



T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME MBA

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE STRATEJİK PLANLAMA

Yüksek Lisans Tezi

TALHA ERHAN ÖZCAN

İstanbul, 2011



T.C.
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME MBA

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE STRATEJİK PLANLAMA

Yüksek Lisans Tezi

TALHA ERHAN ÖZCAN

Danışman: Dr. BİRGÜL ŞAKAR

İstanbul, 2011

ÖZET

Günümüzde, hızla gelişen teknolojinin ve globalleşmenin etkisiyle uluslararası mal ve sermaye hareketleri giderek yoğunlaşmaktadır. Bun nedenle şirketler finansman kaynağı gereksinimi sonucu iç pazarlardan dış pazarlara da yönelmektedir. Bu gereksinim sonucu çok uluslu şirketlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu gelişmeler ile birlikte dünya çapında ekonomik ilişkilerin işleyişindeki küresel dinamiklerin başrolünde ÇUŞ 'ler büyük rol oynamıştır. Çok uluslu şirketler, ana şirket ile değişik ülkelerdeki birden fazla sayıda bağlı şirketler aracılığıyla faaliyetlerini sürdürmekte oldukları için etkin bir yönetim stratejisine sahip olmaları gerekmektedir.

Çok Uluslu Şirketler giderek artan rekabet ortamında üstünlük sağlamak ve piyasadaki krizle mücadele edebilmek için en geçerli yöntemlerinden birisi stratejik planı kullanmaktadırlar. Bu nedenle de bu tez çalışmasında ÇUŞ'larda stratejik planlama incelenmesi öngörülmüştür

Bu tez çalışmasının amacı, şirketlerin verimliliğini arttırma yönünde uygulanan stratejik planlamanın Çok Uluslu Şirketler(ÇUŞ)'de nasıl uygulamaya konuldukları, stratejik planlamanın ÇUŞ'lara olumlu ve olumsuz etkilerini incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde ÇUŞ'ların özellikleri,dünya ekonomisindeki yeri ve önemi gibi bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise ÇUŞ'larda stratejik planlamanın önemini anlamak adına stratejik planlama konusu detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise tezin asıl konusu olan ÇUŞ'larda stratejik planlama konusu yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Çok Uluslu Şirketler, Stratejik Planlama, Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama.

ABSTRACT

Today, international movements of goods and capital are becoming increasingly concentrated with the influence of rapidly evolving technology and globalization. Therefore companies are also directed to foreign markets from domestic markets as a result of the need of financial resources. This need of source as a result the number of multinational companies(MNC) is increasing day. MNC' s played a big role in the global dynamics leading these developments in the economic relations with the world-wide operations.MNCs should have an active management strategy on account of having parent company and affiliated companies in different countries, between more than one number that continues activities.

In the increasingly competitive environment MNCs uses strategic plan which is one of the most current methods in order to provide market advantage to be able to fight the crisis. That's why in this study MNCs strategic plan has been envisaged in the review

Aim of this thesis is to investigate how the term of strategic planning implemented şn MNCs which is made by the company to increase the efficiency and strategic plans positive and negative effects in MNCs.

In the first chapter of the thesis information has been given about MNCs features, such as the place and importance in the world economy. In the second chapter of the thesis, understand the importance of strategic planning for MNCs on behalf of strategic planning are discussed in detail. In the third chapter of the thesis of MNCs strategic planning took place which is the main topic of this thesis.

Key words: Multi-national Companies, Strategic Planning, Strategic Planing of MNCs

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER

1.1. Çok Uluslu Şirketin Tanımı	2
1.2. Çok Uluslu Şirketlerin Özellikleri	7
1.3. Çok Uluslu Şirketlerin Yatırım Yapmasını Etkileyen Faktörler.....	13
1.4. Çok Uluslu Şirketlerin Tarihsel Gelişimi.....	17
1.4.1. Ticaret Dönemi	19
1.4.2. Sömürgecilik Dönemi.....	20
1.4.3. Ayrıcalık Dönemi	21
1.4.4. Uluslararası Dönem	22
1.5. Çok Uluslu Şirketlerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	24
1.6. Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Sürecindeki Rollerini.....	33
1.7. Çok Uluslu Şirketlerin Etkileri.....	38
1.7.1. Çok Uluslu Şirketlerin Olumlu Etkileri.....	41
1.8.2. Çok Uluslu Şirketlerin Olumsuz Etkileri	43

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

2.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM	47
2.1.1. STRATEJİ	47
2.1.1.1. Stratejinin Özellikleri	50
2.1.1.2. Stratejinin Önemi ve Yararları	52
2.1.2. STRATEJİK YÖNETİM.....	55
2.1.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	57
2.1.2.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Yararları	60

2.1.2.3. Stratejik Yönetimin Araçları	63
2.2. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ.....	65
2.3. STRATEJİK PLANLAMA.....	68
2.3.1. Stratejik Planlamanın Önemi.....	71
2.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	73
2.3.3. Başarılı Bir Stratejik Planın Sahip Olması Gereken Unsurlar.....	75
2.3.4. Stratejik Planlamanın Yararları	77
2.4. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	80
2.4.1. Hazırlık Aşamaları.....	83
2.4.2. Durum Analizi	83
2.4.2.1. İç Çevre Analizi	84
2.4.2.2. Dış Çevre Analizi.....	85
2.4.2.3. Durum Analizinde Temel Yöntem: SWOT (GZFT) Analizi....	86
2.4.3. Geleceğin Tasarlanması.....	88
2.4.3.1. Misyonun Tanımlanması.....	89
2.4.3.2. Vizyonun Tanımlanması	90
2.4.3.3. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	92
2.4.4. Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme	93
2.4.5. İzleme ve Değerlendirme	95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE STRATEJİK PLANLAMA

3.1. Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama Kavramı ve Önemi.....	98
3.2. Çok Uluslu Şirketlerde Başarılı Bir Stratejik Planın Özellikleri	101
3.3. Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama Süreci	103
3.3.1. Hazırlık Aşaması	103
3.3.2. Durum Analizi	104
3.3.2.1. İç Çevre Analizi	105
3.3.2.2. Dış Çevre Analizi.....	106
3.3.2.3. SWOT Analizi.....	107
3.3.3. Misyon ve Vizyonun Tasarlanması	107
3.3.4. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi	108
3.3.5. Performans Ölçme	109

3.3.6. İzleme ve Değerlendirme.....	109
SONUÇ.....	111
KAYNAKÇA	114
EKLER	131

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1	27
Çok Uluslu Şirket Sayısının Ülkelere Göre Dağılımı.....	27
Tablo 2	29
Çok Uluslu Şirketlerin Sermaye Büyüklüğü Açısından Ülkelere Göre Dağılımı (2008 - 2009/Nisan).....	29
Tablo 3	30
Çok Uluslu Şirketlerin Sermaye Büyüklüğü Açısından Sektörlere Göre Dağılımı- (2008-2009/Nisan).....	30
Tablo 4	32
Dünyanın En Büyük Çok Uluslu Şirketleri: 2007 Yılı Sıralaması	32
Tablo 5	33
Global Göstergeler ve Çok Uluslu Şirketler	33
Tablo 6	82
Stratejik Planlama Süreci.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki	66
Şekil 2.Stratejik Planlamanın Yararları	79

GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte piyasada meydana gelen değişiklikler, tüketici isteklerinin sürekli değişmesi gibi yaşanan bu gelişmeler, sınırları ortadan kaldırarak pazarların globalleşmesini sağlamıştır. Artan bilgi teknolojisinin kullanımı ve pazarların homojen bir yapı arz etmeleriyle işletmeler faaliyet alanlarını dünya yönelimli gerçekleştirmek durumunda kaldıkları için global pazarlarda yoğun rekabet artarak devam etmektedir. Globalleşme sürecine bağlı olarak özellikle ülkeler arasında uygulanan liberalleşme politikaları ve uluslararası ticaretin gelişmesi ile pazara giren işletme sayısında büyük artış yaşanmıştır. Güçlü sermaye yapıları, gelişmiş teknolojiye sahip alt yapıları olan geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler, globalleşme sürecinin hızlanması ile beraber daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Global pazardaki rekabet ortamının artmasıyla çok uluslu şirketler, üretim için gereken hammaddeleri, belirledikleri kalite kriterleri çerçevesinde en uygun maliyetle ve en hızlı şekilde tedarik etmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca çok uluslu şirketler gerek ulusal gerekse uluslar arası pazarda rekabet üstünlüklerini arttırabilmek, pazar payını genişletmek ve satışlarını arttırmak için yeni stratejiler geliştirme yoluna gitmişlerdir. Çok uluslu şirketler, stratejilerini ve hatta yönetim uygulamalarını ülkeden ülkeye göre ayarlayarak global pazardaki faaliyetlerini daha esnek bir yaklaşımı benimseyerek stratejik plan oluşturmaktadırlar.

Çokuluslulaşma yolunda olan faaliyetlerini nitelik ve nicelik yönünden arttıran şirketler ve çok uluslu şirketler pazar payını arttırmak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için geliştirdikleri bu stratejileri global normlar perspektifinde eşit faaliyet birimlerinde stratejik planlamasını en iyi biçimde yapmalıdır. Ülke dışı risklerin fazla olduğu koşullarda, çokuluslu şirketler özellikle pazar payını arttırmayı ve büyümeyi hedefliyor ise uygulayacakları stratejik planı belirlerken, iç ve dış çevre analizini çok iyi bir şekilde yapmalıdır. Global pazarda yaşanan yoğun rekabet ortamında tutunmaya çalışan çok uluslu şirketler, yapacakları stratejik planları uzun, orta ve kısa dönemde işletmenin organizasyon yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve esnek olacak şekilde geniş kapsamlı yapmalıdırlar. Yapacakları stratejik planda ana işletme ile şubelerin faaliyet stratejilerini kapsayacak şekilde ve çok seçenekli planlar olmalıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER

1.1. Çok Uluslu Şirketin Tanımı

Çok uluslu şirket (ÇUŞ) kavramı, hızla gelişen teknoloji ile birlikte meydana gelen ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak işletmelerin faaliyet boyutlarında ve yapılarında değişmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte üzerinde yoğun tartışmalar yapılan kavram haline gelmiştir. İşletmecilik literatüründe önemli bir yere sahip olan çok uluslu işletmelerin, tanımı konusunda, kesin bir görüş birliğine rastlanamamıştır. ÇUŞ'in halen bütün yazarlar tarafından kabul edilen bir tanımı bulunmamakta, birçok yazar ÇUŞ'in farklı özelliklerini dikkate alarak bu şirketleri tanımlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle literatürde çok uluslu şirket ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Literatürde rastlanan bu değişik kavramlar kimi zaman birbirinin yerine kullanılmıştır.

En basit tanımı ile çok uluslu şirket, farklı ulusal bağlı kuruluş ve merkez büroları kapsayan ve farklı hedefleri olan şirketlerin coğrafik olarak dağıldığı bir gruptan oluşan şirkettir¹.

Geniş anlamda çok uluslu şirket, üretim faaliyetlerini sağlayan ve aynı zamanda yatırımın ilave kârlılığın gerçekleştirilmesi için farklı ülkelerde üreten ve pazarlama faaliyeti yapan bir organizasyondur. Bu tanıma göre, çokuluslu şirket değişik ülkelerde yavru şirketler ve bayilerle faaliyet gösteren ve toplam satışları, varlıkları veya işgücünün %20' si ana ülke dışında olan bir işletme olarak tanımlanabilir.²

Çok uluslu şirket terimi ilk olarak 1960 yılında Linienthal tarafından ortaya koyulmuştur. Çok uluslu şirket kavramını tanımlarken bu işletmeleri, birden çok ülkede

¹ Sumantra Ghoshal & Christopher A. Bartlett, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, October 1990, s. 603.

² Fikret Güntekin, "Çok Uluslu İşletme ve Uluslar arası İşletme", s.3
<http://fikretguntekin.com/yukseklisans/%C3%87okuluslu%20%C4%B0%C5%9Fletmeler.pdf> (17 Haziran 2009).

faaliyet gösteren, merkezi bir ülkede bulunan, faaliyette buldukları ülkenin kanun ve adetlerine uyan şirketler olarak tanımlamıştır. Ayrıca çok uluslu işletmelerin sahip olduğu diğer bir özelliği ise en az iki olmak üzere birçok ülkede genel yönetim stratejilerine bağlı olarak kaynaklarını farklı ülkelere yayan çok uluslu bir yönetim ve mülkiyet yapısına sahip olmalarıdır.³

Çok uluslu şirketlerin tarihsel gelişimini inceleyen Richard Robinson bu şirketleri şu şekilde tanımlamıştır:⁴

1. Uluslararası Şirket: Bir ülkeye güçlü bir şekilde yerleştikten sonra merkezi yönetim sistemini esas alarak diğer ülkelere girmeye çalışan ve yerleşen şirkettir.

2. Çok Uluslu Şirket: Yöneticilerinin kar edebilmek için firma kaynaklarını ülke kimliklerini dikkate almaksızın dağıttıkları, yerli-yabancı faaliyet ayırımı bulunmayan şirkettir.

3. Uluslar ötesi Şirket: Uluslar arası ya da ülkelerarası sınırların ötesine geçebilen işletme anlamında olup, çokuluslu işletmelerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını belirten, çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır.

4. Uluslar üstü Şirket: Hiçbir ülkeye mevcut olmayıp uluslararası bir anlaşma ile kurulan, bir kuruluş nezdinde tescil edilmesiyle bu kuruluşa bağlı olan ve denetimi bu kuruluş tarafından gerçekleşen ve vergisini şirketini kurmuş olduğu ülkeye ödeyeceğinden, milliyetini hukuken kaybedecek olan şirkettir.

Çok uluslu şirket kavramı insanın aklına birden fazla ulusa sahip olan şirketi çağrıştılabilmektedir. Ancak bu kesinlikle yanlış bir değerlendirme olacaktır. Çünkü her türlü şirketin kurulabilmesi için ulusal bir sermayeye ve bir kuruluş anlaşmasına sahip olması gerekmektedir. Genel anlamıyla çok uluslu şirket, herhangi bir ülkede ulusal sermaye ile kurulan ve uluslar arası alanda faaliyetleri bulunan ulusal şirketlere verilen

³ Rıza Aşıkoğlu, **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:2, 1993, s.5.

⁴ Richard D. Robinson, "The Developing Countries, Development, and the Multinational Corporation", **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, Vol. 403, No. 1, 1972, s. 67-79

isimdir. Bu nedenle çok uluslu şirket ile uluslar arası şirket aynı anlama gelmekte ve aralarında yapısal, işlevsel ya da hukuksal açıdan herhangi bir fark bulunmamaktadır.⁵

UNCTAD 'ın tanımıyla (tanımın orijinalinde kavram uluslararası işletmeler olarak yer almaktadır)çok uluslu şirket, anonim olsun, olmasın ev sahibi işletmeleri ve onların iştiraklerini içeren işletmelerdir. Ev sahibi işletme kendi ülkesi dışındaki bir işletmenin aktiflerini kontrol eden bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, ÇUŞ 'un faaliyetlerinin belli bir hareket serbestisi içinde gerçekleştirildiğinin altını çizmektedir. ÇUŞ; faaliyette buldukları ülkelerde oluşturdukları genellikle esnek ağ yapıları ile özellikle vergi, yatırım ve gelirlerini o ülke dışına kaydırabilme, yeni yatırımlar için yer belirleme gibi konularda kendilerine avantaj sağlamaktadırlar.⁶

Sermaye hareketleri açısından tanımlama yapıldığında ise, doğrudan yabancı sermaye yatırımları (DYSY-Direct Foreign Investment-DFI) adı verilen yatırımlarla, yabancı ülkedeki fiziki sermayeye sahip olan ve bunu işleten firmaya, Çok Uluslu Şirket adı verilmektedir.⁷

Uluslararası kuruluşlardan BM, çok uluslu şirketlerin tanımını, yapı ve faaliyetlerini açıklığa kavuşturmak, uluslararası hukuki bir statü vermek ve tabi olacakları uluslararası hukuk kurallarını oluşturma çalışmalarına yardımcı olmak amacıyla, şu şekilde yapmaktadır: Çok uluslu şirketler, ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren; işletme birimleri arasında, küresel stratejiyi oluşturmak üzere uyumlu ve ortak politikaların saptanması sağlayan; bir ya da birden fazla karar alma merkezinin etkin kontrolüne dayalı bir karar alma sistemine sahip olan; bilgi, kaynak ve sorumlulukları birimler arasında paylaşan ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür⁸.

Ünlü iktisatçı Galbraith'e göre çok uluslu şirketler, uluslararası ticarete özgü belirsizliklere uyum sağlayabilmektedir. Gümrüklere, kotalara, ambargolara karşı esnek

⁵ Mustafa Kemal Akayın, "Küreselleşmenin Kentsel Politika Üzerine Etkileri",(Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE,2004),s.102

⁶ Cenk Ecevit, "Küreselleşen Dünyada Çok Uluslu Şirketler ve Politik Risk",(Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, SBE,2008),s.40.

⁷ Ecevit, s.41.

⁸ Kadir D.Şatıroğlu, **Çok Uluslu Şirketler**, Ankara:Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi YayınlarıYayın No: 536,1984, s. 22

bir yapıya sahiptir. Çok uluslu şirketin tamamı üzerinde düzenleme yetkisi olan tek bir kamu otoritesi olmadığından, kendilerine en elverişli sistemleri seçmekte, ülkelerin hukuk sistemleri arasındaki farktan yararlanmakta, boşluklar nedeniyle küresel stratejilerini uygulayabilmekte, ulusal hukuk düzenlemelerinden kolaylıkla kaçabilmektedir.⁹

Livingstone' un yapmış olduğu tanıma göre, uluslararası faaliyet gösteren işletmede seçime bağlı olarak, birden fazla ülkede sürekli personeli olan, personel yapısının bu özelliğine bağlı olarak günlük faaliyetlerde tek bir ülke yönetimin tamamıyla kontrolünde olmayan yatırımlardır¹⁰.

Gilpin(1987,s.232)'e göre, globalleşen dünyada en önemli ekonomik aktörlerden biri haline gelen çokuluslu şirketler birden fazla ülkede kazanç sağlayıcı iktisadi faaliyetlerde bulunan ve uluslararası üretimde bulunan firmalar olarak tanımlanabilir. Oligopolcü bir yapıda olma eğiliminde olan çokuluslu şirketler birden fazla ülkede üretim ve satış faaliyetlerini yürütür ve şirketin mülkiyeti ve yönetimi birden fazla ülke vatandaşına ait olabilir¹¹.

Perlmutter ve diğerleri (1989,s.52) çok uluslu şirketi 'birden fazla ülkede yatırım yapan ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen, şirket varlık ve bütünlüğünü ilgilendiren konularda karar alma ve uygulamada merkezileşmiş, genel bir yönetim stratejisi altında mülkiyet ve üst yönetimi çok uluslulaşmış ve ekonomik faaliyetleri bütünleşmiş olan şirketlerdir' şeklinde tanımlamıştır.

Dunning (1988,s.56)'e göre ise, çok uluslu şirketler, birçok ülkede gelir getirici varlıkların denetimini yapan ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını yürüten işletmelerdir.

⁹ Haluk Kabaalioglu, **Çok Uluslu İşletmeler Hukuku**, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları,1982,s.406.

¹⁰ Kinsey Joanna, **Marketing in Developing Countries**, New York: Mc-Millan Publishing,1988,s. 212, Aktaran: Hasan Tağraf , "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi" *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:2, 2002, ss.33-47,s.37, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/146.pdf>, (19 Haziran 2009)

¹¹ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, "Globalleşme Sürecinde Çok uluslu Şirketler",2004, s.5 <http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf>, (16 Haziran 2009)

Sherman ve Bohlander, (1992,s.51) ‘nın yapmış oldukları tanıma göre, çokuluslu şirket iki veya daha çok ülkede faaliyet alanı olan, kârının bir bölümünü yatırım yapmış olduğu ülkedeki şirketlerinin faaliyetlerden elde eden ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir. Sherman ve Bohlander’e göre çokuluslu şirketin en önemli karakteristik özelliği ise şirketin büyüklüğüdür.

Rugman ve Hodgetts (1995,s.36) çok uluslu şirketin tanımını şu şekilde yapmıştır;

“Çok uluslu şirket merkezi bir ülkede olup faaliyetleri diğer ülkelerde de devam etmekte olan şirkettir”.

Jarblad (2003,s.11) çok uluslu şirket için yapmış olduğu tanıma göre çok uluslu şirket, küresel seviyede üretim zincirlerinin farklı aşamalarını denetim altına alabilen, üretim faktörlerinin ve devlet politikaları ile sağlanan avantajların kullanımında bölgesel farklılıklardan dolayı meydana gelen potansiyeli kullanabilen, kaynak ve faaliyetlerini küresel ölçekte yönlendirebilen şirketlerdir.

Yukarıda verilmiş olan tanımlardan hareketle, çok uluslu şirketler, genel merkezi belli bir ülkede olup sürekli olarak sermaye, üretim ve pazarlama alanlarında ekonomik faaliyet alanları birden fazla ülkede gerçekleşen ve faaliyetlerle ilgili kararları bir merkezden alan çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen, bağlı şirketlerin mülkiyetinin önemli bir kısmını elinde tutan ve bağlı şirket üzerinde karar mekanizması ve kontrol gücü bulunan şirketlerdir, diyebiliriz.

Çok uluslu şirketlerin tanımlarından anlaşılacağı üzere, çok uluslu şirketlerin tanımlanması noktasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte yapılan bütün tanımların üzerinde uzlaşılan iki önemli ortak unsurdan söz edilebilir.

Bu iki önemli unsur şunlardır;¹²

- Bu şirketlerin doğrudan üretime yönelik faaliyet göstermeleri,
- Söz konusu etkinlikleri birden fazla ülkede gerçekleştiriyor olmalarıdır.

Çok uluslu şirketler ile ilgili yapılan tanımlamalara değindikten sonra günümüzde ÇUŞ'lara bu kadar çok önem verilmesinin sebebini anlamak için öncelikle ÇUŞ'ların özellikleri çok iyi bilinmesi gerekmektedir.

1.2. Çok Uluslu Şirketlerin Özellikleri

Çok uluslu şirketlerin birincil amacı, diğer pek çok özel ekonomik yapılanma gibi,-nerede ikamet ettiklerine bakılmaksızın- sahiplerinin refahını ve servetini maksimize etmektir.¹³

Ayrıca çok uluslu şirketler global pazar alanlarını genişletmek, pazar payını ve kar oranlarını artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için az gelişmiş ülkelerde kamunun yetkilerini azaltarak kendilerine pazar yaratmayı hedeflemektedirler. Bu hedeflere ulaşmak için çok uluslu şirketlerin pazara girmeden önce şu politikaları izlemektedirler.

Çok uluslu şirketlerin temel politikaları;

1. “Hükümet garantili ödeme olmadıkça,
2. Enflasyon, devalüasyon ve döviz kuru dalgalanmalarına karşı koruma olmadıkça

¹² Erkal Fidan, “Çok Uluslu Şirketler ve Az Gelişmiş Ülkelere Etkileri”,*Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:1,Sayı:1,1995,s.102

¹³ Rajneesh Narula and John H. Dunning, “Industrial Development, Globalization And Multinational Enterprises: New Realities For Developing Countries”, (Çev) Hidayet Keskin, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2008, C.13, S.2,s.418, http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008_2_24.pdf, (24 Haziran 2009)

3. Garantili bir yatırım getirisi olmadıkça **pazara girmeyin**
4. Tarifelerde otomatik artışlar bulunan veya bu artışların yetkisini elinde tutmak,
5. Gerçek rekabetin bulunmadığı **pazarlara girin,**
6. Kontrolün sizde olmadığı ortaklıklar kurmayın.
7. Peşin ödeme yapmayın.” olarak kabul edilmiştir.¹⁴

Çok uluslu şirketlere ilişkin ortak politikalar genel olarak bir merkezde üretilmekte ve şirket faaliyetleri yine bu merkez aracılığı ile denetlenmektedir. Bir çok ülkede faaliyet gösteren şirketlerin mülkiyetleri de çeşitli ülkelere dağılmış olabilmektedir. Dünyadaki ekonomik bütünleşmenin itici gücünü oluşturan çokuluslu şirketlerin sayısının yaklaşık 37.000, uzantılarıyla birlikte 170.000'den fazla olduğu tahmin edilmektedir. Bu şirketlerin gerçek etki alanları lisans ve diğer kullanımı sonucunda, bu rakamların öngördüğünden çok daha geniştir. Kabaca söylemek gerekirse bugün dünya ticaretinin %50 si çok uluslu şirketler tarafından yapılmaktadır.¹⁵

Çok uluslu şirketlerin sermayesinin birden fazla ülkenin girişimcisine ait olabilmesi, aynı anda birden fazla küresel pazara hitap edebilmesi ve faaliyetlerinin dünyanın çeşitli bölgelerine yayılması gibi özellikleri sebebi ile dünya ekonomisinde önemli bir değişim aracı olarak görev yapması, çok uluslu şirketlerin en önemli özelliğidir.

Çok uluslu şirketler gelişmiş teknolojilere sahiptirler, dünyadaki teknoloji transferinde etkindirler ve teknolojik yenilik konusunda araştırma-geliştirmeye (ARGE) büyük önem verirler.¹⁶

Çok uluslu şirketler sahip oldukları büyük sermaye ile teknoloji ve yönetim bilgileriyle monopol gücü elde ederler. Bu nedenle yüksek fiyat politikası belirleyerek

¹⁴ Emek Araştırma Dergisi 1999/1,s.26-27, Aktaran: Akyan,Mert, “ IMF ve Dünya Bankası Su Politikaları, Çok Uluslu Şirketlerin Türkiye’deki Uygulamaları”,*TMMOB 2. Su Politikaları Kongresi*, s.369, (24 Haziran 2009), <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/10944.pdf>

¹⁵ Ali Güner Tekin, “Kapitalizmin İpini Çok Uluslu Şirketler Mi Çekecek?”, **Ekonomistler Bülteni**, Ocak 2003,s.1, <http://www.angelfire.com/ok4/aligunertekin/200301KapitalizminIpi.pdf>, (24 Haziran 2009)

¹⁶ Havva Berrin Kökçü, “Doğrudan Yabancı Yatırımın Ekonomik Büyümeye Etkisi ve Türkiye Uygulaması (1987–2006)”,**(Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE,2007),s.81.

normalüstü kar elde ederler. Çok uluslu şirketler, elde ettikleri bu karı korumak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için uluslararası piyasalara girerler.¹⁷

Çok uluslu şirketlerin gücü, üretim için gerekli olan teknoloji ve bu ileri ürünlerin pazarı üzerindeki kontrolleri ve onlarla rekabet edebilecek az gelişmiş ülkelere, kendi teknik becerilerini (know-how) umulandan daha güç koşullarla verebilmelerinden kaynaklanmaktadır.¹⁸

Çok uluslu şirketler, yabancı bir ülkede doğrudan sermaye yatırımı yaparken gittikleri ülkeye genellikle döviz transfer etmektedirler. Bununla beraber, bu şirketler döviz girişi olmadan makine ve fiziki donatım şeklinde de doğrudan yatırım yapabilmektedirler. Yine bu yatırımlar, bazen her iki tarzın da dışında lisans, teknik bilgi ve know-how gibi gayri maddi haklar şeklinde de olabilmektedir. Doğrudan dış yatırıma karar veren çok uluslu şirketler, dış piyasalara girişlerinde genellikle şu biçimlerdeki dış yatırım kanallarını kullanmaktadırlar: “Yabancı şirketin bir veya daha çok sayıda yerel şirketle ortak teşebbüse gitmesi (joint venture), mülkiyeti tek başına kendisine ait yeni bir bağlı şirket oluşturması, mevcut bir yerel firma ile birleşme veya onu satın alması (şirket evlilikleri - merger & acquisition), bir ya da daha çok sayıdaki ortak ile stratejik ittifaklar”.¹⁹

Bütün bu özelliklerin yanı sıra çok uluslu şirketler, sahip olduğu şirketlerde esnek üretim sistemini uygulamaktadır. Bu nedenle de toplam kalite yönetimi(TKY) ve insan kaynakları yönetimi(İKY) uygulamaları bu tür şirketlerde çok önemlidir ve kullanımı çok yaygındır. İKY ve TKY uygulamalarının ÇUŞ'larda ne kadar önemli olduğunu belirtmek istenir ise örnek olarak çok uluslu şirketlerden biri olan Honda Canada, Toyota Canada ve Suzuki ile General Motors Co. Ortaklığındaki CAMI şirketi üzerine yapılan bir çalışmada, yöneticilerin, işçi ve işveren ve yöneticiler birbirine güven duyması için sorunları birlikte çözme, güven, iletişim gibi değerleri sürekli yücelttikleri çok yaygın olarak bilinmektedir.

¹⁷ Haldun Soydal,“Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Verimlilik Analizi:Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama”,(**Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi SBE,2007),s.26

¹⁸ Nuray Tanrıtanır, “Kötü Sağlık Düzeyi, Yüksek Karlılık (Çokuluslu İlaç Şirketlerinin Rolü)”, **Devlet Planlama Teşkilatı Avrupa Birliği İlişkiler Genel Müdürlüğü**, Haziran,1997,s.5, www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3118/AB-ILAC.DOC , (24 Haziran 2009)

¹⁹ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, 15. Baskı., İstanbul: Güzem Yayınları, 2003,s.718-722,Aktaran: Ali Şen,Murat Karagöz,“Türkiye’deki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Büyüme ve İhracata Etkisi”, **Kocaeli İİBF Dergisi** ,ss.1064 -1075, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/42.pdf> ,(28 Haziran 2009)

David ve Wheelen (1993,s.331)'e göre çok uluslu şirketler en belirgin özellikleri şunlardır;

- Çok sayıda çok uluslu şirket dünya genelinde iş yapıyor olmasına rağmen, karar alma sürecinde küresel fırsatlar ön plana çıkmaktadır.
- Çok uluslu şirketin kabul edilebilir bir orandaki varlıklarının yatırımı uluslararası alana yapılır. Bir görüşe göre bir işletmenin toplam varlıklarının %20' si diğer ülkelerde ise çokuluslu bir işletmedir. Diğer bir görüşe göre ise, diğer ülkelerdeki faaliyetlerden elde edilen kâr ve satış, toplam satış içerisinde en az %35 düzeyinde ise küresel alanda faaliyet gösteren bir çokuluslu işletme olarak kabul edilir.
- Çok uluslu şirketin fabrika düzeyindeki üretimleri pek çok ülkeyi kapamaktadır. Bu fabrikalar montaj fabrikalarından, tamamen entegre fabrikalara kadar değişik türde olabilir.
- Çok uluslu şirket yönetiminin aldığı kararlar dünya perspektifi üzerine kuruludur.²⁰

Yeni bir firma kurmak yerine uluslararası piyasalara giren çokuluslu işletmeler girdikleri ülke pazarlarında faaliyet yapan firmalardan pazar bilgisi ve pazarlama kanallarına hâkim bir firmayı satın almak suretiyle zaten mevcut bir organizasyon ve tecrübeli iş görenle zaman kaybetmeden kendi ürünlerini pazara sürme sansına sahip olmaktadır. Yabancı ülkede satın alınan bir firma eski kimliğini tamamen kaybederek, yeni bir hüviyet, yani satın alan yabancı firmanın hüviyetine bürünmektedir.²¹

Şatiroğlu (1984,s.24)'na göre ise, ÇUŞ'ların temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Çok uluslu şirketler birden çok ülkede faaliyette bulunurlar,

²⁰ Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen, **Strategic Management**, Addison- Wesley Publishing Company: New York,1993,s.331: Aktaran Tağraf,s.37-38

²¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, Geliştirilmiş 5. Baskı, İstanbul 2001, s.126-127

- Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslar arası düzeyde üretimi, dağıtımı ve pazarlaması olup, doğrudan yatırım, teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi yaparlar.
- Çok uluslu şirketler kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve ya kontrol ederler.
- Çok uluslu şirketlerin güçlü finans yapıları vardır.
- Modern ve üstün teknolojiye sahiptirler.
- Uzmanlaşılmal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plan ve programlar şirket bütünlüğü açısından uluslar arası düzeyde yapılır.
- Çok uluslu şirketlerle ana vatan arasında organik bir ilişki bulunur.
- Bu ilişki ya ortaklık şeklinde ya da ekonomik mali ve politik destek biçimindedir. Çok uluslu şirketler temelde özel sermayeye dayanır.
- Şirket bütünlüğü ve ana ülke kazanç ve ekonomik çıkarları dünya çapında ölçüde maksimumlaştırılması ana ilkeleridir.
- Faaliyet alanları ile ilgili olarak rekabet şartlarını (monopol-oligopol) evrim-oluşum sürecinde bizzat ya da aralarında anlaşma yolu ile oluşturmuşlardır.
- Çok uluslu şirketler, sistem ve ideoloji, gelişmişlik – az gelişmişlik farkları gözetmeksizin uluslar arası boyutlarda yatay ve dikey bütünleşmelerle hem şirket bünyesinde hem de aralarında esnek ve dinamik bir organizasyon yapısı geliştirmişlerdir.
- Çok uluslu şirketlerin ulusal ve uluslar arası istikrarsızlıklardan uzun dönemde etkilenme olasılıkları oldukça düşüktür.

- Çok uluslu şirketlerde sonuç olarak esnek ve dinamik yapıda firma ya da firmalar grubu olup sadece çokuluslu değil bununla birlikte ve bundan daha büyük nitelikleri kapsamaktadır.

Çok uluslu şirketler için yapılan tanımlamalar içerdikleri özelliklere göre belli gruplarda toplanabilir.²²

- İlk grupta şirketin finansal ve ekonomik gücü kriterdir. Bu gücü oluşturan öğeler ise şirketin bilanço büyüklüğü, üretimi diğer ülkelerde sahip olduğu kaynakların değeri ve dünya ölçeğindeki yaygınlığıdır.
- İkinci grupta şirketteki karar alma süreci ve denetim kriteridir. Buna göre farklı ülkelerde üretim faaliyetinde bulunan şirketin üretimle ilgili kararlarının –teknoloji seçimi, kaynak kullanımı- birden çok ülkede saptanarak uygulanması şirketin çok uluslu olma niteliğini belirleyen en önemli özelliğidir.

ÇUŞ'ların ortak özellikleri ise;

- Birden fazla ülkede işlev göstermeleri,
- Merkezden denetlenmeleri,
- bütün şirket bölümleri için birbirine uygun homojen bir politika izlenmesi,
- çeşitli ülkelerdeki yavru şirketlerin işlevlerini kontrol eden teşebbüsler olması şeklinde sıralanabilir.²³

Artan ve yoğunlaşan rekabetin sonucunda, ÇUŞ'lar hem kendi ülkelerinde hem de farklı ülkelerde yatırım yapmak istemelerinin farklı nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerin yanı sıra ÇUŞ'lar, daha farklı ülkelere yatırımlarını kaydırarak rekabet üstünlüğü sağlamak, hem de kârlarını arttırmak için yatırım yapmak için konuk ülkeyi seçerken de yatırım yapmaları etkileyen bazı faktörler söz konusudur.

²² Cenk Ecevit, “Küreselleşen Dünyada Çok Uluslu Şirketler ve Politik Risk”, (Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi SBE,2008),s.41

²³ Aysen Tokol, “Çok Uluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri”, *İş-Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001, www.isgucdergi.org,(20 Haziran 2009)

1.3. Çok Uluslu Şirketlerin Yatırım Yapmasını Etkileyen Faktörler

Yatırım yapmak için genellikle dört neden olduğu söylenir: Bunlar doğal kaynaklara sahip olmak, yeni pazarlara ulaşmak, rasyonelleştirme yoluyla hâlihazırdaki dış üretimi yeniden yapılandırmak ve stratejik öneme sahip yaratılmış kaynakları kullanabilmektir. Bu nedenler, genel olarak iki gruba ayrılabilir. İlk üç neden, temel olarak aktif-değerlendirmeyi kapsamaktadır; Bir başka deyişle, yatırım yapan şirketin ana amacı, var olan aktiflerini kullanarak ekonomik getiri elde etmektir. En sonda yer alan nedense, aktif-geliştirmekle ilgilidir yani şirket var olan aktiflerine yenilerini eklemeyi amaçlamaktadır.²⁴ Saydığımız bu nedenler çok uluslu şirketlerin yatırım yapmasını etkileyen sebepler ile aynı niteliktedir.

Birçok şirket ülke dışında doğan fırsatları değerlendirmek ve yeni pazarları ele geçirmek istemektedir. Şirketler satış ve karlarını kendi ülkeleri içinde arttırma olanağına iç pazarların doymuşluğu nedeniyle sahip olamamakta ve ülke dışı fırsatları değerlendirmektedir. Günümüzde şirketlerin satış ve karlarının önemli bir kısmını ülke dışından sağlamaları, şirketleri yabancı ülkelerdeki fırsatları değerlendirmeye itmektedir. Ayrıca şirketlerin ülke içinde büyümeleri de ülke dışına çıkmaları için başka bir nedendir. Artan finansal olanaklar, şirketleri ülke dışındaki kaynakları araştırmaya teşvik etmektedir.²⁵

Çok Uluslu şirketlerin ana amacı evrensel karı maksimize edecek şekilde dünya çapında ekonomik faaliyetleri bütünleştirmek ve organize etmektir; global şirket her parçasının hizmet etmesi beklenen organik bir yapıdır.²⁶

Şirket faaliyetlerinin çok uluslu hale dönüşmesi için bir başka neden ise şirketin dışarıdaki en önemli müşterisini izlemek istemesidir. Örneğin, Volkswagen'in ünlü araçlarını ABD'de üretmeye karar vermesi birçok Alman otomobil parça yapımıcısının

²⁴Dunning,(Çev).Keskin, s.426

²⁵ Merve Doğruç Murtezaoglu, "Çok Uluslu Şirketler ve Finansal Raporlama Sorunları-Bir Uygulama" "(**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE,2008),s.18

²⁶"Çok Uluslu Şirketler", <http://www.bayilik.com/cokuluslusirketler.asp> ,(28 Haziran 2009)

da, cam çerçeve malzemesi, fren tertibatı ve dizel enjeksiyon pompaları parçaları üretmek üzere ABD’de tesis kurmasına yol açmıştır.²⁷

Bunun yanı sıra ÇUŞ’ların yatırım yapmak ya da diğer ülkelerle ticaret yerine yabancı ülkelerde yatırımda bulunmalarının bu saydıklarımızın dışında farklı nedenleri de vardır. Bunlar;²⁸

- Kâr maksimizasyonu,
- Yurtiçi piyasanın massedemeyeceği bir ölçüğe ulaşmak,
- Uluslararası alanda ortaya çıkan arbitraj olanaklarından yararlanmak,
- Sahip olunan üstün teknoloji yardımıyla yerel firmalar üzerinde avantaja sahip olmak.
- Birden çok ülkede faaliyette bulunmak suretiyle ortaya çıkan riskleri dağıtmak,

Anlaşılabacağı üzere ÇUŞ’ların bir ülkeye sermaye yatırımı yaparken hedeflediği çeşitli amaçları vardır. Bu amaçları özetlemek gerekirse, şu şekilde özetlenebilir.

- Kâr sağlama amacı,
- Küresel pazarda sahip oldukları gücü korumak,
- Rekabet üstünlüklerini arttırmak,
- Üretim maliyetlerini düşürmek,
- Düşük maliyetli işgücü ve/veya verimlilik sağlamak
- Kalkınmakta olan ülke piyasasına girerek bu piyasayı elinde tutma,

²⁷ Sinan Ünsar, “Uluslararası işletmelerde Üretim Stratejileri” *Journal Of Yasar University*, October 2007 2(7),s.699, 34.http://joy.yasar.edu.tr/makale/no7_vol2/06_unsar.pdf, (25 Haziran 2009)

²⁸ Çoşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, **Rekabet. Dizisi No: 1**, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004.

- Kalkınmakta olan ülkedeki hammaddeleri kontrol altında tutarak, bunları işleyerek dünya piyasasına sürme.

ÇUŞ'ların yatırım kararlarını verirken veya alternatif ülkeleri değerlendirirken göz önünde tuttıkları önemli bir etken olan psikolojik faktörler, geçmişten gelen bir takım endişelerle, gelecekte kötü sonuçlar beklenmesine neden olmaktadır. Pek çoğu sömürge geçmişine sahip olan ülkelerde, yabancı yatırım karşıtı ekonomik bir milliyetçilik uygulanabilmektedir. Bunun sonucunda da yabancı sermaye yatırımlarına karşılık hem yasal hem de fiili bazı kısıtlamalara gidilebilmektedir. Bu tür aleyhte uygulamalar yürüten ülkeler yabancı yatırımcıyı tedirgin ederek arayışlara itmektedir.²⁹

ÇUŞ'lar yabancı sermaye yatırımları yaparken aşağıdaki faktörleri yatırım yapmadan önce ararlar;³⁰

- Yerel piyasanın büyüme gizilgücü,
- Piyasaya girişteki mevzuat kolaylıkları,
- Emek maliyeti ve kalitesi,
- İstikrarlı ve dengeli bir yerel para biriminin varlığı,
- Sermaye ve kar transferiyle ilgili olanaklar ve kısıtların olmaması,
- Fikrî mülkiyet haklarının korunması,
- Ticaret (özellikle dış ticaret) politikaları,
- Devlet düzenlemeleri,
- Vergi oranları ve teşvikler,
- Siyasal istikrar,

²⁹ Suat Tekin, **Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Beklentiler**, YASED, İstanbul, 1988, s:232, Aktaran: Soydal,s.30

³⁰ Melih Baş, "Doğrudan Yabancı(Laştırma) Portföy Yatırımlarının Sıcaklığı Ve Dayanılmaz Ağırlığı" **Forum Gazetesi**, 17.07.2006, http://www.bireygelisim.com/~stratejikfinans/dogrudan_17_07_2006.htm, (25 Haziran 2009)

- Makroekonomik politika çevresi,
- Altyapı /destek hizmetleri.

Yukarıdaki maddelerde belirtildiği gibi ÇUŞ'ların yatırım yapılacak ülkede özellikle ekonomik, siyasal veya sosyal istikrarsızlıkların varlığı yatırım kararları üzerinde olumsuz rol oynayan en önemli faktörlerdendir. Ayrıca, ÇUŞ'ların yatırım yapmadan önce önemle üzerinde durdukları bir faktörde ekonomik belirleyicilerdir. Ülkede uygulanan yatırım teşvikleri, döviz kuru, büyüme oranı, ülke altyapısının durumu, enflasyon oranı, istikrar gibi kavramlar yatırım yerinin seçiminde önemli bir faktör teşkil etmektedir. Ve ÇUŞ'lar bu tür ekonomik ve politik faktörleri göz önüne alarak yabancı ülkeye yatırım yapma kararını da tüm ekonomik verileri, bu verilerin yıllar içerisindeki değişme oranlarını, istikrarı belirleyici olarak kabul etmekte ve yatırım kararını buna göre vermektedir.

ÇUŞ'ların bu amaçlarına ulaşabilmek için yatırım yapmasını etkileyen faktörler var olduğuna önceden değinmiştik. Şimdi bu önemli faktörleri özetlemek gerekir ise, ÇUŞ'lar ürünlerine yeni hammadde kaynağı bulabilmek, sosyal, politik ve ekonomik istikrar ve yatırım yapacakları ülkedeki vergi oranları, konuk ülkedeki yabancı sermaye mevzuatının elverişliliği ve konuk ülkedeki enflasyon ve faiz oranları, yatırım yapılacak ülkenin dünyada uzun dönemdeki politik ve ekonomik yeri ile yine uzun dönemdeki potansiyel gelişme trendi, dış ticaret ve döviz rejimlerinin uygunluğu ülkede siyasi otoritenin ve devlet idarecilerinin izlemekte olduğu siyasi ve ekonomik rejim, gibi faktörleri sıralamak mümkündür.

Tüm ekonomik ve politik, sosyo-kültürel nedenler bir ülkeden diğer ülkeye yabancı yatırımın yapılmasını etkilemektedir. Bir ülkede hukuki ve idari düzenlemelerin oturmamış olması sürekliliğin bulunmaması, yerel şirketlere açık olan belirli is ve işlemlerin yabancı şirketlere yasaklanarak ayrımcılığın olması, vergi ve sübvansiyonda yerli işletmelerin avantajlarıyla rekabeti lehlerine çevirmesi, yabancı yatırımcıların ithalat ve ihracatlarına kota konulması, belirli girdileri kullanması gibi işletme politikasına müdahale edilmesi, yabancıların patent haklarına, ticaret markalarına ve telif haklarına saygı gösterilmemesi ve yasal güvenceye alınmaması, resmi

prosedürlerin karmaşıklığı, uzun sürmesi, bürokratik engellerin çokluğu, ülkelerin olumsuz ekonomik göstergeleri, yapısal sorunlar ve kültürel faktörler, ulaşım ve telekomünikasyon gibi modern altyapıların yeterli düzeyde olmaması, yetişmiş işgücü ve diğer destek hizmetlerini sağlayacak mesleki ve teknik organizasyonların bulunmaması, gibi tüm faktörler ÇUŞ'ların yatırım kararını olumsuz etkileyecektir.³¹

ÇUŞ'ların yatırımını etkileyen faktörlerden sonra, ÇUŞ'ların günümüzdeki durumunu, dünya ekonomisindeki önemini ve etkilerini daha iyi kavrayabilmek ve ÇUŞ'ların geleceği ile ilgili öngöründe bulunmak için, ÇUŞ'ların tarihsel gelişiminin çok iyi bilinmesi gereklidir. Bu nedenle ÇUŞ'ların tarihsel gelişim sürecini incelemekte fayda vardır.

1.4. Çok Uluslu Şirketlerin Tarihsel Gelişimi

ÇUŞ'ların tarihsel gelişimi ile ilgili kaynakları incelediğimizde, ÇUŞ'ların geçmişi ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır.

Örneğin; İktisatçılara göre, 15 ve 16 ncı yüzyıllar çok uluslu şirketlerin ortaya çıktığı dönemlerdir. Bu dönemlerde özellikle İngiltere'deki çok uluslu şirketler, bu ülke ile kolonileri arasındaki mal ticaretinde önemli rol oynamışlardır. Kolonileşmenin azaldığı daha sonraki dönemlerde ise çok uluslu şirketler sınır ötesi işlemleri yürütmüşlerdir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemdeki ticaretin serbestleşmesi ile birlikte çok uluslu şirketler bugünkü konumlarının ilk halini almışlardır.³²

Başka bir kaynakta, ÇUŞ'ların 19.yüzyılın ortalarında imalat alanında ortaya çıktıkları ve II. Dünya Savaşı'na kadar geçen sürede kurumsal bir kimliğe kavuştukları söylenmektedir.³³

³¹ Soydal,s.31

³² Chris Adams; Richard Coombes, **Global Transfer Pricing: Principles and Practise**, LexisNexis: UK, 2003, s. 1

³³ Paul Hirst ve Grahame Thompson, “Küreselleşme Gerekli bir mit mi?”, (Çev). Nasuh Uslu, Küreselleşme Okumaları, (Edit.) Kudret Bülbül, Ankara: Kadim Yayınları, Haziran 2006. s.46

Diğer bir kaynağa göre ise, Rönesans Döneminde, ticari faaliyetlerin uluslar arası boyut kazanmasında, İtalyan ticaret ve banka merkezlerinin rolü büyük olmuştur. 14. yüzyılda, 150 civarında İtalyan Bankasının çok uluslu faaliyet gösterdiği tahmin edilmektedir. Bu nedenle de çok uluslu şirketlerin temelini 14.ncü yüzyıla dayandığı düşünülmektedir.³⁴

ÇUŞ'ların varoluşlarının tarihiyle ilgili çeşitli görüşler olmasına rağmen ÇUŞ'ların II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik ve sosyal değişmelerin sonucu olarak ortaya çıkmış olduğu görüşü yaygın olarak kabul edilmiştir.

İlk olarak Avrupa şirketleri daha sonra bazı ABD şirketleri birçok ülkede işlev görmeye başlamışlardır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD şirketleri, 1950'lerden sonra İngiliz ve Avrupa şirketleri işlev gördükleri alanı genişletmişlerdir. Son dönemlerde Japonya, Brezilya, Güney Kore şirketleri kendi ülkeleri dışında yoğun biçimde yatırıma yönelmişlerdir.³⁵

Bunun ile birlikte ÇUŞ'ların tarihi gelişimi farklı kaynaklarda farklı isimlerle sınıflandırılmıştır. Örneğin Nurdan Aslan'ın Dunning'in 1993 tarihli *Multinational Enterprises and the Global Economy* adlı çalışmasından yola çıkarak çok uluslu şirketlerin tarihsel evrim sürecini aşağıdaki gibi ele almıştır;

- Merkantilist Kapitalizm ve Sömürgecilik (1500–1800): Bazı sömürelere ait doğal kaynakların devlet imtiyazlı firmalar tarafından kullanıldığı süreçtir.
- Girişimci ve Finansal Kapitalizm (1800–1875): üretici ve tüketici kesime çok az kontrolün uygulandığı, finansal yatırımların gerçekleştirilip altyapılarının oluşturulduğu bir aşamadır.
- Uluslar arası Kapitalizm (1875–1960): Doğal kaynak ve pazar temini amacıyla yatırımların hızla arttığı; ABD kökenli kartellerin çoğaldığı

³⁴ John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, Addison- Wesley, 1993, s. 97-98.

³⁵ Zafer Akgül, "Çok Uluslu Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetimi"(Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE,2008),s.6

dönemdir.

- Çok uluslu Kapitalizm (1945–1960): Dolaysız yabancı yatırımlarda ABD şirketi ve yatırımlarının en önemli güç oluşturduğu bir dönemdir.
- Kapitalizmin küreselleşmesi (1960 ve sonrası): Bu dönemde üretim optimizasyonu ve kar fırsatları sağlamaya yönelik çabaların arttığı görülmektedir. Dolaysız yatırımlar içinde Avrupa ve Japon sermayesinin payının artması, ortak girişimciliğin ve şirket birleşmelerinin artması, bu dönemin belirgin özellikleridir.³⁶

ÇUŞ'ların tarihsel gelişimini ele alan çalışmalardan yola çıkarak, ÇUŞ'ların tarihsel gelişimi sürecini genel olarak dört dönem olarak incelemek mümkündür.

Bunlar;

- Ticaret Dönemi
- Sömürgecilik Dönemi
- Ayrıcalık Dönemi
- Uluslararası Dönemi

1.4.1. Ticaret Dönemi

XV. yüzyılda başlayıp XVIII. Yüzyılın ikinci yarısına kadar devam eden bu dönem özellikle Avrupa'daki sanayi devrimine kadar devam etmiştir. Ticaret dönemi, kişisel arayışlar nedeniyle 1500'lü yılların başlarında C. Columbus ve arkadaşlarının denizlere açılmasıyla başlamış ve 1850'lerde Sanayi Devriminin ortaya çıkışı ile son bulmuştur.³⁷

³⁶ Nurdan Aslan, **Dünya Ekonomisinde Gelişmeler: Küreselleşme, Ekonomik Entegrasyon Küresel ve Bölgesel Yaklaşım**, Editör: Osman Küçükahmetoğlu, Hamza Çeştepe ve Şevket Tüylüoğlu, Bursa:Ekin Kitabevi, 2005, s. 12

³⁷ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayınları,1999,s.15, Aktaran: Gulnar Serazhatdinova, “Globalleşme Sürecinde Çok Uluslu Turizm Şirketlerinin Yeri Ve Türkiye'nin İstihdamı Üzerindeki Etkileri”(Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE,2007),s.39.

Büyük keşiflerle başlayan ticari dönem Avrupa'nın endüstri devrimi süresince devam etmiştir. Girişimci tüccarlar çok geniş alanlarda seyahat etmişler ve egzotik eşyalar satın almışlardır. Bunlar değerli metaller, baharatlar, ipekler ve köleler gibi alıılmamış eşyalardı. Bu eşyaları ülkelerinde çok yüksek karlarla sattılar. Riskler çok büyüktü, başarı büyük oranla personel motivasyonuna ve denizciliğe ait hünelerine bağlıydı. Bu dönemde, İngiltere, Fransa ve Hollanda hükümetlerinin işletmelerine büyük imtiyazlar verildi.³⁸

İpek Yolu'na alternatif yol arayışı, maceraperestlik gibi nedenlerle başlayan uzak seyahatler önce Amerika'nın keşfine ve sonrası yine diğer keşifler ile birlikte yeni keşfedilen bölgelerine sömürülmesi ile Avrupa ticaretinin yükselmesine sebep olmuştur. Sanayi devrimi ile sona eren bu süreçte özellikle ipek ve baharat yollarının etkisiyle birçok ülke zenginleşirken İngiliz, Fransız ve Hollanda işletmeleri günümüz çok uluslu işletmelerine öncülük etmişlerdir.³⁹

1.4.2. Sömürgecilik Dönemi

1850'li yılların sonlarından 1914'lü yıllara kadar yani I. Dünya Savaşı'nın başlangıcına kadar süren sömürgecilik dönemi ismini verdiğimiz bu dönemde ise coğrafi keşifler tamamlanmış ve ülkelerin birbirleriyle olan ticari ilişkileri en geniş hale gelmiştir. Bu dönemde Sanayi Devriminin üretimi büyük ölçüde artırmasıyla birlikte insan ve hayvan gücü yerine makine kullanılmaya başlanmasının sonucunda büyük işletmelerin kurulmuştur.

Ayrıca bu dönemde çok uluslu şirketler özellikle işlenmiş maden ve tarım ürünlerine önem vermişlerdir. Çok uluslu şirketlerin madenlerin ve petrolün çıkarılması için sömürgelerdeki girişimlerinde bulunması ile yabancı sermaye yatırımlarının ilk bu dönemde başlamıştır. ÇUŞ'ların yapmış oldukları dış yatırımlar çeşitli sanayi kollarına

³⁸ Beliz Dereli, "Çok uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 ,s.66

<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/s7/M00083.pdf> (30 Haziran 2009)

³⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul; Beta Yayınları 1998,,s.116, Aktaran: Ecevit, s.49.

yönelmiş olup, bu yatırımlar genellikle Avrupa'dan Asya'nın güneydoğusuna ve Latin Amerika'nın gelişmemiş ülkelerine doğru olmuştur.

Bu dönemde batı şirketleri denizaşırı ülkelere yaptıkları yatırımlar nedeniyle büyük risklere katlanmışlardır. Yapılan yatırımlardaki temel amaç şirket faaliyetlerini genişleterek büyük kar sağlamak değil, yatırımın yapıldığı yerlerde politik yönden egemenlik kurmaktır. Bu dönemde özellikle İngiltere'nin yatırımları hissedilir bir şekilde artmış olup bu ülkeyi Almanya, Hollanda ve Fransa takip etmiştir.⁴⁰

1.4.3. Ayrıcalık Dönemi

1914-1945 yılları arasında yaşanan ayrıcalık dönemi adı verilen bu dönemin en önemli özelliği dış ticareti engelleyici politikaların ortadan kaldırılmaya başlanması ile ÇUŞ'lar yatırım ve sayı olarak artış göstermiş olmalarıdır.

Bu dönemde özellikle otomobil ve benzeri sanayilerde dış ülkelere yapılan yatırımlarda artış görülmüştür. Bu dönemde otomobil sanayisindeki ilk kurulan çok uluslu şirket; İngiltere, Fransa ve Almanya'da otomobil üretim şirketi kuran General Motors olmuştur.

İngiltere'de deterjan şirketi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers ilk modern çok uluslu şirket olarak kabul edilebilir. Lever Brothers daha sonra 1929 yılında Hollanda'nın Dutch Margarine Union şirketiyle birleşerek Unilever adını almıştır. Diğer Avrupa şirketleri olan; Nestle, ICI, Philips ve Royal Dutch Shell gibi şirketler de kendi ülkeleri dışında yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Bu şirketler de modern çok uluslu şirketlerin temelini oluşturmuşlardır.⁴¹

1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Krizi ÇUŞ'ların artış göstermesine sebep olmuş ve II. Dünya Savaşının etkisiyle ÇUŞ'lar ev sahibi ülkelerdeki yerel çalışmalarla yer değiştirerek Asyalıların, Afrikalıların ve Latin Amerikalıların Batıdaki girişimlerini arttırmıştır.

⁴⁰ İnan Özalp, **Çok Uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1998,s.27-28, Aktaran: Serazhatdinova, s. 40.

⁴¹ Özalp,s.27-28, Aktaran: Serazhatdinova, s. 41

Piyasadaki talebin üretimden az olması ve üretilen malların elde kalmasının sonucunda işletmeler kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapma gereksinimi duymuşlardır. Yüksek ücretli batılı yöneticilerin ve teknik elemanların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalı yöneticileri tercih etmeyle başlamışlardır. Böylece çokuluslu şirketlerde ilk kez ev sahibi ülke (yatırım yapılan ülke) vatandaşı yönetici personel istihdam edilmeye başlanmıştır.⁴²

1.4.4. Uluslararası Dönem

II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle başlayan bu dönemde, ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasi gelişmelere paralel olarak çok uluslu şirketlerin yapmış olduğu doğrudan uluslar arası yatırımlar önem kazanmıştır.

Uluslararası sermaye hareketleri bakımından II. Dünya Savaşı sonrasında önemli yeni unsurlar ortaya çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nin dış yardım ve kredileri arttırması ve GATT, Dünya Bankası gibi anlaşma ve kuruluşların ortaya çıkması uluslararası mal ve sermaye akımını hızlandırıcı bir ortam hazırlamasına sebep olmuştur. Ayrıca, savaş yılları boyunca ulaşım ve haberleşme alanlarında elde edilen büyük teknolojik gelişmeler ve Amerika Birleşik Devletleri'nin savaş yılları boyunca AR-GE harcamalarını finanse etmesi ve araştırmaların sonuçlarını kendi firmalarının kullanımına sunması, Çok uluslu şirketlerin 1950'den sonra yayılmalarında önemli rol oynamıştır.⁴³

Bu dönemin başlarında, tüm kararsızlık ve değişikliklere rağmen, yine de işletmeler için küresel bir genişleme dönemi olmuştur. İşletmeler, 1945-1970 yılları arasında, Dünya çapında hem yeni pazarlar, hem de üretici güçler aramaya başladıkları için bu yıllara “Global İşletme Yılları” denilmiştir.⁴⁴

⁴² Wallerstein I., “Ulusal ve Evrensel: Dünya Kültürü Diye Bir Şey Olabilir mi?”, **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Der. Anthony D.King, Çeviren :Gülcan Seçkin, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1998,Aktaran: Handan Temizel , Erol Turan ve Metehan Temizel, “Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar”,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005,,s.465, (25 Haziran 2009) http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Handan%20TEM%20C4%B0ZEL%20-%20Erol%20TURAN%20-%20Metehan%20TEM%20C4%B0ZEL/TEM%20C4%B0ZEL,%20HANDAN.pdf

⁴³ Serazhatdinova, s. 42.

⁴⁴ Mutlu,s.25,Aktaran:Ecevit,s.50

Ulaşım ve haberleşme gibi alanlarda meydana gelen gelişmeler, çok uluslu şirketlerin dışa açılmalarında kolaylık sağlamakla birlikte, şirketleri yeni örgütlenme biçimlerinin arayışına da sokmuştur. Çok uluslu şirketler dışarıya ilk açıldıkları yıllarda dış birimleri daha fazla otonomiye sahipken, dış faaliyetlerinin artmasıyla firma, bünyesinde bir uluslararası birim kurmuş, firmanın uluslararasılaşma derecesi yükseldikçe faaliyetlerini "ulusal" ve "uluslararası" diye ayırmak olanaksız hale gelmiş, firma bütün işlevlerini uluslararası bir bakış açısıyla ele almak zorunda kalmıştır. Bu örgütlenme biçimi de "global yapı" olarak adlandırılmıştır.⁴⁵

Çok uluslu şirketlerin 1950'den sonra, o dönemlerin yeni yönetim anlayışı olan örgütlenme sistemine geçmesi, tek bir ürün ve sanayi dalına bağlı kalmayıp çok bölümlü ve birçok sanayi dalına bağlı şirket yapısı şeklinde örgütlenmeleri, çok uluslu şirketlerin hızlı bir dış gelişme sürecine girmelerini sağlamıştır.

Her türlü malı üreten Amerikan işletmeleri, 1950-1960'lı yıllar arasında dünyaya açılmaya başlamışlar ve uluslararasılaşma hemen hemen bir Amerikan olayı haline gelmiştir. Bu işletmeler, teknik, finansal, yönetim ve pazarlama avantajlarını, ücretleri daha düşük olan denizaşırı ülkelerdeki işgücü ile birleştirmeyi denemişlerdir.⁴⁶

1970'li yıllarda, Amerikan işletmeleri için uluslararasılaşmanın çekiciliği yavaş yavaş azalmaya başlamıştır. Çünkü Amerikan işletmelerinin faaliyetleri, tasarruf, uygunluk ve gelişmiş teknolojilere dayandırılmıştı. Buna rağmen Avrupa ve Japon işletmeleri kaynak tasarrufu ve enerji yeterliliği konusunda daha etkili ve tedbirli davranmışlar ve Amerikan işletmelerine karşı bu konuda büyük avantajlar sağlayabilmişlerdir. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımlarda direkt olarak yer almayı istemişler ve ellerindeki kaynakları değerlendirerek ve geliştirerek Amerikan işletmelerinin yerini almaya başlamışlardır. 1980'ler, uluslararası alanda daha da değişikliklere neden olmuş, rekabet hızla artmaya devam etmiş, teknoloji transferleri fazlaşmıştır. Tüm bu değişimler uluslararası faaliyetleri daha da karmaşık hale getirmiştir. Büyük veya küçük kar amacı güden veya gütmeyen, üretime veya hizmete yönelik, gelişmiş veya gelişmekte olan uluslardaki çokuluslu işletme yöneticileri

⁴⁵ Dilara Sülün, "Uluslararası İşletmeler," **İzmir Ticaret Odası**, Nisan 2005, s.2-3 ,(24 Haziran 2009)
<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/76725962-594E-4515-BDCC-0BDA11CBA745/4656/uluslarotesi.pdf>

⁴⁶ Temizel ve diğerleri, s. 466

kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alma gereği duymuşlardır. 1990 ve 2000’lerde ise dünya tam anlamı ile küresel ekonominin etkisine girmiş, ayrıca siyasal savaşlardan çok ülkelerarası ticari savaşlar gündeme gelmiştir.⁴⁷

Özellikle 2000’li yılların başından itibaren çok uluslu şirketler gerek sayıları, gerekse sahip oldukları ekonomik güçleriyle dünya ekonomisi üzerinde yetkin konuma gelmişlerdir.⁴⁸

1.5. Çok Uluslu Şirketlerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ulusal ekonominin yeni küreselleşen ekonomiye entegrasyonu için önemli bir anahtar olan doğrudan yabancı sermaye yatırımları, sermaye ile birlikte yönetim becerisi “know-how” ve yeni teknoloji transferi sağlaması, pazarlama, ihracat ve istihdam olanaklarını arttırması nedeniyle tasarruf açığı olan ve teknoloji üretmekte zorlanan ülkelerin kalkınmasında önemli işlevlere sahip olmaktadır.⁴⁹

Çok uluslu şirketlerin dünya ekonomisindeki faaliyet alanı hızla artmasıyla günümüzde doğrudan yabancı yatırımın ciddi artış göstermiş ve global ekonominin yapısında ve işleyişinde köklü bir biçimde değişimlerin oluşmasını sağlamıştır. Bu nedenle de ÇUŞ’lar, dünya ekonomisinde ve ülkelerin diğer ülkelerle olan uluslararası ekonomik ilişkilerde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte ÇUŞ’lar ülkelerinin kalkınmasına önemli katkıları bulunmaktadır.

Gerçekten çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisi içindeki payı hali hazırda gelişmeleri çok “parlak” olarak nitelenen birçok ulusu geride bırakacak bir büyüklüğe ulaşmıştır. Görülebilir bir gelecekte yabancı şirket yatırımlarının devam edeceği ve

⁴⁷ Mutlu s.32-45,Aktaran: Ecevit, s.50

⁴⁸ Sevgi Aksoy, “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmeler Çerçevesinde Türkiye’de Özelleştirme,(**Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE,2006),s.29

⁴⁹ Özgür Çalışkan,“Dünya Yatırım Raporu–2002 Çerçevesinde Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerine Değerlendirmeler”, **DTM Dergisi**, Ocak 2003, s.1.

üretimin çok uluslu hale dönüşmesinin dünya ekonomisinin yapısal bir karakteri haline geleceği belirtilmektedir.⁵⁰

Örneğin, ABD'nin ithalatının neredeyse yarısı, "ilgili taraflar" arasındaki işlemlerden oluşmaktadır. Bununla, satıcı ve alıcının belli bir oranda aynı şirket tarafından sahip olunduğunu ve büyük ihtimalle kontrol edildiği kast edilmektedir. Aynı zamanda, yurt dışındaki ABD varlıklarının %24'ünü de, ABD'li çokuluslu firmaların yurt dışındaki şirketlerinin değerleri oluşturmaktadır. Öyleyse, ABD ticaret ve yatırımı çok uluslu şirketlerce kontrol edilmemekle birlikte, önemli kısmı bu şirketlerce gerçekleştirilmektedir.⁵¹

Çok uluslu şirketlerde doğru bir iletişim varlığı ile çokuluslu şirketler dünya çapında faaliyetlerde bulunurken değişen koşullara kolayca uyum sağlayabilirken çok uluslu şirketler bu doğrultuda kitlesel üretim teknolojileri ile büyük ilerlemeler gerçekleştirip ulusal refahlarını artırarak dünya çapında ekonomik ve siyaset kültürü belirleyen aktörler haline gelmişlerdir. Ayrıca dünya çapında ekonomiye hizmet eden bu şirketler refah ve istihdam yaratarak yaşam standardını artırmıştır ve ülkelerin rekabet gücü dolayısıyla yaşam kalitesi global piyasaların istekleri doğrultusunda mal ve hizmetleri en elverişli biçimde sağlayan global firmaların varlığına bağlı olduğundan çok uluslu şirketlerde sürdürülebilir rekabet gücü ve yaşam standartlarının en önemi belirleyici olarak ifade edilmiştir.⁵²

Dünya ticaretinin 2/3'ü dünya gelirinin 1/3'ü bu kuruluşlara aittir. Çok uluslu girişimlerin %55'i ABD; %11'i Japonya, %9'u İngiltere, %4,5'i ise Almanya kökenlidir. Reel sektördeki ve dünya ticaretindeki gelişmeler, çok uluslu şirketlerin doğrudan yatırımlarının bir sonucudur. Çok uluslu şirketler çağdaş kapitalizmin dinamiğini oluşturmakla birlikte ihracat artışında, teknoloji transferinde, istihdam artışında, iş verimliliği gibi gelişmiş yönetim tekniklerinin yayılmasında önemli misyon

⁵⁰ Nusret Ekin "Küreselleşme ve Gümrük Birliği", İstanbul Ticaret Odası Yayın: İstanbul, No:47, s.37-38, Aktaran: Cahit Aydemir ve Mehmet Kaya, "Küreselleşme Kavramı Ve Ekonomik Yönü" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,Issn:1304-0278 Bahar-2007 C.6 S.20 ,s.277, <http://www.e-sosder.com/dergi/20260-282.pdf> ,(29 Haziran 2009)

⁵¹ Fikret Güntekin, "Çokuluslu İşletme Ve Uluslararası İşletme",s.7,(25 Haziran 2009) <http://fikretguntekin.com/yukseklisans/%C3%87okuluslu%20%C4%B0%C5%9Fletmeler.pdf>

⁵² Derya Taner, "Türkiye'de İletişim Tekeli ve Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Özelleştirilmesi", (**Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE,2006),s.39

üstlenmektedirler. ÇUŞ yatırımları,1960'lardan beri Euro piyasaları ve bankacılık sektörünün gelişiminde önemli katkı sağlamıştır. ÇUŞ'lar gerek işletme sermayesi, gerek dış ticaret, gerekse sabit sermaye yatırımlarının finansmanında Euro piyasalarından artan ölçüde yararlanmıştır.⁵³

ÇUŞ'lar uluslararası borç alma ve borç verme konularında da kullanılan önemli araçlardır. ÇUŞ'lar genellikle, daha sonra geri döneceği ümidiyle, tabi şirketleri aracılığıyla (tabi şirketlerinin buldukları ülkelere) sermaye tedarik ederler. Bu süreç, yani çokuluslu şirketlerin tabi şirketlerine sermaye tedarik etmesi, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını, uluslararası kredi verme işlemlerine (borç verme-ödünç alma), kısmen de olsa, alternatif haline getirmektedir.⁵⁴

Çok uluslu bir şirketin piyasaya girişi ve faaliyetleri, özellikle satıcıların sayısının sınırlı olduğu piyasalara rekabeti de beraberinde getirebilir. Piyasa rekabeti, daha düşük fiyatlar şeklinde olabileceği gibi, reklam ya da ürün farklılaştırması veya ulus ötesi şirketin yeni bir ürünü piyasaya sürmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Bu takdirde, doğrudan yabancı yatırımlardan beklenen; daha düşük ve yüksek kalitede mallar, ürün çeşidinin artması ve yeni ürünlerin üretilmesi suretiyle, piyasaların daha etkin işlemesi sonucunda ilgili endüstrinin performansını yükseltmesi ve tüketici refahını artırmasıdır. Ancak, söz konusu piyasada faaliyet gösteren yerli firma bulunmuyor ya da ulusal firmalar ile yabancı şubelerin rekabet güçleri arasında büyük bir fark var ise ve ithalattan ya da diğer yabancı şubelerden kaynaklanan rekabet yetersiz ise yabancı firma, söz konusu piyasada hakim bir pozisyon elde edebilir. Bu durum piyasanın etkin işleyişini bozarak, firmaların daha yüksek karlar elde etmesine ve tüketici refahının azalmasına ve/veya endüstrinin dinamik büyümesinin sınırlandırılmasına yol açabilir.⁵⁵

⁵³ Muhsin Kar ve Harun Arıkan, **Avrupa Birliği Ortak Politika ve Türkiye**, İstanbul: Beta Yayınları, Ekim 2003. s. 17.

⁵⁴ Suna Okşay, "Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi" *Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi*, Yıl:3 S:8,1998.,s.22.

www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/cokulussayi8.doc (17 Haziran 1009)

⁵⁵ Hakan Çetintaş, "Global Bir Ekonomide Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Rekabet", T.C.Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı" s.2, <http://www.foreigntrade.gov.tr>, (26 Haziran 2009)

Tüm dünyayı tek bir pazarmış gibi düşünüp üretim, yönetim ve işletme stratejileri buna göre belirleyen çok uluslu şirketler göreceli daha düşük maliyetli üretim yapabildikleri ve karlarını maksimize edebildikleri her yerde üretim yapmaktadırlar. Bütün bunlardan hareketle, çok uluslu şirketlerin dünyanın gerek ekonomik, gerekse siyasi yapılanması üzerinde büyük bir güce sahip olduğu söylenebilir.⁵⁶

Tablo 1

Çok Uluslu Şirket Sayısının Ülkelere Göre Dağılımı

(Şirket Sayısı)

	1954-2003	2004	2005	2006	2007	2008	Ocak-Nisan		1954-2008/Nisan
	(Birikimli)						2008	2009	Toplam
AB Ülkeleri (27)	3.223	1.006	1.545	1.979	2.084	1.789	666	416	12.042
Almanya	1.062	355	469	556	563	595	215	161	3.761
Hollanda	532	138	192	270	255	286	96	37	1.710
İngiltere	418	130	308	461	456	248	104	61	2.082
Diğer AB Ülkeleri	1.211	383	576	692	810	660	251	157	4.489
Diğer Avrupa Ülkeleri (AB Hariç)	719	265	320	372	492	548	197	139	2.855
Afrika Ülkeleri	113	37	55	43	47	52	15	19	366
Kuzey Amerika	402	98	111	136	165	149	61	37	1.098
A.B.D.	370	87	97	113	132	130	57	28	957
Kanada	32	11	14	23	33	19	4	9	141
Orta ve Güney Amerika, Karayipler	44	12	16	10	21	12	5	5	120
Yakın ve Orta Doğu Ülkeleri	1.315	349	380	410	506	567	177	176	3.703
Azerbaycan	128	51	55	81	120	136	38	48	619
Irak	199	46	57	73	112	88	27	35	610
İran	421	123	121	109	106	139	43	38	1.057
Diğer	567	129	147	147	168	204	69	55	1.417
Diğer Asya	430	151	163	165	278	233	87	62	1.482
Çin Halk Cum.	139	56	32	22	42	46	17	12	349
Güney Kore Cum.	59	16	18	12	24	13	7	4	146
Diğer	232	79	113	131	212	174	63	46	987
Diğer Ülkeler	77	30	23	54	36	47	13	11	278
Toplam	6.323	1.948	2.613	3.169	3.629	3.397	1.221	865	21.944

⁵⁶ Abdullah Özkan **Globalleşen Dünyada Demokrasinin Önemi ve Türkiye'nin Konumu, Globalleşen Dünyada Türkiye'nin Yeri**. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yayınları, 2004,s.452.

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

ÇUŞ'lar dış piyasalar konusunda geniş deneyimleri ve yeryüzüne dağılmış satış ve pazarlama örgütlerinin olmasından dolayı ev sahibi ülkelerin ihracat olanakları artmakta ve döviz girişi sağlamaktadır. ÇUŞ'lar, ihracatı arttırma ve döviz girişi sağlama gibi etkilerinin yanı sıra ÇUŞ'lar, ev sahibi ülkenin sermaye birikimine ve üretim kapasitesine dolaysız olarak katkıda bulunduğu için, ÇUŞ'ların hem başlangıçta getirdiği sermaye ile hem de sağladığı kârları yeniden yatırarak gittiği ülkenin üretim kapasitesini arttırır. Bu nedenle ÇUŞ'lar ülkelerin ekonomik kalkınması açısından önemli bir rol oynamakta ve ülkeler her geçen gün çok uluslu şirket sayılarını arttırmaya çalışmaktadır. ÇUŞ'ların ülkelere göre dağılımını inceleyecek olursak Tablo 1'de görüleceği üzere ÇUŞ'ların sayısı AB ülkelerinde 2004 yılında 1.006 iken 2007 yılında 2.084 sayısına ulaşarak her yıl artış göstermiştir. Fakat 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik krizin etkisi ile ÇUŞ'ların sayısı 2.084'ten 1.789'a düşmüştür.

Çok uluslu şirketlerin sermaye büyüklüğü açısından incelediğimizde çok uluslu şirketlerin sermaye büyüklüğünde 2008 yılı ve 2009 yılının Ocak-Nisan ayı dönemi verilerini incelediğimizde bütün ülkelerde 2009 yılı sonuna kadar düşüş yaşanabileceği öngörülmektedir.(Bkz. Tablo 2)

Çok uluslu şirketlerin sermaye büyüklüğü açısından sektörlere göre dağılımı incelendiğinde çok uluslu şirketler genelde üretim sanayine yönelmekte ve bu yolla doğrudan üretime ve istihdama katkıda bulunmaktadır. Bunun haricinde çok uluslu şirketler 2008-2009 yıllarında toptan ve perakende ticaret, ulaştırma, haberleşme ve depolama hizmetleri, inşaat sektöründe yoğunlaşmışlardır.(Bkz. Tablo 3)

Buna karşılık orta ve küçük ölçekli çok uluslu şirketler hizmet sektörüne veya ticari yatırımlara yönelmekte ve istihdamı dolaylı yoldan etkilemektedirler. Çok uluslu şirketler istihdamın yanında, başka olumlu gelişmelerde sağlamaktadırlar. Bu şirketler ülkelerin pazar ekonomisiyle tanıştırılmasında, dinamik bir serbest piyasa atmosferinin yerleştirilmesinde öncü rol oynamaktadırlar. Getirdikleri sermaye, kullandıkları

teknoloji, yeni yönetim modelleri, pazarlama ve üretim yöntemleri, daha pek çok yeniliklere önderlik etmektedirler.⁵⁷

Tablo 2

**Çok Uluslu Şirketlerin Sermaye Büyüklüğü Açısından Ülkelere Göre Dağılımı
(2008 - 2009/Nisan)**

Ülkeler	2008					2009 (Ocak-Nisan)				
	<50.000 \$	50.000\$ - 200.000 \$	200.000 \$- 500.000 \$	>500.000 \$	Toplam	<50.000 \$	50.000\$ - 200.000 \$	200.000 \$- 500.000 \$	>500.000 \$	Toplam
AB Ülkeleri (27)	952	471	173	193	1.789	225	142	26	23	416
<i>Almanya</i>	323	170	50	52	595	88	56	10	7	161
<i>Hollanda</i>	153	65	28	40	286	19	12	3	3	37
<i>İngiltere</i>	137	63	23	25	248	38	19	3	1	61
<i>Diğer AB Ülkeleri</i>	339	173	72	76	660	80	55	10	12	157
Diğer Avrupa Ülkeleri (AB Hariç)	287	159	53	49	548	66	50	15	8	139
Kuzey Afrika Ülkeleri	14	13	8	--	35	5	4	--	1	10
Diğer Afrika Ülkeleri	13	3	1	--	17	2	7	--	--	9
Kuzey Amerika	86	38	10	15	149	24	10	2	1	37
<i>A.B.D.</i>	78	31	8	13	130	18	7	2	1	28
<i>Kanada</i>	8	7	2	2	19	6	3	--	--	9
Orta ve Güney Amerika, Karayipler	6	1	3	2	12	2	3	--	--	5
Yakın ve Orta Doğu Ülkeleri	233	219	74	41	567	75	69	11	21	176
<i>Azerbaycan</i>	55	42	24	15	136	15	23	5	5	48
<i>Irak</i>	31	42	12	3	88	14	14	3	4	35
<i>İran</i>	58	66	10	5	139	20	15	1	2	38
<i>Diğer</i>	89	69	28	18	204	26	17	2	10	55
Diğer Asya	107	74	33	20	234	22	26	9	5	62
Diğer Ülkeler	31	5	1	9	46	9	1	1	--	11
Toplam	1.729	983	356	329	3.397	430	312	64	59	865

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

⁵⁷ Nigel Driffield ve James H. Love, **Does The Motivation For Foreign Direct Investment Affect Productivity Spillovers To The Domestic Sector**, Birmingham:Aston Business School Research Institute, 2002, s:6.

Tablo 3

**Çok Uluslu Şirketlerin Sermaye Büyüklüğü Açısından Sektörlere Göre Dağılımı-
(2008-2009/Nisan)**

Sektörler	2008					2009 (Ocak-Nisan)				
	<50.000 \$	50.000\$ - 200.000 \$	200.000 \$ - 500.000 \$	>500.000 \$	Toplam	<50.000 \$	50.000\$ - 200.000 \$	200.000 \$ - 500.000 \$	>500.000 \$	Toplam
Tarım, Avcılık,Ormancılık ve Balıkçılık	24	20	9	7	60	7	5	--	4	16
Madencilik ve Taşocakçılığı	39	31	8	15	93	10	9	2	2	23
İmalat Sanayi	195	135	65	64	459	55	42	10	9	116
<i>Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı</i>	13	13	3	4	33	11	2	--	--	13
<i>Tekstil Ürünleri İmalatı</i>	9	6	2	3	20	1	1	--	2	4
<i>Kimyasal Madde ve Ürünlerin İmalatı</i>	22	11	7	7	47	6	4	--	1	11
<i>B.Y.S. Makine ve Teçhizat İmalatı</i>	20	14	4	6	44	2	2	2	1	7
<i>Motorlu Kara Taşıtı , Römork, Yarı-Römork İm.</i>	9	4	3	5	21	1	1	2	--	4
<i>Diğer İmalat</i>	122	87	46	39	294	34	32	6	5	77
Elektrik, Gaz ve Su	64	23	8	20	115	20	8	2	3	33
İnşaat	153	132	61	36	382	28	33	9	6	76
Toptan ve Perakende Ticaret,	407	253	83	59	802	122	95	25	15	257
Oteller ve Lokantalar	131	61	11	23	226	26	28	3	5	62
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama Hizmetleri	159	76	38	27	300	45	29	8	2	84
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	14	5	3	22	44	3	1	1	2	7
Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri	404	195	54	39	692	91	42	4	9	146
Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmet Faa.	139	52	16	17	224	23	20	--	2	45
Toplam	1.729	983	356	329	3.397	430	312	64	59	865

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

Dünyanın en büyük 100 ekonomisinden 51'i çok uluslu şirketlerdir. Uluslararası ilişkilerde, ekonomik güçleri, geniş finansal kaynakları ve lobi çalışmaları sayesinde güçlü bir etkileri bulunmaktadır.⁵⁸ Dünya'daki en büyük 500 çok uluslu şirketin sadece 185'i ABD dışındaki ülkelere aittir ve bu alanda "üçlü"nün sahip olduğu toplam şirket sayısı 430'dur.⁵⁹

ÇUŞ'ların dünya ekonomisindeki yeri ve önemini anlamak için çok uluslu boyutta faaliyet gösteren şirketlerin yapmış olduğu satış ve kârını incelemekte fayda vardır. Tablo 4'de ki dünyanın en büyük çok uluslu 2007 yılı sıralamasına göre Wal-Mart Stores 2007 yılında, 351,139 milyar \$ satış ve 11,284 milyar \$ kâr ile dünyanın en büyük çok uluslu şirketleri sıralamasında birinci sırada yer almıştır. Bu tabloda en çok göze çarpan nokta ise yeni kurulmuş şirketler olan Chevron ve Conoco Phillips adındaki Chevron'un 200,567 milyar \$ satış ve 17,138 milyar \$ kâr, Conoco Phillips 172,451 milyar \$ satış 15,550 \$ kâr ile dünyanın en büyük çok uluslu şirketleri sıralamasında ilk beşe girmesidir.

⁵⁸ <http://www.bibilgi.com/%C3%87ok-uluslu-%C5%9Firket>, (27 Haziran 2009)

⁵⁹ Alan Rugman, "Regional Strategy and the Demise of Globalization", **Journal of International Management**, 9th Edition, 2003, s.415, Aktaran: Aktan ve Vural, Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler, s.4

Tablo 4

Dünyanın En Büyük Çok Uluslu Şirketleri: 2007 Yılı Sıralaması

Sıra	Şirket	İke	Satışlar (Milyar \$)	Kar (Milyar \$)
	Wal-Mart Stores	.B.D.	351,139.0	11,284.0
	Exxon Mobil	.B.D.	347,254.0	39,500.0
	General Motors	.B.D.	207,349.0	-1,978.0
	Chevron	.B.D.	200,567.0	17,138.0
	Conoco Phillips	.B.D.	172,451.0	15,550.0

Kaynak: Fortune, 30 Nisan 2007, Global 500 listesinden uyarlanmıştır.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2007/full_list/index.html, Aktaran: Dikkaya ve Özyakışır, s.6

Bunun yanı sıra çok uluslu şirketlerin edindikleri ekonomik güç, birçok ülkenin yıllık milli gelirlerini fazlasıyla geride bırakmaktadır. Örneğin Güney Afrika Cumhuriyetinin 2005 Yılı GSYİH değeri 242,025 milyar \$ olarak gerçekleşirken aynı yıl, Wal-Mart Stores şirketi, 288,189 milyar \$, Exxon Mobil ise 270,772 milyar \$ satış hacmi gerçekleştirmiştir.⁶⁰

Dünyadaki yaklaşık 79,000 çok uluslu şirketin, yaklaşık 790,000 yabancı bağlı kuruluşunun toplam satışları dünya gayri safi hâsılasının %10'undan fazlasını oluşturuyor ve global ihracatın üçte birini gerçekleştirmektedir.⁶¹

⁶⁰ Deniz Özyakışır, "Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketlerin Rolü ve Ulus-Devletin Aşınma Argümanı Olarak MAI Anlaşması" (Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi SBE,2007),s.50

⁶¹ UNCTAD, "Dünya Yatırım Raporu 2008", YASED, s.11

Tablo 5

Global Göstergeler ve Çok Uluslu Şirketler

(Cari fiyatlar üzerinden) (Milyar ABD Doları)	1990	2006	2007
UDY Girişleri	207	1 411	1 833
UDY Çıkışları	239	1 323	1 997
UDY Stoku (iç)	1 941	12 470	15 211
Sınır-Ötesi B&S İşlemleri	200	1 118	1 637
Gayri Safi Yurt İçi Hasıla	22 163	48 925	54 568
Brüt Sabit Sermaye Oluşumu	5 102	10 922	12 356
Mal ve (üretim faktörleri hariç) Hizmet İhracatı	4 417	14 848	17 138
Çok uluslu şirketlerin yabancı bağlı kuruluşlarının			
Satışları	6 126	25 844	31 197
Brüt katma değerleri	1 501	5 049	6 029
Toplam aktifleri	6 036	55 818	68 716
İhracatları	1 523	4 950	5 714
İstihdamı (bin kişi)	25 103	70 003	81 615

Kaynak: UNCTAD, “Dünya Yatırım Raporu 2008”, YASED, s.11

1.6. Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Sürecindeki Rollerini

Dünya ekonomisi içerisinde devasa güçlere sahip olan ÇUŞ’lar küreselleşme sürecinde yayılmasının en etkili aracıdır. Ayrıca ÇUŞ’lar doğrudan küreselleşme sürecini hızlandırıcı bir etkide bulunduğu için ÇUŞ’ların küreselleşme sürecinde önemli rol oynamaktadır.

ÇUŞ’ların küreselleşme sürecindeki rollerine değerlendirmeden önce küreselleşme olgusuna kısaca değinmenin anlamlı olabileceği düşüncesindeyiz.

1990'ların başından itibaren dünya ekonomisinin gösterdiği gelişim oldukça önemlidir. Bu aynı zamanda bir dönemim başladığını bir başkasının bittiğini göstermektedir. Sovyetler Birliğinin dağılması sonucu soğuk savaş dönemi bitmiş, iki Almanya tekrar bir araya gelmiştir. Avrupa Birliği ülkeleri kendi aralarında Birliği daha da güçlendirecek adımlar atmaktadır. Avrupa Birliği bir yandan parasal birliği oluştururken diğer yandan üyelerinin sayısını artırmaktadır. Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması ve GATT imzalanmıştır. Politik alandaki bu gelişmelerin yanında bir başka gelişme ekonomi alanında yaşanmaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucu para, mal ve hizmetler ile bilgi kolaylıkla yer değiştirmekte, küreselleşme olarak adlandırılan olgu gündeme gelmektedir.⁶²

Küreselleşme olgusu ile birlikte 1990'lı yılların ortalarından itibaren ÇUŞ'ların portföy ve doğrudan yatırımlarından ve gelişmiş ülkelerin tasarruf fonlarından pay alabilmek için gelişmekte olan ülkeler arasında rekabet ortamı doğmuştur. Bu küresel ticaret ve yatırımın en önemli unsurları ise ÇUŞ'lardır. Dünyada DYY'ler beş yüz binin üzerinde şirket tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bunlar içindeki en büyük yüz ÇUŞ tüm şirketlerin yabancı varlıklarının yaklaşık beşte birini kontrol etmektedirler.⁶³

Artan kısmi ticari serbestlik ile birlikte dünya üzerinde mal, hizmet, bilgi ve sermaye hareketleri hızlanmıştır. Bu ise işletmelere dünyanın değişik bölgelerinde daha kolay ticari faaliyet yapabilme olanağı sağlamaktadır. Böyle bir ortamda yerel ülke sınırları içerisinde faaliyet gösteren küçük işletmelerde etkilenmektedir. Çünkü daha önceleri yerel pazar içerisinde yerel müşterilere hitap eden bir küçük işletme, küreselleşme sürecindeki hızlanma ile birlikte doğrudan küresel alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin rekabeti ile karşı karşıya kalmıştır. Böyle bir rekabet ortamında bu tür işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güçtür. ÇUŞ'lar küreselleşme sürecinin hızlanması ile daha fazla ön plana çıkmaktadırlar. Güçlü sermaye yapıları, gelişmiş teknolojiye sahip alt yapıları ve faaliyet gösterdikleri alanın genişliği sebebiyle,

⁶² Suk H.Kim; Eugene Swinnerton, "1994 Final Transfer Pricing Regulations of the United States", **Multinational Business Review**, Spring 1997, Vol. 5, Issue 1, s. 17, Aktaran: Hüseyin Işık," Çok Uluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye", (**Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE,2005) s.19

⁶³ Mehmet Burak Ildır, "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının İktisadi Etkileri: Türk Otomotiv Sektörü Örneği", (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2001),s.16

küresel alanda faaliyetlerini ve rekabet güçlerini kolaylıkla yürütebilmektedirler. Mevcut rekabet ortamında güçlü bir rekabetçi yapı sergileyen çok uluslu işletmeler, küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla da yakından ilgilidirler.⁶⁴

Çok uluslu şirketler küresel ölçekte oluşturdukları üretim-dağıtım kanalları yoluyla rakiplerine karşı oldukça önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Küresel reel ve finansal piyasalara girme önemli bir avantaj sağladığı gibi, bu piyasalarda yer alan aktörlere de büyük fırsatlar sunmaktadır. Çeşitli iletişim araçlarına ve ekonomik güce sahip ÇUŞ'lar, devlet ve bölge sınırı olmaksızın pazarın küreselleşmesini sağlamaktadır.⁶⁵

Bu nedenle ellerindeki geniş yatırım kapasiteleri sebebiyle devletler çok uluslu şirketleri kendi ülkelerine çekebilmek için düşük vergiler, rahat çevre ve iş yasaları uygulamaya başlamışlar ve bir süre sonra da bu bir yarışa dönüşmüştür. Doğrudan yabancı yatırımın birincil kaynağı oldukları için özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan devletlerin ekonomileri ve sosyal politikaları üzerindeki etkileri devam etmektedir.⁶⁶

ÇUŞ'lar, özellikle finansal kriz dönemlerinde özel sermaye akımları içinde en istikrarlı olan, doğrudan yabancı sermaye yatırımı yaparlar. ÇUŞ'lar sadece sermaye akımları kanalı değil aynı zamanda dünyada en iyi teknoloji ve yönetim tekniklerinin etkin uygulayıcısı ve teşvik edicisidir. Bu yüzden konuk ülkeye birçok boyutta etkiye bulunabilir.⁶⁷

İletişim olanaklarındaki gelişmeler küreselleşme sürecinin hızlanışına önemli katkılar sağlamaktadır. Diğer taraftan çokuluslu işletmelerde de yönetime yeni olanaklar sunmaktadır. Örneğin, bilişim sektörünün önde gelen işletmelerinden Hewlett Packard, dünya üzerinde yayılmış binlerce şubesini bir intranet aracılığıyla koordine etmektedir. Bu ağ üzerinde 100.000'den fazla kişisel bilgisayar ve yaklaşık 23.000 UNIX iş istasyonu mevcuttur. Böyle büyük ölçüde merkezkaç bir yapıya sahip olan HP , kurduğu iletişim ağıyla dağıtık parçaları arasında işbirliği sağlayarak önemli bir

⁶⁴ Tağraf,s.34-35

⁶⁵ Nedim Macit, **Küresel Güç Politikaları Türkiye ve İslam**, Ankara: Fark Yayınları,2006,s. 32, Aktaran: Ecevit,s.38

⁶⁶ Wikipedia, “Çok Uluslu Şirket”, http://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%87ok_uluslu_%C5%9Firket (20 Haziran 2009)

⁶⁷ Deniz Güvercin, “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi”, (**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi SBE,2007),s.45

esnekliğe ulaşmıştır.⁶⁸Bu şekilde iletişim olanaklarındaki gelişmeler küreselleşme sürecini de hızlandırmaktadır.

Çok uluslu şirketleri “dünyanın yeni efendileri” olarak nitelendiren Başkaya’ya göre 1800’lü yılların sonu ve 1900’lü yılların başında “kendi” devletlerini arkalarına alarak dünyayı yeniden paylaşma yarışına giren büyük firmaların yerini 1990’larda devletleri önlerine katıp kovalayacak güce ulaşmış çok uluslu dev firmalar almış bulunuyor. General Motors’un yıllık cirosu Danimarka’nın GSMH’sinden fazla. Exxon’un cirosu Norveç’in, Toyota’nın cirosu da Portekiz’in GSMH’sinden daha fazladır. En büyük dört çok uluslu şirketin (transnasyonalin) yıllık cirosu Çin’in GSMH’sine eşit ama tüm Afrika Kıtasının GSMH’sinden daha da fazladır.⁶⁹

Küreselleşme çok uluslu şirketlere temel olarak beş yönde fayda sağlamıştır:⁷⁰

A. Sürat: Küreselleşme ile ülkesel pazarlar arasındaki duvarların kalkması, işletmelere büyük sürat kazandırmıştır. Küreselleşme sayesinde ÇUŞ’lar sürekli farklı mamullerle farklı pazarlara girme şansına sahip olmuşlardır.

B. Maliyetleri Düşürme: Pazarlar arasındaki duvarların kalkması, işletmelere maliyetleri düşürme yönünden de büyük faydalar sağlamıştır. Küreselleşmeden sonra işletmeler standartlarına uygun en düşük maliyetli girdiyi, dünyanın neresinde olursa olsun, elde etme şansına sahip olmuşlardır.

Küreselleşme ayrıca dağıtım maliyetlerinin de düşmesini sağlamıştır. Artık işletmeler dağıtım ve üretim maliyetlerinin minimum olduğu noktalarda üretim yapmaktadırlar.

C. Standardizasyon: Küreselleşme değişik ülkesel pazarlar içinde, ortak paydada birleşen tüketiciler tespit ederek, bu kesimlere yönelik standart ürünler ve hizmetler üretilmesini sağlamıştır. Bu da çok uluslu işletmeleri, her ülkesel pazar

⁶⁸ Bahadır Akın, “Küreselleşme” <http://www.stratejiyonetim.com/kuresellesme.htm>., (26 Haziran 2009)

⁶⁹ Dikkaya ve Özyakışır,s.6

⁷⁰ Ali Naci Karabulut, “Küreselleşmenin Ticari Hayat Üzerindeki Etkileri”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 7 Sayı:76, 2004, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-04/a/01.htm> ,(30 Haziran 2009)

içerisinde farklı kitlelere ve farklı ihtiyaçlara cevap verme zorunluluğundan kurtarmıştır. Örneğin üst gelir seviyesindeki genç tüketicileri hedef kitle olarak seçen çok uluslu bir işletme, onların ortak ihtiyaçlarına, zevk ve tercihlerine yönelik mal ve hizmet üretimi yapabilme şansına sahiptir. Bu şekilde hedef kitlesini bazı ortak özelliklerine göre standardize etmiş olacak ve bu tanıma uyan herkes için geçerli olacak ortak hizmetler sunabilecektir.

D. Faaliyetleri Dağıtma:İşletmeler, yerel avantajlara göre çeşitli faaliyetlerini, çeşitli coğrafi bölgelere dağıtılabilmek şansı elde etmişlerdir.

Küreselleşmeden sonra çok uluslu işletmeler, girdilerini herhangi bir ülkeden alma, üretimlerini başka bir ülkede yapma, ürünlerini başka yerlerde satma ve tüm bu fonksiyonların yönetimlerini de başka bir ülkeden yapma şansını elde etmişlerdir.

Fakat bu dağılımın koordine edilebilmesi ve sorun yaratmadan işleyebilmesi için eşgüdüm ve entegrasyon gereklidir.

E. Merkezileşme:Merkezileşme, az önce bahsedilen faaliyetleri dağıtma eyleminin sağlıklı işleyebilmesi için gerekli olan eşgüdümü sağlar. Gelişen teknoloji sayesinde artık yönetim tek merkezden yapılabilmektedir.

İşletme faaliyetleri açısından pek çok ülkeyi kapsayan bir coğrafyaya yayılmış olsa bile; bilgisayar, video konferans, internet, vb. teknolojiler yönetimin tek bir genel merkezden yapılabilesini sağlamaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse; Küreselleşme sürecinin çok uluslu şirketler açısından olumlu bir süreç olduğu söylenebilir. Küreselleşme süreci ile birlikte artan liberalleşme eğilimleri, ülkeler arasındaki sınırları nispeten daha geçirgen bir yapıya itmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha fazladır. Bu ise çokuluslu işletmeler açısından son derece önemli olan bilgi, mal/hizmet ve sermaye transferlerini daha kolay bir hale getirmektedir. Böylece çokuluslu işletmelerin kaynak bulma, sermaye transferleri ve daha da önemlisi yabancı ülkelere elde ettikleri karlarını kendi ülkelerine kolayca transfer edebilme olanağı bulmaktadır. Bu açıdan küreselleşme süreci ÇUŞ'lar küresel pazarda daha da güçlü bir konuma getirmektedir.

Bu sebeple bu süreç içerisinde çokuluslu işletmeler hem küreselleşme sürecinden etkilenmekte ve hem de küreselleşme sürecini artırıcı bir rol oynamaktadırlar.⁷¹ Bu nedenle çok uluslu şirketlerin küresel pazarda ekonomik, kültürel ve sosyal tüm alanlarda faaliyetleri ve etkileri artırmıştır.

1.7. Çok Uluslu Şirketlerin Etkileri

ÇUŞ'ların global pazarda yapmış oldukları iktisadi işlemlerinin sonucunda olumlu ve olumsuz olmak üzere birçok gelişmeye neden oldukları görülmektedir. ÇUŞ'lar meydana getirdikleri olumlu etkilerini arttırmaya çalışmalı ve ÇUŞ'ların meydana getirdikleri olumsuz etkilerin yol açabileceği sonuçların en aza indirgenebilmesi veya oluşmaması için ülkeler tarafından yapılan düzenlemelerin daha etkin olması için gerekli bütün çalışmaları yapmalıdırlar.

Globalleşme ve serbest ticaret ile birlikte çok uluslu şirketlerin de giderek büyüdüğü görülmektedir. Çok uluslu şirketlerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaptıkları yatırımların bu ülkelerdeki istihdam ve ekonomik kalkınma üzerinde olumlu katkılarının olduğu şüphesizdir. Ancak bunun yanı sıra globalleşme ve serbest ticaret neticesinde çok uluslu şirketlerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ucuz işgücünü kullanarak emeği sömürdükleri ve aynı zamanda doğa ve çevre üzerinde tahrip edici sonuçlara sebebiyet verdikleri iddia edilmektedir.⁷²

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 1977 yılında kabul edilen Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi (Tripartite Declaration: Multinational Enterprises and Social Policy Declaration)'de çok uluslu şirketlerin etkisi ile ilgili şunlar yer almaktadır;

“Çokuluslu şirketler, birçok ülkenin ekonomisinde ve uluslararası ekonomik ilişkilerde önemli bir rol oynamaktadır. Bu konu, gerek hükümetlerin, gerekse işçi ve

⁷¹ Tağraf,s.46

⁷² C.Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Globalleşme: Fırsat mı, Tehdit mi?** , İstanbul: Zaman Kitap, 2004,Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, “Çok Uluslu Şirketlerin Hegemonyası”(22 Haziran 2009)<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/global-sorunlar/cokuluslu-sirket.htm> sitesinden alıntılanmıştır.

işveren kuruluşlarının giderek daha çok ilgisini çekmektedir. Bu tür girişimler doğrudan uluslararası yatırımlar ve diğer yollardan, sermayenin, teknolojinin ve emeğin daha etkin kullanımına katkıda bulunarak gerek geldikleri gerekse gittikleri ülkelere önemli yararlar sağlayabilirler. Hükümetlerin izledikleri kalkınma politikaları açısından bakıldığında bu şirketler ayrıca ekonomik ve sosyal refaha, yaşam standartlarının yükseltilmesine, temel gereksinimlerin karşılanmasına, doğrudan ya da dolaylı biçimde istihdam olanakları yaratılmasına, sendikalaşma özgürlüğü dahil olmak üzere temel insan haklarının gerçekleşmesine tüm dünyada katkıda bulunabilirler. Buna karşılık, çokuluslu şirketlerin etkinliklerini kendi ulusal çerçevelerinin ötesinde örgütleyebilme alanında sağladıkları ilerleme, tek elde biriken ekonomik gücün istismar edilmesine, ilgili ülkelerdeki ulusal politikalarla ters düşülmesine de yol açabilir ve bu şirketlerin karmaşık yapılanmalarını, işlemlerini ve politikalarını anlamadaki güçlük zaman zaman ana ülkede, gidilen ülkede ya da her ikisinde birden sorunlara yol açabilir.”⁷³

Charles Kegley ve Eugene Wittkopf şirketlerin olumlu ve olumsuz yanlarına ilişkin şöyle bir sınıflandırma yapmışlardır.⁷⁴

⁷³ **Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)**, “Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi”, 1993,s.1

⁷⁴ Deniz Ülke Arıboğan, **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, İstanbul: Der Yayın Evi,1997,s.175, Aktaran: Ecevit,s.51

OLUMLU	OLUMSUZ
1. Dünya ticaret hacmini artırır.	1. Rekabet ve serbest girişimi azaltan oligopolistik kümeleşmeleri artırır.
2. Gelişmeyi finanse edecek yatırım sermayesinin birikmesine yardımcı olurlar.	2. Ev sahibi ülke içindeki sermayeyi arttırır (yerel endüstrileri yatırım sermayesinden yoksun bırakır) ancak ev sahibi ülkelere ihracat karlarını da arttırlar.
3. Uluslararası borca fayda sağlayıp, borçlarını finanse ederler.	3. Borçlu yaratır ve zayıf olanı borcu sağlayana bağımlı hale getirirler.
4. Serbest ticarete ve ticaretteki tarife gibi engellerin kaldırılmasına destek olurlar.	4. Ürünlerin üretimlerini tekelleştirerek ve dünya piyasalarında dağıtımlarını denetleyerek ele geçirilmelerini sınırlarlar.
5. Teknolojik yeniliklere yol açan araştırma ve gelişmenin altında imzaları vardır	5. İstikrar adına baskıcı rejimleri desteklerler
6. İstihdam yaratırlar.	6. Az gelişmiş ülkelere uygun olmayan teknoloji ihraç ederler.
7. İşçilerin eğitimini teşvik ederler.	7. Üçüncü dünya ülkelerini birinci dünya Teknolojisinin bağımlı hale getirirken az gelişmiş ülkelerdeki yavru endüstri ve yerel teknik uzmanlaşmaların gelişimini engellerler.
8. Milli gelir ve ekonomik gelişmeyi artırır, az gelişmiş ülkelerin modernizasyonunu kolaylaştırır.	8. Enflasyona katkıda bulunacak kartellerin yaratılmasına ortak olurlar.
9. Gelir ve refah yaratırlar.	9. Emek rekabetini piyasadan uzaklaştırarak yayarlar istihdamı azaltırlar.
10. Ticaret ve kara yardım eden düzenli bir ortamın korunması için devletler arasında barışçı ilişkilerin savunucusu olurlar	10. Emek rekabetini piyasadan uzaklaştırarak yayarlar istihdamı azaltırlar.
11. Az gelişmiş ülkelere, gelişmiş teknolojileri tanıtır ve dağıtırlar.	11. Uluslararası piyasalarda elde edilebilir hammaddelerin arzını sınırlarlar.

Kaynak : Deniz Ülke Arıboğan; **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, İstanbul: Der Yayın Evi,1997; s.175; Aktaran: Ecevit,s.52

1.7.1. Çok Uluslu Şirketlerin Olumlu Etkileri

Yukarıdaki başlıkta bahsi geçen bildirmede çok uluslu şirketlerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerine etkileri açısından sağladığı veya sağlayacağı yararlar sağladığı şu şekilde ifade edilmiştir:

“Çok uluslu işletmelerin faaliyetleri, uluslararası ticaret ve yatırımlar aracılığıyla, OECD ekonomilerini birbirine ve dünyanın öbür kısmına bağlayan bağları güçlendirip derinleştirdi. Bu faaliyetler, gerek ana ülkelere, gerekse ev sahibi ülkelere önemli yararlar sağlıyor. Çokuluslu işletmeler, tüketicilere almak istedikleri ürün ve hizmetleri rekabetçi fiyatlarla sunup yatırımcılara adil getiriler sağladığında, bu yararlar daha da artıyor. Bunların ticaret ve yatırım faaliyetleri, sermaye, teknoloji, insan kaynakları ve doğal kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına katkıda bulunuyor. Dünyanın farklı bölgeleri arasında teknoloji transferini ve yerel koşulları yansıtan teknolojilerin geliştirilmesini kolaylaştırıyorlar. Gerek formel, gerekse iş üzerinde eğitim aracılığıyla, bu işletmeler, ev sahibi ülkelerdeki insan sermayesinin gelişmesine de yardımcı oluyorlar.”⁷⁵

Doğrudan yabancı yatırım (DYY)'ları yapanlar genelde, yatırım yapacakları ülkelerde yeterli altyapının ve sağlam hukuki düzenlemelerin varlığına ve de ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanmasına çok önem veren çok uluslu şirketlerdir. Bu bağlamda, DYY'ler, yatırım çekmek isteyen ülkelerin söz konusu alanlarda gerekli düzenlemeleri yapmaları için dolaylı yönden bir yaptırım oluşturarak ev sahibi ülke ekonomisinin iyileşmesine olumlu etkide bulunurlar.⁷⁶

Çok uluslu şirketlerin en olumlu yönü; sermayenin uluslararası dolaşımını, üretimin uluslararasılaşmasını, işgücü ve doğal kaynaklardan uluslararası düzeyde yararlanmayı sağlayarak kıt kaynakların optimum kullanılmasına yönelik -ki iktisadi

⁷⁵ Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), s.13

⁷⁶ TC. Maliye Bakanlığı, AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Bülten, Temmuz 2007, Sayı:6, İçinde; Ayşenur Onur, “Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Türkiye”,s.6, (28 Haziran 2009)
http://www.maliye-abdid.gov.tr/html/bulten/MB_ABDID_BULTEN_0707.pdf

düşüncelerin temelinde yatan en önemli unsurdur- bir büyük bir adım oluşturmalarıdır. Bu gelişim kapitalist sistemlerde öngörülen “sermayenin akümülyasyonu” olgusunun ulusal sınırların aşılıp küresel alanda gerçekleşmesini ifade etmekte, artan verimlilik sayesinde ürünler daha kolay edinilebilir hale gelmektedirler.⁷⁷

Çok uluslu şirketler işgücünü bilgi transferi ile gerçekleştirdiği için şirketlerle yaptıkları işbirlikleri çerçevesinde ilgili firmalara bilgi, beceri ve tecrübelerini içeren “know-how”larını işgücü hareketliliği çerçevesinde transfer ederek ev sahibi oldukları ülkenin işgücü sermayesini olumlu yönde etkiler.

Gelişmekte olan ülkeler için doğrudan yabancı sermaye yatırımlarından beklenen en önemli yararlardan biri dış açıkların giderilmesine yaptığı katkıdır. Öncelikle doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ev sahibi ülkenin bilançosuna yaptığı ilk olumlu etki, yatırımların bir defalık bilanço üzerinde olumlu olarak yansımalarıdır. Bunun dışındaki diğer bir olumlu etki ise, yabancı sermayeli şirketlerin dış pazarlardaki faaliyetleri yoluyla ülke ihracatının gelişmesine önemli bir katkı sağlamasıdır. Bununla beraber, yabancı sermayeli şirketlerin ülke dışına çıkardıkları kâr transferleri, üretimlerini gerçekleştirmek için yaptıkları ara ve yatırım malı ithalatı da döviz çıkışına neden olmaktadır. İhracat yolu ile sağlanan döviz katkısı, diğer döviz çıkışlarından fazla olduğu takdirde, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ödemeler dengesi açısından net etkisi pozitif olabilmektedir.⁷⁸

Çok uluslu şirketler, toplumsal, ekonomik ve çevresel amaçlar arasında uyumluluk sağlanmasını hedefleyen, sürdürülebilir bir kalkınma için en iyi uygulama politikalarını yaşama geçirme fırsatına sahiptirler. Ticaret ve yatırımlar, açık, rekabetçi ve doğru bir şekilde düzenlenmiş bir piyasa çerçevesinde gerçekleştirildiği takdirde, çok uluslu şirketlerin sürdürülebilir bir kalkınmaya destek olabilmesi büyük ölçüde artmaktadır.⁷⁹

⁷⁷ Tekin, s.1

⁷⁸ Aykan Candemir, “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi*, Mayıs 2007, (25 Haziran 2009), http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1721&id=87

⁷⁹ Sibel Yılmaz Türkmen, “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme”, (**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2006), s.19

Bunun dışındaki diğer bir olumlu etki ise, çok uluslu şirketlerin dış pazarlardaki faaliyetleri yoluyla ülke ihracatının gelişmesine önemli bir katkı sağlamasıdır. Bununla beraber, çok uluslu şirketlerin ülke dışına çıkardıkları kâr transferleri, üretimlerini gerçekleştirmek için yaptıkları ara ve yatırım malı ithalatı da döviz çıkışına neden olmaktadır. İhracat yolu ile sağlanan döviz katkısı, diğer döviz çıkışlarından fazla olduğu takdirde, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ödemeler dengesi açısından net etkisi pozitif olabilmektedir.⁸⁰

Bunun yanı sıra ÇUŞ'ların yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür;⁸¹

- Ana ülkenin gelirini arttırabilirler.
- İstihdam sorununa yardımcı olabilirler.
- Ana ülkenin diğer ülkeleri sosyo-teknik bakımdan etki altında bulundurmasını sağlarlar.
- Fakir ülkelere giderek daha çok AR-GE çalışmaları yaparlar ve o ülkeye katkıda bulunmuş olurlar.

Çok uluslu şirketlerin olumlu etkilerin yanında birtakım olumsuz etkiler de mevcuttur.

1.8.2. Çok Uluslu Şirketlerin Olumsuz Etkileri

Çok uluslu şirketler kendi ülkelerinde mal üretilip dışarıya ihraç ederler veya dışarıda üretilip yatırım yapılan ülkenin dağıtım kanallarından faydalanırlar. Bu nedenle yapılan yatırımın, sermaye ihraç eden ülkede yatırım, ihracat ve iş imkânlarını zarara uğratabileceği düşünülmektedir. Ancak ihracatın yapılamayacağı bazı ürün ve hizmetlerde, yabancı pazara girebilmek yalnız doğrudan yabancı yatırım ile mümkün olabilmektedir.⁸²

⁸⁰ Aykan Candemir, "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme ve İstihdam Üzerindeki Etkileri", *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi*, Mayıs 2007, (25 Haziran 2009), http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1721&id=87

⁸¹ Gültekin, s.9

⁸² Türkmen, s.36

Çok uluslu şirketler, yatırımı yaptığı ülkeye düşük maliyet ve kitlesel üretim avantajını kullanarak yerel firmaları tavsiye eder. Bu şirketlerdeki amaç piyasayı monopol bir yapıya sokarak karlarını artırma eğilimidir. Ayrıca elde edilen bu karların transferi de yatırım yapılan ülkenin ekonomisini olumsuz yönde etkilemektedir.⁸³

ÇUŞ'lar gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde istihdamı etkilemektedirler. ÇUŞ'lar yatırım yaptıkları ülkede bir istihdam kapasitesi yaratmakta ve işgücüne yeni vasıflar kazandırmaktadır. Ancak yarattıkları istihdamın boyutu çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde yatırımların gerçekleştirilme tarzı, gelişmekte olan ülkelerde yabancı sermayenin beraberinde getirdiği üretim tekniği istihdam açısından önem kazanmaktadır. Örneğin; Çok uluslu şirketler, istikrar ve düzen adına baskıcı rejimleri destekleyerek ulusal ekonomilerde emek rekabetini piyasadan uzaklaştırarak istihdamı azaltmanın yanı sıra çalışanlara verilen ücretleri sınırlarlar.

Ayrıca ÇUŞ'lar üçüncü dünya ülkelerine her ne kadar teknoloji açısından olumlu yönde etkilerken, az gelişmiş ülkelerdeki yavru endüstrilerin ve yerel teknik uzmanlaşmaların teknolojik açıdan gelişimini olumsuz yönden etkilemektedir.

Sosyal ve çevresel etkileri dikkate alındığında, Çokuluslu Şirket hakkında giderek artan endişe, gelişmekte olan ülkelerin 'sürdürülebilir kalkınmalarını' (Sustainable Development) olumsuz etkilemeleri şeklinde yoğunlaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde Çokuluslu Şirketler çok hızlı bir ilerleme sağlamak ve güçlü iktisadi yapıları ile bu ülkelerin gelişmeleri açısından birer baskı unsuru oluşturmaktadırlar. Özellikle doğal kaynakların kullanımı ve düşük üretim maliyetleri bu ülkeleri Çokuluslu Şirket için çekici unsurlar konumuna getirmektedir. Farklı bir görüşe göre; bu ülkelerdeki yabancı yatırım faaliyetleri sürdürülebilir kalkınma açısından olumsuz gelişmelere yol açmaktadır. Bu düşünceye göre çokuluslu şirketler, gelişmekte olan ülkelerin "sürdürülebilir kalkınmalarını" engelleyen faktör olarak gelişmektedir."⁸⁴

⁸³ Soydal,s.47

⁸⁴ Sülün,s.3

Buna en güzel verilebilecek örneklerden bir tanesi The Coca-Cola Company firmasının ülkemizde yaptığı yüksek ölçekli yatırımlardır. Bu yatırımlar göz önünde bulundurulduğunda başarılı bir çalışma ortamı ve ülkemizin kalkınmasını sağlayacak iş istihdamı yarattığı söylenebilir. Ancak bahsedilen sürdürülebilir kalkınma, sadece iş gücü istihdamı ile sağlanabilecek nitelikte değildir, ürünün gerekli hammadelerinin büyük çoğunluğunun, yatırımın yapıldığı ülkeden sağlanması veya o ülkede üretilmesi ile sağlanabilir.

The Coca-Cola Company firması “Cola” adını verdiği ürününün hammadesi olan meyan kökünü ülkemizde üretilmesine rağmen, kaynak olarak sağlamaması ve yurt dışından getirmesi, ülkemizin üretimine katkı sağlamaması, sürdürülebilir kalkınmaya karşı nasıl bir olumsuz etki içerisinde olup, tüm yatırımlara rağmen yine dışa bağımlı bir şekilde çalışıklarının göstergesi olup, ülke ekonomisini ithal eden bir yapıya büründürdüğünün de göstergesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

İşletmelerin küresel rekabet ortamında faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri ve mevcut-potansiyel rakipleri karşısında stratejik bir konumlandırma yapabilmeleri için takip etmeleri gereken bazı stratejiler vardır. Bu nedenle işletmelerin daha başarılı stratejiler oluşturabilmeleri için etkin bir stratejik planlamaya ihtiyacı vardır.

İşletmeleri stratejik planlamaya iten birçok neden vardır. Bu nedenlerden önemlileri işletmenin büyüme ihtiyacı, rekabetin yaygınlaşması, teknolojilerin ve dış çevre koşullarının sürekli olarak değişmesi ve işletmelerin faaliyetlerinin sürekliliği sağlama amacıdır.⁸⁵

Stratejik planlama işletmelerin mevcut durumlarını, gelecekte ortaya çıkması muhtemel değişimleri öngörmelerini, değişimi takip ederek geleceğe yönelik tahminlerde bulunmalarını ve bu doğrultuda vizyon, misyon ile hedef ve stratejilerini belirledikleri bir süreçtir. İşletmeler, stratejik planlama aracılığıyla, iç ve dış çevre analizlerini yapabilmekte, aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebilmekte ve diğer işletmeler karşısındaki durumunu tespit edebilmektedirler.

Çalışmanın bu bölümünde işletmeler için büyük önem teşkil eden stratejik planlama kavramı anlatılmıştır. Ayrıca stratejik planlama ile ilgili yakından ilişkili olan strateji ve stratejik yönetim kavramı ele alındıktan sonra stratejik planlama ve stratejik planlama sürecini anlatarak işletmelerin stratejik planlamayı nasıl doğru bir şekilde gerçekleştirebilecekleri hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

⁸⁵ İnan Özalp; Melih Topaloğlu ve Ali Akdemir. "İşletmelerde Stratejik Planlama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1989,s.54

2.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi v.b nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında işletmeler daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır.⁸⁶

Stratejik planlama kavramını daha iyi anlayabilmek için öncelikle son yıllarda yönetim teorilerinde oldukça önemli bir yere sahip olan strateji ve stratejik yönetim kavramını tanımlamak ve bu iki kavram hakkında kısaca bilgi vermek faydalı olacağı düşünüldüğü için ilk olarak strateji ve stratejik yönetim kavramları anlatılmıştır.

2.1.1. STRATEJİ

Strateji kavramı, ilk olarak askeri alanda ortaya çıkmıştır. İşletme yönetiminde ise 1970'li yıllarda ön plana çıkmıştır. Daha sonraları bu kavram farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmış ve bu nedenle de strateji kavramına ilişkin birçok tanım yapılmıştır.

Strateji kelimesi, Eski Yunanca'da "stratos" (ordu) ve "ago"(yönetmek ve yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.⁸⁷

Askeri bir terim olarak strateji; düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini

⁸⁶ Sadullah Kısacık, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma", (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE,2005),s.1

⁸⁷ Coşkun Can Aktan, "Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları",
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm> (01.Haziran.2009)

yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmektir. Strateji belirlenen amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakları en uygun şekilde kullanmak için yapılan bir programdır.⁸⁸

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) gttği siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir.⁸⁹

Strateji kavramı, ekonomik anlamıyla ilk kez iktisatçı ve matematikçi iki bilim adamı olan, Neuman ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır. Bu bilim adamları “Theory of Games and Economic Behaviour” (1944) adlı eserlerinde stratejiyi “kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamışlardır. Burada oyuncuların, rakiplerinin alternatif davranış tarzlarını tam olarak bildiği ve kendi faydasını azamileştirecek kararları alabileceği varsayılmaktadır.⁹⁰ Bu tarihten itibaren strateji yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır. Bu anlamlar, öncelikle işletme ve yönetim alanında kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır.⁹¹

Yönetim ve işletme alanında strateji şu şekillerde tanımlanmaktadır;

Strateji, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirmektir.⁹²

Peter Drucker’e göre strateji, bir için misyonunu bastan sona düşünmek ve belirlenen kararların, gelecekteki sonuçları vermesini sağlamaktır.⁹³

Mirze ve lgen’e (2004) göre, strateji de bir plandır. nk stratejide de esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen plalarda

⁸⁸ Alper Kapan“Stratejik Planlama ve Stratejik Planlamanın Olmazsa Olmaz Unsurları”, 2006,s.1
<http://saraykent.meb.gov.tr/yay%C4%B1nlanacak%20resimler/stratejik%20planlama.pdf> (03.Haziran.2009)

⁸⁹ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, **G.. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2,2003,s.66

⁹⁰ Küçük ve Orta lekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, **Strateji ve Stratejik Yönetim**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara, şubat 2004. s. 3

⁹¹ Sedat Azaklı ve Hüseyin zgr. “Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen”. **Yerel Yönetimler zerine Güncel Yazılar I:Reform**. (Ed. Hüseyin zgr ve Muhammet Kösecik),Nobel Basımevi: Ankara, 2005,s.17

⁹² mer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul-1998, s. 7, **Akt**. Tuncer Asunakutlu ve Bayram Coşkun, “Stratejik Yönetimde rgtn Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 2, Sayı:4, 2000,s.20

⁹³ Gonca Yamamoto Telli, **İşletme Anlayışında Yeni Bir Boyut; Bütünleşik Pazarlama**, Mediacat: İstanbul, 2003,s.16

olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin asmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Yani strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetleri dahil edilmiştir. Kısaca, strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli; dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.⁹⁴

Andrews (1981) ise stratejiyi; “işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; nasıl bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen isim” olarak tanımlamıştır.⁹⁵

Başka bir kaynağa göre strateji;“İşletmenin uzun dönem hedeflerindeki karar verici ile bu hedeflere ulaşılmasındaki hareket tarzı ve kaynakların kullanılmasındaki adaptasyon” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁶

Diğer bir tanıma göre strateji, işletmelerde seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planıdır. İşletmenin nasıl işletileceği ve çalıştırılacağını; yarış ve işlev alanına nasıl yaklaşıcağını; işletmeyi arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunacağını gösterir.⁹⁷

Görüldüğü gibi, stratejinin tek evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktur. Tüm tanımlar stratejinin genel kapsamı hakkında ortak bir anlayışın olduğunu yansıtmaktadır. Bu ortak anlayışa göre, strateji, rasyonel bir planlama çabası sonucu ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler dizisi olarak ele alınmaktadır.⁹⁸

⁹⁴ Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**,3.Baskı, Literatür Yayıncılık: İstanbul,2004,s.33

⁹⁵ Kenneth R. Andrews, **The Concept of Corporate Strategy**. Dow – Jones Inc: Homewood,1981,s.29

⁹⁶ Melih Bulu, “Activeline, Bankacılık, Finans”, **İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi**,

<http://www.activefinans.com/activeline/sayi20/Turstrateji.html> (03.Haziran .2009)

⁹⁷ Mualla Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık,2000, s.4

⁹⁸ Azaklı, s.52

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak stratejinin tanımını verecek olursak, işletmelerin kendisi ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek uzun dönemli amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak üzere geliştirilen, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci şeklinde tanımlanabilir.

2.1.1.1. Stratejinin Özellikleri

Strateji kavramı örgütün hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara nasıl ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak düşünülmüştür. Çünkü örgütün genel anlamdaki yol ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili amaç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindedir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktör olarak ta dış çevre esas olmuştur. Çünkü dış çevrenin giderek artan şekilde değişmesi, karşılıklı bağımlılık sebebiyle örgütünde değişmesini ve çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır.⁹⁹

İyi stratejilerin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü kaynakları ekonomik şekilde kullanacak biçimde derinliğine stratejik çözümlere yapılmamıştır. Böyle örgütler, rakiplerine karşı rekabet avantajını yitirebilirler. Muhtemelen bu örgütler kararlarını hiçbir plan veya hazırlığa dayanmaksızın, gününbirlik bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden büyük ölçüde etkilenirler. İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir.¹⁰⁰

İkincisi, uygun bir ürün - pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan

⁹⁹ Senem Besler, **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta Yayınları: İstanbul,2004,s.21

¹⁰⁰Bakır Arabacı, "Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği)" *Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt: 6 Sayı: 10 Güz 2005,s5. <http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/dergi/Arabaci.pdf>, (02.Haziran.2009)

geçıştirecektir. Böyle işletmeler hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır. Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plân yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.¹⁰¹

Strateji genel itibariyle özel sektör ve kamu sektörü örgütlerine, örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemede, amaçlara ve hedeflere nasıl ulaşılacağını göstermede, örgütü ve çevredeki gelişmeleri takip etmede, örgütün dış çevresi ile olmasıdır. Stratejinin geleceğe yönelik olması demek geleceği yönetmek için geçmişteki verilerden yararlanarak ileriye yönelik bir vizyon sahibi olma, değişime uymak yerine değişimi yaratma, her zaman bir adım önde olma demektir. Bu açıdan bakıldığında, strateji geleceğe yönelik olan ancak geçmişi de kapsayan uzun vadeli bir süreçtir. Stratejinin geleceğe yönelik bir kavram olması, aynı zamanda ileriye yönelik politikalar üretmesini, güçlerin birleştirilip etkin kullanımını, araçlarda ve amaçlarda uygunluğu sağlamasını, esnek ve tedbirli olmasını da içinde barındırır.¹⁰²

Stratejinin özelliklerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz;¹⁰³

1) Strateji, analiz edebilme sanatıdır: açık bir sistemde faktörler arasında mantık ilkeleri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

2) Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur: işletme stratejileri işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve tüm kaynakların bu amaç çerçevesinde kullanılmasını sağlar.

3) Strateji, işletmenin çevresiyle ilgili ilişkilerini düzenler: ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerinde zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

¹⁰¹“İşletme Stratejisinin Öğeleri, Önemi ve Sınırları”, **İçinde** Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama: Bölüm II, S: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979, <http://www.merih.net/m2/str/weroler02.htm>, (02.Haziran.2009)

¹⁰² İsmail Bircan “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları, 2002, s.14, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>,(03. Haziran 2009)

¹⁰³ Yusuf Yılmaz, “Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2000), s.5

4) Strateji kısa dönemi değil uzun dönemi kapsar: stratejik seçimlerin şirketlerin uzun süre izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için rutin karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

5) Strateji organizasyonun tüm kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar.

2.1.1.2. Stratejinin Önemi ve Yararları

İşletmeler açısından stratejinin öneminin ne kadar büyük olduğu kuşkusuz tartışma kabul etmez bir gerçektir. Strateji işletmeye yön verecek ve onu rakipleri karşısında üstün duruma taşıyacak bir unsurdur. Fakat stratejinin çok katı olmaması gerekmektedir.¹⁰⁴

Ayrıca strateji, her şeyden önce sürekli değişen, para piyasalarındaki dalgalanmalar, sertleşen küresel rekabet ve sosyo-politik problemlerden dolayı belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandırdığı için işletmeler için çok önemlidir. Bu yüzden de ülke, bölge, işletme, kurum ve kuruluşlar için geçerli olabilecek stratejiler geliştirilmesi esastır.

Çünkü 21. yüzyılda dünyamız büyük boyutlarda teknolojik ve ekonomik gelişmelerle karşı karşıya olduğu için, her çeşit kuruluşun ölçekleri büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin hayatta kalma ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde, işletme yöneticilerinin başarıya ulaşabilmesi için, yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve haklarında bilgi sahibi olabilmesi, daha iyi daha güvenilir stratejiler oluşturmalarına yol

¹⁰⁴Hakan Kaya, "İşletmeler İçin Stratejik Yönetimin Önemi",
<http://www.ekonometre.freeservers.com/stratejik%20yonetim.htm>, (08.Haziran.2009)

açar. Bu nedenle, oluşturmuş oldukları bu stratejileri de verimli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.¹⁰⁵

Strateji ile ilgili yapılan tanımlar ve stratejilerin özellikleri yakından incelendiği zaman, stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı bir takım yararlar vardır.

Stratejiye sahip olmak, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme fırsatı yaratır. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, örgüte nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma imkânı verir. Stratejiye sahip olmayan bir örgütün, çevreden gelen fırsat ve tehditleri değerlendirme kapasitesi azalır.¹⁰⁶

Stratejide; dışsal değişkenlerin gelecekteki yönünün tahminine ve alternatif davranışların şekillendirilmesine önem verilir. Strateji oluşturan kimse ters düşen kuvvetleri uyum içinde birleştirme yeteneğini etkin bir biçimde strateji belirleyerek ve test ederek ortaya koyar. Kişinin olanaklarının değerlendirilmesi, ne yapıldığı ne yapılmak istendiği, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini görmesi gibi değerler geniş bir açıdan işletmenin sınırlarının görülmesine yol açar.¹⁰⁷

Strateji örgüte; kendi kendini değerlendirme imkânı verir; ayrıca, ne tür bir örgüt olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Strateji bir bütün olarak örgütün kendisinin, bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu, eğilim ve önyargılarını örgüte öğrenme olasılığını artırır.¹⁰⁸

İyi bir stratejiye sahip olan bir işletme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden plânlamaya mecbur olduğundan, değişmeler karşısında hazırlanmak ihtiyacını duyan bütünleşmiş ve ahenk içinde çalışan bir firmadır. Çünkü yatırımlar saygınsızdır, diğer bir deyimle, onlara yatırılmış paraların veya yatırım için satın alınan fizikî

¹⁰⁵ İsmet Koçer, “İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları” (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007),s.29

¹⁰⁶ Türkay Gözlükaya“Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri”,(**Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi SBE,2007) s.8

¹⁰⁷ Koçer, s.29

¹⁰⁸ Gözlükaya, s.8

malların zararlarını gidermek çok güçtür. O halde, iyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın risklerini (tehlikelerini) minimuma (asgariye) indirmesinde görülebilir.¹⁰⁹

Bu yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. İşletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğinin sağlanması,

2. Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir,

3. İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir: Strateji, işletmeye 'ne tür bir işletme olduğu' ve 'ne durumda bulunduğu' hakkında bilgi sağlar,

4. Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar,

5. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve plânlar için bir çerçeve oluşturur,

6. Strateji, yönetimin kalitesini artırır,¹¹⁰

Ayrıca işletmeler, yapmış oldukları stratejilerin başarıya ulaşması için bu stratejilerin uygulandığı yolu kontrol ve kılavuzluk eden etkin bir stratejik yönetime ihtiyacı vardır.

Çünkü stratejik yönetim, kuruluşların, uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek, onlara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla eldeki kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır.¹¹¹

¹⁰⁹ İşletme Stratejisinin Öğeleri, Önemi ve Sınırları”, **İçinde** Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama: Bölüm II, S: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979, <http://www.merih.net/m2/str/weroler02.htm>, (02.Haziran.2009)

¹¹⁰Stratejik Yönetimin Temel Kavramları, <http://strateji.kocaeli.edu.tr/Stra.y%C3%B6n.02.ppt>, (04. Haziran 2009)

¹¹¹ Ülgen ve Mirze, s.15

2.1.2. STRATEJİK YÖNETİM

Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama ve daha sonra da stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur.¹¹²

Stratejik planlama safhasından sonra stratejik yönetim kavramı 1980 yılında işletme literatürüne girmiştir. Özellikle çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapıya dönüşmeleri sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hale gelmiştir.¹¹³

2000’li yıllara girişte dünya ekonomik sisteminin politik, sosyal ve teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla değişen girdaplı bir ortama girmesi nedeni ile giderek gelişen bir inceleme alanı haline gelmiştir. Stratejik Analiz, işletmeleri sosyo-teknik bir ortamda hareket eden bir bütün olarak ele alır ve niye bazı firmaların beklenmedik bir gelişme ve güçlenme sürecine girerken, güçlü gibi görünen diğerlerinin sorunlar yaşadığını ve yaşam kavgası verdiğini inceler.¹¹⁴

Eren’e (2000) göre, stratejik yönetim "stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır."¹¹⁵

¹¹²Aktan, Coskun Can, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ekonomi Kitapları Dizisi: 28, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2006.,s.168

¹¹³ Evren Özçam, “Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”,(Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,2007),s.35

¹¹⁴ <http://www.eylem.com/strateji/eylemstra.htm>, (06.Haziran.2009)

¹¹⁵ Özlem Çetinkaya ve Emine Çolakoğlu, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü: Tariş Örneği” **Pazarlama Dünyası**, 2006-5, Eylül-Ekim yıl:20, s.23, 2006.

Ülgen ve Mirze'nin (2004) stratejik yönetim tanımı, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetim kararları ve eylemler kümesi olarak tanımlanabilir.⁸ Modernist görüş açısından stratejik yönetimin bir tanımı, "işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması" şeklindedir.¹¹⁶

Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson'un tanımı ise şu şekildedir: "Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir"¹¹⁷

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan başka bir araştırmacı W.Barry ise stratejik yönetimi "Bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder." şeklinde tanımlamaktadır.¹¹⁸

Pazarlama alanında dünya çapında bilinen bir akademisyen ve aynı zamanda otorite olan ve stratejik düşünce konusundaki düşüncelerinin devrim niteliğinde olduğu düşünülen Dr. Jagdish Sheth stratejik yönetimi devamlı olarak "Doğru şeyi mi yapıyoruz" sorusunu sormak olarak tanımlamaktadır. Yine Dr. Jagdish Sheth'e göre stratejik yönetim tahmin edilebilir ölçekteki değişken çevresel faktörler bağlamında geleceğe odaklanmıştır. Büyük resme dikkat etmeyi ve değişen koşullara ayak uydurma konusunda istekli olmayı gerektirmektedir.¹¹⁹

Aynı zamanda stratejik yönetim, kar amaçlı ve kar amaçsız ile kamu sektörlerinde faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe odaklı vizyon ve misyon ile amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilerek stratejilerin belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği şeklinde de tanımlanabilmektedir.¹²⁰

¹¹⁶ Ülgen ve Mirze, s.26

¹¹⁷ John M. Bryson, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1988,s.5, Akt. Coşkun Can Aktan, "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama" *Çimento İşveren Dergisi*, Makale 1, Temmuz - Ağustos 2008, s.6, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> , (02.Haziran.2009)

¹¹⁸ <http://www.kaliteofisi.com/euspk.ege.edu.tr/makale/stratejikyonatan.doc>, (03. Haziran.2009)

¹¹⁹ <http://stratejikyonetim.org/stratejikyonetim/stratejik-yonetim-nedir>, (08. Haziran.2009)

¹²⁰ Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık,2003, s.68.

Stratejik yönetim ile ilgili yapılmış olan tanımlardan yola çıkarak stratejik yönetim;“işletmenin yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak, iç ve dış çevreyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci” olarak tanımlanabilir.

2.1.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır; (Dinçer,1998,s.18; Üzü, 2000,s.3; Akt. Güçlü,2003,73-74):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

7. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetimin en önemli özelliği işletmenin hem kendi durumunu, hem de işletme dışındaki çevrenin analizine imkân tanınmasıdır.¹²¹ Aynı şekilde, işletme dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra işletmenin vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur.¹²²

Stratejik yönetimin amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.¹²³

- 1.Strateji NE dir?
- 2.Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- 3.Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- 4.Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- 5.Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- 6.Stratejiler KİM ler tarafından oluşturulacaktır?

Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

Bilindiği üzere stratejik yönetim, bir işletmede geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar vardır.

¹²¹ Özlem Çetinkaya ve Emine Çolakoğlu, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü: Tariş Örneği”, **Pazarlama Dünyası**, 2006-5, Eylül-Ekim yıl:20, 23-31, <http://www.kobigaranti.com/>, (05.Haziran.2009)

¹²² Ahmet Kandakoğlu, “Strateji Geliştirme ve Değerlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE,2006),s.3

¹²³ Elif Odabaşı, “Geleceği Planlamanın Yeni Adı: Stratejik Yönetim”, http://www.ksal.k12.tr/ksal/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=1, (03.Haziran.2009)

Stratejik yönetimin sahip olması gereken temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;¹²⁴

1) Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yönetiminin bir işlevidir: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir işlevidir. Tepe yönetiminin kesin desteği olmadan, sistemin başarılı olması düşünülemez.

2) Geleceğe yöneliktir ve işletmenin uzun dönemli amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman içinde işletmenin nereye ulaşacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.

3) Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak görür: İşletmeler, içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede oluşan herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Yönetim, çevreyi oldukça yakından izler.

4) Stratejik yönetim, orta ve alt kademe yöneticilerine de rehberlik eder: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

5) Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

6) Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. İşletme bölümleri ve çevreye ait çeşitli bilgi ve verileri zorunlu kılar.

7) Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

¹²⁴ Hans H. Hinterhuber, **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, İstanbul:Erler Matbaası,1984,s.1 ve 11-12; Akt. Sezai Öztop,“Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE,2007),s.19-20

8) Stratejik yönetim, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar: Stratejilerin işletme için temel yön göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, işletme içindeki farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi sağlayarak, farklılaşmalarını önler.

Yukarıda verilenlerden anlaşılacağı üzere stratejik yönetim, işletmeler için çok kapsamlı ve önemli bir süreçtir. İşletmelerin önlerine koyduğu hedef, bu hedefe ulaşmak için ne yapılması gerektiği, kaynakların sağlanması, hangi yolların izlenmesi gerektiği yetki ve sorumluluk dağıtımı, bilgilerin toplanması ve araştırma süreci, bilgilerin analiz edilmesi, stratejilerin ve planların formüle edilmesi gibi pek çok özelliği içinde barındırır.

2.1.2.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Yararları

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vesaire nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da *ezici rekabet* karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde Stratejik Yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar.¹²⁵

Önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmalı ve yorumlanmaya başlanan stratejik yönetim, her şeyden önce sürekli değişen, belirsizleşen ve riski artan bir çevrede örgüte belirli bir yön ve görüş açısı kazandıracaktır. Stratejisi olmayan bir işletme telafisi olmayan bir gemiye benzetilebilir. Örgütlerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir; çünkü belirsizlik ve yoğun

¹²⁵ Coşkun Can Aktan, Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, s.2, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>, (09.Haziran.2009)

rekabet koşullarında uygun stratejilerin etkili kullanımı olmadığı takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.¹²⁶ Çünkü stratejik yönetim bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için doğru stratejiler geliştirmesini, bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamasını ve sonuçlarını değerlendirerek hedefine doğru gidip gitmediğini belirlemesini sağlayan yönetim sürecidir. Stratejik yönetim süreci organizasyonun her alt birimi bazında farklılık göstermez. Organizasyonun geneli için belirlenen bir stratejik yönetim konsepti vardır ve bütün alt birimler üst yöneticilerin sorumluluğundaki bu stratejik yönetim konsepti doğrultusunda üzerlerine düşeni yaparlar.¹²⁷

Stratejik yönetim işletmeler için olduğu kadar ülkeler için de önem arz eden bir yönetim tekniğidir. Siyasi açıdan var olmanın artık ekonomik açıdan da güçlü olmayı gerektirmesi ve bu ekonomik konjonktürün sürekli değişmesi, dünyanın yeni kaynaklara ihtiyaç duyması, bilgi teknolojilerinin her alanda kendini göstermesi, uzay teknolojilerinin gelişmesi, ülkelerin kendilerine proje bazlı daha dinamik planlarla yön vermelerine neden olmaktadır.¹²⁸

Stratejik yönetim yaklaşımı, yöneticiye bütüncül bir bakış açısı ile çevresel analiz yapabilme yeteneği kazandırır. Yönetici, sorumluluğunu aldığı örgütün yerel çevre koşullarından küresel çevre koşullarına kadar genel bir değerlendirmesini yapabilir. Stratejik yönetimin yaklaşımının sağladığı en önemli yararlarından biri yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırmasıdır. Bu da yöneticiye vizyon kazandırmaktadır.¹²⁹

Ayrıca stratejik yönetim ile işletme yöneticileri daha rasyonel davranmaya, sistematik olarak hareket etmeye başlayıp, çalışanları ile etkileşim içinde çalışırlar. Bununla beraber bir işletme içerisinde örgüt kültürünün oluşmasını, çalışanların da vizyon sahibi olmalarını; kaliteli hizmet verilmesini, rekabetin artmasını sağlar.

Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır. Stratejik yönetim,

¹²⁶ Faruk Akyüz., **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.113

¹²⁷ <http://stratejikyonetim.org/stratejikyonetim/stratejik-yonetim-nedir>, (08.Haziran. 2009)

¹²⁸ Aybike Erdem, “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi SBE,2006), s.74

¹²⁹ Yavuz Özberk, “Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci” (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007), s.12

organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.¹³⁰

Stratejik yönetimin örgüte kazandırdığı diğer bir özellik de, karar almaya yeni bir dizi araçlar getirmesi ve bu sayede örgütü amaç ve hedeflerin belirlenmesine zorlamasıdır. Stratejik yönetim ayrıca, geleceği okumaya yardımcı olur ve bu sayede örgüt için gelecekteki fırsat ve zorluklar çıkarabilir.¹³¹

Stratejik yönetimin işletmeye sağlayacağı yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür;¹³²

- Çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme olanağı yakalar.
- Kendini tanıma ve değerlendirme olanağını, bu nedenle işletmenin, her konuda güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme fırsatı verir.
- Koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur.
- Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.
- Belirlenen genel stratejiler, bütün planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur.
- Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönlendirir. Bu da problemlerin önceden belirlenmesine yardımcı olur. Fırsatlar ve problemler, fark edilir ve olası bir krizin yaşanması önlenir.

¹³⁰ <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm> (08.07.2009)

¹³¹ Kutluhan Yılmaz, "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması" **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, 2003, s.71.

¹³² Mustafa Kevser, "Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma", (**Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,2007), s.64.

2.1.2.3. Stratejik Yönetimin Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemek son derece faydalı olacaktır.

Stratejik yönetimde kullanılan başlıca teknikler ya da araçlar şu şekilde sayılabilir.¹³³

1. SWOT Analizi
2. Portföy Analizleri
3. Q-Sort Analizi
4. Senaryo Analizi
5. Vizyon/Misyon Bildirisi
6. Arama Konferansı
7. Delphi Tekniği
8. Nominal Grup
9. Çoklu Oylama
10. Açık Grup
11. Kalite Çemberleri
12. Fayda-Maliyet Analizi
13. Risk Analizi

Stratejik yönetimin en önemli konularından ve araçlarından birisi SWOT analizidir. SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir.¹³⁴

¹³³ Aktan,2006, s.171,173

Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, delphi tekniği, nominal grup tekniği v.b. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır.¹³⁵ Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır:¹³⁶

- MCKinsey matrisi
- Pazar rekabet matrisi
- Boston Danışmanlık Şirketi'nin Geliştirdiği büyüme/Pazar payı matrisi
- Ürün yaşam analizi (Hofer Analizi)
- Ansoff büyüme matrisi

İşletme içersinde olabilecek tehlikelere uygun cevap verebilecek, kasıtlı ya da kasıtsız tehditlerin etkisini ve olma ihtimalini azaltacak hazırlıkları, prosedürleri ve kontrolleri teşhis edebilen stratejik yönetimin diğer önemli araçlarından bir tanesi de risk analizidir.

Risk analizleri, “ekonomik – mali risk” , “siyasi risk” , “ülke riski” v.s. den analizlerden oluşur. Risk analizinde riskler belirlenirken mevcut kıymetler tek tek göz önüne alınır ve her kıymetin içinde bulunduğu tehditler belirlenir ve mevcut olan karşı önlemler incelenir. Daha sonra ortaya konan kıymet, açıklık, tehdit ve karşı önlemler değerlendirilerek elde edilen veriler girdi olarak alınıp, matematiksel ve mantıksal metotlar kullanılarak risk değeri bulunur. Son olarak risk – kıymet eşleştirmesi yapılır.¹³⁷

¹³⁴ Kandakoğlu,s.3

¹³⁵ Atakan Genç, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE,2007),s.18

¹³⁶ Genç, s.18-19

¹³⁷ Gürsoy Durmuş, “Risk Analizi”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, s.3.

<http://www.bilmuh.gyte.edu.tr/~ispinar/BIL673/Riskanal.pdf>, (08.Haziran 2009)

Delphi tekniğini kısaca açıklayacak olursak bu teknik, karar verecek grubun fizik olarak bir araya gelmeden anket ya da yazılı sorgulamaya cevap vermesiyle sonuca varılan bir karar alma tekniğidir. Bu teknik çok uzun zaman alan bir grup karar alma tekniğidir. Organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir.¹³⁸

2.2. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ

Stratejik planlamayla, stratejik yönetimin çoğu kere iç içe ve birbirinin yerine kullanıldığı görülür. Bu durum belki de stratejik planlama ile stratejik yönetimin paylaştıkları ortak özden meydana gelmektedir. Bu karmaşıklık durumu, birçok organizasyonda stratejik planlama sisteminin stratejik yönetim sürecinin bir manifestosu gibi takdim edilmesiyle daha karmaşıqlaşmaktadır. Stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş, sanki faaliyet veya harekete yönelmeyi çağrıştırmaktadır.¹³⁹

İşletmelerin verimli ve etkin yönetilmesinde stratejik yönetim anlayışı önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim anlayışının temelinde stratejik planlama ve bu yönetim anlayışının sürekliliğinin sağlanması yatmaktadır. Stratejik planlama örgütlerin hayatlarının bir döneminde yaptıkları ve izledikleri bir plan olmaktan öte sürekli, dinamik ve değişen şartlara göre yenilenen, gelişen ve revize edilen bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim anlayışı durağanlığı değil, sürekli gelişmeyi ve değişmeyi içermektedir.¹⁴⁰

Stratejik düşünebilmek ve stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için üst yönetimin ve stratejistlerin gerçek liderlik ruhuna, geniş bir vizyona ve üstün bir analiz yeteneğine sahip olmaları gerekir. Çünkü stratejik planlamada kullanılan veri kaynağı

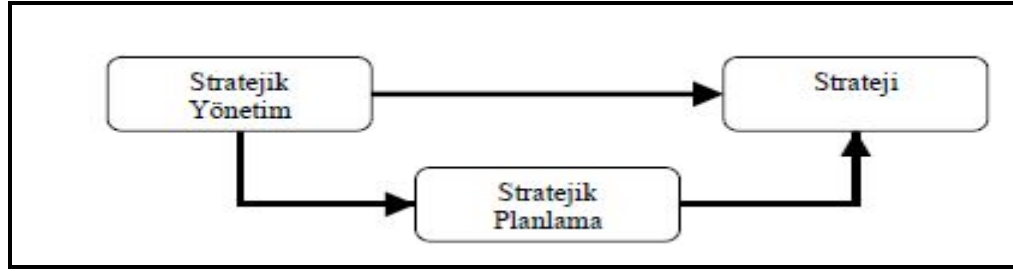
¹³⁸ Murat Kiraz, “Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,2007),s.31

¹³⁹ Nedim Yüzbaşıoğlu, **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Konya: Çizgi Kitapevi,2004,s.97; Akt. Kiraz, s.31

¹⁴⁰Tülin Seçen, “Stratejik Yönetim Ama Nasıl?” ICC-Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd.Şti.,2005, <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48> , (02.Haziran .2009)

çok sayıda, değişik ve farklı kaynaklardan olup, değişimlerden çok çabuk etkilenebilen, şirketin hayat eğrisini etkileyen değerlerdir.¹⁴¹

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonudur ve tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Stratejik yönetimin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek değil beklenmeyen durumların üstesinden gelmek, işletmenin kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamak ve çevre sorunlarını çözmektir. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır.¹⁴²



Şekil 1. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki

Kaynak: Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul: İnkılâp Yayınevi, 1997,s.125

Stratejik yönetim ve stratejik planlama birbiriyle ilgili olmakla birlikte kapsamaları farklıdır. Stratejik yönetim bütün süreci dolayısı ile planlamayı da içine alacak şekilde daha geniş bir kavramdır. Stratejik plan ise sadece amaçlara ulaşmak için izlenecek yola yoğunlaşır.¹⁴³

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark şudur: Stratejik planlama en iyi ve optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece, stratejik yönetim stratejik planlamadan daha

¹⁴¹ <http://www.stratejikegitim.com/tr/hizmetlerimiz.html>, (02.Haziran.2009)

¹⁴² Asuman Çalış, “Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Sayı:12 No.3, 1998,s.202

¹⁴³ Ataner Tokat, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”,<http://www.e-eregli.net/yazilar/ataner.pdf>, (01.Haziran.2009)

kapsamlıdır. Ancak, stratejik planlama ile pek çok yazar uzun vadeli planlamayı kast etmektedir. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir.¹⁴⁴

Stratejik planlama, işletme içindeki belli üst düzey yöneticilerinin arzu ettikleri gelecekteki sorunlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Stratejik yönetim ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü yapısal ve motivasyon el tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadroların faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.¹⁴⁵

Stratejik yönetim bir süreci ifade ederken, stratejik planlama stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturmaktadır. Dolayısı ile stratejik yönetim, stratejik planlamayı da içine alan daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. Şöyle ki; stratejik yönetim sürecinin aşamaları genel hatları ile stratejik planlama aşaması, stratejilerin uygulanma aşaması ve son olarak da uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi aşamalarıdır.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Muhiddin Acar ve Hüseyin Özgür **Çağdaş Kamu Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2004; Akt. Genç, s.38-39

¹⁴⁵ Lütfi Hak Alpan, "Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı", *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 1(2), Temmuz 2000, ss.11, <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2000/sayi2/M00022.pdf> (08.Haziran. 2009)

¹⁴⁶ Coşkun Şenol, "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Gümrük Dünyası Dergisi*, Sayı 60, 2006, <http://www.gumrukkontrolor.org.tr/Yayinlar/Dergiler/60/2.html> ,(01 Haziran 2009)

2.3. STRATEJİK PLANLAMA

Strateji kavramında olduğu gibi literatürde stratejik planlama kavramı ile ilgili birden fazla tanım yer almaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarına değinmek gerekirse;

En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün misyonunun belirlenmesi ve gelecek yönelimli bakışla uzun ve kısa dönemli performans hedefleri ile stratejilerine dair taslak oluşturulmasıdır.¹⁴⁷

5018 Sayılı Kanununun 3. maddesinin (n) fıkrasında stratejik plan, “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynaklar dağılımını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁸

Diğer bir tanıma göre stratejik planlama, katılımcı analizine ve bir durumun olası evrimine dayanan ve kritik noktalarda ulaşılabilen kıt kaynaklar için yatırım stratejileri düzenlemeyi hedefleyen bir yönetim yoludur.¹⁴⁹

Stratejik planlama kavramı farklı yazarlar tarafından birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını ele alacak olursak şu şekilde belirtilebilir;

McCune (1986,s.53) stratejik planlamayı şu şekilde tanımlamıştır; “*Bir örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünü oluşturur. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder.*”¹⁵⁰

Byars (1987,s.17) stratejik planlamayı, işletmenin amaçlarına ulaşması için işletmenin felsefesi ve misyonunun belirlenmesi, amaçların saptanması ve stratejinin seçilmesine ilişkin kararların verilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

¹⁴⁷ Genç, s.38

¹⁴⁸ “Stratejik Planlama”, <http://www.nigde.edu.tr/strateji/seminer/SP.ppt>, (08.Haziran.2009)

¹⁴⁹ Müge Gülen, “Stratejik Planlama Çerçevesinde Kentsel Projeler-Kamusal Alan İlişkisi: Büyükdere Aksı Levent Plazalar Alanı Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi FBE,2006),s.133

¹⁵⁰ Mc Cune,S. **Guide To Strategic Planning For Educators**, Alexandria, VA, ASCD, 1986, Akt. Rüyam Küçükşüleymanoğlu, “Stratejik Planlama Süreci”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:16 No:2, Ekim 2008, s.403.

Goodstein ve diğeri(1993,s.3) stratejik planlamayı, bir kurumun paydaşlarının geleceklerini hayal etme ve bu geleceği başarmak için gereken işlem ve uygulamaları eleştiren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.¹⁵¹ Bu yönüyle stratejik planlama, hemen her örgütte, tepe yönetim veya idareciler tarafından belirlenen ve paylaşılan ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir.¹⁵²

Bircan'ın (2002,s.14–15) kapsamlı ve çok yönlü tanımına göre stratejik planlama:

- bir yönetim planlaması modelidir,
- yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır,
- giderek artan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır,
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetiminin gerçekleştirilmesi, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliğin önlenmesi amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır,
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir,
- İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Dursun (2004,s.49-50),stratejik planlamayı; *“kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve çeşitli göstergeler saptayarak, başarıyı izleme ve değerlendirmelerini ifade eden katılımcı, hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eden ve esnek bir planlama anlayışıdır”*, şeklinde tanımlamıştır.

¹⁵¹ Leonard Goodstein, Timothy Nolan And J.William Pfeiffer, **Applied Strategic Planning**, USA: McGraw-Hill, Inc.,1993,s.55 ; **Akt.** Temel Çalık, “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi” **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:11 No:2, Ekim 2003 s.253.

¹⁵² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı: İstanbul,:Alfa Yayınları,2002,s.339, **Akt.** Çalık, s.253.

Topinos ve diğerlerinin (2005) yapmış olduğu tanıma göre; stratejik planlama, işletmelerin bir grup strateji geliştirmek üzere üstlenilen süreçleridir. Daha geniş bir bakış açısıyla ele alarak stratejik planlamayı, bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını olağan kılan süreçleri sistematize etmek için girişilen faaliyetler topluluğu olarak tanımlamışlardır.

Yener 'e (2006) göre stratejik planlama;¹⁵³

- Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder,
- Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir,
- Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.

Craft ve Benson'a (2006) göre ise stratejik planlama, işletmelerinin vizyonuna ulaştıracak ve bu vizyona ulaşabilme ihtimalini artıracak uzun vadeli planların ve stratejilerin belirlenmesidir.

DPT'ye (2006) göre, stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.¹⁵⁴

Bingöl (2006) stratejik planlamanın tanımını şu şekilde yapmıştır;¹⁵⁵

- kuruluşların mevcut durum, misyon ve
- temel ilkeler inden hareketle

¹⁵³ Kaan Yener, "Stratejik Planlama" *ÜSİAD*,2006, s.4,

<http://bilgiekonomisi.googlepages.com/stratejikPlan.ppt>, (06.Haziran.2009)

¹⁵⁴ **Devlet Planlama Teşkilatı**, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu",2006,s.3, www.sp.gov.tr/documents/SP-Kilavuz.pdf (05. Haziran.2009)

¹⁵⁵ Nahit Bingöl, "Stratejik Yönetim", DPT Müsteşarlığı 13 Mart 2006, s.10, <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/sunu/syonetim.ppt>, (04. Haziran..2009)

- bir vizyon oluşturmaları,
- bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları
- ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.

Aydın'a (2008) göre stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder.¹⁵⁶

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde yola çıkarak en genel tanımıyla stratejik planlamayı şu şekilde tanımlamak mümkündür: Stratejik planlama, bir işletmenin misyon ve vizyonunu bir bütün olarak işletme üzerinde odaklanan uzun dönemli bir planlamadır.

Yani, stratejik planlama işletmenin hangi alanlarda ne şekilde faaliyet göstereceklerinin belirlenmesine yönelik uzun vadeli planlama olarak düşünülebilir. Geleceğe yönelik olarak düşünüldüğü için ileriye yönelik tahminlere dayanmaktadır. Geleceğin nasıl olacağı konusunda yapılacak tahmin planlamanın önemli bir kısmını oluşturur. Gelecek hakkındaki belirsizlik ve risk ortamı tahmin yolu ile azaltılmaya çalışılır.¹⁵⁷

2.3.1. Stratejik Planlamanın Önemi

Belirsizlikler ile hızlı değişimin bir arada yaşandığı günümüz koşullarında, örgütlerin işlevleri sürekli farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın farkında olarak çevre koşullarına aktif bir uyum, stratejik planlamayla mümkün görülmektedir.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Abdullah Aydın, "Stratejik Planlamada Paydaş Analizi" T.C. Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2 Aralık 2008, s.2

www.sgb.adalet.gov.tr/faaliyetlerimiz/2009/danistay/Dynamic/sunular/paydas%20analizi-%20Abdullah%20AYDIN.ppt, (05.Haziran 2009)

¹⁵⁷ Koçer, s.22

¹⁵⁸ Ersoy Özkeskin, "Uzak Ufukları Yakınlaştırmak", 26 Kasım 2007,

<http://www.23nisanilkogretim.k12.tr/Corum23Nisan.aspx?mkparameter=writing&mkref=1&mkkoseyazariref=7&mkkoseyazariyazisiref=7>, (08. Haziran 2009)

Değişimin giderek hızlandığı, rekabetin küreselleştiği, her sektörde arzın talebin çok üstüne çıktığı, müşterilerin gücünü fark ettiği günümüzde, bir işletmenin, rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşması için stratejik planlamanın önemi her geçen gün artmakta ve başarılı ve doğru bir stratejik planlama işletmeler için vazgeçilmez bir zorunluluk halini almıştır.

Stratejik planlamanın bir işletme için önemli olmasının ve günümüzde sıkça uygulanmaya başlamasının nedenini, değişimin evrensel bir boyut kazanması, teknolojik yeniliklerin hızlı gelişimi ile birlikte iletişim teknolojilerinin de gelişmesi, rekabetin her alanda öne çıkması, çevresel sorunların artması, demokratikleşmenin yaygınlaşması gibi konularda dünyada takibi için özel bir çaba sarf edilmesi gereken değişimlerin yaşanması olarak açıklayabiliriz.¹⁵⁹

Stratejik planlamanın temel bakış açısı işletme ile çevre arasındaki etkileşimin incelenmesidir. Stratejik planlama örgüt ile çevresini bir bütün olarak görür ve özellikle iç ve dış çevre analizleri ile hareket ederek işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Stratejik planın en önemli özelliği, çok uzun bir süreyi kapsaması ve uygulama ile sona ermemesidir. Stratejik planlama bir süreçtir. Bunun yanı sıra stratejik planlama üst yönetimi ilgilendiren planlama türüdür.¹⁶⁰

Stratejik planlamanın önemi, Peter Drucker tarafından "Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu, onu yaratmaktır." sözleri ile ifade edilmektedir.¹⁶¹ Stratejik planlama diğer bir önemi ise, stratejik planlamanın bir ürün olmaktan çok bir süreç olmasından ileri gelmektedir. Bu süreç gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve yönetimin bir parçası olarak sürekli ve sistemli bir kararı zorunlu kılmaktadır.¹⁶²

Stratejik planlamanın en önemli amaçlarından biri, gelecekteki fırsatları sorunları bugünden belirleyerek, ona göre hareket etmektir. Stratejik planlama bir yönetim biçimidir, yönetimde bir araç olarak kullanılmaz. Aksine geleceği göz önünde

¹⁵⁹ Sema Yıldırım Becerikli, "Stratejik Yönetim Planlaması:2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara. Cilt 33, Sayı 3, 2000, s.99, **Akt.** Erdem,s.41

¹⁶⁰Erdem , s.39

¹⁶¹ Özkeskin,a.g.e.

¹⁶²Şenay Sezgün Nartgün, "Yüksek Öğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği", (**Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE,1996),s.6

bulundurarak bugün ne yapılması gerektiğine ilişkin alınacak sistematik kararları kapsayan bir yönetim biçimidir. Başka bir deyişle stratejik planlamanın etkinliği stratejik yönetime bağlıdır. Kurumlar faaliyetlerini sürdürürken stratejik planlama yapmadan da strateji uygulayabilirler, ya da strateji belirlemeden faaliyetlerini sürdürebilirler. Ancak stratejik planlama ve strateji arasında bir bağ kurulursa risk ve tehditler en aza indirgenmiş olur.¹⁶³

2.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.¹⁶⁴

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır.¹⁶⁵

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

¹⁶³ Elif Odabaşı, Geleceği Planlamanın Yeni Adı: Stratejik Yönetim, http://www.ksal.k12.tr/ksal/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=1, (03.Haziran.2009)

¹⁶⁴ Öztop,s.29.

¹⁶⁵ Stratejik Planlama Rehberi,2002,s.1, http://sgdb.trakya.edu.tr/duyuru/STRATEJIK_PLANLAMA_REHBERI.doc, (04.Haziran 2009)

- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Stratejik planlamanın genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;¹⁶⁶

1) Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilidir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözükür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse, değiştirebilir.

2) Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır. Buradan, her gün değişiklik yapılacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Gerekli olduğu zamanlarda değişiklik yapılmalıdır.

3) Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.

4) Sistemik bir stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

Castells(1997) ise stratejik planlamanın sahip olması gereken temel özelliklerini şöyle özetlemektedir: (Gülen,2006)

- İşletmelerin uzun vadeli hedefleri için kısa dönemli eylemler oluşturma,
- Kaynakların en etkin kullanımını belirleme,
- İşletmelerin fırsatları ve avantajları değerlendirecek konuma getirme,
- İşletmelerin rekabet sağlanması için destekleyici projeleri belirleme ve geliştirme,

¹⁶⁶ Çoban,s.86

- İşletmeler için geleceğe dönük vizyon ve misyon belirleme.

2.3.3. Başarılı Bir Stratejik Planın Sahip Olması Gereken Unsurlar

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.¹⁶⁷

Örneğin, kalite yönünde stratejik planlama yapılırken öncelikle organizasyon kültürü ve bakış açısı ele alınmalıdır. Kalite problemlerinin insanların kötü performansından çok, sistemlerin kötü performansından kaynaklandığı bilinmelidir. Şu anki kalitemiz yeterlidir düşüncesi yerine bir sonraki sürecimiz müşterimizin memnuniyeti ve kaliteyi en iyi kontrol edebilecek, onu üretendir düşüncesi benimsenmelidir. İnsana saygı felsefesi benimsenmeli, Bölümlerin birlikte çalışmasını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim tarzı yerine olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetimin sağlanması gereklidir. Arzu edilen bir kalite kültürünün oluşturulması için; iyi geliştirilmiş organizasyonel kalite politikasına ve hedeflerine, tutarlı bir organizasyon yapısına, uygun teknoloji ve iş tasarımına dikkat edilmesine gerek vardır.¹⁶⁸

Başarılı bir stratejik planlama uygulaması; stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanabilmesi için hedeflerin belirlenmesi ve organizasyon geneli için belirlenmiş olan hedeflerin yakalanabilmesinde hedeflerin günlük, aylık ve yıllık aksiyonlara dönüştürülmesi için sistematik bir yaklaşımdır.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Aynur Bozkurt, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.), Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s.300, **Akt.** Berat Bir Bayraktar ve Asiye Kakırman Yıldız, "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği" **Bilgi Dünyası** 2007, 8(2), s.287.

¹⁶⁸ Ceyda Afacan, "Kalite Yönetim Sistemi ve Stratejik Planlamada Kalite İyileştirmesinde Doğrusal Programlama Uygulaması", **(Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2007)** s.36

¹⁶⁹ Tülin Seçen, "Stratejik Yönetim Ama Nasıl?" ICC-Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd.Şti., 2005, <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48> , (02.Haziran.2009)

Başarılı bir stratejik planlama süreci için, öncelikle kamu idarelerinin faaliyetleriyle ilgili alanlarının ve kamu idaresinin etkileşimde bulunduğu dış ortamın incelendiği ve kamu idaresinin güçlü ve zayıf yönleri ile dış ortamdaki kaynaklanan sebeplerle ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditlerin objektif olarak irdelendiği, kısaca durum tespiti yapıldığı GZFT analizinin yapılmış olması sonraki aşamalar için önem taşımaktadır. Mevcut durumun tespitindeki yetersizlik ve kamu idaresinin yeteneklerinin ortaya konmasındaki başarısızlık, stratejik planlama süreci ve buna bağlı olarak performans esaslı bütçe uygulamasını olumsuz etkileyecektir.¹⁷⁰

Başarılı bir stratejik planda sahip olması gereken özellikler ise şunlardır:¹⁷¹

- Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
- Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamlı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
- Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.
- Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.
- Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.
- Paydaşlar arası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yöntemle sahip olmalıdır.

¹⁷⁰ Mesut Hastürk, "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme", s.9, <http://www.erkankaraarslan.org/includes/UserFiles/users/admin/File/4%20Nolu%20Makale.pdf>, (04.Haziran.2009)

¹⁷¹ Stratejik Planlama Rehberi, 2002, s.4, http://sgdb.trakya.edu.tr/duyuru/STRATEJIK_PLANLAMA_REHBERI.doc, (04.Haziran .2009)

- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı durağan ve modası geçmiş olmamalıdır. Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir.

2.3.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama, işletmelere dinamik ve değişken çevre şartlarında, aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösterebilme yetisi kazandırır. İşletmenin amaçları doğrultusunda hazırlanan planın uygulanmasında çalışanların faaliyetlere katılmalarının sağlanması süreci stratejik planlamanın koşullarındandır. Stratejik planlama ile işletme bir bütün olarak değerlendirilir ve bir bütün olarak hareket eder.¹⁷²

Bir yönetim aracı olarak stratejik planlama; örgüt kaynaklarına odaklanmayı ve kaynakların etkin kullanımını sağlar, maliyetleri düşürür, tarafların tatminini yükseltir, departmanlar ve süreçler arası işbirliğini artırır, iş süreçlerinin her geçen yıl gelişmesini ve verimliliğinin artmasını sağlar, planlanan faaliyetlerin yürütülmesi konusunda yöneticileri ve çalışanları zorlar, planlanmamış, gereksiz ve yararlı olmayan faaliyetlerin ortadan kalkmasını sağlar.¹⁷³

Aksu (2002,s.34), stratejik planlamanın dört temel yararından bahsetmektedir. Bunlardan ilki, stratejik düşünce ve eylemi geliştirmesidir. Böylece, örgütün dışsal-içsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür. İkincisi, gelişmiş karar verme sağlanır. Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar ve meydan okumalara ilgi üzerinde yoğunlaşır ve kilit karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Üçüncü yarar ise ilk ikisinden gelmektedir. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele

¹⁷² Erdem, s.42

¹⁷³ Tülin Seçen, "Stratejik Yönetim Ama Nasıl?" ICC-Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd. Şti.,2005, <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48> , (02.Haziran.2009)

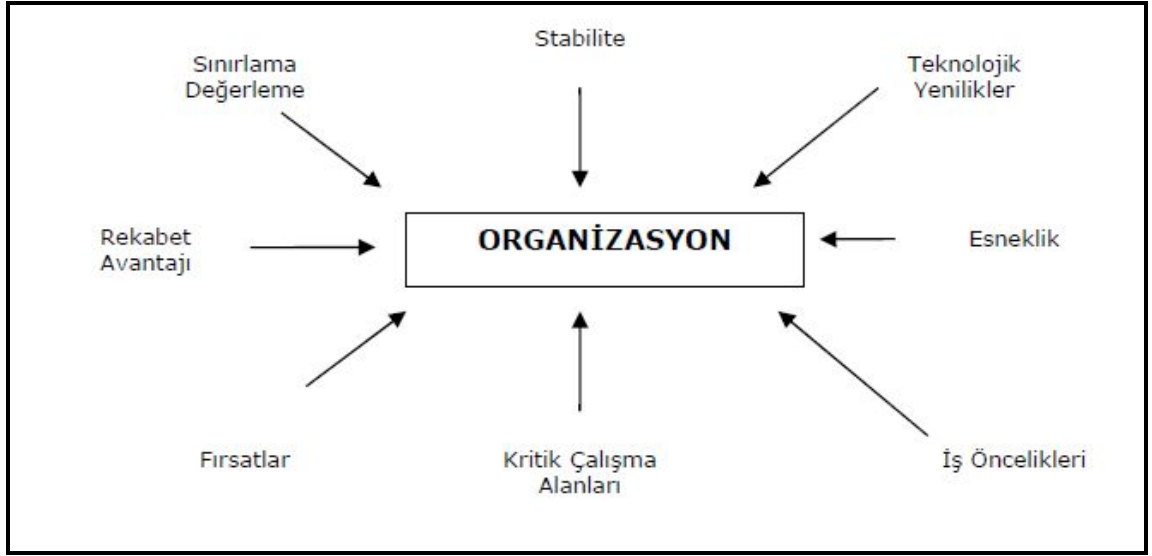
almaya yöreklendirilir; içsel ve dışsal istem ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışılır. Son olarak, örgütteki insanlar stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenebilir.¹⁷⁴

Bir başka görüşe göre stratejik planlamanın yararları ise¹⁷⁵;

- Kurumlar stratejik düşünerek etkin stratejiler yaratır,
- Gelecekte varılacak olan noktayı netleştirir,
- Öncelikleri belirler,
- Bugünün kararı yarının ışığı altında alınır,
- Karar alma için net ve dayanıklı bir temel oluşturur,
- Düzeyler ve işlevler arasında karar alınır,
- Temel örgütsel problemleri çözer,
- Örgütün performansını artırır,
- Değişen çevreyle etkin ve hızlı bir şekilde ilgilenir,
- Takım çalışmasını ve uzmanlaşmayı sağlar

¹⁷⁴ Mualla Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık.,2002, **Akt.** Çalık,s.254

¹⁷⁵ Bülent Özdemir,, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi S.B.E.,1999),s.38-39



Şekil 2.Stratejik Planlamanın Yararları

Kaynak: Ercan Öztemel, **İşletmelerde Stratejik Planlama**. s. 31; Ahmet Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, 1. Basım. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Tic. San. Ltd. Şti. 2007, s. 103; **Aktaran**. Özberk, s.18

Diğer yandan Tan (1995,s.5) stratejik planlamanın yararlarını farklı bir yaklaşımla aşağıdaki gibi ortaya koymuştur.(Akt. Nartgün,1996,s.55-56)

1. Stratejik planlama ile karar verme sürecinde kavramsal yapı geliştirilebilir.
2. Stratejik planlama bir sistem yaklaşımıdır. Yöneticilerin bir araya gelerek tasarladıkları planın etkisiz ya da zararlı yanları iyileştirilebilir ya da tamamen ortadan kaldırılabilir.
3. Stratejik planlama örgütlere bir anlam kazandırır.
4. Stratejik planlama örgütlerin görevlerini düzenlemek ya da süzerek adaptasyon yapmak için düşünmeyi ve tartışarak sorunlara çözüm bulmayı sağlar.
5. Stratejik planlama örgütün içsel ve dışsal imajını geliştirebilir.

2.4. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama sürecinde, çevresel analiz ve içsel değerlemeler yapılırken müşteri gereksinimleri üzerinde odaklanılır. Kalite hedef ve stratejilerinin geliştirilmesinde üst yönetimin katılımının temel alınması, geliştirilen stratejilerin yıllık planlara dönüştürülmesi, kalite ve maliyet hedeflerine ulaşmak için yerine getirilmesi gereken etkinliklerin tüm birimler tarafından uygulamaya konması da stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalar vardır.¹⁷⁶

Değişik yazarlar, stratejik planlama sürecini farklı aşamalar halinde sıralamışlardır. Bunlardan bazıları ise şunlardır;

Olsen ve Eadie'ye göre stratejik planlama aşamaları¹⁷⁷:

(i)Misyon ve amaçlar ifadesi, (ii)çevre analizi,(iii)örgüt içinin profilinin çıkarılması ve kaynak analizi,(iv) stratejilerin formüle edilmesi, seçilmesi ve değerlendirilmesi,(v)stratejik planın uygulanması ve kontrol edilmesi.

Huxhold ve Levinsohn (1995)'e göre stratejik planlama şu adımlardan oluşur¹⁷⁸:

- Mevcut durum analizi
- Stratejik görüşün oluşturulması
- Programın (projenin) fizibilite çalışmaları
- Finans stratejileri
- Program için faaliyet alanının geliştirilmesi

¹⁷⁶ Rüyam Küçükşuleymanoglu, "Stratejik Planlama Süreci", Ekim 2008 Cilt:16 No:2, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, s.404

¹⁷⁷ Hüseyin Özgür "**Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**", Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ankara: Nobel Yayınları,2004,s.222-223, Akt. Öztıp, s.39

¹⁷⁸ D. Uçar ve A.Ö. Doğru, "CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri", **TMMOB Harita Ve Kadastro Mühendisleri Odası, 10. Türkiye Harita Bilimsel Ve Teknik Kurultayı** 28 Mart - 1 Nisan 2005,s.2, http://atlas.cc.itu.edu.tr/~dogruahm/D%20Ucar_CBS%20Projelerinin%20Stratejik%20Planlamasi%20Ve%20Swot%20Analizinin%20Yeri.pdf, (11.Haziran.2009)

Literatürde geçmişten günümüze kadar stratejik planlama süreci ile ilgili yapılmış olan çalışmaların incelenmesi sonucunda stratejik planlama sürecini şu şekilde sıralayabilmek mümkündür;

1. Hazırlık Aşamaları

2. Durum Analizi

2.1. İç Çevre Analizi

2.2. Dış Çevre Analizi

3. Geleceğin Tasarlanması

3.1. Misyonun Tanımlanması

3.2. Vizyonun Tanımlanması

3.3. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi

4. Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme

5. İzleme ve Değerlendirme

Yukarıdaki basamaklardan görüleceği üzere stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşur. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Başarılı bir stratejik planlama süreci; kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır. Yönetici stratejik planlama çalışmasını kurumun rutin bir faaliyeti olarak görüp, çalışmanın içinde olmaması stratejik planlamanın amacına ulaşmasını engelleyecektir. Bu nedenle stratejik planlama süreci her düzeydeki yönetici ve çalışanları kapsamalı ve sadece bu işi yapanlara terk edilmemelidir. Stratejik planlama;

esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalı, sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.¹⁷⁹

Tablo 6

Stratejik Planlama Süreci

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve Programlar • SWOT Analizi • Piyasa Analizi • Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi 	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme 	FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri 	PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma • Geri besleme 	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: Bingöl, s.17

¹⁷⁹Kamile Özel, İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü , **Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu** : Ankara, Mayıs 2007,s.71

2.4.1. Hazırlık Aşamaları

Hazırlık aşamasında, stratejik planın nasıl yapılacağı, stratejik planlama ekibinin kimlerden oluşturulacağı belirlenerek, stratejik planı yapacak örgüt oluşturularak, gerekli ihtiyaçlar tespit edilir. Stratejik planın kurum üyelerince sahiplenilmesi sağlanarak, stratejik planın hangi zaman dilimi içinde yapılacağı, gerekli eğitim ve çalışmalar vb. hususlar bu aşamada yapılarak stratejik plan için gerekli veriler toplanmaya başlanır.¹⁸⁰

Stratejik planlamanın birinci aşaması olan hazırlık aşaması aşağıdaki noktaları kapsamalıdır (Aksu,2002,s.44; Akt. Çalık,2003, s.256) :

- Bu çabanın amacı nedir?
- Süreç basamakları nelerdir?
- Bu çabayı denetleme yetkisine sahip olanlar hangi rol ve işlevleri üstlenecek, üyeleri nasıl oluşturulacak?
- Stratejik planlama takımı hangi rol ve işlevleri üstlenecek, üyeleri nasıl oluşturulacak?
- Kullanılacak kaynaklar nelerdir?

2.4.2. Durum Analizi

İşletmeler strateji geliştirirken, bir işletmenin durum analizini yaparken iç ve dış çevrenin değerlendirilerek analiz edilmesi, stratejik planlama sürecinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

¹⁸⁰ DPT, “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”,s.11, [www.sp.gov.tr/belgeler.html\(08.07.2009\)](http://www.sp.gov.tr/belgeler.html(08.07.2009))

Durum analizinde, neredeyiz sorusu cevaplandırılır. Yönetimler stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını analiz etmenin yanı sıra, iç ve dış çevre dinamiklerini de yani paydaşlarını da iyi bir şekilde gözlemleyerek bu dinamiklerde meydana gelen değişimlere de uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt yapısı geliştirmelidirler

Durum analizi yaparken tüm olumlu ve olumsuz yönler iç ve dış kaynaklı olarak incelenmelidir. İç durum analizi şirketin bünyesinde olan her şeyi kapsar. Dış durum analizi için incelenmesi tavsiye edilen bazı faktörler ise; pazar, rekabet, teknoloji, tedarikçiler, iş gücü, ekonomi, regülasyonlar olarak sayılabilir.¹⁸¹

Dış çevre, kurumun dışında bulunan ve genellikle üst yönetimin kısa vadede kontrolünde olmayan değişkenleri (fırsatlar ve tehditler) ifade eder. İç çevre, örgütün kendi içinde olan ancak üst yönetimin kısa vadede kontrolünde olmayan değişkenleri (üstünlükler ve zayıflıklar) ifade eder. Analiz sonucunda, iç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya Üstünlük/Zayıflık ve Fırsat/Tehdit unsurlarını bir araya getiren ve “Durum Belirleme Matrisi” veya SWOT olarak adlandırılan tablo hazırlanır.¹⁸²

2.4.2.1. İç Çevre Analizi

İşletmenin iç faktörlerinin analizi de denilen iç analizi aşamasında işletmenin yönetim yapısı gözden geçirilmekte, örgütsel yapısının güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmekte ve son olarak işletmenin mali yapısı analiz edilmektedir.¹⁸³

Stratejik planlama sürecinin bu aşaması, işletmelere, dış çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek, içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu güçlü yönü

¹⁸¹ Kerem Sertbel, “Stratejik Planlama Nedir?”, 17.02.2009, http://www.blogenki.com/icerik_goster.php?id=99, (07.Haziran.2009)

¹⁸² Ali Asker Demirhan, “Stratejik Yönetim ve Devlet Muhasebesi”, (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2007), s.8

¹⁸³ Robert Lawrence Kuhn, **Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms**, Prentice-Hall, New Jersey, 1989, s.195, Akt. İsmet Titiz ve H. İlker Çarıkcı, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 1998, s. 213.

ile zayıf yönlerini belirlemesine ve bunun sonucunda işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip olduğu konusunda bilgi edinmesine imkân vermektedir.

İçsel üstünlük ve güçlülük faktörleri; iyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma yeni etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma şeklinde sıralanabilir. Kurumda içsel zayıflık ve güçsüzlük göstergeleri ise, kurumun stratejik bir hedefinin olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması gibi faktörler sayılabilir.¹⁸⁴

2.4.2.2. Dış Çevre Analizi

Stratejik planlama sürecindeki dış çevre analizi aşamasında dış çevre unsurları teknoloji, ekonomi, siyasal durum, kamuoyu, diğer endüstri dalları, uluslararası ekonomi, genel olarak toplum ve doğal kaynaklar, rakipler, müşteriler olarak ele alınabilir. Diğer bir ifadeyle, dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar.

Dış çevrenin analizinde, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu mevcut pazar ve rekabet yapısı incelenir. Daha sonra ulusal ve küresel çevrelerde meydana gelecek değişme ve gelişmeler tahmin edilerek, pazar üzerinde yapacağı etkiler belirlenir. Başka bir ifadeyle, dış çevre şartlarında meydana gelecek değişikliklerin etkisiyle işletmenin pazarının gelecekte alacağı şekil tahmin edilir, yeni değerlerin oluşacağı alanlar tanımlanır. Bu tanımlama işletmenin stratejik amaçlarının tespitinde önemli bir rol oynayacaktır.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi”,<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>, (12.Haziran.2009)

¹⁸⁵ McCarthy, D. J. , Minichiello, R.J. ve Curan, J.R., Business Policy and Strategy, Homewood: Richard D. Irwin Inc.,1975,s. 51; Akt. Kısacık, s.31

İşletmenin iç ve dış çevre etkenlerinin değerlendirilmesi SWOT analizi ile gerçekleştirilir.

2.4.2.3.Durum Analizinde Temel Yöntem: SWOT (GZFT) Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem SWOT yani GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizidir. Genel anlamda SWOT (GZFT), kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder.¹⁸⁶

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu açıdan bakıldığında, SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda ise SWOT bir “gelecek durum” analizidir.¹⁸⁷

SWOT aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.

S: Strength (Organizasyonun güçlü/ üstün olduğu yönlerin tespit edilmesi)

W:Weakness (Organizasyonun güçsüz /zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi)

O:Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatlar)

¹⁸⁶ Stratejik Planlama Kılavuzu,s.18, <http://bilgiekonomisi.googlepages.com/stratejikPlan.ppt> ,(11.07.2009)

¹⁸⁷ Kandakoğlu,s.4

T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT (GZFT) analizi olarak incelenecek olan durum değerlendirmesinde şu dört öge analiz edilir (Kırsacık,2005,s.34-35) ;

- **Güçlü Noktalar:** Sahip olduğunuz yetenekler ve işinizde iyi işleyen her şey. (Çalışanların niteliği, gelecek 2-3 yıl için gelişmekte olan bir pazar payı, müşteri sadakati, düşük maliyet, sendika ile iyi ilişkiler, gelişmeyi destekleyici ortam).
- **Zayıf Noktalar:** Geliştirebileceğiniz ve geliştirmeniz gereken noktalar veya ulaşamayacağınız ve kaçınmanız gereken noktalar (Yeterli olmayan katılımcı yönetim uygulaması, çalışanların düşük morali, çalışanların eğitim eksikliği, az ürün çeşidi, makine ve donanımda modernleşme gereksinimi, zayıf firma imajı, azalan rekabet olanakları).
- **Fırsatlar:** Şimdiki iş alanınız içinde olsun veya olmasın, sizin için bir fırsat bulunan veya bulunabilecek alanlar (Hizmet verilebilecek başka müşteri grupları, girilebilecek yeni pazarlar ve bölgeler, ürün gruplarında geliştirmeler ve çeşitlendirme, mevcut ürünleri tamamlayıcı ürünler, dikey entegrasyon, pazarın hızla büyümesi fırsatları).
- **Tehditler:** Yapmak istediğinizi yapmaktan sizi alıkoyabilecek engeller (Yeni rakipler, ikame edici ürün satışlarında artış, pazarın yavaş büyümesi, artan rekabet baskısı, müşterilerin istek ve değerlerinde değişimler, olumsuz hükümet politikaları, politik ve ekonomik ortamlardaki olumsuzluklar).

SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkân tanınmasıdır.Organizasyonel başarı için organizasyonun yapısının,çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının,

müşteri profiline, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekir.¹⁸⁸

Anlaşılacağı üzere SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durumunun değerlendirilmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkân sağlar. Özetle SWOT analizi iç ve dış durum analizinin içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Bu nedenle yöneticiler SWOT analizi yaptıkları zaman, işletmenin güçleri, zayıflıkları, imkânları ve tehditleri dikkatlice inceleyebilip doğru olarak bunları gözlemlerse, organizasyonel başarıya götürecektir olan yararlı bir strateji oluşturmalarının kaçınılmaz olacaktır.

2.4.3. Geleceğin Tasarlanması

Stratejik planlama sürecinin üçüncü adımı, kurumun temel bakışını ifade eden geleceğin tasarlanması analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada kurum, “nereye gitmek istiyoruz?” Sorusuna cevap bulmaya çalışır ve kurumun misyon, vizyon ve ilkeleri bu aşamada belirlenir. Buradan hareketle de kurumun geleceğe ilişkin stratejik amaç ve hedefleri ortaya konur.¹⁸⁹

En açık tanımıyla vizyon, bir işletmenin yöneldiği hedefin ifadesidir. Vizyonun netleşmesi için, kurumun ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte arzulananı ve varoluş amacını yansıtan misyon da ortaya koyulmalıdır. Uzun vadede geçerli vizyon ve misyonun belirlenmesi için gelecekte olabilecek gelişmelerin analitik tahminlerle öngörülüp; ortaya çıkacak ihtiyaçlara cevap verebilir olmasına dikkat edilmelidir.¹⁹⁰

Geleceği tasarlanması sürecinde, öncelikli olarak önem verilmesi gereken çevre faktörünün dikkate alınmasıdır. Çevredeki şok etkilerin tahmin modeline dahil edilebilmesi

¹⁸⁸ Kandakoğlu, s.5

¹⁸⁹ Özberk, s.57

¹⁹⁰ Umut Evin Özdemir, “Stratejik Planlama ve İyi Yönetişim”, T.C.Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, 2003, s.114, <http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/%C3%B6devler/iyi%20y%C3%B6netim/stratejik%20planlama.pdf>, (01.07.2009)

sayesinde geleceğin tasarlanması başarılı olunabilir. Bu da ancak iç ve dış çevre analizinin çok iyi yapılmış olmasından yola geçer. Aksi halde misyon ve vizyonun tasarlanması yanlış olarak yapılabilir. Bu da yapılan stratejik planın işletmeye yarardan çok zarar vereceğini gösterir.

2.4.3.1. Misyonun Tanımlanması

Stratejik planlama sürecinde en önemli adımlardan biri de misyonun tanımlanmasıdır.

Misyon bir kişi veya örgütün üstlendiği özel görev, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için belirlediği davranış standartları, değerleri ve iş tanımları olarak belirtilmektedir. Bu sekliyle en önemli işlevi, örgütteki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir.¹⁹¹

Diğer bir ifadeye göre misyon uzun dönemde bir örgütün başarısını arttırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan kavramdır.¹⁹²

Her işletmenin, yaptığı işi ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. İşletme misyonunun tanımı; yönetimi, işletmenin hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar. Tüm işletmeler bir kimliğe sahiptir. Kimlik, bir işletmenin mevcudiyetinin sebebidir. “Biz neyiz?” sorusuna kimlik cevap verir. Görev tanımlarındaki hâlihazır düşünceler geniş bir biçimde Peter Drucker’in 1970’li yılların ortalarındaki araştırma ve yazılarına dayanmaktadır. Drucker “Bir kurum adı, statüsü veya kuruluş beyannamesindeki maddelerle tanımlanamaz. İşletme görevi ile tanımlanır. İşletmenin yalnızca görev ve amacının açık bir şekilde tanımı, işletme amaçlarının açık ve gerçekçi biçimde ortaya konulmasına imkân sağlayacaktır.” diyerek “İşimiz Nedir?” sorusunun, “Görevimiz Nedir?” sorusuyla eş anlamlı olduğunu söylemiştir. Bu yüzden herhangi bir kurumun bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi ancak açık seçik, iyi

¹⁹¹ H. Rıdvan Yurtseven, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 9, Sayı: 29: ss. 26-33, Ocak 1998, s. 27. <http://merih.net/m2/str/wmisyons.htm>(11.Haziran.2009).

¹⁹² Stratejik Plan Nedir?, s.3

<http://sgdb.trakya.edu.tr/AltSayfalar/StratejikPlanlama/STRATEJ%C4%B0K%20PLAN%20NED%C4%B0R.ppt>,(11.Haziran.2009)

odaklanmış, ortak bir amaçla sağlanabilir. Bu olmadığı zaman kurum kısa zamanda inanırlığını kaybeder.¹⁹³

Misyon ifadesi örgütün temel doğası ve ne işle uğraştığı konusunda kısa, fakat anlaşılır bir görüş sunar. Bir misyon ifadesi içerisinde kısaca bir örgütün neye ulaşmaya çalıştığı ve örgütün temel felsefe ve değerlerinin neler olduğu, konularında açık ipuçları görülebilir. Ancak bir misyon ifadesi yapılacak bütün eylemleri, eylemlerin zaman ve vadelerini ve ne kadar yapılacağını içermez ya da bir amaç veya hedefi görmez.¹⁹⁴

Bir misyon ifadesi şu dört önemli öğeyi içermelidir;

1. Amaç: İşletmenin varoluş nedeni veya işletme amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.
2. Strateji: İşletmenin yönüne ve rekabete yönelik kararlarını içerir.
3. Değerler: Şirket çalışanlarının inandığı ve önem verdiği ilke ve öncelikleri içerir.
4. Davranış Standartları: Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politika ve davranış biçimleridir. (Koch,1997,s.242;Akt. Çiğdem,2007,s.36).

Misyon stratejistler tarafından iyi formüle edildiği, işletmeye yayıldığı ve tüm çalışanlar tarafından desteklendiği takdirde anlamlı olacaktır. Ayrıca bir işletme misyonunun oluşturulmasında işletme vizyonunun payı büyüktür. Bu nedenle stratejik planlama sürecinin geleceğin tasarlanması basamağındaki ikinci önemli kavram vizyon kavramıdır.

2.4.3.2. Vizyonun Tanımlanması

Vizyon kuruluşların geleceğini sembolize eder. Örgütün uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında

¹⁹³ [http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (10.Haziran.2009)

¹⁹⁴ Kiraz, s.69

birleştirici bir unsurdur. Vizyon, gelecek için bir pusula görevi görür. İşletme stratejilerinin belirlenmesinde, geliştirilmesinde ve uygulanmasında yol göstericidir.¹⁹⁵

Toplumları, ülkeleri, kuruluşları ileri götürenler, başarıya ulaştıranlar, tarihe, lider, kahraman, büyük önder gibi sıfatlarla yazılırlar. Hepsinin başarı hikâyelerini incelediğimizde, mutlaka bir vizyonları olduğunu görürüz. Bu vizyon içinde buldukları anın ötesinde ve o an için başarılması imkânsız gibi görünebilecek birtakım ölçülebilir hedeflerin ortaya konmasından başka bir şey değildir.¹⁹⁶

Vizyon, kurumların gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesi olup, gelecekte ulaşmayı planladıkları hedefi tanımlar. Bir kurumun yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi, üst yönetimi, stratejik birimleri ve fonksiyonel boyutlarda da birbirine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları olabilir.¹⁹⁷

Vizyonun tasarlanması örgütün kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu gelecek ifadesi, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Açıktır ki, geniş görüşlülük, ancak bir örgütün çalışanları tarafından sahiplenildiği ölçüde işlevsel olacaktır. Örgüt çalışanları, bugün yaptıkları işlerin ne gibi bir büyük hedefin gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu anlayacaktır. Bu şekilde, bugün ile yarın arasında bir köprü kurulmuş olacak ve yarının ışığında, bugün yapılanlar anlam kazanmış olacaktır.¹⁹⁸

Stratejik planlama sürecinde önemli rol oynayan misyonun ve vizyonun tasarlanması aşamaları, stratejik planlama sürecinin diğer bir basamağı olan amaç ve hedeflere ulaşmada başarıya ulaşmanın ölçülebilmesi önemlidir.

¹⁹⁵ Kevser, s.125

¹⁹⁶ <http://www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm>,(09.Haziran.2009)

¹⁹⁷ Ülgen ve Mirze,s.69

¹⁹⁸ Elif Acar, “Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Plânlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği” (**Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, 2007),s.45

2.4.3.3. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik planlama sürecinin diğer bir aşaması olan amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik plan tamamlandıktan sonra beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve işletmenin misyonunun gerçekleştirilebilmesinde sıkıntıya neden olan sorunlar ortaya çıktığında, işletmenin kaynaklarını etkin dağılımını sağlayarak sorunlara karşı koyabilmeyi sağladığı için önemli bir aşamadır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Amaçlar stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturur. Amaçlar misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptir. Bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler ve buna bağlı olarak, program ve faaliyetler arasında birleştirici bir rol oynar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır.¹⁹⁹

Amaçlar, zamanla nitelik ve nicelik bakımından değişirlerse, bu durum doğrudan doğruya onlara ulaşmak için bir araç rolünü oynayan kurum ya da işletmenin de nitelik ve nicelik yönünden değişmesini gerektirebilir. Amaçlar, politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde ve programların hazırlanmasında kurumun yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara sahiptirler. Bu sayede politika, program, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınması kolaylaşır.²⁰⁰

Amaçlar örgütün tepe yönetimi tarafından belirlenmekte ve soyut veya somut, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak ifade edilebilir. Ayrıca amaçlar

¹⁹⁹ Ercan Türk ve Nezir Ünsal, Eğitimde Stratejik Planlama El Kitabı, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ocak 2007, s. 39 http://nizip.meb.gov.tr/dosyalar/egitimde_stratejik_planlama.pdf ,(09.Haziran.2009).

²⁰⁰ [http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (10.Haziran.2009)

örgütü oluşturan kişi veya grupların tamamı tarafından benimsenmeli, geleceğe yönelik, ekonomik ve sosyal bir nitelik taşıyan kararlardan oluşmalıdır.²⁰¹

Hedefler ise, stratejik plan sürecinin “nerede olmayı istiyoruz?” kısmını oluşturmaktadır. Hedefler, amaçlara göre daha belirgin ifade edilmekte ve zaman açısından sınırlı bir süreci kapsamaktadırlar. Ayrıca hedefler sayısal olarak ifade edilmektedirler.²⁰²

Ayrıca hedefler stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir amacı gerçekleştirecek birden fazla hedef belirlenebilir.²⁰³

Bunun yanı sıra hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.²⁰⁴

Stratejik planlamada hedef belirlenirken dikkat edilmesi gereken nokta, hedefin tartışılabilir olsa da başarılabilir olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi, onuru ve güveni için de önemlidir.²⁰⁵

2.4.4. Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme

Stratejik planlama sürecinin en önemli aşamalarından biri de sonuca dayalı performans ölçümünün gerçekleştirilmesidir. Performans ölçümü sonucunda ortaya

²⁰¹ Gökhan Tulay, “Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniveritesi SBE,2007),s.84

²⁰² Özel, s.79

²⁰³ DPT., s. 27.

²⁰⁴ Acar, s.50

²⁰⁵ Özel, s.80

çıkan performans göstergeleri, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine göre faaliyet gösterip göstermediği ve gelişimi hakkında bilgi verir.

Diğer bir ifadeyle performans göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır.²⁰⁶

İşletmelerin performans göstergelerini aşağıda özellikleri içerecek şekilde oluşturmaları yararlı olacaktır:

- Kriterler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır.
- Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının ihtiyacına uygun kriterler seçilmelidir.
- Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbiriyle çakışan veya hesaba alınmayan eksik bırakılan kriter olmamalıdır.
- Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalıdır.
- Sayısal kriterler daha kolay anlaşılır olduğu için, kriterler için kullanılan veriler de daha çok sayısal olmalıdır.
- Kriterler değişen ihtiyaçlara uyarlanabilir, yani esnek olmalıdır.
- Sistemde iç faktörlerin olduğu kadar, dış faktörlerin analizine yarayacak

kriterlere yer verilmelidir (Halis ve Tekinkuş,2003,s.176;Ateş ve Çetin, 2004, s.260; Akt. Gözlükaya,2007,s.65)

Maliyetlendirme ise, işletmelerin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı

²⁰⁶ Genç, s.82

amaçlamaktadır.²⁰⁷ Her bir hedefin faaliyetlerle ifade edilmesi sonrasında, faaliyetlerin bütçe ile ilişkilendirilmesi gerekir.²⁰⁸

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır.²⁰⁹

2.4.5. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanması yararlı olacaktır.²¹⁰

İzleme safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelinir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir.²¹¹

İzleme amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırılmalı analizidir.²¹²

Bir planın uygulanmasında ana amaç, sonucu elde etmek için en iyi yöntemin geliştirilmesidir. Bu da belli bir süre sonunda izleme ve değerlendirme çalışmasıyla gerçekleştirilir. Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesi aşaması aslında stratejik

²⁰⁷ Ahmet Emre Çoban ve Ayşegül Pamukçu, T.C. İçişleri Bakanlığı Stratejik Planlama Projesi,, Açılış ve Bilgilendirme Toplantısı 10 Ekim 2006,S.30

²⁰⁸ Selehattin Köse, "Stratejik Planlama Nasıl Hazırlanır ?",s.20, <http://www.ktu.edu.tr/StratejiDosya/kose.pdf> (12.Haziran.2009)

²⁰⁹ DPT, s.41

²¹⁰ <http://www.rizememarge.com/stratejik-plan-nas-l-haz-rlan-r/stratejik-planlama-sureci.html>, (12.Haziran.2009)

²¹¹ Dinçer,s.41; Akt. Koçer, s.77

²¹² Yener, s.28

planlamanın bir parçası olmaktan çok bireysel ya da kurumsal performans değerlendirmesinin bir konusudur. Ancak, özellikle her kurumun veya birimin başındaki yöneticinin önderliğinde çalışanların belli bir uygulama süreci sonunda dönüp geriye ne yaptıklarına bakmaları gerekir. Bu sayede stratejik plan ve bu planın uygulanmasında çıkan sorunlar ve engeller değerlendirilebilir, bunların giderilmesi, planın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yoluna gidilebilir. Burada geri bildirim yoluyla görülen aksaklıkların giderilmesi ve kurum hedeflerine ulaşma düzeyinin artırılması temel amaçtır.²¹³

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, özellikle de planın uygulama döneminde ortaya çıkacak sorunları takip etmede ve bu sorunlarla basa çıkmada izleme ve değerlendirme süreci temel teşkil etmektedir.²¹⁴

²¹³ Mustafa Koç, “Yönetimde Moda Terim ‘Stratejik Yönetim’”, **Bütçe Dünyası**, Sayı:17, Kış 2004, s.10, **Akt. Özel**,s.81

²¹⁴ Resul Bakar, “Emniyet Teşkilatında Stratejik Yönetim ve Planlama: Afyon İl Güvenlik Planlaması Örneği”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimler Enstitüsü,2008) s.28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE STRATEJİK PLANLAMA

Çokuluslu şirketler, yürüttükleri faaliyet ve uyguladıkları global stratejiler sayesinde uluslararası ticari akımlar ile yatırımların düzeyini ve ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşacağı yerleri tayin etmektedirler. Teknoloji transferinin en önemli aktörü konumunda olan bu şirketler sermaye ve teknoloji yoğun sektörlerde yaptıkları yatırımlar yoluyla gelecekte hangi bölge-ülkelerin rekabet güçlerini ve dolayısıyla refahlarını sürdüreceklerini belirlemektedirler.²¹⁵

Çok uluslu şirketlerin yabancı bir ülkeye yatırım yapma kararlarında yatırım yapılacak yer (ülke/bölge) son derece önemlidir. Global stratejilerinin başarıya ulaşması için ÇUŞ'lar, yatırım yapacağı ülkede faaliyet göstermeleri ile birlikte koşulların farklı olmasıyla birlikte oluşan riski en aza indirmeleri ve bu ülkelerdeki belirsizliklerle mücadele edebilmeleri ve piyasalarda başarılı olabilmeleri için, ev sahibi ülke şirketleri karşısında bazı üstünlüklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu da ancak ÇUŞ'ların uyguladıkları de başarılı bir stratejik planlama süreci uygulaması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde ÇUŞ'ların amaçlarına ulaşmak için kullandıkları önemli yöntemlerden biri de buldukları pazar ortamında kendilerine başarılı bir stratejik plan belirleyerek, buna uygun taktikleri uygulamaya koymaktır.

Dünya ekonomisinde önemli rolü olan ÇUŞ'ların birçok ülke ve alanda etkinlik kazanmaya başlamasına ve global pazarda başarılı olmasına yardımcı olan stratejik planlama olgusu çalışmanın bu detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

²¹⁵ Aktan ve Vural, s. 7

3.1. Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama Kavramı ve Önemi

Eğer işletme uluslararasılaşıyorsa tanımladığımız stratejik planlama süreci yeni bir boyut kazanır. Etkili bir stratejik planlama sisteme giren inputlarla direk olarak ilişkilidir. Bu inputlar; insan, sermaye, yönetsel ve teknik bilgi ve yetenekleri kapsar. Ama aynı zamanda sistemin dışını da göz önüne almak gerekir. İşletme büyümek, uluslararası arenaya açılabilme ve uluslararası çevrede ayakta kalabilmek için stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadır.²¹⁶

Diğer bir ifadeyle ÇUŞ'ların uzun dönemli işletme hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirleyen stratejik planları, konuk ülkelerin ulusal sınırları içinde yapacakları ekonomik, mali, yönetsel ya da hukuksal düzenlemeler gerektirdiğinden, çok uluslu bir nitelik kazanmaktadır.

Çokuluslu şirketler, günümüzde, hangi bölge veya ülkelerin istihdamı ve refahı artıran yatırımları çekeceğini, yeni üretim birimlerinin nerelerde inşa edileceğini ve dünyanın geriye kalanına ne kadar teknoloji transfer edileceğini belirleyen kurumlardır. Ülkelerin rekabet gücü ve dolayısıyla yaşam kalitesi global piyasaların tercihlerine uygun mal ve hizmetleri en elverişli koşullarda üretip satan global firmaların varlığına, bu firmaların yabancı ülkelerde yaptığı yatırım tutarına ve benzer firmalar için ne ölçüde çekici bir yer olduğuna bağlı olduğundan çokuluslu şirketler sürdürülebilir rekabet gücü ve yaşam standartlarının da en önemli belirleyicisidirler.²¹⁷ Bu durum çok uluslu işletmelere maliyetlerini küresel rakiplerinin altına düşürme ve stratejilerini küresel düzeyde planlama zorunluluğunu getirmektedir.²¹⁸

ÇUŞ'ların, aday ülkelerde ilk yatırım yapan firma olma avantajından faydalanmak için yeni stratejiler geliştirmeye çabalamaktadır. Bu durum ise, yüksek beceri gerektiren, yabancı yatırımlar konusunda ciddi başarıları beraberinde getirmeye yardımcı olan stratejik planlama kavramını ön plana çıkarmıştır (Soydal,2007).

²¹⁶ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm> , (15 Temmuz 2009)

²¹⁷ Aktan, s.6

²¹⁸ Ecevit,s.7

Çok uluslu şirketlerde stratejik planlama kavramı disiplinli ve sistemli bir şekilde: kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını, yaptığı şeyleri niçin yaptığını, ulaşmayı arzu ettiği durumu değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir²¹⁹.

ÇUŞ'ların stratejik planlamasında dört temel yaklaşım vardır²²⁰:

- **Ekonomik Yaklaşım:** Bu yaklaşıma sahip uluslararası firmalar dünya üzerinde fiyat özelliğine dayanarak liderlik kurmayı amaçlamaktadır. Genellikle satılan ürünler, katma değeri yüksek sektörlere ait ürünlerdir. Ürünün AR-GE çalışmaları yüksek maliyetli olmaktadır. Örnek olarak otomobil endüstrisi ve kimya endüstrisi verilebilir. Ürün genellikle homojen özelliklere sahip olduğu için işletme dünya genelinde bir üretim ve pazarlama stratejisi uygulayabilir. Bu tip strateji, dünya üzerinde değişiklik yapılmadan kullanılacak ürünler üreten firmalar tarafından da kullanılabilir. Bilgisayar sektörü buna iyi bir örnek oluşturabilir. Bu tip ürünlerde standartlar gelişmiştir ve alıcılar için fiyat ön plandadır.
- **Politik Yaklaşım:** Bu yaklaşıma sahip firmalar her ülkeye ayrı bir strateji geliştirerek pazara giriş yaparlar. Genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için kullanılır. Ürünün başarılı olması pazarlama, satış ve satış sonrası destek hizmetlerinin başarısına bağlıdır. İşletmeler lokal pazarlara göre strateji belirler ve uygular.
- **Kalite Yaklaşımı:** Müşterinin beklentilerine kalite ile cevap verebileceğini düşünen firmalar tarafından kullanılır. Firmalar Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini kullanarak üretim hatalarını en aza indiriyor ve müşterilerine kalite seviyesi yüksek ürünler pazarlamak için çalışırlar. Japon firmalar tarafından başlatılan bu uygulama, Japonların piyasadaki başarılarını gören diğer firmalar tarafından da uygulanmıştır.

²¹⁹ Bingöl, s.12

²²⁰ <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/uluslararasi-stratejik-planlama.html>, (18 Temmuz 2009)

▪ **Yönetmel Yardımcılık Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda kesin bir strateji yoktur. İçinde bulunulan duruma uygun bir strateji anında geliştirilmeye çalışılmaktadır. Büyük uluslararası firmalar bu yaklaşımların hepsinin karışımını kullanmaktadırlar. Örneğin IBM gelişmekte olan ülkeler pazarında ekonomik yaklaşımı, Avrupa ülkelerinde politik ve kalite yaklaşımını ve değişimin çok hızlı yaşandığı ortamlarda yönetmel yardımcılık yaklaşımını uygulamaktadır. İşletmelerin stratejileri aynı zamanda seçtikleri uluslararasılaşma ve işgücü kullanım yaklaşımları tarafından da etkilenmektedir”.

Bu nedenle stratejik plan ve stratejik planlama süreci, çok uluslu şirketlerin faaliyette buldukları ülkelerin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunabilmek üzere ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmeye destek olmalarını; bunu yaparken, etik iş ilkeleri, uygun istihdam politikaları, çevre, vergi, teşvik, rekabet, bilim ve teknoloji, tüketici hakları ve benzeri konularda yerel mevzuatlar ve uluslararası yükümlülükler ile uyum içinde faaliyet göstermesine yardımcı olduğu için ÇUŞ’lar için çok önemli bir yer teşkil etmektedir.

Örneğin; Pek çok Japon şirketinin uluslararası pazarlardaki başarısından dolayı dikkatler Japon çokuluslu şirketleri tarafından kullanılan pazarlama stratejileri ve taktikleri üzerine odaklanmıştır. Japon uygulamalarının çalışma sahaları: uluslararası pazarlama stratejileri, pazara yönelme derecesi, yeni ürün geliştirme uygulamaları, pazarlama araştırma uygulamaları ve kaynak stratejileridir.1980’lerde Japon firmalarının olağanüstü performansı sonucu on yılda Japonya açık bir şekilde dünyanın ikinci en büyük ekonomisi olarak pozisyonunu oluşturmuştur. Hiç kuşkusuz Japon ekonomisinin sürekli başarısı, Japon çokuluslu şirketlerin yabancı pazarlarda hizmet ettikleri kişiler aracılığıyla kurumsal anlaşmaların seçiminde verimli planlama yapmasına borçludur. (ihracat, ortaklık ya da sahiplik gibi)²²¹

ÇUŞ’ların şubeleri faaliyet gösterdikleri ülkelere uyum sağlamak, ülkelerin finansal sınırları göz önüne alındığında, kaynaklarını geliştirici ve pazarlarındaki

²²¹ Ebru Enginkaya, “Japonya’nın Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 1-2, Cilt 5, Ocak-Temmuz 2005,s.102, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M11.pdf>

noksanlıkları düzeltici yatırım fırsatlarını gözetmek, küresel rekabet güçlerini, sınırlar arası katma değerli etkinliklerini rasyonelleştirerek pekiştirmek ve geliştirmek istemeleri ÇUŞ'ların başarılı bir stratejik planlamaya ihtiyaç duymasının diğer bir önemli sebebi olarak sayılabilir(Narula ve Dunning,2008).

Bütün bunların yanı sıra ÇUŞ'lar dünyadaki rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için, yapmış oldukları etkin stratejik planlama ile işletmeler çalışma hayatında esneklik yolu ile verimliliklerini artırma ve üretim maliyetlerini düşürme yoluna gidebilmektedirler.(Gerşil,2004)

3.2. Çok Uluslu Şirketlerde Başarılı Bir Stratejik Planın Özellikleri

İyi bir strateji ve planlama sistemi mevcut faaliyetleri düzeltmeyi zorunlu kılmaktadır. Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve hatta yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesi ise işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılmasını gerektirmektedir. İşletme Değerleme, hataları düzeltme olanağını sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Bazı düşünürlere göre bu faaliyet “işletmenin kimliğini ortaya koyma” çabası olarak da nitelendirilmektedir. Çünkü söz konusu faktör ve elemanların iyi bir biçimde ortaya koyulması stratejistlere (işletme tepe yöneticileri ve kurmaylara) işletme için en uygun planı yapma imkânı verebilecektir.²²²

Sundram ve Black'e göre çok uluslu şirketlerin stratejisi iki ana tanımla belirlenir. Birincisi, dış otoritenin çok kaynaklılığı ikincisi de değerlerin çok belirleyiciliği. Çok uluslu şirketler bir ülkeye yatırım yapmadan önce o ülkenin çok kaynaklılık ve çok değerlilik düzeylerine bakarlar. Bir ülkedeki fırsatları ve riskleri göz önünde bulundurarak o ülkeye girip girmeyeceklerine karar verirler.²²³ Bunların gerçekleşmesi için ÇUŞ'ların doğru bir şekilde hazırlanmış ve analiz edilmiş bir stratejik planlama modeline ihtiyaçları vardır.

²²² <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm> , (15 Temmuz 2009)

²²³ Sundaram, A.K.& Black.J. S., “The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises”, *Academy of Management Review*, MIT Press Vol:17, No 4, 1992. ss. 729-757,Aktaran: Özyakışır,2007,s.39

Strateji planlama sürecinde karşı karşıya kalınan farklılıklar, sorun çözme sürecini de zorlaştırmakta ve daha karmaşık bir hale getirmektedir. Temel sorun, farklı düzeylerde, farklı birimler tarafından her bir bölgede yapılan karar alma süreçleri arasında koordinasyonu sağlayacak bir yolun bulunmasının zorluğudur.²²⁴Bundan ÇUŞ'ların yapmış oldukları stratejik plan, yatırım yapmış toplum içerisinde yetişen ve gelişmiş toplumların gelişme stratejilerini irdeleyebilen, faaliyetlerinde görev çevreleri ile uzlaşabilen, ideolojik noktası toplum kalkınması olan teknisyenler öncülüğünde yerine getirilmesi; kaliteli beşeri sermaye fikrine bağlı olarak yürütülmesi başarıya ulaşma olasılığı dâhilindedir.

ÇUŞ'larda stratejik planlama eğer doğru bir şekilde hazırlanmış ise, planlama sürecinde ve uygulama faaliyetlerinde etkinlik, yerindelik, katılımcılık, saydamlık, hesap verme sorumluluğu ilkelerini yerleştirerek, sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırır.²²⁵

ÇUŞ'larda başarılı bir stratejik planlama, rakiplerin stratejilerini ve ekonomik konjonktürü iyi analiz etmeyi hedef almış ardından da teknolojik yeterlilik, nitelikli işgücü, pazar payı ve pazar yapısı gibi önemli bilgilerin elde edilmesinin yanı sıra özellikle iç pazar yapısıyla ve karşılaştırmalı üstünlükleriyle ilgili unsurları kapsayan genel bir stratejinin ortaya konulması ile meydana gelir (Soydal,2007).

Çok uluslu şirketler, stratejik planlarını yaparken ve bu planlarını formülize ederken şu adımları izlemelidir²²⁶ ;

1. Fırsatları ve tehditleri tespit için dış çevreyi (uluslararası dış çevre) gözlemlemek, analiz etmek.
2. İşletmenin zayıf ve üstün olduğu hususların tespiti için iç çevre kaynaklarının analizi

²²⁴ Suzanne Pinson, Paulas Moraitist, "An Intelligent Distrubuted System For Strategic Decision Making", **Kluwer Academic Publishers**, V. 6, 1996, s. 77-108, Akt. Tagraf, s. 27

²²⁵Süreyya Sakınc, "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme", **Stratejik Planlama Hazırlama Komisyonu**, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh281.ppt>

²²⁶ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm> , (15 Temmuz 2009)

3. Dış çevre gözlemi ve iç çevre analizleri ışığında amaçlarımızın formülasyonu.

Ayrıca ÇUŞ'ları global pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacak olan stratejik planda, ÇUŞ'lar ana şirketin, bağlı kuruluşlarca gerçekleştirilen alım ve satımlarda söz konusu olan efektif vergi oranları, döviz kontrol süreleri ve fon blokajının söz konusu olduğu bağlı şirketin değerlendirebileceği yatırım alternatifleri de dâhil olmak üzere, belli başlı faktörleri kapsamlı bir biçimde analiz etmesi gerekmektedir (Akgül,2008)

3.3. Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama Süreci

Dünyadaki globalleşme eğilimleri doğrultusunda, küresel pazarlarda başarılı olan işletmeler yakından incelendiğinde, bu başarının özünde stratejik planlamanın yer aldığı görülmektedir. Ve ÇUŞ'larda stratejik planlama her safhada (üretim, lisans, ülke dışında üretim vb.) önem taşır. Stratejik planlama sürecinin doğru yapımı ÇUŞ'ların yönetim başarısı için kilit unsurdur. ÇUŞ'lar açısından, değişik ortamlarda farklı faktörlerin varlığı uluslararası stratejik planlamayı karmaşık hale getirir.(Özalp,1998)

3.3.1. Hazırlık Aşaması

Bu aşamada ÇUŞ'ların planlama yapılabilmesi için ilk olarak geleceğe yönelik uluslararası düzlemde ekonomik, siyasi ya da toplumsal hedefleri belirleme ve ulusal kaynakları bu hedefler doğrultusunda ortaya koymakta ve bu amaçlara ulaşabilmek için çeşitli araştırmalar yaparak ve çeşitli yöntemlere başvurarak plana rehberlik edecek bilgilerin toplanması gerekmektedir. Bu bilgiler için bazı araştırmalar yapmak gerekebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler analiz edilir. Plan ile ilgili veriler toplandıktan sonra, bu bilgiler ışığı altında planlama işlemine geçilir. Planlama ile

amaçlara ve hedeflere ulaşmada izlenecek yollar, uygulanacak yöntemler, kaynak tahsisi, birimlerin veya kişilerin ne iş yapacakları ve sorumluluk yetki dağılımı belirtilir. Hazırlık aşamasında toplanan bilgilerin doğruluk derecesi ne kadar önemliyse, planlama aşamasında o bilgilerden yararlanmak da o kadar önemlidir.²²⁷

Başlangıç aşamasını oluşturan hazırlık aşaması dediğimiz ilk aşama temel ihtiyaçlar ve potansiyel pazarların belirlenmesi sürecinde, ÇUŞ'ların ürettiği ürün ve hizmetlerin yabancı pazarlardaki talep potansiyelini belirleme sürecidir.²²⁸ Diğer bir ifadeyle bu aşamada ÇUŞ'lar üretmiş oldukları ürünle ilgilenen grubun yani hedef kitlenin kimler olabileceği sorusuna cevap aramaktır. Bu nedenle bu aşamaya ÇUŞ'ların küresel pazarı değerlendirebileceği ve bu pazara satabileceği ürün ve hizmetleri tespit etme sürecidir diyebilmek mümkündür.

3.3.2. Durum Analizi

Durum analizi, kuruluşun içyapısının analizi, çevre analizi, kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi ve ilgili tarafların yani paydaşların analizinden oluşur. Durum analizi, ayrıca, plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları kapsar. Durum analizi stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.²²⁹

Bu nedenle ÇUŞ'lar uluslararası çevrede stratejik planlama yaparken uluslararası işletme ilk olarak ilgilendiğimiz pazarın bulunduğumuz ülkedeki iş yapma performansı, insanların ürünümüzü veya hizmetimizi temin edebilme düzeyiyle, İkinci olarak paramızın değeri, alabilirlik seviyesi, enflasyon ve son olarak ürünümüzün hizmet vereceğimiz alanlardaki pazar payı ile ilgilenmektedir. Diğer göz önüne almamız gereken önemli hususlar ise hükümet baskıları, devletçilik anlayışı, siyasi istikrar ve politik risklerdir. İncelenmesi gereken bütün bu hususlar çok uluslu şirketler için

²²⁷ Erdem,s.32-33

²²⁸ Tağraf,s.127.

²²⁹ Öztop, s.41-42.

çevrede mevcut fırsat ve tehdit faktörlerini ortaya koyacaktır. Bu faktörlerin tespiti ve değerlendirilmesi sonucu etkili bir stratejik plan yapmasıyla mümkün olacaktır.²³⁰

Durum analizi yapılırken belgelerin incelenmesi, mülakat, anket ve benzeri çalışmalar, gerektiğinde kurum dışı müşavirlik hizmeti alımı, kuruluş ile ilgili çeşitli kesimleri bir araya getiren katılımcı toplantılar gibi araçlar kullanılır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek bazı çalışmalarda işletme dışından uzmanlık hizmeti alınması, örneğin, katılımcı toplantıları tarafsız bir şekilde yönetecek kolaylaştırıcıların (moderatörlerin) kullanılması mümkündür. Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak raporlanır, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında kullanılır.²³¹

3.3.2.1. İç Çevre Analizi

W.F Glueck'e göre işletmenin içi analiz, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın kendi yapısını ve gücünü belirleme sürecidir.²³²(Glueck, 1980; 88).

İşletmenin kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Temel amaç, işletmenin mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler işletmenin gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise işletmenin alacağı tedbirlere temel teşkil edecektir.²³³

ÇUŞ'ların finansal kaynakları, sahip olduğu teknoloji düzeyi, işgücü potansiyeli, işgücü kalitesi, örgüt kültürü, ekonomik koşulları, AR-GE faaliyetleri, iş etiği, görev paylaşımı, hiyerarşik yapısı, kurmay destekleri, personel değerlendirmesi, ücret rejimi, insan kaynakları gibi faktörler örgütün iç analizini yaparken göz önünde

²³⁰ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm> , (15 Temmuz 2009)

²³¹ Öztıp,s.46

²³² Glueck, Frederick W.**Strategic Management: An Overview. Handbook of Strategic Planning.** John Wiley and Sons, New York,1994,s.88

²³³ Öztıp,s.43

bulunduracağı faktörlerdir. İç çevre analizi sonucunda ÇUŞ'lar kendi eksiklikleri, iç uyumsuzlukları, örgüt arkaplanı, mali durum ve örgütün güçlü ve avantajlı yönleri ortaya onulur. Bu şekilde örgüt güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varır.²³⁴

3.3.2.2. Dış Çevre Analizi

Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirleyici öğelerden bir tanesidir. Stratejik yönetim, uzun süreli bir zaman ufkunu dikkate alarak dış çevre faktörlerini inceler. Dış çevre, örgütlerin dışında kalan parametreleri içerir. Örgüt sınırının, kontrol altındaki değişkenlerle kontrolü dışındaki değişkenleri birbirinden ayıran hayalî bir çizgi olduğu kabul edilmektedir. Buna göre sınırların dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörler dış çevreyi oluşturan bir unsurdur. Bu faktörlerin başında ekonomik koşullar, siyasi ve hukuki koşullar, kültürel yapı ve teknolojik koşullar gelmektedir.²³⁵

Dış çevre analizlerinin amacı sürekli değişen ve gelişen dünyada işletme için tehdit ve tehlike olabilecek ya da fırsat ve üstünlük sağlayabilecek olayları ve trendleri incelemek ve analiz edip işletmeye yöne tayin etmektir. Dış çevrenin sürekli değişmesi ve belirsizliğin gün geçtikçe artması dış çevre analizlerinin önemini sürekli artırmaktadır.²³⁶

Dış çevrenin analizi ÇUŞ'lara stratejik karar alternatifleri üretilmesine yardımcı olacak soruların formüle edilmesi hususunda yardımcı olmaktadır. Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin örgüt için ne gibi fırsatlar ve tehditler ortaya koyduğu incelenir. ÇUŞ 'lasın dış çevredeki yeni oluşum ve değişiklikleri yakından izlemesi ve bu değişikliklerin gerektirdiği tepkileri, iç kaynaklarını kullanarak geliştirmesi gerekmektedir. Çevresel yapıyı ve bu yapının dinamizmini anlayan bir

²³⁴ Erdem, s.54

²³⁵ Dinçer,s.41,: Akt Koçer,s.57

²³⁶ Kevser, s.120

ÇUŞ, bu yapıya uygun olarak kendisini şekillendirecek ve faaliyet gösterecektir.(Acar,2007)

ÇUŞ'lar faaliyetlerini sürdürebilmesi ve bu faaliyetlerin başarısı, ürettiği mal ve hizmetlerin, karlılığı oluşturacak bir şekilde fiyatlandırılmasıyla ve satılmasıyla mümkündür. Bunu etkileyecek en önemli yapı ise çevresel değişimler ve ekonomik dengelerdir. Bu bakımdan ÇUŞ'lar özellikle “pazarlama çevresini” nin fırsat ve tehditlerle ilgili özdeş olduğunu bilmeli ve bu dinamik çevreyi olanakları dâhilinde kontrol etme amacıyla pazarlama ve istihbarat çalışmalarına önem vermeli, çevreyi sürekli gözlemlemelidirler.(Kevser,2006)

3.3.2.3. SWOT Analizi

Bilindiği üzere SWOT analizi, stratejik planlama sürecinin en önemli aşamaları ve araçlarından birisidir. SWOT analizi bir işletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir. ÇUŞ'ların mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin ayrıca muhtemel fırsat ve tehditlerin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi stratejik planın sürecini daha iyi hale getirmektedir. Yani ÇUŞ'lar küresel pazardaki güçlü ve zayıf yönlerini bununla beraber fırsat ve tehditleri analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ile politikalarını değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşacaklardır.(Kandakoğlu,2006)

ÇUŞ'lar da SWOT analizini tamandıktan sonra stratejik planlamanın bir diğer aşaması olan “misyon ve vizyon” aşamasına geçilir.

3.3.3. Misyon ve Vizyonun Tasarlanması

Misyonun seçimi, amaçların belirlenmesi, büyük yatırımlar ve çok uluslu şirketle için yaşamsal önem taşıyan konuları içerdiği bilinmektedir. Çünkü misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır.

Global pazarda rekabetçi durumlarını inşa etmelerini sağlayacak uzun dönemli pazarlama stratejilerinin planlanması yer alır ve genellikle daha ileriye düşünen şirketler pazarlama stratejilerinin daha verimli uzun dönem kararlar almayı ve pazarda yeni trendler yaratabileceğini düşünen ÇUŞ'lar pazarlamayı ortak düzey stratejilere içinde büyük yer verirler.

ÇUŞ'ların bu vizyonu tasarlaması sürecinde uzun dönemde, yapılabilecek işlerin kalitesi, bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyon, ÇUŞ'ların bünyesinde kendi işlerinin veya basında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır ve ÇUŞ'lar için vizyonun tasarlanması strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. (Eren, 2001).

3.3.4. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi

ÇUŞ'ların istikrarlı bir şekilde şirketleri kontrol etme ve elinde tutma açısından amaçlar, ÇUŞ'ların ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirecek hem faaliyetlerini hem de varoluşlarının nedenini oluşturur. Çünkü ÇUŞ'lara ait amaç, bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir husustur.

Amaçlar, ÇUŞ'ların strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da teşkil ederler.

Yukarıdaki açıklamalardan çıkarılabilecek en önemli sonuç; hem ulusal hem de uluslararası şirketlerin varılmasının nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. Yani, amaçlar ortadan kalktığı zaman, onlara erişmek için bir araç rolünü oynayan kurum da kendiliğinden ortadan kalkar. Amaçlar, zamanla nitelik ve nicelik bakımından değişirlerse, bu durum doğrudan doğruya onlara ulaşmak için bir araç rolünü oynayan kurum ya da işletmenin de nitelik ve nicelik yönünden değişmesini gerektirebilir. Amaçlar, politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde ve programların hazırlanmasında kurumun yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara sahiptirler. Bu sayede politika, program, kaynak seçimi ve programların hazırlanması

gibi temel kararların alınması kolaylaşır. Çünkü amaçlar, neyin ne zaman ve ne şekilde yapılacağını göstermektedirler.²³⁷

Hedefler stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir amacı gerçekleştirecek birden fazla hedef belirlenebilir.²³⁸

3.3.5. Performans Ölçme

ÇUŞ'larda misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ulaşmada başarıya ulaşmanın ölçülebilmesi önemlidir. Çünkü ÇUŞ'lar için sonuca dayalı bir performans ölçütü anlayışı stratejik planın en önemli aşamalarından biridir.

Performans ölçmek iyi bir yönetim faaliyeti için gereklidir, hizmetlerin kalitesini artırır çalışanların ve yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşmada neyin önemli olduğuna odaklanmalarını ve karşılaştırma olanaklarını artırır, bütçe incelemesi ve bütçenin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.²³⁹

3.3.6. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi gerçekleştirilir. Stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerir. Plan gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelenir. Bu inceleme ve değerlendirme sonucunda;

- ÇUŞ'lar şirket içi kapasitesinde veya faaliyetini gerçekleştirdiği şirket dışı ortamda temel değişiklikler yoksa

²³⁷ [http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (25 Temmuz 2009)

²³⁸ DPT,s.27

²³⁹ “Üniversitede stratejik planlama rehberi”, Uludağ Üniversitesi,
http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm, (26 Temmuz 2009)

- Stratejiler, eylem planları ve faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa;
- Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşma yolundaki ilerleme beklentilere uygunsay;

Plan teyit edilmiş olur ve uygulama devam eder. Buna karşılık yukarıdaki hususlarda değişiklikler olduğu tespit edilirse, beklenmeyen veya arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkıyorsa veya mevcut stratejik amaçlar ve hedefler yeterli/gerçekçi değil ise, plan gözden geçirilir ve ilgili merciler tarafından yeniden değerlendirilerek güncellenmiş sekiyle uygulanmaya devam edilir.

İzleme ve değerlendirme sürecin son evresinde yer almasına rağmen, sürecin her evresinde yapılması gereken faaliyetlerden oluşur. Sürecin her evresinin izlenmesi ve gerekiyorsa düzeltilmesi şarttır. Aksi durumda zaman ve kaynak israfı söz konusu olacaktır.²⁴⁰

Ve bu aşama diğer şirket türlerinin yapmış oldukları stratejik planlama adımlarında olduğu gibi ÇUŞ'ların stratejik planlamasının bu aşamasında izleme ve değerlendirme konulmuş olan ulaşılmak istenen sonuçlar ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını yapmaktadırlar. Buradaki amaç hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ölçmek ve sapma tespit edilmesi halinde düzeltici faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlamaktır.

Bu aşamanın son işleminde ise elde edilen bilgiler çerçevesinde stratejik yönetim sürecinde yer alan tüm aşamalara geri besleme sağlanmaktadır.

²⁴⁰ Ülgen ve Mirze,s. 72-73.

SONUÇ

Çok uluslu şirketlerin dünya piyasalarında üstlendiği rol ve etkinlik gün geçtikçe artmaktadır. Çok uluslu şirketlerin önem kazanmasında bu işletmelerin sahip olduğu yaratılmış varlıklardan daha çok yararlanabilmeleri, farklı ülkelerdeki farklı yaratılmış varlıklar ve kültürlerden de yararlanarak diğer ülkelerdeki benzer pazarları kontrol etmek istemeleri önemli rol oynamaktadır. Ayrıca ülkeler gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetleri ve kurulan ortaklıklarla, katma değeri yüksek ürünleri piyasaya sürüp, yeni yönetim anlayışları geliştirerek dünya ekonomisinde gittikçe daha çok söz sahibi olmaktadır.

(ÇUŞ) ülkelerin dışa açılmalarında temel rol oynadıkları gibi söz konusu ülkelere yaptıkları yatırımlarla yerli üreticilere birçok konuda sıkıntı yaşattıkları görülmüştür. Yaşanan küresel ekonomik krizlerde ve az gelişmiş ülkeler bağlamında yaşanan emek sömürsünde de aktif rol oynayan ÇUŞ'lar, mevcut konumları itibariyle süreci kendi lehlerine çevirmeyi başarmışlardır. Dolayısıyla mevcut küreselleşme süreci bu temelde gelişme göstermektedir.

Çok uluslu şirketler ülke dışında daha fazla sayıda projeye girmek istese de sermaye yapıları bunu finanse edecek durumda olmayabilir. Çok uluslu şirketler, ortak işletme kurarak sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

Yapılan değerlendirmeler ışığında, stratejik planı luşturulurken her türlü strateji seçeneği göz önüne alınmalı, gelecekteki belirsizliklere karşı hemen uyum sağlayabilecek bir esneklik yaratılmalıdır. Bunlara ek olarak stratejik planın bütçeye uyarlanmasından çok, bütçe stratejik plana uyarlanmalıdır. Çünkü gelecekte olan belirsizlikler her an için işletmeyi etkileyecek tehlikeler içerebilir ve stratejiler sonucu oluşturulacak değişiklikler maddi kaynağa ihtiyaç duyabilir. Fakat çok uluslu şirketlerin güçlü bir finans yapılarından dolayı çok uluslu şirketler, oluşacak herhangi bir istikrarsızlıktan ulusal şirketlere göre daha az etkilendiklerini söyleyebiliriz.

Çalışma boyunca detaylı bir şekilde ele alınıp irdelenen çok uluslu şirketlerin, küreselleşme sürecinde uluslararası yatırımlarından dolayı dünya ekonomisi için büyük önem taşıdığını ve hem yatırım yapılan ülkelerin hem de kendi ülkelerinin ekonomik ve

sosyal kalkınmaya sağlayacağı katkılar ve fırsatlar sağladığı açıkça görülmektedir. ÇUŞ'ların olumlu etkilerinin yanı sıra çıkarabileceği tehdit ve tehlikelerin varlığı yadsınamaz bir gerçektir.

Özellikle rekabet avantajı olduğu alanlarda yatırım yapan şirketler bir yandan pazar paylarını genişletirken diğer yandan da yerli rakiplerini pazardan silmeye çabalamışlardır. Öte yandan ÇUŞ'ların tehditleri sadece yerli şirketlere yönelik olmamış; tehditler, ulus devlet düzlemine de taşınmıştır. (Özyakışır,2007,s.55)

Bu nedenle ÇUŞ'lar sadece kendi ülkelerindeki ekonomik, sosyal çevredeki değişiklikleri değil, diğer ülkelerdeki değişiklikleri takip edip, olumlu, olumsuz gelişmelere göre önlem almalıdırlar. Diğer ülkelerdeki politik istikrar, sosyal alt yapı, hükümetin yabancı şirketlere bakış açısını incelemeleri gerekmektedir.

İç piyasayı hedef almış şirket ile çok uluslu şirketin amaç ve temel işlevleri aynıdır. Ayrı olan en önemli nokta ise faaliyet gösterdikleri ortamdır. ÇUŞ'ların en önemli hedefi, yapmış olduğu stratejik planı doğru bir şekilde izleyerek faaliyette bulunduğu her bir ülke için bütüncül pazarlama stratejisinin muhtemel en iyi uyumunu bulmaktır. Bu nedenle yerel piyasa için hazırlanan stratejik planlar, uluslararası stratejik planlara nazaran daha karmaşık bir yapıya sahiptir. ÇUŞ'ların stratejik plan hazırlarken göz önünde bulundurması gereken çok çeşitli faktörler vardır. Çünkü ülkeler arasındaki coğrafi, politik, ekonomik ve kültürel farklılıklar, yerel ülkede karşılaşılabilecek faktörlerden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Yerel ülke yöneticileri, yerel ülke kültürüne, ekonomisine, para birimine, diline ve daha birçok faktöre daha yakındır. Dolayısıyla yapılan stratejik planlama da daha kolay ve başarılıdır. Oysa çok sayıda ülke için yapılan stratejik planlamada çok sayıda para birimi, hükümet politikaları, kültür, dil gibi faktörlerle ilgilenmek zorundadırlar.

Yani, ÇUŞ'ların ülke dışındaki faaliyetleri ülke içinden çok daha farklıdır. Ülke dışında faaliyet gösterdiği çevrenin özellikleri sürekli değişmekte ve ülke dışındaki faaliyetlerde başarılı olma olasılığı azalabilmektedir. Bu nedenle ülke dışı risklerin fazla olduğu durumlarda, çok uluslu şirketler yapmış oldukları stratejik planda misyonu

büyüme ise, stratejik planı belirlerken, global pazarı tek bir pazar haline getirebilecek, fırsat ve riskleri optimum dengede tutacak şekilde çalışmalıdır.

Sonuç olarak; yapılan çalışma neticesinde, ÇUŞ'lar, tüm yumurtalarını bir sepete koymayarak riskleri dağıtan, hedef pazar veya hedef üretim merkezi olarak seçtiği ülkeleri, o ülkenin ekonomik, politik, sosyal ve benzeri tüm bileşenlerini, stratejik bir planlama içerisinde oturtup seçen, çok büyük yatırımlara ve gelirlere sahip olan kuruluşlardır. Bu kuruluşların omurgasını oluşturan en önemli etkenlerden bir tanesi planlama olduğu gibi, her planın içerisinde bulunan birden fazla değişkene ait stratejiler geliştirmeden de bu planları ortaya koymamaktadırlar.

Ülkelerin istihdamı veya gelişiminden yana gibi gözükmelerine rağmen, yaptıkları stratejik planlamanın en önem verilen iki ayağı, kâr elde etmek ve büyüme olduğu için, aslında yatırım veya pazar ülke olarak seçtikleri ülkelerde tek hedefleri, firma yararına olacak şekilde maliyetleri azaltmak veya satış patlaması yapabilmektir.

Günümüzde kimi ülkelerin yönetiminde açıkça olmasa dahi, arka planda söz sahibi olacak güce sahip olan ÇUŞ'lar, stratejik planlamanın en başarılı ve canlı örnekleridirler.

KAYNAKÇA

- Acar, Muhiddin ve Özgür, Hüseyin, **Çağdaş Kamu Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2004.
- Acar, Elif, “Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Plânlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği” **Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, 2007.
- Adams; Chris ve Richard Coombes, **Global Transfer Pricing: Principles and Practise**, LexisNexis: UK, 2003.
- Afacan, Ceyda “Kalite Yönetim Sistemi ve Stratejik Planlamada Kalite İyileştirmesinde Doğrusal Programlama Uygulaması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007.
- Akayın, Mustafa Kemal “Küreselleşmenin Kentsel Politika Üzerine Etkileri”,**Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi, SBE,2004.
- Akgül, Zafer “Çok Uluslu Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetimi”,**Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, SBE,2008
- Akın, Bahadır, “Küreselleşme” <http://www.stratejiyonetim.com/kuresellesme.htm>., (26 Haziran 2009)
- Aksu, Mualla, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.
- Aksoy, Sevgi, “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmeler Çerçevesinde Türkiye’de Özelleştirme, **Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE,2006.
- Aksu, Mualla, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık,2000.
- Aktan, C. Can,“Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, (01.Haziran.2009)
- <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>
- Aktan, Çoşkun Can, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık,2003.

Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Y. **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, Rekabet. Dizisi**
No: 1, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004.

Aktan, Can ve Vural, İstiklal Y. **Globalleşme: Fırsat mı, Tehdit mi?**, İstanbul: Zaman Kitap,
2004. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, “Çok Uluslu Şirketlerin
Hegemonyası”(22 Haziran 2009)<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/global-sorunlar/cokuluslu-sirket.htm>.

Aktan, Coskun Can, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ekonomi Kitapları Dizisi: 28, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2006.

Aktan, Coskun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama” *Çimento İşveren Dergisi*,
2008,<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (02.Haziran.2009)

Aktan, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi”,

<http://www.canaktan.org./yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>, (12.Haziran.2009)

Akyan, Mert , “ İMF ve Dünya Bankası Su Politikaları, Çok Uluslu Şirketlerin Türkiye’deki Uygulamaları”,**TMMOB 2. Su Politikaları Kongresi**, s.365–376, (24 Haziran 2009), <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/10944.pdf>.

Akyüz., Faruk, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Alpkan, Hak Lütfi, “ Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*
1(2), 2000, ss.1-19, <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2000/sayi2/M00022.pdf> (08.Haziran. 2009)

Arabacı, Bakır “Müfredat Laboratuar Okullarında Strateji Belirleme ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği)” *Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt: 6 Sayı: 10
2005,ss.3-15,<http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/dergi/Arabaci.pdf>,(02.Haziran.2009)

Arıboğan, Deniz Ülke, **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, İstanbul: Der Yayın Evi,1997.

Andrews, R. Kenneth, **The Concept of Corporate Strategy**. Dow – Jones Inc: Homewood,1981

Aslan, Nurdan, Dünya Ekonomisinde Gelişmeler: Küreselleşme, Ekonomik Entegrasyon Küresel ve Bölgesel Yaklaşım, Editör: Osman Küçükahmetoğlu, Hamza Çeştepe ve Şevket Tüylüoğlu, Bursa: Ekin Kitabevi.2005.

Asunakutlu, Tuncer ve Bayram Coşkun, “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 2, Sayı:4, ,ss.19-27,2000.

Aşıkoğlu, Rıza, **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:2, 1993.

Aydemir , Cahit ve Mehmet Kaya, “Küreselleşme Kavramı Ve Ekonomik Yönü” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* Www.E-Sosder.Com Issn:1304-0278 Bahar-2007 C.6 S.20 ,ss.260-282.,2007. <http://www.e-sosder.com/dergi/20260-282.pdf> ,(29 Haziran 2009)

Aydın, Abdullah “Stratejik Planlamada Paydaş Analizi” T.C. *Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı*, 2 Aralık 2008,

www.sgb.adalet.gov.tr/faaliyetlerimiz/2009/danistay/Dynamic/sunular/paydas%20analizi-%20Abdullah%20AYDIN.ppt, (05.Haziran 2009)

Azaklı, Sedat ve Hüseyin Özgür. “Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen”. **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I:Reform**. (Ed. Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik),Nobel Basımevi: Ankara, 2005.

Baş, Melih “Doğrudan Yabancı(Laştırma) Portföy Yatırımlarının Sıcaklığı Ve Dayanılmaz Ağırlığı” **Forum Gazetesi**,17.07.2006, (25 Haziran 2009)

http://www.bireygelisim.com/~stratejikfinans/dogrudan_17_07_2006.htm,

Bayraktar, Berat ve Asiye Kakırman Yıldız, “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği” **Bilgi Dünyası**, 8(2),ss.280-296,2007.

Becerikli, Yıldırım Sema, “Stratejik Yönetim Planlaması:2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara. Cilt 33, Sayı 3, s.97-109,2000.

Besler, Senem **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta Yayınları: İstanbul,2004.

Bingöl, Nahit “Stratejik Yönetim”, DPT Müsteşarlığı 13 Mart 2006, (04. Haziran..2009)

<http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/sunu/syonetim.ppt>,

Bircan, İsmail “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları, 2002, s.11-19.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>,(03. Haziran 2009).

Bozkurt, Aynur, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.), Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Bryson, M. John, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

Bulu, Melih “Activeline, Bankacılık, Finans”, **İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi**
<http://www.activefinans.com/activeline/sayi20/Turstrateji.html> (03.Haziran. 2009)

Byars, Lloyd L. **Strategic Management Planning and Implementation, Concepts and Cases**. Second Edition, Harper&Row Publishers: New York, 1987.

Candemir, Aykan “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”,*Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi*, Mayıs 2007, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1721&id=87 (25 Haziran 2009)

Castells, M., Borja J. **Local & Global : Management of Cities In The Information Age**, London : Earthscan Publications Ltd., 1997.

Craft, R. ve Benson, R. G., 2006. Needed: A Better Grasp of Strategic Planning, **Nonprofit World. Madison**, Volume:24 No.5, ss.24-26,2006.

Çalık, Temel “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi” **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:11 No:2, Ekim 2003 s.251-268.

Çalış, Asuman, “Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Sayı:12 No.3, ss.201-230,1998.

- Çalışkan, Özgür “Dünya Yatırım Raporu–2002 Çerçevesinde Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerine Değerlendirmeler”, **DTM Dergisi**, Ocak 2003.
- Çetinkaya, Özlem ve Emine Çolakoğlu, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü: Tariş Örneği” **Pazarlama Dünyası**, 2006-5, Eylül-Ekim yıl:20, s.23-31, 2006.
- Çetintaş, Hakan “Global Bir Ekonomide Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Rekabet”, Dış Ticaret Müsteşarlığı, <http://www.foreigntrade.gov.tr>,(26 Haziran 2009)
- Çoban, Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul: İnkılâp Yayınevi, 1997.
- Çoban, Ahmet Emre ve Pamukçu, Ayşegül, T.C. İçişleri Bakanlığı Stratejik Planlama Projesi,, Açılış ve Bilgilendirme Toplantısı 10 Ekim 2006.
- “Çok Uluslu Şirketler”, <http://www.bayilik.com/cokuluslusirketler.asp> ,(28 Haziran 2009)
- Demirhan, Ali Asker “Stratejik Yönetim ve Devlet Muhasebesi”, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, 2007.
- Dereli, Beliz, “Çok uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1,ss.59-81, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/s7/M00083.pdf>, (30 Haziran 2009)
- Devlet Planlama Teşkilatı**, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”,2006, www.sp.gov.tr/documents/SP-Kilavuz.pdf (05. Haziran.2009)
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul; Beta Yayınları 1998.
- Driffield, Nigel ve James H. Love, **Does The Motivation For Foreign Direct Investment Affect Productivity Spillovers To The Domestic Sector**, Birmingham: Aston Business School Research Institute, 2002.
- Dunning, J., Baker, J.C., Ryans, J.K., Howard, D.G. **The Future of Multinational Enterprise?** International Business Classics. Lexington Books: USA,1988.
- Dunning, John H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Wokingham, Addison- Wesley, 1993.

Durmuş, Gürsoy “Risk Analizi”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü,

<http://www.bilmuh.gyte.edu.tr/~ispinar/BIL673/Riskanal.pdf>, (08.Haziran 2009)

Dursun, Hayri “Kamuda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamasında Elde Edilen Faydalar”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 76, Sayı: 442, s. 47–75,2004.

DPT, “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”,s.11, www.sp.gov.tr/belgeler.html(08.Haziran .2009)

Ecevit, Cenk “Küreselleşen Dünyada Çok Uluslu Şirketler ve Politik Risk”,**Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, SBE,2008.

Enginkaya, Ebru “Japonya’nın Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 1-2, Cilt 5,ss.99-109, Ocak-Temmuz 2005.

<http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M11.pdf>

Erdem, Aybike “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”,**Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi SBE,2006.

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, Geliştirilmiş 5. Baskı, İstanbul 2001.

Fındıkçı, İlhami ,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı: İstanbul,:Alfa Yayınları,2002.

Fidan, Erkal “Çok Uluslu Şirketler ve Az Gelişmiş Ülkelere Etkileri”,**Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1995.

Foundation for Community Association Research, “Stratejik Planlama: En İyi Uygulamalar” Çev. Çiğdem Türkoğlu, İstanbul: Toplumsal Birlik Oluşturma Vakfı,2001

Fortune, Global 500 listesi, 30 Nisan 2007,

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2007/full_list/index.html

Genç, Atakan “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE,2007

Ghoshal, Sumantra ve Bartlett, Christopher A. “The Multinational Corporation as an Interorganizational Network”, **The Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 4, October 1990.

Gilpin, Robert, **The Political Economy of International Relations**, New Jersey: Princeton University Press,1987.

Glueck, Frederick W.**Strategic Management: An Overview. Handbook of Strategic Planning**. John Wiley and Sons, New York,1994.

Goodstein, Leonard: Timothy Nolan And J.William Pfeiffer, **Applied Strategic Planning**. USA: McGraw-Hill, Inc.,1993.

Gözlükaya, Türkyay “Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri”,**Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi SBE,2007

Güçlü, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 23, Sayı 2 (2003),ss.61-85.

Gülen, Müge,“Stratejik Planlama Çerçevesinde Kentsel Projeler-Kamusal Alan İlişkisi: Büyükdere Aksı Levent Plazalar Alanı Örneği” ,**Yüksek Lisans Tezi**, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi FBE,2006.

Güntekin, Fikret .“Çok Uluslu İşletme ve Uluslar arası İşletme”, (17 Haziran 2009)

<http://fikretgultekin.com/yukseklisans/%C3%87okuluslu%20%C4%B0%C5%9Fletmeler.pdf>

Güvercin, Deniz, “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi”,**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi SBE,2007.

Hastürk, Mesut “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme”,

<http://www.erkankaraarslan.org/includes/UserFiles/users/admin/File/4%20Nolu%20Makale.pdf>, (04.Haziran.2009)

Hinterhuber, H. Hans, **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, İstanbul: Erişer Matbaası,1984.

Hirst, Paul ve Thompson, Grahame “**Küreselleşme Gerekli bir mit mi?**”, (Çev). Nasuh Uslu, Küreselleşme Okumaları, (Edit.) Kudret Bülbül, Ankara: Kadim Yayınları, Haziran 2006.

Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen, **Strategic Management**, Addison- Wesley Publishing Company: New York,1993.

Ildır, Mehmet Burak "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının İktisadi Etkileri: Türk Otomotiv Sektörü Örneği", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2001.

Işık, Hüseyin” Çok Uluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye”,**Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE,2005.

Jarblad, Andreas, “The Global Politic Economy of Transnational Corporations: A Theory of Asymmetric Interdependence”, Luleå University of Technology, C Ektended Essay No:047,2003.

Kabaalıoğlu, Haluk, **Çok Uluslu İşletmeler Hukuku**, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları,1982.

Kandakoğlu, Ahmet“Strateji Geliştirme ve Değerlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE,2006.

Kapan, Alper ,“Stratejik Planlama ve Stratejik Planlamanın Olmazsa Olmaz Unsurları”, 2006,

<http://saraykent.meb.gov.tr/yay%C4%B1nlanacak%20resimler/stratejik%20planlama.pdf>, (03.Haziran.2009)

Kar, Muhsin ve Arıkan, Harun **Avrupa Birliği Ortak Politika ve Türkiye**, İstanbul: Beta

Karabulut, Naci Ali,“Küreselleşmenin Ticari Hayat Üzerindeki Etkileri”, *Mevzuat Dergisi*, Y:7 S:76, 2004, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-04/a/01.htm> ,(30 Haziran 2009)

Kaya, Hakan “İşletmeler İçin Stratejik Yönetimin Önemi”,(08.Haziran.2009)

<http://www.ekonometre.freeservers.com/stratejik%20yonetim.htm>,

- Kevser, Mustafa, "Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,2007,
- Kısacık, Sadullah "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma", **Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi SBE,2005.
- Kiraz, Murat "Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulaması", **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,2007.
- Koch, R., **A'dan Z'ye İşletme ve Finans**, İstanbul:Dünya Yayıncılık, 1997.
- Koçer, İsmet "İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları" **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007.
- Kökçü, Havva Berrin "Doğrudan Yabancı Yatırımın Ekonomik Büyümeye Etkisi ve Türkiye Uygulaması (1987–2006)",**Yüksek Lisans Tezi**,Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE,2007.
- Köse, Selehattin, "Stratejik Planlama Nasıl Hazırlanır ?"
<http://www.ktu.edu.tr/StratejiDosya/kose.pdf> (12.Haziran.2009)
- Kuhn, Robert Lawrence, **Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms**, Prentice-Hall, New Jersey,1989.
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, **Strateji ve Stratejik Yönetim**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara, Şubat 2004.
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam, "Stratejik Planlama Süreci", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:16 No:2 ,ss. 403-412, Ekim 2008.
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam, "Stratejik Planlama Süreci", Ekim 2008 Cilt:16 No:2, **Kastamonu Eğitim Dergisi**.
- Macit, Nedim, **Küresel Güç Politikaları Türkiye ve İslam**, Ankara: Fark Yayınları,2006.
- Mc Cune, S. **Guide To Strategic Planning For Educators**, Alexandria, VA, ASCD, 1986,

- McCarthy, D. J. , Minichiello, R.J. ve Curan, J.R., Business Policy and Strategy, Homewood: Richard D. Irwin Inc.,1975.
- Murtezaoglu, Doğruç Merve “Çok Uluslu Şirketler ve Finansal Raporlama Sorunları-Bir Uygulama” ”**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE,2008.
- Mutlu, Esin Can **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayınları,1999.
- Narinoğlu, Ahmet, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, 1. Basım. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Tic. San. Ltd. Şti. 2007.
- Nartgün, Şenay Sezgün “Yüksek Öğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE,1996.
- Narula, Rajneesh and Dunning, John H.“Industrial Development, Globalization And Multinational Enterprises: New Realities For Developing Countries”,(Çev) Hidayet Keskin, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2008, C.13, S.2 s.415–443,
http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008_2_24.pdf, (24 Haziran 2009)
- Odabaşı, Elif “Geleceği Planlamanın Yeni Adı: Stratejik Yönetim”, (03.Haziran.2009)
http://www.ksal.k12.tr/ksal/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=1,
- Okşay, Suna “Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi”,*Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi*,Yıl:3 S:8,s.21-26,1998.www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/cokulus_sayi8.doc (17 Haziran 1009)
- Özalp, İnan; Melih Topaloğlu ve Ali Akdemir. “İşletmelerde Stratejik Planlama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1989
- Özalp, İnan, **Çok Uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998.
- Özberk, Yavuz, “Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci” **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007.

Özçam, Evren “Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,2007.

Özdemir, Bülent“Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi S.B.E.,1999.

Özdemir, Umut Evin, “Stratejik Planlama ve İyi Yönetişim”, T.C.Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, 2003.

<http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/%C3%B6devler/iyi%20y%C3%B6netim/stratejik%20planlama.pdf>, (01.Haziran.2009)

Özel, Kamile, İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü , **Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu** : Ankara, Mayıs 2007.

Özgür, Hüseyin, “**Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**”, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ankara: Nobel Yayınları,2004.

Özkan, Abdullah, **Globalleşen Dünyada Demokrasinin Önemi ve Türkiye'nin Konumu, Globalleşen Dünyada Türkiye'nin Yeri**,İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yayınları, 2004.

Özkeskin, Ersoy “Uzak Ufukları Yakınlaştırmak”, 26 Kasım 2007,

<http://www.23nisanilkogretim.k12.tr/Corum23Nisan.aspx?mkparameter=writing&mkref=1&mkkoseyazariref=7&mkkoseyazariyazisiref=7>, (08. Haziran 2009)

Öztop, Sezai“Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi SBE,2007.

Özyakışır, Deniz “Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketlerin Rolü ve Ulus-Devletin Aşınma Argümanı Olarak MAI Anlaşması” **Yüksek Lisans Tezi**, Kafkas Üniversitesi SBE,2007.

Perlmutter, **Multinational Organization Development**, Addison- Howard v.d.: Wesley, Reading Massachuset, 1989.

- Pinson, Suzanne ve Paulas Moraitist, “An Intelligent Distrubuted System For Strategic Decision Making”, **Kluwer Academic Publishers**, V. 6, 1996, s. 77-108,
- Robinson, Richard D. “The Developing Countries, Development, and the Multinational Corporation”, **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, Vol. 403, No. 1, 1972.
- Rugman, Alan M., Hodgetts, Richard M. **International Business: A Strategic Management Approach**. The McGraw-Hill, Inc: USA,1995.
- Rugman, Alan, “Regional Strategy and the Demise of Globalization”, **Journal of International Management**, 9th Edition,2003.
- Sakinç, Süreyya, “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme”, **Stratejik Planlama Hazırlama Komisyonu**,
- <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh281.ppt>
- Seçen, Tülin “Stratejik Yönetim Ama Nasıl?” ICC-Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd.Şti.,2005,[http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48,\(02.Haziran.2009\)](http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48,(02.Haziran.2009))
- Serazhatdinova, Gulnar “Globalleşme Sürecinde Çok Uluslu Turizm Şirketlerinin Yeri ve Türkiye'nin İstihdamı Üzerindeki Etkileri”,**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, SBE,2007.
- Sertbel, Kerem, “Stratejik Planlama Nedir?”,
17.02.2009,[http://www.blogenki.com/icerik_goster.php?id=99,\(07.Haziran.2009\)](http://www.blogenki.com/icerik_goster.php?id=99,(07.Haziran.2009))
- Seyidoğlu, Halil ,**Uluslararası İktisat**, 15. Baskı., İstanbul: Güzem Yayınları, 2003
- Sherman A.,Bohlander G., **Managing Human Resources**, Cincinnati, College Division South Western Publishing Co,1992.
- Soydal, Haldun”Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Verimlilik Analizi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama”,**Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi SBE,2007.

Stratejik Planlama Rehberi,2002, (04.Haziran.2009)

http://sgdb.trakya.edu.tr/duyuru/STRATEJIK_PLANLAMA_REHBERI.doc,

Stratejik Yönetimin Temel Kavramları, <http://strateji.kocaeli.edu.tr/Stra.y%C3%B6n.not2.pps>,
(04. Haziran 2009)

“Stratejik Plan Nedir?”

<http://sgdb.trakya.edu.tr/AltSayfalar/StratejikPlanlama/STRATEJ%C4%B0K%20PLAN%20NED%C4%B0R.ppt>,(11.Haziran.2009)

Suk H.Kim; Eugene Swinnerton, “1994 Final Transfer Pricing Regulations of the United States”, **Multinational Business Review**, Spring 1997, Vol. 5, Issue 1.

Sundaram, A.K.& Black.J. S., “The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises”, **Academy of Management Review**, MIT Press Vol:17, No 4, 1992. ss. 729-757.

Sülün, Dilara ,”Uluslararası İşletmeler”, **İzmir Ticaret Odası**, Nisan 2005, s.2-3 ,(24 Haziran 2009)

<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/76725962-594E-4515-BDCC-0BDA11CBA745/4656/uluslarotesi.pdf>

Şatıroğlu, D. Kadir, **Çok Uluslu Şirketler**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 536,1984.

Şen, Ali ve Karagöz, Murat , “Türkiye’deki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Büyüme ve İhracata Etkisi”, *Kocaeli İİBF Dergisi*, ss.1064 -1075

<http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/42.pdf>(28 Haziran 2009)

Şenol, Çoşkun, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”,*Gümrük Dünyası Dergisi*, Sayı 60, 2006,<http://www.gumrukkontrolor.org.tr/Yayinlar/Dergiler/60/2.html> ,(01 Haziran 2009)

Tan, David L., “Stratejik Planning in Higher Education; Varying Definitions, Key Characteristics, Benefits, Pitfalls, and Good Approaches”. Tucson. Southwest Society for College and University Planning, on March 1, 1990.

Taner, Derya “Türkiye’de İletişim Tekeli ve Türk Telekomünikasyon A.Ş’nin Özelleştirilmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE,2006.

Tanrıtanır, Nuray “Kötü Sağlık Düzeyi, Yüksek Karlılık (Çokuluslu İlaç Şirketlerinin Rolü)”, **Devlet Planlama Teşkilatı Avrupa Birliği İlişkiler Genel Müdürlüğü**, Haziran,1997.www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3118/AB-ILAC.DOC , (24 Haziran 2009)

TC. Maliye Bakanlığı, AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Bülten, Temmuz 2007, Sayı:6, İçinde; Ayşenur Onur, “Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Türkiye”,(28 Haziran 2009)

http://www.maliye-abdid.gov.tr/html/bulten/MB_ABDID_BULTEN_0707.pdf

Telli, Yamamoto Gonca, **İşletme Anlayışında Yeni Bir Boyut; Bütünleşik Pazarlama**, Mediacat: İstanbul, 2003.

Tekin, Ali Güner “Kapitalizmin İpini Çok Uluslu Şirketler Mi Çekecek?”, **Ekonomistler Bülteni**, Ocak 2003,

<http://www.angelfire.com/ok4/aligunertekin/200301KapitalizminIpi.pdf>

Tekin, Suat, **Dünyada ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Beklentiler**, YASED, İstanbul, 1988.

Temizel, Handan; Erol Turan ve Metehan Temizel, “Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar”,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, ss.459-474, (25 Haziran 2009)

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Handan%20TEM%20C4%B0ZEL%20-%20Erol%20TURAN%20-%20Metehan%20TEM%20C4%B0ZEL/TEM%20C4%B0ZEL,%20HANDAN.pdf

Titiz, İsmet ve Çarıkçı, H. İlker , “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri” **Celal**

Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, ss.203-218,1998.

Tokat, Ataner“Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, (01.Haziran.2009),<http://www.e-eregli.net/yazilar/ataner.pdf>,

Tokol, Aysen “Çok Uluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri”, *İş-Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, S. 2, 2001.www.isgucdergi.org,(20 Haziran 2009)

Tapinos, E. Ve diğerleri ,“The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning”, **International Journal of Productivity and Performance Management**(54, 5/6) ss.365–374,2005.

Tulay, Gökhan, “Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Ünveritesi SBE,2007.

Türkmen, Yılmaz Sibel “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2006.

Türk, Ercan ve Ünsal, Nezir, Eğitimde Stratejik Planlama El Kitabı, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ocak 2007.

http://nizip.meb.gov.tr/dosyalar/egitimde_stratejik_planlama.pdf ,(09.Haziran.2009).

[http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (10.Haziran.2009)

Uçar, D. ve Doğru, A.Ö. “CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri”, **TMMOB Harita Ve Kadastro Mühendisleri Odası, 10. Türkiye Harita Bilimsel Ve Teknik Kurultayı** 28 Mart - 1 Nisan 2005.

http://atlas.cc.itu.edu.tr/~dogruahm/D%20Ucar_CBS%20Projelerinin%20Stratejik%20Planlamasi%20Ve%20Swot%20Analizinin%20Yeri.pdf, (11.Haziran.2009)

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), “Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi”, 1993.

UNCTAD, “Dünya Yatırım Raporu 2008”,YASED.

Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**,3.Baskı, Literatür Yayıncılık: İstanbul,2004.

“Üniversitede stratejik planlama rehberi”, Uludağ Üniversitesi,

http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm, (26 Temmuz 2009)

Ünsar, Sinan “Uluslararası işletmelerde Üretim Stratejileri”, *Journal Of Yasar University*, C:2,S.7,2007,ss.695-708,

[.http://joy.yasar.edu.tr/makale/no7_vol2/06_unsar.pdf](http://joy.yasar.edu.tr/makale/no7_vol2/06_unsar.pdf), (25 Haziran 2009)

Üzüün, Cengiz, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Eylül Yayınları,2000.

Wallerstein I., “Ulusal ve Evrensel: Dünya Kültürü Diye Bir Şey Olabilirmi?”, **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Der.Anthony D.King, Çeviren :Gülcan Seçkin, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1998.

Wikipedia, “Çok Uluslu Şirket”, http://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%87ok_uluslu_%C5%9Firket (20 Haziran 2009)

Yener, Kaan “Stratejik Planlama” *ÜSİAD*,2006,

<http://bilgiekonomisi.googlepages.com/stratejikPlan.ppt>, (06.Haziran.2009)

Yılmaz, Yusuf “Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2000.

Yılmaz, Kutluhan, “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması” **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, 2003, s.67-85.

Yurtseven, H. Rıdvan, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 9, Sayı: 29: ss. 26-33, Ocak 1998.

<http://merih.net/m2/str/wmisyons.htm> (11.Haziran.2009)

Yüzbaşıoğlu, Nedim, **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Konya: Çizgi Kitapevi,2004.

<http://www.bibilgi.com/%C3%87ok-uluslu-%C5%9Firket>, (27 Haziran 2009)

<http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm> (08.Haziran.2009)

<http://www.eylem.com/strateji/eylemstra.htm>, (06.Haziran.2009)

<http://www.kaliteofisi.com//euspk.ege.edu.tr/makale/stratejikyontan.doc>, (03. Haziran.2009)

[http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (10.Haziran.2009)

<http://www.rizememarge.com/stratejik-plan-nas-l-haz-rlan-r/stratejik-planlama-sureci.html>,
(12.Haziran.2009)

<http://stratejikyonetim.org/stratejikyonetim/stratejik-yonetim-nedir>, (08. Haziran.2009)

<http://stratejikyonetim.org/stratejikyonetim/stratejik-yonetim-nedir>, (08.Haziran .2009)

<http://www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm>,(09.Haziran.2009)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm> , (15 Temmuz 2009)

<http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/uluslararası-stratejik-planlama.html>, (18 Temmuz 2009)

[http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (25.Temmuz 2009)

EKLER

BAŞARILI BİR STRATEJİK PLANLAMA ÖRNEĞİ

Desert Shores Mahalli Topluluk Birliği*

Büyükük: 3100 birimlik karışık kullanımlı mastır planlama yapılmış topluluk

Yaş: On üç (13) yıl

Mevki: Las vegas, Nevada

Yönetim üye sayısı: Beş (5)

Kontak kişi: Donna Kitchen

E-mail: DSCAcommgr@aol.com

1998 yılında yapımına başlanan Desert Shores, Las Vegas'da bir mastır- plan doğrultusunda gerçekleştirilmiş ikinci topluluktur. Tüm yapılaşmayı gerçekleştiren yüklenici bütünsel bir kavram oluşturmuş ve 22 ayrı inşaatçı tarafından yürütülen inşaatları yakından takip etmiştir. Yapılaşma, 1500 feet2 klüp binasını ve tropik bir lâgün gibi gözüken, palmiyeler ve bir kumsal ile çevrili 200.000-galonluk bir yüzme havuzunu da içermektedir. Desert Shore'un en ünlü öğeleri, içi balıklarla doldurulmuş ve elektrikli ve pedallı küçük tekneler için tasarlanmış olan yapma gölleridir, bunlar 60 yüzey akrına yayılmıştır. Bu göller, yoğun bir ağaç, palmiye çalı ve çimen ile tasarlanmış ortak alan peyzaj düzenlemeleri ile çevrilidir.

Desert Shore başlangıcından beri, mastır planlamayı yapan yüklenicinin gönüllü konut sahiplerini gerek yönetim kuruluna gerekse de komitelere dahil ederek eğitime çabalarının çok yararını gördü. Yüklenici topluluğu konut sahipleri kontrolüne devrettiğinde, güncel kaynak çalışmaları bütünüyle tamamlanmıştı, kaynak fonlar olması gereken seviyedeydi. Böylesine yumuşak bir geçiş yaşayan Desert Shores'un yönetim kurulu, kaynak çalışmasını önlerindeki bir kaç yıl için mastır plan olarak kabul

* **Foundation for Community Association Research**, "Stratejik Planlama: En İyi Uygulamalar" Çev. Çiğdem Türkoğlu, İstanbul: Toplumsal Birlik Oluşturma Vakfı,2001,s.15-16-17.

etmeyi benimsedi. Birlik ilk yedi yılını, ortak alanları başlangıçtaki standartlar doğrultusunda işleterek, işleyiş giderlerini destekleyerek ve kaynak birikimi oluşturmaya devam ederek geçirdi, bunu da aidatlarda bir yükselme yapmadan gerçekleştirdi.

1997 yılında, peyzaj düzenlemelerinin bakımı ve bitkilerin yenilenmesi giderlerinin sürekli artması, giderek yükselen su fiyatlarının da etkisi ile şişen bu bütçe kaleminin işleyiş bütçesi içinde önemli bir meblağ oluşturmaya başlaması, bu konuda bir önlem alınması gerekliliğini ortaya koydu. Yönetim kurulu bu durumun bir yeniden değerlendirme ve stratejik planlama gerektirdiği kararına vardı. Stratejik planlama doğrultusundaki ilk adım atılmıştı-problem saptanmıştı. Yönetim kurulu topluluk yerleşmesinin ambiyansını korumalı, aynı zamanda bütçe içinde kalmalı, diğer bir taraftan da kaynak fonlarını belli bir seviyede tutabilmeliydi. İkinci adım durumu değerlendirmek üzere bir takım oluşturmaktı.

Yönetim kurulu bir geçici komite oluşturdu, konut sahipleri de diğer komitelerde oluşmuş olan deneyimden de faydalanarak, idari personelinde katkılarıyla gönüllü çalışmaya talip oldular. En son kaynak çalışmasını, ve mali departman yöneticisi ve anlaşmalı CPA ile birlikte birliğin mali durumunu gözden geçirdiler. Peyzaj uzmanlarıyla ve anlaşmalı oldukları peyzaj şirketiyle, olası malzeme ve bakım yöntemleri değişiklikleri üzerine görüştüler. Aynı zamanda yerel su dağıtım politikasından da yararlandılar ve yetkili bir uzmandan ortak alanlar su kullanımı hesaplamaları için yardım talep ettiler.

Düzenledikleri, yönetim kurulu, komite üyeleri, idare ve peyzaj işleri yüklenicisinin katıldığı toplantılarda, mali analizleri ve su kullanım hesaplarını incelediler. Bu inceleme sonucunda uzun vadeli bir planlama ile, daha iyi bir alt yapı elemanları ve varolanların bir kısmının kurak iklim bitkileri ile değiştirilmesi yoluyla, su kullanım sisteminin ve peyzaj tasarımının daha ekonomik bir su tüketimi getirebileceği ortaya çıktı. Bu dönüşüm süreci, bütçelendirme işlemleri ve varolan kaynaklardan karşılanabiliyordu, ek bir aidat ödemesi veya aidatların arttırılması gerekmiyordu. Yönetim kurulu bu planı, vandalizm ve yüksek bakım giderleri nedeniyle harcamaları giderek artan bir bölgede örnek olarak uygulamaya karar verdi.

Bu süreçte çimen örtüsünün bakımının güçlüğü ve yüksek maliyeti konusunda birlik bülteninde bir çok yazı yayınlandı ve bölge sakinlerine bu konuda belgeler postalandı. Konut sahipleri bilgilendirildiler ve uygulamaların kendilerine olacak etkileri konusunda görüş belirtmeye davet edildiler. Çimen örtüsünü kayalara ve çöl bitkilerine, yani kurak iklim bitkilerine tercih eden birkaç şikayet olduysa da, dönüşüm süreci konut sahiplerinin de katılımıyla bütünsel bir başarıya ulaştı.

Planın uygulamaya konulmasının üzerinden geçen dört yıl sonra bugün, çimenle örtülü alanlarının neredeyse üçte biri kurak iklime dayanıklı bitki yapısına dönüştürülmüş durumda. Topluluk bu planı aynı zamanda yerel su dağıtım şebekesi yetkililerine de sundu ve buradan 15.000\$ lık bir kredi alındı. Bu meblağ, tüm ilgili harcamaların sadece yüzde onunu oluşturuyor olsa da, su kullanım ve çevre bakım giderlerinde önceden beklenmeyen bir tasarruf oluşturmuştur. Planın son aşaması değerlendirme sürecidir, ancak bu iyi işlediği görülen sistemle değerlendirme sonucunun başarısız olması çok küçük bir olasılıktır. Bu uygulama Las Vegas su koruma kampanyası ile örtüşmüş ve bir çok konut sahibine de, kurak enlemelerinde bu yönde dönüşümler yapma ilhamı vermiştir. Halen yönetim kurulu ve idare peyzaj işlerinden sorumlu yüklenici ile birlikte hangi başka alanların bu dönüşüm sürecine tabi tutulmaları gerekliliği konusundaki çalışmalarını yürütüyor.

Kuruluşunun üzerinden yaklaşık olarak on iki yıl geçmiş olan Desert Shore, bu günlerde yetişkin ağaçların bakım, hasar ve yeniden dikimi ile ilgili sorunlar yaşamakta. Çöl iklimine dayanıklı bir çok çam ağacı otuz ila kırk feet yüksekliğe ulaşmış durumda ve bir çoğu şiddetli rüzgarlara dayanamayarak devrilmekte, bu bölgede çok sık görülen bir olay. Bu ağaçlar aynı zamanda budaması da çok güç olduğundan yapıların üzerine yayılarak gürültü kirliliği oluşturmakta. Bu konu üzerine, önümüzdeki beş yıl için hazırlanacak yeni bir stratejik plan doğrultusunda eğilinecek. Bu stratejik plan da, sorunları saptamak, plan oluşturma, plan uygulama, konut sahiplerini bilgilendirme ve sonuçların değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamalı olarak yapılandırılacak.