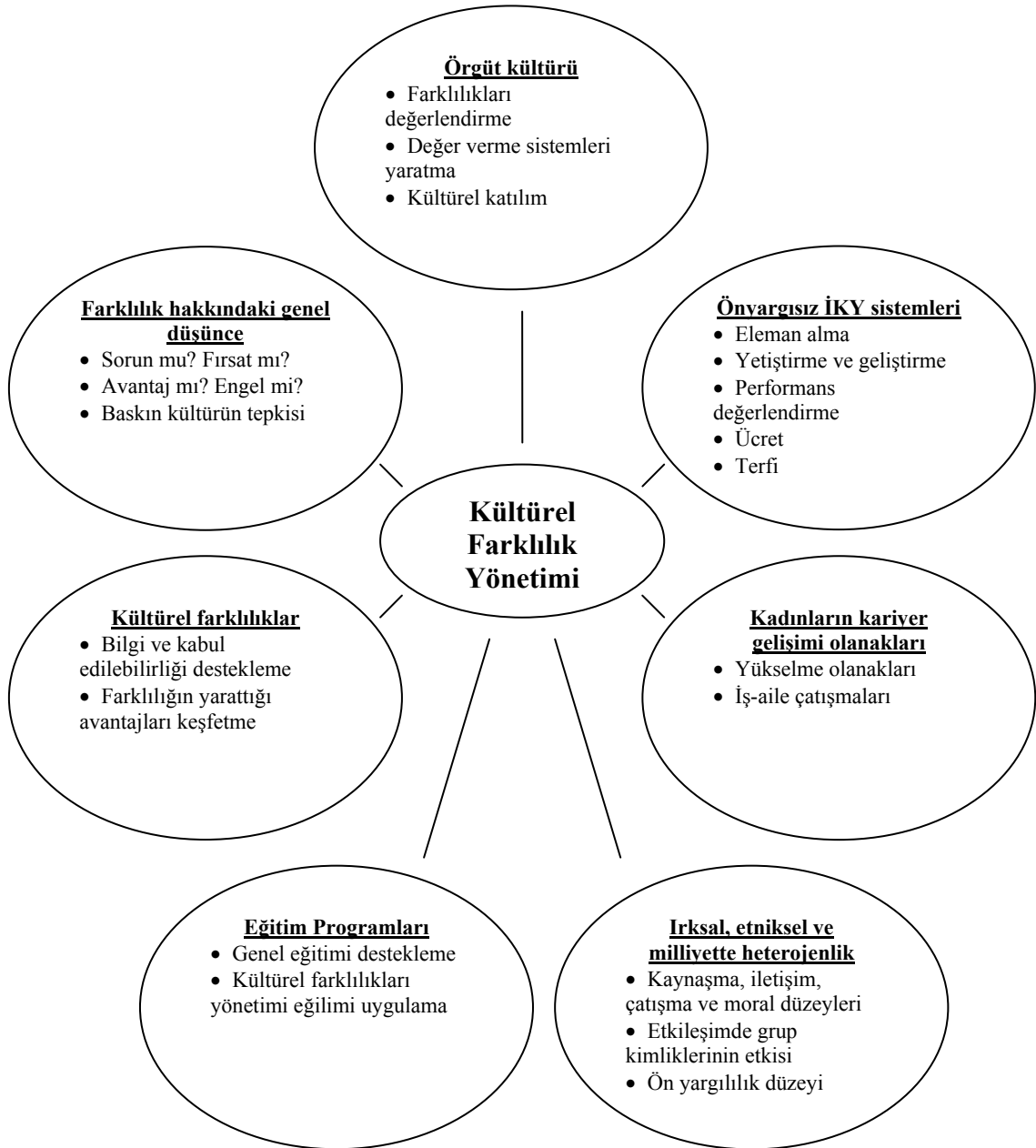
Bu tarz uygulamalarla kültürel farklılıklar yönetiminde başarılı olduklarını ve maliyet tasarruflarının 500.000 \$ olduğunu ifade eden Orto Pharmaceuticals yöneticileri bunun kendilerine önemli bir rekabetçi üstünlük sağladığını belirtmişleridir. (Cox, 1991b: 48)

#### *ii. Kaynak Kazanımı*

Farklı demografik kültürlerden gelen işgörenler, farklılık konusu ile ilgili ikinci olumlu sonuçtur. Cox'a göre, bayan ve azınlıkların işçi havuzundaki oranı arttıkça, kurumlar bu gruplarda yer alan çalışanların devamlılıklarını sağlamak için mücadele etmeleri gerekir. Son zamanlarda bayanlar ve rasyoetnik çalışanlar için en iyi şirketler olarak belirlenen şirketler, farklılığı etkili bir şekilde yönetmek için kurumsal değişim



çabası içinde olan şirketlerdir. Bayan ve rasyoetnik azınlıkları toplamak için etkin reklâmlar kullanan Merck, Xerox; Syntex, Hoffman-La Rache ve Hewlet-Packard'ın CEO'larına göre iş başvurularında önemli artışlar yaşamışlardır. Örneğin Merck kendisini çalışan anneler için en iyi on şirket arasında tanımlamaktadır. Bu durumun itibarı arttıkça ve beyaz erkek çalışanların işgören pazarındaki arzı daraldıkça, kaynak kazanımı konusunun kurumsal rekabetçilik için değeri daha da artacaktır.



Şekil 26. Taylor Cox Kültürel Farklılık Yönetim Modeli

Kaynak: Cox, 1991b, s. 46

### *iii. Pazarlama*

Farklılaşan pazarlarda mal ve hizmet satışları, temsili işgören vasıtasıyla pek çok yönden daha kolay hale gelmiştir. Ayrıca tüm pazarlarda bayanlar ve rasyoetnik azınlıklar gibi her kesimden gelen işgörelere değeri veren işletmelerden alışveriş yapma özel bir tercih nedeni olarak değeriendirilmektedir.

Gonnett News Media'nın başkanı Nancy Woodhull, gazetesinin pazarlama başarısının geniş bir kültürel artyetişimine sahip insanların varlığına dayandırmaktadır. Bu konuda başka bir örnek Avon'dur. Avon kültürel farklılığı ülke içi pazarlardaki düşük karlılıklarını değeriştirmede kullanarak Amerikan pazarlarında en üretken işletmeler arasında yer almıştır.

### *iv. Yaratıcılık*

Farklılığın değeri değerli olduğu hipotezinin savunucuları takım çalışmalarında heterojenliğin yaratıcılığa, değerişime ve yenilikçiliğe katkı sağladığını belirtmektedirler. Çeşitli araştırmalar bu ilişkiyi desteklemektedir. Kurumlar içerisindeki değerişimleri ele alan Kanter'in çalışması en yenilikçi işletmelerin yeni pazar payı fikirlerini yaratmak için kasıtlı olarak heterojen takımlar kuran işletmeler olduğunu ve bir problem olduğunda farklı bakış açılarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır. (Cox, 1991b: 50) Charlene Nemeth'in çalışması, görev grupları içerisindeki azınlıkların, işletmede açıkça görülemeyen alternatiflerin görülebilmesini kolaylaştırabileceklerine dikkat çekmektedir. Bir seri deneyde, deneklere 10 kelime verilmiş ve verilen kelimelerden mümkün olduğunca çok kelime çıkarmaları istenmiştir. Benzer olan(major) ve benzer olmayan(minör) deneklerden gruplar oluşturulmuştur. Minör grupların diğeri gruplara göre çoklu kelimeler üretebildikleri gözlenmiştir. Araştırma sonucu ise, azınlık grupların bakış açılarındaki farklılıkların yaratıcılığı kolaylaştırdığı şeklinde özetlenmiştir. (Cox, 1991b: 50)

### *v. Problem Çözümü*

Cox, farklı grupların bir probleme yaklaşımlarında daha zengin ve daha geniş bir temel deneyime sahip olduklarını belirtmiştir. 1960'larda Michigan Üniversitesi çalışmaları belirtilen problemlere heterojen grupların homojen gruplara kıyasla daha kaliteli sonuçlar ürettiğini göstermiştir. Araştırmacılar farklı cinsiyet ve kişiliğin gruplarda problem çözümündeki sınırları ortadan kaldırdığına dikkat çekmektedirler. Heterojen gruplar "grup düşüncesi" riskini de ortadan kaldırmaktadır. "Grup düşüncesi"

fenomeni, grup içerisindeki birlikteliğe uyum ve fazla endişe taşımamadan dolayı “kritik düşünme yokluğu” olarak tanımlanabilir. (Raatikainen, 2002: 87; Hodgets ve Luthans, 1997: 173-174)

Karar, ne fazla homojen, ne de aşırı farklı gruplarda kaliteli olarak alınabilir. Cox’a göre; bu durumu en iyi Sheppard analiz etmiştir. (Cox, 1991b: 51) Benzerlik birliktelik yaratmak için bir amaçtır, birlikteliğe gelince, bir grubun başarısı ile ilişkilidir. Bununla birlikte homojenlik uyarıcı etkisi yoksa zararlıdır. Eğer tüm üyeler aynı düşünceye sahip ise, konuşacak çok az şey olur, rekabet edebilirler veya hepsi aynı hatayı yaparlar. Benzerlik grubun temel yapısı olması koşuluyla çeşitlilik bir grup içerisindeki hayatın tuzu biberidir. Cox’un bu konudaki yorumu ise; kurumsal hedeflerde uyumlu hareketleri desteklemek için kurum üyelerinin genel değerleri ve normları paylaşımları, fakat heterojenliğinde problem çözümü ve yenilikçiliği desteklemek adına, birliktelik ile dengelenmesi şeklindedir.

#### *vi. Sistem Esnekliği*

Farklılığın yönetimi kurumsal esnekliği zenginleştirir. Bu savın başlıca iki temeli mevcuttur. Birincisi özellikle bayanlar daha esnek bilişsel duylara sahiptirler. Böylece erkeklere kıyasla belirsizliği tolare etmeye daha meyillidirler. Bu da belirsizlik içeren konularda dikkat çekme yeteneği sağlar. İkincisi; kurumsal esneklik denetlenerek, çalışma yöntemleri daha az standardize edilerek, kurum yeni koşullara daha kolay adapte olabilir. Hepsinden önemlisi eğer işletme farklılığı kabul etmenin zor olduğu alanlarda değişikliğe mukavemet göstermenin üstesinden gelmede başarılı olursa, işletme başka değişimlere karşı gösterilen dirençlerde de iyi bir pozisyon alma yeteneğine kavuşabilir.

Cox kültürel farklılıklar yönetiminde başarılı işletmelerin spesifik özelliklerini aşağıdaki gibi tespit etmiştir. (Cox, 1991b: 52)

- Çoğulculuk; Kültürel gruplara saygı gösterildiği, değer verildiği ve birbirlerinden bir şeyler öğrenildiği karşılıklı kültürel etkileşimin varlığı,
- Kurumun tüm derecelerinde en iyi şekilde temsil edilmelerini sağlayabilmek için tüm grupların entegre edilmesi,
- Kurumun bilgi ağındaki azınlık kültürü grup üyelerinin tamamen entegre edilmesi,
- Taraf tutmanın ve ayrımcılığın yokluğu,

- Kurumun amaçları doğrultusunda major ve minör grup üyelerinin eşit şekilde tanımlanmaları ve böylece kişisel kariyer hedeflerinin kurumsal uyumuna olanak sağlanması,
- Rekabet, cinsel ayırım, milliyet ayırımı gibi kültürlerarası grup çatışmalarının minimize edilmesi.

Cox'a göre geleneksel bir kuruluşu, çok kültürlü bir kuruluş haline getirmek için beş ana bileşene ihtiyaç duyulur. (Cox, 1991b: 52)

*i. Liderlik;* Yönetimin kültürel farklılığa desteği ve gerçekçi vaatleri çok önemlidir. Farklılık yönetimi için şampiyonlar gereklidir. Şampiyonlar değişikliğe ihtiyaç duyulduğunda buna karşı sağlam bir duruş sergileyen, değişiklik için ihtiyaç duyulan davranışlardan oluşan role sahip, model olabilecek insanlar olarak tanımlanabilir.

*ii. Yetiştirme;* Farklılığı değerlendirme ve yönetim için yetiştirme, farklılık yönetiminin başlangıç noktasıdır. İki çeşit yetiştirme mevcuttur. Farkındalık yetiştirmeleri ve yetenek yapılandırma yetiştirmeleri. Farkındalığa yönelik yetiştirme; kültürler arası hassasiyetsizlik veya önyargılılık gibi konulara yöneliktir. Yetenek yapılandırma yetiştirmelerinde ise, bu duyarlılıkla, mevcut farklılığa cevap verebileceği alanlara yönelik yetiştirmelerdir. Avon, Ortho Pharmaceuticals, Procter and Gamble ve Hewlett-Packard bu çalışma programları ile deneyim kazanan işletmelerdir.

*iii. Araştırma;* Farklılıkla ilgili konularda bilgi toplama üçüncü anahtar bileşendir. Araştırma birçok önemli amaca sahiptir. Birincisi; eğitimde gerekli olan konuların tanımlanması amacına hizmet eder. İkincisi; araştırma değişikliğe gerek duyulan alanların tanımlanmasına ve bunun nasıl yapılabileceğini saptamaya olanak tanır. Üçüncüsü; araştırma değişiklik çabalarının değerlendirilmesinde önemlidir.

*iv. Kültür ve Yönetim Sistemlerinin Denetlenmesi;* Kurum kültürünün ve işe alma, performans değerlendirme, ücret gibi insan kaynakları sistemlerinin analizi yapılmalıdır. Denetimin başlıca hedefleri, belirli kültürel gruplar içindeki olumsuz eğilimleri ortaya çıkarma ve ortak kültürün kasıtsız olarak zarara uğrattığı bazı üyelerini saptayabilmek.

*v. Takip Etme;* Son bileşen olarak takip etme, değişiklikleri gözleme, sonuçları değerlendirme ve kurumun düzenli devam eden işlerinin bir parçası gibi bu değişikliklerin gelenekselleştirilmesini içermektedir.

Kültürel farklılık yönetimi ile sağlanacak rekabet avantajları arasında, teknoloji uygulamalarındaki etkililiği de ilave eden bir çalışmaya göre (Gomez ve Palich, 1997: 310); teknolojinin uygulanabilmesindeki başarı, kültürel faktörlerden de etkilenmektedir. Örneğin Japonya’da zamanında üretim (JIT) metodu, diğer ülkelerde hayal kırıklığı ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla kültürel farklı arıyetişimlerden gelen kişilerin sahip oldukları teknolojik bilgi donanımları da, teknoloji ile ulaşılacak sonuçların başarısını da olumlu yönde etkileyebilecektir.

2001 yılında Fortune 1000’e giren işletmelerin ilk 100’ünde kültürel farklılığı yönetmedeki başarının yarattığı olumlu sonuçlara ilişkin çeşitli yargılara katılım oranlarını, aşağıdaki gibi belirtmişlerdir. (Raatikainen, 2002: 85)

<u>Fayda</u>	<u>Yargıya Katılım Oranı</u>
-Müşteri ilişkilerini geliştirme	%52
-Yeni eleman bulmanın kolaylaşması, istihdam kalitesinin artması,	%77
-İşgören motivasyonundaki artış,	%79
-İşgörenler arasındaki kişisel çatışmaların azalması,	%58
-İşletmenin sağladığı rekabet avantajını sürdürmeye yönelik isteklilik	%91
-Yaratıcılığı artırma,	%59
-Verimliliği artırma.	%52

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: IKEA ÖRNEĞİ

#### I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kültürel farklılık çokuluslu işletmelerin daima yüz yüze olduğu bir gerçektir. Son yıllarda yönetim literatürü kurumsal etkinliği zenginleştirmek için farklılığın değerlendirilmesi gerektiğini önermekle birlikte, farklılığın nasıl yönetileceği ve böyle bir yönetimin sağlayacağı rekabetçi üstünlüklerin neler olduğu konusunda zengin bir bilgi birikimine sahip değildir. Literatürde kültürel farklılık yönetimini inceleyen az sayıda çalışmanın da, öncelikle işletmede faaliyet gösteren işgören kaynaklı nedenleri dikkate aldığı saptanmıştır.

Kültürel farklılık kaynaklarını daha geniş bir perspektifle ele alan araştırmamız, çokuluslu işletmelerde rekabetçi bir üstünlük kazandıracak kültürel farklılık yönetimi yaklaşımlarının ve uygulamalarının neler olduğu sorusuna cevap aramaktadır.

#### II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın amacı; İzmir IKEA'nın kültürel farklılık yönetimi yaklaşımlarının ve kültürel farklılık yönetimine ilişkin uygulamalarının rekabet avantajı yaratma yeteneğinin analiz edilmesidir.

Geliştirmiş olduğumuz modelde yer alan, yönetsel ve örgütsel araçlar, kültürel farklılıkları bir avantaj olarak ele alan işletmelerde bulunması gerekli uygulamalardır. Bu ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla, aşağıda geliştirmiş olduğumuz hipotezlerden yararlanılmıştır.

**H1.** İzmir IKEA'daki yöneticilerin LİDERLİK davranışları, kültürel farklılıkları

rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır.

**H2.** İzmir IKEA'daki ÖRGÜT İÇİ VE DIŞI İLETİŞİM süreci, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır.

**H3.** İzmir IKEA'daki ÖRGÜTSEL ÖĞRENME süreci, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır.

**H4.** İzmir IKEA'daki ÇOK KÜLTÜRLÜ EKİPLER, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır.

**H5.** İzmir IKEA'daki ÖRGÜTLEME işlevine ilişkin uygulamalar, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır

### III. VARSAYIMLAR VE KISITLAR

Araştırmamız içinde öne sürülen varsayımlar aşağıdaki gibi belirlenebilir.

“IKEA, kültürel farklılık yönetimini bir değer olarak algılamaktadır.” IKEA'nın İsveç'te liderliğe ulaştıktan sonra, doğası gereği yerel olması beklenen bir sektörde kazandığı global başarı ve bunun altında yatan ana nedenin farklı kültürlerle duyarlı örgütsel ve yönetsel uygulamalarla sağlanması gerçeği, literatürde yer alan çeşitli araştırma bulgularına ve IKEA yöneticilerinin açıklamalarına (Ganeson, 2003; Kling ve Goteman, 2003; Solomon, 1991; Isaksson ve Suljanovic, 2006; Topçuoğlu, 2007; Grol vd. , 1998; Kempinsky vd. , 2005; vd.) dayanmaktadır.

“Araştırmamız, kültürel farklılıklar yönetimindeki başarı ile, şekil 27'deki modelde yer alan yönetsel ve örgütsel araçların varlığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymada, ilişkiyel bir örnek olay çalışması yönteminin benimsenmesini gerektirmiştir.”,

Kültürel farklılıkların yönetimini inceleyen bu çalışmada nitel araştırma yönteminin belirlenme nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

- Araştırmanın doğal bir iş ortamı içindeki gelişmeleri ele alması ve bu ortamın sürekli bir değişim içinde olması,
- Bu tür ortamlarda araştırılan konuların ilgili bireylerin bakış açılarından görebilme ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıları ve süreçleri ortaya koyabilme ihtiyacı,

- İşletmelerde rekabet avantajı sağlayacak kaynakların çokluğu ve bu kaynakların genelde eş anlı kullanılmaları rekabetçi üstünlüğün karşılıklı etkileşim içinde olan değişkenlerin yarattığı bir sonuçtur şeklindeki değerlendirmeler etkili olmuştur.

“İzmir IKEA, ana işletmenin karakterini temsil eden bir parçasıdır.” varsayımını geliştirmemize temel teşkil eden bulguları: IKEA Türkiye İzmir mağazası yöneticileri ile yapılan ön görüşme; IKEA'nın dünyanın her yerinde aynı olmak felsefesinin varlığı (Ganeson, 2003; Grol vd. , 1998); IKEA'nın Dünya Başkanı Hans Skelin'in, IKEA İzmir'in, franchising sistemle açılmış en iyi İKEA mağazası olduğuna ilişkin açıklaması; şeklinde özetlemek mümkündür.

Ülkemizde, ve dünya literatüründe bu konuda yapılan çalışmaların ve konuyla ilgili sayısal verilerin azlığı, araştırmamızın en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

#### **IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### **A) MODELİ**

Araştırmamız, çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıklar yönetimindeki başarı ile, yönetsel ve örgütsel araçların varlığı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan, ilişkiyi bir örnek olay çalışması kullanılmıştır.

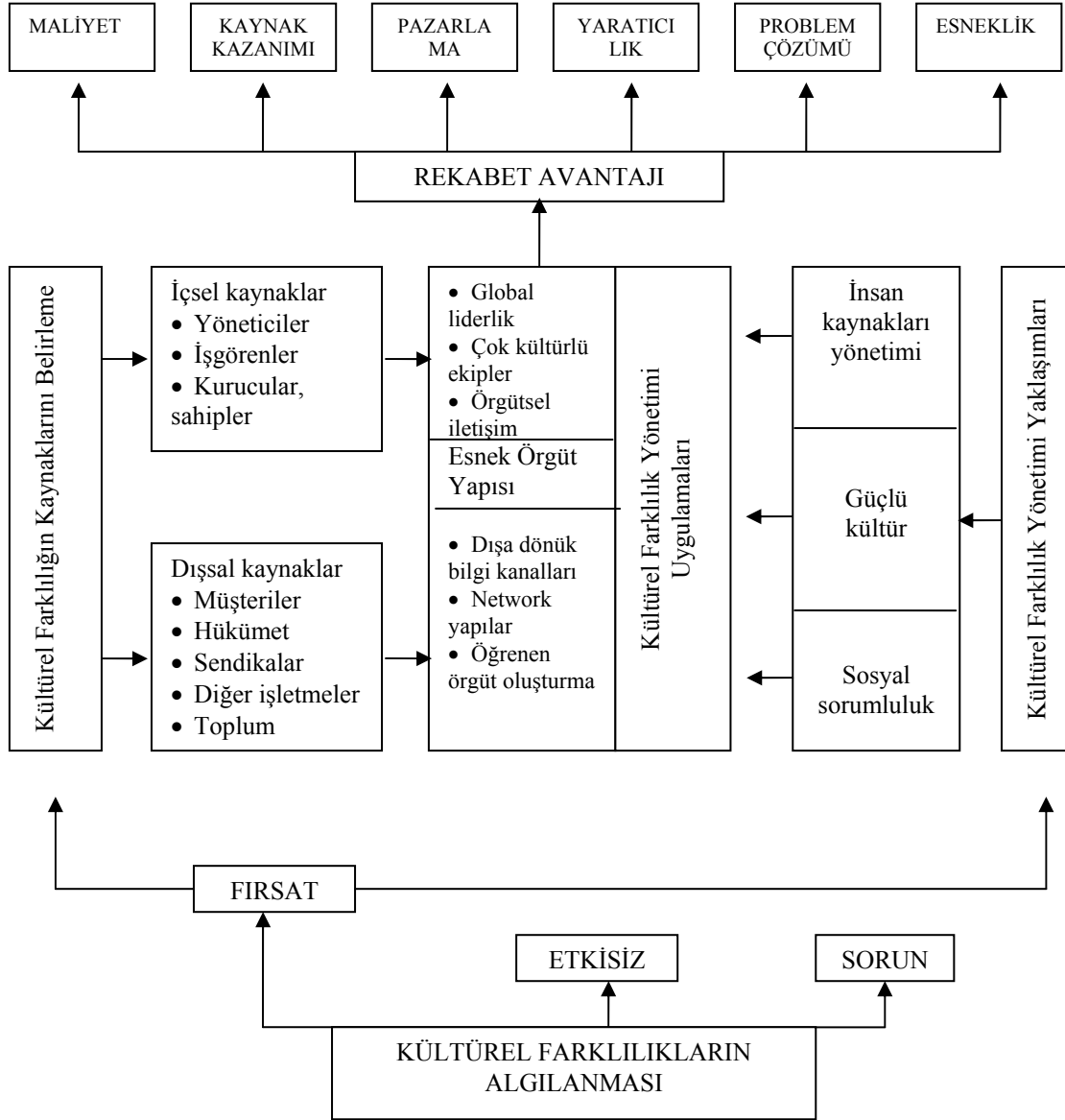
Ampirik bir araştırma olduğunu vurgulayan Yin'e göre örnek olay;

- Güncel bir olguyu kendi yaşam bağlamında ele alan,
- Olgu ve bağlam arasındaki sınırların çok açık olmadığı,
- Çeşitli veri kaynaklarına sahip olduğunda kullanılan bir yöntemdir.(Yin, 1981: 59)

Yin; bu tanımın örnek olayı diğer araştırma yöntemlerinden, deneylere dayanma, derinlemesine inceleme, tarihsel geçmişi de göz önüne alma ve belgelere dayandırma yönleriyle ayrıldığını ifade etmektedir. (William, 1989: 159)

Örnek olay çalışmamızın temelini oluşturan ve geliştirmiş olduğumuz modelimizde (Şekil, 27) rekabet avantajı çıktıları, literatürde bu alanda yapılan tüm çalışmaları özetlediği( Carol, 1989; Schwartz, 1989; Trost, 1990) ve genel kabul gördüğü gerçeği ile Taylor Cox'un( 1991b) çalışmasından elde edilmiştir.





Şekil 27. Kültürel Farklılıklar Yönetimi- Rekabet Avantajı ilişkisi Modeli

Modelde kültürel farklılıkların varlığını bir fırsat olarak algılayan işletmelerin, öncelikle, içsel ve dışsal kültürel farklılık kaynaklarını belirlemeleri yer almaktadır. Ayrıca, modelde güçlü örgüt kültürünün birleştirici etkisinin; kültürel açıdan karma bir işgücünün kendi potansiyellerini kullanmalarına olanak veren insan kaynakları yönetimi uygulamalarının; sosyal sorumluluk bilinci ve etik performansın varlığına yer verilmiştir. Bu tarz bir yaklaşımın kültürel farklılıkların yönetiminde önerilen örgütsel ve yönetsel uygulamalarla birlikte, altı alanda rekabet üstünlüğü getirebileceği üzerinde durulmuştur.

## B) KAPSAMI

Araştırma mobilya sektöründe, çokuluslu bir işletme olan İsveç’li IKEA işletmesinin İzmir mağazasında yapılmıştır. Varsayımlar başlığı altında da belirtildiği gibi, IKEA’nın kültürel farklılık yönetimini bir değer olarak algılamasına ilişkin veriler ve kapsam belirleme çalışmalarında, IKEA’nın Türkiye’de yatırım kararı alması da araştırmamıza hız ve pratiklik kazandıracacağı düşüncesi ile seçimimizi yönlendirmiştir.

## C) VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma verilerine ulaşmada; yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem, doküman incelemeleri, IKEA ile ilgili yapılan bilimsel araştırma bulgularından yararlanılmıştır. (Ganeson, 2003; Kling ve Goteman, 2003; Solomon, 1991; Isaksson ve Suljanovic, 2006; Topçuoğlu, 2007; Grol vd. , 1998; Kempinsky vd. , 2005; vd)

Verilerin toplanması aşamasında öncelikle telefonla görüşülen IKEA İzmir mağazası müşteri hizmetleri grup liderinden, Eylül 2006 tarihli randevu alınarak, bir ön görüşme gerçekleştirilmiş, araştırmanın içeriğinden ve amacından bahsedilmiş, İstanbul Merkez IKEA yönetiminden gerekli izin alınması koşuluyla araştırma görüşmeleri onaylanmıştır. Ancak Ek-1’de yer alan yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerçekleştirilmesi, gerekli izin alınması ve kuruluş çalışmaları yoğunluğundan ancak Şubat 2007 tarihinde gerçekleştirilebilmiştir.

Görüşme, tepe yöneticiler tarafından yoğunluğun daha az olduğu hafta içi ve akşam saatleri olarak belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme, İzmir IKEA’da

çalışma süreleri, dokuz ay ile 2 yıl arasında değişen; Eğitim müdürü, İnsan Kaynakları Yönetim müdürü, Müşteri Hizmetleri grup lideri, Kasa grup lideri olmak üzere toplam dört kişi ile gerçekleştirilmiştir. Grup görüşmesinde yöneticilerin onayı ile kayıt cihazı kullanılmış aynı zamanda not alınmıştır. Tüm yöneticilerle aynı anda yapılan görüşmelerde, yarı yapılandırılmış sorular, yöneticilerce uzmanlık alanları doğrultusunda doğal bir işbölümü içinde cevaplanmıştır. Böylece grup görüşmesindeki tüm soruları her kişinin cevaplamaya çalışmasından doğabilecek zaman kaybı riski, kendiliğinden çözülmüştür. 3 saat süren toplu ilk görüşmenin sonucunda yapılan değerlendirmeler neticesinde, 2006 Ağustos/2007 Eylül tarihleri arasında, ortalama üç ayda bir IKEA İzmir mağazası yetkilileriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ve gözlemler devam etmiştir.

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için; IKEA yöneticileri ile yapılan görüşmelerin bir kısmı zamana yayılmış ve birden fazla veri toplama yöntemine başvurulmuştur. Görüşmelerin başladığı Şubat 2007 ile Ağustos 2007 tarihleri arasında katılımlı gözlemler uygulanmıştır. IKEA mağazalarında müşteri rolü ile dolaşabilme imkânı ve yöneticilerin araştırma, eğitim konularına gösterdiği olumlu tutum, iş akışını engellemeden gözlem ile çalışanların doğal ortamlarına ulaşılmasını sağlamıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem öncesinde elde edilen dokümanlar, araştırma soruları ve gözlemlerde dikkate alınacak konular hakkında çalışmayı yönlendirmiş ve karşılaştırma yapmaya olanak tanımıştır.

#### D) VERİLERİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Araştırmada, Ek' 1 deki yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem, doküman incelemeleri, bilimsel araştırma bulguları (Ganeson, 2003; Kling ve Goteman, 2003; Solomon, 1991; Isaksson ve Suljanovic, 2006; Topçuoğlu, 2007; Grol vd. , 1998; Kempinsky vd. , 2005; vd) ve IKEA'nın internet sitesinde yer alan bilgileri doğrultusunda elde edilen veriler içerik analizi ile yorumlanmıştır. Bu analiz sonucunda benzer veriler gruplandırılarak, modelde önerilen kültürel farklılık yönetimi uygulamaları olarak tanımlanmıştır.

## V. BULGULAR VE YORUM

### A) DÜNYADA IKEA

IKEA ismi, işletmenin kurucusu Ingvar KAMPRAND'ın ismini ve doğduğu yer olan İsveç'in güneydoğusundaki Elmtaryd bölgesi, Agunnoryd köyünü ifade etmektedir.

Mobilyacılık alanında faaliyete başlamış olan IKEA'nın, günümüzde ev ile ilgili ihtiyaç duyulabilecek her türlü ihtiyacın dâhil edildiği 14,000 ürün çeşidine ulaştığı belirtilmektedir.

IKEA'nın renkleri İsveç bayrağının renklerini ifade etmekte olup mavi ve sarıdır.

1945 yılında savaş sonrası şartları iyi değerlendiren işletmenin kurucu Kamprand'ın, 17 yaşında Helsinborg/ İsveç'te ilk mobilya mağazasını açtığı ve savaş sonrası elle işlenen İsveç tarzı mobilyanın genç çiftlere hem klasik hem de aşırı pahalı gelmesi sonucu, bu işe yöneldiği ifade edilmektedir. (Ganeson, 2003: 1)

1953 yılında ise şimdiki mobilya imparatorluğunun kalbi durumunda olan Almhult'da ilk mobilya showroomu açılmıştır.

İlk global IKEA adımı ise, 1961 yılında tedarik ihtiyacının bir kısmını Polonya'dan karşılanmaya başlanmasıdır. Yeni Polonyalı tedarikçilerden yassı kolilerle dağıtımın yapılması talebi ise, maliyetleri düşürerek, IKEA'nın global pazarlarda kazandığı ilk rekabetçi üstünlüğünü ifade etmektedir.

IKEA'daki kariyerine 1984 yılında başlayan CEO Anders Dahlving'e göre; IKEA globalleşme sürecine erken girmenin avantajını yakalamıştır. (Kling ve Goteman, 2003 31) Yassı kolilerde kolayca taşınabilme, müşterinin kendi kendine montaj yapabilmesi imkanı, böylece maliyetleri kaliteyi azaltmadan düşürme gibi orijinal ve benzersiz iş fikirleri, IKEA'nın global pazarlara girişini kolaylaştırmıştır.

İsveç'te IKEA hakkında anlatılan bir fıkra vardır. "Eğer kişinin üç günlük tatili varsa; birinci gün eğlenceye ayrılır, ikinci gün kavgaya, fakat üçüncü gün kesinlikle IKEA'ya ziyarete gidilir." (Solomon, 1991: 10)

IKEA'nın ziyaret edilme kararına yönelik yapılan bir araştırmaya sonuçlarına göre spesifik faktörler aşağıdaki gibi belirlenmiştir. (Isaksson ve Suljanovic, 2006: 1-42)

- Fiyat düşüklüğü ve geniş ürün dizisi,
- Mağaza içinde ürünlerle birlikte, diğer bazı sosyal faaliyetlerin varlığı,
- Mağazaların tasarımında, isteğe bağlı olarak ziyaretlerin kısa veya uzun tutulmasına yönelik planlamanın varlığı,
- Katalog ve web site ile zaman kaybetmeden ürünü seçimini gerçekleştirebilme imkânı,
- Ödeme noktalarında ve self- servis hizmetinin tesliminde müşteriye zaman kaybettirmeyen yegâne koşulların varlığı.

2006 yılı verilerine göre IKEA; [http://www.ikea-group.ikea .com](http://www.ikea-group.ikea.com)((15.05.2006/27.09.2007)

- IKEA mağazaları her gün 1,1 milyon kişi tarafından ziyaret edilmektedir.
- 1951 yılında ilki basılmış olan IKEA katalogunun sayısı bugün 174 milyondur.
- Yıllık geliri 17,658 milyon Euro'dur.
- IKEA'da mali yıl 1 Eylül/31 Ağustos arasındadır.

### **1. IKEA'nın Vizyonu, Misyonu**

IKEA ile ilgili yapılan akademik araştırma bulgularına göre; (Ganeson, 2003; Kling ve Goteman, 2003; Solomon, 1991; Isaksson ve Suljanovic, 2006; Topçuoğlu, 2007; Grol vd. , 1998; Kempinsky vd. , 2005; vd) işletmenin global düzeyde yayılmasında kurucusu Ingvar Kamprand'ın büyük rolü vardır. Kamprand mobilyanın fiyatı uygunsa, kalite iyi ise, tesliminde gecikme yoksa geleneksel ulusal mobilya pazarlarında, devrim sayılabilecek gelişmelerin ve başarıların olması konusunda sahip olduğu güçlü inancı, zaman içinde işletmenin kalıcı misyonunu oluşturmuştur.

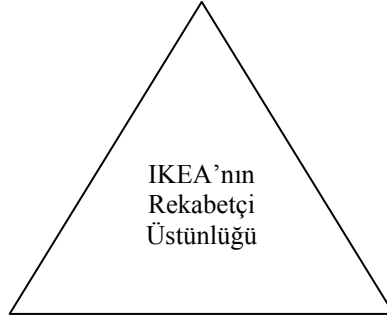
Vizyon, misyon ve değerlerinin bileşimini bir rüya olarak ifadeleyen IKEA, bunu aşağıdaki biçimde şekillendirmiştir.(şekil 28)

IKEA'nın misyonu olan ; “Mümkün olduğunca çok insanın satın alabileceği kadar düşük fiyatlarla, güzel tasarımlı ve işlevsel binlerce mobilya ve ev aksesuarı sunmak” ifadesi IKEA felsefesinin temelini oluşturmakta ve iş süreçlerindeki her evreyi şekillendirmektedir.

VİZYON: Çoğu kişi için daha iyi bir günlük yaşam yaratmak

MİSYON:

Mümkün olduğunca çok insanın satın alabileceği kadar düşük fiyatlarla, güzel tasarımlı ve işlevsel binlerce mobilya ve ev aksesuarı sunmak.



İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI:

Dünyanın kalbine eğilerek, büyümeye elverişli ortam sağlayacak, hem bireysel, hem profesyonel rollerinde gelişmeye elverişli, açık iletişime yatkın, böylece günlük yaşamı müşteriler ve kendisi için geliştirmeye adanmış personelle çalışmak.

Şekil 28. İKEA Rüyası

Kaynak: <http://www.ikea-group.ikea.com>((15.05.2006/ 27.09.2007))

## 2. İKEA'nın Örgüt Yapısı

IKEA müşteri, işgörenler ve yönetim arasındaki bilgi akışını en etkin şekilde sağlamak üzere hiyerarşinin minimum tutulduğu yatay bir şekilde organize olmuştur. Formalleşme ve merkezleşme düzeylerinin asgari tutulduğu İKEA örgüt yapılarında, çokuluslu işletmelerin temel özelliği olan esneklik işletmede ön plana çıkartılmıştır. Kültürel değişkenlerden en fazla etkilenen planlama işlevinde İKEA'nın bakış açısı geleneksel bakış açısından daha farklıdır. Çünkü İKEA'nın iş stratejisi "stratejik planlamadan geliştirilmemiştir. Kamprand'a göre planlar, zor problemlerden yola çıkılarak geliştirilen yaratıcı fikirlerdir. Geleneksel çözümlere, teorik bilgilere başvurulmadan ve yaparak öğrenme Kamprand'ın sezgisel tarzı, İKEA'nın ayırt edici özelliği olarak nitelendirilmektedir. (Grol vd. , 1998; 92)

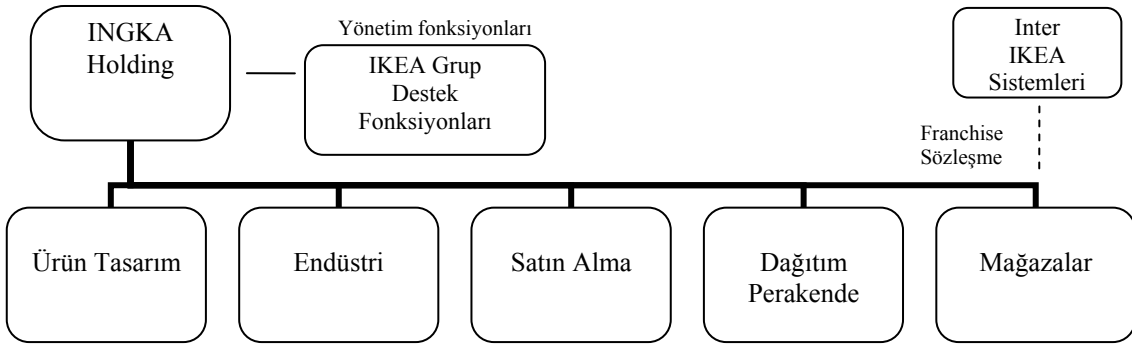
Literatürde çokuluslu işletmelerde ideal yapı olarak tanımlanan; global bütünleşme ve yerel pazarlara uyum sağlama yeteneği, İKEA'nın örgütsel ve yönetsel süreçlerine de yansımıştır.

IKEA'nın örgüt yapısına ilişkin bazı verileri 2006 yılı itibariyle aşağıdaki gibidir;

- 24 ülkede kendisine ait 229 mağaza, 11 ülkede franchise sistemle 29 mağaza olmak üzere toplam 258 mağazaya sahiptir.

- INGKA ana şirkete bağlı olan IKEA mağazalarının dağılımı; Asya+Avustralya %3, Kuzey Amerika %17, Avrupa %80 dir
- Kullandıkları tedarikçilerin dağılımı; Kuzey Amerika'da %3, Asya'da %28 ve Avrupa'da %69 olmak üzere başlıcaları; İsveç, Almanya, Polonya ve Çin ve İtalya'dır.
- Bölgelere göre işgören dağılımı ise; Asya+Avustralya %3,5, Kuzey Amerika %11, Avrupa %85,5 dir.

Merkezi Hollanda'da olan IKEA, INGKA kuruluşuna bağlı olup, örgüt şeması şekil 30'da gösterilmiştir.



Şekil 29. IKEA Merkez Örgüt Yapısı

<http://www.ikea-group.ikea.com>(15.05.2006/ 27.09.2007)

### 3. IKEA Kültürel Farklılık Yönetimi

#### a) IKEA'da Kültürel Farklılık Yönetiminin Gelişimi

Etniklik ve kültürel farkların egemenliğinin dikkat çekici olduğu İsveç'te giderek çok kültürlü bir toplumsal yapı ortaya çıkmaktadır. Bugün İsveç nüfusunun %21'i göçmendir. Hem toplumsal yapının bir uzantısı olarak, hem de farklılığın bir işletmenin yayılması ve iş gelişiminde önemli bir role sahip olabileceğini fark eden IKEA, tüm

İsveç nüfusunun işletmesine yansımaları hedefleyerek mağazalarında çalışanların %17'sini yabancılardan oluşturmuştur.

İsveç'teki pazarın doygunluğa ulaşması ve azalan talebin IKEA'yı dış pazarlara yönlendirmesi de bu kararı destekleyerek, işgörenler arasındaki kültürel farklılığın, geniş tabana yayılmakta olan müşterilerinin kendilerini ülkelerinde ve kendi pazarlarında hissetmelerini sağlamada bir yöntem olarak benimsenmesini sağlamıştır.

IKEA için 1980'li yıllarda yayılmakta olduğu Avrupa'daki yeni pazarlara adapte olma, kültürel alt yapının benzerliği sonucu daha kolay olmuştur. Bu pazar yapısında ürünler, kataloglar, iletişim çabaları neredeyse bire bir aynı olmuştur. IKEA'nın "dünyanın her yerinde aynı olabilmek" felsefeleri bu yıllarda Avrupa pazarlarında geçerliliğini nispeten korumuştur.

Fakat yıllar geçtikçe genişleyen müşteri tabanı, farklı ülkelerdeki 1600 tedarikçi, franchise yöntemle katılan yeni ortaklar, işgörenlerin kültürel profillerinin giderek farklılaşması, IKEA'da bazı uygulamaların esnemesine neden olmuştur. (Grol vd. , 1998; 98-99)

Ayrıca işletmenin globalleşen markası ve oluşan imajı, mevcut ve potansiyel müşterileri ile işgörenlerinde önyargılar oluşmasına neden olmuştur. Bazı ülkelerde IKEA fiyatlarının pahalı olabileceği yönünde bir imaj yayılmışken, diğer bazılarında ise, ürünler bizim beğenebileceğimiz kadar kaliteli değildir önyargısı gelişmiştir. Bu önyargılar, IKEA'daki iş koşullarından, yönetici tutumlarına kadar pek çok konuyu kapsamıştır. Dolayısıyla girilmesi düşünülen her bir pazarın kültürel altyapısının önceden öğrenilmesi IKEA için bir zorunluluk haline gelmiştir.

IKEA'nın uluslararası pazarlarda kültürel farklılık uygulamalarına yönelik gelişimlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. (Grol vd. , 1998; 99-107)

*i. IKEA Almaya:* IKEA Almanya, yirmiden fazla mağazasıyla ve toplam satışlar içindeki %30'luk payıyla IKEA grubunda büyük bir öneme sahiptir. Fakat Almanların çok disiplinli, kusursuz ve formal yapıları, IKEA'nın esnek, informal, kişisel inisiyatifleri izin veren iş yapma felsefeleriyle uyum sağlamamaktadır. Örneğin İsveçlilerin bir kararı yerine getirmek için sigara paketine yazılmış olması bile yeterli iken, Almanlar formal prosedüre uygun talimat almadan faaliyete geçmeleri mümkün değildir.

Fakat iş yapma tarzlarındaki farklılıklara rağmen, IKEA daima Alman müşterileri ve işgörenlerince hep özel ve başarılı olarak tanımlanmıştır. IKEA Almanya



mağazalarındaki yönetim talimatları, kuralları daha açık ve anlaşılır, daha ayrıntılı tanımlayarak gerekli adaptasyonu sağlamışlardır.

*ii. IKEA Fransa:* Almanya'daki mağazaların yarısından daha az sayıya sahip Fransa IKEA'larındaki gelişim, IKEA'nın 1970/1980'li yıllar arasında indirimli fiyat uygulamalarına yönelik sektörel ve sendikal tepkiler nedeniyle daha sorunlu olmuştur. İsveç'in yönetim tarzındaki informallik, Almanya'daki değerlendirmelerden daha farklı olarak, Fransız yöneticiler tarafından, "istediklerini yapmakta serbest olmaları" şeklinde algılanarak bu durum zayıflık ve kararsızlık şeklinde yorumlanmıştır.

Fakat mağazaların estetiği, çalışma tarzı, geleneksellikten hoşlanmayan, otuz beş yaş üstü işçönlere IKEA'yı cazip hale getirmiştir. Fransa'da "yaparak öğrenmenin", beceriyi geliştirmede yeterli bir yol olarak görölmemesi nedeniyle formal yetiştirme programları uygulanmıştır. IKEA kadrolardaki Fransız olmayan çalışanlara sendikaların ve müşterilerin gösterdiği tepkiyi azaltmak için, Fransız olmayan çalışanlar asgari düzeye indirilmiştir.

*iii. IKEA Amerika:* Amerika pazarlarına adapte olma, IKEA için gerçek bir deneyimdir. IKEA'lı yöneticiler Amerika'da, Avrupa'daki pazarda olduğu kadar varlık gösterememelerinin nedenlerini; Amerikalıların farklı ebatta ve işlevlerde özel ev döşeme kültürü ve Amerika'da Casino, Carrefour, Mark&Spencer gibi dev firmalarla rekabet etme zorlukları olarak açıklamaktadırlar.

Amerika'daki gelişme, yüksek potansiyeli olan pazarların teşhisi, büyük şehirlerin çevrelerinde ucuz arsa alımları gibi uygulamalarla IKEA'nın Avrupa'daki seyrine tamamen uygun başlamıştır. Etkileyici mesajları, İskandinav tarzının farklı tarzı ile 1980'li yılların sonuna kadar cazip gelen IKEA Amerika'da umulan başarıya ulaşamamıştır. Böylece IKEA'lı yöneticiler "Amerikalı bir şirket mi olmalıyız?", ya da "Amerikalı müşterilere bizim pazarlamamızı adapte mi etmeliyiz?" sorusuyla karşı karşıya kalmışlardır.

1990'lı yıllarda cesaretli kararlar ve yeniden yapılanma için Volvo gibi büyük işletmelerden transfer edilen yöneticiler, Avrupa ürün dizilerini Amerika'ya adapte etmeye ve Amerika temelli kaynaklamaya IKEA'lı ürün yöneticilerini ikna ettiler. En önemlisi IKEA'lı yöneticiler tarafından, bu uygulamaların kendi vizyon ve kültürlerine ihanet olarak algılanmamasını sağladılar. Amerikan perakende yönetim grubu lideri Goran Carstedt'in "Amerika'daki IKEA bayrağı hala mavi ve sarı, fakat biz içine bolca

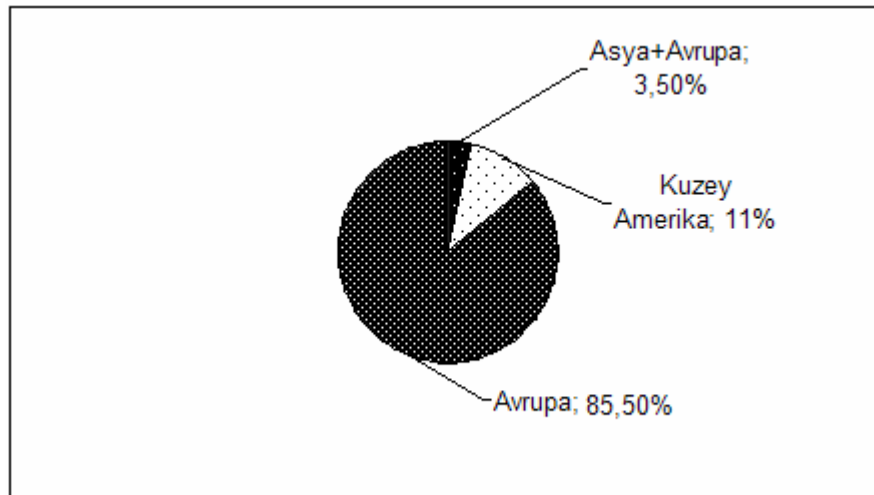
yıldız ve çizgiler kattık” ifadesi IKEA’nın esneklik uygulamalarına geçişini en iyi tanımlayan ifadesi olmuştur. IKEA mağazalarındaki ziyaretlerde kestirme yollar yaratma alternatifinin ortaya çıkması da, daima rahat arayışı içinde olan Amerikalıların talepleri doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

#### b) IKEA’da Kültürel Farklılığın İçsel ve Dışsal Kaynakları

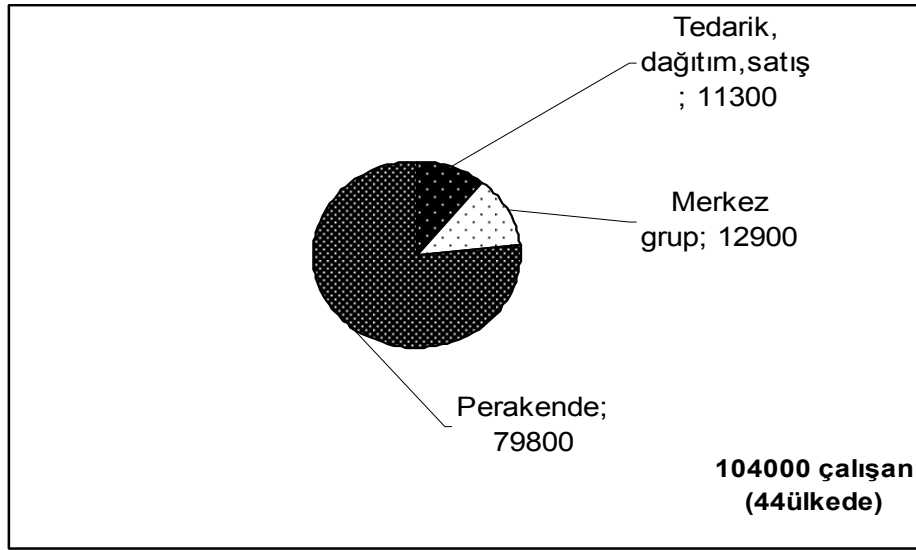
*i. İçsel Kaynaklar:* Çalışmamızın teorik kısmında ele aldığımız gibi kültürel farklılığın içsel kaynakları; yöneticiler, işgörenler, kurucular/sahipler olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

Tamamı INGKA ana şirkete bağlı olan 29 mağazanın franchise olması, IKEA ortaklarının sayısını ve kültürel alt yapı farklılığını artırırken, global düzeyde faaliyet gösteren 256 mağazasında yer alan yöneticiler ve çalışanlar, Asya, Avustralya, Kuzey Amerika ve Avrupa kültüründen gelen insanlardan oluşarak bu farklılığı daha büyük boyutlara taşımıştır.

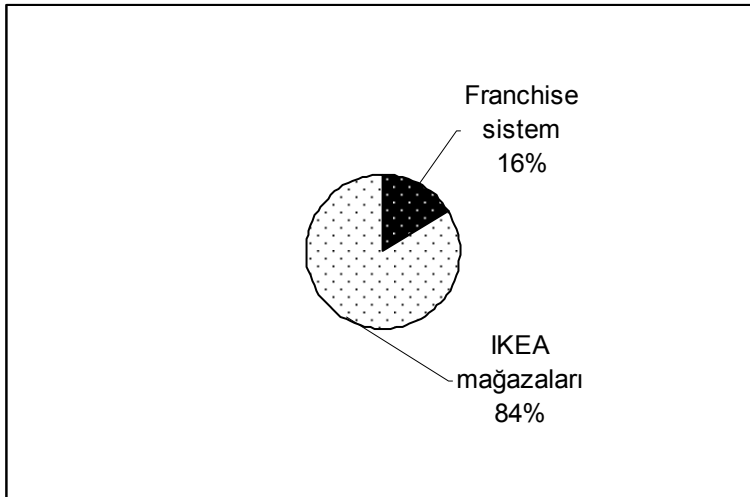
Ortaklar, işgörenler ve yöneticilerin kültürel heterojenliğini aşağıdaki grafiklerle daha açık olarak görmek mümkündür. “Şekil; 31, 32, 33, 34/ <http://www.ikea-group.ikea.com> (15.07.2007)”



Şekil 30. Bölgelere Göre Çalışanların Dağılımı



Şekil 31. Fonksiyonlara Göre Çalışanların Dağılımı



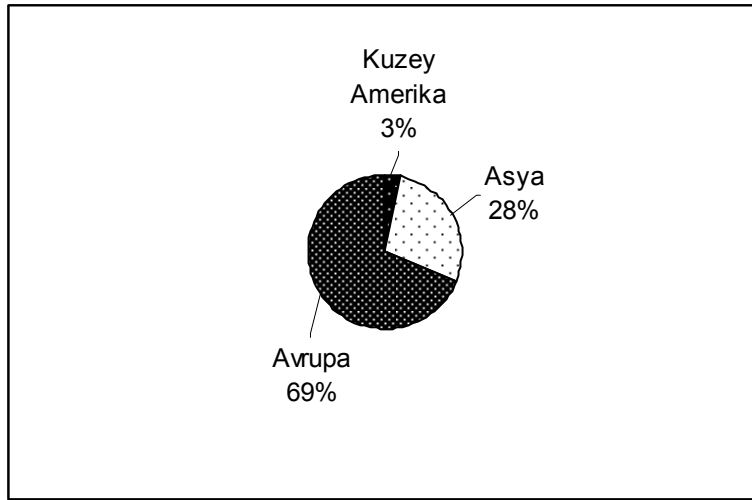
Şekil 32. IKEA Ortaklığının Dağılımı

Yukarıdaki grafiklerden de görülebileceği gibi IKEA uygulamalarında, her bir mağaza yönetiminin kültürel farklılıklara sahip yerel yöneticilere devredildiği gerçeği, literatürdeki, kültürel farklılık yönetimi uygulamalarının salt işgören çeşitliliğini yönetmek olarak algılayan pek çok çalışmadan, daha geniş bir perspektifle bakmayı gerektirdiği ortadadır.

ii. *Dışsal Kaynaklar:* Çalışmamızda kültürel farklılığın dışsal kaynakları; müşteriler, hükümet, sendikalar, diğer işletmeler ve toplum olarak belirlenmiştir.

35 ülkede faaliyet gösteren IKEA, global düzeyde yayılmış farklı hükümet uygulamaları, sendikal baskılar, toplum ve tedarikçi beklentileri ile karşı karşıyadır. Açılmakta olan her yeni IKEA mağazası kültürel farklılığı giderek artırmaktadır.

IKEA'nın değer zincirindeki maliyetleri azaltmada etkili bir yöntem olarak gördüğü tedarikçi ilişkilerinin mükemmelliği aynı zamanda başta İsveç, Almanya, Polonya ve Çin olmak üzere elliden fazla ülkede 1600 tedarikçi ile kültürel uyum sorunlarının çözülmesine bağlı olmuştur.



Şekil 33. Bölgelere göre Tedarikçilerin Dağılımı

### c) IKEA'nın Kültürel Farklılık Yönetimi Yaklaşımları

Üçüncü bölümde kültürel farklılık yönetimi uygulamaları konusunda çeşitli yaklaşımların olduğunu ve işletmelerin bu yaklaşımlardan birisini veya birkaçını benimseyebileceğinden bahsedilmiştir. Bu yaklaşımlar; güçlü kültür oluşturmak, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sosyal sorumluluk bilinci, tüm uygulamalarının bir arada varlığını ifade eden sinerji yaklaşımıdır.

#### i. IKEA'nın Örgüt Kültürü:

Kamprand'ın kişiliği ve iş yapma anlayışı, IKEA kültürünün oluşumunda önemli bir role sahiptir. Kamprand'ın farklı satış teknikleri, pratik iş kararları, sıradan mütevazı kişiliği çalışanlar başta olmak üzere iş ilişkisi içinde olduğu her kesim tarafından takdir gördüğü belirtilmektedir. Kamprand'ın erken kalkıp sıkı çalışmayı, basit yaşamayı ve iş problemlerine yönelik sağduyulu, empatik bir yaklaşım sergilemeyi tercih ettiğinden

bahsedilmektedir. Formal iletişim yerine, doğrudan iletişim kurmayı önermesi, ne zaman bir mağazayı ziyaret etse, her işgörenin elini sıkmak, onu övmek, cesaretlendirmek ve tavsiyede bulunmak istemesi Kamprand'ın kişiliğinin ayırt edici özellikleri olarak vurgulanmaktadır.

1976 yılında Kamprand sahip olduğu kültürel değerlerin geleceğe de aktarılabilmesi için “Bir mobilya satıcısının vasiyetnamesi” başlığı altındaki yazılı belgeyi hazırlamıştır. (Ganeson, 2003; 10) Böylece kurulmuş ve kurulacak olan tüm mağazaların bu iş yapma felsefesine sadık kalmaları ve IKEA tarzını (IWAY) benimsemeleri sağlanmıştır.

*ii. IKEA’da İnsan Kaynakları Yönetimi:* Şekil 27’den de görülebileceği gibi, IKEA’nın kültürel farklılıklar yönetimine temel teşkil eden ve rüya olarak tanımladığı boyutlardan bir tanesi de insan kaynakları yönetim uygulamalarındaki başarılarıdır.

IKEA işgörenler arasındaki kültürel farklılığı; geniş tabana yayılmış olan müşterilerinin kendilerini ülkelerinde ve kendi mağazalarında hissetmelerini sağlamada bir avantaj olarak ele almaktadır. IKEA’lı iş yapma felsefesine göre; nerede çeşitlilik varsa, bu yer IKEA için rekabetçi üstünlük kazanmada potansiyel bir iş fırsatıdır. (Kempinsky vd. , 2005: 2)

“İsveçlilerin sadece İsveçli oldukları için, uygun bir yönetici adayı olabilecekleri düşüncesi IKEA gerçeklerine uymaz” diyen CEO Anders Dahlving’e göre; IKEA kadınlar, azınlıklar içinde çalışılacak en ideal işyerlerinden birisidir. (Kling ve Goteman, 2003; 31) IKEA yıllarca yüksek kadroları kadınlar için cazip hale getirecek uygulamalara yer vermiş, bu konuda geleneksel olmayan yöntemler uygulamıştır. Okullara yaptığı ziyaretlerle, ticari fuarlara katılarak, hatta mağazalardaki kadın müşterilerle görüşmeler yaparak, potansiyel kadın işgörenleri IKEA’ya çekmeye çalışmıştır. IKEA kadınlara yönelik bu uygulamaların neticesinde 2004 yılında “Working Mothers Magazine” adlı dergide dünyadaki çalışan anneler için 100 en iyi firma arasında IKEA’ya yer vermiştir.

*iii. IKEA’nın Sosyal Sorumluluk Bilinci:* İsveç’te toplum sosyal koşullara bağlı harekete geçmektedir. Bunun uzantısı olarak, İsveç yasalarına uyma, İsveç’teki kültürel heterojenliği dikkate alarak bütünleşmeyi sağlama, iyi bir imaj ve diğer sosyal sorumluluk yükümlülüklerine uygun faaliyetler, İsveç’li örgütlerin, dolayısıyla IKEA’nın gönüllü olarak gerçekleştirdiği uygulamalardır. (Kempinsky vd. , 2005: 50)

IKEA 1993-1996 tarihleri arasındaki çevresel eylem planları altı ana başlık altında düzenlemiştir; Yönetim ve çalışanlar, Ürünler, Müşteriler, Tedarikçiler, Bürolar, ekipman, Taşımadır. (Ganeson, 2003; 11)

- Ürünlerin kendisinin ve yaratılma süreçlerinin, çevreye zarar vermemesi sağlanır.
- IKEA davranış kodu (IWAY) olarak adlandırılan çevreci standartlarla tedarikçilerin sosyal sorumluluk bilincine uygun faaliyet göstermelerini sağlanır. Bu standartların en önemlileri; tedarikçilerinin çalışanlarına yönelik tutumları ve çocuk işçi çalıştırma yasağına uymalarıdır.
- UNICEF ve WHO teşkilatlarıyla ortak çalışmalarda bulunulur.
- Tüm dünya çocuklarının eğitilmesine yönelik projeler gerçekleştirilir.
- Kadınların yaşam kalitesini artırma amacıyla; okuma- yazma, sağlık, beslenme, çocuk eğitimi konusunda bilgilendirme gibi faaliyetler düzenler.
- Öncelikle el değmemiş doğal alanlar başta olmak üzere tüm ormanların korunmasına öncülük eder.
- Kaynakların akıllıca kullanılmasını sağlar.
- Ayrıca tüm bu faaliyetlerini, yukarıda bahsedilen 6 ana başlık altında gruplandırarak, her yıl sosyal sorumluluk raporu olarak yayımlarlar.

#### d) IKEA’ da Kültürel Farklılık Yönetiminin Rekabet Avantajına Katkılarına Yönelik Bulguların Analizi

IKEA, kültürel farklılık yönetimi uygulamalarının uzun dönemde rekabet avantajı kazandırabilecek sonuçlar üretmesini beklemektedir.

Bu bağlamda sistematik olarak kültürel farklılıkları yönetimi üzerine odaklanan IKEA, sonuçlarını almak için, 2005–2010 yılları arasını hedeflemiştir.

IKEA’nın kültürel farklılıkların yönetimini rekabet avantajına dönüştürme sürecinin açıklandığı model, Taylor Cox’un çalışmalarına dayandırılarak betimleyici bir yaklaşımla analiz edilmiştir.

Cox (1991b) Rekabet avantajlarını maliyet, kaynak kazanımı, pazarlama, yaratıcılık, problem çözümü, esneklik olmak üzere altı başlık altında toplamıştır.

*i. Maliyet:* İşgören çeşitliliğini bir kaynak olarak gören ve bunu bir avantaj olarak ele alan IKEA’nın güçlü örgüt kültürü, “Biz IKEA çalışanları, hepimiz güçlü bir

aileyiz” ifadesinde belirttikleri gibi, ait olma hissini artırarak, çok kültürlü örgütlerdeki “bütünleşme” sorununa çözüm getirmektedir.

“Bizim ortak kültürümüz bizi birbirimize bağlar” ifadesinde olduğu gibi bir örgütsel kimlikle tanımlanarak, bütünleşmiş IKEA çalışanları, kendilerini değerli hissetmekte ve işletmeye sadakatle bağlanmaktadırlar.

Örgütü oluşturan üyelerin şahsi değerleri ve örgütün amaçlarının uyumlaştırılmasını ifadeleyen bütünleşme; işletmedeki işini kaybetmemeye gösterilen özen, motivasyon ve performans artışı ve dolayısıyla maliyet kazancı ile sonuçlanmaktadır. IKEA’nın örgüt kültüründe vurgulanan, “Sen de işletmenle birlikte büyüyeceksin” ifadesi bu süreci işaret etmektedir.

Ayrıca IKEA’da insan kaynakları yönetimi, maliyet açısından rekabet avantajı sağlayacak birçok uygulamayı barındırmaktadır. Bu uygulamalardan en önemlileri şunlardır:

- IKEA’nın evrensel cazibesini artıran, tüm seviyelerde inisiyatif kullanılabilmesine olanak tanıma,
- Hata yapmaktan çekinmeme,
- İşletmede mevki ayrımı olmaksızın yeme, içme, giyinme,
- Unvansız yaka kartları,
- Eşitlikçi kariyer çizgisi,

- Kadınlara cazip gelen politikaların varlığı gibi uygulamalarda yüksek motivasyon, performans artması, devamsızlığa ve personel devir oranına bağlı maliyetlerin azalması gibi maliyet temelli rekabetçi üstünlüklere sebep olmaktadır.

ABD’li genç guru olarak adlandırılan Jason Jennings, dört bin şirketi incelediği çalışmasında, en verimli gördüğü on şirketin stratejilerini inceleyerek örneklemiştir. Çalışmasında, “organizasyon içindeki her şeyi bir sisteme dönüştürme yeteneği”nin, verimliliği artırmadaki temel kriterlerden birisi olduğunu saptayarak, bu özelliği en iyi taşıyan işletme olarak da IKEA’yı belirlemiştir. Jennings’in bulgularına göre; ortalama bir mobilya mağazasında kişi başına düşen kar’ın elli katını elde etmesiyle IKEA dünyanın tek küresel mobilya markasıdır. (Tekinay, 2002)

Bunlarla birlikte, IKEA’nın farklı kültürel alt yapıya sahip ve sayıları bin altı yüze ulaşan tedarikçileri ile kurduğu iş ilişkisinin benzersizliği de, tedarikçilerin karlarını maksimize ederken, IKEA ürünlerine de %30-%50 oranlarında düşen maliyet

avantajı olarak yansımıştır. Karşılıklı kazançların dengelendiği bu durum, “Yin and Yang” metaforu olarak tanımlanmaktadır. Elliden fazla ülkede, yaklaşık bin altı yüz tedarikçisi, IKEA’nın kültürel farklılık yönetimi uygulamalarında önemli bir çalışma alanını ifade etmektedir. Geleneksel değer zincirinde, önemli bir halkayı ifade eden tedarikçiler, işletmenin maliyet politikalarının temelini oluşturmaktadır.

Tedarikçileriyle ilişkileri daima olumlu olan IKEA, müşterinin istediği mobilya tasarımını iletip, tedarikçilerin üretim tarzlarının, sosyal sorumluluğu da kapsayan kendi IKEA standartlarına (IWAY) nasıl adapte olacağını öğretmesine kadar bağlılığını devam ettirmektedir.

Tedarikçileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmayı tercih eden IKEA, tedarikçilerinin ürünlerinin tamamını satın alma taahhüdünde bulunur. Tedarikçilerini ortakları olarak görür ve onların üretkenliğini artırmaları için teknik destek sağlar. Böylece IKEA ağır yatırımlar olmaksızın, değer zincirine eklenmiş bütünleşmiş bir üretime sahip olur.

*ii. Kaynak Kazanımı:* Global düzeyde birçok işletmenin cinsiyet ve etnik temelli ayrımcılığı hedefleyen insan kaynakları yönetimi uygulamaları, beyaz ve erkek işgören arzının daralmasına sebep olurken, IKEA’nın kadınlara, azınlık gruplara, siyahlara yönelik destekleyici uygulamalarının varlığı, mevcut ve potansiyel işgörenler açısından IKEA’yı cazip hale getirmektedir.

IKEA’nın kadınları işe çekmedeki geleneksel olmayan yaklaşımları, kadın çalışanların çalışma koşullarını kolaylaştıran uygulamaları, global platformda ödüllendirilerek belgelenmiştir. ( Worforce 2000’de çalışan anneler için, en iyi 100 işyeri içinde sayılma gibi)

Ayrıca IKEA’nın sosyal sorumluluk bilinci, işletmenin imajını güçlendirirken, potansiyel işgörenler, müşteriler, ortaklar, tedarikçiler, devlet ve tüm toplum tarafından işletmenin kabulünü de kolaylaştırmaktadır. IKEA’lı yöneticiler, sahip oldukları sosyal sorumluluk bilinci vasıtasıyla gelişen imajlarının, iş başvurularındaki artışlara ve diğer iş ilişkilerinin olumlu yönde etkilenmesine yardımcı olduğunu belirtmektedirler.

IKEA’da işgörenlerin kültürle tanımlanmaları, iş ortamını daha zevkli algılamalarına, aralarındaki iletişimin ve bilgi paylaşımının artmasına, dolayısıyla öğrenme ve devamlı gelişme ortamının etkinleşmesine neden olmaktadır. Böylece mevcut işgörenleri elde tutarak, potansiyel işgörenler için çekici hale gelerek, işgören pazarlarının daraldığı günümüz iş dünyasında, IKEA önemli bir kaynak kazanımı elde



etmektedir. Yönetim araştırmaları merkezi (ICMR)nin 2005 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre, IKEA işgören devir oranı; 2001 yılında %76, 2002 yılında % 56 ve 2003 yılında %35 olarak önemli bir düşüş eğilimi göstermiştir. Araştırmada bu endüstri alanında ortalama personel devir oranı asgari; % 60 olarak belirlenmiştir. (ICMR Case Study Collection, 2005)

*iii. Pazarlama:* Mobilya pazarları genelde belirli bir ülke sınırları içinde faaliyet gösteren o ülkenin geleneksel işletmelerinden oluşur ve yerel koşullar tarafında kontrol edilir. Bu yüzden global pazarlara yayılmış olan IKEA'nın uluslararası rakipleri yoktur. Fakat gittiği her bir bölgenin mobilya markaları onun için rakiptir. Bu yüzden IKEA'nın birkaç değil, binlerce rakibi vardır.

Ürettikleri mobilyanın kendi kültürlerinin bir ifadesi olduğunu ifade etmelerine rağmen, farklılaşan pazar yapıları ve müşteri ihtiyaçlarını görmek ve yerine getirmek konusundaki istekliliği, IKEA'da ayırt edici bir müşteri bilincini geliştirmiştir. Örneğin; kurucu Kamprand, sokaklarda yürürken bile insanlara “aradıklarının ne olduğunu” sorardı. Bu geleneksek pazarlamadan farklı deneysel bir yaklaşımdır. (Grol vd. , 1998; 96-97)

IKEA yönetimi bu şekilde doğrudan veya işletme tarafından görülemeyen konuların temsili işgören vasıtasıyla belirlenmesinde dolaylı olarak, sürekli müşterinin nabzını tutabilmiştir.

Kamprand'ın gelişmiş müşteri bilinciyle devamlı fiyatları aşağıya çekebilme çabası, kendi mobilyalarında kullandığı tekstil ürünler için fabrikalar satın alarak, müşterilerine geniş bir döşemelik kumaş seçme şansı yaratmıştır. Böylece bu dikey bütünleşme, farklı kültürel profillere sahip müşterilere, sadece gösterilen mobilyayı satmakta olan geleneksel mobilyacılarla kıyaslandığında önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır.

Müşterilerin talepleriyle, üreticilerinin ihtiyaçlarını dengelemeye endeksli IKEA stratejisine; “Yin and Yang” benzetmesi yapılmaktadır.( Şekil 36) Çin kültürünün geliştirmiş olduğu “Yin and Yang”e dayalı evren görüşü, tamalayıcılık fikrini vurgular. Birbirleriyle, kutupsal veya tamamlayıcı ilişki içinde olan zıtlıklardır. Bu metafor; stratejik kaynak kullanımı ile pazarlama karmasının zorunlu dengesini gösterir.



**Şekil 34. “Yin and Yang” Metaforu**

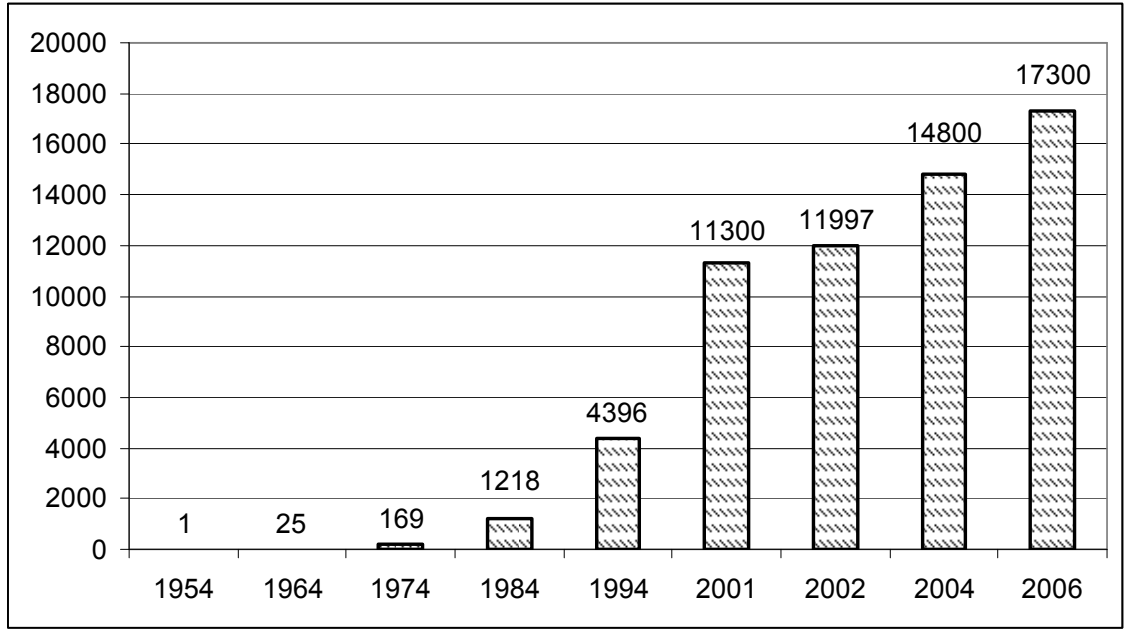
Literatürde IKEA'nın genelde orta düzey gelire sahip, genç ve yeni evli çiftlere hitap ettiği belirtilse de, IKEA tüm tüm yaş gruplarını ve gelir düzeylerini hedeflediklerini iddia etmektedirler. Türkiye IKEA yöneticileri de bu iddianın gerçek olduğunu savunmaktadırlar.

Kültürel farklılık yönetiminin sonuçlarının finansal anlamda ilişkilendirmek zor olsa bile, IKEA işletmesinin ayakta kalabilmesinin ve gelişmesinin anahtarının bu felsefeye dayalı olduğunun bilincindedir. Bu inanca sahip IKEA yöneticileri 1980'li yıllardan itibaren başarıyla uyguladıkları kültürel farklılıklar yönetimini, yıllar içinde giderek artan satış hacimlerinin en önemli nedeni olarak görmektedirler. (Ganeson, 2003: 1-15) (Şekil 35)

İsveç, Çek Cumhuriyeti, Almanya, Fransa, Avusturya gibi ülkelerde, mobilya sektöründe, değerlemeye alınmaya uygun 30 firma arasında, IKEA pazar payı ve yıllık kazançla ilişkin 2002 yılı verilerine göre birinci sırada yer almıştır. (Prague Business, 2002: 14)

IKEA'lı yetkililere göre; tüm toplumun inançlarına, ritüellerine, değerlerine saygı göstermek, ürünün fiziksel varlığından bağımsız olarak, sadece bu nedenlerle kendilerine özel hizmet verildiğini düşünen müşterileri işletmeye yöneltmektedir.

Özetle, sosyal sorumluluk uygulamaları, insan kaynakları yönetimi, oluşturulan güçlü kültürü ve gelişmiş müşteri bilinci, IKEAda kültürel farklılık yönetimi başarılarına katkı sağlarken, bu uygulamalar sonucu gelişen olumlu imajı, işletmeye, pazarlama çabalarında rekabetçi bir üstünlük olarak geri dönmektedir.



**Şekil 35. IKEA Yıllık Kazanç**

<http://www.ikea-group.ikea.com/>( 27.09.2007)

*iv. Yaratıcılık:* Var olan değerlerden katma değerler elde edebilme olarak tanımlanan yaratıcılık, sürekli değişen pazar ihtiyaçları karşısında, işletmelerin rekabet avantajı kazanabileceği en önemli yollardan birisidir.

Yaratıcılık için diğerlerinden farklı düşünmek, farklı öneriler sunabilmek gerekir. Homojen gruplardaki “aynı tarz düşünme” eğiliminin aksine, heterojen gruplar açıkça görülemeyen alternatiflerin değişik açılarıyla görülmesini kolaylaştırmaktadır.

Fakat heterojen grupların tek başına varlığı, örgütteki yaratıcılığın garantisi olamaz. Çünkü yaratıcı fikirlerin düşünceden eyleme geçirilebilmesi, ekiplerde yer alan heterojen gruplara gösterilen örgütsel ve yönetsel desteğin varlığına bağlıdır.

IKEA verileri bu desteği sağlayacak birçok felsefenin varlığına işaret etmektedir;

- Her seviyedeki işgörenin, işletmenin stratejik iş tartışmalarına dahil edilmesi,
- Her sabah mağaza açılışlarında, mesaiye başlamadan önce yapılan on dakikalık amaç belirleme, sorunları tanımlama ve önerileri alma toplantılarının yapılması,
- Kişilerin karar verme, düşüncelerini açıklama konusunda cesaretlendirmeye olanak sağlayan, “hata yaparak öğrenme” felsefesinin varlığı,
- İşgörelere daimi işgörenler olarak davranılması, “siz de işletmenizle birlikte büyüsünüz” düşüncesinin benimsetilmesi,
- Yaratıcı fikirlerin maddi-manevi özendiricilerle ödüllendirilerek teşvik edilmesi,

- “Zor problemler, yaratıcı fikirler geliştirebilme fırsattır” felsefesi ile problem tanımlama ve çözüme ulaştırma konusundaki hevesliliğin ve cesaretin artırılması olarak belirlenebilir.
- “Hedefin kendisinden çok, hedefe ulaşmak için farklı yollar arama” nın daha önemli olduğu vurgulaması gibi uygulamalardır.

Bu felsefelerin desteğiyle IKEA, daha önce de belirtildiği gibi imkânsız başarılar, geleneksel olarak yerel olması beklenen bir sektörü, global pazarlara taşıyarak, bir devrim sayılacak nitelikteki yaratıcı uygulamaları gerçekleştirmiştir. IKEA'nın bu başarısının lokomotif unsurları ise, tasarımdan, pazarlamaya kadar sürecin her bir unsuruna dahil olan pek çok kültürel heterojen grubun, yaratıcı bakış açıları ve bu bakış açılarının kullanılmasına olanak sağlayan IKEA'nın başarılı kültürel farklılık yönetimidir.

*v. Problem Çözümü:* Farklı bakış açılarının varlığını ifade eden kültürel heterojenlik, yaratıcılık konusunda olduğu kadar problem çözümünde de potansiyel bir rekabetçi üstünlük nedenidir.

Kültürel farklılığın kendisinin bir problem olduğu tanımlamalarının aksine IKEA için asıl tehlike benzeşimdir. IKEA'nın başarılı kültürel farklılık yönetimi uygulamaları sonucunda, ekip üyelerinin kendilerini örgütten sorumlu hissetmeleri, ekibin herhangi bir üyesinin karşısına çıkan problemi, ekibin sorunu olarak tanımlayarak, ekipteki tüm üyelerin uzmanlık, beceri ve kendi kültürel alt yapılarının da katkılarıyla, daha zengin ve iyi çözümler yaratmayı sağlamaktadır.

*vi. Esneklik:* Sistemin uyum sağlama yeteneği olarak de ifade edilebilen esneklik, kültürel farklılık yönetimi ile zenginleştirilerek, kurumun değişen koşullara adapte olmasına olanak sağlamaktadır.

Kültürel heterojenlik IKEA'nın farklı iş ilişkilerinde esnek oluşumları zorunlu kılmıştır.

Ürünlerin farklı ülkelerde pazarlanması, yerel ihtiyaçların dikkate alınmasını gerektirmiştir. Örneğin IKEA 1990'lı yıllarda Amerikan pazarlarında yaşanan başarısızlık sonucu, ürün dizilerini yeniden yapılandırmış ve korunan ürün tasarımlarından bazı tavizler vermiştir. Avrupa pazarlarından sonra, Amerika pazarları IKEA'nın esneklik uygulamaları ile rekabetçi üstünlük kazandığı ilk pazardır. İsveç tarzından tam olarak vazgeçilmese de, her bir ülkenin kültürel özelliklerine uygun

tasarlanmış ürünler, IKEA ürünlerinin yaklaşık %10'unu oluşturmuştur. Amerika'daki bu değişimi yaratan ve esneklik uygulamalarını destekleyen IKEA'lı yöneticilerine göre; IKEA bayrağı Amerika'da da hala mavi ve sarıdır, fakat sadece yıldızlar ve çizgiler ilave edilmiştir.

Fransa'da IKEA'nın , “Yaparak öğrenme” felsefesi, Fransız kültürüne uygun olmadığı için, yerini, formal yetiştirme programlarına bırakmıştır. Ayrıca yabancı işgörenlere Fransız halkı ve sendikalarının gösterdiği tepki, yabancı işgören sayısının minimuma indirilmesi ile sonuçlanmıştır.

IKEA'nın coğrafi dağılımı yönetsel uygulamalar kadar, örgüt yapılarında yansımıştır. Farklı kültürel art yetişimlere sahip, müşteriler, işgörenler, tedarikçilere daha hızlı cevap verebilmeyi temin eden, hızlı iletişime olanak sağlayan, hiyerarşik kademelerin azaltıldığı, esnek örgüt yapıları oluşturulmuştur.

IKEA'nın sürekli değişen pazar koşulları, IKEA'da uzun vadeli stratejik planların yerini, ihtiyaçlar çerçevesinde şekillenen daha esnek planlara bırakmıştır.

## B) İZMİR IKEA

### 1. Birincil Kaynaklardan Alınan Verilere Dayalı Bulgular

IKEA'nın Türkiye'de yatırım ortağı MAYA Holding A.Ş. dir. 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'den mal tedarik etmekte oldukları için, pazarı tanıdıklarını ifade eden IKEA yetkilileri, toplam ihracatın 1,3 milyar dolara ulaştığını belirtmektedirler.

IKEA'nın Türkiye'deki ilk mağazası 5 Mayıs 2005 tarihinde, İstanbul Ümraniye'de 30.000 metrekarelik bir alanda, dünyadaki 213. mağazası olarak; ikinci mağazasını 6 Nisan 2006 tarihinde, İzmir Bornova'da, 22.500 metrekarelik bir alanda dünyadaki 232. mağazası olarak açılmıştır. Üçüncü mağazasının ise 1 Kasım 2007 tarihinde İstanbul Bayrampaşa'da açılacağı söylenmektedir.. IKEA grubu Türkiye'de 2010 yılına kadar başta Ankara olmak üzere sekiz mağaza daha açılmasını hedeflemektedir. IKEA'nın Dünya Başkanı Hans Skelin'in, IKEA İzmir'in, franchising sistemle açılmış en iyi İKEA mağazası olduğunu belirttiği bildirilmiştir. Ayrıca IKEA Türkiye genel müdürü, Mikeal Bartroff'un, en hızlı büyüyen iki pazardan birisinin Türkiye, diğerinin ise Japonya olduğunu, mağazanın açılışının üçüncü gününde

mağazaya gelen doksan bin ziyaretçinin ise bir dünya rekoru olduğunu belirttiği bildirilmiştir.

İzmir IKEA yetkilileri Türkiye’de pazardan pay almak yerine pazarı genişletmeyi hedeflediklerini belirtmektedirler. IKEA’nın kurulması sonrasında basında yer alan haberlerde yetkililerin bu hedeflerini destekler niteliktedir. 1 Mayıs 2005 Capital dergisinde yer alan bir yorumda; IKEA’nın pazarı disipline edeceğinden ve bu sektördeki Türk şirketlerinin yatırımlarında artışa neden olacağından ve böylece pazarın kendiliğinden büyüyeceğinden bahsedilmektedir. Nitekim IKEA’nın kendisine rakip olarak gördüğü MODOKA, Ümraniye’deki 350 mobilyacı ile kuracakları fabrikayı tek çatı altında toplama ve IKEA’ya kaptırdıkları müşterileri geri kazanma kararı ile IKEA gibi dev bir marka olma yolunda ilk adımını atmıştır. Dolayısıyla IKEA’nın iş yaptığı her ülkedeki, mobilyanın satın alınma ve dağıtılma şartlarını etkilediği savı Türkiye’de de geçerli olmuştur.

Ayrıca yabancı yatırımcıların girişi açısından da IKEA Türkiye önemli bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

IKEA yetkilileri, işletmenin istihdama katkı sağlayarak toplumsal açıdan, tüm dünyadaki mağazalarına Türk tedarikçilerden mal temin etmesiyle ekonomik açıdan, dünya mağazalarından alışveriş yapıyor olma hissi ile bireysel açıdan Türkiye’de kolay kabul gördüklerini ifade etmektedirler.

Yöneticiler, İzmir IKEA’daki uygulamaların, diğer ülkelerdeki uygulamalardan farkı olmadığını ifade etmişlerdir. IKEA’nın tüm dünyada sistemi ve tarzı aynı olduğunu, bu sistemin, yerel ihtiyaçları dikkate alma, kültüre duyarlı olma ve insana verilen değerle birlikte bu farklılığı içinde barındırarak, yerel duyarlılıkla, global bütünleşmenin eş anlı gerçekleştirilmesine olanak sağladığını belirtmişlerdir.

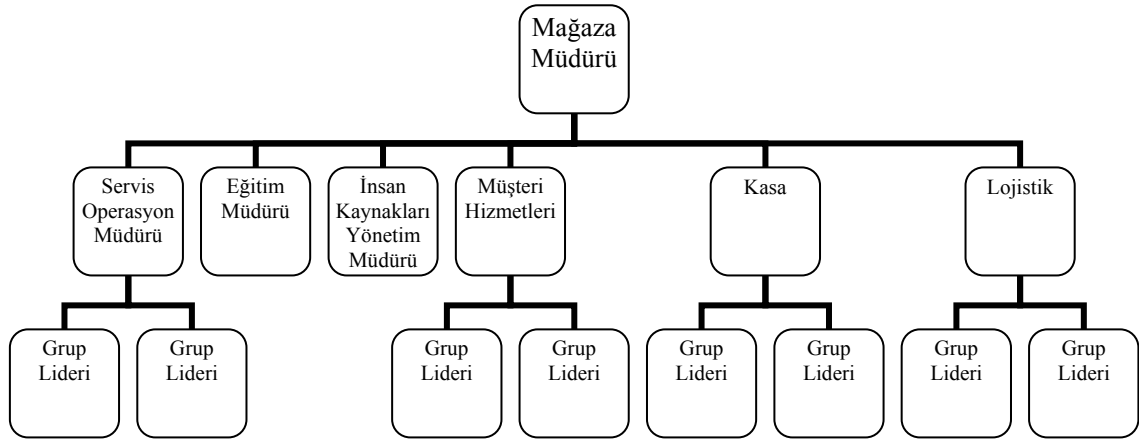
#### a) Örgüt Yapısı

Türkiye’de kurulmuş olan iki mağazada, henüz yabancı işgören sayısı çok az olup, sadece üst düzey yönetimi, farklı ülke yöneticilerinden oluşmaktadır. 275 kişiden oluşan İzmir IKEA çalışanlarının demografik dağılımları aşağıdaki gibidir.

- Ortaokul 6%
- Lise 27%

- Meslek Lisesi 17%
- Yüksek Okul-Üniversite 42%
- Diğer 8%
- Erkek işgören 61%
- Kadın işgören 39%

IKEA'nın yönetim tarzı, İsveçli olmayan üyeler tarafından "açık ve insancıl" olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın uzantısında, hiyerarşinin yer almadığı İzmir mağazası örgüt yapısında, mağaza yöneticisi ile işgörenler arasında tamamının IKEA çalışanları olarak adlandırıldığı sadece üç sorumluluk seviyesi bulunmaktadır. (Şekil 29)



Şekil 36. IKEA Mağazalar Örgüt Yapısı

<http://www.ikea-group.ikea.com>((15.05.2006/ 27.09.2007))

Her bir grup liderine 30 çalışan bağlıdır. Örgüt şemasından da görülebileceği gibi, Servis Operasyon müdürü, Eğitim müdürü, İnsan Kaynakları Yönetim müdürü, Müşteri Hizmetleri müdürü, Kasa ve Lojistik müdürleri mağaza müdürüne bağlı olup, her bir müdürlüğe ise iki grup lideri bağlanmıştır. Her bir grup müdürünün yaklaşık otuzar kişilik çalışanları( co-workers) bulunmaktadır.

#### b) Örgüt Kültürü

İzmir IKEA'da örgüt kültürü; informallik, saygı, farklılık ve büyüme için gerçek fırsatlar yaratabilme gücüne inanç olarak özetlenmektedir. Değişikliklere açıklığın

vurgulandığı IKEA kültüründe; sadece yassı paketleme, ilk ismi kullanma, ortak amaca yönelik farklı yollar arayışı gibi klasik sembollerden taviz verilmeyeceği ve bunların örgütün kritik sembolleri olduğu vurgulanmaktadır.

İzmir IKEA kültürü aşağıdaki temel ifadelerle tanımlanmaktadır;

- Birliktelik ve Heyecan; Meslektaşlarımıza saygı duymak, zor zamanlarda birbirimize yardım etmek. Kadrolamada; açık iletişime ve takım çalışmasına yatkın kişiler seçmek,
- Yenilik Arzusu; Yenilik için sürekli duyulan istek, değişiklik yapma eğilimi ve arzusu,
- Yüksek Maliyet Bilinci; IKEA operasyonun her alanında uygulana yüksek maliyet bilinci; işletmenin iş fikrini yansıtan; en iyi, en düşük maliyetli, en kazançlı işin yapılabilmesi,
- Sorumluluk; Sorumluluk alma ve gerektiğinde vermeyi kabul etme isteği,
- Mütevazılık ve İrade; Başka insanlara ve onların görüşlerine saygı duyma ve önyargısızlık,
- Sadelik; Sade alışkanlıklar, sade faaliyetler, statü sembollerinden hoşlanmama gibi hem davranışlarda hem de faaliyetlerde gösterilen sadelik.
- Örnek Olma Yoluyla Liderlik; IKEA'daki "hiçbir metot, iyi bir örnekten daha etkili olamaz" inancı,
- Gerçekçi Olma, Günlük İşlerde Pratik ilişkiler kurmak,
- Daima "yolda" olmanın önemi; Hedefin kendisinden çok hedefe ulaşmak için farklı yollar bulmaktan zevk alma,

#### c) İnsan Kaynakları Yönetimi

İzmir IKEA insan kaynakları yönetiminde, öncelikli konular sekiz başlık altında toplanmıştır;

- İşe alma planlaması,
- Geleceği düzenlemek,
- Çeşitlilik,
- Öğrenme ve gelişim,
- Açık IKEA,



- Esneklik,
- İş/Yaşam dengesi,
- Liderlik ve kültür

Ayrıca; İzmir IKEA’da insan kaynakları yönetimi uygulamalarının üç hedefi olduğu belirtilmektedir. Ele alınan bu üç ana hedefin kültürel farklılıklar yönetimi uygulamalarını kapsamaması, IKEA’nın bu alanda gösterdiği duyarlılığın bir ifadesi olarak kabul edilebilir.

Birinci Adım; IKEA’da Birleşme ve Bütünleşme; IKEA’nın bütünleşme yaklaşımı, homojenlik, tek tip düşünme veya İsveç kültürüne uygunluk gibi bir felsefeyi değil aksine, IKEA müşterilerinin beklentilerini karşılama potansiyeli ve hevesliliğine, IKEA felsefesini özümseyebilme yeteneğine sahip işgörenlerin bir arada toplanabilmesini hedefler.

İkinci Adım; IKEA’da Gelişme; İnsan kaynakları yöneticileri, IKEA gelişiminin, IKEA’ya anlamlı katkılar sağlayacak işgörelere bağlı olduğu inancıyla, kadrolama, terfi gibi kararlarında; “daha çok öğrenmeye yönelik güçlü bir arzu duyma” kriterini temel almaktadırlar.

Üçüncü Adım; IKEA’da Yönetim ve Liderlik; IKEA’da liderler, işgörenlerin sadece yapmaları gerekenleri söyleyen ve denetimini gerçekleştiren kişiler değil, yetiştirme, gelişme sorumluluğunu üstlenmiş kişilerdir. Bir başka ifade ile sorumluluğunu aldığı işgörelere davranışlarıyla örnek olma, başarısı için gerekli ortamı yaratma, kısacası işletmede anahtar bir pozisyonda yer alması sorumluluğunu üstlenmiş kişilerdir.

“IKEA’da çalışmak nasıl bir iştir?” sorusu , hem işgörenler hem de yöneticilere yönelik ayrı başlıklar altında şu ifadelerle tanımlanmıştır,

#### İşgörenler için;

- Büyüyen bir global şirkette çalışıyorsan, örgütün iyi tanımlanmış vizyon, misyon ve iş değerlerini paylaşmalısın,
- İşletmede, günlük işlerinde bir uzman gibi çalışarak, işletmenin tüm birimleriyle ilgini kesmeyerek, işletmenin başka ülkelerdeki birimlerinde farklı sorumluluklar alarak, becerilerini geliştirmelisin,
- İşletmede insani değerler ve takım ruhu işin önemli bir parçasıdır. Sadece kendinin değil, başkalarının gelişimine de katkı sağlamalısın,
- IKEA’da yaptığın her bir pozitif katkı mutlaka ödüllendirilecektir.

- Şirketinle birlikte büyüme ve gelişme şansına sahip olacaksın.

Yöneticiler için;

- Dünyanın her yerindeki ihtiyaçlara yönelmek,
- Müşterilerin rahat edebileceği şeyleri yapmaya kendini adanmak,
- Küçük başlayıp, yavaş adımlarla genişlemek,
- Her ülkede büyük şehirler çevresinde ve mağaza yakınlarında kurulmak.

Yapmış olduğumuz görüşmelerde, her düzey işgören, insanların ancak uykularında hata yapmayacaklarını, hatanın doğal bir öğrenme yöntemi olduğunu, ancak yapılan hatanın paylaşılarak bir daha tekrarlanmasına imkân verilmediğini belirterek, IKEA örgüt kültürünün Türkiye’de yaklaşık iki yıl gibi kısa bir süre içinde, düşünce olarak aktarılabildiğinin ipuçlarını vermektedirler. Fakat, yöneticiler ileride de açıklanacağı gibi bu konuda eylemsel düzeyde birtakım sıkıntılar yaşadıklarından da bahsetmişlerdir.

IKEA işgörenleri, işyerindeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının evrensel bir cazibeye sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu uygulamaları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür;

-Kararlara katılım; işgörenler kararlara katılmaktan ve tüm seviyelerde inisiyatif kullanılmasına olanak verilmesinden oldukça hoşnuturlar. Yapılan hatalar “yaparak öğrenmenin” bir parçası olarak kabul edilir ve hoş görülür. işgörenlerin her ortamda fikirlerini ifade etmeleri mümkündür.

-Bireyin önemi; İşgörenlerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlayacak uygulamalar mevcuttur. İş geliştirme sorumluluğu üstlenirler, mevki ayrımı olmaksızın mağazanın sunduğu sosyal olanakları eşit şartlarda kullanırlar, yöneticiler dahil tek tip giyinirler, yaka kartlarında unvan taşımazlar, ihtiyacı olan tüm işgörenler, şirket arabalarını kullanabilirler.

- Kadrolama politikalarındaki eşitlikçi yaklaşım; İzmir IKEA işgörenleri işe alım kriterlerinden hoşnuturlar. İnsan kaynakları yöneticileri kadrolama sürecindeki amacın; boş pozisyonları doldurmak değil, kurumsal değer ve vizyonu paylaşabilecek takım arkadaşlarımızın aramıza katılımı olduğunu belirtmektedirler. Kadrolamada, yeterlilik kriteri alınan eğitimin ötesinde, yetenekler toplamı olarak ifade edilir. Bir başka ifade ile kişinin aldığı profesyonel eğitim, şart veya avantaj olarak değerlendirilmemektedir.

Önyargısız olma, bildiklerini başkalarıyla paylaşma başta olmak üzere, dayanışma, bağlılık, mütevazılık, iyi iletişim becerisi, önyargısız olma gibi özellikler aranmaktadır.

İzmir IKEA, kişileri ulusal kimlikleriyle ilişkilendirmeden, değişik ülkeler, perspektifler ve yaklaşımlardan gelen insanları işletmeye çekebilme amacı taşır.

- Eşitlikçi yönetim; İzmir IKEA işgörenlerin terfileri, ödüllendirilmeleri, eğitim düzeyleri gibi geleneksel ölçütlerden çok IKEA ruhunu anlamalarına ve işletmeye sağladıkları katkılara bağlıdır. Formal bir kariyer çizgisi olmayan IKEA'da, her işgören üst düzey yönetici olabilir.. Haftalık iki gün olan izinlerin her bir işgörenin kendi ihtiyaçları doğrultusunda istediği bir günde kullanılabilmesi alternatifi de özellikle çalışan anneler için ideal uygulamaları ifade etmektedir.

-Yetiştirme Programları; İzmir IKEA'da yetiştirme programları; ayrıntılı kural ve prosedürlerden çok, tartışmaya dayalı, açıklamalı daha yumuşak bir yaklaşımda gerçekleşir. IKEA'nın insanları yönetme ve iş yapmadaki bu ince tarzı global düzeyde de koruyabilmek için, IKEA kültürünün kalbi olarak ifade edilen Almhuld'da yerel yöneticilere altı/sekiz ay arası IKEA tarzı(IWAY) ve IKEA kültürü eğitimleri düzenlenir. İşgörelere bu bilginin aktarılabilmesi, genelde örnek olaylar üzerinden yapılan uzlaşmacı yorumlarla gerçekleştirilmektedir.

#### d) Sosyal Sorumluluk

Kültürel olarak farklı bir çevrede kabul görmeyen en anlamlı yollarından birisi; global düzeyde tüm kültürlerin üzerinde uzlaşmaya vardıkları ortak bir konu olan sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Henüz yeni kurulmuş oldukları için, sosyal sorumluluk uygulamalarının daha başında olduklarını belirtmelerine rağmen, bu süre zarfında; Ege Üniversitesi Hastanesi odalarına mobilya temin etmek, eğitime destek olmak gibi gerçekleştirdikleri projelerin toplum tarafından olumlu karşılandığını ve imajlarına katkı sağladığını belirtmektedirler. Üniversite öğrencilerine part-time çalışma imkanı sunulması, çalışma programlarının ders saatlerine göre ayarlanabilmesi, mağazada staj taleplerinin geri çevrilmemesi, kanserli çocuklara umut vakfı projesi kapsamında sağlanan olanaklar, Unicef ile yapılan ortak çalışmalar diğer sosyal sorumluluk uygulamaları olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda mobilya sektörüne ilham kaynağı olduklarını ve rekabetin kızıştığını, bunların Türk mobilya sektörü için olumlu gelişmeleri ifade ettiğini belirtmektedirler. İzmir Karabağlar'da, mobilyacılar

sitesindeki marangozların kulağının arkasında IKEA kalemleriyle ölçü almalarını, esprili bir şekilde hoş karşıladıklarını söylemektedirler.

## 2. Bulguların Analizi ve Hipotezlerin Doğrulanması

İzmir IKEA'nın sahip olduğu vizyon, misyon ve değerlerinin özellikleri, işletmede ayırt edici bir kültür ve yönetim biçiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu değerler daha çok insan davranışlarına ve IKEA'da bulunduğu pozisyon adına davranış gösterebilmeye yönelik olup, örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İzmir IKEA yöneticileri bu değerlerin global olduğuna ve zaten işgörenlerin tamamında bulunması gereken insani değerler olduğuna inanmaktadır.

Mobilya ve ev ürünlerinin diğer mobilyacıardan farklı olarak cazip ortamlarda sergilenmesi, ürün dizilerinin genişliği, müşteri odaklılığı, tedarikçileriyle kurduğu bağlar, maliyet bilinci, ayırt edici imajı, müşteriye de üretim değer zincirine ilave eden iş yapma felsefesindeki bu benzersiz becerileri, İzmir IKEA'yı rakipleri karşısında taklidi zor bir konuma ulaştırmasının nedenleri olarak açıklanabilir.

İşgörenlerin yöneticiler ile kurduğu iletişim, mevki ayrımı olmaksızın çalışanların giyimlerindeki tek tiplilik ve yemeklerin aynı ortamda yenilmesi, mağaza operasyon müdürünün bile, mağaza temizliği gibi sıradan ve rutin işleri paylaşıyor olması, ya da yaka kartlarında unvanın yer almıyor olması gibi bulgular, “kıdemden bağımsız hepimiz IKEA çalışıyoruz” ruhunun göstergeleri olarak tespit edilmiştir. Bu konuda müşterilerin; sıradan giysileri nedeniyle, İzmir mağaza müdürü ve diğer yetkilileri, birinci kademe işgörenlerle karıştırarak, ürünler hakkında bilgi istediklerine dair pek çok olaydan bahsedilmektedir.

İzmir IKEA'lı yöneticiler, IKEA'nın evrensel değerleriyle gittiği ülkelerde, o ülkenin yerel uygulamalarını esnetip kendi değerlerini yerleştirebildiği gibi, tam tersi durumlarda yaşanabildiğini belirtmişlerdir. Örneğin genelde tüm IKEA mağazaları haftanın yedi günü açık iken, Hollanda'da tüm işyerlerinde pazar günleri çalışılmamaktadır. IKEA yönetimi bu uygulamayı belirli bir süre sürdürmüştür. Fakat son dönemlerde IKEA Hollanda ayda bir pazar günü çalışılması kararına uzlaşmacı yaklaşmıştır. Yerel kültürel özelliklerin IKEA uygulamalarını yönlendirdiğine de sıkça rastlanmaktadır. Bu uygulamalar daha çok ürün tasarımına yönelik olmaktadır. Örneğin,

İzmir IKEA yöneticileri, “ince belli çay bardağı” ile “rakı bardağı”nın sorulduğu tek IKEA mağazasının kendileri olduğunu ve tasarımcıların bu yoğun isteği listelerine aldıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, Türk standartlarının Avrupa standartları ile uygun olmasının ürünlerde farklılığı engellediğini belirtmektedirler.

Yöneticiler Türkiye’de devlet yatırım politikasının, sendikal faaliyetlerin, diğer bazı ülkelerde (Örn; Fransa) karşılaşıldığı gibi bir bariyer teşkil etmediğini de belirtmektedirler.

Kültürel farklılıklar konusundaki yaklaşımlarını ise tek bir cümle ile özetlemektedirler; “Kabul et ve saygı duy” IKEA’nın global düzeyde ve doğal olarak Türk işgörenlerinde yarattığı kültürel duyarlılık, IKEA’nın kültürel farklılık yönetiminin transfer uygulamalarındaki başarısında saklıdır.

İzmir IKEA uygulama sonuçlarına göre, hipotezlerimize yönelik genel değerlendirmeler şöyledir.

İzmir IKEA’da liderlik davranışlarına ait bulgular, aşağıda belirtilmiş bazı engelerin varlığına rağmen, önemli ölçüde **“H1. İzmir IKEA’daki yöneticilerin LİDERLİK davranışları, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır.”** hipotezimizi doğrular niteliktedir.

Liderlik tanımlamasında yer alan başlıca değerler;

- İşgörenlerin karar vermelerini, sorumluluk almalarını cesaretlendirme, hata yapmalarına izin verme; “Hata yaparak öğrenme”, “İnsanların ancak uykularında hata yapmayacakları” felsefelerinin karşılığı olarak yer alır.

- IKEA kültürünü işgörelere yansıtabilme yeteneği, liderliği karakterize eden temel unsur olduğu belirtilmektedir.

- Motivasyon yeteneği; liderlikte öne çıkan diğer bir özelliktir.. Açık tanımlanmış amaçlar, vizyon motivasyonun ruhudur olarak tanımlanır.

- Müşterilere ulaşabilme potansiyeli,

- Farklılıkları kaynak olarak görme,

- Yerel şartlara duyarlılık,

- Ortaklara, yerel hükümet birimlerine, sendikalara yönelik etkin iletişim çabaları,

- Kültürel farklılıklara yönelik önyargıyı yok etme,

- Yeni ve bilinmeyen şeylere açık olma, global liderin diğer ön plana çıkan özellikleri olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik tarzı , “örnek olma yoluyla liderlik” olarak tanımlanmaktadır. (“hiçbir metot, iyi bir örnekten daha etkili olamaz” ) İzmir IKEA’da, işgörenlere yaptıkları işin sorunlarını, çözüm planlarını belirlemede büyük ölçüde yetki verilmesi, yeni bilgi ve önerileri test etme, deneme, sonuçlarını tartışmayı sağlayan ve teşvik eden, departmanlararası yapılan toplantı ve çalışmaların varlığı, liderlik özelliğine hipotezimizi destekleyen diğer bulgularımızdır.

İşgören farklılıkların bir kaynak olduğunu belirten yöneticiler, izinlerinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda istediği bir günde kullanılabilmesi alternatifini, işgören seçimi, terfisi gibi kararlar da cinsiyet temelli ayrımlar yapılmamasını da kadın çalışanlarına yönelik, ideal uygulamalar olarak belirtmektedirler.

Türkiye’nin liderlere yönelik en kapsamlı zirvesi olarak tanımlanan ve 12 Nisan 2007 tarihinde gerçekleşen Türkiye IV. Liderlik Zirvesi’nde IKEA Genel Müdürü Mikael Bartroff’un konuşmacı olarak yer alması hipotezimizi destekleyen bir diğer bulgudur.

IKEA’nın liderlikte yönetmekten çok destekleyici bir role sahip olmak anlayışının, Türk yöneticilik anlayışıyla örtüşmediği, Türkiye uygulamalarında fazla benimsenmediği belirtilmiştir. Ayrıca işgörenlerin yaptıkları hataları, diğer tüm işgörenlerle paylaşmaları, birlikte çözüm bulunması ve böylece hatanın başkaları tarafından da tekrar edilmesinin önlenmiş olacağı uygulaması da fazla benimsenmeyen uygulamalar arasındadır. İsveç tarzının global düzeyde yayılmış tüm mağazalarda vurgulanmasından dolayı, tek merkezli (etnosentrik) suçlamalara hedef olması ise bir diğer problem alanı olarak belirtilmiştir. Yöneticiler, bu değerlendirmelerin aksine; evrensel insani değerlerden oluşan kendi örgüt kültürlerini yerel çalışanlara adapte ettiklerinde, yeni global liderler yaratacaklarını savunmaktadırlar.

**“H2. İzmir IKEA’daki ÖRGÜT İÇİ VE DIŞI İLETİŞİM uygulamaları, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır”**, hipotezimiz, araştırma bulgularımızla en fazla desteklenen hipotezlerimizden birisidir.

IKEA’nın gerek örgütsel, gerekse örgüt dışı iletişim uygulamaları, merkezden yönetilen ve sıkı bir denetimle takip edilen uygulamaları arasındadır. Ürün bilgi desteği (PIA) olarak adlandırılan IKEA merkez bilgi teknolojileri sistemi (IT) İzmir IKEA’nın dışsal iletişimini yönlendiren verileri aktarmaktadır. Bu merkez, tasarım; dağıtım;

tedarikçilerle, devletle, sendikalarla ilgili bilgileri toplama görevini yerine getirmekte ve yönlendirici rol oynamaktadır.

Merkez IKEA ile kurulan iletişim genellikle İzmir IKEA'nın kültürel farklılık yönetiminin transferine katkı sağlamak amaçlıdır. Bu amaçla merkez IKEA çeşitli örgüt içi iletişim yöntemleri kullanmaktadır. İletişim uygulamaları öncelikle, mağazaların açılışlarında başlatılmaktadır. Tecrübeli ve farklı kültürel alt yapılardan oluşan "Tight-Knit" adı verilen ekipler; İzmir mağazasının açılışında, IKEA kültürel farklılık uygulamalarının transferine nezaret etmişlerdir. Sistem öğretilinceye kadar eşlik eden bu ekipler, anahtar pozisyonları İsveç merkezden gönderilen yöneticilere bırakmak kaydıyla, tüm yönetimi yerel yöneticilere devretmektedirler. Başta devredilmeyen anahtar pozisyonlar ise, zaman içinde kültürün yerleştirildiğine emin olduğunda, yerel yöneticilere devredilmeye devam edilmektedir.

IKEA'nın İsveç'teki merkezi Almhul'da; yeni açılan mağazaların üst düzey yöneticilerini kapsayan altı, sekiz ay arası süren ve sonradan sadece hafta sonları olarak devam eden seminerler, kültürel farklılık yönetimine ilişkin transferde ikinci yöntemdir. Bu seminerlere katılan İzmir IKEA yöneticileri, mağazaya döndüklerinde kendilerine verilen bilgileri, yerel lisanla aslına uygun olarak tüm işgörenlerine aktarmışlardır. Ayrıca Inter IKEA Systems BV tarafından Hollanda'da kurulmuş olan, IKEA Business College (BC)'in temel eğitimleri arasında verdiği kültürel farklılık yönetimi eğitimi, IKEA mağazalarındaki müdür düzeyinde bulunan yöneticileri kapsamaktadır. Bu bilgiler, yerel bölgedeki her işgörene, kendi müdürleri vasıtasıyla işbaşı ve sınıf eğitimleri ile aktarılmaktadır.

Üçüncü yöntem ise, her bir ülkede tüm mağazaların bağlı bulunduğu IKEA merkez ofisten, belirli periyotlarla yapılan denetim ziyaretleridir. Örneğin Türkiye'de mevcut iki IKEA mağazasının bağlı olduğu, İstanbul merkez ofis bu denetimleri gerçekleştirmektedir.

Kültürel farklılık yönetiminin transferinde dördüncü yöntem; IKEA İsveç merkeze bağlı iş müfettişlerinin "sosyal sorumluluk" uygulamaları başta olmak üzere yaptıkları denetimlerdir.

Kültürel farklılık yönetimi uygulamalarının transfer edilebilmesindeki son yöntem ise; işletme içinde, farklı kültürlerle duyarlılığı açıklayan en iyi örnek olayların intranet vasıtasıyla aktarılarak görsel hale getirilmesidir.

İzmir IKEA’da halkla ilişkiler faaliyetleri, pazarlama departmanı ve özel halkla ilişkiler danışmanlık firmaları ile birlikte sürdürülmektedir. İşletmenin imajına yönelik, toplumda çıkan olumsuz bilgilere, bu danışmanlık firması sayesinde kısa sürede ulaşıldığı belirtilmektedir. İzmir IKEA yöneticileri, halkla ilişkilerde öncelikli hedef kitleleri müşteri ve basın olarak belirlemişlerdir. Basınla kurulan olumlu, düzenli ve sürekli bir iletişimin ve müşteri zihninde IKEA imajı yaratacak halkla ilişkiler çalışmalarının, müşteri şikayetlerinde veya basında çıkan olumsuz haberlerde etkili olduğunu belirtmektedirler.

Örneğin 2007 yılında, basında bir köşe yazısında IKEA’nın müşteri şikayetlerine yönelik çıkan bir haberin uzun bir süre gündemde kaldığı tespit edilmiştir. Aynı köşe yazısında, IKEA’nın Türkiye’deki üst düzey yöneticilerince yapılan basın açıklamalarına yer verilmiştir. (Uluç H., “IKEA’dan” Sabah gazetesi, 02.10.2007) Bu açıklamalarda, her zaman kendini geliştiren, müşterisine değer veren, dinleyen ve çözüm getirmeye çalışan bir yönetim anlayışına sahip olduğu, eleştirilerin IKEA için çok değerli bir geri dönüş olarak değerlendirildiği, gerekli uyarıların yapıldığı ve önlemlerin alındığı doğrultusundaki haber aynı köşe yazısında çok olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca her katalog döneminde ilk tanıtımların basın toplantısı ile gerçekleştirilmesi, 1 Nisan Şaka Şöleni gibi faaliyetlere yer verilmesi gibi uygulamalarla hedef kitlelere ulaşılmaya çalışıldığı belirtilmiştir.

İzmir IKEA mağazasına özgü sosyal etkinliklerin başlıcalarını ise; katalog ilk basıldığındaki kutlama partileri, yoğun çalışma dönemleri sonrası motivasyon geceleri, yılbaşı eğlenceleri, sörf gibi sporsal aktiviteler, aileler ile birlikte düzenlenen mangal partileri olarak belirtmektedirler.

İzmir IKEA, sabahları “Roll Call” adı verilen 10 dakikalık toplantılarla güne başlamaktadır. Her seviyeden işgörenin katılımının sağlandığı bu toplantılarda bir önceki günün genel değerlendirilmesi, o günkü işlerin planlanması, misafir olarak katılan IKEA yönetimi temsilcilerinin tanıştırılması gerçekleştirilir. Bu toplantının ardından günün sorumlu yöneticisi, günün açılışını yapar. Yapılan anonslarla doğum günü gibi özel günler kutlanır.



Yöneticiler yazılı iletişimin duyguların tam olarak yansıtamayabileceği düşüncesiyle, sözlü iletişim tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Mağazada ilan panoları da yoğun kullanılan bir diğer örgütsel iletişim aracıdır.

“Bilgi paylaşarak çoğalır” düşüncesini temel alan İzmir IKEA’da iletişim kanalları son derece informaldır. Bir bilgiye ulaşıldığında, önce grup liderleriyle paylaşmakta ve bilgi buradan tüm grup üyelerine dağıtılmaktadır.

“Örgüt kültürümüzü oluşturan IKEA ruhu bizi birbirimize bağlar” ve “IKEA tarzı iş yapma(IWAY) örgütsel iletişimde vurgulanan konulardır.

Ayrıca mağazanın yatay örgüt yapısı da örgütsel iletişimin hızını ve kalitesini de artırmaktadır.

İşgörenlerin işletmeye bağlılığı ve motivasyonları oldukça yüksektir. İzmir IKEA’da her düzey işgöreni kapsayan, “IKEA Araba Havuzu” sisteminin uygulandığını, ihtiyaçları olduğu takdirde işletme arabasını kullanabildiklerini ve Türkiye’deki geleneksel uygulamaların aksine, arabaların sadece makam arabası olarak görülmemesini memnuniyetle karşıladıklarını belirtmektedirler. Ayrıca;

- Sigortalı çalışabilmek,
- Günlerini kendileri belirleyerek, haftada iki gün izin kullanabilmek,
- Fazla mesailerin düzenli ödenmesi,
- Global bir işyerinde çalışıyor olmak,
- Mağazaların çekiciliği,
- Eşitlikçi davranışlar, İzmir IKEA’da çalışanların en fazla memnuniyet duydukları uygulamalar olarak belirlenmiştir.

İşgörenler IKEA’ya eylemsel veya düşünsel katkılarının, hediye çekleri, global düzeyde yayınlanan “IKEA İŞ Fikirleri Dergisi” nde yer alma, fotoğraflarının panolarda yer alması gibi özendiricilerle ödüllendirildiklerini belirtmektedirler.

İşgören motivasyon ve memnuniyeti, “standart voice” adı verilen bir anketle ölçülmektedir. 2007 yılının başında ilk defa uygulanan bu kapsamlı anketin sonuçları, tüm departmanların yer aldığı toplantılarla değerlendirilmektedir. Mağaza yöneticileri, bu anket sonuçlarına göre; işgörenlerin, IKEA üyesi olmaktan mutluluk duyduklarını ve kendilerini bir aile üyesi gibi hissettiklerini belirtmişlerdir. Mağazaya işgören alımında, ilk olarak mağaza çalışanlarına duyuru yapılması ve bir görevde çalışanların yeni ilan edilen boş kadroya aday olabilmesi uygulamasının ise işgörenlerin işletmeye duydukları

aidiyet duygusunu güçlendirdiğini belirtmektedirler. Yöneticiler işletmede açık iletişimin bulunduğunu, tüm işgörenlerin görüş, şikayet ve önerilerini her zaman paylaşabilecekleri şeffaf bir iletişim ortamına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

İzmir IKEA’da son 1 yılda, işletmeden yaklaşık 80 kişi ayrılmıştır. Yaş ortalamasının çok düşük olduğu mağazada, askerlik, evlilik ve eğitim başlıca ayrılma nedenleri olarak belirtilmiştir. Henüz askerlik yapmamış olan kişileri, istihdam olanaklarından soyutlamak istemedikleri için bu sorunu aşılamaz olarak görmediklerini belirtmişlerdir.

“İtme Stratejisi”nin uygulandığı pazarlama politikalarında, “dünyanın her yerinde IKEA tarzı aynıdır” düşüncesi varlığını korusa bile, IKEA pazar araştırmacıları, girilmesi düşünülen her bir pazar için yatırım kararı alınmadan önce kendi tarzlarının uygunluk düzeyinin analizini yaparlar. İzmir IKEA yöneticileri, IKEA’nın uzun yıllardır tedarikçi ilişkisi içinde bulunduğu Türkiye’de kültürel uyum ve çatışma noktalarının önceden tespit edilebilmesinin sonuçlarından faydalanmışlardır.

Ayrıca IKEA markasının giderek globalleşmesi, farklı pazarlarda, işletmeye yönelik birbirinden farklı önyargıların oluşmasına neden olmuştur. Bu önyargıların giderilmesinde Halkla ilişkiler ve çeşitli medya çalışmalarının varlığı, büyük bir öneme sahiptir.

İzmir IKEA dışsal iletişimin sağlanabilmesinde sıradışı yöntemler uygulamaktadır. Örneğin, IKEA bir pazar günü sabahın erken saatlerinde önce spor amaçlı, sonra da piknik amaçlı rıhtıma inen İzmirliileri karşılayarak, çeşitli etkinliklerle hem müşteri şikayetlerini öğrenmiş, hem de ürünlerinin tanıtımını yapmıştır.

Sıradışı bir diğer İzmir IKEA uygulaması ise, “Everything Fabulous” adındaki bir sergiye ev sahipliği yapılmasıdır. Bu sergide İzmirliiler için gerçek bir deneyim olan, IKEA ürünleri ile Newyork sokakları tasarımı yarışması yapılmıştır.

Sapanca’da gerçekleştirilen “Kutsal Hazine Avcıları” simülasyon programı, örgüt içi iletişimin, iş hayatındaki yeri ve önemini farklı bir yolla vurgulayan diğer bir iletişim etkinliği olarak yer almıştır. Program sonrası, katılımcılardan deneyimlenen konuların iş yaşamıyla bağlantı kurmaları istenerek, görüş paylaşımında bulunmaları sağlanmıştır.

IKEA, global düzeyde tüm kültürlerin üzerinde uzlaşmaya vardıkları ortak bir konu olan sosyal sorumluluk bilincini, kültürel farklı bir çevrede kabul görmenin en anlamlı yollarından birisi olarak değerlendirmektedir. IKEA’nın ana vatani

İsveç'te sosyal sorumluluk bilinci ve etik performansın doğal bir yükümlülük alanı olarak algılanması gerçeği, İsveç'li diğer işletmeler gibi İzmir IKEA uygulamalarına da yansımıştır. IKEA bu bilinçle yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri ve etik davranışlarını, her yıl bir raporla yayınlamaktadır.

Geniş bir tabana yayılmış tedarikçileri, işgörenleri ve yöneticileri ile merkez IKEA'nın, yeni bilgi yaratma, bilgiyi paylaşma ve bu bilgiyi global düzeyde yayarak, örgüt bilgisi haline getirme açısından önemli bir rekabetçi üstünlüğe sahip olması **“H3. İzmir IKEA'daki ÖRGÜTSEL ÖĞRENME uygulaması, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır.”** hipotezimizin geliştirilmesi nedenidir.

Global düzeydeki değişimleri önceden görebilme yeteneği sunan öğrenen örgüt yönetim modeli, İzmir IKEA'da “yaparak öğrenmenin” karşılığı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın hata yapmasına fırsat vererek, bundan ders çıkarmasını sağlamak, bilginin kalıcılığı ve personelin bilgi üretmesine katkısı açısından önemli bir uygulama olarak ele alınmaktadır.

İzmir IKEA felsefesine göre; nereye ulaşılmaya çalışıldığı ve bu amaca nasıl ulaşılabileceği, ulaşıldığındaki kendi sağladığı katkının ne olacağı hakkındaki netlik ve eşitlikçi yaklaşım kişiyi motive eder. SML (Self Managed Learning) olarak tanımladıkları Örgütsel öğrenme modelinde, kişi nasıl öğrenileceğini öğrenmektedir. Bu yöntemin temel elemanları;

- Program kapsamını haritalama,

- Ben neredeydim?
- Ben şimdi neredeyim?
- Nereye gitmek istiyorum?
- Buraya nasıl gidebilirim?
- Buraya ulaştığımı nasıl bilebilirim?

- Öğrenme bağlantısı,

- Öğrenme grubu,

- Öğrenme.

İzmir IKEA, uygulamalarında işgörenlerin örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlamak amaçlı, Türkiye'deki profesyonel eğitim ve danışmanlık işletmelerinden destek almaktadır. Örneğin 15-16 Ağustos 2006 tarihinde iki gün süreli, grup

liderlerinden oluşan bir grup, Navitas firması gelişim rehberliği hizmetlerinden yararlanmışlardır. Eğitimin sonrasında takip ve izleme sistemi ile, katılımcıların kendi farkındalıklarının yaratılması, güçlü yönlerinin işlerine yansıtılmalarında ve zayıf yanlarının ise geliştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığı gözlenmiştir.

Sapanca'da gerçekleştirilen "Kutsal Hazine Avcıları" simülasyon programı gibi programların işgörenleri geliştirici sistemler olarak değerlendirilmesi, işgörenlerin yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, "nasıl rekabet edebileceğini" ve "sorunları nasıl çözebileceğini" öğreneceklerinin esas alınması gibi, kişilerin öğrenme sürecinin merkezine yerleştirildiğine dair bulgular, hipotezimizi destekleyen bulgulardır.

İzmir IKEA yöneticileri, başarı değerlendirme sistemlerinin, kontrolün varlığını hissettirmek amacından çok, ekip anlayışını güçlendirmek, başarı engellerini belirlemek, kişinin öz farkındalığının yaratılması gibi örgütsel öğrenme sürecine destek sağlayacak amaçlar taşıdığını belirtmektedirler. İzmir IKEA'da altı ay aralıkla yapılan başarı değerlendirme, ilk amirleri tarafından birebir görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmektedir. İlk amir bu değerlendirmeyi gerçekleştirmeden önce, bir üst amirin de görüşlerine başvurmaktadır. Birebir başarı değerlendirme yöntemi, işgörenlerin üstün ve zayıf yönlerini bildiren geribildirim de etkin olarak işletilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca başarı değerlendirme sonuçlarına göre, iş'le veya iş'in yapılma süreci ile ilgili işletmeye yapılan katkılar mağaza yöneticisi tarafından ödüllendirilmektedir.

Ödüllendirme sistemi, olumlu davranışların desteklenmesi temel alınmaktadır. Müşteriler ve tüm işgörelere yönelik, teşekkürle sonuçlanan bir davranışta bulunan işgören, iletişim araçları ile tüm mağazada duyurulmakta ve ödüllendirilmektedir.

Ayrıca, işletmede başarı engellerinin birebir görüşmelerle tespit edilebilmesi, işgörelere işlerini daha iyi yapabilmelerine ve kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlayacak araç, zaman ve eğitimlerin tam olarak sağlanıyor olması gibi uygulamaların varlığı örgütsel öğrenmeye ilişkin hipotezimizi destekleyen diğer bulgularımızdır.

Başarı değerlendirme sistemlerinde, kesinlikle ırk, cinsiyet temelli ayrımların yapılamayacağını belirten yöneticilere göre, kariyer gelişimindeki başlıca kriterinde kurumun güçlü kültürüne uyum olduğunu ifade etmektedirler. Fakat başarı değerlendirme sistemine, takım arkadaşları, müşteriler gibi farklı bakış açılarını yansıtan kişilerin dahil edilmemesi; mağazanın yeni kurulmuş olması nedeniyle, IKEA iş yapma anlayışının

henüz uygulamalara tam olarak yansıyor yansımadığı konusundaki tereddütlerin varlığı olarak açıklanabilir.

**“H4. İzmir IKEA’deki ÇOK KÜLTÜRLÜ EKİPLER, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır.”** hipotezimiz ile örtüşür nitelikteki bulgularımız aşağıdaki gibidir.

- İzmir IKEA’nın işgören seçiminde, “ekip çalışmasına yatkınlık” özelliğini başlıca seçim kriteri olarak araması,
- Almhuld’da düzenlenen “IKEA tarzı” seminerlerine ve çok kültürlü bakış açısını değerlendirme çabalarına katılım konusunda yöneticilere verilen destek,
- IKEA’nın merkez teşkilatında yer alan, IPDC( IKEA Purchasing Development Centre) isimli çok kültürlü ekibinin çalışmalarını takip konusunda gösterilen özen,
- Ayrıca yeni mağaza kurulma çalışmalarına katılarak, her bir yerel mağazayı IKEA felsefesine uyumlu hale getirinceye kadar eşlik eden “tight- knit” adı verilen ekipler,
- Grup liderlerine bağlı ortalama 30 işgörenden oluşan, işlevsel ekipler.

İnsan Kaynakları yöneticileri, işgören seçiminde, “ekip çalışmasına yatkınlık” özelliğini başlıca kriter olarak ele almaktadır. Bu örgütsel uygulamanın; müşteri, tedarikçi gibi iş ilişkisi içinde olduğu tarafların global bir tabana yayılmış olmasının yarattığı belirsizliğin en aza indirilmesinde, farklı perspektiflere ve seçeneklere sahipliği ifade ettiğini ve daha isabetli kararlar alınabilmesi yönüyle önemli bir yönetsel uygulama olarak görüldüğü belirtilmektedir.

Yöneticiler, IKEA’nın Almhuld’da düzenlediği “IKEA tarzı” seminerlerini, farklı ülkelerden gelen mağaza yöneticilerinin önerilerini, sorunlarını paylaştıkları, kültürel bilgi alışverişine olanak tanıyan doğal olarak oluşmuş çok kültürlü ekipler olarak ifade etmektedir. Bu kültürel paylaşım çatışmaları azaltmada ve birbirlerinin düşünme şekli ve davranış tarzını anlamada yardımcı olan etkili bir kültürel farklılık yönetimi uygulaması olarak değerlendirilmektedir.

Merkezde beş çalışandan oluşturulmuş, IPDC( IKEA Purchasing Development Centre) adlı ekip çalışması sonuçları İzmir IKEA’lı yöneticilere aktarılmaktadır. Bu ekip çeşitli konulardaki gelişim programlarının hazırlanmasından sorumludurlar. Yeni

mağaza kurulma çalışmalarına katılarak, her bir yerel mağazayı IKEA felsefesine uyumlu hale getirinceye kadar eşlik eden “tight- knit” adı verilen ekiplerde, kültürel farklılıklar alanında önemli bir içsel bütünleşme aracı olma görevini üstlenmişlerdir.

İzmir IKEA’da, her bir departmanda grup liderlerine bağlı ortalama 30 işgörenden oluşan her bir birim işlevsel ekipler olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel ekipler, ticari, finansal, idari, işletme ya da insan kaynakları açılarından strateji, politika ve prosedürlerin kişisel bazda eşgüdümünü yaparlar. Mağazada bu ekipler, işletme vizyon ve misyonuna uygun yeni işleri büyük ölçüde kendi başlarına belirleyip yapabilirlerken, temel görevlerini planlama yetkisi ise ekip liderine aittir

İzmir IKEA’da yaptığımız araştırmamız **“H5. İzmir IKEA’daki ÖRGÜTLEME işlevine ilişkin uygulamalar, kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımaktadır”** hipotezimizle örtüşen aşağıdaki bulguları taşımaktadır.

İzmir IKEA müşteri, işgörenler ve yönetim arasındaki bilgi akışını en etkin şekilde sağlamak üzere hiyerarşinin minimum tutulduğu yatay bir şekilde organize olmuştur. Yapı üç yönetim kademesinden oluşmuş basık bir görünüme sahiptir. Mağaza, bu şekilde örgütlenmenin yarattığı ortamı, yöneticiler, ortaklar, işgörenler, müşteriler arasındaki, en iyi uygulamaların geliştirilmesini destekleyen örgüt yapıları olarak tanımlamaktadır. Böyle bir örgütlenme aynı zamanda, çokuluslu işletmelerin temel özelliği olan esnekliği işletmede ön plana çıkartmıştır.

IKEA felsefesine uyumlu hale getirinceye kadar eşlik eden “tight- knit” adı verilen ekipler, İzmir IKEA’nın dışsal iletişimini yönlendiren (PIA) olarak adlandırılan, IKEA merkez bilgi teknolojileri sistemi (IT) ise merkez IKEA ile İzmir IKEA ilişkilerinde etkin bir koordinasyon sistemini sağlamaktadır.

Yöneticiler yeni kurulması nedeniyle İzmir IKEA’da formalleşme derecesinin başlangıçta yüksek tutulduğunu, “tight- knit” adlı ekiplerin mağazanın açılışından itibaren IKEA kültürel farklılık uygulamalarının transferine, nezaret ettiklerini belirtmişlerdir. Fakat zaman içinde, kültürün yerleştirildiğine emin olduğunda, işlerin görülmesindeki ilke ve yöntemlerin izlenmesi yerel yöneticilere devredilmiştir.

İşgören seçimi, boş pozisyonları doldurmak değil, kurumsal değerleri ve vizyonu paylaşacak ekip arkadaşlarına ulaşmak olarak tanımlamaktadır. Öğrenme ve harekete geçme arzusu, ekip çalışmasına yatkınlık, mütevazilik, sorumluluk alma, müşteri

odaklılık, açık ve dürüst iletişim, tüm işgörenlere ve görüşlerine saygı göstermek işgören seçiminde aranan başlıca kriterlerdir.

Mağazada yeni işe başlayan işgörenlere, işi ve işletmeyi tanıtmak amacıyla örgüt el kitapları verilmektedir.

Ayrıca, “Ghoshal ve Bartlett’in “ Her birçok uluslu işletme, yoğun paylaşım içinde oldukları yan kuruluşlarıyla birlikte kendisi bir şebekedir” ifadesine uygun olarak, araştırmamız kapsamında incelediğimiz İzmir IKEA’da şebeke bir oluşum içindedir. Farklı ülkelerdeki tedarikçileri, eğitim, imaj geliştirme gibi konularda Türkiye’deki özel işletmelerden talep ettiği danışmanlık hizmetleri bu yapılanma içinde değerlendirilebilecek bulgulardır.

İzmir IKEA’nın örgüt yapısındaki kontrollerin, kontrolün varlığını hissettirmek amacından çok, ekip anlayışını güçlendirmek, başarı engellerini belirlemek, kişinin öz farkındalığının yaratılması gibi amaçlar taşıdığı belirtilmiştir. Bu amaçların kültürel farklılıkların yönetiminde önerilen örgütsel yapı özellikleri ile uyumlu olduğu belirtilebilir. Olumlu davranışların desteklenmesi temel alan ödüllendirme sistemleri ise, bu anlayışı destekleyen diğer bulgulardır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişimleri uzun yıllara dayanan çokuluslu işletmeler, yarattıkları ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel değişimlerle, rekabetin temel dinamiklerinin yeniden sorgulanmasına neden olurlarken, bir yandan da bu çevresel etkenlerin bağlayıcılığı ile mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Dünyayı tek bir pazar haline getiren çokuluslu işletmelerin, bu ortamdaki çevresel faktörleri anlama ve onlara uyum sağlama yetenekleri ise rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olmuştur. Bu çevresel koşullar içerisinde çok uluslu işletmeciliğin tüm unsurlarını etkileyebilme özelliğine sahip olan kültürel çevre ise çok daha derin bir anlam ve boyut kazanmıştır. Ulusal sınırların dışında faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler doğal olarak çok kültürlü yapılarla karşı karşıya gelmişler ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için kültürün örgütsel ve yönetsel boyutlarıyla ilgilenmek zorunda kalmışlardır.

Literatür araştırmalarında, kültürel farklılıklar konusunu ele alan çalışmaların, genellikle işletmede faaliyet gösteren işgören kaynağını dikkate aldıkları gözlemlenmektedir. Kültürel farklılıkların sadece işgören çeşitliliğinden kaynaklanmadığını öne süren çalışmamız, bu farklılık alanlarını; yöneticiler, işgörenler, kurucular/işletme sahiplerinden oluşan içsel kaynaklar ve müşteriler, hükümet, sendikalar, diğer işletmelerden oluşan dışsal kaynaklar olarak ele almıştır.

Çalışmamız çokuluslu işletmelerde kültürel farklılık yönetimine ilişkin yaklaşımların ve uygulamaların neler olduğunu ve bu uygulamaların hangi alanlarda rekabet avantajı yaratabileceğinin saptanabilmesini amaçlamıştır. Çokuluslu işletmelerin global ortamdaki rekabetçi üstünlükleri ve devamlılıkları, kültürel farklılığın içsel ve dışsal kaynaklarına yönelik kullanılabilecek örgütsel ve yönetsel araçların varlığına ve etkililiğine bağlı olacaktır. Çalışmamızda, kültürel farklılık yönetiminin etkililiğini sağlayacak bu örgütsel ve yönetsel araçlar, global liderlik, çok kültürlü ekipler, örgütsel iletişim, dışa dönük bilgi kanalları, network yapılar, öğrenen örgüt oluşturma olarak



belirlenmiştir. Çalışmamız güçlü örgüt kültürünün birleştirici etkisinin; kültürel açıdan karma bir işgücünün kendi potansiyellerini kullanmalarına olanak veren insan kaynakları yönetimi uygulamalarının; sosyal sorumluluk bilinci ve etik performansın varlığı halinde, kültürel farklılıkların potansiyel rekabet üstünlüğü getirebileceği üzerinde durmuştur. Çalışmamızda, maliyet avantajı, kaynak kazanımı, pazarlama, yaratıcılık, problem çözümü ve esneklik başlıca rekabet avantajı alanları olarak belirlenmiştir.

Araştırmamızın hipotezlerimizi test etmek ve İzmir IKEA'nın kültürel farklılık yönetimine ilişkin uygulamalarının rekabet avantajı yaratma yeteneğini analiz etmek, amacıyla İzmir IKEA'da bir örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir. Global düzeyde kültürel farklılık yönetimi uygulamaları ile rekabetçi üstünlük kazanmış olan İsveçli mobilya üreticisi IKEA, çalışmamızın kavramsal temeline bağlı olarak geliştirmiş olduğumuz model doğrultusunda incelenmiştir. Bu incelemede yarı yapılandırılmış görüşme sonuçları ile toplamış olduğumuz veriler, gözlem, doküman incelemeleri, IKEA ile ilgili akademik araştırma sonuçları (Ganeson, 2003; Kling ve Goteman, 2003; Solomon, 1991; Isaksson ve Suljanovic, 2006; Topçuoğlu, 2007; Grol vd. , 1998; Kempinsky vd. , 2005; vd) ve IKEA'nın internet sitesinde yer alan bilgileri doğrultusunda içerik analizi ile yorumlanmıştır. Bu analiz sonucunda benzer veriler gruplandırılarak, modelimizde önerilen kültürel farklılık yönetimi uygulamaları olarak tanımlanmıştır. Uygulamada elde edilen genel sonuçlar ve değerlendirmeler şöyledir.

İzmir IKEA yöneticileri kültürel farklılıkları, yönetilebilir potansiyel rekabetçi üstünlük kaynağı olarak değerlendirmektedirler. Kurucusunun kişiliği ile şekillenen güçlü kültürün taklit edilemezliğini, bunun çalışanların içlerinde yaşattığı bir IKEA ruhuna dönüştüğünü ve sadece “farklı şeyler yapma arzusu” olarak tanımlandığı içinde rakipleri tarafından gizemli ve belirsiz olarak algılandıkları şeklinde açıkladıkları görülmektedir.

İnsan Kaynakları uygulamalarının, yerel şartlar da göz önüne alınarak merkeziyetçi bir anlayışla yürütülmesinin, çalışanlar üzerinde olumlu etkileri gözlemlenmiştir. İşletmede işgören seçimi, geliştirilmeleri, çalışma şartları ve eğitimlerine yönelik uygulamaların evrensel bir cazibeye sahip olduğu düşüncesi hakimdir. Araştırmamız bu yargıyı destekleyen sonuçlar ortaya koymaktadır.

Araştırmamız İzmir IKEA mağazasının kısa bir süre önce açılmasına rağmen, sosyal sorumluluk bilincinin varlığına ilişkin çeşitli bulgular içermektedir.

Modelimizde kültürel farklılık yönetiminde önermiş olduğumuz, örgütsel ve yönetsel uygulamalardan, örgütsel iletişim, örgütsel öğrenme ve örgütsel yapının gerekli özellikleri barındırdığı hipotezlerimiz, elde ettiğimiz verilerimizde en çok desteklenen bulgularımızdandır. İzmir IKEA'daki yöneticilerin liderlik davranışları, bazı engellerin varlığına rağmen, kültürel farklılıkların yönetimi için önerilen global liderlik özellikleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. IKEA'nın liderlikte yönetmekten çok destekleyici bir role sahip olmak anlayışı, işgörenlerin yaptıkları hatanın başkalarıyla paylaşılmasının gelişimleri için bir fırsat olarak ele almaları konularında, düşünce olarak bu anlayışların benimsemekle birlikte, pratikte çok da istekli olmadıkları tespit edilmiştir. İsveç tarzının global düzeyde yayılmış tüm mağazalarda vurgulanmasından dolayı, tek merkezli (etnosentrik) suçlamalara hedef olması ise bir diğer problem alanı olarak belirtilmiştir. Yöneticiler, bu değerlendirmelerin aksine; evrensel insani değerlerden oluşan kendi örgüt kültürlerini yerel çalışanlara adapte ettiklerinde, yeni global liderler yaratacaklarını savunmaktadırlar. Sahip olunan liderlik özelliklerinin kültürel farklılık yönetimindeki diğer tüm uygulamalara yansıtacağı öngörüsüyle, bu sorun alanlarına yönelik geliştirilecek çözümlerin işletmeye çeşitli düzeylerde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, İzmir IKEA'daki çok kültürlü ekiplere yönelik uygulamaların da, örgütsel bütünleşme, örgütsel öğrenme, yönetsel gelişim olanaklarını destekleyen özellikler içermekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan örnek olay incelemesi genel olarak değerlendirildiğinde, İzmir IKEA'nın kültürel çeşitlilik odaklı stratejilerinin, işletmenin rekabet gücünü destekleyecek bulguları taşıdığı sonucuna varılmıştır. Kültürel farklılık yönetiminin sonuçlarını finansal anlamda ilişkilendirecek bulguların azlığına rağmen, işletmenin kültürel farklılık yönetimi uygulamalarının uzun dönemli örgütsel ve yönetsel süreçleri gerektirdiğini, sonuçlarının günden güne ve işletmenin diğer uygulamalarının sonuçlarıyla bütünleştirilmiş bir şekilde elde edileceğinin bilincinde oldukları gözlenmiştir. Yöneticiler, tüm mağazalarında 1980'li yıllardan itibaren başarıyla uygulanan kültürel farklılıklar yönetimini, global düzeyde yayılmış bulunmalarının ve yıllar içinde giderek artan satış hacimlerinin en önemli nedeni olarak görmektedirler. Yeni kurulmuş olmasına rağmen, IKEA merkez yönetiminin İzmir IKEA'nın kültürel farklılık yönetimi transferine en olumlu cevap veren, franchising sistemle kurulmuş en

iyi mağaza olarak açıklanmasına ait tespitlerinin, bulgularımızla da desteklendiği görülmüştür.

Çalışmamızın literatüre sağlayacağı katkıların, çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıkların önemine dikkat çekmek, geliştirmiş olduğumuz modelle, kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin yaklaşımlar ve önerilerden oluşan kavramsal bir çerçeve oluşturmak ve bu modelle ileride yapılacak çalışmaların geliştirilmesini desteklemek olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamız, kültürel farklılıkların işletmenin rekabet avantajına sağladığı katkıları nitel yöntemlerle ve az sayıda yapılmış araştırma bulgularından yola çıkarak ortaya koymaya çalışmıştır. Fakat farklılık yönetiminin bir rekabet avantajına dönüşebileceği gerçeğinin işletmelerde stratejik kararlara dönüşebilmesi için, bu bağı kuran ve hatta finansal sonuçlarla ilişkilendiren, daha fazla çalışmanın yapılması gerçeği açıkça görülmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Adler, N. J. 1991, International Dimensions of Organizational Behavior, PWS- Kent Pub. Co. , Boston
- Akıncı, Z.B. 2003, Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul
- Aktan, C. C. ve Vural, İ.Y. 1990, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, TİSK Yayınları, İstanbul.
- Alpar, C.1978, Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma, İTİA Yayınları, No: 124, Ankara
- Alpar, C. 1982, Az Gelişmiş Ülkelerin Dış Ticaret Sorunları ve Sanayileşme, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Aşkoğlu, R. ty. , Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimle, Dumlupınar Üniversitesi, İİBF Yayınları, No: 2, Kütahya.
- Athos, A. G.ve Pascale, R.T. 2000, Japon Yönetim Sanatı, Çev.: Ü. Çağlar, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Berberoğlu G. 1991, Karşılaştırmalı Yönetim, Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi, Etkisi, Anadolu Üniv. Yayınları, No: 467, Eskişehir.
- Daniels J. ve Radebaugh, L.H.1998, International Business, Environments and Operations, Prentice Hall, New Jersey.
- Daft, R.L. 2000, Organization Theory and Design, 7.Ed., South-Western Publishing, Ohio-USA.
- Dinçer, Ö. 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. 2003, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Düren, A.Z. 2002, 2000'li Yıllarda Yönetim, 2.B. , Alfa Yönetim Dizisi Yayınları:692, Dizi No: 13, Kasım, İstanbul.
- Erdem, F. 1996, İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları, Antalya.
- Eren, E. 2000, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.

- Erengül, B. 1997, Kültür Sihirbazları, Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Ertürk, M. 2000, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- George, J. M. ve Gereth, R. J. 1996, Organizational Behavior, Addison Wesley Pub. Co. Massochosettss.
- Göver, Z.T. Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi, T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Araştırma ve İnceleme Dizisi, Yay. No. 40
- Grol, P. Schoch, C. Oddov, G. ve CPA, 1998, Cases in International Organizational Behaviour, Ed: M.W. Hall, Blackwell Pres. s.88-111
- Güzelcik, E. 1999, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hatch, M. J. 1997, Organization Theory, Oxford University Press, New York.
- Hitt, M.A. R. ve Ireland, D. ,1999, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South Western, Cincinati.
- Hodgets, R. M. ve Luthans, F. 1997, International Management, McGraw-Hill, USA
- Kabaalioğlu, H. A. 1984, Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri, Ed. : Özalp, İ. , Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir.
- Kempinsky, P. ,Berg, H. ve Lundquist, K. 2005, Diversity as Driving Force, Visanu
- Koçel, T. 1993, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. 2005, İşletme Yöneticiliği, Anka Yayınları, İstanbul.
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. 1992, Corporate Culture and Performance, The Free Pres, New York.
- Kutal, G.1982, Çok Uluslu Şirketler, İstanbul Üniv. İktisat Fak. Yayınları, Yayın No:459, İstanbul.
- Miller, A. 1998, Strategic Management, Mc Graw Hill, Boston.
- Mintzberg, G. H. 1983, Structure in Fives; Designing Effective Organization, Prentice Hall, International Inc.
- Mutlu(Can), E.1999, Uluslararası İşletmecilik, Beta Yayınları İstanbul.
- Nonaka, I. 1999, Bilgi Yaratan Şirket, Çev. : G. Bulut, MESS Yayınları, İstanbul.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. 2003, Pazarlama İletişimi Yönetimi, Media Cat Yayınları, İstanbul

- Özalp, İ.1998, Çok uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1022, Eskişehir.
- Özalp, İ.1984, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özkara, B. 1999, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Pettigrew, A. M. 1990, Organizational climate and Culture, Ed.: I.B. Scheneider, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Pfeffer, J. 1995, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çev. : S. Gül, Sabah Gençlik Yayınları
- Phatak, A.V. 1982, Uluslararası Yönetim, Çev. :A. Baransel ve T.Somay, İşletme Fak. Yayınları No:213
- Porter, M.E. 2003, Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev.: G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M.E. 1990, The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. 1994, Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü, Küresel Rekabet, Çev.: M. Özel, İz Yayınları. İstanbul.
- Rhinesmith, S. H. 2000, Yöneticinin Küresel Rehberi, Çev. : G. Şen, Sabah Yayınları
- Sargut, A. S. 1994, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayınları, Ankara
- Schneider, S. C. ve Barsoux, J. L. 1997, Managing Across Cultures, Prentice Hall, Europe.
- Seyidoğlu, H.1982, Uluslararası İktisat, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Seymen, O. A. 2005, Çok Uluslu İşletmecilik Kapsamında Sendikacılık, Değişen Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik Ed: O. A. Seymen Oya Aytemiz, Tamer Bolat, Nobel Yayınları, Ankara.
- Stanley, D. M. 1977, Managing & Organizing Multinational Corporations, Pergamon Pres, U.S.A.
- Şatıroğlu, K. 1984, Çokuluslu Şirketler, A.Ü.SBF. Basın Yayın Yüksek Okulu Basımevi, Ankara.
- Şişman, M. 2002, Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayınları, Ankara.
- Terzi, A.R. 2000, Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Ankara.

- Tıwana, A. 2003, Bilginin Yönetimi, Çev. : E. Özsayar, Dışbank Yayınları, No: 5, Ankara.
- TUSİAD 2002, Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, Ankara.
- Tüz. Vergiliel, M. 2001, Japon ve Amerika Yönetim Modeli, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Unutkan, G. A. 1995, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Vural, Z. B. A.1998, Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wheden, T.L. ve Hunger, J. D. 1998, Strategic Management, Entering 21st Century Global Society, Reading Mass, Addison Wesley Publications.
- Wood D. J. 1990, Business and Society, Harper Collins Publishers, USA.
- Yılmaz, H. 2003, Yenilik, Yeni Ekonomi ve Rekabet, Rekabet Kurumu Yayınları, No: 130, Ankara.
- Yoffie, D. B. 1990, International Trade and Competition, Mc. Graw- Hill, Boston.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2000, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yüksel, Ö. 1999, Uluslararası İşletme yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara.

## MAKALELER

- Abbas, J.A., ve Camp, R.C., 1996, Global Managers:Qualities for Effective Competition, *International Journal of Manpower*, 17 (6/7), s.5-18.
- Adler, N.J., 1983, A Typology of Management Studies Involving Culture, *Journal of International Business Studies*, 14 (2), s.29-47.
- Appelbaum, H. S., Everard, Andrea Everard vd. "Strategic Downsizing" Management Decision, 37 (7), s. 535–552.
- Barış, G., 2003, İşletmelerin Çözmesi Gereken Bilmece: Rekabetçi Üstünlük, *Verimlilik Dergisi*, s. 55-82.
- Barney, J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), s. 99-120.
- Barney, J., 1986, Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3), s. 656-665.
- Belohlav J. A., 1996, The Evolving Competitive Paradigm, *Business Horizons*, s. 11-19
- Bermen, B., 2002, Should Your Firm Adapt a Mass Customization Strategy? , *Business Horizons*, s. 51-60.
- Boyacıgiller, N. A. ve Adler, N. J., 1991, The Parochial Dinosaur: Organizational Science In a Global Context, *Academy of Management Review*, 16 (2), s. 262-290.
- Calori, R. ve Sarnin, P., 1991, Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, *Organization Studies*, 12 (1), s. 49-74.
- Capital, 2005, Sosyal Sorumluluk Araştırması, Şubat, 13 (2), s.59.
- Capital, 2006, Sosyal Sorumluluk Araştırması, Mart, 14 (3), s.59.
- Carl, L. ve Vickers, Koch, M., 1995, Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 24 (1), s.6-17.
- Cox, T., 1991a, The Multicultural Organization, *Executive*, 1991, 5 (2), s. 34-47
- Cox, T., 1991b, Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 15 (3), s.45-55
- Combs, G. M., Nodkarnı, S. ve Combs, M. W. , 2005, Implementing Affirmative



- Action Plans in Multinational Corporations, *Organizational Dynamics* , 34 (4), s.346-360.
- D'aguino, T., 1998, The Future of Multinationals, *Executive Excellence*, 15 (12) s. 17
- Dadfar, H. ve Gustavsson, P. , 1991, Competitive by Effective Management of Cultural Diversity, *Int. Studies of Mgt&Org.*, 22 (4), s. 81-92.
- Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P. , 2004, Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of The World? , *Organizational Dynamics*, 33 (1), s. 98-109.
- Doherty, A. ve Nicholas, A. M., 2004, International Market Entry, Management Competencies and Environmental Influences, *European Retail Digest*, s. 14-19.
- Duncan, R. B., 1972, Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, s.313-327.
- Dunning, J.H., 1988, Eclectic Paradigm of International Production, *Journal of International Business Studies*; Spring, 19 (1), s.1-31.
- Ebrahimi, B. P., 2000, Environmental Complexity, Importance, Variability and Scanning Behavior of Hong Kong Executives, *International Business Review*, 9, s. 253-270.
- Ehtiyar, R., 2003, Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme, *Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi* 5, s. 66-78.
- Ellis, C. ve Sonnenfeld, J. A., 1994, Diverse Approaches to Managing Diversity, *Human Resource Management*, 33 (1), s. 79-110.
- Ergeneli, A. ve Sevin, s. K., 2002, Kültürlerarası İş Değerleri Etkileşimi: Japon, Kanadalı ve Türk Ortaklı Şirketlerde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *HÜ, İİBF Dergisi*, 20 (1) s.37-57.
- Farmer, R. N. ve Richman, R.N.,1964, A Model For Research in Comparative Management, *California Management Review*, 7 (2), ss.55-68.
- Feely A. J. ve Harzing, W., 2003, Language Management in Multinational Companies: Cros Cultural Management, 10 (2) , s. 37-52.
- Galan, I. ve Jesus, J. G., 1999, Determinant Factors of International Development: Some Emprical Evidence, *Management Decision*, 37 (10) , s.778-785.
- Ganeson, S., 2003, *IKEA: Managing Global Expansion*”, ICFAI, Knowledge Center, Hyderabad, India, s. 1-15.

- Ghoshal, S., 1987, Global Strategy: An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, 8, s.425-440.
- Ghoshal, S. ve Bartlett, C. A., 1990, The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management*, 15 (4) , s. 603-626.
- Ghoshal, S. ve Nohria, N., 1993, Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *Sloan Management Review*, 34 (2) , s. 23-35.
- Gomez, L. R. ve Palich, M. L. E., 1997, Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 28 (2) , s.309-334.
- Grant, R. M., 1991, The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 33 (3), s. 114-135.
- Gross, T. ve Turner, E., 1987, Building Teams for Global Operations, *Management Review*, s.32-36.
- Gupta, A. K. , Mc. Daniel, J., Jason Mc. DANIEL ve College L., 2002, Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge. A Framework for Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management Practice*, s.17-28.
- Gupta, A. K. ve Govindarajan, V., 2001, Converting Global Presence into Global Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*, 15(2), s.45-55.
- Gupta, A. K ve Govindarajan, V., 1991, Knowledge Flows and The Structure of Control Within Multinational Corporations, *Academy of Management*, 16 (4), s. 768-792.
- Gwendolyn, M. C., Combs, M., Karni, S. N. ve Combs, M. W. 2005, Implementing Affirmative Action Plans in Multinational Corporations, *Organizational Dynamics*, 34 (4), s. 346-360.
- Hall, R., 1992, The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13 (2), s.135-144.
- Harris, H. ve Kumra, S., 2000, International Manager Development, *Journal of Management Development*, 19 (7), s.602-614.
- Hatch, J. M., 1993, The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of*

- Management Review, 18 (4) s. 657-693.
- Henriques, I. ve Sadorsky, P., 1992, The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholders Importance, *Academy of Management Journal*, 42 (1), s. 87-99.
- Hofstede, G., Brom, N. , Davol, O. D., ve Sonders, G. , 1990, Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), s.286- 316.
- Hofstede, G., 1983, The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, 14 (2), s. 75-89.
- Hofstede, G., 1985, The Interaction Between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies*, 22 (4), s. 347-357.
- Hofstede, G., 1984, The Cultural Relativity of The Quality Life Concept, *The Academy of Management Review*, 3, s.389-398.
- Ite, U.E. , 2004, Multinationals and Corporate Social Responsibility in developing Countries: A Case Study of Nigeria, *Corporate Social- Responsibility and Environmental Management*, 11, s.1-11.
- Jaeger, A.M., 1983, The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in The Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, 14, s. 91-114.
- Jokinen, T. , 2005, Global Leadership Competencies: A Review and Discussion, *Journal of European Industrial Training*, 29 (3), s.199-216.
- Jones, M. T., 2000, The Competitive Advantage of The Transnational Corporation as an Institutional Form: a Reassessment, *International Journal of Social Economics*, 27 (7/8/9/10), s. 943-958.
- Kallo, H. K., 2005, Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective *Corporate Communications*, 10 (4), s. 302-314.
- Kameda, N., 2005, A research paradigm for international business communication, *Corporate Communications*, 10 (2) , s. 168-182.
- Kelley, L. ve Reginald, W., 1981, The role of Culture in Comparative Management: A Cross- Cultural Perspective, *Academy of Management Journal* , 24 (1), s.164-173.

- Kelly, J., 2001, The Rol of The Personel/ HR Function in Multinational Companies, *Employe Relations*, 23 (6), s.536-557.
- Kidger, P. J., 2002, Management Structure in Multinational Enterprises, *Employee Relations*, 24 (1), s.69-85.
- Kling, K. ve Goteman, I. , 2003, IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity, *Academy of Management Executive*, V (1), s.31-37.
- King, A. W., Fowler, S.W. ve Zeithaml, C. P. , 2001, Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage, *Thimiddle-Management Edge*, The Academy of Management Executive, 15 (2), s.95-106.
- Leifer, R. A. D., 1978, Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity, *Academy of Mangement*, 3, s.40-50.
- Li, P. P., 1998, The Evolution of Multinational Firms From Asia, *Journal of Organizational Change Management*", 11 (4) , s.321-337.
- Lim, D. H., 1999, Organizational and Cultural Factors Affecting International Transfer of Training, *Performance Improvement*, 38, s.30-36.
- Lubit, R., 2001, Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 29 (4), 164-178.
- Ma, H., 2004, Toward Global Competitive Advantage, Creation, Competition and Co-Option, *Management Decision*, 42 (7), s.907-924.
- Makilova, M., 2004, Coping with Multicultural Projects: The Leadership Styles of Finnish Project Managers, *International Journal of Project Management*, 22, s.387-396.
- Marion, E., 1997, The Art of Cross-Cultural Management: An Alternative Approach to Training and Development, *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 21 (1), s.14-18.
- Martinsons, A. G. B. ve Martinsons, M. G., 1994, In Search of Structural Excellence, *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (2), s.24-28.
- Mascarenhas, B. A. ve Mamnoon, J. , 1998, Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies, *California Management Review*, Summer, 40, s. 117-132.

- Mehro, S. ve Agrawal, S. P., 2003, Total Quality as a New Global Competitive Strategy, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, s. 1009-1025.
- Milliyet gazetesi, “ The Global Compact”, 2 Nisan 2006 Pazar
- Miroshnik, V., 2002, Culture and International Management: a Review, *The Journal of Management Development*, 21 (7/8), s.521-543.
- Neville, B. ve Menguc, A. B., 2006, Stakeholder Multiplicity: Toward and Understanding of Interactions Between Stakeholders”, *Journal of Business Ethics*, 2006, 66, ss. 377-391, s. 377.
- Nikolenko, A. , ve Kleiner, B. H., 1996, Global Trends in Organizational Design, *Work Study*, 45 (7), s.23-26.
- O’Shaughnessy, N. J., 1986, Michael Porter’s Competitive Advantage Revisited, *Management Decision*, 34 (6), s.12.
- Öcal, H., 2001, Kaynaklara Dayalı Rekabet Modeli ve Stratejik Değerler Olarak Kaynak ve Yeteneklerin Analizi, *AKÜ İİBF Dergisi*, 3 (1), s. 45-62.
- Öz. , Ö., 2000, Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E.Porter’in Son Çalışmalarının Bir Değerlendirmesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, s. 145-156.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H., 1995, Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve Tusaş Uçak Motorları San. A.Ş. Örneği, Ed.: İ. Özalp, Eskişehir, s. 59 .
- Öztürk, L., 2004, Sebest Bölgelerdeki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları: Dünyadaki Uygulamalara Teoriler Işığında Bir Bakış, *Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi*, (7), s.110-128.
- Paterson, S. L. ve Brock, D. M., 2002, The Development of Subsidiary-Management Research: Review and Theoretical Analysis, *International Business Review*, 11 s. 139–163.
- Pettigrew, A. M., 1979, On studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, December, 24, s.570-581.
- Perry, K. , 2005, Culture As a Competitive Advantage, *Boulder Country Business Report*, 24 (13), s.6.
- Phillips, L. ve Fox, M. A., 2003, Compensation Strategy in Transnational Corporations, *Management Decision*, 41 (5), s. 465-476.

- Porter, M. E., 1998, The Adam Smith Adress: Location, clusters and New Microeconomics of Competition, *Business Economics*, 33 (1), s.7-13.
- Prahalad, C. K. , Hamel, G. 1990, The Core Competence of The Corporation , *Harvard Business Review*, 68 (3), s. 79-91.
- Raatikainen, P., 2002, Contributions of Multiculturalism to the Competitive Advantage of an Organization, *Singapore Management Review*, 24 (1), s.81-88.
- Rabin, J., 1999, Organizational Downsizing, *Management*, 2 (3), s. 39–43.
- Rodrigues, C., A., 1995, Headquarters-Foreign Subsidiary Control Relationships: Three Conceptual Frameworks, *Empowerment in Organizations*, 3 (3), 1995, s. 5-34.
- Rosen, R. H., 2000, What makes a globally literate leader? *Chief Executive*, s.46-48
- Sadri, G. ve Lees, B., 2001, Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage *Journal of Management Development*, 20 (10), s.853-859.
- Savran, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T., 2003, On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleştirme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6, s.73-122.
- Schein, E. H., 1984, Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25 (2), s..3-16.
- Schein, E. H., 1996, Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), s. 229-240.
- Seymen, O.A., 2005, Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme, *İÜ İşletme İktisadı Ens. Yönetim Dergisi*, Şubat 2005, 16 (50), s. 3-23.
- Siew, K. J. L. ve Yu, K., 2004, Corporate culture and Organizational Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), s.340-359.
- Smircich, L., 1983, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, s.339-358.
- Solomon, B., 1991, A Swedish Company Corners the Business: Worlwide, *Management Review*, 80 (4), s. 10-13.
- S'olvell, Ö. , Zander, I., 1995, Organization of The Dynamic Multinational, *Enterprise, International Sudies of Management& Organizations*, 25, s.17-38.

- Sundaram, A., Black, K. ve Stewart, J., 1992, The Environment and Organization of Multinational Enterprises, *The Academy of Management Review*, 17 (4), s. 729-758.
- Taylor, C., 1995, Building Case for Diversity, *Canadian Business Review*, 22 (1), s. 12-15.
- Tekinay, N.A., 2002, En Verimli Nasıl Oldular, *Capital*
- Tereza, M. ve Fleury, L., 1999, The Management of Cultural Diversity: Lessons From Brazilian, *Industrial Management*, 3, s. 109-115 .
- Thompson, J.L., 1999, A Strategic Perspective of Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5 (6), s. 279-96.
- Tolbert, A. S., Gary, N. Mc L. ve Myers, R. C., 2002, Creating the Global Learning Organization(GLO), *International Journal of Intercultural Relations*, 26, s. 463-472.
- Topçuoğlu, N., 350 Mobilyacı Türk IKEA'sı İçin Tek Fabrika Çatısında Toplanıyor, *Business*, 12.05.2007
- Varal, E. ve Tarcan, E., 2000, Sanal Çalışıp, Gerçek Üretenler. Sanal Organizasyonlar, *İÜ İşletme İktisadı Dergisi*, 11 (36), s. 25-32.
- Waheduzzaman, N A. ve Ryans, J. K., 1996, Definition, Perspectives and Understanding of International Competitiveness: Quest for a Common Ground, *Competitiveness Review*, 6 (2), s. 7-26.
- Wiley, C., 1996, Training Programmes that Equip Managers to Deal With a Diverse Workforce, *Equal Opportunities International*, 15 (1), s.22-31.
- Williams, J. R., 1992, How Sustainable is Your Competitive Advantage, *California Management Review*, 34 (3), s.29-51.
- William, M. J. B., 1989, A Review of Robert K. Yin's Case Study Research: Design and Methods, *Journal of Management Accounting Research*, s. 157-163.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S. ve Kral, M., 1995, Competitiveness Through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation, *Academy of Management Journal*, 38 (1), s.272-287.
- Yates, K. ve Beech, K, 2006, Six Crucial Steps to Effective Global Communication, Gaining Global Perspective on a Multinational Strategy, *Strategic Communication Management*, 10 (5), s.26-29.

Zhu, Y., 2004, Intercultural training for Organizations; The Synergistic Approach, Development and Learning in Organizations, 18 (1), s. 9-11.

Yin, R. K., 1981, The Case Study Crisis Some Answers, Administrative Science Quarterly, March, (26), s. 58-65.

-- 2002, Home Furniture Supplier& Producers, Prague Business Journal, 8(10), s.14.



## TEZLER

- Baytok, A., 2006, Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Isaksson, R. ve Suljanovic, M., 2006, The IKEA Experience, Bachelor Thesis, Lulea University of Technology.
- Kurt, M., 2004, İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Erem, T., Tek, Ö. B., Gegez, A.E. ve Börü, M. D., Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü, [http:// www. econturk. Org](http://www.econturk.Org) (16.05.2006)
- <http://www.ikea-group.ikea.com> (15.05.2006/ 27.09.2007)

## EKLER

### EK 1.İZMİR IKEA YÖNETİCİLERİ İLE YAPILAN YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

#### GENEL SORULAR

- 1) İşletme, vizyonu, misyonu, değerleri nelerdir?
- 2) İzmir IKEA mağazasında çalışanların demografik dağılımları nasıldır?
- 3) Literatürde IKEA“ kültürel farklılıklar yönetimi” ile rekabet avantajı sağlamıştır, görüşü yaygındır. Bu konudaki görüşünüz nedir?
- 4) IKEA ‘nın Türkiye’ye gelmesinde sendikaların tepkisi ne olmuştur?
- 5) IKEA Türkiye’ye nasıl bir Sermaye yatırımıyla girmiştir
- 6) IKEA Türkiye’de yasal/ siyasal sorunlar yaşamış mıdır?
- 7) IKEA Türkiye’ye gelirken Toplumun sosyal baskı ( Dernekler vb.) gruplarının tepkisiyle veya desteğiyle karşılaşmış mıdır?
- 8) IKEA ürünleri, fiyat, kalite, dağıtım, reklâm öğeleri vb. açısından Türk müşterisine uygun mudur?
- 9) IKEA tarzı; “ En düşük fiyatla, üstün kalite” anlayışını vurgular, Türk Piyasası da IKEA ürünlerini aynı şekilde algılamış mıdır?
- 10) Müşteri farklılıklarına duyarlılık Türkiye ürünlerinizde ne tür değişiklikler gerektirmiştir?
- 11) Türkiye’de mobilya sektörü, IKEA’ yı nasıl karşılamıştır? IKEA mobilya sektörü ve sendikalarla kültürel bağlamda sorun yaşamış mıdır?
- 12) IKEA’yı Türkiye’ye yönelten en önemli neden veya nedenler nelerdir?
- 13) Merkez IKEA ürün tasarım biriminin, farklı ülkelerdeki yerel beklentileri dikkate alma düzeyi nedir?
- 14) IKEA tarzı; “ En düşük fiyatla, üstün kalite” anlayışını vurgular, Türk Piyasası da IKEA ürünlerini aynı şekilde algılamış mıdır?
- 15) IKEA işgörenleri arasında herhangi bir kültür öncelikli görülmez. İzmir IKEA’nın bu konudaki bakış açısı nedir? Bu anlayış uygulamalara nasıl yansımıştır?
- 16) Yeni işgörenlerin ayırım gözetmeksizin tecrübelerinden yararlanılmasına olanak tanınmakta mıdır?
- 17) Yeni işgörelere ayırım gözetmeksizin, iş gerekleri konusunda yardımcı olunuyor mu?
- 18) Yeni işgörelere ayırım gözetmeksizin, yetenek ve becerilerinin önemli olduğu hissettiriliyor mu?

#### GLOBAL LİDERLİK

- 19) İzmir IKEA yönetim ve liderlik anlayışında, öne çıkan değerler nelerdir?
  - 20) İzmir IKEA’nın işgören seçiminde, öncelik verdiği kriterler nelerdir?
  - 21) İşgörenler, yaptıkları işin sorunlarını ve çözüm planlarını belirlemede hangi ölçüde yetkilidir?
- (1) Hiç (2) Kısmen (3) Yarı yarıya (4) Büyük ölçüde (5) Tam

- 22) İşgörenler, yaptıkları işin kapsamındaki görev ve faaliyetleri işin amacı doğrultusunda genişletme ve değiştirmede hangi ölçüde yetkilidir?  
 (1) Hiç (2) Kısmen (3) Yarı yarıya (4) Büyük ölçüde (5) Tam
- 23) İşgörenlerin, işi ile ilgili karar vermesi ve inisiyatif kullanmasını özendirilen ve cesaretlendiren hangi araç ve yöntemlerden yararlanılmaktadır? İşleyişini özetler misiniz?
- 24) İşgörenlere, işi ile ilgili yeni gelişmeleri izleyecek zaman ve araçlar hangi ölçüde sağlanır?  
 (1) Hiç (2) Kısmen (3) Yarı yarıya (4) Büyük ölçüde (5) Tam
- 25) İzmir IKEA yönetim anlayışında, öne çıkan değerler nelerdir? Açıklayabilir misiniz?
- 26) Sizce Global liderde bulunması gereken özellikler nelerdir? Belirtmiş olduğunuz özelliklerin İzmir IKEA yöneticilerinde varlığına ilişkin somut örnekler oluşturabilir miyiz?
- 27) İzmir IKEA'nın kadın çalışanların iş-aile dengesini muhafaza etmelerine yönelik uygulamaları mevcut mudur?

## ÖRGÜT İÇİ VE ÖRGÜT DIŞI İLETİŞİM

- 28) İşgörenlere bu işletmede çalışmalarını nedeniyle kendilerini ayrıcalıklı, değerli ve farklı hissetmelerine neden olacak hangi olanaklar sağlanmıştır?
- 29) Aşağıdaki uygulamalardan hangileri, İzmir IKEA'da mevcuttur?
- ( ) İşgören alımının, önce mevcut işgörenlere duyurulması,
  - ( ) Çalışan memnuniyetinin, “standart voice” denilen bir yöntemle ölçülmesi,
  - ( ) İçsel iletişimde, İsveç'e özgü Santalucia bayramı kutlamaları,
  - ( ) Her düzey çalışanın mağaza yöneticisi dahil tüm düzey yöneticilerle iletişime geçebilmesi
- 30) Son 1 yılda işletmeden kendi isteğiyle ayrılan toplam işgören sayısı kaçtır? ..... Size göre bu sayı düşük mü yoksa yüksek midir? ...Yüksek/düşük çıkması hangi nedenlere/önlemlere bağlanmaktadır?
- 31) İşgörenlerin işletmeye bağlılığı ve motivasyonları hangi düzeydedir?
- 32) Çalışanların IKEA uygulamalarından memnuniyet derecesini ölçen örgüt içi anket çalışmalarınız var mıdır? Bu çalışmalarda işgörenlerin en çok memnun oldukları konular nelerdir?
- 33) İşletmede halkla ilişkilerden sorumlu birim hangisidir? Çalışan kişi sayısı nedir? Halkla ilişkiler dışında hangi işletme işlevinden sorumludur?
- 34) İşletmenin halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedef kitlesini oluşturan başlıca gruplar nelerdir?
- 35) Son 1 yılda, düzenlenen halkla ilişkiler etkinlikleri (basın toplantısı, tören, kampanya vb.) nelerdir?  
 Bu etkinliklerle ilgili belgelerden örnekler verebilir misiniz?
- 36) İşletme ile ilgili toplumda haksız yere çıktığını düşündüğünüz olumsuz düşünceler varmıdır? Örnekler nelerdir? Bunlar nasıl öğrenilmiştir? Bunları düzeltme yönünde neler yapılmıştır?
- 37) İşgörenler işleri ve işletme ile ilgili görüş ve yakınmalarını yönetime hangi araç ve yöntemlerle iletirler?
- 38) Kültürel farklılık yönetiminin Türkiye'ye transfer edilebilmesindeki uygulamalar nelerdir?

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

39) İzmir IKEA’da örgütsel öğrenme sürecine ilişkin gerçekleştirilen faaliyetler nelerdir?

40) İzmir IKEA’nın örgütsel öğrenme sürecindeki motivasyon kaynağı nedir?

41) İşletmede yeni bilgi ve önerileri test etme, deneme, sonuçlarını tartışmayı sağlayan ve teşvik eden hangi araç ve yöntemler vardır? Bunlar nasıl işletilmektedir?

42) “Bir işi en iyi yapanların deneyimlerinden ve başkalarından öğrenmek (kıyaslama), işletmedeki günlük yaşamın önemli bir parçasıdır”. Bu yargıya ne ölçüde katılırsınız?

43) İşgörenlerin, işlerini daha iyi yapabilmeleri ve kendilerini geliştirmelerini sağlamaya yönelik, son bir yılda hangi eğitim çalışmaları yapılmıştır?

44) İşletmede başarı değerlendirme sisteminin işleyişi nasıldır?

45) İşletmedeki başarı değerlemenin sonuçları aşağıdaki alanlardan hangilerinde kullanılmaktadır.

Önem derecesine göre (1, 2, 3 biçiminde) sıralayınız.

- Bireysel başarıyı özendirmek
- İşgörene geri bildirim
- Öz denetimi arttırmak
- Başarı engellerini belirlemek
- Takım anlayışını güçlendirmek
- Kontrolün varlığını hissettirmek

## ÇOK KÜLTÜRLÜ EKİPLER

46) İzmir IKEA’da ekip çalışmaları mevcut mudur? Ekip çalışmalarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

47) İşletmedeki çok kültürlü ekiplerin işletme vizyon ve misyonuna uygun yeni işleri kendi başına belirleyip yapma yetkileri hangi düzeydedir?

(1) Hiç (2) Kısmen (3) Yarı yarıya (4) Büyük ölçüde (5) Tam

48) Çok kültürlü ekip faaliyetlerinde; ekiplerin temel görevlerini planlama yetkisi,

Ekip liderinindir.  Ekibin bağlı olduğu birimindir.  .....

## ÖRGÜT YAPISI

49) İşletmede yeni işe başlayan işgörenlere, işi ve işletmeyi tanıtan iş tanımı ve örgüt kılavuzu verilir mi?

50) İzmir IKEA’nın;

- Örgüt şeması,
- Formalleşme düzeyi,
- Denetim alanı, kademeler sayısı,
- Kontrol,
- Koordinasyon,
- Ödüllendirme sistemleri gibi örgütsel yapı özellikleri hakkında bilgi verebilir misiniz?

51) Yeni işgören alımında, ulusal kimlikleriyle ilişkilendirilmeden işgören seçimi uygulamaları İzmir IKEA'ya nasıl yansımıştır? İşgören seçiminde aranan kriterler nelerdir?

### **SOSYAL SORUMLULUK**

52) IKEA'nın Türkiye'de kalıcılığını kolaylaştırmada Sosyal sorumluluk/ Etik konularına bakış açısı ne olmuştur?

53) Bu konuda son 2 yılda hangi projeler üretilmiş, bunların ne kadarı uygulanmıştır?... Yeni projeleri nelerdir?