

**T.C.  
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# **KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL İŞLETMELER**

**Hazırlayan  
Sinan ATİK**

**Tez Danışmanı  
Prof.Dr. Selçuk ÖZTEK**

**İstanbul -2007**

## **ÖZ**

Yirmici yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan küreselleşme olgusu; ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal olmak üzere birçok alanda dünyayı etkisi altına almıştır. Bu çalışmada öncelikle küreselleşmenin kavramsal incelenmesi, küreselleşmeyi doğruna faktörler ve küreselleşmenin boyutları ele alınacaktır. Daha sonra ise, küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan küresel işletmeler ve özellikleri ele alındıktan sonra küreselleşmeye birlikte işletmelerde yönetsel alanda ortaya çıkan yeni yaklaşımlar incelenecektir. Son olarakta küreselleşmeyle birlikte işletmelerin yönetim fonksiyonları ile işletmelerin temel fonksiyonları, küresel işletmeler bağlamında ele alınacaktır.

## **ABSTRACT**

The phenomenon globalization, which was emerged towards end of the twentieth century, effected the worldwide on many areas such as social, economical, cultural and political subjects. In this work, at first it is dealt with the meaning and dimensions of the globalization and the factors that made it emerge. Then, it is explained global companies and their characteristics which is emerged by globalization. Later, it is taken up new approaches that appeared on administrative subjects. Finally, administrative functions of the companies and its basic functions is analysed in context of global business.

## ÖNSÖZ

Günümüzde dünya her alanda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu hızlı değişimin arkasında yatan temel etken ise küreselleşmedir. Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında temel dinamiklerden birisini oluşturan bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki değişimler, hayatımızın birçok noktasında etkisini göstermekte, dünya genelinde ekonomik, sosyal ve kültürel vb. birçok alanda değişimleri kaçınılmaz kılmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı değişim sürecine paralel olarak işletmeler de yönetim felsefelerini, organizasyon yapılarını vb. işlev ve fonksiyonlarını yeni sürece göre uyarlamak zorunda kalmışlardır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde küreselleşme süreci ele alınarak küreselleşmenin açıklaması ve tarihi gelişimi, küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasındaki nedenler, sürecin yansımaları ve sonuçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde küresel işletmeler ve faaliyet yöntemleri etraflıca ele alındıktan sonra küreselleşmeyle birlikte işletmelerde yönetsel alanda ortaya çıkan yeni kavram ve uygulamalara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise işletmelerin yönetim fonksiyonları ile işletmelerin temel fonksiyonları küresel işletmeler bağlamında ele alınmıştır.

Bu çalışmanın yapılmasında tez yazım sürecinde fikirleri ve değerlendirmeleriyle çalışmama katkıda bulunan tez danışmanım Prof.Dr. Selçuk Öztekin başta olmak üzere emeği geçen hocalarıma ve bu noktaya gelmemde emeği geçen değerli büyüğüm Yaşar Atık'e teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
KISALTMALAR .....	viii
TABLolar .....	ix
ŞEKİLLER.....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KÜRESELLEŞME VE KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

1. KÜRESELLEŞME.....	3
1.1. Kavram olarak Küreselleşme ve Tarihsel Seyri.....	3
1.2. Küreselleşmeyi Doğuran Faktörler .....	6
1.2.1. Sermayenin Serbest Dolaşımı .....	6
1.2.2. Teknoloji Transferi.....	7
1.2.3. Teknoloji ve Bilgi Teknolojisi Alanındaki Gelişmeler.....	8
1.2.4. Küresel İşletmeler .....	9
1.3. Küreselleşmenin Etkileri.....	10
1.3.1. Küreselleşmenin Ekonomik Etkisi.....	10
1.3.2. Küreselleşmenin Siyasi Etkisi.....	12
1.3.3. Küreselleşmenin Teknolojik Etkisi.....	13
1.3.4. Küreselleşmenin Kültürel Etkisi .....	15
1.3.5. Küreselleşmenin Sosyal Etkisi.....	16
1.4. KÜRESELLEŞMENİN SONUÇLARI.....	18
1.4.1. Bilgi teknolojileri ve Bilgi Toplumunun Oluşması.....	18
1.4.2. Sermayenin Küreselleşmesi .....	19
1.4.3. Küreselleşme Sonucu Küresel Rekabetin Oluşması .....	21
1.4.4. Hizmet Sektörünün Önem Kazanması .....	23

İKİNCİ BÖLÜM  
KÜRESEL İŞLETMELER VE KÜRESELLEŞMEYLE BİRLİKTE  
İŞLETMELERDE YÖNETSEL ALANDA ORTAYA ÇIKAN YENİ  
YAKLAŞIMLAR

2. KÜRESEL İŞLETMELER VE NİTELİKLERİ .....	24
2.1. Küresel İşletmelerin Tanıtımı ve Özellikleri.....	24
2.2. Küresel İşletmelerin Faaliyet Yöntemleri .....	26
2.2.1. İhracat Yapma (Dış Satım) .....	26
2.2.2. Franchising.....	26
2.2.3. Stratejik İttifaklar .....	28
2.2.4. Ortak Girişim (Joint Venture) .....	28
2.2.5. Lisans Anlaşması ve Teknik Anlaşmaları.....	29
2.2.6. Doğrudan Dış Yatırımlar.....	30
2.2.7. Hisse Senedi Yatırımları .....	31
2.3. Küreselleşmeyle Birlikte İşletmelerde Yönetsel Alanda Ortaya Çıkan Yeni Kavram ve Uygulamalar .....	31
2.3.1. Küçülme ve Kademe Azaltma .....	31
2.3.2. Personeli Güçlendirme .....	33
2.3.3. Değişim Mühendisliği .....	34
2.3.4. Benchmarking (Kıyaslama) .....	37
2.3.5. Öğrenen Organizasyonlar.....	38
2.3.6. Toplam Kalite Yönetimi .....	39
2.2.7. Reorganizasyon.....	42
2.2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	43
2.2.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) .....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM  
İŞLETMELERİN YÖNETİM FONKSİYONLARINA VE TEMEL İŞLETME  
FONKSİYONLARINA KÜRESEL İŞLETMELER ÇELÇEVESİNDE BİR BAKIŞ

3. KÜRESELLEŞMENİN YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİSİ .....	50
3.1. İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları.....	50
3.1.1. Yönetimin Planlama Fonksiyonu.....	50
3.1.1.1. Planlamanın Tanımı ve Önemi.....	50

3.1.1.2. Planlamanın Özellikleri.....	51
3.1.1.3. Plan Türleri .....	52
3.1.1.4. Küreselleşme ile Planlama Fonksiyonu Arasındaki İlişki .....	52
3.1.2. Yönetimin Örgütlenme Fonksiyonu.....	54
3.1.2.1. Örgüt ve Örgütlenme Kavramı.....	54
3.1.2.2. Küresel İşletmelerde Yer Alan Örgüt Modelleri.....	55
3.1.2.2.1. Küresel İşletmelerde Uluslararası Bölümlendirme .....	55
3.1.2.2.2. Küresel Aşamadaki İşletmenin Örgüt Modeli.....	56
3.1.2.2.3. Küresel Alana Göre Bölümlendirme.....	57
3.1.2.2.4. Küresel Ürüne Göre Bölümlendirme .....	58
3.1.3. Yönetimin Yönelme Fonksiyonu .....	59
3.1.3.1. Küresel İşletmelerde Yönelme Fonksiyonu.....	60
3.1.4. Yönetimin Koordinasyon Fonksiyonu .....	61
3.1.4.1 Küresel İşletmelerde Koordinasyon.....	62
3.1.5. Yönetimin Denetim Fonksiyonu .....	63
3.1.5.1. Küresel İşletmelerde Başlıca Denetim Yöntemleri.....	64
3.2. İşletmelerin Temel Fonksiyonlarına Küresel İşletmeler Bağlamında Genel Bir Bakış.....	65
3.2.1. İşletmelerde Pazarlama Fonksiyonu .....	65
3.2.1.1. Pazarlamanın Tanımı Ve Anlamı.....	65
3.2.1.2. Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi .....	66
3.2.1.3. Pazarlama Anlayışında Yaşanan Değişim .....	68
3.2.1.4. Küresel Pazarlamaya Geçiş Aşamaları .....	70
3.2.1.5. Küresel Pazarlama Stratejisi .....	72
3.2.2. Küresel İşletmelerde Üretim Politikaları .....	75
3.2.2.1. Küresel İşletmelerde Üretim Anlayışı.....	75
3.2.2.2. Üretim Anlayışında Değişim.....	76
3.2.2.3. Kitle Üretiminden Esnek Üretime Geçiş.....	77
3.2.2.4. Küresel İşletmelerde Üretim Yöntemleri.....	78
3.2.2.5. Küresel İşletmelerde Üretim .....	81
3.3.3. Küresel İşletmelerde Personel Politikaları .....	82
3.3.3.1. Personel Kavramı ve Personel Yönetimi .....	83

3.3.3.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	84
3.3.3.3. Personel Planlamasında Küreselleşmenin Etkisi .....	85
3.3.3.4. Küresel Nitelikli Personel Seçimi .....	86
3.3.3.5. İnsanın Artan Önemi ve Eğitimi .....	87
3.3.4. Küresel İşletmelerde Finans Faaliyetleri.....	88
3.3.4.1. Küresel Finans Kavramı ve Finansal Küreselleşme.....	88
3.3.4.2. Finansal Piyasalarda Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi .....	90
3.3.4.3. Finansın Küreselleşmesinin Nedenleri.....	91
SONUÇ .....	93
BİBLİYOGRAFYA .....	99

## KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
AT	: Avrupa Topluluğu
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GOÜ	: Gelişmekte Olan Ülke
İİBF	: İktisadi İdari Bilgiler Fakültesi
IMF	: Uluslararası Para Fonu
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
NATO	: Nort Atlantic Treaty Organizasyon
OECD	: İktisadi İşbirliği Kalkınma Örgütü
SBF	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TKY	: Toplam Kalite yöntemi
Ünv.	: Üniversite
Bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
Vb	: Ve Benzeri
T.y.	: Tarih Yok
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
A.g.m.	: Adı Geçen Makale
Der.	: Derleyen
s.	: Sayfa



## TABLÖLAR

<b>Tablo 1</b>	OECD Ülkelerinde AR-GE Harcamaları (GSMH'nın Yüzdesi Olarak) (2002).....	12
<b>Tablo 2</b>	Kalitenin Değişen Kavramı.....	39
<b>Tablo 3</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar...	44
<b>Tablo 4</b>	Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yararları ve Sakıncaları.....	46
<b>Tablo 5</b>	Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Göstergesi.....	81

## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1 :</b>	Uluslararası Bölüm Yapılanması.....	54
<b>Şekil 2</b>	Küresel Örgüt Modeli.....	55
<b>Şekil 3</b>	Küresel Alan Bölümlenmesi (Coğrafi Bölümleme).....	56
<b>Şekil 4</b>	Ürüne Göre Bölümlendirme.....	57
<b>Şekil 5</b>	Pazarlama Anlayışındaki Değişim.....	69

## GİRİŞ

Günümüze kadar insanlık tarihi yazı devrimi, tarım devrimi, sanayi devrimi ve bilgi devrimi olmak üzere dört büyük devrime tanıklık etmiştir. Ortaya çıktıkları zamanlar farklı olmakla beraber yaşanan bu devrimlerin her biri, insanlık medeniyetine çok büyük değerler katmıştır.

Günümüze bakacak olursak, dünya her alanda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bilimsel ve teknolojik ilerlemelerin hız ve kapsamının sınır tanımaz bir şekilde gelişmesi, ulaşım ve iletişim gelişen teknolojiye bağlı olarak kolaylaşması, SSCB'nin çökmesiyle dünyadaki iki kutuplu siyasi yapının son bulması, hem küreselleşme olgusunu ortaya çıkartmış hem de dünyada yaşanan hızlı değişimlerin temel dinamiklerini oluşturmuştur.

Küreselleşme kısaca; ülkeler arasındaki ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmanın sona ermesi ve maddi-manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak dünya genelinde yayılması olarak ifade edilmektedir.

20. yüzyılın son çeyreğinde önemini her geçen gün daha da çok arttıran küreselleşme ve beraberinde getirdiği yoğun rekabet şartları, teknolojinin ve iletişimin de hızla gelişmesine bağlı olarak işletmeleri de etkilemiştir. Günümüzde küreselleşmeye birlikte sürekli ve yaygın bir şekilde esen değişim rüzgarları, işletmelerin faaliyetlerinde oldukça belirgin bir rol oynamaktadır.

Küreselleşme öncesi yapılan ekonomik faaliyetler daha çok ulusal nitelikliydi ve firmalar, yerel düzeyde ticari etkinlikte bulunmaktaydılar. Firmalar, ticari faaliyetlerini yerel düzeyde tuttuklarından nispeten rakipleri daha azdı.

Ancak küreselleşmeyle birlikte ulusal sınırların önemini kaybetmesiyle birlikte rekabet, yerel düzeyden çıkarak dünya ölçeğine yayılmıştır. Küreselleşmeye bağlı olarak rekabetin artmasıyla işletmeler için değişim zorunluluk haline gelmiştir.

Bu sebeple küreselleşme sürecine uyum sağlamaya çalışan işletmeler, bir takım yeniliklere gitmek suretiyle değişimin kaçınılmaz olduğunu görmüşlerdir.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı değişim ve yeniden yapılanma sürecinde birçok alanda olduğu gibi organizasyonların yönetsel ve örgütsel faaliyetlerinde de değişimler kaçınılmaz olmuştur. Zira günümüzde yaşanan bu hızlı değişim sürecine klasik işletmecilik anlayışı ile cevap vermek oldukça zor gözükmektedir.

Bu çalışmanın amacı; öncelikle küreselleşme olgusu ve bu olgunun ortaya çıkardığı yeni süreci incelemek, küreselleşmeyle birlikte dünya ticaretinde etkin rol oynamaya başlayan küresel işletmeleri ele alarak ve genel bir çerçeve çizmek; ayrıca küreselleşmeyle birlikte yaşanan hızlı ve köklü değişimler karşısında, işletmelerde yönetim alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımları birlikte işletmelerin yönetim ve temel fonksiyonlarındaki değişimleri ele almaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME VE KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

#### 1. KÜRESELLEŞME

##### 1.1. Kavram olarak Küreselleşme ve Tarihsel Seyri

İçinde bulunduğumuz çağda dünyada yaşanan en önemli değişimlerden biri “küreselleşme”dir. Küreselleşme, kavram olarak geniş bir literatüre ve her geçen gün artan bir popülerliğe sahip olmasına rağmen kavramın kesin bir tanımı yoktur.<sup>1</sup>

Kavram olarak küreselleşme çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Küreselleşme konusunda birçok farklı görüş dile getirilmekte, bu durum kavramın açıklaması noktasında bir kavram eksikliği yaratmaktadır. Buna karşın küreselleşme, çağdaş sosyal bilimlerin içerisinde merkezi bir yer işgal edecek duruma gelmiştir.<sup>2</sup> Küreselleşmeyle ilgili yapılan tanımlara baktığımızda; Avrupa Birliği, küreselleşmeyi “Farklı ülkelerdeki pazarların ve üretimin, sermaye, teknoloji akışı, mal ve hizmetlerde ticaretin dinamiklerine bağlı gittikçe bağımsız olma süreci” olarak tanımlamaktadır.<sup>3</sup>

Bir başka tanıma göre küreselleşme; “Ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayanan kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen, ancak birbiriyle bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak dünya

---

<sup>1</sup> Mürteza Hasanoğlu, “Küreselleşmenin Devlet Yönetimine Etkileri”, Türk İdare Dergisi, sayı: 434, 2002, s.177-178.

<sup>2</sup> Grahame Thompson, “Introduction: Situating Globalization”, International Science Journal, cilt:51, sayı:160, 1999, s.139

<sup>3</sup> Thompson, a.g.m., s.139.

çapında yayılması anlamına gelmektedir. Bu değerler, iktisadi olabildiği gibi siyasi, sosyal ve kültürel özellikte de olabilmektedir.<sup>4</sup>

Küreselleşmeyle ilgili yapılan başka bir tanıma göre ise küreselleşme; “Farlı yerler ve coğrafyadaki unsurları bir bütün olarak ele alan, karmaşık ve çeşitli yollar içinde yaşanan bir süreç, bir olgudur.”<sup>5</sup> Bir süreç olarak küreselleşme, genelde hizmet ve finansa dönük ve aktif olarak uygulanabilme yeteneğine sahip bir olgudur.<sup>6</sup>

Kavram olarak küresel sözcüğünün 400 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak bugünkü anlamıyla küreselleşme kavramı, 1960’lı yıllarda ortaya çıkmış ve özellikle 1980’lerden itibaren sıklıkla kullanılan bir kavram olmuştur.<sup>7</sup>

Küreselleşme kavramı literatüre ilk kez Marshall Meluhan’ın “Komünikasyonda Patlamalar” adlı yapıtında yaşanan bu yeni süreç için Global Köy terimini kullanmasıyla girmiştir. Küreselleşme kavramı; iktisadi, siyasi sosyal ve kültürel alanlara etki edebilen çok yönlü bir kavramdır.<sup>8</sup>

Küreselleşme; “Ülkeler arasındaki mal, hizmet, uluslararası sermaye hareketleri ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi ifade eder.”<sup>9</sup> Bu tanımlarda da görüldüğü gibi küreselleşmeyle ilgili birbirine alternatif olabilecek tanımlar çoğaltılabilir.

Giddens, Harvey ve Robertson, küreselleşme kavramının teorik açıdan gelişmesine önemli katkı sağlamışlardır. Giddens’e göre küreselleşme; zaman ve

---

<sup>4</sup> T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yayın No: DPT: 2375-ÖİR: 440, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu**, 1995 s.1.

<sup>5</sup> Parlo Singh, “**Globalization and Education**”, Educational Theory, Cilt: 54, Sayı:1, 2004, s.103.

<sup>6</sup> Sing, **a.g.m.**, s.103.

<sup>7</sup> Gülşen Sarı Gerşil, “**Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri**”, Dokuz Eylül Üniv.Sos.Bil.Enst.Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, s.148.

<sup>8</sup> Demokan Demirel, “**Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet**”, Sayıştay Dergisi, Ankara Üniv. Basımevi, Sayı: 60, 2006, s.106.

<sup>9</sup> Ersan Öz, “**Globalleşme Nedir?**”, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:22, 2001, s.97.

mekan içinde gerçekleşen bir dönüşümdür. Bununla birlikte küreselleşmeyi, dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması olarak görmektedir.<sup>10</sup>

Giddens'in teorisine göre modern çağ öncesinde toplumlar birbirinden zaman ve mekansal yönden çok uzaktı. Bununla birlikte toplumlararası iletişim oldukça sınırlı boyutlardaydı. Oysa günümüzde iletişim ve enformasyon teknoloji olağanüstü bir hızla gelişmiş buna bağlı olarak uluslararası sınırlar eskiye oranla oldukça esnekleşmiştir. Giddens küreselleşmeyi; “zaman ve mekansal olarak birbirinden oldukça çok uzakta gelişen olayların yerel oluşumları biçimlendirmesi ve bu yolla birbirleri ile ilişkili olan dünya ölçeğindeki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması” olarak tanımlamaktadır.<sup>11</sup>

Harvey küreselleşmeyi, zaman ve mekan deneyiminde giderek artan oranda farklılaşma olarak değerlendirmektedir. Robertson ise küreselleşmeyi, yerel ve küresel arasındaki etkileşiminin oluşturduğu ilişki olarak görmek ve küreselleşmenin başlangıcının 15. yüzyıla kadar uzandığını ifade etmektedir.<sup>12</sup>

Robertson'un teorisine göre küreselleşme; devletlerarası etkileşim süreçlerinin bir sonucu olmasından ziyade sosyal ve kültürel süreçlerin işleyişine bağlıdır. Robertson'a göre “dünyanın sosyal ve kültürel faktörlerin etkileşimi sonucu yerel ve küresel düzeyde sürekli olarak yeniden üretilmesi küreselleşme kavramının özünü” oluşturmaktadır. Robertson küreselleşmeyi; oluşum aşaması, başlangıç aşaması, kalkış aşaması, hakimiyet için mücadele aşaması ve belirsizlik aşaması olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedir.<sup>13</sup>

Günümüzdeki anlamıyla küreselleşme, 1960'lı yıllarda ortaya çıkmış ve özellikle 1980'li yıllardan sonra iletişim ve enformasyon teknolojisinin hızla gelişmesine bağlı olarak kökleşmiş; ideolojik ayrımlara dayanan kutuplaşmanın

---

<sup>10</sup> Rana A.Asmanoğlu, “**Küreselleşme ve Üniversite**”, Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:21, Sayı 1, 2001, s.2.

<sup>11</sup> Nadir Sugur, “**Küreselleşme Üzerine Sosyolojik Bir İnceleme**”, Birikim Dergisi, Cilt: 5, Sayı 73, 1995, s.57.

<sup>12</sup> Aslanoğlu, **a.g.m.**,s.2.

<sup>13</sup> Sugur, **a.g.m.**, s.59.

ortadan kalkması ve teknolojinin hızlı gelişmesine bağlı olarak yaygınlık kazanmıştır.<sup>14</sup>

## 1.2. Küreselleşmeyi Doğuran Faktörler

### 1.2.1. Sermayenin Serbest Dolaşımı

Uluslararası ticaret ve uluslararası bilgi yayılması olgusuna ek olarak küreselleşmenin yaygınlık kazanmasındaki önemli olgulardan birisi de uluslararası sermaye akışlarındaki artışlardır. Uluslararası sermaye hareketleri, hem sanayi ülkelerinde hem de gelişmekte olan ülkeler arasında küreselleşmeye bağlı olarak yaygınlık kazanmıştır.<sup>15</sup>

Küreselleşme ve küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik birliktelikler, iktisadi sınırları ortadan kaldırarak ulusal ekonomileri, hem makro hem de mekansal olarak yeniden yapılandırmaya başlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte sübvansiyonlar aşamalı olarak kaldırılmış, bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, finansal liberalizasyonun gelişmesini sağlamıştır.<sup>16</sup>

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi, İkinci Dünya Savaşı'ndan itibaren önce mal piyasalarında başlamış, daha sonra mali piyasalar ve sermaye hareketleriyle devam etmiştir. Başlangıçta ABD'nin tek büyük güç olarak başlattığı bu sürece, daha sonra Avrupa ve Japonya da katılarak sürecin gelişmesinde etkin rol oynamışlardır.<sup>17</sup>

1970'li yıllara kadar başta Batı Avrupa olmak üzere, merkez konumdaki gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerde sermayenin serbest dolaşımı söz konusu değildi. Bu anlayış adı geçen ülkeler tarafından 1970'li yıllardan sonra terk edilmeye

---

<sup>14</sup> Ebru Güzellik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.18-19.

<sup>15</sup> Michael Mussa, "**Metting the Challenges of Globalisation**", Journal of African Economies, Cilt:12, AERC Supplemet 1,1999, s.23

<sup>16</sup> Lütfü Öztürk, "**Bölgelerarası Gelir Eşitsizliği: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına Göre Eşitsizlik İndeksleri İle Bir Analiz, 1965-2001**", Akdeniz Ün. İİBF Dergisi, cilt:5, sayı:10, 2005, s.96

<sup>17</sup> Adem Şahin, "**Dünya Ekonomisinde Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar**", İstanbul Ün. İktisat Fakültesi Mecmuası, C:47, No:1-4, 1998, s.323.



başlanmıştır.<sup>18</sup> 1970'lerden itibaren sabit kur sistemi ve sermaye üzerindeki denetim terk edilmeye başlanmış ve kısa dönemli uluslararası finansal hareketler hızla yaygınlaşmıştır.<sup>19</sup>1980'li yıllardan sonra ise özellikle iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı değişim ve yeniliklere bağlı olarak mali piyasalar giderek seyrekleşmiş, bununla birlikte sermaye uluslararası piyasalarda serbest hareket etme ortamına kavuşmuştur. Sermayenin serbest dolaşmasıyla birlikte günün 24 saati trilyonlarca dolar dünyanın belli başlı döviz piyasalarında saniyenin binde bir hızla dolaşmaktadır. Ancak bu büyük kapitalin sadece %10 kadarı mal ya da hizmet ticaretini içermektedir.<sup>20</sup>

### 1.2.2. Teknoloji Transferi

İçinde bulunduğumuz çağın bir gerçeği olan ve hızla devam eden teknoloji devrimi, dünyada başta küreselleşme olmak üzere hızlı ve köklü değişimlerin yaşanmasın da önemli bir rol oynamaktadır. Bu teknolojik devriminin temelini ise bilgi oluşturmaktadır. Özellikle bilgi teknolojileri, günümüzün küreselleşen dünyasında organizasyonları ve şirketleri yapısal anlamda etkilemektedir.<sup>21</sup>

Teknoloji, son zamanlarda uluslararası arenada rekabet üstünlüğü yaratmada önemli bir girdi olarak kabul görmektedir. Günümüzün acımasız rekabet ortamında firmalar, bu amansız yarışta geride kalmamak, müşteri potansiyellerini arttırmak amacıyla yenilikleri yakından takip etmektedirler ve yeni teknolojileri transfer ederek rekabet üstünlüğü kurma yoluna gitmektedirler. Bir firmanın teknoloji transfer etmesi, yabancı bir firma ile lisans anlaşması ya da patent satın alması yoluyla gerçekleşebilmektedir.<sup>22</sup>

Günümüzün küreselleşen dünyasında, bilgi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişim ve yenilikler, firmalar tarafından yakından takip edilmektedir. Bu

---

<sup>18</sup> Gülten Kazgan, **Küreselleşme ve Ulus-devlet**, İstanbul Bilgi Üniv. Yayınları, 2005, İstanbul, s.174.

<sup>19</sup> Paul Hirst, Grahame Thompson, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Dost Kitabevi, 3.Baskı, 2003, Ankara, s.78.

<sup>20</sup> Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları,2000, s.32.

<sup>21</sup> Özlem Özkurdu ve Dilek Dileyeci, “**Globalleşme, Bölgeselleşme ve Mega Rekabetin Getirdikleri**”, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:20, 2001, s.136-137.

<sup>22</sup> Masum Türker ve Esin Olcay Örerler, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilme Yolları**, İstanbul Ticaret Odası, 2004, s.41.

durum yeni teknoloji ve bilgilerin üretilmesi için Ar-Ge çalışmalarına verilen önemi arttırmaktadır.<sup>23</sup>

Teknoloji, firmalar açısından bir maliyet unsuru oluştursa da firmaya, rakiplerine oranla bir rekabet üstünlüğü sağlamakta; yeni ürünlerin elde edilmesinde, ürünlerin geliştirilmesinde, üretim maliyetlerinin düşürülmesinde ve kalitenin artırılmasında firmalara önemli kazançlar sağlamaktadır.

### 1.2.3. Teknoloji ve Bilgi Teknolojisi Alanındaki Gelişmeler

Teknoloji, bilgi ve bilgiyi içeren yöntemlerin yaşamdaki ihtiyaçların sağlanmasında kullanılmasını ifade etmektedir. Dünyada 1980’li yıllara gelindiğinde bu dönem, birçok alanda olduğu gibi teknolojik alanda da büyük gelişmelerin baş gösterdiği bir dönem olmuştur.<sup>24</sup>

Teknolojideki ilerlemeler, özellikle ulaşım ve iletişim teknolojisinde yaşanan büyük değişim, küreselleşme sürecinin arkasındaki itici gücü oluşturmuştur. Teknolojinin hızla gelişmesi dünyada başta iktisadi olmak üzere birçok alanda küreselleşmeyi hızlandırmıştır.<sup>25</sup>

21. yüzyılda teknolojinin her geçen gün daha çok ilerlemesi sonucu dünyada zaman ve mekan kavramları ortadan kalkmış, mesafeler kısalmış, iletişim ve ulaşım hızlanmıştır. Bütün bunların sonucunda dünya küçük bir köy haline gelmiştir.<sup>26</sup>

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılda yeni toplumsal yapının adı “Bilgi Toplumu”dur. Yeni oluşan bu toplumsal yapının temel ekonomik kaynağı bilgidir. Küreselleşme süreciyle birlikte daha da ivme kazanan bilgi ve bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, uluslararası ticaretin ve kalkınmanın ilerlemesinde önemli bir rol oynamıştır. Bunla beraber bilgisayar teknolojisinin çok hızlı gelişmesi ve günlük hayatın bir parçası olması ayrıca internetin yaygınlaşması, bilgiye ulaşma

<sup>23</sup> Türker ve Örerler, **a.g.e.**, s.42.

<sup>24</sup> T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Müsteşarlığı Yayınları, **a.g.e.**, s.2.

<sup>25</sup> Mussa, **a.g.m.**, s.15.

<sup>26</sup> Musa Taşdelen, **Sosyoloji Konferansları**, İstanbul Üniv. İktisat. Fak., 29.Kitap, 204, s.64.

noktasında çok büyük kolaylık sağlamıştır. Bütün bu gelişmeler, bilgi toplumunun oluşmasında önemli rol oynamıştır.<sup>27</sup>

#### 1.2.4. Küresel İşletmeler

Küreselleşme sürecinin oluşmasında ve gelişmesindeki önemli temel dinamiklerden birisi de küresel işletmelerdir. Merkezi bir tek ülkede olmak kaydıyla, farklı ülkelerle ticari ilişkide bulunan işletmelere uluslararası işletme denir. Birden fazla ülkede ticaret ve üretim faaliyetinde bulunan işletmelere çok uluslu işletme denilmektedir. Dünyanın bütünü iş sahası olarak gören ve dünyayı tek bir ekonomi olarak algılayan, bütün stratejilerini ve planlarını küresel ölçekte planlayan işletmelere ise küresel işletme denilmektedir. Küresel işletmelerin sayısı 21.yüzyıla girerken 40.000'i bulmuştur.<sup>28</sup>

1997 verilerine göre dünyanın en büyük küresel işletmeleri sıralamasında birinci sırayı 178,074,0 milyon \$'lık cirosuyla General Motors (ABD) almaktadır. Onu sırasıyla 153,627,0 milyon \$'lık cirosuyla Ford Motors (ABD), 142,688,3 milyon \$ cirosuyla Mitsul (Japonya), 128,922,3 milyon \$ cirosuyla Mitsubishi (Japonya) ve 128,141,7 milyon \$'lık cirosuyla Royal Dutch/Shell (İngiltere/Hollanda) izlemektedir.<sup>29</sup>

Küresel işletmelerin büyük bir çoğunluğu, başta ABD olmak üzere AB ve Japonya eksenli ülkelerde ortaya çıkmaktadır. Büyük bir sermaye gücüne sahip olan bu şirketler, dünyanın birçok noktasına yatırım yapmaktadır.<sup>30</sup> IBM, Microsoft, Ford ve General Motors, Mc Donalds, Coa Cola, Shell vb. şirketler, küresel şirketlerin yalnızca birkaçını oluşturmaktadır. Küresel şirketlerin birinci derecedeki amaçları, dünya ölçeğinde karlarını maksimize etmektedir. ABD gibi büyük kapitalist güçlerin dünya piyasasını açmak ve liberalleştirmek amacıyla yaptıkları girişimler, küresel şirketlerin oluşmasında önemli bir etken oluşturmuştur.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Türker ve Örerler, **a.g.e.**, s.39-40.

<sup>28</sup> Türker ve Örerler, **a.g.e.**, s.39-40.

<sup>29</sup> Tutar, **a.g.e.**, s.75

<sup>30</sup> Hirst ve Thompson, **a.g.e.**, s.37.

<sup>31</sup> Hirst ve Thompson, **a.g.e.**, s.30.

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasında ve gelişmesinde; sermayenin serbest dolaşması, teknoloji ve bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler ve teknoloji transferlerinin yanında, en az bu unsurlar kadar önemli olan etkenlerden birisini de küresel işletmelerdir.

### **1.3. Küreselleşmenin Etkileri**

#### **1.3.1. Küreselleşmenin Ekonomik Etkisi**

Dünyada 1970’li yıllardan itibaren kendini göstermeye başlayan küresel şirketler ve 1980’li yıllara girildiğinde ise gerek hukuki gerekse de iktisadi alanda yapılan düzenlemelere bağlı olarak yaşanan liberalleşme hareketleri, küresel anlamda etkileşimi hızlandırmıştır. Bunlarla birlikte özellikle 1980’li yıllardan sonra bilgi ve iletişim teknolojisinde ortaya çıkan olağanüstü gelişmeler, dünyada iktisadi faaliyetlerin bütünleşmesini ve karşılıklı etkileşimlerini hızlandırmıştır.<sup>32</sup>

Dünya da devletler arası ilişkilerin artması, iletişim ve ulaşım teknolojisinin gelişmesi ile mesafelerin kısılması, zaman ve mekan kavramlarının değişmesi, soğuk savaşın bitmesiyle ideolojik ayrımlara dayanan kutuplaşmanın ortadan kalkması ile dünya hızla küreselleşmiştir. Dünyanın hızla küreselleşmesine bağlı olarak piyasalarda serbestçe hareket etmek imkanı bulmuştur. Küreselleşmeyle birlikte üretim de dünya ölçeğinde yapılmaya başlamıştır. Üretimi; daha çok maliyetin en düşük, karın ise en yüksek olacağı yerlerde öncelikle yapılmaktadır.<sup>33</sup>

Küreselleşmeyle birlikte ülkeler arasındaki ilişkilerin hızla gelişmesine bağlı olarak dünyada bölgesel bloklaşma ya da bölgesel ekonomik entegrasyonlar hızla gelişmiştir. Bölgesel ekonomik entegrasyonlara ilk örnek Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET)’dir. Bu topluluğun temelleri 1957 yılında atılmıştır. Başlangıçta 6

---

<sup>32</sup> A.Osman Balkanlı, “**Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine**”, Uludağ üniv. İİBF Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2002, s.24.

<sup>33</sup> Mehmet Dikaya ve Fatih Deniz, “**Global Ekonomi İçin Problemler: Teorik Bir Bakış**”, Zonguldak Karaelmas Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı: 3, 2006.

üye ile kurulan bu topluluk, gelişen zaman zarfında sürekli genişlemiştir. Türkiye’de bu geniş ailenin bir üyesi olmak için girişimlerde bulunmuş ve birliğe aday ülke olan Türkiye, önemli mesafeler kat etmiştir. Günümüzdeki bir değer blok, ABD-Kanada arasında imzalanarak uygulanmasına başlanan, daha sonra Meksika’nın da dahil edildiği Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA)’dır. Bunların dışında yer alan diğer bölgesel entegrasyonlar ise; Japonya, Güney Kore, Çin, Hong Kong, Tayvan ve Papua Yeni Gine’nin bulunduğu APEC; Brunei, Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayland’ın üyesi olduğu AFTA; son olarak ise Arjantin, Brezilya Uruguay ve Paraguay’ın oluşturduğu MERCOSUR’dur.<sup>34</sup>

Küreselleşmeyle birlikte dünya ekonomisinde değişimler gözlemlenmiştir. Yirminci yılın son 50 yılına bakıldığında, üretim 50 kat artarken dünya ticareti 17 kat büyümüştür. Doğrudan yabancı yatırımlar, 1970’ten 1988’e kadar 44 milyar dolardan yaklaşık 644 milyar dolara yükselmiştir. 1970’ten sonraki 30 yılda, küresel çaplı şirketlerin sayısı yaklaşık 55.000’e ulaşmıştır.<sup>35</sup>

Dünya Bankası’nın verilerine göre; 1978’de gelişmiş ülkelerde kişi başına gelir ortalaması 8 bin 500-9 bin dolara yakın iken, gelişmekte olan ülkelerde bu rakam 1500 dolar civarındadır. 1990’lara gelindiğinde gelişmiş olan ülkelerde ise 2.500 dolar civarında kalmaktadır.<sup>36</sup> Bu veriler ışığında bir değerlendirme yaptığımızda, dünyada küreselleşme süreciyle birlikte ticaretin ve ekonomik yapının geliştiği görülmektedir.

İktisadi küreselleşmeye bağlı olarak yöntemleri de değişmiştir. Ekonomik küreselleşmeye bağlı olarak kitle üretiminden sipariş usulü üretime geçilmiştir. Ayrıca ürünlerin yaşam sipariş usulü üretime geçilmiştir. Ayrıca ürünlerin yaşam süresi kısalarak, ürünler seri şekilde piyasaya sürülüp aynı hızla devre dışı kalmakta e yerlerini yeni ürünler almaktadır. Üretim teknolojisinde meydana gelen yenilikler

---

<sup>34</sup> Metin Külünk, **Küreselleşen Dünya ve Türkiye**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2005, s.13-14.

<sup>35</sup> Ken Cole, **Globalizasyonun İktisadi Yönü**, Akademi Yayınları, İstanbul, 2002, s.33.

<sup>36</sup> Gencay Şaylan, Küreselleşmenin Gelişimi, **Küreselleşme**, Der.:Işık Kansu, Ankara, İmge Kitapevi, 1997, s.9.

sonucu ürünler, daha kısa sürede elde edilmekte ve aynı zamanda ürün çeşidi artmaktadır.<sup>37</sup>

### 1.3.2. Küreselleşmenin Siyasi Etkisi

Günümüzde siyasi örgütlenmenin meydana getirdiği en büyük siyasal kuruluş devlettir. Devlet, yüzyıllardan beri var olan bir sosyal olgudur. Devlet; belli bir ülke üzerine yerleşmiş, zorlayıcı yetkiye sahip, bir üstün iktidar tarafından yönetilen bir insan topluluğunun meydana getirdiği siyasal kuruluştur.<sup>38</sup>

Tarihi süreç içerisinde modern devletler ilk olarak Batı'da ortaya çıkmıştır.<sup>39</sup> Tarihte ilk olarak Batı'da ortaya çıkan modern devletin ana karakterini ise ulusal egemenlik oluşturmaktadır. Egemen devletin en önemli özelliği, egemenliğini başka bir otoriteden almaması, egemenliğini kullanırken de başka bir otoriteye bağımlı olmasıdır. Egemenlik, devletin kendi yetkilerini ve kendi temel hukuk kurallarını serbest iradesiyle belirlemesidir. Ulus devlet, devletin egemenliğine dayanmakta ve uluslararası ilişkilerde eşitliği öngörmektedir. Günümüzde ulus devletin ulusal sınırlar içindeki yönetim ve düzenleme işlevleri tartışma konusu olmuştur.<sup>40</sup>

Küreselleşme süreciyle birlikte ulus devlete yönelik olarak yapılan eleştirilerin ortak paydası; bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla gelişmesi ve küresel işletmelerin faaliyetleri sonucu, sermayenin uluslararası piyasalarda serbestçe hareket etmesi ve ortaya çıkan bu yeni küreselleşmiş ekonomik ve sosyal süreç karşısında, ulus devletlerin etkin rollerin son bulmasıdır.<sup>41</sup>

Son dönemlerde ülkeler arasındaki ilişkilerin gelişmesi ve ülkelerin birbirine olan ihtiyaçlarının daha çok artması, ulus devlet yapısı içindeki hükümetlerin gücünü ve etkinliğini azaltmaktadır. Teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler ve NATO,

---

<sup>37</sup> Ergin Yıldızoğlu, **Globalleşme ve Kriz**, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1996., s.23.

<sup>38</sup> Munci Kapani, **Politika Bilimine Giriş**, Bilgi Yayınevi, 2001, s.35.

<sup>39</sup> İsmail Coşkun, "**Küreselleşme ve Ulus Devlet**", İstanbul Üniv. Edebiyat Fak. Sosyoloji Dergisi, sayı:11, 2006, s.9.

<sup>40</sup> Gürsel Özkan, "**Küreselleşme ve Ulus Devletin Geleceği**", İstanbul Üniv. İdare Hukuku ve İlimler Dergisi, Cilt:13, Sayı:1-3, s.369-370.

<sup>41</sup> Coşkun, **a.g.m.** , s.8.

IMF, AB, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, küresel şirketler vb. uluslararası organizasyonlar ve anlaşmaların yaygınlık kazanması ve kabul görmesi, ulus devletlerin etkinliğini önemli ölçüde etkileyebilen diğer önemli unsurlar olmaktadır.<sup>42</sup>

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan köklü değişim sürecinde uluslararası sistem, sadece devletler ve devletlerarası ilişkilerden oluşan bir yapı olmaktan çıkarak, etkinliğini her geçen zaman daha da çok hissettiren, yeni küresel aktörleri kapsayan bir yapısal bütünlüğe dönmüştür. Bu yeni yapı içerisinde küresel işletmeler, devletlerarası örgütler ve sivil toplum kuruluşları ön planda yer almaktadır. Ancak bütün bu gelişmelere rağmen günümüzde ulus devletler hala egemen unsur olarak varlıklarını sürdürmektedirler.<sup>43</sup>

### 1.3.3. Küreselleşmenin Teknolojik Etkisi

“Teknoloji, yeni bir mal ortaya çıkaran veya mevcut malların daha ucuz ve kaliteli biçimde üretimine olanak veren her türlü bilgi, beceri ve süreçlerdir. Teknoloji, mal üretiminin yanında yönetim, pazarlama ve benzeri hizmet ve bilgi konularıyla da ilgili olabilir.<sup>44</sup>

İletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme kavramının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Küreselleşme süreciyle birlikte ülkeler arasındaki sınırlar giderek ortadan kalkmakta, dünyanın birçok farklı noktasına kolayca ulaşabilmektedir. Teknoloji ve iletişim alanında meydana gelen hızlı gelişmelere bağlı olarak birçok firma dünya pazarlarına girmekte, başka ülkelerdeki firmalarla ortaklıklar oluşturabilmektedir.<sup>45</sup>

Günümüzde gelişmiş sanayi ülkeleri birçok alanda olduğu gibi teknoloji üretiminde de başı çekmektedir. Özellikle bu ülkede yer alan küresel işletmeler,

---

<sup>42</sup> Özkan, **a.g.m** , s.371-372.

<sup>43</sup> Hasanoğlu, **a.g.m.** , s. 178-179

<sup>44</sup> İzmir Ticaret Odası, **Küreselleşme Sürecinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Analizi**, Yayın No:120, İzmir, 2002, s.25.

<sup>45</sup> Ceyda Ilgaz, **Küreselleşme ve 1980 sonrası Türk Basınına ve Toplumuna Yansıma**, Doğan Ofset yayınları, İstanbul, 2000, s.29.

teknoloji üretiminde oldukça önemli rol oynamaktadır. Aşağıda yer alan tablo-1’de yıllara göre ülkelerde GSYİH’den araştırma ve geliştirmeye ayrılan yüzde paylar yer almaktadır. Bu tablodaki bilgilere baktığımızda; ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, Japonya gibi gelişmiş ülkelerin araştırma geliştirme faaliyetleri için GSYİH’den ayırdıkları pay, gelişmekte olan ülkelere oranla daha fazladır. İktisadi yönden güçlü sanayileşmiş ülkelerin teknolojik açıdan da ileri olmalarının en önemli nedeni araştırma-geliştirmeye ayırdıkları payın fazla olmasıdır.<sup>46</sup> Buna karşılık gelişmekte olan ülkeler (GOÜ) yetersiz kaynaklara sahip oldukları için Ar-Ge faaliyetlerine yeterli bütçe ayıramamaktadırlar.

Aşağıdaki tabloda da ( tablo-1 ) görüldüğü üzere dünyada özellikle ABD, Japonya, Almanya, Kanada ve İngiltere başta olmak üzere sanayileşmiş ülkeler, Ar-Ge harcamalarına ayırdıkları pay itibariyle başı çekmektedirler. Bu durum söz konusu ülkelerin birçok yönden güçlenmelerini olanak tanırken aynı zamanda dünyanın iktisadi, siyasi ve sosyo-kültürel yönetimde söz sahibi olmalarını sağlamaktadır.

**Tablo:1**

**OECD Ülkelerinde AR-GE Harcamaları (GSMH’nın Yüzdesi Olarak) (2002)**

ÜLKELER	1981	1985	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Avustralya	0,95	1,24	1,52	-	1,66	-	1,51	-	1,53	-	-
Avusturya	1,13	1,24	1,47	1,56	1,60	1,71	1,78	1,85	1,84	1,90	1,94
Belçika	-	1,62	1,62	1,72	1,80	1,87	1,90	1,96	-	-	-
Kanada	1,24	1,44	1,60	1,72	1,68	1,68	1,79	1,81	1,87	1,94	1,85
Çek Cum.	-	-	2,02	1,01	1,04	1,16	1,24	1,24	1,33	1,30	-
Danimarka	1,06	1,21	1,64	1,84	1,85	1,94	2,06	2,19	-	-	-
Finlandiya	1,17	1,55	2,03	2,28	2,54	2,71	2,88	3,23	3,40	3,40	-
Fransa	1,93	2,22	2,37	2,31	2,30	2,22	2,17	2,18	2,18	2,20	-
Almanya	2,43	2,68	2,53	2,26	2,26	2,29	2,31	2,44	-	2,49	2,50
Yunanistan	0,17	0,27	0,36	0,49	-	0,51	-	0,67	-	-	-
Macaristan	-	-	1,06	0,73	0,65	0,72	0,68	0,69	0,80	0,95	-
İzlanda	0,64	0,74	1,18	1,57	-	1,88	2,07	2,39	2,77	3,06	3,04
İrlanda	0,68	0,77	0,93	1,28	1,32	1,29	1,25	1,22	1,15	1,17	-
İtalya	0,88	1,12	1,23	1,00	1,01	1,05	1,07	1,04	1,07	-	-
Japonya	2,11	2,54	2,75	2,69	2,77	2,83	2,94	2,94	2,98	3,09	-
Kore	-	-	12-,92	2,50	2,60	2,69	2,55	2,47	2,65	2,96	-
Meksika	-	-	0,22	0,31	0,31	0,34	0,38	0,43	-	-	-
Hollanda	1,79	1,99	1,97	1,99	2,01	2,04	1,94	2,02	1,94	-	-

<sup>46</sup> İzmir Ticaret Odası, a.g.e. , s.25.



Yeni Zelanda	0,99	-	0,98	0,96	-	1,11	-	1,03	-	-	-
Norveç	1,17	1,48	1,64	1,70	-	1,64	-	1,65	-	1,62	-
Polonya	-	-	-	0,69	0,71	0,71	0,72	0,75	0,70	0,67	-
Portekiz	0,30	0,38	0,61	0,57	-	0,62	0,69	0,75	0,79	0,83	0,78
Slovak Cum.	-	-	2,16	0,94	0,94	1,09	0,79	0,66	0,67	0,65	-
İspanya	0,41	0,53	0,84	0,81	0,83	0,82	0,89	0,88	0,94	0,96	-
İsveç	2,17	2,71	2,70	3,35	-	3,54	-	3,65	-	4,27	-
İsviçre	2,18	2,82	2,66	-	2,73	-	-	-	2,63	-	-
<b>Türkiye</b>	-	-	<b>0,53</b>	<b>0,38</b>	<b>0,45</b>	<b>0,49</b>	<b>0,50</b>	<b>0,63</b>	<b>0,64</b>	-	-
İngiltere	2,38	2,24	2,07	1,95	1,88	1,81	1,80	1,88	1,85	1,90	-
ABD	2,34	2,76	2,72	2,51	2,55	2,58	2,60	2,65	2,72	2,82	2,82
AB15	1,69	1,86	1,90	1,80	1,80	1,80	1,81	1,86	1,89	1,93	-
OECD Toplam	1,95	2,26	2,23	2,10	2,13	2,15	2,17	2,20	2,25	2,33	-

**Kaynak:** Ekrem Karayılmazlar “Bilgi Toplumu ve Eğitim”, a.g.e., s.57

### 1.3.4. Küreselleşmenin Kültürel Etkisi

Küreselleşme, birçok alanda olduğu gibi kültürü de etkilemiştir. Dünyada meydana gelen hızlı değişim sürecinde kültür de küreselleşmenin bir boyutunu oluşturmuştur. Öyle ki, küreselleşme süreciyle beraber ulusal sınırların aşılması ve ülkeler arasındaki ilişkilerin artması sonucu, birçok alanda olduğu gibi kültürel alanda da yeni gelişmeler yaşanmıştır.<sup>47</sup>

Küreselleşme sürecine bağlı olarak meydana gelen hızlı değişim sürecinde özellikle teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler, internetin ortaya çıkması kültürel alandaki küreselleşmeyi hızlandıran unsurların en önemlilerini oluşturmaktadır.<sup>48</sup> Küreselleşme süreciyle birlikte kültürlerin etkileşme alanı genişlemiş ve sonuç itibarıyla kültürler, karşılıklı olarak birbirlerini daha iyi tanıma imkanı bulmuşlardır.<sup>49</sup>

Farklı kültürlerin karşılıklı etkileşimi sonucu bir kültürel sinerji doğmaktadır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan kültürel sinerji, farklı kültürel yapıların bir araya gelmesiyle oluşmuş organizasyonlarda problemlerin çözümünde etkin rol oynar. Ayrıca organizasyon içindeki kültürel çeşitlilikten hareketle, farklı

<sup>47</sup>John Tomlinson (Çev.:Arzu Eker), **Küreselleşme ve Kültür**, Ayrıntı Yayınları,2004, s.26 .

<sup>48</sup> Özkan, **a.g.m.** , s.365.

<sup>49</sup> Mehmet S.Aydın, **Küreselleşme**, Ufuk Kitapları, İstanbul, 2002, s.21.

kültürlerin hem pozitif hem de negatif yönlerini belirleyerek birleştirici bir rol oynar.<sup>50</sup>

Günümüzde küreselleşmenin kültürel alandaki etkileri somut bir şekilde görülmektedir. Dünyanın farklı noktalarında yaşayan insanlar aynı teknolojileri kullanmakta, aynı marka giysileri giymekte, aynı rock yıldızlarını dinlemekte, büyük bütçeli Hollywood filmlerini izlemektedir. Öyle ki, Mc Donald's gibi Burger King gibi dev markalar, bugün dünyanın birçok noktasına yayılmışlar ve kendi kültürlerini birçok ülkeye benimsetmişlerdir. Günümüzde birçok ülkede Çin, Fransız, Amerikan, Japon ve Türk mutfaklarına özgü yemek çeşitlerine rastlanmaktadır. Birçok ülkede yapılan sanat ve moda etkinliklerinde ortak motifler işlenmektedir. Bütün bu ortak simgeler ve değerler bize kültürün küreselleştiğini göstermektedir.<sup>51</sup>

### **1.3.5. Küreselleşmenin Sosyal Etkisi**

Küreselleşme süreciyle birlikte sosyal güvenlik ve uygulamaları çerçevesinde çalışma hayatı küreselleşmeden etkilenmektedir.<sup>52</sup> Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin büyük çoğunluğu, 1980 ve 1990'lı yıllarda sosyal güvenlik sisteminde sıkıntılar yaşamıştır. Yaşanan bu olumsuzluklar ülkeleri, sosyal güvenlik sistemlerinde yeni düzenlemeler yapmaya mecbur etmiştir. Küreselleşmenin ekonomik boyutuna bakıldığında burada var olan asli unsurun kârı maksimum kılmaktan ibaret olduğu görülmektedir. Kârın maksimum olması için de var olan her türlü engeli ve kısıtlamayı ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu anlayıştan hareketle ekonomilerin küreselleşme sürecine karşılık sosyal boyutun bastırılma anlayışı hakim olmuştur. Dünyadaki ekonomilerin bütünleşmesi ve sermayenin serbest dolaşımı sonucu hükümetlerin geniş kapsamlı refah politikaları uygulama olanakları ve finansman kabiliyetleri erozyona uğramıştır. Ayrıca rekabetin küresel alana taşınması sonucu rekabet şartları zorlanmış, bu durum ülkeleri iş gücü maliyetlerini

---

<sup>50</sup> Rüya Ehtiyor, “**Kültürel Sinerji:Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme**” Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:5, 2003, s.71.

<sup>51</sup> Ilgaz, **a.g.m.** , s.5.

<sup>52</sup> Faruk Kocacık, “**Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik**”, Cumhuriyet Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:25, No:2, 2001, s.194.

düşürmeye zorlamıştır. Sonuç itibariyle sosyal refah devleti anlayışının yıkılmasıyla birlikte işsizlik oranı artmıştır.<sup>53</sup>

Dünya Bankası tarafından 2000 yılında yayınlanan sosyal içerikli rapora göre; 1960 ile 1995 yılları arasında ticarete açık olan fakir ülkelerin, hem zengin ülkelerden hem de ticarete kapalı olan diğer fakir ülkelerden daha hızlı büyüdüğü açıklanmaktadır. Dünya Bankası'nın 1990 yılı raporunda küreselleşmenin insan gelişiminde büyük fırsatlar sunduğu ifade edilmiştir. Örneğin; dış yatırımlardan zengin ülkelerin %20, orta düzeydeki ülkelerin %60 ve fakir ülkelerin %20 oranında yararlandığı ifade edilmektedir. Dünya Bankası tarafından yayınlanan raporda sosyal güvenlik ile ilgili değerlendirmelere baktığımızda, küreselleşmenin sosyal güvenlik sistemini olumlu etkileyeceği izlenimi ortaya çıkarken, The Economist Dergisi'nin 22 Ekim 2001 tarihli sayısında yayınlanan bir araştırma yazısına göre; ABD'nin 2000 yılında 1,2 dolarlık doğrudan yabancı sermaye yatırımından düşük gelirli ülkeler % 1 oranında, gelişmekte olan ülkeler ise % 18 oranında yararlanabilmiştir. ABD dış ticaretin % 80'ini ise gelişmiş ülkelere yapmaktadır.<sup>54</sup>

Küreselleşmeyle birlikte son yirmi yılda sendikalar paylarını %36'dan %27'e düşürmüştür. Bu durum vasıfsız işçilerin toplu pazarlık yoluyla yüksek ücret alma olanaklarını ve istihdam olanaklarını kaybetmelerine neden olurken, vasıflı iş gücü, bireysel pazarlık esnekliğinde işgücü piyasalarını esnekleştirmektedir.<sup>55</sup>

Küreselleşmeyle birlikte gerek ülkelerin kendi içlerinde gerekse de ülkeler arasında büyüyen eşitsizlikler, sosyal kalkınma sürecini de etkilemektedir.<sup>56</sup> Sonuç olarak küreselleşme bölgesel eşitsizlikleri arttırmaktadır. Dünya Bankası, küreselleşmeyle birlikte dünya ticaretinin geliştiğini işaret etmesine karşın, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ve bölgeler arasındaki eşitsizliğin ise artma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Küreselleşmeyle birlikte gelişen bu yeni süreçte gelişmiş

---

<sup>53</sup> Şerife Özsuca, “**Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik Krizi**”, Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:58, Sayı:2, 2003.

<sup>54</sup> Kocacık, **a.g.m.**, s.195-196.

<sup>55</sup> Kocacık, **a.g.m.**, s.196.

<sup>56</sup> Ömer Özpinar ve Ergün Şimşek, “**Küreselleşmenin Getirdiği Sorunlar ve Bu Sorunlara Çözüm Önerileri**”, Uludağ Üniv. İİBF Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, 2003, s.5

ülkeler zenginliklerini artırırken, gelişmekte olan ülkeler ve az gelişmiş ülkeler (AGÜ) ise fazla bir kazanım sağlayamamaktadırlar.<sup>57</sup>

## 1.4. KÜRESELLEŞMENİN SONUÇLARI

### 1.4.1. Bilgi teknolojileri ve Bilgi Toplumunun Oluşması

İnsanlık tarihi açısından yaşanan en önemli gelişmelerden birisi, 18.yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de ortaya çıkan ve daha sonraki süreçte Avrupa ve ABD’de yayılan sanayi devrimi olmuştur. 1765 yılında James Watt tarafından buhar makinesinin bulunması ve enerji kaynağı olarak ekonomide kullanılmasıyla başlayan bu süreçte sosyo-ekonomik yapılarda önemli değişimler yaşanmıştır. Yeni icatların gerçekleşmesi, fabrikaların kurulmasıyla birlikte kitle üretimine geçilmiştir. Aynı zamanda fabrikaların kurulması, tesislerin açılmasıyla birlikte istihdam olanakları doğmuş, bu durum kent yaşamının gelişmesini sağlamıştır. Kentlerin büyüyüp, gelişmesiyle birlikte aile yapıları da etkilenmiş, “çekirdek aile” denilen küçük aile yapıları oluşmuştur.<sup>58</sup>

Günümüzde sanayi toplumunu meydana getiren teknolojik gelişmelerden daha hızlı ve köklü bir değişim yaşanmaktadır. İnsanlık, günümüzde köklü bir değişimin eşiğindedir. Yaşanılan bu köklü değişimin en önemli sebebi bilgi teknolojileri ve iletişim alanında yaşanan hızlı değişimdir. Bilgi, küreselleşme süreciyle birlikte üretimin en önemli girdisi olarak kabul edilmekte, diğer üretim faktörleri içinde ayrıcalıklı bir yer oluşturmaktadır. Dünyada Sovyet Bloku’nun çözülmesi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmeler, hem küreselleşme sürecini hızlandıran bir unsur olurken, hem de bilgi ve haber akışındaki sınırların zorlanmasını ve bilginin üretimin temel taşı kabul edilmesini sağlamıştır. Bilginin dünyada kabul gören yeni değer olması, günümüzde adına “Bilgi Toplumu” denilen yeni bir toplumsal yapıyı vücuda getirmiştir.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Özpinar ve Şimşek, **a.g.m.** , s.6-7

<sup>58</sup>Bozkurt Güvenç, **Globalleşen Dünyada Türkiye’nin Yeri**, Kadir Has Üniversitesi Yayınları, 2004, s71-72

<sup>59</sup>Güvenç, **a.g.e.** s.71-72.

Bilgi toplumunda bilgi en önemli değerdir. Bilgi, sürekli kendisini yenileyen, kendisini yenilediği ölçüde yeni değerler yaratan bir olgudur. Dolayısıyla bilgi toplumunun en önemli özelliklerinin başında yeniliğe ve değişime açık olması gelmektedir. Sanayi toplumunda sermaye önemli iken, günümüzde ise enformasyon ve iletişim teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak bilgi, yeni değer olarak kabul edilmiştir. Zira sanayide kullanılan yeni teknolojiler günümüzde bilginin baz alınmasının sonucudur. Aynı zamanda üretimin birçok kademesinde bilginin merkez alınması günümüzde bilginin büyük bir ekonomik değer ifade ettiğini göstermektedir.<sup>60</sup> Bugün bilgisayarların gündelik hayatın bir parçası haline gelmesi ve internetin dünyada yaygınlık kazanması bilgiye ulaşma noktasında büyük kolaylıklar sağlamıştır. Çalışma hayatına baktığımızda da bilginin önemini görmekteyiz. Zira dünyanın birçok yerinde kas gücünün yerini bilgili, donanımlı, yeniliklere açık, uzmanlaşmış çalışanlar almaktadır. Buna karşılık vasıfsız çalışanların istihdam alanları daralmaktadır.<sup>61</sup>

#### 1.4.2. Sermayenin Küreselleşmesi

Günümüzde ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel alanda ortak bir takım değerlerin ulusal sınırları aşip dünya çapında yayılması ve bütünleşmesi olarak anlamlandırılan küreselleşme olgusu, hayatın her alanında etkisini göstermektedir. Bu alanların en önemlisi iktisadi alanda yaşanan küreselleşmedir. Zira dünyada yaşanan birçok gelişme iktisadi kökenli olduğu için, ekonomik alanda yaşanan küreselleşme diğer alanlarda yaşanan gelişmelerin temelini oluşturmuştur. Dünyada son çeyrek yüzyıl içerisinde yaşanan teknolojik yenilikler, Sovyet Blok'unun çökmesi, iletişim ağının gelişmesi liberal ekonomik düzenin yayılmasını sağlamıştır.<sup>62</sup> Devlet-piyasa dengesi seksenli yıllarda değişmiş, dünyanın her köşesinde devlet-piyasa dengesi, piyasa lehine kaymıştır.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Mehmet Altan, Ekonomik Yönüyle Küreselleşme, **Küreselleşme**, Ufuk Kitapları, İstanbul, 2002, s.76-77.

<sup>61</sup> Yusuf Rüstemoğlu, “**Küreselleşmenin Sosyo-Ekonomik ve Siyasal Sorunları**”, İstanbul Üniv. İktisat Fakültesi Metodoloji ve Sosyoloji Araştırmaları Merkezi, 29.Kitap, 2004, s.8.

<sup>62</sup> Mehmet Dikici, **İnsanlığa Dayatılan Küreselleşme**, Ankara Ticaret Odası, Ankara, 2004, s.40

<sup>63</sup> Dikici, **a.g.e.** , s.46.

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle yaşanan elektronik devrim sayesinde günümüzde sermayenin hareketi hızlanmıştır. Sermaye, hareket maliyetinin düşmesi ve dünya konjoktüründe meydana gelen gelişmelerin yakından takip edilmesi sonucu, ulusal sınırları aşarak uluslararası alanda serbest hareket etme imkânına kavuşmuştur. Küreselleşen dünyada her gün büyük miktarlarda para bir ülkeden başka bir ülkeye doğru el değiştirmektedir. Finansal piyasalar küresel olarak birbirine bağlanmış olup, günün 24 saatinde elektronik devreler vasıtasıyla saniyeler içerisinde işlemler yapılmaktadır.<sup>64</sup>

Küreselleşme ile ilgili gelişmeleri tarihsel süreç içinde değerlendirirsek 1973'teki Bretton Woods sisteminin çöküşünün oldukça önemli bir dönüm noktasını olduğunu söyleyebiliriz. Bretton Woods sisteminin çökmesiyle dolar ile altın arasındaki bağ kopmuştur. Böylece dünya ekonomisi üzerinde A.B.D hegemonyası yerini AT, Japonya ve ABD'den oluşan üçlü yeni bir kutuplaşmaya bırakmıştır. Yaşanan bu gelişmeler, merkez bankalarının para politikalarını yürütmelerini zorlaştırmıştır. 1980'li yıllarda uluslararası finans piyasalarında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Uluslararası işlemlerin çeşitliliği ve kapasitesi hızla artmış, finansal hizmetler gelişmiş ve bağımlılığın artmasıyla finansal piyasalar birbirine entegre olmuştur. 1970'li yıllar düzenlemelerin kaldırıldığı, sermaye piyasalarının liberalleştiği yıllar olurken, 1980'li yıllarda ise sermaye piyasalarında küreselleşme artmıştır.<sup>65</sup>

Daha sonraki süreçte ise enformasyon teknolojisinde yaşanan gelişmeler, iletişimin gelişimiyle mesafe kavramının önemini kaybetmesi, paranın uluslararası mali piyasalarda serbestçe dolaşmasını sağlamıştır. Paranın mali piyasalarda serbestçe dolaşması, giriş yaptığı ülkeye birtakım avantajlar getirebileceği gibi negatif sonuçlar da doğurabilir. Burada önemli olan husus paranın hangi amaçla piyasaya girdiğidir. Piyasaya giriş yapan yabancı sermaye, yatırım veya ticari bir amaç taşıyor ise, bu durumun söz konusu ülke açısından istihdam yaratılması,

---

<sup>64</sup> Suat Gezin, “Küreselleşmenin Medya ve Toplum Üzerindeki Etkisi”, İstanbul Üniv. İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 2005, s.11

<sup>65</sup> T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yayın No:DTP:2375-ÖİK:440 ,a.g.e. , s.23-25

teknoloji ve yönetim kültürü getirmesi, katma değer sağlaması açısından olumlu yansımaları olacaktır. Ancak ulusal piyasalarda faiz ve döviz kuru arasındaki dengesizliklerden beslenen, bu amaçla ulusal piyasalara giriş yapan yabancı sermaye, söz konusu ülkeler açısından riskler taşımaktadır. Sıcak para olarak da tabir edilen bu amaçtaki kısa dönemli yabancı sermaye, yüksek reel faizin olduğu ulusal piyasalara yönelir. Bu durum da söz konusu piyasalar için kısa dönemli döviz birikimi sağlamakta ve ulusal paranın aşırı değerlenmesine yol açmaktadır.<sup>66</sup>

Sonuç itibariyle ithalat malları ucuzlarken, ihracatçı sektörler zarar görmekte, cari işlemler açığı da büyümektedir. Bu nitelikte bir büyüme ise dışa bağımlı ve yapay bir durum arz etmektedir. Ayrıca sadece kısa dönemli kâr sağlamak amacıyla ulusal piyasalara giren kısa vadeli yabancı sermayeler, girdikleri ülkelerde iktisadi, siyasi, sosyal bir tehlike, bir riskle karşılaşılırsa, hemen buldukları piyasayı terk ederek kendilerine daha uygun şartlardaki ulusal piyasalara yönelirler. Bu durum da yabancı sermaye çıkışı yaşayan ülkeler açısından istikrarsızlığa, hatta kimi durumlarda krizlerin yaşanmasına yol açmaktadır.<sup>67</sup>

### **1.4.3. Küreselleşme Sonucu Küresel Rekabetin Oluşması**

Gerek toplumlar arasındaki gerekse de ülkeler arasındaki ekonomik işbirlikleri ve ticari ilişkilerin tarihi oldukça eski zamanlara dayanmaktadır. Paranın icadından önce insanlar bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için ellerindeki malları karşılıklı değiş tokuş yöntemiyle değiştirerek bir nevi ticari ilişki oluşturmuşlardı. Gelişen zaman zarfında insanların yeni icatlar yaratması, yeni değerler oluşturması, uygarlığın da insanlarla beraber gelişmesini sağlamıştır. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyıla kadar insanlık tarihi sürekli bir gelişim ve atılım göstermiştir. Bu durum sosyo-ekonomik ve ticari hayatına yansımıştır.

---

<sup>66</sup>Vedat Kaya ,Ömer Yılmaz, “**Finansal Küreselleşme-Para Krizi Nedenselliği ve Para Krizlerinin Tahmin Edilebilirliği:Türkiye,1990-2002**”,İstanbul. Ün.v. SBF Dergisi, No:33,2005, s.88

<sup>67</sup>Kaya ve Yılmaz, **a.g.m.** s.88

Küreselleşme sürecine kadar olan zaman diliminde işletmeler arasındaki ticari rekabet daha çok ulusal nitelikteydi. İşletmeler buldukları Pazardaki rakipleriyle bir yarış yaşamaktaydılar.

Ancak bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan olağanüstü gelişmeler, ulusal sınırların eski önemini kaybetmesine yol açmış, sermaye uluslararası alanda serbestçe hareket etme imkanını bulmuştur.<sup>68</sup> Dünyada ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmanın son bulması ve çok uluslu şirketlerin varlığı ile küreselleşen dünyada rekabet ulusal sınırları aşarak küresel bir nitelik kazanmıştır. Özellikle teknolojik alanda yaşanan hızlı yenilikler, üretimin maliyetini düşürmüş, ürün yelpazesinde büyük bir çeşitlenmeyi sağlamıştır. Bu durum da tüketimin artmasını ve pazarın gelişmesini sağlamıştır. Küreselleşme süreciyle birlikte dünya pazarının oluşması ve rekabetin küresel bir nitelik kazanmasıyla iç pazarların eski ağırlığı kalmamıştır. Sovyet Bloğu'nun çökmesiyle birlikte kapitalizmin en büyük rakibi olan komünizmin devre dışı kalmasıyla kapitalist sistem dünyaya rahatça yayılmıştır. Kapitalizmin temelini oluşturan rekabet, küreselleşmeyle birlikte yeni bir ivme kazanmıştır. Teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak küreselleşme süreciyle birlikte işletmeler, uluslararası pazarlara girmiş, firmalar dünyanın birçok yerinde üretim gerçekleştirerek rekabeti daha geniş bir çerçeveye taşımışlardır.<sup>69</sup>

Küreselleşme sürecine bağlı olarak rekabetin dünya ölçeğine taşınmasıyla daha önce ulusal pazardaki rakipleriyle rekabet halinde olan işletmeler, uluslararası işletmelerin de dünya pazarına girmesiyle birlikte artık uluslararası aktörlerle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Sonuç itibarıyla, daha önce ulusal nitelikte olan rekabet, küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası nitelik kazanmıştır. Rekabetin daha da arttığı küresel dünyada, işletmelerin hayatta kalabilmek için, küresel rekabetin getirmiş olduğu unsurları bünyelerinde barındırmaları ve organizasyonel yapılarını, plan ve stratejilerini bu doğrultuda oluşturmaları hayati önem taşımaktadır.

---

<sup>68</sup> Nazım Güvenç, **Globalizm**, BDS Yayınları, İstanbul, 1998, s.51.

<sup>69</sup> Güvenç, **a.g.e.**, s.50.



#### 1.4.4. Hizmet Sektörünün Önem Kazanması

Küreselleşme süresiyle birlikte ortaya çıkan global ekonomilerde üzerinde durulan önemli unsurlardan birisi de hizmet sektörünün gelişmesi ve önem kazanmasıdır. İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda bilişim teknolojileri, finans sektörü, turizm vb. hizmet sektörleri küresel ekonomi içinde önemli bir yer teşkil etmiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte teknolojinin kendisini kısa süreler içinde sürekli yenilemesi, ürünlerin çeşitlerini arttırdığı gibi aynı zamanda ömürlerini de kısaltmıştır. Bunun yanında, küreselleşmeye bağlı olarak üretimde kullanılan teknolojiler iletişim ve ulaşım imkanlarının gelişmesiyle dünyanın birçok noktasına kolaylıkla taşınabilir duruma gelmiştir. Dolayısıyla bu durum dünyanın birçok yerinde üretimin yapılmasını ve benzer niteliklerde üretimin gerçekleşmesini sağlamıştır. Sonuçta bu durum üretimde standartlaşmayı getirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte benzer nitelikte üretimin gerçekleşmesi sonucu ürünlerin yaşam süresi kısalmıştır. Buna bağlı olarak da, ürünlere bağlı rekabetin önemi azalmıştır. Buna karşılık rekabette fark yaratmak için ürün yerine hizmet rekabeti önem kazanmıştır. Küresel ekonomi içinde müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri potansiyelini arttırmak için günümüzde rekabet hizmet sektörüne doğru kaymaktadır. Günümüzde firmalar, müşteri portföylerini arttırmak için daha hızlı, daha kaliteli ve daha ucuz hizmet verme uğraşı içerisindeyler.<sup>70</sup>

Sonuç itibariyle teknolojik alanda meydana gelen olağanüstü gelişmeler ve ürünlerin standartlaşmasıyla rekabet, bugün, üründen ziyade hizmet rekabeti üzerine kaymıştır. Bu durum da her geçen gün hizmet sektörünün daha da önem kazanmasını sağlamaktadır.

---

<sup>70</sup> Güzelçik, a.g.e. , s.70.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESEL İŞLETMELER VE KÜRESELLEŞMEYLE BİRLİKTE İŞLETMELERDE YÖNETSEL ALANDA ORTAYA ÇIKAN YENİ YAKLAŞIMLAR

#### 2. KÜRESEL İŞLETMELER VE NİTELİKLERİ

##### 2.1. Küresel İşletmelerin Tanıtımı ve Özellikleri

Küresel işletmelerin kavramsal olarak tanımlanmasında bazı güçlükler kendini göstermektedir. Bunların başında küresel işletme kavramı ile çok uluslu işletme kavramının ayırtı edilmesi konusunda ortaya çıkan kavram kargaşasıdır. Genellikle her iki kavram özdeş olarak görülmektedir. Literatürde kimi yazarlar tarafından da küresel işletmeler, uluslararası işletme olarak tanımlanmaktadır.<sup>71</sup>

Öncelikle çok uluslu işletmeleri tanımlamak gerekirse bu konuda yapacağımız ilk tanım şudur: “Çok uluslu işletmeler, iki veya daha fazla ülkede faaliyette bulunan işletmelerdir.” Çok uluslu işletmelerin tanımında kullanabileceğimiz bir başka tanım ise; “iki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çok uluslu olmasıdır.”<sup>72</sup> Çok uluslu işletmeler, küreselleşmenin gelişiminde öncü rol oynamışlardır. Tarihsel süreç içerisinde bakıldığında çok uluslu şirketler, önceleri ulusal bir şirket konumunda iken daha sonra gelişen zamanla birlikte çok uluslu şirket konumuna ulaşmışlardır. 1960’lı yıllar, çok uluslu şirketler için dünya ticaretindeki başlangıç yıllarını oluştururken, 1970’li yıllar ise dönüşümün gerçekleştiği zaman dilimini oluşturmaktadır.<sup>73</sup>

Dünyada 2000’li yıllara girildiğinde, küresel ölçekte ekonomik faaliyet gösteren işletmelerin sayısında büyük artış görülmüştür. Küresel işletmeler, dünyayı “tek bir ekonomi olarak algılayan; tüm stratejilerini, amaç ve hedeflerini küresel

---

<sup>71</sup> Tutar, **a.g.e.**, s.71.

<sup>72</sup> Turgut Çürük, Zeki Doğan ve Zeynep Türk, “Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Ülkede Karşılaştıkları Muhasebe Sorunları”, İstanbul Üniv. SBF Dergisi, Sayı: 32, 2005, s.55.

<sup>73</sup> Balkanlı, **a.g.m.**, s.16.

ölçekte planlayan ve yürüten; mal/hizmet üretiminde kullandıkları tüm kaynakları coğrafi ve kültürel yaygın şebekelere sahip işletmelerdir.”<sup>74</sup> Küresel işletmeler, amaçlarına ulaşmak ve başarılı olabilmek için yönetim anlayışlarını küresel bir bakış açısı ile ele almaktadırlar.

Günümüzde küresel işletmelerin büyük bir çoğunluğu başta ABD olmak üzere Avrupa ve Japonya eksenlidir. Son dönemlerde Güneydoğu Asya’da ve Latin Amerika’da yer alan bazı gelişmekte olan ülkelerde de küresel işletmeler kurulmaktadır. Amerikan kaynaklı küresel bir şirket olan General Electric, 1998 Dünya Yatırım Raporunda toplam aktifler esasına göre yapılan sıralamada, dünyadaki en büyük küresel şirket olarak gösterilmektedir. Aynı rapora göre ikinci sırada İngiliz-Hollanda ortaklığı olan Royal Dutch-Shell gelmekte, bu şirketleri sırasıyla Ford, Exxon, General Motors, IBM, Toyota, Volkswagen gibi küresel şirketler izlemektedir.<sup>75</sup>

Küresel işletmeler, nitelikleri itibariyle bir takım özelliklere sahiptirler. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:<sup>76</sup>

- Küresel işletmeler, üretim ve hizmet faaliyetlerini kurdukları ana merkez ülke dışındaki ülkelerde de gerçekleştirmektedirler.
- Küresel işletmeler, politika ve strateji oluştururken dünya ölçekli bir bakış açısıyla hareket etmektedirler. Küresel piyasaların izlenmesi, stratejik ortaklıklara yönelme, kalitenin küresel anlamda ele alınması, değişime hızlı adaptasyon gibi konular küresel işletmeler için büyük önem taşır.
- Küresel işletmeler, dünyayı tek bir ekonomi olarak görür ve her türlü faaliyetlerini bu bilinçle oluştururlar.

---

<sup>74</sup> Oya Aytemiz Seymen, “2000’li Yıllarda Yöneticiler Açısından Küresel Kariyer Olgusu ve Koşulları Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, Uludağ Ün. İİBF Dergisi, Cilt:22, Sayı:1, 2003, s.84-85.

<sup>75</sup> Betül Gür, “Yeni Dünya Düzeninde Ulusaşırı Şirketlerin Yeri”, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:28, 2003, s.48.

<sup>76</sup> Seymen, a.g.m. , s.87-88.

- Küresel işletmeler, ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü işletmelerdir.
- Küresel işletmelerin ilgi alanına giren pazarlar, müşteriler, işletmeler, ilişkiler, bilgi teknolojisi, iletişim ağları ve finansal piyasalarda küresel olmak durumundadır.

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılda malların, hizmetlerin, sermayenin, iş ve beyin gücünün, teknolojinin ve bilginin uluslararası alanda hızlı bir şekilde yayıldığı bir ortamda uluslararası işletmecilik faaliyetleri de küresel bir nitelik kazanmıştır.

## **2.2. Küresel İşletmelerin Faaliyet Yöntemleri**

### **2.2.1. İhracat Yapma (Dış Satım)**

“Bir mal veya değer in yürürlükteki ihracat ve gümrük mevzuatına uygun olarak yurt dışına gönderilerek, bedelinin mevcut kambiyo mevzuatınca öngörülen süre içinde yurda getirilmesine ihracat denir.” Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere ihracat, yürürlükte bulunan kanuni mevzuata uygun olarak ulusal sınırların dışına mal satımından oluşmaktadır.<sup>77</sup>

İhracat, firmaların uluslararası pazarlara girmelerinin en başta gelen aşamalarından birisin oluşturmaktadır.<sup>78</sup> Aynı zamanda ihracat, uluslararası pazarlara açılma sürecinde riski az olması, zaman ve maliyet avantajı sağlaması, uluslararası pazarlara en çabuk şekilde ulaşılması açısından işletmeler için oldukça önem arz etmektedir.<sup>79</sup>

### **2.2.2. Franchising**

Franchising: “Bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispat etmiş, bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir

<sup>77</sup> Hulusi Doğan, **İhracat Pazarlaması ve İşlemleri**, Fakülte Kitabevi, 2002, s.3.

<sup>78</sup> Erol Eren, **Yönetim ve organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 2003, s .138-139.

<sup>79</sup> Doğan, **a.g.e.** , s.3-4.

bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür.<sup>80</sup>

Franchising anlaşmasının başlıca özellikleri şunlardır:<sup>81</sup>

1. Franchising anlaşması iki taraflı yapılan ve her iki tarafı da bağlayan bir anlaşmadır.
2. Franchising bir dağıtım, pazarlama ve finansman yöntemidir.
3. Franchising anlaşması ile oluşturulacak etkinliklerde mal ve hizmetlerin markası her yerde aynıdır.
4. Franchising anlaşmasının yapılmasıyla birlikte franchisingi alan taraf, bu anlaşmayla birlikte kendisine verilen hizmetin bedelini hizmeti veren tarafa ödemelidir.
5. Franchising anlaşmasının yapılmasıyla, birlikte ana işletme (franchisar) üretilen mal ve hizmetle ilgili olarak dağıtım, tanıtım, reklam, araç gereç, bölge tahsisi gibi destekleyici hizmetleri vermektedir.

Franchisar (veren firma), franchisee firmasının ihtiyacı olan tüm yönetim, eğitim, mimari proje, teknoloji yardımını yapar ve bütün bu işlemleri dikkatle kontrol altında tutar, zaman zaman kontrollerde bulunur ve gerek gördüğünde uyarılar yapar. Burada imaj çok önemli olduğu için ürün kalitesinin dünyanın hemen her yerinde aynı olması önem taşımaktadır. Dünyada McDonald's, Burger King gibi fast food firmaları, çoğu otel zincirleri ve benzeri işletmeler, franchising sistemine göre kurulmakta ve yönetilmektedir.<sup>82</sup>

Franchising yoluyla yerel işletmeler, maliyetlerini kontrol ederek birçok maliyet kaleminden tasarruf etme imkanı bulabilmektedirler.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Macide Şoğur, **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.7.

<sup>81</sup> İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.670.

<sup>82</sup> Eren, **a.g.e.**, s.140-141.

<sup>83</sup> Antony Dnes; Nuno Garoupa, "**Externality and Organizational Choice in Franchising**", Journal of Economics and Business, Cilt:57, Sayı:2, 2005, s.139.

### 2.2.3. Stratejik İttifaklar

Stratejik ortaklık, iki ya da daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belli bir ticari hedef doğrultusunda işbirliği yapmak amacıyla bir araya gelmesi sonucu oluşan karşılıklı anlaşmaya verilen addır. Stratejik ittifaka örnek olarak General Motors ile Toyota'nın bir araya gelip ortak şirket kurmaları verilebilir.<sup>84</sup>

Stratejik ittifakların oluşmasının nedenlerini şöyle belirtebiliriz:<sup>85</sup>

- Müşteri ihtiyaç ve tercihlerinin birbirine paralellik göstermesi,
- Global üretimde ölçek ekonomisinden istifade etmek,
- Uluslararası ticareti engelleyen unsurların azaltılması
- Ortakların karşılıklı bilgi ve teknoloji işbirliğinde bulunmaları ve birbirine destek vermeleri,
- Rekabetin yaratmış olduğu olumsuzlukları en aza indirmek
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak,

Küreselleşmeyle birlikte ulusal pazarların yerini uluslararası pazarlar ve rekabet alınmıştır. İşleşmeler, uluslararası rekabetin yaratmış olduğu yoğun rekabet şartları altında gerekli bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji vb. kaynakları daha kolay sağlayabilmek için diğer işletmelerle dayanışma ve işbirliği içine girmeye çalışmışlardır. Bu anlamda stratejik ortaklıklar, maçlara ulaşma noktasında işletmeler açısından önem arz etmektedir. Stratejik ortaklıklar, küreselleşmeyle birlikte özellikle iktisadi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimde işletmelere değişimlere uyum sağlama noktasında yarar sağlamaktadır.<sup>86</sup>

### 2.2.4. Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişim, “uluslararası pazarlara girmek ve dış pazarlara yatırımda bulunmak isteyen firmaların , girdikleri pazarlardaki bir veya birkaç firma ile bir

---

<sup>84</sup> Belgin Aydın, “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklık ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 2003, s.139-140.

<sup>85</sup> Tutar, a.g.e. , s.86.

<sup>86</sup> Aydın, a.g.m. , s.135.

araya gelerek bir ortaklık oluşturmaları neticesinde, üretim ve pazarlama faaliyetlerine girmelerine” verilen addır.<sup>87</sup>

Ortak girişimle kurulan ortaklıklarda sermaye koyan ana firmalardan her birinin sermayedeki payları %90’dan az, %10’dan fazla olmalıdır. %90 veya daha fazla sermaye payına sahip olan firmalar ayrı bir girişim olarak kabul edilmektedir. %10’dan daha az bir sermaye payına sahip yatırımlar ise portföy yatırımını oluşturmaktadır.<sup>88</sup>

Bu nitelikteki ortaklık anlaşmalarında toplam risk yerel firma veya firmalar tarafından paylaşıldığından, yabancı firmalar açısından dış pazarlara açılma noktasında çok tercih edilen bir yoldur. Joint venture, anlaşmayı yapan yabancı firmalara bazı avantajlar sağlamaktadır. Ortak girişim yoluyla oluşturulmuş bir anlaşmayla dış pazarlara açılan yabancı firmalar, girdikleri pazarlardaki yerel firmalarda; ucuz işgücü, hammadde, pazar bilgisi, dağıtım kanallarına hakimiyet gibi üretim ve pazarlama açısından son derece önemli girdilere sahip olmaktadır.<sup>89</sup>

### **2.2.5. Lisans Anlaşması ve Teknik Anlaşmaları**

Lisans anlaşması, “bir şirketin sahip olduğu üretim süreci, patent, ticari sırlar, know-how, ürünün adını koyan ticari marka ve işletmenin adı gibi dokunulmaz varlıklarını belirli bir bölgede ve belirli bir getiri karşılığında, belirli bir süre için kullanma hakkını yabancı bir işletmeye verdiği çeşitli sözleşme düzenlemelerine” denir.<sup>90</sup>

Lisans anlaşmaları ve teknik anlaşmalar, firmalarca belli bir bedel karşılığında ve belirli bir süre için yapılan karşılıklı anlaşmalardır. Ayrıca bu nitelikteki anlaşmalar, dış pazarlara az bir sermaye ile çabuk ve kolay girmenin yoludur. Pazar uzmanlığı getirmemesi, gümrük tarifeleri ve taşıma giderlerinden

---

<sup>87</sup> Eren, **a.g.e.** ,s.139

<sup>88</sup> Dilber Ulaş, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler ve Türkiye’de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, s.58.

<sup>89</sup> Eren, **a.g.e.** , s.139-140.

<sup>90</sup> Ulaş, **a.g.e.** , s.13.

tasarruf sağlanması bakımından avantajlar sağlamaktadır. Yapılan bu anlaşmalarda ön görülen sürenin bitmesiyle birlikte taraflar, yeni bir anlaşma yapmak ve koşulları görüşmek üzere bir araya gelerek lisans anlaşmasını uzatabilirler.<sup>91</sup>

Sonuç itibarıyla lisans anlaşmaları ve teknik anlaşmalar, firma adına teknoloji üzerinden gelir sağladığı gibi lisans veren firmanın yabancı pazarlara hızla ve az bir sermaye ile girmesine olanak sağlamaktadır.<sup>92</sup>

### 2.2.6. Doğrudan Dış Yatırımlar

Doğrudan dış yatırım faaliyetleri 19. yüzyılda başlamış ve genellikle günümüz sanayileşmiş firmaları tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak 1970’li yıllardan sonra gelişmekte olan ülkelerin firmaları tarafından da uygulanan bir faaliyet olmuştur.<sup>93</sup>

Doğrudan yatırım, kuruluş ve teçhizatın finansmanın yanında aynı zamanda bir ülkede bir firmayı satın alma, yani kurulan bir firma için kuruluş sermayesi sağlama veya var olan bir firmanın sermayesini artırma yoluyla gerçekleşmektedir. Bununla birlikte teknoloji, işletmecilik bilgisi, yatırımcının yetkisi gibi kavramları da kapsamaktadır.<sup>94</sup>

Doğrudan dış yatırımlar, firmalar bakımından dış pazarlara açılma noktasında diğer alternatiflere göre maliyeti daha fazla ve riski daha yüksek olan bir seçenektir. Girmiş olduğu pazar hakkında az bir bilgiye sahip olan, ülkenin kültürünü tanımayan, pazarlama kanallarına hakim olmayan firmalar için bu strateji, maliyeti en yüksek ve riski en fazla olanıdır.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Tutar, **a.g.e.** , s.80-81.

<sup>92</sup> Ulaş, **a.g.e.** , s.13-14.

<sup>93</sup> Emin Akçaoğlu, **Türk Firmalarının Dış yatırımları: Saikler ve Stratejiler**, Türkiye Barolar Birliği, 2005, s.26.

<sup>94</sup> Aydınlatan, **a.g.m.** , s.137.

<sup>95</sup> Eren, **a.g.e.** , s.140-141.



### 2.2.7. Hisse Senedi Yatırımları

Firmalar açısından uygulanacak küresel yatırım türlerinden birisini de hisse senedi yatırımları oluşturmaktadır. Hisse senedi yatırımları, hukuki olarak engellerin bulunmadığı ya da göreceli olarak az olduğu ülkelerde, bir firmanın, başka bir ülkedeki firmanın hisse senetlerinden satın almasıdır. Burada güdülen amaç; firmanın elinde bulundurduğu ve kendi ülkesinde yatırıma dönüştürmediği sermaye fazlasını, oluşturduğu strateji ve yüksek kâr getirme potansiyeline sahip olan ülkelere yatırmak suretiyle kârlarını arttırmaktadır.<sup>96</sup>

### 2.3. Küreselleşmeyle Birlikte İşletmelerde Yönetmel Alanda Ortaya Çıkan Yeni Kavram ve Uygulamalar

Dünya, günümüzde küreselleşmeyle birlikte hızlı bir değişim süreci yaşamakta ve bu hızlı değişim ekonomiden siyasete, kültürden sosyal hayata kadar birçok alanda kendini göstermektedir. Günümüzde küreselleşme süreciyle birlikte yaşanan hızlı değişim artık işletmelerinde göz ardı edemeyeceği bir realite haline gelmiştir.<sup>97</sup> İşletmeler, küreselleşmeyle birlikte yönetsel ve örgütsel yapılarında küresel bir bakış açısı geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle küreselleşmeyle birlikte işletmeler açısından yeni yönetim kavram ve uygulamaları ortaya çıkmıştır.<sup>98</sup>

#### 2.3.1. Küçülme ve Kademe Azaltma

Küçülme, “örgütün etkinliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla, örgüt yönetimi tarafından gerçekleştirilen bir dizi etkinlik” olarak tanımlanabilir. Ayrıca mevki ve işlerin planlı olarak elemine edilmesi olarak da ifade edilebilen küçülme kavramı, 1980’lerden sonra maliyet azalımı, kalite iyileştirme, küresel rekabet ve yeniden yapılanma baskısıyla karşı karşıya kalan organizasyonlar tarafından çok tercih edilen bir strateji olmuştur.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Tutar, **a.g.e.** , s.80.

<sup>97</sup> Ehtiyar, **a.g.m.** , s.67.

<sup>98</sup> Seymen, **a.g.m.** , s.86.

<sup>99</sup> Atılhan Naktiyok, “**Sonuçları ve Başarı Koşulları Açısından Örgütsel Küçülme**”, Atatürk Üniv. İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı:3-4, 2001, s.204.

Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeleri, mali alanda yenilikleri, ulusal ve uluslararası alanda rekabetin daha çok artmasını ve sonuç itibarıyla iş hayatıyla yakından ilgisi olan birçok gelişmeyi beraberinde getirmiştir. Küreselleşmeye bağlı olarak yaşanan hızlı değişim ve oluşan yeni ortam, firmaların kültür ve yapılarını yeniden inşa etmelerine sebep olmuştur. Firmalar, çevrelerine daha çabuk ve daha iyi uyum sağlamak için az hiyerarşi ve bürokrasinin olduğu yeni bir yapılanma sürecine girmişlerdir. Firmalar için esneklik, küresel rekabet ve beraberinde iş çevresinde meydana gelen, hızlı değişimlere cevap verme noktasında oldukça önem taşımıştır. Esneklik ise katı hiyerarşik yapıların olmadığı örgütlerde uygulama sahası bulmaktadır.<sup>100</sup>

Organizasyonların küçülme nedenleri olarak şunları gösterebiliriz.<sup>101</sup>

- Maliyetleri azaltmak,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin hamlelerine daha kısa sürede karşılık vermek,
- Haberleşmede ortaya çıkan problemleri azaltmak,
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- İşletmelerin güçlenmesini hızlandırmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Yeni fikirlerin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak,
- Sinerjiyi arttırmak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay takip etmek,

Küreselleşme ve küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan teknolojik yenilik, hızlı değişimleri kaçınılmaz kılmıştır. Bu durum rekabetin her geçen gün daha da çok arttığı dünyada, işletmelerin personel sayısında, hiyerarşik kademelerde ve maliyetlerde azalmayı da birlikte getirmiştir.<sup>102</sup> İşletmeler, küreselleşmeyle birlikte çevresel koşullarda oluşan değişim, ulusal ve uluslararası pazarlarda hayatta

---

<sup>100</sup> Melek Tüz, “Örgütsel Küçülme ve Seçenekleri”, Dokuz Eylül Ün. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2001, s.11.

<sup>101</sup> İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Ün. Yayın No:43, Adapazarı, 2001, s.287.

<sup>102</sup> Naktiyok, **a.g.m.**, s.205.

kalabilmek, rekabet güçlerini ve etkinliklerini arttırmak için örgütsel anlamda küçülme ve kademe azaltma faaliyetlerine girişmişlerdir.<sup>103</sup>

### 2.3.2. Personeli Güçlendirme

Kavram olarak güçlendirme, günümüzde işletme bilimi tarafından sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Güçlendirme kavramını ilk olarak: 1983'te Harrison ve Kanter; 1985'te Bennis ve Naus; 19986'da Burke ve Neilsen; 1987'de Black ve 1988'de House tarafından kullanılmıştır. Küreselleşmeyle birlikte günümüzde işletmeler açısından kaliteli ve hızlı müşteri hizmeti vermenin önemi artmıştır. Müşterilere bu hizmeti sunarak kişiler ise işletmedeki çalışan personeldir. Bu nedenle günümüzde birçok işletme, çalışanlarını güçlendirmenin gereğinin farkına varmışlardır. Bunun için personelin güçlenmesi amacıyla bir takım çalışmalar yapmışlardır.<sup>104</sup>

Günümüzde bilgi toplumuna geçişle birlikte işletmeler, hiyerarşik ve bürokratik ilkelerle yönetim anlayışı terk ederek kendini yöneten organizasyonlara doğru yeni bir anlayış geliştirmişlerdir. İşletmeler bu bağlamda yönetim felsefelerinde ve organizasyon yapılarında değişime gitmişlerdir. Yaşanan bu değişimlere bağlı olarak günümüz organizasyon yapıları insan odaklıdır.<sup>105</sup>

Günümüzün bir gerçeği olan bilgi toplumu ve bilgi ekonomisinin temel unsuru olan bireyler, işletmeler açısından stratejik bir kaynak niteliğine dönüşmüştür.<sup>106</sup> İşletmeler; uyguladıkları stratejilerin, yenilik ve politikaların yaşanan yoğun rekabet şartlarında başarılı olması için çalışanların bilgi, yetenek ve beceri yönünden gelişmesine önem vermişlerdir. Günümüzde daha da zorlaşan yoğun rekabet ortamında işletmeler, maçlara ulaşma ve örgütsel gelişmeyi sağlamak

---

<sup>103</sup> Tüz, **a.g.m.**, s.14.

<sup>104</sup> Selen Doğan, “**İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi**”, İstanbul Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı:29, 2003, s.178.

<sup>105</sup> Azim Öztürk ve Fatih Özdemir, “**İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması**”, Atatürk Üniv. İİBF Dergisi, Cilt:17, Sayı:1-2, Yıl:2003, s.189.

<sup>106</sup> Mehmet Şahin ve Zuhul Şahin, **Bilgi Ekonomisinde Entelektüel Sermayenin Önemi**, Ekin Kitabevi, **Bilgi Ekonomisi**, Bursa, 2006, s.132-133.

amacıyla personelin eğitilip, geliştirilmesi ve motive edilmesini bir zorunluluk olarak görmüşlerdir.<sup>107</sup>

Personeli güçlendirme ile ilgili tanımlara baktığımızda, bu konuda yapılan çeşitli tanımların var olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birisine göre personeli güçlendirme; “Çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerini çözülmesidir.” Peter Koestenbaum personel güçlendirmeyi; “her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışı” olarak tanımlamaktadır. Alfred Adler’e göre personeli güçlendirme ise; “Grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır.”<sup>108</sup>

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni yönetim kavramlarından birisi olan personeli güçlendirme; işgörenleri yeterli eğitim ve yönlendirme ile daha da özgürleştiren, işgörelere sorumluluk vermeyi ve yeteneklerine uygun alanda çalışma imkanı öngören, işgöreni teşvik eden ve iş süreçlerinde bireysel katılımı arttırmayı öngören bir anlayışı ifade etmektedir.<sup>109</sup>

### 2.3.3. Değişim Mühendisliği

Günümüzde birçok değerin hızla değiştiği küresel dünyada, kuşkusuz işletme faaliyetleriDE hızlı değişimlerin yaşandığı bu küresel süreçten etkilenmektedir. Bu noktada, hangi ölçekte olursa olsun birçok işletme değişimin kaçınılmaz olduğunu görmüştür. Değişim mühendisliği, değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram olarak değişim mühendisliği; “Kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletme iş çıkış ve süreçlerinin analizi ve tekrar tasarlanması” olarak tanımlanmaktadır.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Esin Barutçu, Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynaklarının Etkinliğini Sağlamada Yetkinlikler, **Bilgi Ekonomisi**, Ekin Kitabevi, 2006, s.451.

<sup>108</sup> Doğan, **a.g.m.**, s.181.

<sup>109</sup> Öztürk ve Özdemir, **a.g.m.**, s.195.

<sup>110</sup> Kemal Göre, “**Günümüzde Değişimin Önemi ve Değişim Mühendisliği**”, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2005, s.41.

Değişim mühendisliği, içinde bulunduğumuz küresel dünyanın önemli performans kriterleri olan maliyet, hizmet, hız ve kalite gibi unsurların geliştirilmesi amacıyla, iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıdır. Bu kavramı açıklamada kullanabileceğimiz bir başka tanıma göre; değişim mühendisliği, gereksiz işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yolları için işi başından sonuna kadar düşünerek yeniden tasarlamaktır.<sup>111</sup>

Değişim mühendisliği kavramının ilk olarak nasıl kullanılmaya başlandığı konusunda bir fikir birliği oluşmamıştır. Akademik çevrelerdeki bir kısım araştırmacılara göre değişim mühendisliği; birkaç yıl önce, birkaç farklı metodolojinin karışımı olarak gündeme gelmiştir. Buna karşılık diğer araştırmacılara göre ise değişim mühendisliği kavramı 1980'lerden itibaren kullanılmaya başlanmıştır.<sup>112</sup>

Değişim mühendisliği, kavram olarak yönetim bilimi alanında yeni bir kavramdır. 1990'lı yılların başında ortaya çıkan bu kavram, ilk olarak Michael Hammer adında bir Amerikalı yönetim uzmanı tarafından kullanılmıştır. Organizasyonlarda performans düzeyini yükseltmek ve yükselen performansın devamını sağlamayı amaçlayan bir kavram olan değişim mühendisliği, son yıllarda ABD başta olmak üzere birçok ülkede önem kazanmıştır.<sup>113</sup>

Değişim mühendisliği faaliyetleri sekiz aşamadan oluşmaktadır. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:<sup>114</sup>

#### 1. Değişime Gereklinin Bulunmasının Sebebinin Bulma Aşaması:

Bu aşama her nevi hazırlık aşaması olup değişim mühendisliğini uygulayacak kişilerin, değişim için motive edilerek hazır hale getirilmesini sağlama amacını güder.

---

<sup>111</sup> Micheal Hammer ve Steven A.Stanton, **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çev.:Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1995, İstanbul

<sup>112</sup> **Değişim Mühendisliği**, Verimlilik Dergisi, S.6, 2005, s.1.

<sup>113</sup> Coşkun Can Aktan, "**Değişim Mühendisliği**", Ekonomik Forum Dergisi, Kum Yayınları, Sayı:9, 1998, s.31.

<sup>114</sup> Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa kitabevi, 2000, İstanbul, s.248-254.

## 2. Teşhis ve Süreçlerin Seçimi Aşaması:

Bu aşamada hedef müşteri odaklı süreçlerin belirlenmesidir. Görülecek işler ve etkinlikler teşhis edilerek, öncelik sıralaması yapılmalıdır.

## 3. Mevcut Süreçleri Ana Hatlarıyla Tanımlayarak Gözden Geçirme:

Burada güdülen amaç, ana hatların belirlenerek ve Sorumlu kişilerden de onay alarak, değişime temel oluşturacak bir zemin yaratmaktır.

## 4. Süreçlerin Yeniden Tasarımı İle İlgili Hedeflerin Ve Ölçüm Yöntemlerinin Belirlenmesi Aşaması:

İyileştirme ve değişimden bahsedebilmek için, bu farkları ölçme işlevine sahip göstergelere ihtiyaç vardır. Bu göstergeler hedeflenen sonuçlara uygun olarak belirlenmelidir.

## 5. Süreçlerin Temelden değiştirilmesini Öngören Yeniden Tasarımların Ortaya Konulması Aşaması:

Bu aşama değişim mühendisliğinin en önemli faaliyetlerini kapsamaktadır. Burada önemli olan husus, bir yaratıcılığın ortaya konulmasıdır.

## 6. Yeni Süreçte Geçerlilik Kazandırılması Aşaması:

Yeni tasarım ve yaratıcılık faaliyetleri sonucunda tanımlanan yeni iş süreçlerinin işletme içinde kabul ettirilmesi ve deneme sonuçlarına geçerlilik kazandırılması değişim mühendisliğinin başarısında çok önemli bir aşamayı oluşturmaktadır.

## 7. Yeni Süreçlere Geçişin Planlanması Aşaması:

Bu noktadaki amaç; yeni süreçlere geçişin, ayrıntılı ve dikkatli bir şekilde planlanarak işletmelerin faaliyetlerinde herhangi bir aksama ve bu soruna yer verilmemesini sağlamaktır.

## 8. Yeni Süreçlerin Uygulamaya Sokulma Aşaması:

Değişim mühendisliğinin son aşamasını oluşturan bu aşama, işletmenin eski kabuğundan sıyrılıp, tamamen yeni bir düzene, yeni bir kültürel yapıya kavuştuğu son aşamadır.

#### 2.3.4. Benchmarking (Kıyaslama)

İşletmeler, çevresel koşullarda meydana gelen değişimlere oldukça duyarlı sosyal varlıklardır. Özellikle günümüzde değişimin kaçınılmaz olduğu ve rekabet şartlarının giderek zorlaştığı bir ortamda işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri noktasındaki hassasiyetleri daha çok artmıştır. Bu nedenle günümüzde işletmeler, örgütsel yapılarını, yönetim kültürlerini ve sistemlerini gözden geçirip geliştirme gayretlerine girmişlerdir. Benchmarking kavramı da işletmelerin yaşanan hızlı değişim karşısındaki gayretlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.<sup>115</sup>

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi benchmarking'i şu şekilde tanımlamaktadır: "Dünyanın her tarafındaki lider işletmelere karşı kendi işletmemizi kıyaslamak ve ölçmek üzere uygulanan ve edinilen bilgileri işletmemizin performansını arttırmak için kullanacağımız sürekli bir araç" . Benchmarking; bir işletmenin rakipler, farklı sektörlerdeki işletmeler ve dış pazardaki uygulamalar ile mukayese edilmesi suretiyle en iyi uygulamaları örnek alması ve zayıf kaldığı noktaları geliştirmesidir.<sup>116</sup>

Benchmarking, işletmeler arasında yaşanan rekabet sonucu ilk olarak 1980'lerin başında ortaya çıkmıştır.<sup>117</sup>

Şirketlerin yüksek performans değerleri sağlamaları için en iyi ve en doğru yöntemleri aramaları ve uygulamaları anlamına gelen benchmarking'in başlıca özellikleri şunlardır:

- Sürekli gelişimi esas almaktadır,
- Atılgıncı olumlu bir yaklaşımdır,

<sup>115</sup> Aykut Bedük, "Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking", Dış Ticaret Dergisi, Sayı:19, 2000, s.132.

<sup>116</sup> Pınar Güral Özer, **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999, s.4.

<sup>117</sup> Bedük, **a.g.m.** , s.133-134.

- Uygulamalara yöneliktir (en iyi uygulamalara dönük)
- İlerlemeyi amaç edinir,
- Benchmarking, belirlilik esasları üzerine kurulur,
- Ölçülülük ilkesine dayanır
- Uygunluk: Benchmarking yönetiminin yatırım stiline uygun olmaktadır.

### 2.3.5. Öğrenen Organizasyonlar

Dünyanın içinde bulunduğu yeni toplumsal yapının adı bilgi toplumdur. Bilgi toplumu, içinde bulunduğumuz çağın yadsınamaz bir gerçeğidir. Bilgi, birçok alanda olduğu gibi işletmeler açısından da büyük bir anlam ifade etmektedir. Küreselleşmenin getirmiş olduğu yoğun rekabet ortamı, işletmeleri müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda yeni arayışlara itmiştir. İşletmeler, yoğun rekabet şartlarında fark yaratabilmek için daha hızlı ve daha kaliteli, aynı zamanda daha ucuz hizmet sunma çabası içerisine girmişlerdir. Bu durum firmalarda bir yandan müşteri, bir yandan da rakip odaklı kültürün oluşmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler firmaların öğrenme yeteneği kazanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.<sup>118</sup>

Öğrenen organizasyonların ortaya çıkmasında rekabetin artması, iletişimin gelişmesi ve küreselleşme sürecinin önemli rolü olmuştur.<sup>119</sup> Öğrenen organizasyon kavramı ilk olarak 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde kullanılmıştır.<sup>120</sup>

Öğrenen organizasyonlar, "bireylerin gelişmesine olanak sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyel ile sürekli bir dönüşüm içinde olan organizasyonlardır." Öğrenen organizasyonlar; bilgi elde eden, mevcut bilgileri kullanarak yeni bilgilere ulaşan ve mevcut bilgileri organizasyondaki bütün üyelere yansıtarak örgütsel faaliyetleri yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde değiştirebilme ve esnekliğine sahip organizasyonlardır. Ayrıca öğrenen

---

<sup>118</sup> Cevahir Uzkurt ve Ömer Torlak, "İşletmelerin Müşteri Değeri yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri", Hacettepe Üniv. İİBF Dergisi, Cilt: 25, Sayı:1, 2007, s.240-241

<sup>119</sup> Selim Yazıcı, **Öğrenen organizasyonlar**, Alfa Yayın, 2000, s.147.

<sup>120</sup> Yazıcı, **a.g.e.** , s.151-152.



organizasyonlar, bireylerin gelişimine olanak sağlayan ve bütün çalışanların kişisel gelişimini hedefleyen organizasyonlardır.<sup>121</sup>

Günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler, içinde bulunduğumuz zamanın koşullarına uyum sağlayan ve değişimi yaratan işletmeler olmalıdır. Çağın gereklerini ve bu gereklerin gelecekte ne gibi değişimler göstereceğini anlamak, öğrenen organizasyonların temel prensibini oluşturmaktadır.<sup>122</sup>

Bir organizasyonun öğrenen organizasyon niteliğini taşıması için; yenilikleri hızlı bir şekilde fark edip uygulamak, yaratıcı olmak, eğitime önem vermek, sürekli bir öğrenme dinamiği içinde hareket etmek ve fikir geliştirici özgür bir ortam sağlaması gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlarla sağlanan rekabet avantajları şunlardır.<sup>123</sup>

- Kurumun ortak zekasını arttırmak
- Hataları önlemek
- Motive edici bir ortam yaratmak
- Çalışanların gelişmesi ve ilerlemesini desteklemek
- Müşteri beklentilerine daha iyi cevap verebilmek
- TKY programını hayata geçirmek ve sürdürmek

### **2.3.6. Toplam Kalite Yönetimi**

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu'na göre kalite; bir malın veya bir hizmetin tüketicinin ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. TS-ISO 9005 Sözlüğü'ne göre ise kalite; bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayalı özelliklerin toplamıdır. Juan tarafından kullanıma

---

<sup>121</sup> Gülten Eren Gümüştakin ve Nevin Yörük, “Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır?”, İstanbul Ün. SBF Dergisi, Sayı:27, 2002, s.191.

<sup>122</sup> Z.Beril Akıncı Vural ve Çișil Sohodol, “Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler”, İstanbul Ün. İletişim Fak. Dergisi, s.18, 2003, s.314.

<sup>123</sup> Vural ve Sohodol, **a.g.m.** , s.319.

uygunluk olarak tanımlanan kalite, Crosby tarafından spesifikasyonlara uygunluk derecesi olarak nitelendirilmektedir.<sup>124</sup>

Kalite günümüz işletmecilik dünyasında en çok konuşulan kavramlardan birisini oluşturmaktadır. Kalite; yalnızca teknik bir boyutu olan yöntem olmaktan çıkarak günümüzde, işletmeler tarafından müşterilerini memnun etmekte ve işletme içindeki tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamakta kullanılan bir işletme yönetim aracı olmuştur.<sup>125</sup>

Toplam kalite yönetimi mükemmel örgütsel performansı gerçekleştirmek ve devam ettirme amacını güden temel bir stratejidir. Aynı zamanda toplam kalite yönetimi şu önemli faktörleri içine almaktadır.<sup>126</sup>

1980’li yıllara gelinceye kadar kalite daha çok bir kontrol ve hataların telafisi olarak kabul görünürken, 1980’li yıllardan sonra ise batılı işletmeler, kalitenin stratejik boyutunu keşfetmişlerdir. Günümüzde algılanan kalite anlayışı eskiye oranla her yerde, her şeyde ve her koşuldaki en uygun kalite anlayışını yansıtır ve daha geniş bir bakış açısı gerektirir. Kalite, toplam kalite yönetimiyle birlikte teknik bir uygulama olmaktan çıkarak bir felsefe haline gelmiştir.<sup>127</sup>

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi günümüzde dünya çapında yaygın bir kabul görmüş ve başta Japon işletmeleri olmak üzere ABD, Avrupa ve Asya Pasifik bölgesindeki işletmeleri etkisi altına almıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) tarafından benimsenen değerler, hem özel sektör tarafından hem de kamu sektörü tarafından benimsenmektedir. TKY ile ilgili yapılmış olan araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlara bakıldığında; TKY’yle birlikte örgütlerde pazar payında ve

---

<sup>124</sup> Erkan Oktay ve M.Suphi Özçomak, “**Kalite Kavramındaki Gelişme**”, Atatürk Ün. İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı:3-4, s.309, 2001.

<sup>125</sup> Birdoğan Baki ve Ekrem Cengiz, “**Toplam Kalite Çevre Yönetimi**”, Uludağ Ün. İİBF Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2002, s.155.

<sup>126</sup> Zakaria Abas; Zulnaidi Yaacob, “**Exploring the Relationships Between Total Quality Management (TQM), Strategic Control Systems (SCS) and Organizational Performance (OP) Using a SEM Framework**”, Journal of American Academy of Business, cilt:9, Sayı:2, 2006, s.161.

<sup>127</sup> İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon (İlkeler, Teoriler ve Stratejiler)**, Adapazarı, 2001, Sakarya Ün.Yayın No:43, s.203.

yatırımlarda kârlılığın arttığı, üretim maliyetlerinin azaldığı, stratejik yararlar sağlandığı ve örgütsel performansın arttığı ortaya çıkmıştır.<sup>128</sup>

Bir tanıma göre TKY; “ürünün yaratılmasında her düzeyde çalışanlar ve her düzeyde yöneticilerin kalite için söz vermesi ve kalitenin stratejik değerinin açıkça anlaşılmasını sağlayan bir organizasyon kültürünün yaratılması ile içsel ve dışsal müşterilerin gereksinimlerini karşılama hedefini taşıyan bir toplum felsefesidir.” TKY, günümüzde yalnız üretim sektöründe değil; hizmet, sağlık ve hatta üniversite ortamında da başarı ile uygulanmaktadır. Japonya, TKY uygulamalarındaki başarıları ile dünyaya örnek olmuştur.<sup>129</sup>

TKY, kalite üzerine odaklanan, müşteri memnuniyeti ön plana alan, bütün çalışanların katılımını sağlayan mevcut durumun sürekli geliştirilmesini sağlayan, toplum ve örgütteki tüm bireyler için yarar sağlayan bir yaklaşımdır. TKY'nin başarılı ve kalıcı olabilmesi için tüm öğeleriyle kabul görmesi ve uygulanması gerekmektedir. TKY'de uygulamalarında ve yönetiminde dikkat edilmesi ve göz önünde bulundurulması gereken konular; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, sorumlulukları paylaşma, uzun dönemli bakış, hızlı cevap, gerçeklerle yönetim ve işbirliğini güçlendirmektir.<sup>130</sup>

**Tablo 2: Kalitenin Değişen Kavramı**

Eski Stil Kalite	Yeni Stil Kalite
Kalite sadece ürün kalitesi anlamındadır.	Kalite gereksimlere uygunluktur
Temelde hizmet veya ürün ile ilgilidir.	Tüm iş ve görevlerle ilgilidir
Problemleri bulmaya önem verir.	Problemleri önlemeye önem verir
Kalite departmanının sorumluluğudur.	Tüm çalışanların sorumluluğudur.
Kalite temel olarak üretim çalışanları tarafından etkilenir.	Kalite tüm çalışanlar tarafından etkilenir.
Kalite bir fonksiyondur.	Kalite bir stratejidir.
Kalite bir araçtır.	Kalite bir süreçtir.
Kalite şampiyonları kaliteyi destekler.	Üst yönetim kaliteyi destekler
Kalite, ürün nitelikleriyle ölçülür.	Kalite, kalitenin maliyetiyle ölçülür.

**Kaynak:** Fatih Karcıoğlu, a.g.m., s.281.

<sup>128</sup> Hatice Öztürk, “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi**”, Hacettepe Ün. İİBF Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, 2006, s.212.

<sup>129</sup> Fatih Karcıoğlu, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi**”, Atatürk Ün. İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı:3-4, 2001, s.282.

<sup>130</sup> Baki ve Cengiz, a.g.m. , s.157.

Toplam kalite yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar şunlardır:<sup>131</sup>

- Toplam kalite yönetimiyle sadece mal ve hizmetlerin kalitesi değil, bütün alanlarda kalite anlayışı önem kazanmaktadır.
- İşletmelerde var olan verimlilik ve etkinlik çalışmalarının önemi artmıştır.
- İşletmelerde bilimsel çalışmalar artmış ve daha çabuk karar alma ve kararlara katılım sağlanmıştır.
- Müşteri kavramı değişerek müşteri tatmini sağlanmış, bu da satışları arttırmış ve satışlar da pazar payını arttırarak yeni pazarlar yaratılmasına olanak sağlamıştır.
- İşletmelerin rekabet etme noktasındaki güçleri artmıştır.
- İşletmelerde sistematik çalışma önem kazanmıştır.
- Daha önce üstlerine bağlı çalışmak zorunda kalan personel bu bağımlılıktan kurtulmuş; yenilikçi, yaratıcı ve üretken olmuşlardır.
- İşletmelerde eğitim ve motivasyon önem kazanmıştır.

### **2.2.7. Reorganizasyon**

İçinde bulunduğumuz küresel dünyada hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. İktisadi, sosyal, kültürel ve benzeri birçok başlık altında yeniliğin getirmiş olduğu değişimler yaşanmaktadır. İşletmeler de içinde bulunduğumuz bu değişim sürecinde kendine düşen payı almaktadır. Çevreye karşı açık birer sistem olan işletmeler, değişen çevre koşullarına karşı duyarlıdır. Organizasyonların, kendilerini saran çevrenin değişken koşullarına ve faaliyetlerine kendilerini uydurmak zorunda kalmaları reorganizasyon kavramını doğurmuştur. Reorganizasyon kavramı; organizasyonların değişen genel, yakın ve örgütsel çevre koşullarına göre yeniden düzenlenmesi ve değiştirilmesi faaliyetlerinin bütünüdür.

---

<sup>131</sup> Dalay, a.g.e. , s.205.

Bu kavram iktisadi hayatta varlıklarını sürdüren örgütlerin, değişen çevre koşullarına adapte olma ve uyma zorunluluğundan ortaya çıkmıştır.<sup>132</sup>

Hızlı değişim sürecinde çevreyle etkileşim içerisinde olan işletmeler, meydana gelen değişimlere uzak kaldıkları takdirde yetersizleşirler. Bu durum da işletmelerin amaçlarına ulaşmasında ve her geçen gün daha da zorlaşan küresel rekabet şartlarında kan kaybına yol açmaktadır. Bu noktada reorganizasyon, ortaya çıkabilecek muhtemel bu tür aksaklıkları, yetersizlikleri ortadan kaldırmayı ve yeniden yapılanmayı içermektedir.<sup>133</sup>

Reorganizasyon kavramının işletmelere kazandırmaya çalıştığı amaçları şöyle ifade edebiliriz:<sup>134</sup>

- İşletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada iyi bir iklim oluşturma ve gerekli iyileştirme ve yenilikleri sağlama,
- İşletmeleri zamanın ihtiyaç duyduğu teknolojik yeniliklerle donatmak ve uygun personelin temin edilmesi,
- İşletmelerde etkin ve verimli bir haberleşme ağının kurulması, küresel iletişimi sağlamak,
- Günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi,
- İşletmeler için küresel ölçekte yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması, işletmelerde önemli pozisyonlarda görev alacak yetkin ve liderlik özelliklerine sahip çalışanların yetiştirilmesi, bununla birlikte işletmenin bütününe dikkate alarak uygun yapıyı oluşturmak,

### **2.2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi**

21. yüzyılın son çeyreğinde bilgisayar, iletişim ve mikroelektronik teknolojilerini kapsayan enformasyon teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, üretim sürecini büyük bir oranda etkilemiş, bu durum iş gücünün yapısında da temel

---

<sup>132</sup> Tutar, **a.g.e.** , s.95.

<sup>133</sup> Tutar, **a.g.e.**, s.96.

<sup>134</sup> Tutar, **a.g.e.** , s.96-97.

değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Daha önceleri işletmeler açısından en öncelikli hedef kâr elde etmek iken, günümüzde müşteri ve insan odaklı yaklaşımlar önem kazanmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak işletmeler, devamlılıklarını sürdürmeleri açısından çalışanlarının bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarıp müşteri istek ve beklentilerinin tatmin edilmesi gerekliliğini görmüşlerdir.<sup>135</sup>

Bunu hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı, rekabetin her geçen gün zorlaştığı günümüzde, geleneksel personel yönetimi anlayışı ile sağlamak zor gözükmektedir. Personel yönetimi, organizasyonlarda iş gücü ile ilgili bir takım teknik konularla ilgilenen, dar çerçeveli bir kavramdır. Sonuç itibariyle geleneksel personel yönetimi kavramı, yaşanan bu hızlı değişim sürecinde işletmelerde bir takım ihtiyaçlara cevap verememekte ve yetersiz kalmaktadır. 1970’li yılların sonları ve 1980’lerin başında işletme içerisindeki personel planlanmasındaki yenilikler, işletmelerin dış çevre ile olan ilişkileri ve yaşanan değişimlerin karşılanması amacıyla insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine (insan kaynakları yönetimi) geçiş sağlanmıştır. Bilhassa büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimine geçiş başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Buna karşılık küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu uygulama tam anlamıyla hayata geçirilememiştir.<sup>136</sup>

Canman’a göre; “İnsan kaynakları yönetimi insan faktörünü ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır.”<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Ahmet Selamoğlu, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları**, İstanbul, 1998, s.66

<sup>136</sup> Keser, **a.g.m.**, s.2.

<sup>137</sup> Berrin Filizöz, “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği**”, Cumhuriyet Üniv. İİBF. Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s.162.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmedeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde gelişmesini sağlayıp, işletmeyle uyumlu ve bir bütün oluşturacak şekilde bakış açısı kazanmasını sağlama amacını güder. Sahip olduğu bu özelliğiyle insan kaynakları yönetimi, işletmelerin başarılı olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimini taşıdığı amaç açısından iki şekilde ele alabiliriz. Bunlardan ilkinin; insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en etkin ve en verimli bir şekilde kullanmak oluştururken, ikincisini de; çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki açıdan gelişmelerini sağlamaktır. Sonuç itibarıyla insan kaynakları yönetimiyle amaçlanan; hem çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden maksimum bir şekilde yararlanıp işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanması, hem de çalışanların organizasyondan beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanılmasıdır.<sup>138</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine oranla daha stratejik bir davranış sonucu doğmuştur. Personel yönetim organizasyonlardaki çalışanlarla ilgili bir dizi teknik konularla ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi (İKY) işletmenin sahip olduğu küresel bakış açısı doğrultusunda gelişmiş, teknik ayrıntıların yanında, işgücü yönetimini daha geniş bir perspektifte oturtan, firma kültürünün önemli bir parçası olarak gelişmiştir. Ayrıca personel yönetimi kavramı, çalışanların günlük sorunlarıyla ilgilenen, departmana ait herhangi bir fonksiyonu icra etmeyi hedeflerken, insan kaynakları yöntemi işletmede yüksek bir performans ve başarı sağlayıp, çalışanların mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli yaklaşımları gerektiği düşüncesini taşımaktadır.<sup>139</sup>

Bugün dünyamız geçmişe oranla daha çok rekabetçi ve değişken bir hale gelmiştir. Oluşan bu yeni yapıya bağlı olarak yaşanan hızlı değişim sürecinde, işletmeler de rekabet avantajlarını artırma çabası içerisine girmişlerdir. Günümüzde sermaye, teknoloji, mekan gibi geleneksel kaynaklar rekabet avantajı sağlama noktasında artık eski önemini kaybetmiştir. Bunların yerine başta insan kaynakları olmak üzere daha yenilikçi kaynaklar ön plana çıkmaktadır. Burada kaşımıza çıkan

---

<sup>138</sup> Filizöz, **a.g.m.**, s.162.

<sup>139</sup> Tutar, **a.g.e.** , s. 116.

önemli bir nokta da globalleşmeye bağlı olarak işletmelerin küresel bir kimlik kazanmaları ile işletmelerin ister istemez insan kaynakları yönetimi modelini uygulamaya yönelmeleri olmuştur. Dünyanın farklı coğrafyalarında faaliyet gösteren küresel işletmeler, hem farklı sosyal, kültürel ve ekonomik özelliklere sahip bölgelerde faaliyetlerini sürdürmesi, hem de farklı niteliklere sahip iş gücü barındırması sebebiyle küresel perspektifte bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturma zorunda kalmışlardır.<sup>140</sup> İşletmeler açısından insan, örgütsel amaçlara ulaşmada ve daha etkin ve verimli çıktılar elde edilmesinde önemli rol oynamaları sebebiyle önemli bir değer kabul edilmiştir. Bu nedenle günümüzde birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanı, yönelmesi gereken bir üretim faktörü anlayışından çok, yatırım yapılması gereken bir değer olarak görmeye başlamıştır. Aynı zamanda bu anlayış, insan kaynakları yönetiminin işletmelerin önemli bir parçası haline gelmesinde önemli bir rol oynamıştır. Günümüzde teknoloji ve iletişim olanaklarının her geçen gün daha da çok artması ve gelişmesi, ulusal sınırların önemini kaybetmesi ve dolaşımın daha da serbestleşmesiyle dünyada kaynaklara ulaşmak daha da kolaylaşmıştır. Bu durum ticari hayatta kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırırken, küresel işletmeler açısından bilgi ve beceri gücüne sahip insan kaynaklarını ve bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilmesini rekabet koşulları açısından önemli bir noktaya taşımıştır.<sup>141</sup>

Personel yönetimi kavramı ile insan kaynakları kavramı içerik ve taşıdığı anlam itibariyle eş değer kavramlar olmayıp, aralarında bir takım farklar bulunmaktadır. Her iki kavram arasındaki mevcut farkları bir tablo yardımıyla aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

---

<sup>140</sup> Filizöz, **a.g.m.**, s.165.

<sup>141</sup> Filizöz, **a.g.m.**, s.165.



**Tablo.3.** İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

<b>Konular</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici işbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun Çözüm üreten
Genel çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

**Kaynak:** Serpil Aytaç, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, 1996'dan aktaran Aşkın K., "a.g.m."

### 2.2.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Organizasyonlar, birçok alanda da olduğu gibi iş hayatında kendini gösteren hızlı değişim olgusu karşısında ayakta kalabilmek, değişken bir organizasyon yapısına sahip olabilmek için dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlanma kavramı günümüzde yaygınlaşmış ve önem kazanmıştır.

Dış kaynaklardan yararlanma, ürünün oluşturulması amacıyla gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin dışarıdan temin edilmesidir. Bir başka tanıma göre ise, örgütün diğer örgütlerden girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır.<sup>142</sup>

Sözlük anlamı itibariyle dış kaynaklardan yararlanma; "kaynakların dışarıya transferi ve ikinci dönemdeki işlerin işletme dışına kaydırılmasıdır" Greaver'a göre

<sup>142</sup> Genç, a.g.e. , s.215.

dış kaynaklardan yararlanma kavramı; firmanın süreklilik gösteren bir takım içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşma çerçevesinde dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesidir.<sup>143</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise, spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir üretim stratejisidir. Dış kaynaklardan yararlanmayı, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni ilişkiler kurarak ve geliştirerek faaliyette bulunmak ve netice itibarıyla asgari ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmek olarak da tanımlanabilir.<sup>144</sup>

Dış kaynak kullanımı örgütlere bir takım faydalar sağlamaktadır. Ancak gerekli önlem alınmadığı takdirde veya uygulamada hata yapılırsa bu durum örgütlere olumsuz bir şekilde yansıtacak ve beraberinde bir takım sakıncalarda getirebilecektir. Dış kaynak kullanımının örgütlere olası yararlarını ve sakıncalarını bir tablo yardımıyla şöyle açıklayabiliriz.

**Tablo:4.** Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yararları ve Sakıncaları

FAYDALARI	SAKINCALARI
Maliyetlerde Önemli Derecelerde Düşme Ve Yeni Gelir Alanları Oluşturma	Daha üst düzeyde ve daha karmaşık bir iletişim gereği
Firmanın finansman kaynaklarında artış	Yeni aktörlerin, kişiliklerin ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunları
Sabit yatırımlarda düşme	Çalışanların ve sendikanın gözünde güvenin azalması
Daha yüksek kalite ve etkinlik	Taşeronun performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde güçlük
Fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanma	Müşterinin aldığı bir fonksiyonun DKK'na devredilmesi ile müşterinin

<sup>143</sup> A. Asuman Akdoğan ve Korhan Karacaoğlu, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile ilgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama” Atatürk Üniv. İ.B.B.F. Dergisi, C.17, Sayı:1-2, 2003, s.93.

<sup>144</sup> Genç, a.g.e. , s.216.

	yabancılaşması
Öz yetkinliklere odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etme pazardaki yeni talepleri DDK ile daha ucuza test etme imkanı	Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar

**Kaynak:** Nurullah Genç, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayın Evi, 2004, s.216

İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile maliyet avantajı, öz yeteneğin gelişimi, esnekliğin artırılması, risk azalımı, kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, sabit sermaye masraflarının azaltılması, kalite artırımı, hız kazanımı, küçülme, teknoloji gelişimi gibi avantajlar sağlamaktadır.<sup>145</sup>

Prahalad Ve Hamel günümüzdeki işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sebeplerini şöyle sıralamışlardır.<sup>146</sup>

- Yeniden yapılanmaya bağlı olarak elde edilecek faydalar,
- Dünya çapında ve kendi alanında uzman olan şirketlerden faydalanma fırsatı,
- Nakit akımının artması,
- Diğer hedefler için özgün kaynaklar yaratma,
- Şirketin odağını geliştirmek,
- Denetim güçlüğü ve yönetim problemlerini en aza indirme,
- Operasyonel maliyetleri hafifletmek,
- Riski azaltmak,

<sup>145</sup> Genç, a.g.e. , s.216.

<sup>146</sup> Akdoğan ve Karacaoğlu, a.g.m. , s.93.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERİN YÖNETİM FONKSİYONLARINA VE TEMEL İŞLETME FONKSİYONLARINA KÜRESEL İŞLETMELER ÇELÇEVESİNDE BİR BAKIŞ

#### 3. KÜRESELLEŞMENİN YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİSİ

##### 3.1. İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları

Bu bölümde önce Henri Fayol'un belirlediği ve günümüzde hemen hemen her yönetim kitabında yer alan yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim küresel işletmeler bağlamında incelenecektir. Daha sonra ise, işletmelerin temel fonksiyonları (pazarlama, üretim, personel ve finans) küresel işletmeler açısından ele alınacaktır.

##### 3.1.1. Yönetimin Planlama Fonksiyonu

###### 3.1.1.1. Planlamanın Tanımı ve Önemi

Uluslararası konjektürde meydana gelen küresel gelişmeler, gerek ulusal gerekse de uluslararası alanda birçok noktada etkisini göstermektedir. Küresel işletmeler de ortaya çıkan küresel gelişmelere, yönetsel fonksiyonlarında gerçekleştirdikleri bir takım değişiklikler vasıtasıyla uyum sağlamaya çalışırlar.<sup>147</sup>

Planlama, yönetim fonksiyonlarındaki ilk halkayı oluşturmaktadır ve yönetim sürecinin önemli bir evresidir. Planlama; "Amaçların belirlenmesi ve bu amaçların en iyi biçimde nasıl elde edileceğinin kararlaştırılması sürecidir." Bir başka tanıma göre ise; "planlama, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Planlamanın amacı ise, işlerin en optimum şekilde yapılmasını sağlayarak bu vasıta ile belirlenen amaçlara ulaşmak ve başarı sağlamaktır."<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Yusuf Erbay, **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 11, Ankara, 1996, s.68.

<sup>148</sup> Bahattin Balçık, **İşletme Yönetimi**, Konya, 1997, s.90-91.

Planlama, yönetim teorisinin gelişmesi ve işletmelerin örgütsel anlamda büyümelerine paralel olarak bir yönetim fonksiyonu olarak oldukça önem kazanmıştır. Küreselleşme süreciyle birlikte teknolojinin hızla gelişmesi, yoğun rekabetin oluşması ve buna bağlı olarak pazarların değişken ve dinamik bir yapıya bürünmesi, toplumsal alanda yaşanan değişimler ve işletmelerin sürekli değişen çevre şartlarında faaliyet göstermeleri planlamanın önemini arttırmıştır.<sup>149</sup>

Planlama, organizasyonların amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, işletmelerin amaçlarını ve bu amaçlara ilişkin strateji ve politikaların neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgilerden oluşmaktadır. Bu sebeple planlama, yönetimin ilk ve en önemli fonksiyonunu oluşturmaktadır.<sup>150</sup>

### 3.1.1.2. Planlamanın Özellikleri

Planlamanın başlıca özelliklerini kısaca şöyle sıralayabiliriz:<sup>151</sup>

1. Planlama, işletmelerin ve organizasyonların amaçlarına ulaşmasını sağlar.
2. Planlama, bir seçim ve yeğleme sürecidir. Amaçlara ulaşmak için önce uygun hedefin seçilmesini, daha sonra ise seçilen hedefe ulaştıracak en uygun araç ve olanakların belirlenmesini içermektedir.
3. Planlama, kapsamlı bir faaliyettir. Örgütün bütün aşamalarında ve aynı zamanda örgütün bütün yönetim kademelerinde planlama vardır.
4. Planlama esnek ve devirgen bir özellik taşır. Planların değişen çevre koşullarına göre yeniden gözden geçirilmesi ve gerektiğinde yeni koşullara uyum sağlaması için gerekli değişikliklerin yapılmasını içerir.
5. Planlar geleceğe yönelik olarak yapılırlar.

Planlama, hedeflerin ortaya konulması ve bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin, politikaların ve yöntemlerin belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Küresel

---

<sup>149</sup> Eyüp Aktepe, **Genel İşletme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s.112.

<sup>150</sup> İsmail Elif, **İşletme Yönetimi**, Aktüel Yayınları, 2004, s.141.

<sup>151</sup> Rıdvan Kayalar, **Genel İşletme**, Eskişehir, 2005, s.198.

işletmeler açısından bakıldığında etkin planlama faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için uluslararası çevrenin fırsat ve tehditlerinin iyi belirlenmesi ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkacak olan politik risklerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.<sup>152</sup>

### **3.1.1.3. Plan Türleri**

Planlar, sürelerine göre kısa süreli planlar, orta süreli planlar ve uzun süreli planlar olmak üzere üç kısma ayrılmaktadırlar. Kısa süreli planlar bir yıl veya daha kısa bir süreyi kapsayan ve genellikle bir dönemlik planlardır. Yıllık programlar kısa süreli planlara verilebilecek bir örnektir. Orta süreli planlar, bir yıldan başlayıp beş yıla kadar uzanan planlardır. Orta süreli planlar genellikle beş yıllıktır. Birkaç yıllık süreyi içeren yaptırımlar orta süreli planlara örnek verilebilir. Uzun süreli planlar beş yıldan başlayan ve süresi duruma göre artan planlardır.<sup>153</sup>

Planlar nitelikleri açısından stratejik planlar ve yönetsel planlar olmak üzere ikiye ayrılırlar. Stratejik planlar; işletmelerin geleceğe yönelik gelişimini ve büyümesini konu olan, ayrıca yapılacak köklü değişimleri içeren planlardır. Yönetsel planlar ise, stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşmak için işletmenin kontrolündeki etkenlerin nasıl düzenleneceğini ele alan planlardır.<sup>154</sup>

Kullanım biçimlerine göre ise planlar, tek kullanımlı ve sürekli planlar olmak üzere ikiye ayrılırlar. Bir kerelik planlar, yatırımlar, programlar, projeler ve bir defa yapılması söz konusu olan planlardır. Sürekli planlar ise, süreklilik arz eden işletme çalışmalarısıyla ilgili olan planlardır. İşletme politikaları ve prosedürleri sürekli planlara örnek verilebilir.<sup>155</sup>

### **3.1.1.4. Küreselleşme ile Planlama Fonksiyonu Arasındaki İlişki**

Günümüzde küresel işletmelerin etkin planlama faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için öncelikle uluslararası fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Günümüzde işletmeler, dışa açık birer ekonomik

---

<sup>152</sup> Erbay, **a.g.e.** , s.68-69.

<sup>153</sup> Elif, **a.g.e.** , s.149.

<sup>154</sup> Karalar, **a.g.e.** , s.199.

<sup>155</sup> Elif, **a.g.e.** , s.148.

sistemlerdir. Bu özelliklerinden dolayı özellikle küreselleşmeyle birlikte hukuki, siyasi, sosyo-kültürel ve teknolojik çevresel faktörlerin getirdiği zorluklarla karşı karşıyadır.<sup>156</sup>

Küreselleşmeye birlikte dünyada birçok alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Doğal olarak bu durumdan işletmelerde etkilenmektedirler. Günümüzde işletmeler ile çevreleri arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim vardır. Çevrede yaşanan hızlı değişim, onunla etkileşim içerisinde olan işletmeleri de etkilemektedir. İşletmelerin küreselleşme ile birlikte dış çevre faktörlerini belirlemesi ve analiz etmesi eskiye oranla daha da zorlaşmıştır.<sup>157</sup>

Küresel işletmeler, politika ve stratejilerini dünya ölçeğinde gerçekleştirirler. Dünyayı tek bir ekonomi olarak algılayan bu işletmeler, çalışma planlarını ve programlarını oluştururken dünyanın bütününe göz önünde bulundurlar. Küresel işletmeler, üretim ve hizmet faaliyetlerini planlarken, konuları makro bir bakış açılı ile ele alırlar. Küresel işletmeler, bir yandan kendi ülkelerinde yürütmüş oldukları faaliyetlerde başarılı olmaya çalışırken diğer yandan ise küresel olarak rekabet edebilecek güce kavuşmayı arzularlar.<sup>158</sup>

Organizasyonların bir ülkede işletme ve ticari faaliyetlerde bulunmalarında etkili olan bir takım faktörler vardır. Küreselleşmeyle birlikte bu faktörler kendilerini daha çok hissettirmektedirler. Bunlardan birisi, hukuki çevre faktörleridir. Hukuki faktörler, küresel işletmelerin yurtdışı ve yurt içi faaliyetlerini etkilemektedir. Yabancı bir ülkede işletmeler faaliyetle bulunurken kendilerini bekleyen tehlikeler içinde; politik risk seviyesi, hükümet tarafından konulan ticari engeller ve yine hükümetler tarafından sağlanan işletme ve ticaret şartları oldukça önemlidir. Yabancı işletmelere karşı en çok kullanılan engeller ise gümrük tarifeleridir.<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> Erbay, **a.g.e.** , s.69.

<sup>157</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.167.

<sup>158</sup> Seymen, **a.g.m.** , s.87-88.

<sup>159</sup> Erbay, **a.g.e.** , s.71.

Küreselleşme öncesi işletmeler, daha çok ulusal pazarlarda faaliyette bulunmaktaydılar. Ulusal pazarlarda bir mal veya hizmeti, en uygun fiyata sunan işletme, rekabette öne geçmekteydi. Ancak günümüzde küreselleşmeyle birlikte işletmeler, teknoloji ve iletişim imkânlarının da gelişmesiyle birlikte uluslararası pazarlara girerek rekabeti dünya çapına yaymışlardır. Bunun sonucu olarak işletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için planlarını ve stratejilerini uluslararası kriterleri göz önüne alarak gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır.<sup>160</sup>

Küresel işletmeler, yatırım planlarını oluştururken yatırımlarını; daha çok hammadde kaynaklarının bol olduğu, ucuz iş gücüne sahip ve çevre düzenleme kanunlarının esnek olduğu ülkelere yapmaktadırlar. Bununla birlikte küresel işletmeler, oluşturdukları küresel ağlar sayesinde farklı ülkelerde faaliyetlerini sürdürürler. Aynı zamanda bu işletmeler, üretimlerini dünya ölçeğinde planlarlar.<sup>161</sup>

### **3.1.2. Yönetimin Örgütleme Fonksiyonu**

#### **3.1.2.1. Örgüt ve Örgütleme Kavramı**

Belirli hedeflere ulaşmak amacıyla insanların ve fiziksel araçların bir araya getirildiği ve bunlar arasında birtakım faaliyetlerin yaratılması sonucu oluşan yapılara örgüt denilmektedir.<sup>162</sup> Örgütleme ise, işletmede yapılacak işleri ve bu işleri yapacak kişileri, işletmedeki yönetsel ilişkileri belirli bir düzen içerisinde belirlenmesi suretiyle belirlenen amaçlara yöneltme faaliyetidir.<sup>163</sup>

Örgütleme süreci başlıca üç evreden oluşmaktadır. Bu evreler sırasıyla şunlardır.<sup>164</sup>

1. Yapılacak işlerin tespit edilmesi ve sınıflara ayrılması,
2. İşi yapacak çalışanların belirlenmesi ve atanması,
3. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

---

<sup>160</sup> Güzelcik, **a.g.e.** , s.38-39.

<sup>161</sup> Tutar, **a.g.e.** , s.72-73.

<sup>162</sup> Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş**, Derya Kitapevi, 1996, s.305.

<sup>163</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yayınları, 2001, s.187.

<sup>164</sup> Elif, **a.g.e.** , s.161.



Örgütlenme, işletme yönetiminde planlama fonksiyonundan sonra gelen önemli bir fonksiyondur. Örgütlenme, planlamada belirlenen hedeflere en kısa sürede ve en az çaba harcanmak suretiyle yapılan bir faaliyettir. Planlarda belirlenen hedeflere ulaşmak için örgütte kimlerin nerede, hangi görevleri ve kimlerle ilişki kurarak yürütecekleri örgütlenme yoluyla belirlenir.<sup>165</sup>

### **3.1.2.2. Küresel İşletmelerde Yer Alan Örgüt Modelleri**

Küresel işletmelerin organizasyon ve yönetim yapıları geleneksel firmalardan farklıdır. Firmalar, küreselleşmeyle birlikte içinde buldukları çevresel faktörlerin hızla değişmesiyle birlikte, yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlamak için örgütsel değişimlere gitmişlerdir. Uluslararası alanda değişimi oluşturan faktörlerin çokluğu ve çeşitliliği, küresel işletmeleri yaşanan bu hızlı ve karmaşık süreçte faaliyetlerini sürdürmesi noktasında, dinamik ve en uygun şekilde örgütlenmelerini gerekli kılmıştır.<sup>166</sup>

Küreselleşmeyle birlikte bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte örgütler, bilgiye dayalı hale gelmiş, özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojisinin hızla gelişmesi, örgütsel yapılarda bir takım köklü değişikliklere neden olmuştur. Geleneksel işletmelerin tipik örgüt yapıları katı hiyerarşi piramitlerine dayanıyordu. Bu tür örgüt modellerinde yetki yukarıdan aşağıya inmekte ve aynı zamanda merkezîyetçi bir yapı ile birlikte aşırı kademeleşme söz konusuydu. Küreselleşmeyle birlikte geleneksel örgüt yapıları terk edilmeye başlanmış, katı hiyerarşik yapıların yerini daha esnek yapıya sahip örgütler almıştır. Küreselleşmeyle birlikte daha esnek örgüt tipleri ortaya çıkmış ve hiyerarşiyi ortadan kaldıran, daha çok katılıma ve daha fazla âdemi merkezîyetçiliğe yer veren yönetim yapıları etkinlik kazanmıştır.<sup>167</sup>

#### **3.1.2.2.1. Küresel İşletmelerde Uluslararası Bölümlendirme**

İşletmelerin dış bağlantılarının gelişmesi ve lisans anlaşmaları yoluyla dış faaliyetlerinin büyümesi, genişleyen faaliyetler bütününe pazarlamaya bağlı bir

---

<sup>165</sup> Aktepe, a.g.e. , s.114.

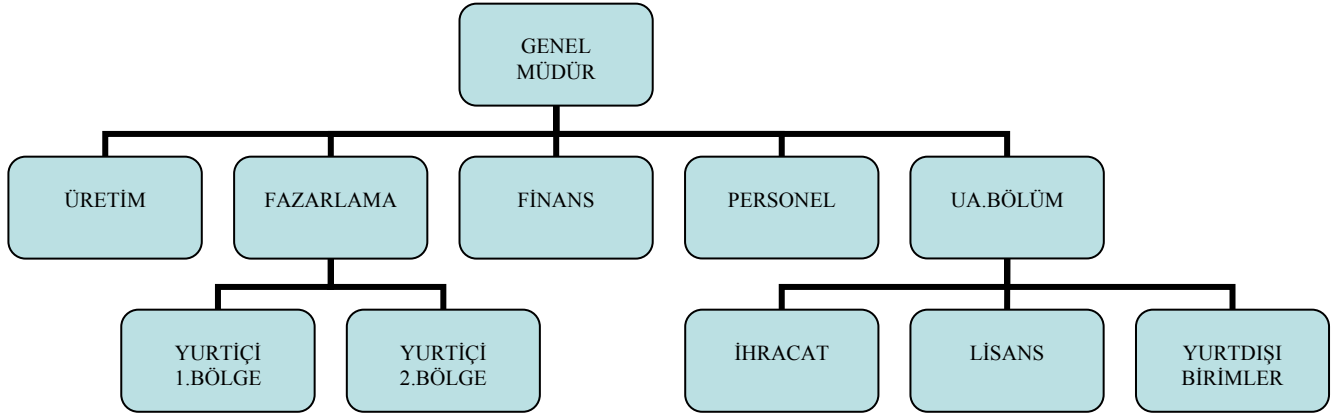
<sup>166</sup> Erbay, a.g.e., s.86-87.

<sup>167</sup> Ferit İzçi, “**Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapıda Meydana Gelen Değişimler**”, İstanbul Üniv. SBF Dergisi, No:30, 2004, s.35-36.

bölüm tarafından idare edilmesini oldukça güçleştirmiştir. Bu problemle karşılaşan şirketler, ana yapılarının içinde bir uluslararası birim ilave etmişlerdir. Küreselleşmeyle birlikte faaliyetlerin daha çok artması, rekabetin yoğunlaşması ve pazarların küresel bir boyut kazanmasıyla birlikte uluslararası birimler daha çok önemli hale gelmiştir.<sup>168</sup>

Uluslararası bölümler daha çok coğrafi bölgeler düşünülerek meydana getirilmiştir. Bu tür örgütlenmenin başında bulunan kişiye uluslararası bölümün ve kuruluşların sorumluluğu verilmektedir. Uluslararası bölümün başında bulunan kişinin unvanı, işletmeden işletmeye farklılık gösterse de uygulamalarda genellikle genel müdür yardımcısı tarzında bir unvan almaktadırlar.<sup>169</sup>

**Şekil 1:** Uluslararası Bölüm Yapılanması



**Kaynak:** Yusuf Erbay, a.g.e., s.95.

### 3.1.2.2.2. Küresel Aşamadaki İşletmenin Örgüt Modeli

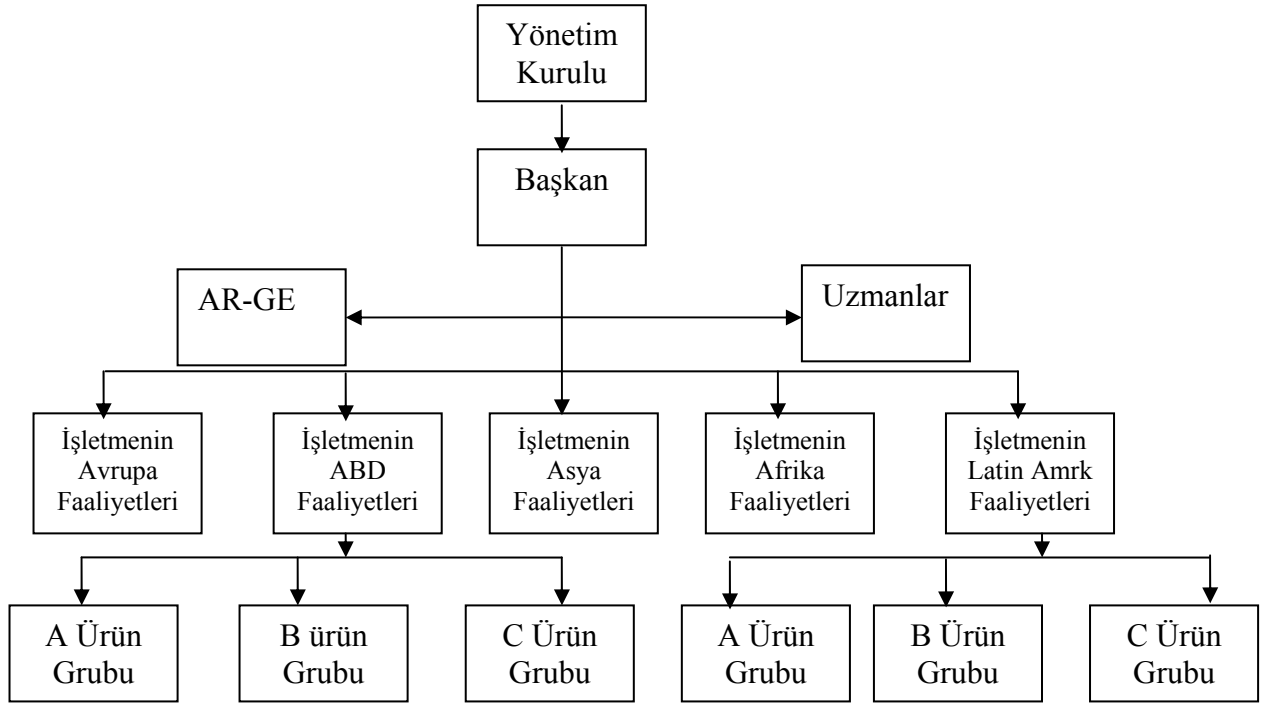
1960'lı yıllardan itibaren birçok ABD firmasının dış faaliyetleri artmıştır. Bununla birlikte çok uluslu işletme modelleri yetersiz hale gelmiştir. Firma içinde ayrı ve bağımsız bir uluslararası bölümün bulunması, bu işletmelerin merkez

<sup>168</sup> Erbay, a.g.e., s.93.

<sup>169</sup> İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**, Eskişehir, Anadolu Üniv. Yayınları, 1986, s.147.

yönetimlerinin dünya ölçeğindeki faaliyetlerinde engelleyici bir rol oynuyordu. Bu durum işletmeler açısından yeni arayışları da beraberinde getirmiştir. Sonuç olarak çok uluslu işletme aşamasından küresel aşama denilen yeni bir örgüt modeli aşamasına geçilmiştir. Bu yeni örgüt modeliyle birlikte üst yönetim, işletmenin yapısını küresel bir bakış açısıyla algılayarak faaliyetleri ve örgütsel yapıyı küreselleştirebilecektir.<sup>170</sup>

**Şekil 2:** Küresel Örgüt Modeli



**Kaynak:** Hasan Tutar, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, 2000, s.163

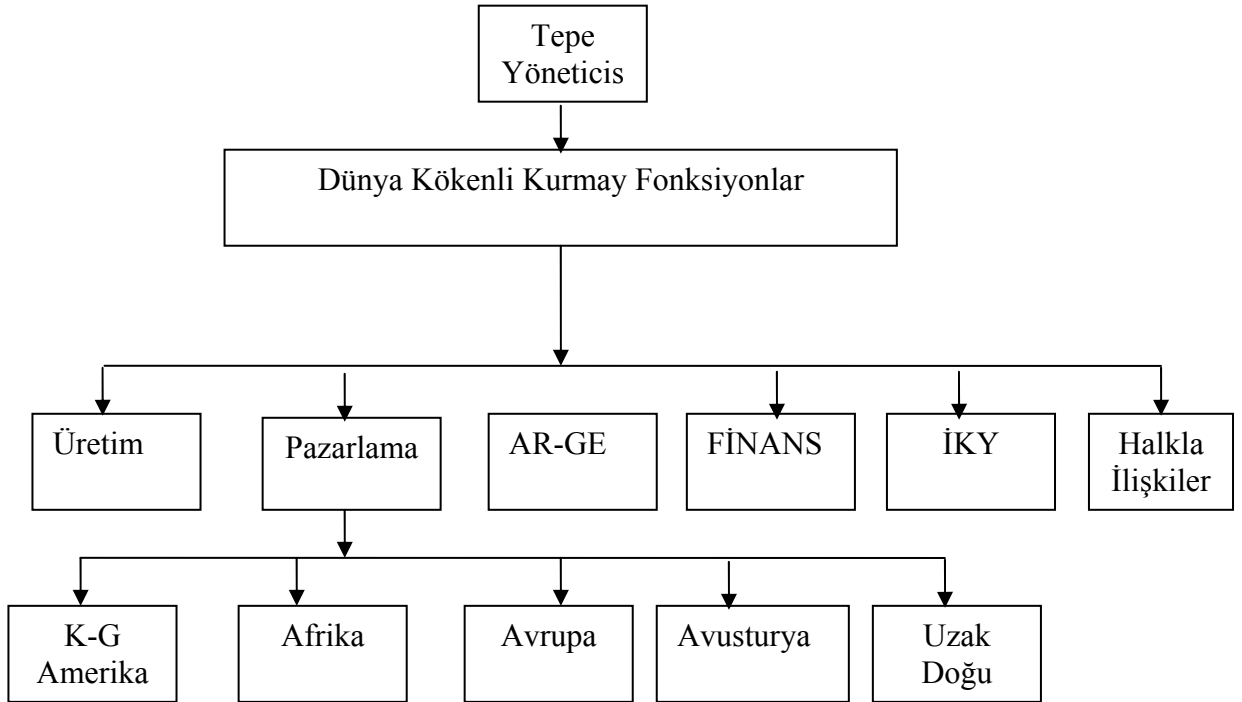
### 3.1.2.2.3. Küresel Alana Göre Bölümlendirme

İşletmelerin faaliyetleri ülke dışına, daha geniş coğrafi alanlara yayıldıkça belli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin sınıflandırılması gerekmektedir. Ayrıca bu faaliyetlerin bir yöneticinin sorumluluğu altında toplanması gerekmektedir.

<sup>170</sup> Tutar, a.g.e. , s.162.

faaliyetlerin sınıflandırılmasıyla birlikte örgütlerde esneklik ve küçülme sağlanacaktır. Organizasyon yapısının sınıflandırmaya tabi tutularak yeniden oluşturulması, küresel işletmelerin merkez bir büronun sorumluluğu yanında, yan kuruluşlarla birlikte faaliyetlerini dünya çapında, coğrafi bölgelere ayırarak yürütmesini sağlar. Bu tür örgütlenmelerde yöneticiler, faaliyet gösterilen alanda bizzat bulduklarından bölgenin özel koşullarını merkezden daha iyi değerlendireceklerdir.<sup>171</sup>

**Şekil 3:** Küresel Alan Bölümlenmesi (Coğrafi Bölümleme)



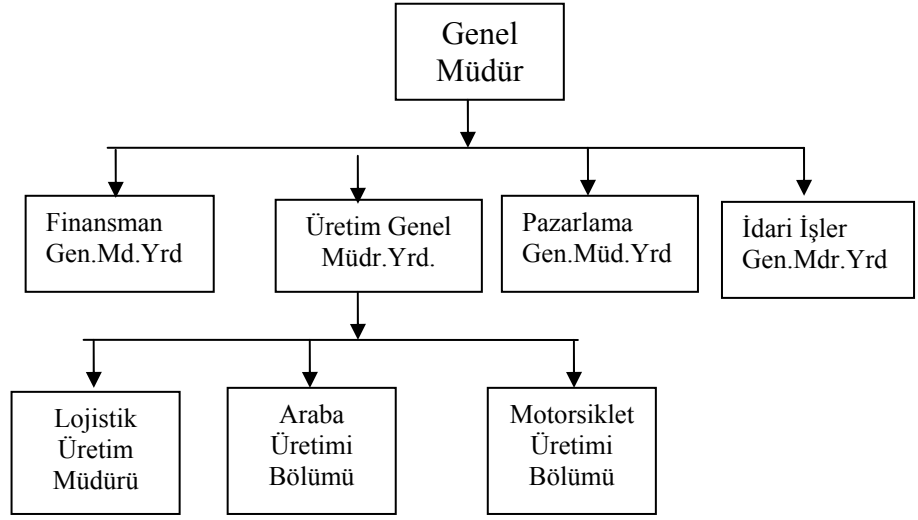
#### 3.1.2.2.4. Küresel Ürüne Göre Bölümlendirme

Birden çok ürün üreten işletmeler, üretilen her bir ürün için farklı bir birim oluştururlar. Bu tür farklı birimler yoluyla oluşturulan bölümlendirmelerde, bölümlerden her birinin yöneticisi ürüne ilişkin her tür eylemden sorumludur. Bu tür

<sup>171</sup> Özalp, a.g.e. , s.77.

bölümlendirmeler yoluyla büyük işletmeler, daha küçük ve esnek yönetsel faaliyetler yürütme ortamına kavuşur. Bu durum da büyük işletmelere hızlı değişimin ve yoğun rekabetin yaşandığı küresel dünyada yeni avantajlar sağlanmaktadır.<sup>172</sup>

**Şekil 4:** Ürüne Göre Bölümlendirme



**Kaynak :** Can Tuncer ve Ayhan, a.g.e., s.179

Küresel ürüne göre oluşturulan bölümlendirme modelinde her üretim grubunun, kendi ürünlerini ve yapacağı bütün faaliyetlerini dünya genelinde planlama ve koordine etme sorumluluğu bulunmaktadır.<sup>173</sup>

### 3.1.3. Yönetimin Yönelme Fonksiyonu

Yönelme; planların yapılması, uygun örgüt yapısının oluşturulması ve gerekli personelin temin edilmesinden sonra mevcut örgütü belirlenen amaçlara ulaştırmak için harekete geçirmektir. Yönelme fonksiyonu, yol gösterme, emir-komuta, motive etme ve yürütme, gibi isimlerle de ifade edilmektedir.

<sup>172</sup> Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

<sup>173</sup> Özalp, a.g.e. , s.10.

Yönetim fonksiyonlarından olan planlama ve örgütleme, statik bir nitelik taşıırken yönetme fonksiyonu, dinamik bir nitelik taşımaktadır. Yöneticiler, ilk kez yönetme fonksiyonunu icra ederken astlarıyla karşı karşıya gelirler ve örgüt yönetme fonksiyonu ile birlikte çalışmaya başlar.<sup>174</sup>

Yönelme; “bir örgütteki kişilerin o örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için yönlendirilmesi ve güdülenmesi sürecidir. Etkin bir yönelmenin gerçekleşebilmesi için şu koşulların sağlanması gerekir.<sup>175</sup>

- Takım ruhunun geliştirilmesi sağlanmalı,
- Yönetici hem kişiliği hem de davranışlarıyla örnek olmalıdır,
- Personel ve işletme arasındaki ilişkiler içinde olmalı,
- Etkili bir denetim sistemi hayata geçirilmeli,
- Yönetici, astlarıyla etkileşim ve iyi ilişkiler içinde olmalı,
- Astlara örgüt içinde bilgi ve yeteneklerine uygun görevler verilmeli,
- Personelin birlik, özveri ve çalışma arzusu diri tutulmalı

### **3.1.3.1. Küresel İşletmelerde Yönelme Fonksiyonu**

İşletmeler, küresel faaliyetlerde bulunurken yöneticileri yabancı oldukları farklı ülke ve bölge kültürleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla küresel işletmelerde yöneticilik yapan kişilerin, faaliyette buldukları ülkelerin kültürlerini ve bu kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamaya çalışması ve kültürel farklılıklara duyarlılık göstermesi oldukça önem taşımaktadır.<sup>176</sup>

Küresel işletmeler, faaliyetlerini farklı ulusal kültürden gelmiş yöneticiler vasıtasıyla yürütmektedirler. Her ne kadar yöneticiler farklı kültürlerden gelseler de işe bakış açıları, iş ilişkileri aynıdır. Küresel işletmelerdeki yöneticiler; gelecekte kâr

---

<sup>174</sup> Balçık, **a.g.e.** , s.139.

<sup>175</sup> Karalar, **a.g.e.** , s.202.

<sup>176</sup> Arvind V. Phatak, **Uluslararası Yönetim**, Çev.:A. Baransel-T. Sanay, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, t.y., s.108.

vaat eden yerlere yatırımlarda bulunmak, verimi düşük aktifleri bir an önce elden çıkarmak ve şirket politikalarını oluştururken rasyonel hareket etmek gibi konularda ortak hareket etmektedirler. Günümüzdeki büyük ve etkin şirketlerin yönetimleri kozmopolitik bir görünüm göstermektedirler. Buna bağlı olarak yöneticilerinde kozmopolitik yönlü nitelikleri ağır basmaktadır. Küresel işletmelerde, dünyanın birçok farklı noktasından gelmiş yöneticiler aynı çatı altında toplanmaktadır. Aynı zamanda bu yöneticiler, aynı şirket çatısı altında yönetimlere katılarak söz sahibi olmaktadır.<sup>177</sup>

Günümüzde küreselleşme, işletmelerin ve ülkelerin görmezden gelemeyeceği bir realite olmuştur. Küreselleşmeyle birlikte kültürlerarası farklılıklar, işletmeler açısından oldukça önem kazanmıştır. Kültürel farklılıkların yönetimi, küreselleşmeyle birlikte yaşanan çok yönlü ve dinamik rekabet ortamında işletmelerin amaçlara ulaşmasında oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Küreselleşme hareketleri bir yandan işletmeleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşırken, bir yandan da farklı kültürlerden gelen insanları yönetmeyi önemli kılmıştır. İşletmelerde yönetsel başarıların sağlanmasında; değişime çabuk uyum sağlamak, farklı kültürlerdeki insanları etkilemek ve firmalarda ortak bir değer sistemi oluşturmanın önemli bir yeri vardır. Bunlar da küresel bakış açısına sahip yöneticiler eliyle ve her bir ulusal pazardaki değişimleri dikkate alarak yerel davranışlar geliştirmeleri suretiyle mümkün olmaktadır.<sup>178</sup>

#### **3.1.4. Yönetimin Koordinasyon Fonksiyonu**

Koordinasyon, Henri Fayol tarafından; işletmelerde yapılan çalışmalarını kolaylaştırmak ve hedeflenen amaçlara ulaşip başarıyı sağlamak için örgütlerdeki bütün faaliyetlerin uyulaştırılması olarak ifade edilmektedir.<sup>179</sup>

Koordinasyon en yalın haliyle bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle koordinasyon; “bir işletmenin düzenli ve sürekli

---

<sup>177</sup> Tutar, **a.g.e.** , s.176.

<sup>178</sup> Ehtiyar, **a.g.m.** , s.67.

<sup>179</sup> Aktepe, **a.g.e.** , s.127.

çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.” Koordinasyon, örgütlerde olası karışıklıkların önlenmesi, planlarda belirlenen ilkelerin ve kuralların etkin bir şekilde uygulanması, bireyler arası ilişkilerin gelişmesi ve birçok farklı sorunun çözümünde etkin bir rol oynamaktadır.<sup>180</sup>

Örgütlerde koordinasyonun başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için; iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve iletişim araçlarından geniş bir şekilde yararlanılması, bölümler arası işbirliğinin olması ve kişiler arası işbirliğinin etkin bir şekilde sağlanması gerekir. İşletmelerde koordinasyonun sağlanmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Koordinasyonun sağlanmasında en etkili araç ise iletişim araçlarıdır.<sup>181</sup>

#### **3.1.4.1 Küresel İşletmelerde Koordinasyon**

Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak toplumsal yapı kabuk değiştirmiştir. Dünyadaki yeni toplumsal yapının adı bilgi toplumu olmuştur. Özellikle iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesi ve internetin yaygınlaşması bilgi toplumunun temel dinamiklerini oluşturmuştur. Bu durum işletmelerin küreselleşmesinde ve dünya çapında yönetsel faaliyetlerde bulunmasında önemli bir rol oynamıştır. İşletmeler, iletişim teknolojisinin gelişmesi ve ulaşımın daha da kolaylaşmasıyla birlikte dünyanın birçok noktasına, daha rahat yayılabilme ve farklı merkezler arasında daha rahat işbirliği ve uyum gerçekleştirebilme olanağına kavuşmuşlardır.<sup>182</sup> Burada kısaca şunu diyebiliriz ki, küreselleşmeyle birlikte bilgi ve enformasyon teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve ulaşımın kolaylaşması, örgütlerde koordinasyonun sağlanmasında oldukça etkili olmuştur.

1980’li yıllardan sonra işletmelerde yönetim yerini liderliğe bırakmıştır. Liderin başlıca görevi; dürüstlüğü ve yetkilendirmeye değer veren bir işletme kültürü

---

<sup>180</sup> Elif, **a.g.e.** , s.138.

<sup>181</sup> Sabuncuoğlu ve Tokol, **a.g.e.** , s.193.

<sup>182</sup> Türker ve Örerler, **a.g.e.** , s. 39-40



yaratmaktır. Günümüzün küreselleşen dünyasında sermaye ve teknoloji önemli birer kaynaktır, ancak firmaları amaçlarına ulaşması sağlayan ve artı değerler yaratan asli unsur insanlardır. Dolayısıyla insanları yönetecek ve yetkilendirecek, onları örgütsel amaçlara yönlendirecek olan kişi lider olacaktır. Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerde etkili liderler, çalışanlar başta olmak üzere işletmelerdeki bir çok unsuru değiştirebilmekte ve işletmelerdeki faaliyetleri organize edebilmektedir.<sup>183</sup>

### 3.1.5. Yönetimin Denetim Fonksiyonu

Fayol, örgütlerde denetimi şöyle tanımlamıştır; “bir örgütte kontrol, her şeyin yapılan plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürüyüp yürümediğini denetlemek demektir.” Örgütlerde denetim fonksiyonu ile amaçlanan ise, yapılan hataları ve yanlışlıkları meydana çıkarıp onları düzeltmek ve bir daha tekrar etmesinin önüne geçmektir.<sup>184</sup>

Denetim, bir örgütteki yönetsel faaliyetlerin hangi oranda başarılı olduğunu belirlemeye yönelik bir yönetim fonksiyonudur. Denetim, genellikle teknik ve yönetsel denetim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Teknik denetim ile bir kuruluşun yerine getirmekle yükümlü olduğu ana göreviyle ilgili denetim anlaşılmaktadır. Yönetsel denetim ise yapılan faaliyetlerinden çok, o faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılan kaynakları denetlemeyi ifade etmektedir.<sup>185</sup>

Örgütlerde yapılan denetimlerin temelinde, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlanma sürecinde belirlenen hedeflere karşı denetlenmesi yatmaktadır. Bu nedenle planlama ile denetleme fonksiyonları arasında oldukça yakın bir ilişki vardır.<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> Güzelcik, a.g.e. , s.100-102

<sup>184</sup> Henri Fayol, **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, Çev.:M. Asım Çalıkoğlu, Adres Yayınları, 2005, s.131-132.

<sup>185</sup> Metin Özdönmez, Aytuğ Akesen ve Abdi Ekizoğu, **Yönetim ve organizasyon**, İstanbul Üniv. Basımevi, Yayın No: 4062, İstanbul, 1998, s.73.

<sup>186</sup> Halil Can ve Semra Güney, **Genel İşletme**, Arıkan Yayınları, 2007, s.285.

### 3.1.5.1. Küresel İşletmelerde Başlıca Denetim Yöntemleri

Küresel işletmeler, dolaylı ve dolaysız olmak üzere genellikle iki tür kontrol yöntemi uygulanmaktadır. Küresel işletmeler tarafından kullanılabilen dolaysız kontrollerin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir.<sup>187</sup>

- Faaliyetlerin takip edilmesi için yüz yüze görüşmeler ve belli periyotlarla toplantılar yapmak,
- Bağlı işletmelerdeki yüksek seviyeli yöneticileri ziyaret ederek var olan problemleri kendilerinden öğrenmek,
- Yurt dışında görevlendirilecek çalışanların niteliğine gereken önemi vererek dolaysız kontrolü, otokontrol sistemine dönüştürmek,
- Organizasyon yapısını oluştururken bu yapıyı merkezi idarenin yönlendirmesi doğrultusunda hareket edecek bir biçimde düzenlemek,

Dolaylı kontrollerde ise, bağlı işletmelerin ve ilişki kurulan diğer ortakların faaliyetlerini kontrol etmek amacıyla, aylık faaliyet raporları ve merkeze gönderilecek her türlü enformasyon kaynakları gibi araçların kullanımı söz konusudur.

Küresel işletmelerde kontrol faaliyetleri yürütülürken kalite kontrolü, maliyet ve bütçe kontrolü, feedback ve rapor sistemleri gibi kontrol faktörlerini oluşturmak gerekmektedir. Bununla birlikte alanında eğitim görmüş nitelikli elemanlar istihdam edilerek kontrol faaliyetlerinin küresel boyutta sürdürülmesi sağlanmaktadır.<sup>188</sup>

---

<sup>187</sup> Erbay, **a.g.e.** , s.122-123.

<sup>188</sup> Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, İstanbul, Gizem Yayınları, 1998, s.730.

## 3.2. İşletmelerin Temel Fonksiyonlarına Küresel İşletmeler Bağlamında Genel Bir Bakış

### 3.2.1. İşletmelerde Pazarlama Fonksiyonu

Pazarlama işletmelerin en önemli fonksiyonlarından birisidir ve gelişen zamanla birlikte pazarlama fonksiyonu da sürekli bir gelişim göstermiştir.

#### 3.2.1.1. Pazarlamanın Tanımı Ve Anlamı

Pazarlama, işletmelerin önemli fonksiyonlarından birisidir. Pazarlama kavramına ilişkin günümüze kadar geniş araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır. Aynı zamanda pazarlama kavramını açıklamaya yönelik birçok tanımlar yapılmıştır. Yapılan bu tanımlardan birisine göre pazarlama; “kişisel ve örgütsel amaçları tatmin eden değişimi yaratmak amacıyla fikir mal ve hizmetlerin yaratılması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması faaliyetlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesidir”.<sup>189</sup>

Sözlük anlamı olarak pazarlama; “iki veya daha fazla taraf arasında gerçekleşen bir değişim sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>190</sup> Bu kısa tanımda da ifade edildiği gibi pazarlama faaliyetinde değişim olayının gerçekleşebilmesi için belirli unsurların var olması gerekmektedir.

Bu unsurlar:<sup>191</sup>

- En az iki tarafın (alıcı ve satıcı) olması gerekmektedir.
- Taraflardan her biri karşı tarafa önerebileceği bir değere sahip olmalı
- Tarafların birbirinden haberdar olması gerekir
- Taraflardan her birinin karşı taraf tarafından sunulacak önerileri kabul edebilme veya reddedebilme özgürlüğüne sahip olmalıdırlar.

---

<sup>189</sup> Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.35.

<sup>190</sup> Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir ve Ömer Toprak, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, 2004, s.7.

<sup>191</sup> Altunışık, Özdemir ve Toprak, **a.g.e.**, s.7-8.

- Tarafların gerçekleşecek bu değişimin yararlı ve fayda getirici özelliklere sahip olmaları konusunda inanç ve isteğe sahip olmalıydılar.

Pazarlama kavramına ilişkin yapılan tanımlar geçmişten günümüze kadar gelişen zaman sürecinde sürekli değişime uğramıştır. Örneğin, 1960'lı yıllarda Amerikan Pazarlama Birliği tarafından pazarlama kavramı şöyle tanımlanmıştır:<sup>192</sup> “Pazarlama, ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışıyla doğrudan ilgili etkinliklerin yerine getirilmesidir.” 1960'lı yıllarda yapılan bu tanım, sürecin ilerlemesine bağlı olarak ekonomik ve sosyal yapılarda meydana gelen değişimlerle birlikte Amerikan Pazarlama Birliği tarafından 1985 yılında şöyle tanımlanmıştır:<sup>193</sup> “Pazarlama kişisel ve örgütsel amaçlara erişmeyi gerçekleştirecek değişimleri yaratma, fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasıyla ilgili planlama ve uygulama sürecidir.”

### 3.2.1.2. Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi

Pazarlama, özü itibariyle tarihin birçok döneminde bir takım faaliyetlerin gerçekleşmesine vesile olmuş bir olgudur. İkel toplumlarda insanlar kendi ihtiyaçlarını kendileri temin ettiklerinden pazarlama anlayışı geçerli olamamıştır. Ancak zamanla üretim alanında yaşanan ihtisaslaşması ve iş bölümü insanları bir yandan birbirine yaklaştırmış, bir yandan da birbirlerine bağımlı olmalarına sebep olmuştur. Bu durum sonuç itibariyle insanları karşılıklı takasa zorlamıştır. Böylelikle en ilkel ticaret şekli olan takas ortaya çıkmıştır. Lidyalıların parayı icat etmesine kadar geçerli olan takas anlayışı, paranın icat edilmesiyle geçerliliğini kaybetmiştir. Para, mal ve hizmet kullanımında insanlar günümüze kadar sürdürmüştür. Paranın icadı ve kullanmaya başlaması günümüz pazarlama anlayışının temelini oluşturmuştur. Paranın mal ve hizmet kullanımında bir araç olarak kullanılması ticaretin gelişmesini sağlamış ve ticaret, tarihsel süreçte sürekli aşama kaydetmiştir. Ticaretin gelişmesiyle pazarlar ve pazarlara yakın olma önem kazanmıştır.<sup>194</sup>

<sup>192</sup> Vasfi Nadir Tekin, **Pazarlama İlkeleri**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, s.27

<sup>193</sup> Tekin, **a.g.e.**, s.27.

<sup>194</sup> Altunışık, Özdemir ve Toprak, **a.g.e.**, s.4.

Bu durum beraberinde çatışmaları da kaçınılmaz kılmıştır. Tarihte ticaret yolları ve dolayısıyla pazarları ele geçirmek amacıyla yapılan savaşların sayısı hiçte az değildir. Osmanlı Devleti'nin Mısır ve Baharat Yolunun hakimiyetini sağlamak için Haçlılar'la birçok kez savaşmaları bu duruma somut bir örnektir. Zamanla birlikte ticaretin gelişmesine paralel olarak pazarlama anlayışı da gelişmiştir.

1900'lü yıllara gelindiğinde bu dönem her alanda hızlı gelişmelere sahne olmuştur. Özellikle sanayi devriminden sonra insanoğlu, yeni projeler ve açılımların peşinde olmuş; makineleşmeyle birlikte teknolojinin de gelişmeye başlaması, insanlığa bir çok noktada yararlar sağlamıştır.<sup>195</sup>

1900'lü yıllardan itibaren pazarlama anlayışı “Ürün Odaklı” bir özellik taşımıştır. 1930'lara kadar süre gelen bu dönemde pazarlama üretmek üzerine kurulmuştur. “Ne üretirsem satarım” düşüncesinin egemen olduğu bir dönemdir. 1930'lardan itibaren “Satış Odaklı” pazarlama anlayışı geçerli olmaya başlamıştır. Bu anlayışın temel dayanağını yüksek satış = yüksek kar düşüncesi oluşturmaktadır. Satış odaklı pazarlama anlayışı 1950'lere kadar devam eden dönemi kapsamaktadır.<sup>196</sup> Bu ödemden sonra hakim olan anlayış, “pazar odaklılık”, “tüketici odaklılık” anlayışıdır. Bu anlayışın temelini “Ne Üretirsen Onu Satarsın” düşüncesi oluşturmaktadır.

1960'lı yılların başında ve ortasında Amerikan şirketleri, yerli pazarın doyuma ulaşması sonucu deniz aşırı pazarlara girmeye başlamışlardır. Amerikan kökenli çok uluslu şirketlerin başlattığı bu girişime, daha sonraki süreçlerde Avrupa ve Japon şirketleri de katılmıştır. Aynı zamanda küreselleşme sürecinin de oluşmasında önemli bir etken olan çok uluslu ve küresel nitelikli bu şirketler, pazarlama anlayışını geliştirerek ona yeni boyutlar katmışlardır. Ulusal sınırlar içerisinde yürütülen pazarlama anlayışı, çok uluslu ve küresel şirketlerin varlığıyla uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Dünya birbirinden bağımsız ve yarı olan birçok

---

<sup>195</sup> Mustafa Aksu, “Küresel Pazarlamada İleri Teknoloji Kullanımı ve Pazarlama Sistemi Üzerindeki Etkileri”, Jeopolitik, Cilt:2 Sayı: 7, 2003, s.139.

<sup>196</sup> Yavuz Odabaşı, **Post Modern Pazarlama**, Mediacat Kitapları, 2004, s.73-74.

pazardan oluşma niteliğini kaybederek tek bir pazar haline gelmiştir. Günümüzde pazarlama anlayışında ortaya çıkan bu tablo küreselleşmenin eseridir.

Günümüzde halen geçerliliğini sürdüren küreselleşme süreciyle birlikte firmaların pazarlama stratejileri önemli değişimlere uğramıştır. Değişen koşullara bağlı olarak örgütlerin pazarlama yönetimi anlayışında yeni yaklaşımlar ve uygulamalar yönelme gereksinimleri ortaya çıkmıştır.<sup>197</sup> Bu gelişmelere bağlı olarak günümüzde pazarlama faaliyetleri daha çok önem kazanmıştır.

### 3.2.1.3. Pazarlama Anlayışında Yaşanan Değişim

Dünyada son yıllarda pazarlamada en önemli gelişmelerden biri doğrudan pazarlama alanındaki gelişme olmuştur. İşletmeler, piyasada kalıcı bir rekabet avantajını sağlamak ve tüketicilerle daha iyi ilişki tesis etmek için gittikçe doğrudan pazarlamayı kullanmaktadır.<sup>198</sup>

Doğrudan pazarlama, “dağıtım ve iletişim araçlarını kapsayan, modern teknolojiyi kullanarak üretici veya satıcı işletmeler ile müşteriler arasında oluşturulan karşılıklı bir iletişim biçimidir.”<sup>199</sup>

Kavramsal açıdan bakıldığında uluslararası doğrudan pazarlama; pazara giriş stratejileri, ihracat değer zinciri, uluslararası doğrudan pazarlamanın verimliliğini değerlendirme için işlem maliyet analizi ve uluslararası pazarlamanın gelişmesini güdüleyen sürücüler arasında yakın ilişki vardır.<sup>200</sup>

Bununla birlikte günümüz pazarlama anlayışı, tüketici isteklerini ön plana alan ve müşteri memnuniyetini amaçlayan “modern pazarlama” anlayışıdır. Günümüze gelinceye kadar var olan süreçte, pazarlama anlayışında ve felsefesinde

---

<sup>197</sup> Nazmiye Demir, Dilek Birbil, Nevda Atalay ve Şevket Yıldırım, **Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:633, 1998, s.20.

<sup>198</sup> Syed H. Akhter, “**International Dricet Marketing**”, Journal of Direct Marketing, cilt: 10, sayı:2, 1996, s.14.

<sup>199</sup> İge Pınar, **Doğrudan Pazarlama**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005, s.18

<sup>200</sup> Akhter, **a.g.e.**, s.14.

farklılıklar görülmüştür. Bu farklılıkların temelini ise ekonomik ve yapısal şartlara bağlı olarak ortaya çıkan unsurlar oluşturmuştur.<sup>201</sup>

1930'lu yıllara kadar hakim olan yaklaşımı, üretim yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşım pazarlamayı, üretimi iyileştirme ve dağıtım sisteminin etkin hale getirilmesinden ibaret gören yaklaşımdır. Üretim yaklaşımına benzemekle beraber aralarında bazı farklılıklar taşıyan bir değir yaklaşım ise ürün yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, tüketicinin en kaliteli, yüksek performanslı ve özellikleri olan ürünleri tercih edeceği mantığına dayanmaktadır. Bu mantıktan hareketle işletmenin amacı ise sürekli bir ürün iyileştirme üzerine odaklanmasıdır. Bu yaklaşıma göre daha iyi ürünler ortaya koyan işletmeler, rakiplerine oranla daha çok müşteri edinirler.

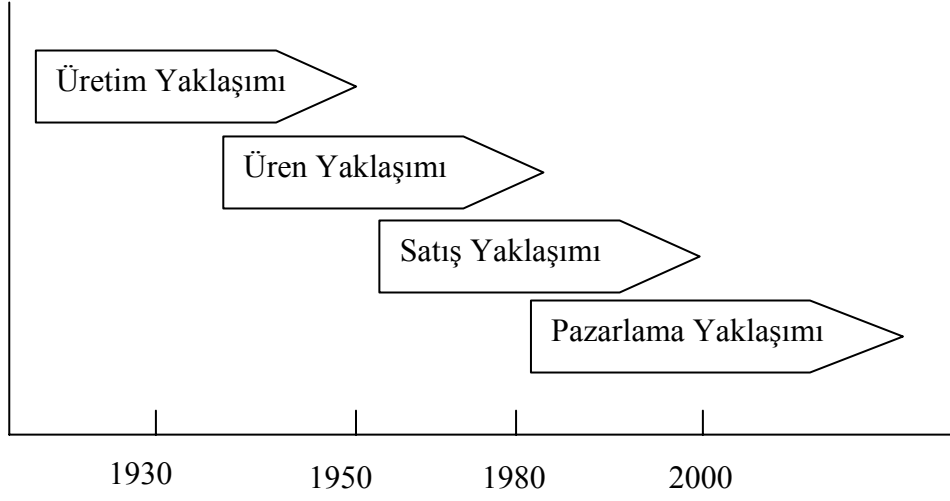
Dünyada, 1930'lı yıllardan sonra satış yaklaşımı anlayışı görülmeye başlanmıştır. Satış yaklaşımı; kapasiteden tam yararlanamayan, stoklarında fazla mal tutmak zorunda kalmış ve satış konusunda sık sık darboğazla karşı karşıya kalan firmalar tarafından benimsenen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın hareket noktası müşteri değil üründür. Bu anlayışa sahip işletmelerde geniş bir satış elemanı kadrosu mevcuttur. Satış yaklaşımı, ABD'de özellikle 1930-1945 yılları arasında üretim kapasitesinden daha iyi bir şekilde yararlanmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla kullanılmıştır.<sup>202</sup>

1960'lardan sonra yeni bir yaklaşım ortaya çıkmaya başlamıştır. Arz fazlasının yaşanmaya devam etmesi, rekabetin giderek yoğunlaşması ve gelişen süreçle birlikte tüketicinin daha çok bilinçlenmeye başlaması pazarlama yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. (Pazarlama anlayışında meydana gelen değişim bkznz. Şekil 5)

---

<sup>201</sup> Altunışık, Özdemir ve Toprak, **a.g.e.**, s.18.

<sup>202</sup> Mehmet Karafakoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayınları, 2006, s.8.



**Şekil 5.** Pazarlama Anlayışındaki Değişim

Pazarlama yaklaşımı, işletmelerin örgütsel amaçlara ulaşması için pazarın ihtiyaç ve isteklerini belirleyerek, bu ihtiyaçları sağlayacak mal ve hizmetlerin rakiplerden daha iyi ve daha etkin bir şekilde pazara sunulmasını ön gören bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım tüketici istek ve ihtiyaçlarına odaklanmış bir yaklaşımdır. Ayrıca bu yaklaşımın odak noktasını müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak müşteri bağlılığına dayanan uzun vadeli performans kriterleri oluşturmaktadır.<sup>203</sup>

Günümüzde pazarlama dünyası değişen pazar şartları, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yapısal değişimler, tüketicilerin daha çok bilinçlenmesi ve artan küreselleşmeyle birlikte yeni arayışlar içerisine girerek pazarlama yaklaşımını geliştirme gayretleri sürdürmektedirler.

#### **3.2.1.4. Küresel Pazarlamaya Geçiş Aşamaları**

Küresel pazarlama, herhangi bir firmanın mevcut kaynaklarını, belirlenen hedefler doğrultusunda küresel pazar fırsatlarına odaklama sürecidir. Firmaların bu sürece katılmasında başlıca iki unsur vardır. Bunlardan birincisi, küreselleşmeyle beraber rekabet şartlarının daha da zorlaşmasıyla firmaların hayatta kalma arzusu, diğer unsur ise büyüme ve yayılma noktasında ortaya çıkan fırsatları değerlendirme

<sup>203</sup> Altunışık, Özdemir ve Torlak, **a.g.e.**, s.19-22.



iradesidir. Günümüzde dünya, keskin çizgilerle birbirinden ayrılan ve birbirinden bağımsız, çoğul pazar olma niteliğini kaybederek küreselleşmeyle birlikte pazarların bütünleşmesine bağlı olarak tek pazar haline gelmiştir. İşletmelerin küresel pazarlara girmeleri birbirinden farklı evrelerden oluşmaktadır.<sup>204</sup>

### **1.Evre (Ulusal Aşama)**

Bu evrede firmalar, sadece iç pazarda faaliyet göstermektedir. Üretim ve buna bağlı olarak yapılacak pazarlama faaliyetleri, firmanın kendi ülkesinde gerçekleşmektedir. Firmaların oluşturdukları politika ve stratejiler, iç pazar (ulusal) odaklıdır. Bu evrede firma yöneticileri, dış pazarlara girme isteğinde bulunup hazırlanıp yapabilirler. Ancak fiili anlamda dış pazarlara yönelik bir girişimin içinde yer almazlar.<sup>205</sup>

### **2. Evre (Uluslararasılaşma Aşaması)**

Bu evrede firma, dış pazarla yönelik olarak fiili girişim içerisinde bulunmaktadır. Dış pazarlara yönelik olarak satışa başlayan firma, bir yandan da örgütsel yapısına bir uluslararası bölüm ilave ederek pazarlama faaliyetlerini, oluşturduğu bu yeni kanal vasıtasıyla yürütmektedir. Bunlara ek olarak firma, bir yandan da çok uluslu bir firmaya geçiş için önemli tecrübeler elde ederek fizibilite çalışmaları yapar.<sup>206</sup>

### **3.Evre (Çok Uluslulaşma Aşaması)**

Bu evrede firmalar, üretim ve pazarlama faaliyetlerini değişik ülkelerde üretir ve pazarlamaktadır. İhracat yerine dış ülkelerde, o ülkelerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten firmalar kurulmaktadır. Bu evre de işletmenin gerçekleştirmiş olduğu satışlarından üçte birinden fazlası dış ülkelerdeki tesislerde üretilip satılmaktadır. Bu evrenin sahip olduğu en önemli özellik, global

---

<sup>204</sup> Selime Sezgin, **Global Pazarlama**, İletişim Yayınları, 1992, s.15.

<sup>205</sup> Sezgin, **a.g.e.**, s.15

<sup>206</sup> Eren, **a.g.e.**, s.133.

pazarlara giriş aşaması olarak kabul görmesi ve global pazarlara geçiş için bir tür ön çalışma niteliğinde olmasıdır.<sup>207</sup>

#### 4.Evre (Küresel Aşama)

Burada firmanın üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini belli bir bölge veya coğrafyayla sınırlandırmayıp bütün bölgeleri ve dolayısıyla ülkeleri kapsayacak şekilde bir küresel pazarlama anlayışını oluşturması söz konusudur.<sup>208</sup>

#### 3.2.1.5. Küresel Pazarlama Stratejisi

Küresel pazar “Alıcı ve satıcıların serbestçe karşılaştıkları, değer yaratan tatminin ve mübadelenin sağlamlığı ölçeği tüm dünya olan pazardır”. Küreselleşmeyle birlikte pazarlarında hızla küreselleşmesine bağlı olarak işletmelerde küresel ölçekte faaliyette bulunmak ve küresel ölçekte çalışmalarını sürdürmek zorunda kalmışlardır.<sup>209</sup>

Küresel pazarlama stratejisi, pazarlamanın dünya boyutunda düşünülmesini ve eylemlerin planlanmasını içeren bir yaklaşımdır. Küresel yaklaşımı daha iyi anlayabilmek için pazarlarla ilgili koşulların sürekli analiz edilmesi, faaliyet ve çalışmaların değerlendirilmesi ve dünya pazar denetiminin ortak özellikleriyle birlikte heterojen müşteri/tüketicilerin ortak noktalarının tespit edilmesi ve mevcut farklılıkların etkin şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Küresel pazarlama stratejisi felsefesi yalnız pazara yönelik ve pazarı etkileyen faaliyetlere dönük değil, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörlerin gelişmesine ilişkindir.<sup>210</sup>

1950’li yıllardan başlayarak günümüze doğru dünya ticareti hızla gelişme göstermiştir. Dünya ticaretinin gelişmesine bağlı olarak yeni ürünler, yeni pazarlar oluşmuş ve pazarlar gelişen zaman zarfında küresel bir nitelik kazanmıştır.<sup>211</sup> 1980’li

---

<sup>207</sup> Eren, **a.g.e.** , s.133

<sup>208</sup> Muhittin Karabulut, **Stratejik Pazarlama Yönetimi**, Ünlversal Bilimsel Yayınları, 2004, s.18.

<sup>209</sup> Gürcan Papatya ve Nurhan Papatya, “**Pazarlamanın Küresel ve Stratejik Boyutu: Yönetim ve Çalışma ilkeleri**”, Pazarlama Dünyası, Cilt 13, Sayı 77, 1999, s.39.

<sup>210</sup> Gürcan ve Nurhan Papatya, **a.g.m.**, s.40.

<sup>211</sup> Cem M. Kozlu, **Uluslararası Pazarlama**, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, 2007, s.302.

yıllara gelindiğinde, mevcut pazarlama kavramının taşıdığı nitelik itibariyle yetersiz kaldığı görülmüş ve bu nedenle pazarlama alanında stratejik bir kavramın gerekliliğine ihtiyaç duyulmuştur. Stratejik pazarlama kavramı, firmanın odak noktasını müşteriden ve üründen alarak, firmanın dış çevresine kaydırmıştır. Firmaların ekonomik hayatta başarılı olmaları için sadece müşteri ile ilgili her şeyi bilmeleri yeterli değildir. Müşteriyle beraber, hükümet tarafından uygulanan politika ve düzenlemeleri, pazarın gelişmesinde rol oynayan ulusal ve uluslararası güçleri rekabet şartlarını ve ekonomik, politik, hukuki sistemleri de gözönünde bulundurup, değerlendirmeleri gerekmektedir.<sup>212</sup> Bu kolektif bütünlük stratejik pazarlama kavramının temelini oluşturmaktadır. Küreselleşme süreciyle beraber ortaya çıkan risklere ve olumsuz koşullara karşı firmalar kendini korumak zorundadırlar. Bu nedenle firmalar, küresel pazarlama stratejisi geliştirmek suretiyle pazarlarda ortaya çıkan olası tehditlerden kendini soyutlamış olabilecektir.

Bununla beraber küresel stratejinin bir takım yararları ve buna karşılık bir takım sakıncaları da vardır.

Küresel bir stratejinin firmaya sağladığı yararlar şunlardır.<sup>213</sup>

- Firma, bütünleşmiş bir küresel strateji vasıtasıyla dünya genelindeki maliyetlerini düşürebilir.
- Küresel bir strateji izleyen firmalar, daha az sayıda ürüne ve programa odaklandıkları için ürünlerin ve üretim programlarının kalitesini iyileştirebilir.
- Küresel erişebilirlik sayesinde firmalar, müşteri önceliklerini iyileştirebilirler.
- Küresel bir stratejinin uygulanmasıyla firmalar, piyasadaki rakipleriyle rekabet etme konusunda daha etkin mücadele etme olanağı bulur.

Bütün bunların yanında küresel stratejilerin uygulanması bazı olumsuz unsurları da beraberinde getirebilir. Bunlar;<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> Sezgin, a.g.e., s.10.

<sup>213</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.339-340.

<sup>214</sup> Eren, a.g.e., s.340-341.

- Firmanın küresel bir strateji izleyerek pazara katılımı bazı durumlarda kâr amacına hizmet etmeyebilir. Örneğin bir Amerikan şirketi olan Motorola Japon pazarına para kazanmaktan ziyade sırf küresel rekabet etmek amacıyla bu pazara girmektedir.
- Ürün tasarımı ve üretimi müşterilerin istek ve beklentilerine cevap vermeyebilir.
- Küresel standart ölçülerine göre üretilmiş bir ürün, tüm ülkelerin standart ve koşulları ile uyumlu olmayabilir.
- Tekdüze pazarlama, yerel müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamayabilir.
- Faaliyete yoğunlaşma, müşteri isteklerine tatminkar bir karşılık verme noktasında yetersiz kalır.

Küreselleşmeyle beraber ülkeler arasındaki sınırların eski önemini kaybetmesiyle, mal ve hizmet ticareti daha serbest ve daha büyük ölçeklerde yapılmaya başlanmıştır. Bu durum pazarların bütünleşmesini sağlamış ve dünya büyük ve tek bir pazar haline gelmiştir. Firmalar, küreselleşmeye bağlı olarak pazarlarının bütünleşmesiyle bir takım fırsat ve risklerle karşı karşıya kalmışlardır. Firmaların pazarlarda ortaya çıkan olumsuz koşullardan korunmak amacıyla etkili bir küresel pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Oluşturulacak küresel pazarlama stratejisinin beş temel dayanağı bulunmaktadır. Bunlar,<sup>215</sup>

- Başlıca pazarlarda büyük oynamak,
- Öz üründe standardizasyon,
- Tekdüze bir pazarlama programının uygulanması
- Değeri yüksek faaliyetlerin az sayıda ülkede yoğunlaşması,
- Rekabet stratejilerinin ülkeler arasında bütünleştirilmesi,

---

<sup>215</sup> Hasan Tutar, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayın Evi, Ankara, 2005, s.142.

### 3.2.2. Küresel İşletmelerde Üretim Politikaları

Dünyada 1973-1975 ekonomik bunalımın son bulmasıyla birlikte kapitalist ekonomiler; yüksek işsizlik oranları, düşük büyüme göstergeleri, enflasyon ve ABD'nin egemenliğinin kırılmasıyla birlikte dünyada yeni bir denge kurma zorunluluğu ile karşılaşmışlardır. Yeniden uyarlanmayı içeren bu süreçte şirketler, üretim teknolojisinin yeniden organizasyonu (sipariş üretimi ve stoksuz üretim), üretimde teknoloji kullanım oranının artışı (robotik, bilgisayarlı üretim), ürün teknolojisindeki artış ve finansal yeniden yapılanmayı içeren yeni bir döneme girmişlerdir. Yaşanan bu yeni süreçte değişimi hızlandıran başlıca unsurlar; taşıma ve pazarlamada uluslararası ağların yaygınlaşması, coğrafi sınırların önemini kaybetmesi, ülkelerin rekabete açık hale getirilmesi ve bütün bunların bir sonucu olarak işgücü pazarında, iş hacminde ve iş ve çalışma koşullarında bazı reformların yaşanmasıdır.<sup>216</sup>

#### 3.2.2.1. Küresel İşletmelerde Üretim Anlayışı

1980'li yıllardan itibaren dünyada hızlı bir değişim yaşanmıştır. Pazarların hızla değişmesi, ürün ve üretim teknolojisinde meydana gelen değişimler ve bunlara bağlı olarak giderek zorlaşan rekabet şartları, küresel işletmeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte pazarların doyuma ulaşması, müşterileri mevcut ürünler içinde tercih yaparken daha seçici kılmıştır. Tüketicilerin ürünleri tercih ederken daha seçici davranması, ürün çeşitliliğinin artmasına yol açmıştır. Firmalar, küresel rekabette müşteri odaklı bir anlayış ön gördükleri için, ürün yelpazesini geliştirip ve çeşitlendirerek, tüketicilere daha çok alternatif sunmuşlardır.<sup>217</sup>

Günümüz gelişmiş ülkeleri, İkinci Dünya Savaşı'ndan 1970'li yıllar içerisinde yaşanan petrol krizine kadarki süreçte, gerekli iş gücünü az gelişmiş ülkelere temin etmişlerdir. Bu dönem aynı zamanda dünyada fiziksel emek

<sup>216</sup> H. Neşe Özgen, "Küreselleşme, Üretim Teknikleri ve Organizasyonlarda Değişimler", Sosyoloji Dergisi, Sayı 6, 1998, s.29-30.

<sup>217</sup> Tutar, a.g.e., s.188.

yönünden iş gücünün en hareketli olduğu dönem olmuştur. 1980'li yıllara doğru gelindiğinde ülkeler arasındaki ilişkiler eskiye oranla daha çok artmıştır. Pazarların uluslararasılaşmasıyla beraber üretim de tamamen pazara yönelik olmuştur. Küreselleşme süreciyle birlikte Amerika ve Batı Avrupa başta olmak üzere gelişmiş sanayi ülkeleri için pazar, bütün dünya olmuştur. Gelişmiş ülkelere ait küresel şirketler, küreselleşme süreciyle beraber üretim faaliyetlerini, hammadde ve insan kaynağının ucuz olduğu, çevre maliyetlerinin düşük olduğu az gelişmiş ülkelere kaydırmışlardır. Bu durum dünyada küresel üretimi hızlandırmıştır.<sup>218</sup>

Gelişmiş ülkelerin üretim süreçlerini, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere kaydırmaları, bu ülkelerin gelişimi açısından da birer fırsat olarak görülmüştür. Batı Avrupa ve Amerika'ya ait şirketler, iktisadi açıdan yatırıma daha elverişli olan bu ülkelerde fabrikalar kurmaya, çeşitli yatırımlarda bulunmaya başlamışlardır. Maliyetlerin daha düşük olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yatırımların kaydırılmasıyla üretim de küresel bir nitelik kazanmıştır.<sup>219</sup>

### 3.2.2.2. Üretim Anlayışında Değişim

Endüstrileşmiş ülkeler, İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesiyle birlikte 1970 yılına kadar uzanan dönem de, kitle üretimine dayalı bir üretim anlayışı benimsemişlerdir. Firmalar, bu dönem içinde niteliksiz işgücüne ve standart ürünlere dayalı olarak pazarlarda faaliyette bulunuyorlardı. 1945-1970 yılları arasında endüstrileşmiş ülkelerin iktisadi gelişimin sağlayan kitle üretimi, tayloristik iş organizasyonuna dayanmaktadır. Bununla beraber kitle üretimi, ölçek ekonomisi ve birim işçilik maliyeti düşürücü etkisi ile üretim artışı sağlandığında ve tam kapasite kullanımına ulaşıldığında, verimlik artışı yaratmaktadır.<sup>220</sup>

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerde üretim anlayışı yeniden yapılanmıştır. Bu yeni anlayışa göre kitle üretim yapan entegre üretim yerleri terk edilerek yeni bir

---

<sup>218</sup> Ayşe İrmiş, Bilginin Küreselleşmesi ve Fason Üretim, **Bilgi Ekonomisi**, Ekin Kitabevi, 2006, s.17.

<sup>219</sup> İrmiş, **a.g.e.**, s.18.

<sup>220</sup> Selamoğlu, **a.g.e.**, s.35.

modele gelişmiştir. İşletmeler geliştirdikleri yeni modellerle birlikte esnek üretime geçmişlerdir. Esnek üretim yapısıyla birlikte işletmeler, üretim organizasyonunu dünyanın birçok noktasına ulaştırma imkanına kavuşmuşlardır.<sup>221</sup>

Buradan anlaşılacağı üzere kitle üretimi, özü itibariyle birbirine eşit, standartlaştırılmış mallardan oluşmaktadır. Küreselleşme süreciyle beraber firmaların yönetim, örgüt ve pazarlama yapılarında ve anlayışlarında olduğu gibi üretim anlayışlarında da değişim kaçınılmaz olmuştur.

### 3.2.2.3. Kitle Üretiminden Esnek Üretime Geçiş

1970’li yıllardan itibaren gelişmiş ülkeler, gerek içsel gerekse dışsal değişim faktörlerinin etkisi altında kalmışlardır. 1970’li yıllardan başlayarak günümüze doğru gelindiğinde, dünyada rekabet şartları her geçen gün daha da zorlaşmıştır. Özellikle küreselleşme süreciyle beraber teknolojik alanda ortaya çıkan baş döndürücü gelişmeler, hem ulusal ekonomilerde hem de dünya ekonomisinde çeşitli yönlerden yapısal değişimleri kaçınılmaz kılmıştır.<sup>222</sup>

Küreselleşme süreciyle beraber hızla gelişen enformasyon teknolojisi ile kitle üretimi, yerine esnek üretime bırakmak zorunda kalmıştır. Sanayi toplumuna özgü standartlaşmış ürünler terk edilerek, bunun yerine üretimde robotların kullanıldığı, yeniliklere açık ve yaratıcılığın ön plana çıktığı esnek üretim sistemine geçilmiştir. Esnek üretimin temel niteliklerini; üretimde esneklik, üründe çeşitlenme, yeni üretim kültürü, zamanında bağlantı sağlanması ve dikey üretim aşamalarının ayrışması oluşturmaktadır.<sup>223</sup>

Teknolojik alanda meydana gelen hızlı ve köklü gelişmeler, kitle üretiminin temel özelliği olarak gösterilen, kitle üretiminin temel özelliği olarak gösterilen standart ürünlere olan talebi azaltırken, buna karşılık çeşitlenmiş ünlere olan talebi

---

<sup>221</sup> İsmail Gökal, “**Global Değişim, Stratejik Ticaret Politikası ve Türkiye İçin Bir Ticaret Senaryosu**”, Dış Ticaret Dergisi, Sayı 5, 1997, s.46.

<sup>222</sup> Selamoğlu, a.g.e . , s.35

<sup>223</sup> Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998, s.121.

ise arttırmıştır. Uluslararası rekabetin artması ve teknolojik gelişmelerde yaşanan devrim, kitle üretiminin etkinliğini yitirmesinde kilit rol oynamıştır. Kitle üretimi, küreselleşme süreciyle birlikte ortaya çıkan hızlı değişim karşısında beklenen uyumu gösterememiştir. Standart ürünlerin üretiminde etkin rol oynayan kitle üretimi, ürün kalitesinin önem kazanması ve ürün çeşitliliğinin artmasıyla geçerliliğini hızla kaybetmiştir.<sup>224</sup>

Sonuç itibariyle şunu diyebiliriz ki, kitle üretimi özellikle küreselleşme süreciyle beraber başta teknoloji olmak üzere birçok alanda, yaşanan hızlı değişime uyum sağlayamamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle beraber ürün çeşitliliği artmış, buna bağlı olarak da firmalar kitle üretiminden esnek üretime geçmişlerdir. Zira esnek üretim, teknolojik alanda ve müşteri istek ve beklentilerinde ortaya çıkabilecek her türlü yeniliklere karşı daha kısa sürede ve hızla cevap verilebilecektir.

#### **3.2.2.4. Küresel İşletmelerde Üretim Yöntemleri**

Günümüzde dünyada pek çok değer küreselleşme sürecinde değişime maruz kalmakta ve sonuçta evrenselleşmektedir. Serbest piyasa mekanizmalarının hakim olduğu günümüzün küresel dünyasında firmalar, üretim süreçlerini dünyanın çeşitli noktalarına yayarak ürün geliştirmektedirler. Örneğin bir araba markası olan Mazda, California'da tasarlanmakta, montajı Michigan ile Meksika'da gerçekleştirilmekte ve finansmanı ise Tokyo'da yapılmaktadır.<sup>225</sup> Günümüzde küresel işletmelerin birçoğu hammaddeyi ucuza almakta, iş gücünün ucuz olduğu yerlere yatırım yapmakta ve üretim süreçlerini de en düşük maliyetle gerçekleştirecek şekilde dünyanın çeşitli noktalarına yaymaktadırlar. Amaç maliyetleri minimum, kârları ise maksimum kılmaktadır.

Küreselleşme süreciyle birlikte teknolojik gelişmeler hız kazanmış ve rekabet artmıştır. Bu durum ise ürünlerin yaşam süresini kısaltmıştır. Yaşanan bu gelişmeler karşısında firmaları çeşitli önlemler almaya itmiştir. Firmalar, stok düzeyini en aza

---

<sup>224</sup> Selamoğlu, a.g.e., s.37-38.

<sup>225</sup> Tutar, a.g.e., s.189.



indirgeyen, kaliteli fakat düşük maliyetli üretim anlayışı benimseyen, ürün ve talepte meydana gelebilecek olası değişikliklere karşı daha esnek olan, üretim teknolojilerini daha iyiye taşıyan bir anlayış benimsemişlerdir. Bununla birlikte küresel işletmeler, birim üretim maliyetlerini en aza indirmek amacıyla, üretim süreçlerini çeşitli kıstasları gözönünde bulundurarak ayırma ve üretimin her bir aşamasını en uygun koşulların bulunduğu ülkelerde yapmaya başlamışlardır.<sup>226</sup>

---

<sup>226</sup> Tutar, a.g.e., s.190.

**Tablo 5: Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Göstergesi**

Bilim ve Teknoloji Göstergeleri	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>AR-GE İstatistikleri(1)</b>															
AR-GE Harcaması/GSYİH (%)	0.33	0.54	0.50	0.44	0.36	0.38	0.45	0.49	0.50	0.63	0.64	0.72	0.67	-	-
Toplam AR-GE Harcaması (Satın Alma Gücü Paritesine göre - Milyon USD)	1,002	1,487	1,515	1,465	1,155	1,303	1,719	2,012	2,114	2,636	2,749	3,003	2,981	-	-
Kişi Başına Düşen AR-GE Harcaması (Satın Alma Gücü Paritesine göre - USD)	17.75	25.9	25.9	24.6	19.1	21.1	27.4	32.2	32.5	39.8	40.5	43.8	42.8	-	-
<b>AR-GE Harcamalarını Gerçekleştiren Kesimlerin Harcama Oranları (%)</b>															
Ticari Kesim	20.8	21.1	24.0	22.9	24.7	23.6	25.9	32.3	31.6	38.0	33.4	33.7	28.7	-	-
Kamu	9.9	7.9	8.2	9.9	8.7	7.4	11.9	10.5	7.3	6.7	6.2	7.4	7.0	-	-
Yükseköğretim	69.3	71.0	67.8	67.2	66.6	69.0	62.2	57.2	61.1	55.3	60.4	58.9	64.3	-	-
<b>AR-GE Harcamalarını Finanse Eden Kesimlerin Katkı Oranları (%)</b>															
Kamu	71.4	70.0	64.0	65.2	60.4	62.4	56.6	53.8	55.3	47.7	50.6	48.0	50.6	-	-
Ticari Kesim	27.6	28.5	33.8	31.8	35.5	32.9	36.8	41.8	41.8	43.3	42.9	44.9	41.3	-	-
Diğer Yurtiçi Kayn.	0.8	1.3	1.8	2.2	2.4	2.7	4.7	2.6	4.5	4.2	5.2	6.3	6.9	-	-
Yurtdışı Kaynaklar	0.2	0.2	0.4	0.8	1.7	2	1.9	1.8	0.3	4.8	1.2	0.8	1.3	-	-
AR-GE Personeli Sayısı (Tam Zaman Eşdeğeri)	16,246	14,969	15,701	16,087	16,899	18,498	21,983	23,432	22,892	24,267	27,003	27,698	28,964	-	-
AR-GE Personeli Sayısı (Onbin İşgücüne Düşen)	7.2	7.2	7.5	7.6	7.6	8.2	9.6	10.4	10.2	10.5	13.1	12.8	13.6	-	-
Araştırmacı Sayısı (Onbin İşgücüne Düşen - Lisans ve üstü derecede eğitilmiş)	5.4	5.7	6.0	6.3	6.5	7.0	7.9	8.4	8.4	8.7	11.2	10.5	11.2	-	-

### 3.2.2.5. Küresel İşletmelerde Üretim

İçinde bulunduğumuz küresel değişim sürecinde ortaya çıkan en önemli faktörlerden birisi, dünya ekonomisinin yeniden yapılanmasıdır. İkinci Dünya savaşı'ndan sonra uluslararası sistem, ABD'nin önderliğinde şekillenmiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte ekonomiler arası etkileşim artmış, karşılıklı olarak birbirlerini beslemişlerdir. Karşılıklı olarak birbirini besleyen bu dinamik süreç, hız kesmeden halen devam etmektedir. Bu dinamik süreç halen devam ettiği için, küresel değişimin net sonuçları ortaya konulamamaktadır.<sup>227</sup>

Küreselleşme süreciyle beraber işletmeler de üretim anlayışlarını bu sürece göre uyarlamışlardır. Küreselleşme süreciyle birlikte işletmeler, belirli işler için kısmen ya da tümüyle özel olarak geliştirilmiş ürünlerden azar azar üretmektedirler. Küresel işletmeler, üretimde bulunurken en son teknolojiyi kullanmaktadırlar. Böylece teknolojinin de desteğiyle daha ucuz üretim gerçekleştirmektedirler. Küresel işletmeler üretimde bulunurken, üretimlerini üretiminde bulunan ürünün parçalarını bir ülkede gerçekleştirmekte, bir başka ülkede ürünün montajı ve rötuşları yapılırken, üçüncü bir ülkede ürünün boyaması yapılabilir ve başka bir ülkede de hazır hale getirilen ürün depolanabilmektedir.<sup>228</sup>

Günümüzün küreselleşen dünyasında özellikle bilgi teknolojilerin meydana gelen gelişmelere bağlı olarak üretim artık ulusal bir faaliyet olmaktan çıkarak uluslararası pazarın bir parçası olmuştur. Küreselleşmeyle birlikte uluslararası rekabetin daha da artmasıyla birlikte firmalar özellikle ucuz hammadde, ucuz emek ve ucuz sermayeye önem vermişlerdir.<sup>229</sup>

Küreselleşme süreciyle birlikte firmalar üretimlerini, ucuz emek gücüne sahip, hammadde kaynaklarının olduğu, daha çok gelişmemiş ülkelere kaydırmaktadırlar.<sup>230</sup> Burada güdülen amaç maliyetleri minimize etmektir.

<sup>227</sup> Numan Kurtuluş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.88.

<sup>228</sup> Tutar, **a.g.e.**, s.194.

<sup>229</sup> Kuleyin, **a.g.m.**, s.36.

<sup>230</sup> Tutar, **a.g.e.**, s.196-197.

Küreselleşme süreciyle birlikte iş dünyasında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişleri şöyle özetleyebiliriz:<sup>231</sup>

- Ar-Ge faaliyetlerinde artış; dünya genelinde yeni teknolojilere ulaşmak için Ar-Ge harcamalarının hacmi artmıştır.
- Talepte yaşanan hızlı değişimler; iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim talebi etkilemiş, bu durum ürünlerin ömrü azaltırken, yeni tüketim kalıpları ve talep oluşturmaktadır.
- Otomasyon uygulamalarının yaygınlık kazanması; bu durum ürünlerde standartlaşmayı ve yüksek kaliteyi beraberinde getirmiştir. Üretim hamcı artarak, maliyetler düşmüştür.
- Üretim girdilerinin çeşitlenmesi; Dünya genelinde genel üretim miktarında ve çeşidinde artış sağlanmıştır.

### 3.3.3. Küresel İşletmelerde Personel Politikaları

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte hızlı değişim gösteren ekonomilerde işletmeler rekabet politikalarını değiştirmek, kaynak dağılımına etkinlik yaratmak, üretimlerdeki maliyetleri minimize etmek gibi yöntemleri kullanarak rekabet ortamı oluşturmaktadırlar. Ayrıca yoğun rekabet şartlarıyla karşı karşıya kalan işletmeler, küresel pazarda teknolojik yenilik, sermaye yeterliliği düşük maliyet, artan kalite gibi faktörlerle birlikte özellikle çalışanların entelektüel yönlerinden de yararlanmak suretiyle rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar.<sup>232</sup>

İçinde bulunduğumuz yüzyılın son çeyreğinde, büyük bir hızla devam ve etkisini artıran küreselleşme sürecinde, geleneksel kaynaklar eskiye oranla önemini kaybetmiştir. Küreselleşme süreciyle beraber ortaya çıkan küresel rekabet şartlarında, rekabet üstünlüğü elde etmek ve bu üstünlüğü devamlı kılmak için farklı

---

<sup>231</sup> Tutar, a.g.e., s.197-198.

<sup>232</sup> Bünyamin Akdemir, “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniv. İktisat Fakültesi, Sosyal Siyaset Konferansları, 49.Kitap, 2005, s.428-429.

özelliklere sahip olmak bir zorunluluk olmuştur. Günümüzde uluslararası boyutta rekabet etmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla firmalar, insan unsurunu ön plana çıkarmışlardır. Küreselleşmeyle beraber ortaya çıkan bilgi toplumunda, insan unsurunun üretim sürecindeki önemi eskiye oranla daha çok artmıştır.<sup>233</sup>

### 3.3.3.1. Personel Kavramı ve Personel Yönetimi

Personel yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan personelin tedarik edilmesi, personelin yeteneklerinin geliştirilmesi ve personelin yeteneklerinin geliştirilmesi ve personelden etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak için gerekli örgütsel koşulları sağlama sürecidir. Personel yönetimi, kapsam bakımından statik ve sınırlı bir görevi yerine getirmektedir.<sup>234</sup>

Personel yönetimi; “bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile bu örgüte ait personelin sağlanması yetiştirilip geliştirilmesi maddi bakımdan tatmini, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir.”<sup>235</sup>

Personel ise; örgüt içindeki yönetsel ve örgütsel bütün faaliyetlere katılan, sorumluluk taşıyan, verilen görevleri yerine getiren beşeri kaynaklara denilmektedir.<sup>236</sup> Personel yönetimi, personelle ilgili işlem ve düzenlemeleri kapsayan bir süreçtir. Czech'e göre personel yönetiminin; yönetim-özlük işleri, atama, kadro, iş değerlendirme, özel uygulamalar, eğitim-geliştirme, işçi-memur-işveren ilişkileri, koruma ve muhasebe olmak üzere dokuz işlevi bulunmaktadır. Schuler ise personel yönetiminin işlevlerini; insan kaynağı ihtiyacının planlanması, gereksinim duyulan personeli atamak, etkili iş-çalışma ilişkilerini kurmak, personel davranışlarını izlemek ve güdülemek, ödeme, eğitim ve kariyer geliştirmek, çalışma

---

<sup>233</sup> Selamoğlu, a.g.e., s.32

<sup>234</sup> Nuri Tortop vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın., 2006, s.26.

<sup>235</sup> Celalettin Serinkan, “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, Sayı:4, 1996, s.22.

<sup>236</sup> Tutar, a.g.e., s.180.

ortamını ve koşullarını iyileştirmek ve işçi kuruluşları ile etkili ilişkiler kurmak olmak üzere sekiz başlık altında toplanmıştır.<sup>237</sup>

### 3.3.3.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

1970’li yıllara gelindiğinde işletmeler için oldukça önem taşıyan personel yönetimi anlayışında önemli değişiklikler olmuştur. Bilginin her geçen gün daha çok önem kazanması, teknoloji ve çevresel faktörlerde yaşanan değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni gelişmeler ve yeni teknikler, insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir yaklaşım oluşturmuştur.<sup>238</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, işletmedeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde gelişmesini sağlayıp, işletmeyle uyumlu ve bir bütün oluşturacak şekilde bakış açısı kazanmasını sağlama amacını güder. Bu özelliği ile insan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.<sup>239</sup>

Camman’a göre ise “insan kaynakları yönetimi insan faktörünü ön plana çıkararak, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik önemini farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır.”<sup>240</sup>

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin artması, işletmelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerini yeniden düzenlemesine neden olmuştur. Bu nedenle işletmeler yaşanan yoğun rekabet şartlarında insan kaynakları yönetimi uygulama ve

---

<sup>237</sup> Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Çev.: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994, s.139.

<sup>238</sup> Serinkan, **a.g.m.**, s.21.

<sup>239</sup> Filizöz, **a.g.m.**, s.162.

<sup>240</sup> Filizöz, **a.g.m.**, s.162.

politikalarını stratejik bir unsur olarak kabul edip rekabet avantajı sağlama yoluna girmişlerdir.<sup>241</sup>

Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimine oranla daha eski bir kavramdır ve kullanım sahası daha geniştir. Ancak içinde bulunduğumuz zamanda her alanda görülen hızlı gelişmeler ve yeniliklere paralel olarak işletmeler, personel yönetimi terimi yerine insan kaynakları yönetimi terimini kullanmaya başlamışlardır. İKY, isim olarak ilk defa 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır. 1970'li yıllarda ise işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılma sahası bulmuştur. İKY, işletmelerdeki çalışanların katkılarını en üst noktaya çıkarmayı amaçlayan ve çalışanların işletmeyle bütünleşmesini esas alan bir yaklaşımdır.<sup>242</sup>

### **3.3.3.3. Personel Planlamasında Küreselleşmenin Etkisi**

İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan 1970'li yılların ortalarına kadar geçen zaman zarfında, gelişmiş ülkelerde yüksek ücretli işler, vasıfsız kas gücüne dayanan çalışanların oluşturduğu işlerde toplanmıştır. Bu eğilim günümüze doğru geldiğinde geçerliliğini kaybetmiştir. Günümüzde küreselleşme süreciyle birlikte sınırlar eski önemini kaybetmiştir. Buna bağlı olarak mal, sermaye, işgücünün uluslararası sahada daha serbest dolaşımı söz konusu olmuştur. Günümüzde gerek ulusal, gerekse de uluslararası çalışan her örgüt, değişen teknoloji ve çevre şartlarını göz önünde bulundurarak personel seçmek ve istihdam etmek durumundadır.<sup>243</sup>

Küreselleşme süreciyle birlikte firmaların personel politikaları da değişmektedir. Ulusal piyasalarda faaliyette bulunan firmalarda yapılan ekonomik etkinlikler belli ölçüler içerisinde geliştiği için, firmaların personel politikaları da hep belli çerçeveler içerisinde oluşmaktadır. Ancak küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası görevlerde çalışacak personelin seçimi, yerel çalışan firmalara göre farklılık arz etmektedir. Yurt dışında istihdam edilecek çalışanların seçiminde bazı kriterleri göz önünde bulundurmak gerekir. Yurt dışında çalışacak personelin iş ile

---

<sup>241</sup> Akdemir, **a.g.m.**, s.27-28.

<sup>242</sup> Serinkan, **a.g.m.**, s.27-28.

<sup>243</sup> Tordop, vd., **a.g.e.**, s.351.

ilgili teknik ve idari becerinin yanında bazı artı değerleri de taşıması gerekmektedir. Yurt dışında istihdam edilecek personelin gideceği ülkenin kültürüne uyum sağlaması, dilini bilmesi, farklı kültürlerdeki insanlarla iyi etkileşim içinde olması ve diplomatik yeteneğe sahip olması başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır.<sup>244</sup>

#### **3.3.3.4. Küresel Nitelikli Personel Seçimi**

Küresel işletmeler, uluslararası alanda faaliyette buldukları için, personel seçiminde, özellikle yönetici adaylarının bulunup istihdam edilmelerinde bir takım kriterleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Küresel işletmeler, yerel işletmelere oranla uluslararası bir nitelik arz ettiği için, personel seçiminde de yerel firmalara göre bazı artı kazanımlara ihtiyaç duymaktadır.

Küresel işletmeler personel seçerken şu nitelikleri göz önünde bulundururlar :<sup>245</sup>

1. Sonuç elde etme özelliği: Küresel işletmelerde karar alma pozisyonunda bulunan ve süreçleri yönlendiren personellerin kendi alanlarında büyük bir yeteneğe ve yetkinliğe sahip olması gerekmektedir.
2. Teknik ve yönetsel yetenekler: Ülke dışında istihdam edilecek personelin, değişime açık, yeni teknolojilere uyumlu ve kendini sürekli geliştiren yeteneklere sahip olması gerekmektedir.
3. Enerji ve inisiyatif sahibi olma, iyi bir yönetici olmanın en temel unsurlarından birini oluşturmaktadır.
4. Uyum Sağlama: Küresel işletmeler, farklı çevreler de mekanlarda faaliyette buldukları için doğal olarak bu farklılığın getireceği bir takım sorunlar kaçınılmaz olacaktır. Çalışanların bu farklılıkların yaratmış olduğu sorunlara karşı göstereceği uyum ve başarı, olası bu sorunların aşılmasında önemli rol oynayacaktır.
5. Diplomatik yetenek: İşletmelerin başarısında önemli pay sahibi olan yöneticiler, aynı zamanda dış ülkelerde temsilci vazifesi görürler. Dolayısıyla

---

<sup>244</sup> Tutar, a.g.e., s.182.

<sup>245</sup> Erkan, a.g.e., s.125.



yöneticilerin kurdukları diyaloglar ve ilişkiler, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

6. Kültürel uyum: Dış ülkelere gönderilecek yöneticilerin, gittikleri ülkelerin sosyal dokusuna, kültürlerine yabancı kalmaması başarılarında önemli rol oynar. Kültürel uyum, iyi ilişkilerin doğmasında önemli bir işlev görür.

### 3.3.3.5. İnsanın Artan Önemi ve Eğitimi

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkardığı yeni toplum, bilgi toplumdur. Bilgi toplumunda kol gücüne duyulan ihtiyaç oldukça azalmıştır. Buna karşılık bilgi toplumunda uzman işgücüne, nitelikli işgücüne olan ihtiyaç ise artmıştır.<sup>246</sup>

Günümüzde bir çok işletme rekabette geri kalmamak için insanı, yatırım yapılması gereken bir kaynak olarak görmeye başlamışlardır. Ayrıca işletmeler, yetenekli, bilgi ve beceriye sahip çalışanları işe almanın önemini görerek çalışanların eğitimine de ağırlık vermeye başlamışlardır. Küresel işletmeler, teknoloji, hammadde, sermaye ihtiyaçlarını kolay temin ederken, en önemli rekabet unsurunun bilgi ve beceriye sahip insan unsurunun olduğunu görmüşlerdir. Küreselleşme süreciyle birlikte yaşanan hızlı değişim sürecinde firmalar, yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlamak için çalışanlarının eğitilmelerine önem vermişler. Bu amaçla bir yandan nitelikli eleman ihtiyacını sağlamak amacıyla eğitim seviyesini yükseltip talebin dış piyasadan sağlanması yoluna giderken, bir yandan da firma-içi veya meslek-içi eğitimlere ağırlık verilerek firmaların kendi bünyelerinde elemanları yetiştirmek suretiyle ihtiyaçlarını karşılama yoluna gittikleri görülmüştür.<sup>247</sup>

Firmaların, eğitim ve geliştirme programlarıyla güttükleri ortak amaç, personelin bilgi ve yeteneklerini geliştirmek suretiyle başarılarının artırılmasında katkı sağlamaktır. Ayrıca eğitim programları vasıtasıyla çalışanlar, görev yapacakları dış ülkeler için de hazır hale gelmektedirler.<sup>248</sup>

---

<sup>246</sup> Filizöz, **a.g.m.**, s.168-169.

<sup>247</sup> Kurtulmuş, **a.g.e.**, s.168.

<sup>248</sup> Tutar, **a.g.e.**, s.185.

Böylece firmalar tarafından çalışanlarına sunulan eğitim programları; bir yandan personelin kişisel gelişimini, bilgi ve yeteneklerinin gelişimini sağlayıp, işletmelerin başarılarını arttırırken, diğer yandan ise farklı ülkelerde istihdam edilecek personelin uyumunu, gelişimini ve ilerlemesine vesile olmaktadır.

### **3.3.4. Küresel İşletmelerde Finans Faaliyetleri**

1970’li yılların başında Bretton Woods sisteminin iflas etmesi, devletler ile piyasalar arasındaki ilişkilerde köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bununla birlikte liberalizasyon hareketlerinin başlaması ve teknolojik alanda yaşanan gelişmelerin hız kazanması, dünyada uluslararası finans hareketlerinin güçlenmesini sağlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte teknoloji, iletişim ve ulaşım alanında sağlanan gelişmelere paralel olarak uluslararası sermaye hareketlerine getirilen sınırlamaların da kaldırılmaya başlamasıyla uluslararası mali piyasalar, birbirine entegre tek bir pazar haline gelmiştir.<sup>249</sup>

Günümüzde finans piyasaları büyük bir değişim ve dinamizm içindedir. Yaşanan bu dinamik değişimde, bilgi teknolojileri alanında yaşanan hızlı değişimin, liberalleşme hareketlerinin ve deregülasyonların (kısıtlayıcı düzenlemelerin ortadan kaldırılması) önemli bir rolü bulunmaktadır. Küreselleşme süreciyle birlikte dünya ekonomisinde sermaye ve finans faaliyetleri hızla küreselleşmektedir. Bu durum ülkeleri kendi piyasalarını daha rekabetçi kılabilmek için koruyucu politikalarından vaz geçmesine neden olmaktadır.<sup>250</sup>

#### **3.3.4.1. Küresel Finans Kavramı ve Finansal Küreselleşme**

Günümüzde küreselleşmenin kendisini en yoğun olarak gösterdiği alan sermaye ve finans piyasalarıdır. Kavram olarak finansal küreselleşme; “uluslararası

---

<sup>249</sup> Ali Alp, “Küreselleşmenin Mali Piyasalar Üzerine Etkisi”, Finans-Politik&Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt:40, Sayı: 473, 2003, s.21-22.

<sup>250</sup> Muharrem Afşar, **Finansal Küreselleşme ve Türk Bankacılık Krizleri Üzerine Etkileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1558, Eskişehir, 2004, s.57.

finans piyasalarını ayıran sınırların kalkması ve uluslararası sermaye akımlarının ileri boyutlar kazanmasını ifade etmektedir.<sup>251</sup>

Finansal küreselleşme, dünya ekonomisinde küreselleşmenin ortaya çıkardığı önemli olgulardan birisidir. Öyle ki, küreselleşmeyle birlikte dünya ölçeğinde yaşanan sermaye hareketleri 1984–89 döneminde 13,5 milyar dolar iken, 1999 sonlarına doğru 130 milyar dolara yaklaşmıştır. Uluslararası sermaye piyasalarında bir günde el değiştiren döviz miktarı 1,5 trilyon doları bulmaktadır. Bu miktar dünyadaki mal ve hizmet ticaretinin 50 katına tekabül gelmektedir. Ayrıca 1970–2000 yılları arasındaki dönemde gelişmiş ülkelerdeki sınır ötesi sermaye akışının dünya gayrisafi hâsılasına oranı %3'den %17'ler düzeyine çıkmıştır. Bu eğilim gelişmekte olan ülkelerde de görülmektedir. Bu oran gelişmekte olan ülkelerde %0'lardan %5'ler düzeyine yükselmiştir.<sup>252</sup>

Dünyada özellikle 1970'lerin ortalarından itibaren başlayan ve 1980'lerin başında kendisini daha çok hissettiren ABD'deki serbestleşme düzenlemeleri ile belirginleşen liberalleşme eğilimleri, zaman için GATT ve diğer etkinliklerle birlikte ülkeler arasındaki ilişkilerini daha da serbest ve etkin yapılmasını sağlamıştır. Bu durum dünya üzerinde iktisadi alanda liberal açılımları daha belirgin kılmıştır.<sup>253</sup>

Finansal küreselleşmeden piyasalarda faaliyette bulunan finansal kurumlar da etkilenmektedir. Küreselleşmeyle birlikte uluslararası fon hareketlerinin artması, finansal kurumları yeni teknolojiler kullanmaya, kalifiyeli personele sahip olmaya ve uzmanlaşmaya yönlendirmektedir. Son yıllarda uluslararası piyasalara egemen olan küreselleşme olgusu, ülkelerarası ticaretin ve sermaye hareketinin önündeki engelleri ortadan kaldıracı bir etki yapmaktadır. Bu durum sermaye hareketlerini hızlandırmakta ve gelişmekte olan ülkelerin finansal piyasalarının gelişmesine ve dış dünya ile kucaklaşmasına vesile olmaktadır.<sup>254</sup>

---

<sup>251</sup> Mahmut Masca, “Küreselleşmenin Ekonomik Yönden Analizi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:4, 1998, s.355.

<sup>252</sup> Afşar, a.g.e., s.66

<sup>253</sup> Balkanlı, a.g.m., s.20.

<sup>254</sup> Afşar, a.g.e., s.66-67.

Günümüzde mali kaynakların kullanımında göz önünde bulundurulmuş en önemli etken, en büyük gelirin nereden ve nasıl elde edileceğidir. Sermayenin küreselleşmesine bağlı olarak uluslararası yatırımlarda çok uluslu ve küresel şirketler en önemli rolü oynamaktadırlar. Sonuç itibarıyla sermayenin küreselleşmesine bağlı olarak mali kaynakların sadece tasarruf edildikleri coğrafi alanlarda kullanılmama mecburiyeti ortadan kalkmıştır.<sup>255</sup>

### 3.3.4.2. Finansal Piyasalarda Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesinin II. Dünya Savaşı'ndan sonra, özellikle 1960'larda ortaya çıktığı görülmektedir. Çok uluslu ve küresel şirketler 1960'lardan itibaren dünyada faaliyetlerini giderek arttırmışlar ve bunun sonucunda uluslararası ticaret hızla büyümüşür. 1971-73 döneminde Bretton Woods sabit ayarlanabilir kur sisteminin çökmesi sonucu sermaye piyasaları hızla uluslararasılaşmıştır. 1976 yılında Kingston'da ABD, Japonya ve günümüzün Avrupa Birliği üyelerinin arasında esnek döviz kuru sistemi benimsenmiştir. Bütün bu gelişmeler birbirine entegre olan bağımlı bir dünya ekonomisinin trendleri'ni oluşturmuştur.<sup>256</sup>

1980'li yıllara gelindiğinde hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde finans sektörü hızla büyümüşür. Bu dönemde uluslararası ticaret % 12, dünya üretimi %10 büyümüşür. Ayrıca bankacılık işlemleri %20 artmıştır.<sup>257</sup>

1980'li yıllardan sonra IMF ve Dünya Bankası'nın da yönlendirmesiyle birlikte gelişmekte olan ülkelere finansal piyasalarda deregülasyon hareketleri başlamıştır. Böylelikle gelişmekte olan ülkelere yönelik sermaye girişi için var olan engeller kalkmıştır.<sup>258</sup>

---

<sup>255</sup> Selamoğlu, a.g.e., s.31.

<sup>256</sup> Ufuk Başoğlu, Nalan Ölmezoğulları, İlker Parasız, **Dünya Ekonomisi**, Bursa, 1999, s.3-4

<sup>257</sup> Sevgi Gerek, **Finansal Küreselleşme ve Türkiye**, T.C. Anadolu Üniv. Yayınları; No:1095, Eskişehir, 1999, s.54.

<sup>258</sup> Masca, a.g.m., s.357.

İçinde bulunduğumuz küresel dünyada son 20 yıllık sürece baktığımızda, sermaye piyasalarının liberalleştiği, ülkeler arasında ticareti engelleyen engellerin ortadan kalktığı, uluslararası finans piyasalarının geliştiği ve yabancı sermaye hareketlerini arttığı bir dönem görülmektedir.<sup>259</sup>

Özellikle 1980'lerden sonra bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan hızlı gelişmeler ve yenilikler, sermayenin küreselleşmesinde önemli bir rol oynamıştır.<sup>260</sup>

### 3.3.4.3. Finansın Küreselleşmesinin Nedenleri

Sermaye piyasalarında küreselleşmeye gidilmesinin nedenlerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:<sup>261</sup>

- Dış ülkelerde fabrika veya üretim tesisi kurmak ya da satın alma yoluyla yabancı sermaye yatırımında bulunmak,
- Yabancı sermaye piyasalarından tahvil ve hisse senedi gibi menkul değerler elde etmek,
- Finans piyasalarının uluslararası rekabete açık hale getirilmesi,
- Ülkeler arasındaki finans ilişkilerinin gelişmesini sağlama amacıyla var olan kontrol ve sınırlandırmaların ortadan kaldırılması,
- Arbitraj ve spekülasyon yapmak,
- Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan devrim niteliğindeki gelişmeler.

Bunlara ek olarak şunları da gösterebiliriz:<sup>262</sup>

- 1980'li yıllardan başlayarak birçok ülkede sermaye ve finans piyasalarında yaşanan deregülasyon hareketleri
- Doların 1973 yılında devalüasyon yaşamasıyla birlikte kurların dalgalanmaya bırakılması

---

<sup>259</sup> Gerek, a.g.e., s.55.

<sup>260</sup> Selamoğlu, a.g.e., s.30

<sup>261</sup> Tutar, a.g.e., s.205-206.

<sup>262</sup> Masca, a.g.m., s.356-357.

- Büyük çaplı sermaye yatırımlarını içeren projelerin Dünya Bankası ve konsorsiyum bankaları tarafından desteklenmesi
- Finansal araçların çeşitlilik kazanması,
- 1980’li yıllarda ABD’nin dış ödemeler konusunda açıklar vermesi, doların değer kaybetmesi ve Japon mali piyasasının giderek güçlenmesi,

Sonuç olarak yukarıdaki unsurları göz önünde bulundurarak şunu söyleyebiliriz ki, küreselleşmenin esas itici gücünü finansal küreselleşme oluşturmaktadır. Dünya da son yıllarda yaşanan hızlı ve köklü değişimler finansal alana da yansımış ve finansal küreselleşmeyi kaçınılmaz kılmıştır.

## SONUÇ

Günümüzde 21. yüzyılın en göze çarpan özelliği, tüm kürede gözlemlenen kamülatif değişim sürecinin büyük bir hızla ve kesintiye uğramadan devam etmesidir.

Dünyada 20. yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde bu dönem, insanlık tarihi açısından o tarihe kadar benzeri görülmemiş bir değişim ve hızlı bir yenileşme hareketinin başladığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde dünyada küresel çapta ekonomik, siyasi ve kültürel değerler yeniden derleyip şekillenmeye başlanmıştır. Bu yeni dönemin adı küreselleşmedir. Küreselleşme olgusu özellikle 1980'lerde başlayarak günümüze doğru varlığını her geçen gün daha çok hissettirmektedir. Küreselleşme olgusunun ortaya çıkışı tek bir sebebe bağlanmayacak kadar çeşitlidir.

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerin başında küresel şirketlerin gelmektedir. Küresel şirketler, küreselleşme sürecinin dinamosunu oluşturmaktadır. Küresel işletmeler, sahip oldukları büyük sermaye güçleriyle birlikte dünyanın birçok noktasında faaliyette bulunmakta ve dünya ticaretine yön vermektedirler.

Dünyada, II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan iki kutuplu siyasi yapı 1990'ların başından sonra SSCB'nin dağılmasıyla son bulmuştur. Kapitalizmin en önemli rakibi olan Komünizmin etkinliğini yitirmesiyle dünya, ABD güdümünde tek kutuplu bir yapıya sahip olmuştur. Böylece kapitalizm dünyada hızla yayılma imkanı bulmuş, 1980'lerden itibaren hızla varlığını hissettiren küreselleşme olgusuyla birlikte etkinliğini artırmış, yeni bir ivme kazanmıştır.

Böyle bir yapı içinde özellikle ABD başta olmak üzere Avrupa ve Japonya eksenli küresel şirketler, dünyanın bir çok yerinde faaliyette bulunmuşlar ve adeta dünyayı bir örümcek ağı gibi sarmışlardır. Küreselleşmeyle beraber küresel

şirketlerin dünya ölçeğinde etkin olmaları, rekabet şartlarını daha da zorlamıştır. Küresel şirketler dünyanın birçok yerinde fabrikalar açıp tesisler kurmuşlardır. Her şey önce firmalar, üretim yeri seçerken daha önce hammadde kaynaklarına ve pazarlara yakın olma zorunluluğu ararlardı. Ancak günümüzde küresel şirketler yatırım yaparken; iş gücünün ucuz olduğu, çevre düzenleme kanunlarının esnek oluşu ve çalışanların sosyal açıdan çok fazla yük getirmediği yerlere yatırım yapmayı cazip bulmaktadırlar.

Altı çizilmesi gereken önemli bir nokta da dünyada son 20-25 yıl içerisinde teknolojik alanda - özellikle iletişim, bilgi teknolojilerinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi- yaşanan gelişmelerin küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasında büyük bir rol oynamasıdır. Özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi mesafeleri kısaltmış, ulaşımı kolaylaştırmış ve zaman konusunda kolaylık sağlamıştır. Bu durum birçok kıtada, bölgede, küresel şirketlerin faaliyette bulunmalarına olanak sağlamıştır.

1980'li yıllardan itibaren başlayan köklü değişim süreci öncelikli olarak kendini teknoloji alanında göstermeye başlamıştır. Teknolojik alanda yaşanan baş döndürücü gelişmeler sosyal hayatımızın birçok alanına yansımakta ve pratik sağlamaktadır. Bu süreçte yeni teknolojiler - özellikle enformasyon ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler - firmaları etkilemiş, firmalar ulusal kalıpları kırarak küresel alanda rekabet etmeye başlamışlardır. Zira birçok firma için bu kaçınılmaz olmaktadır. Son zamanlarda küreselleşme olgusuna bağlı olarak rekabetin giderek zorlaştığı, küresel ölçeğe taşındığı dünyada, sosyal birer varlık olan işletmelerin, hayatta kalabilmesi için değişen şartlara uymak zorunluluğu zaruret göstermiştir.

Burada önemli olan bir nokta da sermayenin uluslararası piyasada çok rahat hareket etmesidir. Bu durum aynı zamanda küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasındaki etkenlerden birisini teşkil etmektedir. Özellikle bilgi teknolojileri ve iletişim alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, paranın uluslararası piyasada çok rahat ve hızlı bir şekilde dolaşmasını, bir bölgeden başka bir bölgeye çok kısa bir



süre içerisinde transfer olmasına yol açmıştır. Öyle ki, günümüzde günde 1,5 trilyon doların piyasada dolaştığı, saniyenin binde biri oranında milyarlarca doların el değiştirdiği düşünüldüğünde, yaşanan değişimin ne kadar büyük olduğu somut bir şekilde görülmektedir. Ancak burada hemen belirtmek gerekir ki, dünya piyasasında dolaşan bu devasa kapitalin ancak %10'luk bir kısmı ticari mal ve hizmet amacıyla kullanıldığı gözlenmektedir.

Piyasada dolaşan bu paranın önemli bir kısmı sıcak para diye tabir edilen, genellikle kısa dönem kar sağlamayı amaçlayan sermayedir. Bu durum beraberinde bir takım sakıncaları da getirmektedir. Sıcak para, girmiş olduğu ulusal ekonomilerde iktisadi veya siyasi bir krizle karşılaştığında hemen bulunduğu piyasayı terk etmekte, bu durumda söz konusu ülkeler için büyük krizlerin çıkmasına yol açmaktadır.

Küreselleşmeye bağlı olarak ekonomik yapılarda önemli değişimler gözlemlenmiştir. Küresel işletmeler başta olmak üzere, sermayenin ulusal piyasalarda rahat bir şekilde dolaşması teknoloji, taşımacılık ve iletişim alanındaki önemli ve köklü değişimler, ulusal sınırları ortadan kaldırmıştır. Bunun neticesinde bir çok mal ve hizmetin dünyanın her yerinde üretileceği ve her yerde satılabileceği bir ekonomik düzen oluşmuştur. Bu yapı karşısında ulus devletinin etkinliği önemli ölçüde azalmış ve faaliyet alanları daralmıştır. Büyük bir güce sahip olan küresel şirketler, ulus devletinin ekonomik, sosyal, politik alandaki bir çok politikasına tesir etmekte ulus devletlerinin tek başına karar almalarına engel teşkil etmektedir.

Küreselleşme süreciyle birlikte göze çarpan bir diğer gelişimde dünyada bölgesel ticari ve ekonomik birlikteliklerin oluşumunun devam etmesidir. Küreselleşme süreciyle beraber ülkelerin emek, hammadde, teknoloji, pazar gibi gereksinimlerden ötürü bir birbirine karşı olan ihtiyaçları, ülkeleri birbirine daha bağımlı bir hale getirmiştir. Bunun neticesinde günümüzde çehresi sürekli gelişen batılı ülkelerden oluşan Avrupa Birliği Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Meksika'nın oluşturduğu bir birlik olan NAFTA, bu anlamda oluşan ekonomik birliklere verilecek somut örneklerdir.

Günümüzde teknolojiyi üreten ve aynı zamanda pazarlayan ülkelerin gelir ve refah düzeyi sürekli artma eğilimi göstermektedir. Ayrıca günümüzde geçerli olan bir gerçekte bölgesel ticari blokların artması dolayısıyla ticari grupların herhangi birisine üye olmayan gelişmekteki bir ülkenin, küreselleşme sürecinde geri kalma ile yüz yüze geleceğidir. Pazar bulmak, pazarda ürettiği mal ve hizmeti satmak için günümüzdeki dünya gerçekleri ile örtüşmek gerekmektedir. Nitekim bu gerçekten yola çıkarak ülkemiz bu günlerde Avrupa Birliği'ne tam üye olabilmek için müzakere sürecini başlatmıştır.

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı yeniliklerden biri de bu gün adına “bilgi toplumu” denilen yeni bir toplumsal yapıyı vücuda getirmesi olmuştur. Bilgi toplumunda bilgi yeni bir değer olarak kabul edilmiş, üretimin temel taşı kabul edilmiştir. Bilginin yeni bir değer olarak entelektüel sermaye adıyla üretim faktörleri içerisinde yerini alması, üretimin yapısında ciddi dönüşümlerin yaşanmasına neden olmuştur. Küreselleşme sürecine kadar önemli bir yer tutan kitle üretimi, yerini sipariş usulü üretime bırakmıştır. Yine küreselleşmeyle beraber teknolojinin hızla gelişmesi ürünlerin ömrünü kısaltmış ayrıca ürünlerin çeşidini arttırmıştır. Bu dönemde bilginin üretimin bir çok alanında kullanılması işletmeleri eğitilmiş, vasıflı, yaratıcı, kalifiyeli iş gücü niteliğine sahip insanlara olan gereksinimi arttırmıştır. Bu tablo, mavi yakalı diye tabir edilen düz işçi sınıfındaki insanlara olan talebi azaltmıştır.

Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan önemli gelişmelerden birisi de bilgi toplumunun oluşması olmuştur. Özellikle teknolojileri ve iletişim alanında yaşanan olağanüstü gelişmeler, bilgisayarın günlük hayatın bir parçası olması, Internet ağı sayesinde hemen her yerden ve her konuda bilgi sahibi olunması, bilgi toplumunun oluşmasının temel dinamikleri olmuştur. Toprak gibi emek gibi geleneksel üretim faktörleri atık hiçbir ülkede rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır. Bilgiye dayalı üretim anlayışı, üretimin belirleyici ögesi haline gelmiştir.

Küreselleşmeyle beraber üretim anlayışında değişimler gözlenmiştir. Küreselleşme olgusundan önceki üretim anlayışında işletmeler kitlesel üretim gerçekleştirmektedirler. Üretimin özü birbirinin tümüyle eşit, standartlaştırılmış mallardan nicel açıdan oldukça çok üretim söz konusuydu. Küreselleşmeyle beraber bu yapı değişmiş, üretim kitlesel ölçekten kısmen yada tümüyle özel olarak geliştirilmiş mallardan azar azar üretilmiştir. Yine küreselleşmeyle beraber ürün çeşitliliği arttırılmıştır. Bu dönemde göze çarpan önemli bir gelişmede üretimde standart ölçülerin yakalanmasından ötürü, hizmetler sektörü önem kazanmıştır.

Küreselleşmeyle beraber ulusal ölçekteki pazarların eski önemini kaybetmesi ve dünya ölçeğinde tek bir pazar anlayışının oluşması, bu anlamda işletmeleri yaşanan değişimlere uymaya mecbur etmiştir. Küresel rekabet anlayışının oluşmasıyla birlikte firmanın rakipleri daha çok artmış, dış çevre faktörlerinde devreye girmesi ile birlikte rekabet şartları eskiye oranla daha da zorlaşmıştır. Bu nedenle işletmeler stratejilerini makro ölçekte kurmak, fırsatları değerlendirip pazarın şartlarına göre özlemlerini almak, çalıştırdığı personelin bu anlamda gerekli nitelik ve yetkinliklere sahip olmasına özen göstermek zorundadırlar.

İçinde yaşadığımız zamanda uluslararası ticareti sınırlayan engellerin ortadan kalkması, uluslararası yatırımların nicel olarak artmasına yol açmış bunun sonucunda uluslararası nitelikteki firmaların sayısı artmıştır. Bu firmalar yeni pazarlara açılmış ve bunun neticesinde buralarda yepyeni rakiplerle karşılaşmışlardır. Bu durum rekabet şartlarını daha da zorlaştırmış ve belirsizlikleri arttırmıştır. 1980'li yıllardan bu yana meydana gelen küreselleşme ve küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamı işletmeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Ulusal pazarların yerini uluslararası pazarlar almıştır.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni dünya düzeni, işletmeleri o güne kadar mevcut olan yönetim anlayışları ve örgüt yapıları ile yönetilmesi noktasında sorunlar yaşamasına neden olmuş; bu durum da işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Personeli Güçlendirme, Değişim

Mühendisliği, Öğrenen Organizasyonlar, Benchmarking, Reorganizasyon gibi yeni yönetim yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca küreselleşmeyle birlikte işletmelerin yönetim fonksiyonları, değişen dünya düzeniyle birlikte yeniden şekillenmiştir. Sanal organizasyonlar başta olmak üzere yalın organizasyonlar ve şebeke organizasyonlar olmak üzere yeni örgüt modelleri ortaya çıkmıştır.

Günümüzde işletmeler, küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı ve köklü değişimler karşısında rekabet gücünü artırmak , daha esnek hareket edebilmek ve değişimleri yakından takip ederek değişimlere daha kolay adapte olmak için yönetsel ve örgütsel değişimleri bir zorunluluk olarak görmüşlerdir.

Günümüzde küreselleşme, karşı konulamaz bir realitedir. Ulusal sınırların ortadan kalkıp dünyanın tek bir Pazar haline geldiğini düşünürsek firmaların hayatta kalabilmeleri için var olan gerçekler ışığında yeniliklere kendini uydurması, dünya gerçeklerini göz önünde bulundurması gerekir. Firmalar öncelikle bu değişimin varlığına ve gereğine inanmaları gerekir. Bundan sonra organizasyon için yeni yönetim felsefesinin oluşturulması gerekir. Bunun yanında organizasyonun yapısının ve örgüt kültürünün global normlar ve gerçekler göz önünde bulundurularak şekillendirilmeli, organizasyon küresel çapta rekabet edebilme özelliğine kavuşturulmalıdır.

Küreselleşmenin ulus devletlerin etkinlik sahalarını daralttığı aşıkardır. Ancak bu hızlı değişim sürecinde sürece maruz kalan ülkenin kendini bir sömürge ülkesi olmaktan kurtarması ve bu konuma düşmemesi gerekir. Küreselleşmenin sağladığı artılardan (istihdam, yeni teknolojilerin gelmesi, ihracatın artması vb) yararlanması gerekir.

Bir çözüm olarak küreselleşmenin yol açtığı olumsuz sonuçları bertaraf etmek, azaltmak için ortak bir zeminde buluşan uluslararası otoriteye ve bu otoritenin etkin bir şekilde çalışmasına gereksinim vardır.

## BİBLİYOGRAFYA

### MAKALELER

Abas, Zakaria ve Yaacob, Zulnaidi: **“Exploring the Relationships Between Total Ouality Manatement (TQM), Strategic Control Systems (SCS) and Organizational Performance (OP) Using a SEM Framevvork”**, Journalof American Acedemy Of Business, Cilt:9, Sayı:2, 2006, (161-...)

Alp, Ali: **“Küreselleşmenin Mali Piyasalar Üzerine Etkileri”**, Finans-Politik&Ekonomik Yorumlar, Cilt:40, Sayı: 473, 2003, (21-...)

Akdemir, Bünyamin: **“Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Sosyal Siyaset Konferansları, 49.Kitap, 2005, (427-...)

Akdoğan, A.Asuman ve Karacaoğlu, Korhan: **“Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama”**, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 17, Sayı:1-2, 2003, (91-...)

Aksu, Mustafa: **“Küresel Pazarlamada İleri Teknoloji Kullanımı ve Pazarlama Sistemi Üzerindeki Etkileri”**, Jeopolitik, Cilt:2, Sayı:7, 2003, (138-...)

Aktan, Can Çoşkun: **“Değişim Mühendisliği”**, Ekonomik Forum Dergisi Sayı:9, 1998, (30-...)

Aslanoğlu, A.Rana: **“Küreselleşme ve Üniversite”**, Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2001, (1-...)

Aydıntan, Belgin: **“Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklık ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”**, Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 2003, (135-...)

Seymen, Aktemiz Oya: **“2000’li Yıllarda Yöneticiler Açısından Kariyer Olgusu ve Koşulları Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”**, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt:22, Sayı:1, 2003, (83-...)

Baki, Birdoğan ve Cengiz, Ekrem: **“Toplam Kalite Çemberi Yönetimi”**, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2002, (153-...)

Bedük, Aykut: **“Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking”**, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:19, 2000, (131-...)

Çoşkun, İsmail: **“Küreselleşme ve Ulus Devlet”**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Dergisi, Sayı:11, 2006, (7-...)

Çürük, Turgut; Doğan, Zeki ve Türk, Zeynep: **“Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Ülkelerde Karşılaştıkları Muhasebe Sorunları”**, İstanbul Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı:22, 2005, (53-...)

**“Değişim Mühendisliği”**, Verimlilik Dergisi, Sayı:6, 2005, (1-...)

Demirel, Demokan: **“Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet”**, Sayıştay Dergisi, Ankara Üniversitesi Basım Evi, Sayı:60, 2006, (105-...)

Dikkaya, Mehmet ve Deniz, Fatih: **“Global Ekonomi İçin Problemler: Teorik Bir Bakış”**, Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, 2006, (7-...)

Dnes, Antony ve Garoupa, Nuno: **“Externality and Organizational Choice İn Franchising”**, Journal of Economics and Business, Cilt:57, Sayı:2, 2005, (139-...)

Doğan, Selen: **“İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”**, İstanbul Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı:29, 2003, (176-...)

Ehtiyor, Rüya: **“Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:5, 2003, (66-...)

Filizöz, Berrin: **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşımın Gerekliliği”** Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı:3-4, 2001, (279-...)

Gerçil, Sarı Gülşen: **“Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, (147-...)

Gezgin, Suat: **“Küreselleşmenin Medya ve Toplum zerindeki Etkileri”**, İstanbul Üniversitesi İletifim Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 2005, (9-...)

Gkal, İsmail: **“Global Değifim, Stratejik Ticaret Politikası ve Türkiye İçin Bir Ticaret Senaryosu”**, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:5, 1997, (44-...)

Göre, Kemal: **“Günümüzde Değifimin nemi ve Değifim Mühendisliği”**, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2005, (41-...)

Gümüştekin, Eren Gülşen ve Yrk, Nezin: **“Aracı Kurumlar ğrenen Organizasyonlar mıdır?”**, İstanbul Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı:27, 2002, (189-...)

Gr, Betül: **“Yeni Dünya zerinde Ulusaşırı şirketlerin Yeri”**, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:28, 2003, (43-...)

Hasanoğlu, Mürteza: **“Küreselleşmenin Devlet Yönetimine Etkileri”**, Türk İdare Dergisi, Sayı:434, 2002, (171-...)

İzci, Ferit: **“Bilgi Toplumunda Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapıda Meydana Gelen Değişimler”**, İstanbul Üniversitesi SBF Dergisi, No:30, 2004, (31-...)

Karcıoğlu, Fatih: **“Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi”**, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı: 3-4, 2001 (279-...)

Kaya, Vedat ve Yılmaz, Ömer: **“Finansal Küreselleşme-Para Krizi Nedenselliği ve Para Krizlerinin Tahmin Edilebilirliği: Türkiye, 1990-2002”** İstanbul Üniversitesi SBF Dergisi, No:33, 2005 (169-...)

Kocacık, Faruk: **“Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik”**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 25, No:2, 2001, (193-...)

Kuleyin, Nezih: **“Rekabetin Küreselleşmesi”**, Bilişim, Cilt:59, Sayı:23, 1995, (36-...)

Masca, Mahmut: **“Küreselleşmenin Ekonomik Yönden Analizi”**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:4, 1998, (347-...)

Musa, Michael: **“Metting The Challenges of Globalisation”**, Journal of African Economies, Cilt:12, AERC Supplement 1, (14-...)

Naktiyok, Atılhan **“Sonuçları ve Başarı Koşulları Açısından Örgütsel Küçülme”**, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı:3-4, 2001, (203-...)

Oktay, Erkan ve Özçomak, M.Suphi: **“Kalite Kavramındaki Gelişme”**, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı:3-4, 2001, (307-...)

Öz, Ersan: **“Globalleşme Nedir?”**, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:22, 2001, (97-...)

Özgen, Neşe H.: **“Küreselleşme, Üretim Teknikleri ve Organizasyonlarda Değişmeler”**, Sosyoloji Dergisi, Sayı:6, 1998, (29-...)



Özkan, Gürsel: **“Küreselleşme ve Ulus Devletin Geleceği”**, İstanbul Üniversitesi İdare Hukuku ve İlimler Dergisi, Cilt:13, Sayı1-3, 2003, (362-...)

Özkurdu, Özlem ve Dileyeci, Dilek: **“Globalleşme, Bölgeselleşme ve Mega Rekabetin Getirdikleri”**, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:20, 2001, (135-...)

Özpinar, Ömer ve Şimşek, Ergün: **“Küreselleşmenin Getirdiği Sorunlar ve Bu Sorunlara Çözüm Önerileri”**, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, 2003, (1-...)

Özsuca, Şerife: **“Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik Krizi”**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:58, Sayı:2, 2003 (1-...)

Öztürk, Lütfü **“Bölgelerarası Gelir Eşitsizliği: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırılmasına Göre Eşitsizlik İndeksleri ile Bir Analiz, 1965-2001”**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:5, Sayı:10, (95-...)

Öztürk, Azim ve Özdemir, Fatih **“İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması”**, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:17, Sayı:1-2, 2003 (189-...)

Özutkan, Hatice: **“Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi”**, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, 2006, (312-...)

Papatya, Gürcan ve Papatya, Nurhan: **“Pazarlamanın Küresel ve Stratejik Boyutu: Yönetim ve Çalışma İlkeleri”**, Pazarlama Dünyası, Cilt:13, Sayı:77, 1999, (39-...)

Rüstemov, Yusuf: **“Küreselleşmenin Sosyo-Ekonomik ve Siyasal Sorunları”**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Metodoloji ve Sosyoloji Araştırmaları Merkezi, 29.Kitap, 2004, (1-...)

Serinkan, Celalettin: **“İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Verimlilik Dergisi, Sayı:4, 1996, (21-...)

Singh, Parlo: **“Globalization and Education”**, Edoucatonal Theory, Cilt:54, Sayı:1, 2004, (103-...)

Sugur, Nadir: **“Küreselleşme Üzerine Sosyolojik Bir İnceleme”**, Birikim Dergisi, Cilt:1, Sayı:73, 1995, (56-...)

Şahin, Adem: **“Dünya Ekonomisinde Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar”**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt:47, No:1-4, 1998, (323-...)

Thompson, Grahame: **“Introduction: Situating Globalization”**, International Science Jouinel, Cilt:51, Sayı:160, 1999, (139-...)

Tüz, Melek: **“Örgütsel Küçülme ve Seçenekleri”**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2001, (9-...)

Uzkurt, Cevahir ve Torlak, Ömer: **“İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürel Etkileri”**, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:25, Sayı:5, 2007, (239-...)

Vural, Akıncı Beril Z. ve Sohodol, Çişil: **“Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler”**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:18, 2003, (312-...)

## KİTAPLAR

Afşan, Muharrem: **Finansal Küreselleşme ve Türk Bankacılık Krizleri Üzerine Etkileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1558, Eskişehir, 2004.

Alpugan, Oktay: **İşletme Bilimine Giriş**, Derya Kitabevi, 1996.

Akçaoğlu, Emin: **Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler**, Türkiye Barolar Birliği, 2005.

Aktepe, Eyüp: **Genel İşletme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

Altan, Mehmet: **Küreselleşme**, Ufuk Kitapları, İstanbul, 2002

Altunışık, Remzi; Özdemir, Şuayip; Toprak, Ömer: **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, 2004.

Aydın, S.Mehmet: **Küreselleşme**, Ufuk Kitapları, İstanbul, 2002.

Balçık, Bahattin: **İşletme Yönetimi**, Konya, 1997.

Barutçu, Esin: **Bilgi Ekonomisi**, Ekin Kitabevi, 2006.

Başoğlu, Ufuk; Ölmezoğulları, Nalan ve Parasız, İlker: **Dünya Ekonomisi**, Bursa, 1999.

Can, Halil ve Güney, Semra: **Genel İşletme**, Arıkan Yayınları, 2007.

Can, Halil; Tuncer, Doğan ve Ayhan Yaşar, Doğan: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 2005.

Cole, Ken: **Globalizasyonun İktisadi Gönü**, Akademi Yayınları, İstanbul, 2002.

Dalay, İsmail: **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi, Yayın No:43, Adapazarı, 2001.

Demir, Nazmiye; Birbil, Dilek; Atalay, Nezda ve Yıldırım, Şevket: **Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:633, 1998.

Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

Doğan, Hulusi: **İhracat Pazarlaması ve İşletmeler**, Fakülte Kitabevi, 2002.

Drucker, F.Peter: **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994.

Düren, Zeynep: **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Kitabevi, , İstanbul, 2000.

Parasız, İlker: **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Erem, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

Erkan, Hüsnü: **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.

Gerek, Sevgi: **Finansal Küreselleşme ve Türkiye**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No: 1095, Eskişehir, 1999.

Güvenç, Bozkurt: **Globalleşen Dünyada Türkiye'nin Yeri**, Kadir Has Üniversitesi Yayınları, 2004.

Güzelçik, Ebru: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Hammer, Micheal ve Stantan, A.Steven: **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çeviren: Sinem Gür, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.

Hirst, Paul ve Thompson, Grahamme: **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Dost Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 2003.

İlgaz, Ceyda: **Küreselleşme ve 1980 Sonrası Türk Basınına ve Toplumuna Yansıması**, Doğan Ofset Yayınları, İstanbul, 2000.

İrmiş, Ayşe: **Bilgi Ekonomisi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006.

İzmir Ticaret Odası: **Küreselleşme Sürecinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Analizi**, Yayın No: 120, İzmir, 2002.

Kapani, Munci: **Poliltika Bilimine Giriş**, Bilgi Yayınevi, 2001.

Karafakoğlu, Mehmet: **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayınları, 2006.

Kayalar, Rıdvan: **Genel İşletme**, Eskişehir, 2005.

Kazgan, Gülten: **Küreselleşme ve Ulus Devlet**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005.

Kozlu, M.Cem: **Uluslararası Pazarlama**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007.

Kurtulmuş, Numan: **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Külünk, Metin: **Küreselleşen Dünya ve Türkiye**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2005.

Odabaşı, Yavuz: **Post Modern Pazarlama**, Mediacat Kitapları, 2004.

Özat, İnan: **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986.

Özer, Güral Pınar: **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999.

Öztürk, Mehmet: **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Özdönmez, Metin; Aksever, Aytuğ ve Ekizoğlu, Apti: **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi Basımevi, Yayın No:4062, İstanbul, 1998.

Parasız, İlker: **Para Banka ve Piyasalar**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Phatak, V.Arvind: **Uluslararası Yönetim**, Çeviren: A.Baransel-T.Sanay, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, T.Y.

Pınar, İge: **Doğrudan Pazarlama**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.

Sabuncuoğlu, Zeyyad ve Tokol, Tuncer: **İşletme**, Ezgi Yayınları, 2001.

Selamoğlu, Ahmet: **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları**, İstanbul, 1998.

Seyidoğlu, Halil: **Uluslararası İktisat**, İstanbul Gizem Yayınları, 1998.

Sezgin, Selime: **Global Pazarlama**, İletişim Yayınları, 1992.

Şahin, Mehmet ve Şahin, Zuhal: **Bilgi Ekonomisi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 206

Şaylan, Gencay: **Küreselleşme**, Derleyen: Işık Kansu, Ankara, İnce Kitabevi, 1997.

Taşdelen, Musa: **Sosyoloji Konferansları**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 29.Kitap, 2004.

T.C. Başbakanlık devlet Planlama Müsteşarlığı Yayın No: DPT:2375-ÖİR:440, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu**, 1995.

Tekin, Nadir Vasfi: **Pazarlama İlkeleri**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.

Tomlinson, John: **Küreselleşme ve Kültür**, Çeviren: Arzu Eker, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2004.

Top, Nuri ve Vd.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, 2006.

Tutar, Hasan: **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul Hayat Yayınları, 2000.

Tutar, Hasan: **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005.

Türker, Masum ve Örerler, Olcay Esin: **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilme Yolları**, İstanbul Ticaret Odası, 2004.

Ulaş, Dilber: **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler ve Türkiye’de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003.

Yazıcı, Selim: **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, 2000.

Yıldızoğlu, Engin: **Globalleşme ve Kriz**, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1996.