

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE  
ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KARAR ALMA VE KONTROL:  
JAPON ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Beycan PADO

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Derya KULOĞLU

OCAK 2017

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE  
ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KARAR ALMA VE KONTROL:  
JAPON ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BEYCAN PADO  
(Y1312.040066)**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Derya KULOĞLU**

**OCAK 2017**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.040066 numaralı öğrencisi **Beycan PADO**'nun "**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE KARAR ALMA VE KONTROL: JAPON ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.01.2017 tarih ve 2017/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ayrıntı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak  *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :26/01/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Derya KULOĞLU

*[Signature]*  
.....

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ

*[Signature]*  
.....

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

*[Signature]*  
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketlerde Karar Alma ve Kontrol: Japon Şirketleri Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ‘da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılacak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (26/01/2017)

**Beycan PADO**



## ÖNSÖZ

Küreselleşme olgusuyla birlikte yeniden değişen dünya algısından en çok etkilenenler kuşkusuz ki işletmelerdir. Öyle ki işletmelerin yönetim tarzlarından, insan kaynaklarına, kullandıkları teknolojilerden, satış tekniklerine kadar her işlevi şekil değiştirmiştir. Özellikle çok uluslu şirketlerin hem kendi ülkelerinde hem de diğer ülkelerdeki aktiviteleri artmış ve dünya genelinde önemli bir yere gelmiştir. Dünyanın önemli bir gücü olan Japonya'nın da şirket yönetim ve personel politikaları açısından gelişmiş olması diğer ülke şirketlerinin de dikkatini çekmiştir. Yapılan çalışmalarda da Japonya'nın bu gücü elde ederken ülkeye kazandırdığı yöntemlerin önemli olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle küreselleşme ve küreselleşmenin boyutları aktarılmıştır. Ardından Piyasaların küreselleşmesi ve işletmelerin uluslararasılaştırması konusu ele alınmıştır. Son olarak da Japon şirketlerinde kara alma yöntemleri irdelenmiştir. Betimsel literatür tarama tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada daha önceden yazılan kitap, makale, tez ve internet kaynaklarından faydalanılmıştır.

Çalışmalarında beni yönlendiren ve desteğini yanımda hissettiğim Tez Danışmanım ....., küreselleşme alanındaki çalışmalarından ve tecrübelerinden faydalanmış olduğum, bu süreçte desteğini esirgemeyen ..... ve araştırmalarında çalışmalarından faydalandığım, kaynakçada adı geçen tüm kişi ve kurumlara teşekkürlerimi sunuyorum.

**Ocak 2017**

**Beycan PADO**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR .....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT .....	xi
<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE KÜRESELLEŞMENİN BOYUTLARI ..</b>	<b>3</b>
2.1. Küreselleşmeye İlişkin Tanımlar .....	3
2.2. Küreselleşme İle İlgili Farklı Görüşler .....	6
2.2.1. Küreselleşme karşıtlarının küreselleşme ile görüşleri .....	8
2.2.2. Küreselleşme yandaşlarının küreselleşme ile görüşleri .....	10
2.3. Küreselleşme Olgusuna Temkinli Yaklaşanların Görüşleri.....	11
2.4. Küreselleşmenin Boyutları.....	12
2.4.1. Küreselleşmenin ekonomik boyutları .....	12
2.4.2. Küreselleşmenin siyasal boyutu.....	14
2.4.3. Küreselleşmenin kültürel boyutu .....	15
2.5. Küreselleşme Sürecinde Etkili Olan Faktörler.....	17
2.5.1. Küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojisi ilişkisi .....	17
2.5.2. Küreselleşme ve siyasal faktörler ilişkisi.....	18
2.5.3. Küreselleşme ve ekonomik faktörler ilişkisi.....	19
2.5.4. Küreselleşme ve diğer faktörler ilişkisi .....	20
2.6. Küreselleşmenin Ortaya Çıkardığı Yeni Eğilimler Ve Küresel Aktörler .....	21
2.6.1. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları .....	21
2.6.2. Teknoloji transferi.....	22
2.6.2.1. Teknoloji transferi şekilleri .....	23
2.6.2.2. Teknoloji transferi ve gelişmekte olan ülkeler .....	24
2.6.3. İşletmeler arası birleşmeler .....	24
2.6.4. Küresel rekabet .....	25
2.6.5. Küresel aktörler.....	25
2.6.5.1. Gümrük tarifeleri ve ticaret genel anlaşması (GATT).....	25
2.6.5.2. Dünya ticaret örgütü (WTO) .....	26
2.6.5.3. Uluslararası para fonu (IMF).....	27
2.6.5.4. Dünya bankası (WB) .....	28
2.6.5.5. Birleşmiş milletler (UN).....	28
2.6.5.6. Uluslararası çalışma örgütü (ILO).....	28
2.7. Küreselleşme Olgusunun Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri.....	29
2.7.1. Sermayenin kontrolü .....	29
2.7.2. Teknolojinin kontrolü .....	30

2.7.3. Değer yargılarının kontrolü.....	30
2.8. Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Liberalizasyon Ve Türkiye’nin Küreselleşen Dünya’da Yeri.....	31
<b>3. PİYASALARIN KÜRESELLEŞMESİ VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI.....</b>	<b>33</b>
3.1. Piyasaların Küreselleşmesi, Küreselleşmede Rol Oynayan Bazı Çok Uluslu Şirketler.....	33
3.2. Uluslararası İşletmeciliğin Tanımlanması Ve Terminolojisi, Kapsamı Ve Önemi.....	34
3.3. Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi Ve Uluslararası Ticaret Teorileri .	38
3.3.1. Uluslararası ticaretin tarihsel gelişimi.....	38
3.3.1.1. Ticaret dönemi.....	38
3.3.1.2. Sömürgecilik dönemi.....	39
3.3.1.3. Ayrıcalıklar Dönemi.....	39
3.3.1.4. Uluslararası dönem.....	39
3.3.2. Türkiye’deki gelişmeler.....	40
3.4. Uluslararası Ticaret Teorileri.....	41
3.4.1. Merkantilizm.....	41
3.4.2. Mutlak avantaj teorisi.....	42
3.4.3. Karşılaştırmalı avantajlar teorisi.....	43
3.4.4. Faktör donanımı teorisi.....	43
3.4.5. Leontief paradoksu.....	44
3.4.6. Benzer talep yapıları teorisi.....	44
3.4.7. Ürün hayat eğrisi teorisi.....	45
3.4.8. Ölçek ekonomileri ve monopolcü rekabet.....	45
3.4.9. Uluslararası rekabet edebilme avantajı.....	46
3.5. Uluslararasılaşma Ve Uluslararasılaşma Süreci.....	46
3.5.1. Uluslararasılaşmanın aşamaları.....	46
3.5.2. Uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler.....	47
3.5.3. Uluslararasılaşma ve katma değer zinciri.....	48
3.6. Uluslararasılaşmanın nedenleri.....	48
3.6.1. İçsel nedenler.....	48
3.6.2. Dışsal nedenler.....	48
3.7. Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açından İncelenmesi Ve Teorik Çerçevesi .	49
3.7.1. Çok Uluslu işletmelerin tanımı ve kavramlar.....	49
3.7.2. Farklı teorilerin çok uluslu şirketlere bakışı.....	50
3.7.2.1. Geleneksel çok uluslu şirketler teorisi.....	50
3.7.2.3. Yeni ticaret teorisi.....	50
3.7.2.4. Yatay çok uluslu şirket modelleri.....	51
3.7.2.5. Dikey çok uluslu şirket modelleri.....	52
3.7.2.6. Bilgi sermayesi modeli (BSM).....	52
3.8. Çok Uluslu İşletmelerin Özellikleri.....	53
3.9. Çok Uluslu işletme Türleri.....	53
3.10. Çok Uluslu İşletmelerin Gücü.....	54
3.11. Çok Uluslu Şirket Yatırımlarının Merkez Ve Ev Sahibi.....	56
ülke üzerine etkileri.....	56
3.11.1. Çok uluslu şirket yatırımlarının merkez ülke üzerinde etkileri.....	56
3.11.2. Çok uluslu şirket yatırımlarının ev sahibi ülke üzerinde etkileri.....	57
3.12. Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ükelere Giriş Yolları.....	58
3.12.1. Yönetim Faaliyeti Gerektirmeyen Giriş Yolları.....	58

3.12.2. Yönetim faaliyetini gerektiren giriş yolları .....	59
<b>4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ORGANİZASYON YAPILARI, KARAR ALMA VE KONTROL; JAPON ŞİRKETLERİNDE KARAR ALMA YÖNTEMLERİ ÖRNEĞİ.....</b>	<b>61</b>
4.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Yönetimin Rolü .....	61
4.2. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon.....	62
4.2.1. Uluslararası yönetim .....	62
4.2.2. Planlama .....	63
4.2.3. Organizasyon ve organizasyon biçimleri.....	63
4.2.4. Personel politikası.....	65
4.2.5. Liderlik .....	66
4.2.6. Karar alma ve kontrol .....	66
4.3. Çok Uluslu İşletmelerde Karar Alma Ve Kontrol .....	67
4.3.1. Karar alma .....	67
4.3.1.1. Karar almada yerinden yönetim .....	67
4.3.1.2. Karar almada merkezden yönetim.....	67
4.3.1.3. Kontrol süreci .....	68
4.4. Japon Şirketlerinde Karar Alma Yöntemleri.....	68
4.4.1. Belirleyici faktörler: organizasyon ve istihdam uygulamaları.....	68
4.4.2. Karar almada hiyerarşi .....	69
4.4.3. Bilgi akışı .....	70
4.4.4. Personel politikalarının özellikleri .....	71
4.4.5. İş rotasyonu .....	72
4.4.6. Personel değerlendirme sistemleri .....	72
4.4.7. Birlik amacını başarma .....	73
4.4.8. Japon şirketlerinde karar alma .....	73
4.4.9. Karar alma yönteminin özellikleri .....	74
4.4.10. Şirket içi iletişim .....	74
4.4.11. Karar noktaları .....	74
4.4.12. Değişik kademelerde karar alma .....	75
4.4.13. Orta yönetimin rolü .....	75
4.4.14. Geniş görüş açısı .....	76
4.4.15. Karar alma yöntemini incelemek .....	76
4.4.16. Yabancı ülkelerdeki işadamları için değerlendirme .....	76
4.5. Japon Şirketlerinde Personel Politikası.....	77
4.5.1. Personel Yönetim Politikası.....	77
4.4.2. Çalışanların eğitim ve gelişimi .....	77
4.4.3. Personel değerlendirme sistem ve standartları.....	78
4.4.4. Ücret politikaları .....	80
<b>5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>86</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>96</b>



## **KISALTMALAR**

<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>TMMOB</b>	: Türk Mühendis Mimar Odaları Birliği
<b>CUŞ</b>	: Çokuluslu Şirketler
<b>GATT</b>	: Gümrük tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
<b>IMF</b>	: Uluslararası Para Fonu
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>UN</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>DTÖ</b>	: Dünya Ticaret Örgütü
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 1.1. Küreselleşmenin Kavramlaştırılması: Üç Eğilim .....	8
Çizelge 3.1. Global 500 Listesindeki İlk 10 Çokuluslu Şirket ile Ülkelerin Karşılaştırılması .....	36
Çizelge 3.2. Aylara Göre Dış Ticaret.....	37
Çizelge 3.3. Sektöre Göre Dış Ticaret .....	38
Çizelge 3.4. Dünya Ticaretindeki Ortalama Büyüme ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Dünya Sanayi İhracatındaki Payı.....	40
Çizelge 3.5. İmalat Sanayi Sektörleri itibariyle ihracat / üretim oranları .....	41
Çizelge 3.6. Çok Uluslu İşletmelerin olumlu ve olumsuz yanları .....	55
Çizelge 3.7. Çokuluslu Bir Şirketin Faaliyetlerinin Karşılaştırılması .....	57
Çizelge 4.1. Uluslararası Faaliyetlerin Gelişmesi ve Organizasyon Yapısı .....	64
Çizelge 4.2. Kalite Kontrol Sürecinde Raporlama.....	71
Çizelge 4.3. Müdür Seviyesindeki Personelin Değerlendirilmesinde Kullanılan Temel Maddeler .....	80
Çizelge 4.4. Yeteneklerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Temel Prensipler.....	81

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1.1. Küreselleşme Döngüsü .....	5
Şekil 2.2. Kültürel Analizi Oluşturan Temel Öğeler .....	16
Şekil 4.1. Yalnızca İhracat Faaliyeti Yapan Organizasyon .....	65
Şekil 4.2. Tipik Bir Şirket Şeması .....	70
Şekil 4.3. Japon Ücret Politikaları .....	82
Şekil 4.4. Endüstrilerde İşe Başlama Maaşları .....	83
Şekil 4.5. Yaşa Göre Ücret Farkları .....	84

## KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE KARAR ALMA VE KONTROL. JAPON ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

### ÖZET

Küreselleşme, dünya genelinde son dönemlerde yaşanan gelişmelerle ilerlemeleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu gelişmeler siyasi, ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel boyutları da kapsadığı için küreselleşmenin anlaşılması ve tanımlanması görecelik kazanır. Küreselleşmenin sonuçlarıyla ilgili olarak tek bir olgudan bahsetmek imkansızdır. Bu anlamda küreselleşmenin geniş çaplı bir kavram olduğu görülmektedir. Küreselleşmeyle beraber gelişen uluslararası ticaret ile birlikte kurumlar, piyasalar, risk yönetimi ve araçların sürekli değişen bir yapı olmuştur. Bu yapı içerisinde uluslararası ticarete ulusal ve uluslararası düzenlemelerle karmaşık bir süreç içine girmiştir.

Günümüzde işletme yönetimi literatüründe Japonya'nın etkisinin önemli olduğu görülmektedir. Özellikle de şirketlerinde karar alma yöntemleri ve personel politikası alanında Japon teknikleriyle ilgili yapılan çalışmalar yadsınamaz sayıdadır. Bu çalışmanın konusu küreselleşme sürecinde çok uluslu şirketlerde karar alma ve kontrol; Japon şirketleri örneği olarak belirlenmiştir. Öncelikli olarak küreselleşme olgusuna değinilmiştir. Ardından çok uluslu şirketlerin önemi taranmıştır. Son olarak Japon şirketlerinde karar alma yönetim ve personel politikası konusu ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Küreselleşme, Çokuluslu Şirket, Karar Alma, Kontrol, Japon Şirketleri*

## **DECISION AND CONTROL IN DIFFERENT COMPANIES DURING GLOBALIZATION: EXAMPLE OF JAPAN COMPANIES**

### **ABSTRACT**

Globalization, world-wide progress with developments in recent years are used to express. These developments in political, economic, technological, social and cultural dimensions of globalization for understanding and identification that relativism is the winner. In relation to the consequences of globalization from a single case, it is impossible to talk about. In this sense, it is a large-scale concept of globalization. Along with developing international trade institutions together with globalization, markets, risk management and has been an ever-changing structure of vehicles. Within this structure, with national and international regulations in international trade entered into a complex process.

Today, the business management literature is the impact of Japan. Especially in decision-making methods and personnel policy in the field of Japanese technical studies are undeniable. The subject of this study is in the process of globalization and multinational corporations in control; As an example of Japanese companies. Primarily on the globalization phenomenon. Then the importance of multinational companies. Finally, management and decision making of Japanese companies in personnel policy issue is discussed.

**Key Words:** *Globalization, Multinational Company, Decision Making, Control, Japanese Companies*

## 1.GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmelerle birlikte siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki yaşanan hızlı bütünleşme ve çok boyutlu dönüşüm sürecini kapsamlı olarak ifade eder. Günümüzdeki egemen siyasal, iktisadi ve kültürel dinamiklerin açıklanmasında atıfta bulunulduğu kavramların en başında gelir. Küreselleşme olgusu dünyada, siyasal, ekonomik, sosyal, teknolojik, demografik ve kültürel etkilerinin olan geniş bir kavramdır. Bu etkilerin en çok ekonomik alanlarda kendini gösterdiği aşikardır. Küresel işletmeleri yerel olan pazarların içinde varlıkların gösterebilmesinde pazarlama stratejileri belirlenirken yerel kültürel değerlerin de göz önünde bulundurulması ve yerel olan tüketicilerin bu ürünleri algılama ve değerlendirme konusunda yapılan araştırmaların giderek arttığı görülmektedir.

Dünya piyasasında başarılı olan ve üstünlük kurabilen çokuluslu şirketlerin, gelişen araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle, ileri ve yeni teknolojilerle beraber hızlı hareket etme imkanı buldukları görülmektedir. Çeşitli coğrafi alanlar içinde faaliyetleriyle birlikte bu şirketlerin, çeşitli girdilere de kolayca ulaşabilmektedir. Herhangi bir yerde üretilerek her yerde satılabilen ürünlerin geliştirilmesi de kolaylaşmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle ulus devlet, ekonomi, çevre, kültürel örgütler, insan hakları ve ulus ötesi işletmelerin artan teknoloji ve güç gibi çeşitli alanlarda göstermesi ile toplumsal olarak mücadele edilen sorunlar ve bunların boyutunda değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşmenin çeşitli kısımları üzerinde gittikçe artan etkisiyle, bu kısımların sorunlarının da ortak bir sebepten kaynaklandığı keşfedilmesinin yolu da açılmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından büyük bir yıkım ve tüm ekonomik altyapıdan tahrip bir şekilde çıktığı görülen Japonya'nın, coğrafi özellik ve doğal kaynaklar bakımından tüm yetersizliklerine karşın büyük atılımlar gösterip geniş kesimler tarafından mucize şeklinde nitelendirilebilen durum bugünün dünyasında ikinci büyük güç haline gelmiştir. Ekonomik olarak bakıldığında zaman, gerçekleştirilmesi zor olan bütün bu başarıların arkasında sebeplerin belirlenip gelişmek sürecindeki ülkelere de örnek bir model olmuştur.

Japonya'nın ekonomik olarak dünyanın ikinci büyük gücü olması, işletme yönetimindeki anlayışların ayrıntılı olarak incelenmesini gerekli kılmıştır. Bununla beraber, Japon toplumlarının kimi karakteristik özellikleri işletmecilik anlayışıyla iş yapma biçimlerinin önemli derecede etkilediği görülür. Şirketler, tedarikçi ve çalışanlar ile olan ilişkiler; bu etkileşimde önemli unsurdur. Bu çalışmadaki temel amaç da Japon yönetim anlayışı çerçevesinde karar alma süreci ve personel politikasını aktarmaktır.



## **2. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE KÜRESELLEŞMENİN BOYUTLARI**

### **2.1. Küreselleşmeye İlişkin Tanımlar**

Küreselleşme kavramı son zamanlarda üzerinde en çok tartışılan konular arasında yerini almıştır. Kavram ideolojik bir olgudur ve tüm boyutlarıyla dünyanın değişimine neden olduğu düşünüldüğü için bir anlamda tartışmaların da yönünü belirlediğini söylemek mümkündür. Türkçedeki küreselleşme kavramı, İngilizcede globalization kelimesine karşılık olarak özellikle 1980'lerin ardından bir şekilde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. 'Küresel' kökünden türemiş olan kavram, kökü itibariyle tüm dünyayı kapsayan/içeren anlamını taşımaktadır (Akdiş, 2002). Bunun yanında 1980'li yıllarda sıkça kullanılan post-modernizm kavramı gibi, bugünde iletişim ve teknolojiden oluşan ilerlemelerle bu değişimlerin nasıl etkilendiği ve yönlendirildiği süreçlerin açıklanması konusunda toplumların geçişlerini anlama adına temel düşüncenin, popüler anlamda kullanılan küreselleşme kavramına denk geldiği söylenebilir (Erbay, 1995: 1).

Küreselleşme, etimolojik anlamda tüm dünyayı kapsamak demektir. Küreselleşme, globalleşmenin eşanlamıdır (Ataman, 2001: 31). Tanımlamalara geçmeden önce birbirlerinden farklı anlamlarda tanımlandığı da görülen bu olgunun, araştırmacılar nazarında dilimizde tam anlamıyla bir karşılığının bulunamadığını belirtmek gerekir. Gerek globalleşme gerekse küreselleşme kavramlarının tanımlandığı sistemin tam olarak vurgulanamamaktadır.

Küreselleşme kısaca ekonomi alanında ulusal olan sınırların kalkarak, pazarların ulusal otoritelerinin denetiminden kurtarılmasıdır; siyasal alanda ise, yeni olan siyasal aktörler ve ilişkilerin oluşması anlamında kullanılmaktadır (Yılmaz, 2004: 61).



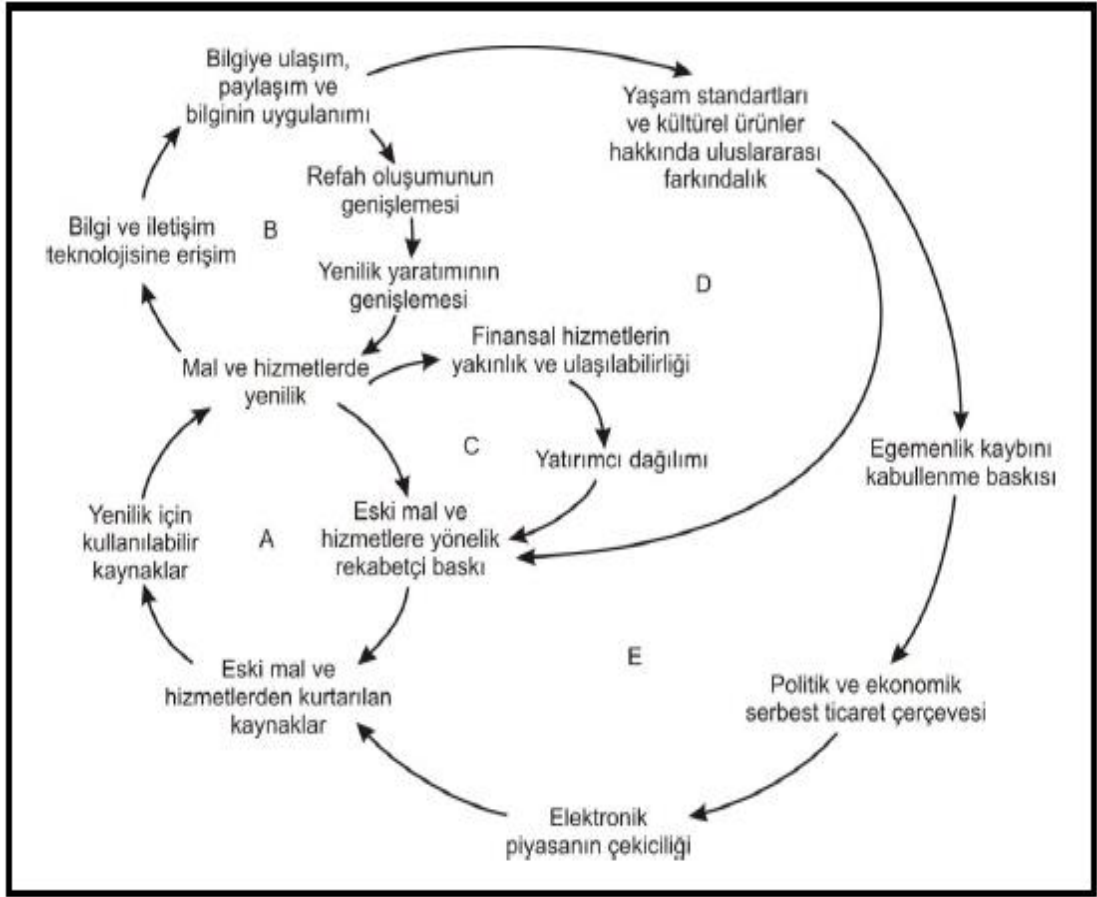
Başka bir tanımda küreselleşme her biri diğeriyle ilgili ve birbirlerinin etkilenmesine neden olan hassas dengelerin üzerinde kurulmuş olan vazgeçilmez bir olgu olarak tanımlanmıştır (Karabıçak, 2002:116).

Küreselleşmenin çok uluslu işletmelerin propaganda için kullandığı slogan olduğunu söyleyenler de vardır; dünyadaki çehreyi değiştirdiğini, ulusal sınırlarının ortadan kaldırıldığı mal/ürün, hizmet ve sermayelerin ve iş gücünün serbest dolaşımını sağlayan dünya refahını arttırdığını savunanlar da vardır (Esen, 1997: 26)

Perspektif anlamda küreselleşmenin, liberalleşen süreçlerde yaşanan değişimler ya da yaşanan değişim dalgalarının yaratmış olduğu yeni süreçlerde liberalleşmenin üzerindeki etkilerini dikkate alan yaklaşımlarla da açıklandığını söylemek mümkündür. Öyle ki Soğuk Savaş ideolojisinin bu anlayışla sona erdiği görülmektedir. Faşist ve sosyalist ekonomi ve sosyal yapıların da yıkılması toplumsal formasyon ve liberal ekonomiye güveni arttırdığı aşikardır (Bozkurt, 2000: 27). Bu açıdan sosyal aktörün hareket alanlarının daha geniş olması, toplumsal ilerlemeyi etkilemesi ve liberal ilkelerinin derinleştiği de görülmektedir.

Küreselleşme, evrensel ve yerel spektrum kapsamında her iki tarafa doğru ilerlediği görülen bir süreci tarif etmesi, statik bir ortamlardan öte ciddi anlamda dinamik ve değişkenliği olan bir kavramı ifade eder. Küreselleşmenin, her geçen zaman içinde dünyanın çeşitli alanlarının nüfuzu altına alınmasında devamlılığını sağlamakta ve böylece bünyesine katılan yeni devinim ve açılımlarla mevcut olan yapının devamlı uyarılması söz konusudur (Bayar, 2008: 25).

Küreselleşme modern dünyayı şekillendiren güçlerden biridir. Bu kavramın ekonomi ve toplumların ulusal yapıları içinde zayıflamalara da bağlı bir şekilde varlığını pekiştirdiği görülmektedir. Küreselleşme dünya ekonomisinde çerçevesinde radikal anlamda dönüşüm oluşturup, ekonomi literatürü içinde oluşmuş olan yeni ekonomiyle post endüstriyel üretim gibi terimler ile ifade edilmesinin üzerine, ürün ve üretimlerinden ziyade hizmet üretimlerine de ağırlık verilmiştir. Bu gelişmelerse üretim etmenlerinde nitelikli olan insan kaynaklarına dönüşümü sağlar (Bayar 2008: 27-28). Bu dönüşüm içerisinde küreselleşmenin dünyadaki etki ve yayılımının gücünü artırmasıyla sonuçlanır. Aşağıdaki şekilde küreselleşme döngüsüne yer verilmiştir.



Şekil 2.1. Küreselleşme Döngüsü

**Kaynak:** Nicholas 2009, s.4'den aktaran İncekara A. ve Savrul, M. (2012). Küreselleşme, Büyüme Ve Ekonomik Entegrasyonlar: Türkiye Açısından Bir Değerlendirme, ss. 4-22.

Küreselleşme kavramını, dünyada kurulan kişisel ve toplumsal bağların sistemli olarak incelenmesine yardımcı olduğunu söylemek mümkündür. Küreselleşmenin olduğu bir dünyada, kurulan ilişki ve ilişkiler grupları diğerlerinden ayrılmaz ve sistemli olarak birbirlerinden etkilenecektirler. Bu anlamda, öncelikli olarak ülkelerin sınırları kastedilmektedir ve küreselleşmenin gerçekleşmesinin ardından coğrafi sınırların da hükümsüz olacağı belirtilmektedir. Böylece küreselleşme, insan toplumu kapsamında birbirlerine benzerliğinin de artmasına neden olacaktır (Eroğlu ve Albeni 2002, s. 18). Bir toplumun belli bir bölümünde, bir ülkenin içinde gerçekleşen olumlu ve iyi sosyoekonomik gelişmelerinden diğer bölümlerin de olumlu olarak etkilenip gelişmesinde problem olabilmektedir. Asıl sorunun sosyo-ekonomik olarak gelişme süreçlerinde tüm ülke ve toplumların etkin olarak faydalanabilmesi yeni dünya düzenine uyumlu olabilecek bilimsel, teknolojik ve ekonomik alt yapıya sahip olabilmesinde. Bu durum da küreselleşmeyi tüm toplumlar adına istenen ve

olumlu bir hal kılınmasına yol açacaktır. Aksi takdirde küreselleşmenin sunduğu fırsatlardan ve olumlu neticelerinden yalnızca bu birikimlere sahip olan toplumlar faydalanabileceklerdir.

## 2.2. Küreselleşme İle İlgili Farklı Görüşler

Küreselleşme, belirli amaçları ulaşmayı hedefleyen, ekonomik koşullar arayan, kurumların yeniden oluşmasını sağlayan, siyasi ve ekonomik avantaj kazanmak için çalışan bazı düşünce kalıpları ile oluşturulmuştur. Bütün bu etmenlerin yanı sıra, amaçlanan faktörlerin yaratmış olduğu yan etkilerinin küreselleşmeye katkı sağladığını söylemek mümkündür. Günümüzdeki dünyada görülen ekonomik düzenin tarif edilmesi için kullanılmış olan küreselleşmenin yayılma süreci içindeki sebepler de önem arz eder. Bu süreci aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- a) 1970’li yıllardan başlayıp çok uluslu işletmelerin dünya ekonomisine egemen oluşu,
- b) 1980’li yıllarda batıda bulunan optik kablo, bilgisayar, haberleşme uyduları ve internet gibi bazı teknolojik buluşların devreye sokulmasının ardından yaratılan iletişim devrim süreci,
- c) 1990’lı yıllarda Sovyetler Birliği’nin dağılmasının sonucunda güç dengesinin yok olması ve batı tekrar dünyanın odağı olmuştur (Batmaz, 2012: 5).

Küreselleşme tarihi incelendiğinde çeşitli coğrafyalarda yaşayan insan ilişkilerinin gelişmeye başladığı dönemlere kadar uzandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, küreselleşme genel anlamda üç dönemden geçer ve günümüzdeki durumuna gelir. Bu evreleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bayar 2008, s. 26):

- a) 19. yüzyılın sonundan itibaren 1914’lere kadar devam eden dönem,
- b) 1914’den 1945-50’lere kadar geçen dönem,
- c) 1945-50 sonrası dönem.

Günümüzde küreselleşmeyle ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kaynaklarda genel olarak Hiper-küreselciler, Kuşkucular ve Dönüşümcüler olarak ayrılmaktadır. Bu ayırım toplu halde aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu çalışma dört alt başlık altında incelenecektir:

1. Küreselleşme Karşıtlarının Küreselleşme ile Görüşleri
2. Küreselleşme Yandaşlarının Küreselleşme ile Görüşleri
3. Küreselleşme Olgusuna Temkinli Yaklaşanların Görüşleri
4. Küreselleşmenin Doğal Bir Süreç Olduğuna İlişkin Tartışmalar

**Çizelge 1.1. Küreselleşmenin Kavramlaştırılması: Üç Eğilim**

	Hiper-küreselciler	Kuşkucular	Dönüşümcüler
Yeni olan ne?	Küresel bir çağ	Ticaret blokları Geçmiş dönemlerden daha zayıf jeo-yönetişim (geogovernance)	Tarihsel olarak eş görülmedik düzeyde küresel karşılıklı bağıllık
Hakim özellikler	Küresel kapitalizm Küresel yönetim Küresel sivil toplum	Dünya 1890'larda olduğundan daha az karşılıklı bağıllı.	Yoğun ve derin (thick) küreselleşme.
Ulusal hükümetlerin gücü	Geriliyor ve aşınıyor	ve Güçleniyor ve çoğalıyor	Yeniden inşa ediliyor Yeniden yapılıyor.
Küreselleşmenin itici gücü	Kapitalizm ve teknoloji	Devlet ve piyasalar	Modernitenin birleştirici güçleri
Tabakalaşma kalıpları	Eski hiyerarşilerin aşınması	Giderek artan bir şekilde Güney'in marjinalleşmesi	Dünya düzeninin yeni mimarisi
Hakim motif	McDonalds, Madonna, vs	Ulusal çıkar	Siyasal topluluğun transformasyonu

Küreselleşmenin kavramlaştırılması	İnsani eylemin çerçevesinin yeniden düzenlenmesiyle	Uluslararasılaşma bölgeselleşme	ve Belli bir mesafedeki eylemlerin ve bölgeler arası ilişkilerin yeniden düzenlenmesiyle
Tarihsel yörünge	Küresel Uygarlık	Bölgesel bloklar Uygarlıklar çatışması	Karşılıklı bağımlılık: küresel bütünleşme ve parçalanma
Özet	Ulus devletin sonu	Uluslararasılaşma devletin kabulü ve desteğine bağlı	Küreselleşme devletin gücünü ve dünya siyasetini dönüştürüyor.

**Kaynak:** Ali Rıza Mancı, Küreselleşme, Türkiye'nin Ekonomik Küreselleşmesi Ve Krizleri, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, 2006, s. 26.

### 2.2.1. Küreselleşme karşıtlarının küreselleşme ile görüşleri

Küreselleşme süreciyle ilgili geliştirilen yaklaşımlar içerisinde küreselleşme karşıtları ismi verilen bir gruptan söz edilmektedir (Bozkurt, 2000: 21). Bu grup, küreselleşmeyi yeni bir süreç ve tarihsel bir yönelim şeklinde algılamaz. Kapitalizmin genişleyen yapısının sonucu ve emperyalizmin de liberal karşılığı olarak görürler. Öyle ki bugün gerçekleştiğini iddia eden kimi yeniliklerin kapitalizmin tarihi içinde dönemsel anlamda var olmuş süreçler şeklinde algılanır (Başkaya, 2005; Amin, 1993).

Radikal ve aşırı küreselleşmecilere karşı duran bu grubun; kuşkucular şeklinde de algılandığı görülmektedir. Giddens'in söylemiyle küreselleşme her alana kuşkuyla yaklaşır. Yaşanılan dünya kapsamında hiçbir şeyin yeni olmadığı iddia edilir. Bu düşünceye sahip olanlar küreselleşmenin tarihine bakıp, o dönem içinde önemli ölçüde para ve mal hareketlerinin oluştuğunu söylerler. Günümüzde de birçok ülkenin katı bir şekilde uygulanan ulusal sınır kontrollerine karşı 19. Yüzyıl içinde pasaportların dahi kullanılmadığı iddia edilmektedir. Onlar, dünya ekonomisi çerçevesinde duvarların kaldırılmasıyla ilgili günümüzde yaşanan gelişmelerin, geçmişe benzer bir halde geri dönmeden başka hiç bir şey olmadığı iddia ederler. Özetle, küreselleşme onların düşüncesinde yeni bir süreci ifade etmez. Bu kavramın bu kadar gündemde olmasının nedenini de dönemin ideolojisine dönüşmesi olduğunu vurgularlar. Küreselleşmenin, refah devleti bitireceği minimal hükümet ve devleti

hedefleyen çevrelerin sıklıkla kullanmış olduğu basit bir kavram olarak değerlendirmektedirler (Bozkurt, 2000: 20).

Küreselleşme karşıtı bu hareketin bir çok grubu da içine aldığı görülür. Gerçek anlamda hareket birbirlerine gevşek bir şekilde bağlanan bir dizi koalisyonu tespit eder. Birbirlerinden farklı olduğu görülen bu grupların aynı eylemlerde sıkça bulunduğu ve bunlara hareket şeklinde atıfta bulunulduğu bilinmektedir (Hayduk, 2003: 25).

Küreselleşmeye karşı çıktığı görülen başka bir bölüm, sosyalist blokların çöküşü ve marksist ideolojinin gündemden düşmesinden rahatsızlık duyduğu bilinen yapısalcı neomarksistlerdir. Öyle ki Sovyetler Birliği'nin dağılması ile tüm dünya genelinde sosyalist model terk edilmiş ve piyasa ekonomisiyle liberalizm öne çıkmıştır ve bu durumdan rahatsız olan siyasetçiler, akademisyenler ve aydınların özellikle de gelir dağılımında yaşanan bozulmalar ile emperyalizm söylemleriyle küreselleşmeye itiraz etmişlerdir. Küreselleşmenin kapitalist sömürünün küreselleşmesi olduğu ileri sürülmüştür (Acar, 2002: 21).

Hirst ve Thompson, Küreselleşme Sorgulanıyor isimli kitapta, bütünleşen bir dünya düzeninin olmadığını daha ziyade ülke ekonomilerinden oluşmuş olan bir uluslararasılaşma durumunun olduğu belirtilmiştir. Onlar, küreselleşme için bir dayanak niteliği olarak görülen çeşitli ekonomik faaliyetlerin esasen tarihte belirli dönemlerde yoğun bir şekilde yaşandığını ve dolayısıyla da küreselleşme gibi bir olgunun yeni bir süreci temsil etmediğinin açık olduğu söylemektedir. Ayrıca, gerçekte uyum sağlayan dünya ticaret sisteminin 19. yüzyılın 2. yarısında oluştuğundan, uluslararası ekonomide karmaşık açıklık-kapalılık hikayesinin olduğunu belirtmişlerdir (Hirst ve Thompson, 2007:8). Bütün bunlarla birlikte küreselleşme kavramıyla ilgili ortaya attıkları bazı iddialar vardır ki aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir (Hirst ve Thompson, 2007:27-28);

1. Bugünün çoğunlukla uluslararasılaşan ekonominin tarihinden bağımsızlık söz konusu değildir. Zaten var olan uluslararası ekonomide, kimi yönleri ile 1870 ile 1914 yılları arasındaki dönemde hüküm sürmüş olan rejimden daha az bütünleşmiş ve daha az açıktır.

2. Gerçek anlamdaki uluslararası kurum/kuruluşların sayısı azdır. Çoğunluğu ulusal temelli olup, ulusal satış ve üretim bölgelerinin gücüne göre çok uluslu ticaret yaparlar.
3. Sermaye hareketliliğinin, gelişmiş olan ülkelerde, gelişme sürecindeki ülkelere doğru istihdam ve yatırımın yoğun olarak akışına sebep olmamaktadır.
4. Kimi iddialı küreselleşme taraftarlarının kabul ettiği bilinen dünya ekonomisinin küresel olmaktan uzak olduğu düşüncesi hakimdir. Yatırım, ticaret ve finansal hareketlerin daha ziyade Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya üçgeninde yoğunlaşmıştır.
5. Politikalar koordine edilirse, bu ekonomik güçler finansal piyasa ve ekonomik diğer yönelimlerin üzerinde yönetişimde güçlü bir baskı kurma potansiyelleri bulunur.

Küreselleşmeye karşı gelen başka bir grup küreselleşme olgusuna milli içerikli olan dürtülerle yaklaşmışlardır. Küreselleşme sürecinde ulus devletin önemi aşınmış ve dış müdahalelere imkan tanınmış, 20. yüzyıldaki milli devlete sıkı sıkıya bağlı olanları bu durum rahatsız etmiştir. Bu görüşü savunanlara göre, küreselleşme insanları baskı altına alan, devletlerin hakimiyetlerini bitirdiği, neredeyse hepsini emperyalist devletlerin egemenliğine soktuğu, yerel değerleri yok ettiği, güçsüzleri ezdiği, zengin ve yoksul arasında uçurumu büyüttüğü, yalnızca çok uluslu işletmeleri yararlandığı, bu işletmelere gelişme sürecindeki ülkeleri refahsız bırakıp, boğma fırsatını verdiği ve gezegenin ekolojisinin tamamen tahrip ettiği düşünceleri savunulmuştur. Oysaki; bu iddiaların daha ziyade yakın geçmişin faşist ve sosyalist ülkelerinde olan uygulamaları hatırlatır. Bu iddiaları ortaya atanların da milliyetçi ve sosyalist eğilimli olmaları da manidardır (Toprak, 2001: 9).

### **2.2.2. Küreselleşme yandaşlarının küreselleşme ile görüşleri**

Küreselleşme olgusunun yeni küresel bir bilince sebep olduğu, toplumları bütünleştirdiği, ekonomileri rasyonelleştirdiği ve orta vadede bu durumu herkese, geçici süreliğine zarara da uğrayanlar olsa da ileride kazanım sağlayacağını öne sürenler olmuştur. Bu düşünceyi savunanlar, küreselleşme eğilimlerinin artması söz konusu olduğunda, insanlığın genel olarak refah düzeyinin artacağı, ortak sorunların birlikte rahatlıkla çözümlenebileceği ve barışçıl bir ortamın yaratılacağını iddia etmişlerdir (Seymen ve Bolat, 2005: 11).

Aşırı küreselleşmeciler adı verilen bu grup, piyasaların devletlere göre daha çok güçleneceğini savunmuştur. Devletin otoritesinde gerçekleşen bu gelişmeyle, diğer kurumlarla birlik olunmasını ve yerel, bölgesel tüm otoritelerin artıp yaygınlaşacağı vurgulanmıştır. Bunların yanında dünya toplumu, geleneksel ulus devletlerin yerine geçeceği ve toplumsal yeni örgütlenme biçimlerinin belirmeye başladığı gündeme getirilmiştir. Ancak bu grubun içerisinde olanlar homojen değildiler. Konuyla ilgili verilen bir örneği paylaşmakta yarar var: Neoliberallerin, devlet gücünün üzerindeki piyasanın ve kişisel özerkliğin başarıları hoşnutlukla karşılanmaktayken, aynı grup içerisinde olan Neo Marksistler ve ya radikaller, küreselleşmeyi, baskıcı olan kapitalizmin bir temsilcisi şeklinde değerlendirmektedir. Ancak ideolojik olan bu yaklaşımlarda görülen farklılıklara karşın, bugün gittikçe artan bir şekilde bütünleşen küresel bir ekonominin varlığıyla ilgili fikir birliği bulunmaktadır (Hablemitoğlu, 2004: 20-21).

Aşırı küreselleşmecilere göre endüstri uygarlığının bir ürünü olan ulus devlet, küreselleşme sürecine paralel olarak önemini yitirmiştir. Artık küresel piyasa, politikanın yerini almaktadır; çünkü piyasa mekanizması hükümetlerden daha rasyonel çalışmaktadır. Küresel piyasanın gelişimi, toplum içinde daha yüksek rasyonaliteye işaret etmektedir. Günümüzde politikacılarla daha az ilgileniliyor; çünkü hayattaki önemler ve etkileri kaybedilmiştir. Politikalar yerel ya da ulusal ölçekte hala etkili olsalar bile, küresel ekonominin hareketlerini etkileyebilecek güce sahip değillerdir. Bu anlamda dünya ülkelerinin çoğunda, vatandaşların politikayla daha az ilgilenmeleri ya da politikacıların vatandaşlar üzerinde daha çok hayal kırıklığı yaratıyor olmaları küreselleşme sürecinin bir sonucudur (Bozkurt, 2000).

### **2.3. Küreselleşme Olgusuna Temkinli Yaklaşanların Görüşleri**

Küreselleşme olgusuna temkinli yaklaşanlar, küreselleşmenin amaçlı olmadığı, aksine insanlığın tarihsel yürüyüşünde olduğu bir eşik olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünürler, küreselleşmeyi peşinen iyidir ya da kötüdür şeklinde değerlendirmek yerine, daha bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmenin zorunluluğuna işaret etmektedirler. Bu yaklaşıma göre, yazarlar, küreselleşmenin hem karanlık yüzünün, hem de aydınlık yüzünün olduğunu; kartların karanlık yüzü, savunuların ise aydınlık yüzü açıkla kavuşturduğunu belirtmektedirler. Yine bu görüşlere göre, bu



sürecin tüm toplumlar ve dünya için yeni bir umut olması koşula bağlıdır ve bu, kendiliğinden olacak bir şey de değildir (Nişancı, 2003; 42).

Küreselleşme olgusuna temkinli yaklaşanlar, küreselleşmenin amaçlı olmadığını, aksine insanlığın tarihsel yürüyüşünde vardığı bir eşik olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünürler, küreselleşmeyi peşinen iyidir ya da kötüdür şeklinde değerlendirmek yerine, daha bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmenin zorunluluğuna işaret etmektedirler. Bu yaklaşıma göre, yazarlar, küreselleşmenin hem karanlık yüzünün, hem de aydınlık yüzünün olduğunu; karşıtların karanlık yüzü, savunuların ise aydınlık yüzü açıklığa kavuşturduğunu belirtmektedirler. Yine bu görüşlere göre, bu sürecin tüm toplumlar ve dünya için yeni bir umut olması koşula bağlıdır ve bu, kendiliğinden olacak bir şey de değildir (Tutar, 2000; 42).

## **2.4. Küreselleşmenin Boyutları**

### **2.4.1. Küreselleşmenin ekonomik boyutları**

Küreselleşmenin gelişiminde, ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasi içerikli çeşitli faktörlerin etkisinin olduğu net bir şekilde görülmektedir. Ancak, bu gelişim içinde özellikle gelişim sürecindeki ülkelerin bu süreçte ekonomi faktörünü ön plana çıkarma eğilimi sergiledikleri görülmüştür. Bu durum da ekonomik boyutun diğer boyutlara göre daha çok baskın olduğunu göstermektedir. Küreselleşme sürecinde ekonomik boyutun ön plana çıkarılmasının tesadüf olmadığını söylemek mümkündür. 1980'li yıllardan sonra itibaren kar maksimizasyonun hedefleyen girişimci ve sermaye grubu, yalnızca karı ve üretimi değil, bunun yanında pazarı da dünya ölçeğine çıkarmıştır. Böylece liberalleşme ve dışa açılma hareketlerinin siyasi küreselleşmenin de önüne geçtiği görülmüştür (Kazgan, 1994: 78).

Ekonomik küreselleşme, üretimin ve finansal faaliyetlerin küreselleşmesi olmak üzere iki farklı alanda görülmektedir. Üretimin küreselleşmesi, şirketlerin sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi finansal yatırım ve fason imalat uygulamaları ile üretim faaliyetlerini kendi ülkeleri dışına yaymalarıdır. Şirketler, kendi ülkelerinde ücret artışları emeğin verim artışını aştığında, üretimlerini ücretlerin düşük olduğu ülkelere kaydırmaktadırlar. Şirketler, kendi ülkelerindeki çevre koruma mevzuatının maliyet artırıcı etkisinden kaçınmak için üretim faaliyetlerini çevre koruma mevzuatı daha gevşek olan ülkelere taşımaktadırlar. Şirketler, pazarı hedeflenen ülkelerin

himayeci tedbirlerini aşarak pazarlarına nüfuz edebilmek için üretim faaliyetlerini pazarı hedeflenen ülkelere ya da üçüncü ülkelere aktarmaktadırlar (DPT, 1995: 213).

Küreselleşen dünya düzeninde yeni olan ulus devletlerin otoritesi de azalmıştır. Ekonomik alanda da ulus devletlerin dışında bulunan kurum/kuruluşların yaptırım gücü ve kararları her geçen zamanda artmaktadır. Bununla birlikte ekonomik küreselleşme sürecindeki iki ana bileşeni daha ayrıntılı aktarmak gerekir (Akdiş, 2000: 27):

**Sermaye Birikimi:** *Küreselleşme sürecinin esas itici gücüdür. Burada esas olan sermaye dolaşımının serbestleşmesi, hacminin artması ve yeni yatırım araçlarının devreye girmesidir.*

**Teknolojik İlerlemeler:** *Bilgisayarların yaygınlaşması, haberleşme ve bilgi teknolojisinin hızla gelişmesi ve büyük oranda ucuzlamasıdır. Fiber optik ve uydu teknolojilerindeki devrim niteliğindeki gelişmeler, süper bir bilgi otobanı oluşturarak, bütün dünyayı eskisinden daha yakın ve daha etkilenebilir hale getirmiştir. Teknolojik gelişmeler ile ilgili bu ikinci bileşen, sermaye birikimi ile ilgili birinci bileşen ile etkileşim içerisinde ve destekler mahiyettedir.*

Küreselleşmeyi ekonomik bir olgu ya da süreç olarak ele alan bazı yazarların görüşlerine göz atacak olursak:

1. Küreselleşme, devletlerin ekonomik açıdan birbirlerine bağımlı hale gelmesidir (Şenkal, 1999: 50).
2. Küreselleşme kavramının temelinde, “yeni bir ekonomik düzen” fikri yatmaktadır. Ulusal ekonomilerin ve bunlara bağlı yerli stratejilerin hızla geçerliliğini kaybettiği gerçeğini anlatmak için bu kavram kullanılmaktadır (Tutar, 2000: 18).
3. Küreselleşme, sermaye, mal ve hizmetlerin hiçbir engelle karşılaşmadan serbestleştirilmesi ve bu harekete dahil olan her ülke, bölge veya beceri alanın genel veya küresel piyasaya dahil edilmesidir (Bulaç, 2003: 17).
4. Küreselleşme, ülkeler arasında büyük bir artış gösteren ticaret akışı ile sermaye yatırımlarının gerçekleştiği açık bir uluslararası ekonomidir (Yalınpal, 2002: 263).

#### 2.4.2. Küreselleşmenin siyasal boyutu

Uluslararası alanlarda faaliyetleri görülen ekonomik ve siyasal güçlerin, devletin egemenliğine ortak oldukları bilinmektedir. Bunun sonucunda ülkelerin, ulusal ve uluslararası politikalar konusunda dış dünyayı dikkate almak durumunda kalmaları önemli bir ayrıntıdır. Ayrıca, insan hakları ve demokrasi gibi bazı faktörler; ulus devletlerden ziyade toplumların arasında olan bilgi paylaşımlarıyla birlikte gelişmiş ve evrenselleşmiştir. Bu bilgilerden hareketle, küreselleşme, birbiri ile çelişkili, sosyal yaşam bakımından sonuçları bakımından bir belirsizlik niteliği içermek olan, ancak bunun yanında mevcut olan otorite ve iktidar ilişkilerinden de bağımsız olamayan ve bu açıdan bir iktidar geometrisi içerisine yerleşik bir süreci ve süreçler bütünü kapsar (Keyman, 2008: 21).

Siyasal küreselleşme, eskiden uluslararası sistemin temel aktörü olan ulus devletin yetki ve otoritesini, büyük ölçüde uluslararası ve uluslar üstü kurullara devretmesine neden olmuştur. Bu nedenle güvenlik, barış ve demokrasi ortak değerler, uluslar arası ilişkileri aşarak dünya genelinde önem kazanan olgular haline gelmiştir (Bolat vd., 2005: 35).

Giddens konuyla ilgili olarak aşağıdaki cümleleri kurmuştur (Giddens, 2008: 91):

*“Çağdaş küreselleşmenin ardındaki itici güç, siyasal değişimle ilgilidir. Sovyet tipi komünizmin çöküşü, küreselleşme süreçlerini hızlandırırken uluslararası ve bölgesel hükümet mekanizmaları da bu dönemde gelişmiştir. Bu dönemde siyasal küreselleşme uluslararası sivil toplum kuruluşları ile de yönlendirilmektedir”.*

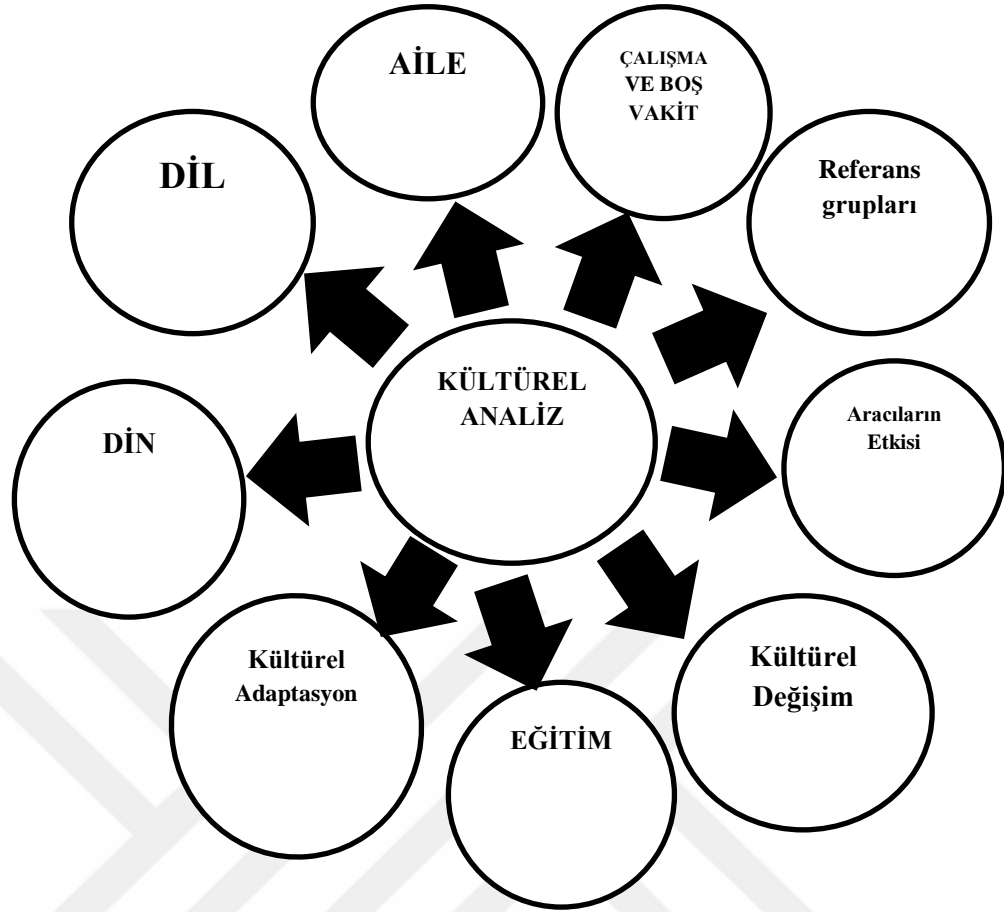
Küreselleşmeyi siyasal açıdan, ulusal devletin yerini ve işlevini, yerel ve uluslararası düzeyde baka aktörlerin karşılamaya başladığı bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür (Dağ, 2003: 142).

Giderek artan ekonomik ve kültürel balar ulus devlet yapısı içindeki hükümetlerin gücünü ve etkinliğini azaltmaktadır. Hükümetler küreselleşme süreci ile birlikte, sınırlarından mal ve hizmetlerin, teknolojik yeniliklerin bilgi, haber ve fikirlerin akışını etkin bir şekilde kontrol edememektedir ve bu çevrede başvurdukları iç politika tedbirleri başarılı olmamaktadır. Küreselleşme öncesinde uluslararası ekonomi, devletlerin bağımsızlığına saygılı olmuş henüz bütünlememiş olan piyasalar arasında ilişki kurmaya, öte yandan ulusal pazarların sermaye birikiminin korunmasına olanak sağlamıştır. Küreselleşme olgusu ise bu sürecin devamı olmaktan çok bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu süreçte sınırların ortadan kalkması

ve ulusal ekonomilerin birbirleriyle daha çok bütünlemesi yoluyla küreselleşme, sermayenin kontrolü ve kamu finansmanının idare edilmesi gibi alanlarda devletlerin egemenliğine önemli ölçüde zarar vermektedir. Günümüzde ulaşım ve iletişimin hız kazanması ile birlikte özellikle pazar sınırlarının alınması, bir ölçüde ulusal ve siyasal sınırlarında alınması demektir. Artık ulusal sınırları ve ekonomik etkinlikleri üzerindeki kontrolü giderek azalan ulus devletinin egemenliği de tartışma konusu olmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005: 35-36).

#### **2.4.3. Küreselleşmenin kültürel boyutu**

Küreselleşme, ülkelerin kendilerine has maddi ve manevi değerlerinin ve bu değerler etrafında olumu birikimlerinin, ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasıdır (Mutlu, 1999: 160). Kültürel küreselleşmeyi, Mc Luhan'ın, dünyaya küresel köy deyimiyile, kıtalararasındaki mekanlarda toplumlar ile dahi ekonomik, sosyal ve kültürel ilişkinin kurulabilir duruma gelmesi şeklinde ifade etmek mümkündür (Mahiroğulları, 2005). Kültürel küreselleşmede önemli olan birincil özellik bireyselleşmedir ki bu açıdan bireyselleşme kültürünün tüm dünya toplumları üzerindeki ortak oluşturulan tutum ve değerlerin üzerinden benimsenmesini kapsar (Berger, 2003: 15). Küreselleşme bir taraftan dünyanın global bir köy olmasına yol açıp yaşamın bilincini sağlar diğer taraftan insanları kendisinin kültüründen de koparmaktadır (Yılmaz, 2004: 61). Konunun daha iyi anlaşılması açısından aşağıdaki şekilde kültürel analizi oluşturan temel öğelere yer verilmiştir:



Şekil 2.2. Kültürel Analizi Oluşturan Temel Öğeler

**Kaynak:** Hennessey, 1995.

Küreselleşmenin kültürel boyutu son yıllarda üzerinde en çok tartışılan konulardan biridir. Ekonomik ve sosyal alanda ortaya çıkan küreselleşme hareketi içinde milli kültür kurumları, uluslararası kurumlar karşısında varlıklarını koruyamamakta, uluslar arası kurumlar içinde yer alma zorunluluğu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Kültürdeki bütünlemeler medeniyetin gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Medeniyetin yarattığı vasıtaların ortak kullanımı ile kültürde bir değişime ve bütünleme süreci başlatılmıştır. Konuşulan ulusal dilin yanı sıra, bütün dünyada en çok kullanılan dil İngilizcedir. Diplomaside, bilimde, uluslararası ekonomik, sosyal, kültürel durumların faaliyetlerinde, ticarete en fazla İngilizce kullanılmaktadır. Dil konusundaki bütünlemenin uluslararası iletişimi arttıracığına şüphe yoktur. Sosyal ve kültürel alanda küresel bütünlemenin gelişimi, seyahatlerin ve turizm hacminin artışında profesyonelliği, emek ve diğer çıkar gruplarının kurduğu dünya birliklerinin, televizyon, radyo, basın ve filmler aracılığıyla batının tüketim

modellerinin, fikirlerinin, modanın ve müziğin yaygınlaşmasında gözlenmektedir (Güzeltik, 1999; 30).

## **2.5. Küreselleşme Sürecinde Etkili Olan Faktörler**

Küreselleşme, daha önceden de belirtildiği gibi ülkeler arasında ekonomik, siyasal, sosyo-kültürel ve teknolojik ilişkilerin gelişerek, farklı kültür ve toplumların beklenti ve inançlarının daha iyi bilinmesi, uluslararası ilişkilerin ilerletilmesi gibi birbiri ile bağlantılı bir çok konuyu kapsayan bir terimdir. Küresel çağ şeklinde de isimlendirilen bu dönem karmaşık bir çevre içinde yaşamadaki zorunluluğu da ortaya çıkarır. Başka bir deyişle, insanlar birbirleri ile geçmişe göre daha kolay ve daha çok bağlantı içindedirler ve mesafe tanınmadan hayatlarının değişmesine yol açan küresel ağlara takıldıkları görülmektedir (Barnet ve Cavanagh, 1996: 1). Bu bilgiler ışığında küreselleşme sürecinde etkili olan faktörlere kısaca değinilmiştir:

### **2.5.1. Küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojisi ilişkisi**

Günümüz dünyasında bilginin gücü temsil etmesi önemli bir ayrıntıdır. Burada bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalananlar ve bilgileri yine bilgi üretmek için kullanabilenlerin, daha önceden hiç olmadığı kadar güçlendikleri gözlemlenmiştir. Bu durumda, ekonomi ve ticaretin hayatı daha karmaşıklaştırdığını söylemek mümkündür. Endüstri çağının, üretime değişimler getirmiş olmasına benzer, 21. Yüzyıl içinde küresel ekonomi ağı da, bilgi teknolojisine değişimler getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojileri hızlı ve doğrudan iletişim bağı kurup, ekonomik anlamdaki uzaklıkları azaltmıştır. İş dünyasında faaliyetlerin koordinasyonu konusunda gerekli olan vakitten tasarruf sağlamıştır ve değişim maliyetleri düşerek; finans pazarları ülke ve kıtalar düzeyinde yirmi dört saat faal duruma gelmiştir. Gümrük uygulamalarıyla ilgili dokümantasyon uygulamaları ve elektronik raporlamalarla ilgili uluslararası alandaki çeşitli teknik engellerin kaldırılması mümkün hale gelmiştir. Kısacası bilgi ve iletişim teknolojilerinin dünya ekonomisindeki entegrasyonu için çalışan ve güçlü olan bir faktördür (Mancı, 2006: 45).

Küreselleşmedeki önemli kaynaklar arasında olan teknolojik gelişmelerden özellikle telekomünikasyon gibi dünyadaki sınırları yok etmiş ve dünya iletişimi kolaylaştırarak; küçük bir köy haline dönüşmesinde yardımcı olmuştur. Bunun

yanında internetle de bilgiye ulaşım kolaylaşmış ve bunun neticesinde firmalar ürün/mallarını dünyanın farklı ülkelerine sunma imkanı da bulmuşlardır. Ulaşım konusundaki gelişmeler de sınırları yok etmiştir (Yeşil, 2010).

Başka bir durumda küreselleşmeyle birlikte gelen yeni devlet anlayışıdır. Bu anlayışta ortaya çıkan başka bir olgunun da, küreselleşmenin en temel dinamiklerinin arasında olan bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerdir. Bu anlamda birçok bakımdan toplumlarda yaşanan değişimlerdeki rolü önemlidir. Bilginin, ekonomi içinde önemli üretim faktörü ve sektör duruma geldiğini belirtmek gerekir. Öyle ki, uluslararası alanda ekonomik entegrasyonu için kısmen, iletişim ve ulaşım maliyetlerini düşürdüğü görülen teknolojik değişimler ortadadır (Rodrik, 2000: 19).

Son olarak, kültürel küreselleşmedeki etkiler ve sonuçlar bakımından, yerel kültürel değerlerin güncel olan küresel değerlere olan yakınlığı, esnekliği ve direnç gücüne bağlı olarak değişebilmektedir. Kendi kültürü reddetme tamamıyla da küresel kültüre bağlanma ya da kendi kültürü içerisine hapsolarak dünyaya karşı sırt dönme bu noktada yanlıştır. Bu nedenle ulusların kendi kültürel değerlerini kaybetmeden aynı zamanda dünya değerleri ile bütünleşmelerini sağlayabilecek yöntemlere gereksinim duyulur. Küresel kültür içerisinde kendi özellikleri kaybetmeyerek yaşayabilmenin imkanına sahip olan kültürler adına, küresel sistemin teknolojileri kullanılarak uluslararası kendi bölgesel iletişim ve bilgi ağlarını kurabilme imkanları da bulunmaktadır (Aktaş, 2010).

### **2.5.2. Küreselleşme ve siyasal faktörler ilişkisi**

Toplumların bugünkü sahip olduğu toplumsal yapılardaki siyasal örgütlenmenin temel biçimi sayılan ulus devlet, genellikle kolektif kimlik duygusu olan, topluma dair, aynı endişe ve yararlarla birbirlerine bağlanan insanlardan oluşan uluslararası siyasal oluşumdur (İçduygu, 1995: 118).

Siyasal küreselleşme, bir devletin belli bir toprak parçası üzerindeki mutlak egemenlik sağlama gücünün yitirmesi olarak ifade edilebilir. Böylece demokrasi, özgürlükler ve insan hakları gibi konulara temelde dış müdahaleler başlamıştır. Yönetim sistemlerindeki etkileşim de karşılıklı olarak artmıştır. Siyasal küreselleşme konusunda önemli olan bir başka nokta da, ulus devletin önemini kaybetmiş olmasıdır. Etnik köken, dil, din, ve bayrak gibi siyasal ve kültürel semboller seviyesinde tek tipçi yapıya dayalı olan ulus devletin önemini yitirmesiyle, uluslar

arası kurumlar ön plana çıkmıştır. Küreselleşmenin etkisi ile enformasyon, sermaye, imge ve imajlar hızlı biçimde yayılmaktadır. Bu sebeple ulus devletin bazı konularda müdahale gücü de önemli oranlarda azalmaktadır. Konuyla ilgili olarak Paul Kennedy (1999: 172):

*“Bu dönemde millî-devletin bir miktar aşınmaya uğramış olduğu gerçektir, ancak millî-devlet hâlâ birçok insan için kimliğin birinci dereceden merkezi olma konumunu korumaktadır”* demiştir. Ancak Kennedy'nin söylediği gibi bu durum basit ve aşınmanın onun işaret ettiği boyutun o kadar az olduğunu söylemek mümkündür.

### **2.5.3. Küreselleşme ve ekonomik faktörler ilişkisi**

Küreselleşmeyle beraber gelen fırsatları her ülke içinde, aynı verimlilik ve aynı biçimde değerlendirmek yanlıştır. Dolayısıyla da kişisel sermayeler ile bilgi sermayesi açısından dezavantajlı görülen gelişme sürecinde olan ülkelerin ekonomik entegrasyon yoluyla rekabet avantajları yakalanmaya çalışılmaktadır. Uluslararası ekonomik entegrasyonlarının pazar genişlemesi, içsel ve dışsal ekonomiler kapsamında, teknolojik gelişim, verimlilik ve rekabeti artırmasıyla, ülkeleri ekonomik alanda pozitif etkimiş ve ekonomik büyümelere katkı sağlamıştır. Geleneksel anlamda büyüme modelleri ekonomik entegrasyonların üye olan ülke ekonomilerini etkileme sınırlı kaldığı düşünülmektedir. Bunun yanında modern anlamda içsel büyüme teorilerinin entegrasyon ekonomik büyümenin üzerindeki bulunan etkilerinin de uzun vadeli ve kapsamlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan ekonomik entegrasyon teorilerine göre entegrasyonun üye olan ülkelerin ekonomik büyümelerine katkı sunmak ancak doğru üyeler ile kurulmuş olan entegrasyonda gerçekleşeceği ortadadır (İncekara ve Savrul, 2012: 45).

Devletin ekonomik alanda değişen rolleri, içerisinde bulunulan durum ve geçmiş dönemlerde uygulanmış olan ekonomik politika kararlarının da bir netice olarak görülebilir. Bu roller mevcut olan devletten istenilen rolün yansıması gibi kabul edilememelidir. Söz konusu olan mevcut roller, büyük oranlarda veya kısmen de olsa tarihsel gelişmeler ile şekillenmektedir. Birçok sanayileşmiş olan ülkede, devletin rolleri büyük dünya krizi, savaş ve siyasi tehditlerden etkilendiği de aşikardır. Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda devletin rolleri aynı dönemde bu ülkeler, yabancı olan dış güçlerin sömürgesi olmalarından etkilenmişlerdir. Devletin ekonomik



alandaki rollerinin şekillenmesi konusunda önem arz eden diğer faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tanzi, 1997):

1. Kültürel miras ve dinin belirlediği sosyal davranışlar,
2. Ekonomik kalkınma seviyesinin; bu seviye piyasaların ve özel kurum/kuruluşların gelişmişliğiyle ilgili az ya da çok devlet müdahalesi gerektirmektedir.
3. Ekonominin dışa açıklık düzeyi,
4. Teknolojik gelişmeler; bu gelişmelerin doğal monopollerini yaratabileceği veya ortadan kaldırılacağı gibi iletişim, mali piyasalar veya ulaşım gibi belli önemli faaliyet regülasyonuna olan gereksinim ortaya çıkarabilmektedir.
5. Kamu idaresinin yönetiminin kalitesi; etkin olan kamu müdahalesi boyutlarında sınırlamalar getirebilmektedir.

#### **2.5.4. Küreselleşme ve diğer faktörler ilişkisi**

Ortaya çıkma sebepleri ve şekilleri farklı da olsa, hem gelişen, hem de az gelişmiş olan ülkelerde suyun, havanın, nehirlerin, deniz ve toprağın kirlenmesi, sera etkisi, iklim değişikliği ve buzulların erimesi gibi bazı çevre sorunlarının olması da küreselleşmeyi etkilemektedir. Özellikle çevre problemlerinin gittikçe sınır ötesi özellik kazanarak; dünya milletlerini birbirine daha bağımlı duruma getirmektedir. Aynı zamanda hiçbir devletin diğer devlet sınırları içerisindeki çevre sorunlarına kayıtsız kalamadığını da belirtmek gerekir. Çünkü böyle bir yaklaşımda kendi yaşam temellerini uzun ya da kısa sürede tehlikeye sokması ifade edecektir. Çevre sorunlarının sebeplerinin karmaşık olması ve sınır tanımama özelliğinin, küresel çevre politikası aktörleri olan ulusal devletlerle, uluslararası örgüt ve uluslar üstü örgütlerin yoğun olarak işbirliğini gerektirmesi söz konusudur. Küresel düşünme, yerel davranma anlayışıyla gerçekleştirilecek olan işbölümü, ulusal ve uluslararası çevre politikaları arasında bütünlüğün sağlanmasına ihtiyaç duyulur (Kaplan, 2000: 189).

## 2.6. Küreselleşmenin Ortaya Çıkardığı Yeni Eğilimler Ve Küresel Aktörler

### 2.6.1. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları

Dünya piyasasında başarılı olan ve üstünlük sağlayan çokuluslu işletmeler, gelişmiş olan geliştirme ve araştırma faaliyetlerinin ve ileri teknolojiyle birlikte hızlı bir şekilde hareket etme imkânı bulmuşlardır. Çeşitli coğrafi alanlarda faaliyetlerle bu işletmeler, bazı girdilere kolayca ulaşabilmektedir ve herhangi bir ülkede üretilip dünyanın her yerinde satılabilecek olan ürünler geliştirebilmektedir (Ulaş, 2004: 152). Doğrudan yabancı sermaye yatırımları ekonomik anlamda büyüme için muhtemel etkiler iki boyutta değerlendirilmektedir:

1. Yurtiçi tasarruflarının ekonomik gelişmeleri finanse etme konusunda yetersiz kalması durumlarında, bu yatırımlar tasarruftaki eksikliğin giderilmesiyle ilgili yardımcı olan ve önemli görülen döviz girdilerini sağlayan araçlardan biri olmasıdır.
2. Yabancı işletmelerin varlığı yurtiçindeki ekonomik alanda pozitif dışsallıkların ortaya çıkarması olarak ifade edilebilir (Arslan ve Kökocak, 2006).

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının bir anlamda uluslararası sermaye akışı olması durumunun ya bir başka ülkede bulunan bir firmanın kurularak, ya da yabancı bir ülkede bir firmada sermaye yatırılıp gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem ile yabancı ülkelerde edinilen firmaya ‘yavru şirket’, ‘yabancı sermaye şirketi’, ‘tabi şirket’ veya ‘şube’ adı verilmektedir (Oksay, 1998: 1). Bu tarz işletmeleri üretim faaliyetlerini genel anlamda üç farklı grupta incelemek mümkündür (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000: 3):

1. **Geriye Bağımlı Üretim Faaliyetleri:** Bu faaliyet daha ziyade doğal kaynakların işletilmesiyle ilgilidir. Bu faaliyetler ile firmaların kendilerine ait sanayi üretimleri adına veya dünya pazarına çıkan diğer ülkelerde bulunan firmalar için gereken hammaddelerin çıkarılışı, işlenişi veya satışının gerçekleştirilmesi söz konusudur.
2. **İleriye Bağımlı Üretim Faaliyetleri:** Temel firmaların yabancı ülkelerde yapılan satış faaliyetlerin düzenlenerek veya temel şirketin olduğu ülke pazarları sınırlı olduğu için diğer ülkelerdeki yatırım faaliyetlerini kapsar.

3. **Yatay Bağıntılı Üretim Faaliyetleri:** Yaygın olan üretim faaliyet şeklidir. Yatırım yapıldığı görülen ülkelerde bağıli işletme sermayeyle beraber teknik yardım, teknoloji ve işgücü transferleri edilip, bağıli firmanın temel işletmenin üretim stratejileri doğrultusunda üretimlerin yapmasının sağlanmaktadır.

Ülkelerin arasında yaşanan sermaye hareketlerinin, yabancı ve ticaret yatırımların önünde görülen engeller, iletişim ve ulaşım maliyetlerinin azalması, işletmelerinde neleri, nerede ve hangi biçimde üretecekleri ve kimlere satacakları konusunda tercih genişlemektedir. Bu durumda, bir taraftan sınırları uluslararası düzeye getiren firma ve endüstriler hızlı bir şekilde çoğalırken, diğer taraftan bu piyasalarda yaşanan rekabet sertleşir. Hepsinden önemli olan ise işletmelerin ülke dışında yaptıkları yatırımlar arttıkça uluslararası arenada üretim de artmaktadır. Bu yatırımlar sadece ulusal piyasaların genişlemesi konusuna katkıda bulunamayıp aynı dönemde daha geniş ve büyük ölçek küresel ve bölgesel piyasalarda ortaya çıkar. Doğrudan yabancı sermaye akımlarının küreselleşmenin de ayrılmaz bir faktörü olan dünya ekonomisini şekillendiren faktörlerin en başında geldiğini de belirtmek gerekir. Uluslararası şirketlerin birleşmesi ve devralmaları yönlendirdiği dolaylı ve doğrudan yabancı sermaye akımlarının son senelerde dünya ekonomisinde toplam gayrisafi yurtiçi hasılası, ürün/mal ve hizmet ihracatı gibi bazı önemli göstergelerinden çok ziyade hızlı bir büyümenin olduğu görülmüştür (Yıldırım vd., 2007: 305). İstihdamın artmasına yol açmayan yabancı sermayenin yatırımları ülkeler için faydalarının sınırlı olduğu görülmektedir (Kula, 2003: 141)

Doğrudan yabancı yatırımlar ülkede, yabancı bir ülkede de kontrolün yatırımcı tarafında olduğu yatırımlardır. Dikey ilişkiler çok önemlidir. Yine dikey ilişkinin bir yere kadar önemli olduğu ortak girişimler ve ondan sonra giderek ilişkilerin ve aradaki mesafenin gevşediği lisans anlaşmaları, mal ithalatı, işbirliği ittifakları; işbirliği ittifakları yahut stratejik ittifaklar da hızla yaygınlaşıyor. Çünkü, yaklaşık olarak birbirine benzer güçteki firmalar arasında geçici ve daha çok pazara yakın aşamalarda önemli işbirlikleri mümkün olmaktadır.

### **2.6.2. Teknoloji transferi**

Teknoloji belli bir hedefe yönelik; iş gücünün kullanıldığı doğal dışı üretim araçlarının ve bu amaçlara ulaşmak adına Menmesi gerekli süreçlerin tamamını içermektedir. Ancak teknolojinin durağan olmaması devamlı gelişim halinde olması

söz konusudur. Bu gelişmeler sanayinin gelişerek, doğrudan doğruya, işgücündeki verimi artırma doğrultusunda ilerlemektedir. İşgücü veriminin artışı işgücü başına enerji artışı, daha çok makina kullanımına mekantaasyon adı verilmektedir. Bu anlamda, teknoloji makinadan somutlanır. Bu açıdan, geçmişteki teknolojiye de geri teknoloji denebilir (TMMOB, 2015: 3).

Teknoloji transferi, teknolojik karar noktasında bir teknolojinin bir ortamdan başka bir ortama taşınması ve/veya aktarılması için başvurulan yöntemlerdendir. Bu transfer, yeni geliştirilmiş olan bir teknolojiyi kullanmak isteyen bir firmaya uluslararası veya firmalar arasında transfer olarak gerçekleşmektedir. Bu arada yeni geliştirilmiş olan bir teknolojinin özellikle de ticari uygulama alanlarına girmiş durumdaysa, yayılma süreci hızlı gerçekleşir. Ancak firmalar genel olarak geliştirdikleri teknolojileri tekeline almadan yayılması istenmez. Yüksek talepler gerçekleştiren teknolojilerin yayımları yasal önlemler ile engellenememesi durumu söz konusu vardır. Microsoft'un geliştirmiş olduğu bilgisayar yazılımları bu duruma örnektir. Teknoloji transferinin tercih edilmesindeki nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Noori, 1990:154):

1. Mevcut olan bir teknolojinin tekrar icat etmeye çalışmada oluşan çaba ve zamanlardan tasarruf etme,
2. Hızlı büyüme,
3. Karmaşık teknolojilere olan gereksinim,
4. Risk azaltma,
5. Rekabet tehdidinden kurtulabilme.

#### **2.6.2.1. Teknoloji transferi şekilleri**

Teknoloji transferinde temel sorun, gelişme sürecindeki ülkelerde geliştirme, araştırma ve yaratıcılık prosesinin başlatılmasıdır. Yalnızca gelişmiş olan ülkelere teknolojinin geliştirilmesi, bu durumu az gelişmiş olan ülkelere aktarmanın çözüm olmadığını belirtmek gerekir. Uygun olan bir teknoloji seçimi konusunda dikkat edilmesi gereken şartları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Teker, 1990: 184).

1. Seçilen teknolojinin ülke kaynak ve imkânlarının kullanımı ön planda olmalıdır.
2. Seçilen teknolojinin yeni iş yerlerin açılmasına da imkan vermelidir, mühendislik, geliştirme ve araştırma faaliyetlerin teşvik eden ve ülkenin bu konuda teknik imkanlarının da geliştirici olması gerekir,
3. Seçilen teknoloji hammadde veya enerji tasarrufu sağlamalı veya bunların üretimine katkısı olmalıdır.
4. Seçilen teknoloji dolaysız ya da dolaylı şekilde temel gereksinimlerin karşılanmasıyla ilgili olmalıdır.

#### **2.6.2.2. Teknoloji transferi ve geliştirmekte olan ülkeler**

Teknolojik gelişme ve ilerlemeler, önemli ölçüde geliştirme ve araştırma harcamalar gerektirir. Gelişme sürecindeki ülkelerdeyse sermaye birikimleri az olduğu için teknolojik gelişmelerin de hızı yavaş olmaktadır. Böyle bir durumlardaysa devletlere büyük görev düşer. Devletler sermayenin yönlendirilmesi konusunda ve verilen teşvikler ile teknolojik gelişmesine katkıda bulunmaktadır. (Göbenez, 2006: 175). Böylece teknolojik yenilikler maliyetler düşürülmüş olarak çok uluslu ve uluslar ötesi şirketler tarafından yapılmaktadır. Geliştirmekte olan ülkelerin ileri sanayi ülkeleri ve ÇUŞ'lerin elinde olan bu teknolojik avantajı ülkelerine çekebilmenin iki yolu kullanmaktadırlar (Karluk, 2003: 34).

1. Teknik bilginin lisans anlaşmaları, teknik yayımlar, ticaret resmi teknik yardım programları ve diğer haberleşme araçları.
2. Özellikle yabancı sermayeli şirketler tarafından gerçekleştirilen doğrudan yatırımlar sayesinde yatırım yapılan ülkeye yeniliğin bizzat şirket tarafından getirilmesi.

#### **2.6.3. İşletmeler arası birleşmeler**

Bir veya birden çok işletmenin, yasal varlıkları yitirerek kurulan yeni bir işletme çatısında bir araya gelmeleri şirket birleşmeleridir. Yeni firma kurulma yoluyla elde edilen birleşmelerde iki firmanın tüzel kişiliğinin sona ermesi ile yeni bir tüzel kişilik oluşturur. Türk hukuku kapsamında kurulan yeni ortaklıkla birleşme,

*“en az iki ortaklığın, ortaklarının yeni kurulan bir ortaklığa alınmaları karşılığında malvarlıkları veya işletmelerini aktif ve pasifleriyle birer bütün olarak bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılmaları sonucunda iki veya daha çok ortaklığın tek bir ortaklık durumuna gelmesi”.*

Olarak tanımlanmaktadır. Birleşen işletmelerin borç ve varlıkları, tümünden yeni kurulmuş olan işletmeye devredilmektedir. Birleşen işletmelerin ortaklarının haklarının korunması, ortağı olunan işletmelerin hisselerine de karşılık olarak, yeni kurulmuş olan işletmenin hisselerinden verme veya başka menkul kıymet ya da nakit para ödeme de mümkündür (Mühim, 2012: 10).

#### **2.6.4. Küresel rekabet**

Küresel rekabet ortamında, örgütler global koşullara uyum sağlama ve bu değişim şartları kapsamında yeniden yapılanmalara gitmek durumunda kalmışlardır. Bu zorlu olan rekabet şartlarında işletmeler öncelikli olarak ayakta kalıp yaşamlarını sürdürmeyi ardından büyüüp daha başarılı ve güçlü olmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçlar doğrultusunda, büyüme, değişim, globalleşme ve firmaların küresel pazarda devamlılıklarını sağlayarak, başarılı olabilmelerinde temel teşkil eder (Sümer ve Pernsteiner, 2004).

#### **2.6.5. Küresel aktörler**

Küresel aktörleri genel olarak altı başlık altında incelemek mümkündür:

1. Gümrük tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT)
2. Dünya Ticaret Örgütü (WTO)
3. Uluslararası Para Fonu (IMF)
4. Dünya Bankası (WB)
5. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)
6. Birleşmiş Milletler (UN)

##### **2.6.5.1. Gümrük tarifeleri ve ticaret genel anlaşması (GATT)**

Gümrük Tarifeleri ve Genel Ticaret Anlaşmaları (GATT) de diğer ticari kuruluşlar gibi uluslararası kurumların çabaları ile dünya ekonomisinde gerçekleşen

liberalleşme hareketlerinin, gelişme sürecindeki ülkelerin, sürdürülebilir ve hızlı bir ekonomik kalkınma gerçekleştirme konusunda serbest piyasa ekonomisindeki önemini ortaya çıkarmışlardır. Uluslararası şirketlerin sınır ötesinde satış yapmak, ileri pazarlama stratejileriyle maliyet minimizasyonu yapma için daha ucuz kaynakların sağlanması gibi faktörlerin ekonomik küreselleşmelere uygun ortam hazırladığı görülmektedir (Harris, 1995: 86).

Geçmiş dönemde, ekonomik bütünleşmelerin öncelikli olarak uluslararası ticarete başlamıştır. GATT sistemiyle getirilen kurallarla birlikte uluslararası mal/ürün ticareti düzenlenmiştir. 1970 ve 80'lerde GATT Uruguay Raundu ile mal/ürün ve hizmet piyasalarıyla yatırımlar düzenlenir (Karluk, 1996). Bu gelişmelerle Dünya Ticaret örgütünün (DTÖ) oluşumu küreselleşmeye yeni bir ivme kazandırmıştır. Bunun yanında 1990'larda GATT'ın güçlendirilmesi ve Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşmasına yapılan önemli eleştiriler arasında, uluslararası ticaretin serbestleşmesiyle üretilen ürünlerin maliyetinin düşüşü, kalite ve çeşitlerin artmasına karşılık, küçük ölçekli firmaların ayakta kalmalarında zorlanacakları yönündedir (Demirdögen, 1996: 90).

#### **2.6.5.2. Dünya ticaret örgütü (WTO)**

Dünya Ticaret Örgütü (WTO), çok taraflı ticaret sisteminin kurumsal ve yasal olan organıdır. Hükümetlerin iç ticaret yasaları ve düzenlemelerinin nasıl yapacaklarıyla ilgili yasal bir çerçevede ortaya koyar ve toplu görüşme ve müzakereler yolu ile ülkelerin arasındaki ticari ilişkilerin gelişimini sağlayan bir platformdur (Karakoç, 2003).

Ulusal hükümetler üzerinde olan otoriteyle Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ/WTO), devletlerden ekonomik gücü açısından daha fazla olan çok uluslu işletmeler, küresel gönüllü kuruluşlar ve ulusal sınırların aşmış olan diğer grupların ortaya çıktığı görülmektedir. Uluslararası çok taraflı anlaşmalar ile (GATT/WTO) gittikçe daha fazla serbest hale gelen ticaret, özel ve yatırım ulusal politikaların bir netice olarak varsayılabilen küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişerek yayılmasında uygun atmosfer yaratılmıştır. Ulusal sınırların gittikçe daha çok açılması ticareti, doğrudan ve portföy yatırımlarına teşvik etmiştir. Bu faaliyetlerin gelişmiş olması etkin danışmanlık, yönetim ve teknik hizmetlerini zorunlu kılmıştır. Özellikle

şehirleşme, tüketim kalıplarının benzeşmesine yardımcı olarak, iletişim ve bilgi teknolojilerinin uygulama alanlarını da genişletmiştir (Mancı, 2006: 45).

WTO'nun ulaşmak istediği ticaret sisteminin temel ilkeler aşağıdaki gibidir (Karakoç, 2003);

- 1-“Genel en fazla kayırılan ülke uygulaması” ile, taraflardan birinin diğerine verdiği ayrıcalığın, diğer taraflar için de geçerli olduğunun kabul edilerek uygulamanın yaygınlaştırılması ve böylelikle ülkeler arasında ayrımcılığın önlenmesi (GATT 1947, m. 1),
- 2- Ülkelerin kendi ürünleri, hizmetleri ve uyrukları ile diğer ülkelerin ürünleri, hizmetleri ve uyrukları arasında ayrımcılık yapmalarının önlenmesi,
- 3- Kotalar, gümrük tarifeleri gibi ticaret engellerinin müzakereler yoluyla en aza indirilerek daha serbest ticaretin sağlanması,
- 4- Tarifeler, tarife dışı engeller ve diğer önlemleri de içeren tüm ticaret engellerinin keyfi olarak artırılmasını engellemek ve pazara giriş koşullarının yabancı teşebbüsler, yatırımcılar ve hükümetler açısından kestirilebilir olması,
- 5- İhracat teşvikleri gibi “haksız” uygulamaların önlenmesi yoluyla daha rekabetçi bir uluslararası ticaretin sağlanması ve,
- 6- Gelişmekte olan ülkelere uyum için daha fazla zaman, daha büyük esneklik ve ayrıcalıklar.

### 2.6.5.3. Uluslararası para fonu (IMF)

IMF, Bretton Woods sisteminin çökmesi ile ortaya çıkmış olan kriz dönemi içinde maliye politikalarını yönelmede bir araç şeklinde tasarlanmıştır (Kazgan, 2005: 113). IMF, daha geniş bir anlamda “... kurulduğunda, piyasaların çoğu zaman pek iyi çalışmadığı, muazzam işsizliklere yol açabildiği ve ülkelerin kendi ekonomilerini düzeltmelerine yardımcı olacak fonları sağlamayı beceremeyebileceği bilincine dayanıyordu” (Stiglitz, 2006: 33). Daha önceden bağımsız çalıştığı görülen bu iki kuruluşun, 1970’li yıllarda gelişen Üçüncü Dünya ülkelerinin borçlarının ödeyememe süreci ile beraber hareket etmeye başlamıştır. 1980’li yılların ardından da liberal-kapitalist küreselleşmenin yaptırımcı kurumlarından ikisi haline gelmiştir.

“Bu kurumlardaki en çarpıcı değişim, 1980’lerde Ronald Reagan ve Margaret Thatcher, ABD ve İngiltere’de serbest piyasa ideolojisi vaazları verirken gerçekleşti. IMF ve Dünya Bankası, verecekleri borç ve bağışlara fena halde ihtiyacı olan, serbest piyasa ekonomisine geçmeye gönülsüz fakir ülkelere bu fikri dayatmak için kullanılan yeni misyoner kuruluşlar haline geldi” (Stiglitz, 2006: 34).



#### **2.6.5.4. Dünya bankası (WB)**

Dünya Bankası, IMF ile beraber 1946'dan 1973 yılına dek uluslararası parasal sistemde geçerli olan 'Bretton Woods Sistemi'nin önemli bir parçası şeklinde kurulmuştur. IMF'yle birlikte kurulmuş olan Dünya Bankası 1944'de yapılan Birleşmiş Milletler Para Konferansı'ndan sonra 25 Haziran 1946 faaliyetlerine başlamıştır.

Temel aktörler kabul edilen ulus üstü işletmeler ve uluslararası finans kurumları faaliyetleriyle ilgili bütün engeller kalkmış ve gelişme sürecindeki ülkelere Dünya Bankası ve IMF'nin yönlendirmiş olduğu programları uygulamanın dışında bir seçenek bırakılmamıştır. Kalkınma politikalarında büyük derecede rafa kalkması ile ekonomik terminoloji de değişime uğramıştır, 'az gelişmiş' ya da 'gelişmekte olan ülkeler' deyimleri yerini 'yükselen piyasalar' ve 'piyasa aktörleri'ne bırakmıştır (Yeldan, 2007: 44). Küresel kapitalizm, eşzamanlı ekonomik gelişme ile gelişmemişlik, sosyal katılma ve dışlama ile karakterize edilmektedir. Küreselleşme, eklektik bir şekilde yeni egemen sistemin içindeki ve dışındaki ekonomi ve toplumları kapsayarak ve dışlayarak gelişmektedir.

#### **2.6.5.5. Birleşmiş milletler (UN)**

İkinci Dünya Savaşı dönemlerinde çeşitli aşamalar ile temel hatlarının tasarlandığı Birleşmiş Milletler, bu savaş sırasında müttefik devletler aralarında kurmayı kararlaştırdıkları bir örgüttür ve günümüzde de, özellikle Güvenlik Konseyinin oluşumu yönünden bu özelliği korumaktadır<sup>6</sup>. Milletler Cemiyeti Misakından farklı olarak, Birleşmiş Milletler Antlaşması karmaşık bir metindir. Evrensel bir örgüt olup başlangıçta 51 üyeyi, şimdi ise 200'e yakın üyeyi barındıran Birleşmiş Milletler'de Genel Kurulun dengelerinin artık değiştiği ve bağımsızlaşma hareketinden sonra Genel Kurulun sayısal olarak gelişmekte olan ülkelerinin hâkim olduğu bir organa dönüştüğü görülmüştür (Sur, 2012).

#### **2.6.5.6. Uluslararası çalışma örgütü (ILO)**

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1919'da Versay Antlaşması kapsamında kurulan bir örgüttür. 1946'da Birleşmiş Milletlerin ilk uzmanlaşan kuruluşu olma özelliğini taşımaktadır. ILO'nun evrensel görüşü, ülkelerin arasındaki barışı ve sosyal adaleti, emeğin insani şartlar doğrultusunda kazanılacağıdır. Uluslararası çalışma

standartlarının ana konu alanları, ILO'nun sekiz temel çalışma standardı şeklinde de ifade edilebilen çalışma hayatının temel haklarını kapsar. Bunlar:

1. Örgütlenme özgürlüğü
2. Örgütlenme hakkı,
3. Zorla çalıştırmanın kaldırılması,
4. En az çalıştırma yaşı ve çocuk işçiliğinin etkili bir biçimde ortadan kaldırılması,
5. İşyerinde ayrımcılığın yasaklanması
6. Eşit değerde iş karşılığında kadın ve erkeğin eşit ücret alması yönündeki talimatlar olarak ifade edilebilir.

Bu standartlar, Birleşmiş Milletler ve Avrupa Sosyal Şartı'nın bildirimleri doğrultusunda genel insan hakları içerisinde yer almaktadır (Sengenberger, 2015: 9).

## **2.7.Küreselleşme Olgusunun Gelişmekte Olan Ünelere Etkileri**

### **2.7.1. Sermayenin kontrolü**

Sermayenin küresel akışı, tarımsal toplumlarda toprakların ticarileşmesini de beraberinde getiren, bu durumu kitlesel göçler, muazzam kentleşme, ormansızlaşma ve çölleşmenin ortaya çıkarmasıdır. Sermayenin özgür ve hızlı bir şekilde hareket etmesi ile kaynak ve insanların da hareket ettiği, sonuçta, ekonomik ve toplumsal eşitsizliklerin insanlığın geçmişinde en yüksek seviyede olduğu görülmektedir (Hayduk, 2003, s.26).

Küreselleşme olgusu, bir taraftan sermayenin uluslar arası dolaşımında artışıyla kaynakların dünya genelinde daha etkin bir şekilde kullanımının sağlandığı ve gelişme sürecindeki ülkelerin gereksinim duyduğu fonların sağlandığı öne sürülür, diğer taraftan da yabancı sermaye hareketlerinde gözlemlenen karmaşıklık ve ulusal paralara karşılık spekülasyon amaçları ile kullanılma olasılığının ülkelerde ekonomik istikrarsızlık oluşturabilecek bir tehdit şeklinde algılanır. Özetle, sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi, gelişme sürecindeki ülkelere fon sağlama konusunda önemli bir görevi vardır: ancak, bununla birlikte bir istikrarsızlık kaynağı da olabildiği görülmektedir. Küreselleşme süreci içinde sermaye hareketlerinin

oynak olması finansal krizlere neden olmakta ülkemizin içerisinde olduğu çoğu gelişme sürecindeki ülkeleri derinden etkilemektedir (Mancı, 2006: 2)

### **2.7.2. Teknolojinin kontrolü**

Gelişme sürecindeki ülkelerde küreselleşmenin her şeyden önce teknoloji ve bununla bağlantılı olarak medya ve interneti etkilediği görülmektedir. Genel anlamda teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin insanlığa sağladığı faydalar aşağıda kısaca belirtilmiştir (Tanzi, 1997):

1. Tasarrufları da kapsayan dünya kaynaklarının, iyi bir şekilde tahsis edildiği görülmüştür. Bununla birlikte dünya hayat standartlarında da iyileşmeler sağlanmıştır.
2. Kişiler, geçmiş zamanda olduğundan daha geniş bir mal/ürün yelpazesine sahip olmuşlar ve seçim yapma ve bu mal ve ürünleri, düşük fiyatlar ile satın alma imkanına sahip olmuşlardır.
3. Sınırlar aşılmış, seyahat imkanları çoğalmıştır ve maliyetler düşmüştür böylece insanlar daha uzak yerlere gitme şansı bulmuşlardır.
4. Kişilerin ulaşabileceği bilgilerin çeşidi ve miktarları artmıştır. Ayrıca bilgilere ulaşım maliyetlerinin de çarpıcı oranlarda düştüğü gözlemlenmiştir. Bunun neticesinde, dünyadaki bilgi birikimlerine ulaşmak kolaylaşmıştır.

### **2.7.3. Değer yargılarının kontrolü**

Küresel pazarlarda ülkelerin arasında kültürel farklılıkların olması ve bu farklılıkların neden olduğu tüketici alışkanlık ve tutumlarındaki farklılıkları, pazarlama programlarını da doğrudan etkilemektedir. Tüketici davranışlarının doğrudan etkilenmesine neden olan sosyal ve psikolojik etkenler kültürün etkisindedir. Bir ülkede üretilmiş olan ürünlerin belirlenmesi konusunda o ülkenin kültürünün etkili olması gibi, kültürel etkilerin de bir ürünü algılanarak; tüketiminde etkisi aşikardır. Küresel pazarlardaki rekabet içinde olan firmaların başarılı olmaları, pazar paylarının artırılması ve rekabet üstünlüğünün elde edebilmeleri içinde faaliyet gösterdikleri ülkelerin inançlarını, kültürlerini ve değer yargılarını bilmeleri önemlidir. Bunun gibi tüketici davranışlarını etkileyen faktörlerde görülen değişimlerin de takip edilmesi gerekir (Saydan ve Kanbir, 2007).

## 2.8. Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Liberalizasyon Ve Türkiye’nin Küreselleşen Dünya’da Yeri

Liberalleşme ve dışı açılma programları 1980’lerde gündeme gelmiştir. Gelişmiş ve gelişme sürecindeki ülkelerde kaynakların etkin bir şekilde dağılımını sağlamayla ilgili çabaların arttığı bir dönemdir. Bu çerçevede, yeni mali kurumların ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte Doğu bloku ülkelerinde gözlemlenen çözümlerle dünyada üzerindeki dengelerin tekrar/yeniden yapılanması biçiminde kendisini gösteren bazı düzen arayışlarının ve liberalleşme eğilimlerinin küresel dünya düzenini ortaya çıkardığı görülür (Ener ve Demircan, 2006: 2004).

Türkiye’de küreselleşme süreci 1980’den sonraki dönemde hız kazanmıştır. Bu dönemde siyasi ve ekonomik konjonktürde ve yapılarda yaşanan olumsuzlukların ortaya çıkarmış olduğu sorunlar ile karşı karşıya kaldığı görülmüştür. 1980’lerden sonra denetimsiz liberalleşme süreci yaşamıştır. Türkiye, ekonomisinde devletin payının da giderek artışına engel olunamamış olan bir siyasal ve ekonomik yapılanma ile konjonktürün, mali yapı ve sorunlarının belirleyici gibi kendini gösterir. Diğer taraftan ülkedeki mali krize neden olan sosyo-politik ve ekonomik sebepler de göz ardı etmemelidir. (Demircan, 2004: 40). Türkiye’deki küresel rekabetin bir gereğinin yerine getirebilmesi için bazı genel faktörlerden özel faktörlere yönelik faktör geliştirici olan politikalara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bunun yanında aşağıdaki hususlara da dikkat etmek gerekir (Ener ve Demircan, 2006: 216):

1. Verimliliği arttırıcı yönde nitelikli işgücü yetiştirilmesi,
2. Eğitim kalitesinin arttırılması,
3. Araştırma ve geliştirme hizmetlerinin arttırılması, ve bilimin teşviki,
4. Sermaye maliyetini düşürücü ve sermaye piyasasını etkinleştirici politikaların uygulanması,
5. Yerli firmaların gelişmiş ülke piyasalarına girerek, nitelik ve kalite arttırıcı yenilikleri benimsemesi,
6. Vatandaşların hayat standartlarının yükseltilmesi,
7. Ülkedeki ekonomik koşulların gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek düzeyde iyileştirilmesi,

8. Ekonomik istikrarla birlikte, ÷lke de g÷venin tesis edileceği siyasi istikrar ortamının yakalanması,
9. Kamu mali y÷netiminde kabul edilen yasal d÷zenlemelerin etkinlikle hayata geçirilmesi,
10. İletişim ve teknolojik alanlardaki yenilikler takip edilerek, bilginin ulaşım ve iletişiminin sağlanması vb. unsurların yerine getirilmesi gereklidir.



### **3. PİYASALARIN KÜRESELLEŞMESİ VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI**

#### **3.1. Piyasaların Küreselleşmesi, Küreselleşmede Rol Oynayan Bazı Çok Uluslu Şirketler**

Ekonomik küreselleşmede, üretim unsurlarının sermayenin, emeğin ve ürün/mamullerin ülkelerin arasında serbestleşme dolaşımı ve piyasa kurallarının geniş yetkiler ile donatılmış olan uluslararası kurumlar tarafından denetlenmesi ve dünya genelinde ekonomilerin piyasa şartlarının birbiriyle bütünleşmesinin sağlanması söz konusu olmuştur. Donatılan uluslararası kurumların denetlenmesi, noktasında günümüzdeki dünyada uygulanabildiğinin söylenmesi oldukça zordur. Özellikle sermaye piyasaları, para piyasaları, sermaye piyasalarında görülen hızlı akışların, gelişme sürecindeki ülkelere karşılık zarar verebildiği görülmektedir. Tam olarak her şeyin kontrol edildiği küresel oyuncuların uluslar üstü oyuncuların olduğunu söylenmesi mümkün değildir. Zorlukların da önemli nedeni buradan kaynaklanmaktadır (Karakoç, 2001: 86).

Küreselleşen dünyada önemli olan ekonomik aktörler arasında yerini alan çokuluslu işletmelerin birden çok ülke içinde kazanç sağlayan iktisadi faaliyetleri olan ve uluslararası üretim yapan firmalar şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Oligopolcü yapı eğilimi gösteren çokuluslu şirketlerin birden çok ülkede satış ve üretim faaliyetlerini yürütmesi ve şirketlerin yönetim ve mülkiyeti birden çok ülkenin vatandaşlarına ait olabilmesi mümkündür (Gilpin, 1987:232).

Kamuoyu, küreselleşme ve çok uluslu şirketleri birbirleri ile bağlantılı olduğunu düşünür. Çok uluslu şirketlerin dünya şirketi olması ve dünya genelinde faaliyetlerinin olması bunun temel nedenidir. Çok uluslu şirketlerin ucuz olan ve işgücü arama gayretinde dünyaya tanıdıkları ve işlerini kaybetmiş olan yüksek ücretli işgücünün veya ucuza kapatılmış olan diğer işçilerin durumlarını düşünmedikleri görülmektedir. Bunun yanında küreselleşme olgusunda yalnızca çok uluslu şirketler yoktur. Bu şirketler de olmadan küreselleşmenin başarılacağı aşikardır. Bunun sebebiyse dünyada ulaştırma maliyetleriyle ticaretin engellenmesi azaldığı zaman;

yurt dışında fabrikalar kurma ve araştırma merkezlerinin tesis edilmesinin yerine, geniş pazarlara ihracatla ulaşmanın daha kolay gelmesidir. Sermaye piyasalarının daha fazla bütünleşmesi söz konusuysen likidite arttırmada, tek ülke içinde yerleşik olan bir işletmenin dahi hisse senedi ve bonoları satabilmesine olanak sağlanmaktadır. Japonya, Amerika ve Avrupa'da büyük olan işletmelerin, sermayelere yakın olmalarıyla birlikte sağlamış oldukları avantajların bu şekilde aşınması mümkündür (Harmancı, 2004: 1).

Çok uluslu şirketlerin özellikle de az gelişmiş ve gelişme sürecinde olan ülkelerde tarım, su ürünleri ve maden gibi doğal kaynakların üzerinden yapılan yatırımların - genel olarak asgari çevrenin standartlarına uyulmaması nedeniyle- bu ülkelere ait olan ekosistemde ciddi baskılar oluştururlar. Ayrıca biyoçeşitlilik ile su kaynaklarında ciddi tahriplerin olması da mümkündür. Çok uluslu şirketlerin az gelişmiş ve gelişme sürecindeki ülkelerde ekolojik tahribatları değerlendirirken öncelikli olarak uluslararası iktisadi ilişkilerin içinde geçerliliği olan itme/çekme yaklaşımları üzerinde durulması önemlidir. Genel olarak gelişmiş ülkelerde yer alan çok uluslu şirketler, kendi ülkelerinin gelişmişlikleri oranında yürürlüğe koyulan çevre standartları çerçevesinde çevre kirliliğine neden olabilecek doğal kaynak yatırımlarında hızlı büyüme/kalkınma hevesi içinde bulunan doğal kaynak potansiyellerinin yüksek olduğu ve ucuz işgücünün çok olduğu ülkelere yönelmektedir. Bununla birlikte bu ülkeler yatırımları çekmeye de cevap verirler. Çok uluslu şirketlerin bu yöntemle yatırımlarını bir anlamda kirlilik cenneti vadetmiş olan az gelişmiş-gelişme sürecindeki ülkelere yoğunlaştırmalarının yanı sıra gelişmiş olan ülkelere buralara bir kirlilik ihracı olabilmektedir (Çoban, 2004).

### **3.2. Uluslararası İşletmeciliğin Tanımlanması Ve Terminolojisi, Kapsamı Ve Önemi**

Küçüğünden büyüğüne kadar neredeyse her ulusun, değişik tarzlarda uluslararası arenada işletmecilik faaliyetleri yapan işletmelere sahip oldukları görülmektedir. Dünyanın hemen hemen her bölgesinde üretilen çeşitli ürün/mal ve hizmetleri satmak ve bu ürün/mal ve hizmetlerin yerel pazarların içerisinde de hazır bulundurmak için ulusların çıkarlarını gözetmeleri uluslararasıdaki işletmecilik faaliyetleriyle mümkündür (Aydın vd., 2004: 1).

Globalleşme hareketlerinin şirketleri ulusal boyutlardan uluslararası boyutlara taşıması, yönetimdeyse çeşitli kültürlerden gelmiş olan insanların yönetilmesi önemli bir hal almıştır. Bu duruma göre, şirket etkinliğinin en temel unsurlarından olan, çeşitli kültürel özellikleri olan işgücünün, ortak değerlerde birleştirme durumu, çok kültürlülüğün de bir avantajıdır. Küresel dünya; kültürel farklılıkların bilincinde birleşilecek olan yeni bir dünya düzeni oluşturmuştur. Küreselleşme eğilimi 1990'larda hız kazanmıştır. Bununla birlikte kültürlerarasındaki koalisyonun olan ihtiyaç, şirket yönetimlerinin çözülmesi gerekli olan konulardan biridir. Kültürlerarasındaki koalisyonun beraberinde getirdiği uluslararası yöneticilerin üzerindeki diğer ülke kültürlerinin öğrenilmesi yönündeki baskılar olmuştur. Bunun nedeni de yönetsel anlamdaki başarının temeli, değişimlere hızlı uyum sağlama, farklı olan kültürlerden insanların etkilenmesi ve işletmelerde ortak değer sistemlerinin oluşturulması durumudur (Stanek, 2000:309).

Dünya tarihinde, ülkelerin başka ülkeler ile farklı milletlerin/uygarlıkların diğer uygarlık/milletlerle kültürel, siyasi, ekonomik, askeri ve sosyal konularda ilişkilerin her dönem içinde olduğu görülür. Bu bakımdan, uluslararası ilişkilerde çok boyutlu özellik mevcuttur. Uluslardaki iktisadi ilişkiyi inceleyen bilim dalı İktisat'tır. Uluslararası İktisat ise bir alt dalı niteliğindedir. Uluslararası İktisat'ta, bağımsız olan devletlerin arasında ekonomik özelliği olan ilişkileri kapsamaktadır. Dolayısıyla ülke içerisinde olan ve uluslararasıda olsa dahi iktisat dışı faaliyetler dışında Uluslararası İktisat'ın temel olan konularını oluşturur. Bu bilim dalının önemli konusu uluslararası ticaret işlemlerinin, yani ürün ve hizmetlerin ihracat ve ithalatı oluşturma ve bunu teknoloji, sermaye ve emek gibi üretim unsurlarının dolaşımı izler (Seyitoğlu, 1993: 1).

Uluslararası şirketlerde çeşitli kültürlere olan duyarlılık, uluslar arası alanda insan kaynaklarının yönetim stratejilerine dayanan esnek yönetim anlayışlarının hızlı bir şekilde yaygınlaşması veya yaygınlaşmasının gerekli olması zamanla şirketler üzerinde güçlü baskı yaratmaktadır (Anderson, 1998:496). Bu durum şirketler için, bir anlamda kültürel sinerjinin oluşmasında ve bunu oluştururken de etkili bir şekilde iş değerlerinin olması örgüt kültüründe yöneticilerin başarılı biçimde değerlendirilebilir (Abbas vd., 1996: 27).

Uluslararası bir işletmenin büyüklüğü ölçüsünde şubeleri mevcuttur. Dünyanın bir çok yerine yayılan şirketler merkez şubeden yönetilir. Şubelerin bağımsız hareket



etmesi söz konusu değildir. Bütün şubeler genel merkezin planları kapsamında hareket ederler. Dolayısıyla bütün şube ve merkez birbirleriyle bağımlı çalışırlar. Her şubenin bağımsız bir şekilde yaptığı işler ile değil, tüm gruba yaptıklarıyla değerlendirildiği görülmektedir. Yani bir işletme zarara uğrayabilir fakat bu işletme rakip olan bir grubun karlı pazarlara girmesini engellemesi aslında o işletme için başarılı olan mali bir neticedir (Erdal, 1991: 7).

**Çizelge 3.1.** Global 500 Listesindeki İlk 10 Çokuluslu Şirket ile Ülkelerin Karşılaştırılması

Sektör		Kazanç (milyon \$)	Ülke	GSYİH (milyon \$)
Royal Dutch Shell	Petrol	458.361	Güney Afrika	492.155
Exxon-Mobil	Petrol	442.851	Mısır	441.584
Wal-Mart	Perakende	405.607	Kolombiya	395.663
BP	Petrol	367.053	Venezuela	357.795
Chevron	Petrol	263.159	Çek Cumh.	257.696
Total	Petrol	234.674	Singapur	238.503
ConocoPhillips	Petrol	230.764	İsrail	201.323
ING Group	Finansal	226.577	Danimarka	201.249
Sinopec	Petrol	207.814	İrlanda	197.111
Toyoto Motor	Otomotiv	204.352	Finlandiya	188.219

**Kaynak:** Fortune, 2009; World Bank, 2009: 36; akt: Koçtürk, Murat Ve Eker, Meral, Dünyada Ve Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Ve Çok Uluslu Şirketlerin Gelişimi, Tarım Ekonomisi Dergisi 2012; 18(1), ss. 35 – 42.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi 2009'da Fortune Global 500 listesinde bulunan ilk on firmanın toplam kazançları, günümüzde bazı ülkelerinin GSYİH'nin üzerindedir. Bu firmaların artan güçlerinin tüm dünyanın ekonomik yapısını etkileyebilmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın işbirliği ile oluşturulmuş olan 29.Şubat.2016 tarihinde açıklanan dış ticaret verilerine bakıldığında; ihracatın 2016 yılının Ocak ayı içinde, 2015'in Ocak ayına oranla % 22 azaldığı ve 9 milyar 597 milyon dolar, ithalatın da %19,7 oranında azaldığı 13

milyar 358 milyon dolar şeklinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dış ticaret açığının genel olarak %13,4 oranında azaldığı görülmektedir. Ocak ayı dış ticaret açığının %13,4 azalıp; 4 milyar 343 milyon dolardan 3 milyar 762 milyon dolara kadar düştüğü saptanmıştır. İhracatın ithalatı karşılama oranına bakıldığında 2015'in Ocak ayı %73,9'ken, 2016'nın Ocak ayı %71,8'e düşmüştür (TÜİK, 2016).

**Çizelge 3.2. Aylara Göre Dış Ticaret, Ocak 2016**

(Milyon ABD)

Aylar	Yıl	İhracat (FOB)		İthalat (CIF)		Dış Ticaret Dengesi		
		Değer	%	Değer	%	Değer	%	
	2014	157 610		242 177		-04 567	65,1	
	2015	143 883	-8,7	207199	-14,4	-53 317	-25,1	69,4
	2015	12 302		16 646		-4 343	73,9	
Ocak	2016	9 597	-22,0	13 358	-19,7	-3 762	-13,4	71,8

Avrupa Birliği'ne yapılan ihracatın % 9.7 azaldığı görülmektedir. Avrupa Birliği'nin (AB-28) ihracattaki payına bakıldığında 2015 Ocak ayı % 42. 7'yken, 2016'nın Ocak ayında % 49.5 olmuştur. AB'ye gerçekleştirilen ihracat, 2015'in Ocak ayına nazaran % 9.7 azalmış ve 4 milyar 750 milyon dolar şeklinde gerçekleşmiştir (TÜİK, 2016).

En çok ihracat yapılan ülke ise Almanya olmuştur. Almanya'ya ihracat 2016 Ocak ayı 1 milyar 90 milyon dolardır. Bu ülkeyi sırası ile İngiltere, İtalya ve Irak takip etmiştir. İthalatta ise ilk sıra Çin'dir. Çin'den gerçekleştirilen ithalatın, 2016 Ocak ayında 1 milyar 924 milyon dolar olduğu saptanmıştır. Bu ülkeyi Rusya, Almanya ve İtalya izlemiştir (TÜİK, 2016).

### Çizelge 3.3. Sektöre Göre Dış Ticaret Ocak, 2016

Sektörlere Göre Dış Ticaret, Ocak 2016 (Milyon ABD)

	Ocak 2015	Ocak 2016
Sektörler	Değer	<% } Değer
I5K, Rev.3		İhracat (FOB)
Toplam	12 302	100,0 9 597
Tarım ve ormancılık	575	4,7 40 S
Balıkçılık	47	0,4 41
Madencilik ve taşocakçılığı	200	1,6 171
imalat	11 436	93,0 S 947
Diğer	45	0,4 30
Toplam	16 646	100,0 13 358 100,0
Sermaye (yatırım) malları	2 536	15,2 2105 15,8
Ara (ham madde) malları	12 270	73,7 9 633 72,1
Tüketim malları	1 808	10,9 1 591 11,9
Diğerleri	31	0,2 29 0,2

**Tablodaki** rakamlar, yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

ISIC: **Tüm** Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması BEC:  
Geniş Ekonomik Grupların Sınıflaması

### 3.3.Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi Ve Uluslararası Ticaret Teorileri

#### 3.3.1. Uluslararası ticaretin tarihsel gelişimi

##### 3.3.1.1. Ticaret dönemi

Ticaret ve bununla bağlantılı olarak kredi, para ve finans işlemlerinin eski tarihlere kadar dayandığı bilinmektedir. Finansal sözleşmeler tarihine bakıldığında ne zaman başladığı ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamakla birlikte, yazının icat nedeninin finansal sözleşmelerin kaydedilmesi olduğunu düşünenler olmuştur. M.Ö. 1800'lerde Babil Krallığı Hammubari Yasaları'yla birlikte kredilere uygulanan faizleri belirlemiş ve teminat, ipotek müessesesi kullanmıştır. M.Ö. 1000'lerdeyse mal opsiyonlarıyla ilgili bazı kayıtlara rastlanmaktadır (Goetzmann, 2005). Bununla birlikte M. S. 1500'lerde modern uluslararası bankacılığın temellerinin atıldığı ve 1650'lerden i sonra da vadeli işlemlerin kullanılmaya başlandığı bilinmektedir.

Emtia fiyatlarında yaşanan dalgalanmalara karşılık üreticilerin bu enstrümanları kullandıkları görülmüştür.

Uluslararası ticaret ilk defa bilimsel olan yöntem ile değerlendirilmesi Adam Smith'in 1776 yılında yayımlanmış olan eseri Ulusların Zenginliği ile başlamıştır. Sonraları bu teori Ricardo, Mill, Marshall, Heckscher, Ohlin, Keynes, Viner ve Samuelson gibi isimlerin katkılarıyla geliştirilmiştir.

### **3.3.1.2. Sömürgecilik dönemi**

1850'lerin sonlarında başlamış olan, coğrafi keşifler, ülkelerin birbiri ile olan ticari ilişkileri kurmasını sağlamıştır. Kurulan büyük işletmeler, egzotik mal ve ürünlerin yerini ucuz ve kolay bir şekilde elde edilen sanayi ürünlerine bırakmıştır. Avrupalı yatırımcıların denizaşırı ülkelerde yatırım yapmaları, büyük riskler doğuran bu Sömürgecilik Dönemi'nin Birinci Dünya Savaşı'na dek sürdüğü görülmektedir.

### **3.3.1.3. Ayrıcalıklar Dönemi**

Birinci Dünya Savaşı'nın ardından gelen dönemde, dış ticaretin engellenmesine neden olan politikalar kaldırılmıştır. Bunun sonucunda da çokuluslu şirketlerde artış görülmüştür. Sömürgecilik Dönemi'nde maden ve tarım alanına yapılmış olan yatırımlar, bu dönem içinde otomobil sanayiine yerini kaptırmıştır. Bu dönem içinde çokuluslu şirketlerin artışının nedeni 1929 Büyük Buhranı olarak görülmektedir. 1929 yılında yaşanan krizin sebebi Klasik Yönetim Teorisi'nin etkisi ile üretimin hızla artması, taleplerin üretimlerden az olması şirketlerin elinde malların kalması gibi nedenlerle kendi ülkelerinin dışında bulunan ülkelere de yatırıma ihtiyaç duyulmuştur. Yüksek ücretli bazı yöneticilerin ve teknik elemanların yerine Afrikalı, Latin Amerikalı ve Asyalı yöneticileri tercih etmeye başlamışlardır. Böylece çokuluslu işletmelerde ilk kez ev sahibi ülke vatandaş yönetici personel istihdam edilmeye başlanmıştır (Mutlu, 1999: 20).

### **3.3.1.4. Uluslararası dönem**

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından siyasi liderler değişmiş ve ülkelerarasında soğuk savaş ekonomik ve siyasal kutuplaşmalara neden olmuştur. Savaşın ardından sömürgeciliğin de bir sonucu olarak siyasal görüşlerin bozulması durumu yeni bağımsız ülkelerin ortaya çıkmasına da zemin hazırlamıştır (Mutlu, 1999: 20). Bu dönemde şirketler küresel anlamda genişlemiştir. Etkili ve hızlı haberleşme ağlarının kurulması, iletişim sorunların yaşanmasını engellemiştir. 1950 ile 1960 yılları

arasında Amerika Birleşik Devletleri şirketleri dünyaya açılmıştır. 1953 ile 1973 arasındaki dönemde, IMF-WB-GATT ‘ın desteğiyle dünya ticareti artmıştır. Ancak bu artışta asıl katkısı gelişmiş olan ülkelerin arasında yapılan ticaretten kaynaklanmıştır (Aktel, 2001: 197). Bu durum aşağıdaki Tablo’da gösterilmiştir:

**Çizelge 3.4.** Dünya Ticaretindeki Ortalama Büyüme ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Dünya Sanayi İhracatındaki Payı

Dünya Ticaretindeki Büyüme Oranları

Yıllar	1953-1963	1963-1973	1973-1983	1983-1993
Ortalama Büyüme Oranı %	6.1	8.9	2.8	7.6

Gelişmekte Olan Ülkelerin Sanayi İhracatındaki Payı

Yıllar	1960	1970	1980	1990	1994
Pay %	5.7	3.5	9.0	21.5	27.3

**Kaynak:** Nihal Terregossa, Yeni Ticaret Teorisi ve Gelişmekte Olan Ülkeler, Draft Paper, İstanbul, 1996.

Uluslararası alanda 1970’lerde Amerikan şirketlerinin egemenliği bitmiş, kaynak tasarrufuyla enerjinin yeterliliği hususunda daha tedbirli ve etkili davranan Japon ve Avrupa şirketleri Amerikan şirketlerine karşı avantajlı olmuşlardır (Mutlu, 1999: 22).

### 3.3.2. Türkiye’deki gelişmeler

Ekonomik küreselleşme olgusu dünyadaki ekonomik ilişkilerin başlangıcıyla aynı yaşta kabul edilmektedir. Ancak günümüzde küreselleşme dalgasının 1950’li yıllarda başladığı siyasi ve teknolojik gelişmelerin de etkisi ile 1970 ile 1980 yılları arasında giderek arttığını söylemek mümkündür. Bu süreçte Türk ekonomisinin de 1980’den sonra ithal ikameye dayalı olan ekonomik politikalar bir kenara bırakılmış, serbest piyasa ekonomisi ile dışa açılma hedeflemiştir (Adıgüzel, 2013: 6).

Türk ekonomisi 24 Ocak 1980 kararlarıyla ihracata dönük ve dışa açık olarak büyüme ekonomik politikaları temel öge kabul edilmiştir. Bu durumla birlikte

ekonomik yapının içe dönük ve gümrük vergileri ile korunan tüketim sanayiden, daha dışa dönük üretim mallarına ağırlık verilen uluslararası pazarda rekabet esaslı bir duruma dönüştüğünü söylemek mümkündür (Kazgan,1998: 333).

Küresel ekonomi entegrasyonunun ve ekonominin dışarıya açıklığı seyrinin göstermesi bakımından İhracat-Üretim Oranlarının verilmesi önemlidir. Aşağıdaki Tablo'da da gösterildiği gibi 1997'de imalat sanayi genelde ihracat-üretim oranı, % 15.46, 2001'de % 26.67, 2007'de % 39.60 oranlarında gerçekleşmiştir. İhracat-Üretim Oranı, genel olarak tüketim mallarını üreten sektörlerin grubu içinde, 1997'de % 24.84'ken giderek artmış ve 2007'de % 44.52 kadar ilerlemiştir. Genel olarak ara mal üreten sektörler 1997'de % 10.41'ken, 2007'de % 24.87'ye kadar ulaşmıştır. Genel olarak yatırım mallarını üreten sektörler 1997'de % 13.02'yken, bu oranın 2001'de % 44.77'ye, 2007'de ise % 62.23'e kadar yükselmiştir (Adıgüzel, 2013: 7).

**Çizelge 3.5. İmalat Sanayi Sektörleri itibariyle ihracat / üretim oranları**

	1997	2000	2001	2002	2005	2006	2007
İmalat Sanayi	0.1546	0.1990	0.2667	0.2841	0.3326	0.3722	0.3960
A.Genellikle Tüketim Malları	0.2484	0.2667	0.3161	0.3443	0.4272	0.4295	0.4452
B.Genellikle Ara Malları	0.1041	0.1273	0.1675	0.1753	0.2146	0.2360	0.2487
C.Genellikle Yatırım Mallar	0.1302	0.2503	0.4477	0.4544	0.5466	0.5690	0.6223

### 3.4. Uluslararası Ticaret Teorileri

#### 3.4.1. Merkantilizm

Merkantilizm düşünce akımının XVI. asırlardan XVII. asrın sonlarına dek dünyada etkisini sürdürdüğü görülmektedir. O dönemde dünya ekonomisinin merkezi Batı Avrupa ve İngiltere oluşturmaktaydı. Avrupa'dan gelenler o dönemde Avusturalya ve Amerika'ya göç etmekteydiler. Uzak Doğu, Afrika ve dünyanın diğer yöreleri genel olarak Hollanda, İngiltere, İspanya, Fransa, Belçika ve Portekiz gibi Batı Avrupa ülkelerinin sömürgeleriydi. Merkantilist döneminden önce dünyada dış ticaret olaylarından bahsetmek zordur. Bu duruma Orta Çağ'daki Uzak Doğu ile Avrupa'nın arasında ve Türkiye'nin köprü vazifesini üstlendiği İpek Yolu ticareti tek örnektir (Seyidoğlu, 2013: 5).

Merkantilizm, Avrupa iktisadi düşüncesi çerçevesinde 15. Ve 18. yüzyılların arasındaki dönemi kapsamaktadır. Devlet müdahalesinin temellerinin atılmış olduğu merkantilizm dönemi içinde, gümrük uygulamaları, ihracat teşviki, ithalat yasaklamaları, devletin ekonomik teşekkülleri kurması gibi bazı tedbirleri ekonomi politikalarının benimsendiği görülmektedir (Erdem vd., 2012: 31). Bazı düşünürler, gümüş ve altın gibi değerli madenleri biriktirme, ticaret fazlaları oluşturma, ulusal zenginlik ve ekonomik alanda gelişmeye teşvik etme, istihdamın artırılması, yerli üreticilerin korunması, devletin gücünün artırılması gibi farklı amaçlarla hükümet ticarete müdahale için teşvik edilmiştir.

Merkantilizm, esasında feodalite yerine ulusal olan devletlerin kurulduğu döneme ait olan görüşleri yansıtmaktadır. Başka bir ifadeyle Fransa, İngiltere, İspanya, İsveç, Hollanda, Danimarka ve Norveç gibi ülkelerdeki ulusal birlik bu dönem içinde sağlanmıştır. Daha önceleri ismi geçen bu ülkelerin, ayrı siyasal otoritelerle çeşitli prenslikler ve feodal beyliklere ayrıldıkları bilinmektedir. Merkantilist görüşlerinin, ulusal devletlerin oluşturulma süreci içinde kralların otoritesi de artmış ve ulusal birliğin desteklenme hedefine de hizmet etmiştir. Bu düşünceye göre, dış ticaret politikasındaki temel amaç, hazinedeki altın stokunun arttırılmasıdır. Bunu sağlayabilmesi ödemeler dengesindeki fazlalıkların oluşturulmasına bağlıdır. Merkantilistler göre değerli maden ve altınları servetin bir kaynağıdır. Onlar, hazinedeki altın stokunun aynı zaman içinde siyasal ve ekonomik gücünün temellerini oluşturduğunu düşünürler. O dönemlerde uzun süre devam eden savaşların oluşturduğu büyük finansman ihtiyaçları, bu düşüncelerin de benimsenmesinde büyük etkisi olmuştur (Seyidoğlu, 2013: 5).

### **3.4.2. Mutlak avantaj teorisi**

1760 yılında Adam Smith'in Glasgow Üniversitesi'nde serbest ticaretle ilgili olarak ilk görüşlerini hazırladığı ders notlarında belirttiği kayıtlara geçmiştir. Bunun yanında ticaret politikasıyla ilgili ekonomik analizlerin de kökü değişim tarihi 9 Mart 1776'da Ulusların Zenginliği isimli eserin yayınlanması ile olmuştur (Skousen, 2007: 13-14). Smith'in bu çalışması çeşitli ticaret politikalarının tutarlı olarak değerlendirilmesi için özellikli kıstasların öne sürüldüğü görülmüştür. Bu kıstaslar uygulanırken ticaret politikalarının toplumun senelik reel geliri bakımından genel ekonomilere etkisinin değerlendirilmesi gerektiğini de savunmuştur. Başka bir

değişle, bir tarifenin yalnızca korumanın gerçekleştirildiği sektörde üretim artışı ve istihdam sebebiyle yararlı olacağı neticesini çıkarmak yeterli gelmemektedir (Gençosmanoğlu, 2014: 19).

### **3.4.3. Karşılaştırmalı avantajlar teorisi**

Uluslararası ticarete mutlak üstünlüğe dayandırılması kapsamının daraltabileceğini görmüş olan Ricardo, ülkelerarasındaki üretim maliyetlerinin farkının yerine, farklılığının derecesinin üzerinde durur. Başka bir deyişle, karşılaştırmalı üstünlük teorisinde, uluslararası ticaretin, mutlaktan ziyade karşılaştırmalı olan üstünlüklere dayanmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bir ülkenin, tüm mallarında, diğerine nazaran daha üstün de olsa, karşılaştırmalı bir şekilde üstün olan mallarda uzmanlaşarak daha az üstünlüğü olan malların ithal edilip daha çok refaha ulaşabilmektedir. Bu durum da iki ülke içinde yurt içi değişimin oranlarının farklı ve uluslararası fiyat oranları, bunlarla aralarında gerçekleşen Ricardo'ya göre, maliyetleri oluşturabilen tek faktörün, homojen, ülke içerisindedir tam hareketlilik durumunu ve ülkelerin arasındaki tam hareketsizliğin olduğu düşünülen emektir (Bayraktutan, 2003: 177).

Adam Smith'in kaleme aldığı Ulusların Zenginliği isimli eserinin yayınlanması geniş yankı bulmuştur. Ancak önerilen bu fikirlerin kabul edilmesi içinde çeyrek asrın geçmesi gerekmiştir. Klasik iktisatçıların Adam Smith'in ileri sürdüğü fikirlerin teorik detaylarında geliştirdiği ve karşılaştırmalı üstünlük teorisinde serbest ticaret yaklaşımlarına uyumlu bir duruma getirdikleri görülmektedir. Bu dönem içinde, bir ülkenin en çok ekonomik yarar sağlayabileceği politikanda serbest ticaret olduğu inancının iyice yerleştiğini de belirtmek gerekir (Gençosmanoğlu, 2014: 20).

### **3.4.4. Faktör donanımı teorisi**

Ticaret yapısında niteliği açıklamış olan Heckscher-Ohlin teoreminde esas faktör donanımlarıyla karşılaştırmalı üstünlük doktrini veya ürünlerin fiyat oranlarının aralarındaki ilişkiye dayanır. Heckscher-Ohlin Teorisinin oldukça basit, açık ve rasyonel olan bir düşünceye dayandığını söylemek mümkündür. Teoride savunulmuş olan temel düşünce kısaca şöyle özetlenebilir: Bir ülkenin hangi üretim faktörlerinde zenginlik varsa, üretimleri de o faktörün yoğun bir şekilde gereken mallar için karşılaştırmalı üstünlük oluşur, yani onların daha ucuza üretilmesi ve o konularda uzmanlaşması sağlanır. Örneğin bir ülkenin, üretim faktörleri emeğe karşı göreceli



biçimde bolluğa sahiptir. Bu durumda normal olan emeğin yoğun malların daha ucuza üretilmesidir. Buna benzer, sermaye faktörlerine zengin bir şekilde sahip olan ülkeler de sermayenin yoğun olan mallarının daha ucuza üretilmesi beklenmektedir (Seyidoğlu, 2013: 51).

### **3.4.5. Leontief paradoksu**

Amerika'nın dünyadaki en zengin sermaye stokunun olduğu ülke olması önemlidir. Ancak, Leontief'in yapmış olduğu çalışmalar sonucunda Amerika Heckscher Ohlin teorisinin aksine emeği yoğun malların ihraç edilerek, sermayeye yoğun malları ithal etmektedir. Ancak Leontief'in bu çelişkiyi açıklamada Amerikan toplumunun nitelikleri sebebiyle, dünyanın diğer ülkelerinde bulunan işçilerinden nitelikli oldukları ve bir Amerikan işçisinin üç yabancı işçiye bedel olduğu ve böylece Amerika'nın esasen sermaye zengini değil de emek zengini bir ülke olduğu belirtilmiştir. Bu paradoksu eleştirenlerin, bu araştırma savaş dönemlerine denk gelmesinden dolayı böyle bir durumun olduğu belirtilmiştir. Ancak sonrasında yapılan çalışmalardaysa nerdeyse sürekli aynı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Erdoğan, 2014).

### **3.4.6. Benzer talep yapıları teorisi**

Leontief (1953), uluslararası ticaret akımlarının yapısı içerisinde gerçekleşmemesi şeklinde sonuçlar veren çalışma Leontief Paradoksu, H-O-S modelinin tekrar sorgulanması ve alternatif olan yeni hipotez ve teorilerin geliştirilmesine sebep olmuştur. Bütün bu teorilerden birinin dış ticaret taleplerini yönlü yaklaşımlarla açıkladığı görülen Tercihlerde Benzerlik Teorisi'dir (Saygılı ve Manavgat, 2014: 261).

Bu teoriye göre bir ülkedeki firmaların, halkın geneli tarafından talep edilmiş olan ve piyasaları geniş malları üretmektedirler. İç piyasa taleplerinin karşılanması için üretim yapıldığı zaman bu malların üretimlerinde etkinlik ve deneyim kazanılması; ardından da söz konusu olan bu malların tercih ve zevkleri ya da genellikle gelir düzeyleriyle ilgili benzerlik gösteren ülkelere ihraç edilmektedir. Diğer taraftan, tercih ve zevkleri farklı yüksek veya düşük gelirli olan azınlıkların talebiyse tercihlerini kendilerine benzediği görülen yabancı ülkelere ithalatlarla karşılanmaktadır. Talep çakışması hipotezi şeklinde de isimlendirilen bu görüşte,

sanayi ürünlerinde ticareti nitelikle benzer tercih ve gelir düzeyi olan ülkelerin arasında yoğunlaşacaklardır (Seyidoğlu, 2013: 64).

#### **3.4.7. Ürün hayat eğrisi teorisi**

Bu modele göre yenilik niteliği taşıyan mal/ürün veya hizmetlerin genel olarak gelişmiş olan ülkelerde görölmektedir. Bunun nedeni bu ülkelerdeki yeniliklerin oluşmasında gereken ortam da oluşmuştur. Gelir düzeyleri yüksek olan yeni ürün veya hizmeti satın alabilecek olanların sayılarının yeterli düzeyde olduğu görölmektedir. Tüketicilerin temelde ihtiyaçlarının büyük oranlarda gidermeleri, pazarlara sürülen yeni ürün/mal veya hizmetlerin denenmesine arzu gösterdikleri aşıkardır. Dolayısıyla bu ürün/mal veya hizmetlerin bu pazarlardaki yığımsal üretimleri de kısa vadede gerçekleştirilebilmektedir. Diğer taraftan, devamlı kendisini yenileyen ve çeşitlere arzu/istek ve gereksinimlere bağlı bir şekilde, işletmelere bu ülkelerde araştırma ve geliştirme çabalarına gereken, önemi vermekte, kaynaklarının büyük bir bölümünü bu alanlarda kullanmaktadırlar. Ayrıca, bu pazarlarda bir mamulün geliştirilmesi için zorunlu olan yan sanayiler de sayıca ve teknoloji düzeyleri bakımından yeterlidir (guncelkaynak.com, 2015).

#### **3.4.8. Ölçek ekonomileri ve monopolcü rekabet**

Günümüzdeki ekonomilerde sanayi üretimlerinin temel niteliği homojenden ziyade, farklılaştırılmış ürünlerin üretilmesidir. Uluslararası ticarete büyük bir kısmı bu farklılaştırılmış olan özellikteki malların/ürünlerin alım ve satımlarını kapsamaktadır. Uluslararası ticaretteki ürünlerin farklılaştırmasıyla ilgili verilen klasik örnek otomobil olabilir. Dünyadaki çeşitli işletmeler araba üretmektedirler. Ancak Amerika'nın üretmiş olduğu Chevrolet'le Japonların Toyota'sı, Almanlar Mercedes'i ve ülkemizde bulunan Renault otomobiller aynı değillerdir. Faktör Donatımı Teorisi'nde ve genellikle standart olan uluslararası ticaret teorisi kapsamında ticarete girmiş olan ürünlerin homojen –türdeş- olduklarının kabul edildiği görölmektedir. Bu durum da aslında ürün ve faktör piyasasında tam bir rekabetin varsayımı içinde bulunulmasının bir neticesidir. Homojenlik başka bir taraftan da aynı ürünün bir ülkenin hem ithal hem de ihraç edilmesinin de söz konusu olmayacağı anlamını taşımaktadır (Seyidoğlu, 2013: 66).

### 3.4.9. Uluslararası rekabet edebilme avantajı

Yeni ekonomi ve bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle beraber dünyanın bir yerinde değişimlerin bütün dünyaya hızlı bir şekilde yayılması ve coğrafyalarda görülen yönetim yapılarının bu durumlara ayak uydurmaya zorlandığı aşikardır. Avrupa Birliği, Gümrük Birlikleri gibi yapılanmalar ile rekabetin daha çok küreselleştiğini söylemek mümkündür. Özellikle bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmelerle teknolojinin yoğun ürünlerinin yaşam çevrim sürelerinin kısaltılıp; çok kısa zamanda güncelliğinin kaybedilme riskleri de beraberinde getirir (Polat 2008: 149).

## 3.5. Uluslararasılaşma Ve Uluslararasılaşma Süreci

### 3.5.1. Uluslararasılaşmanın aşamaları

Şirketlerin küreselleşme süreci içine aşama aşama girdikleri görülmektedir. Uluslararası pazarda faaliyet göstermek çeşitli düzeylerde gerçekleşir ve her düzeyde küreselleşen işletmelere çeşitli deneyimler kazandırıp bir sonraki düzeyler içinde hazırlık aşamasının görevleri yapılır. Küreselleşme süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Eren, 2003: 132):

1. **İç Pazarlarda Faaliyette Bulunma Aşaması:** İşletmenin kendi ülkesinde bulunan pazar potansiyelleriyle sınırlıdır. Bütün üretim ile pazarlamanın kendi ülke sınırlarında gerçekleşmesi söz konusudur. İşletmelerin küresel çevreler ile ilgilendiği görülür.
2. **Uluslararasılaşma Aşaması:** İşletmenin dışındaki pazarlara satışlara başlanmıştır. İhracatın artırılma çabalarının yanı sıra, örgütsel yapı da bir uluslararası kısım ilave edilerek birden fazla ülkede ürünlerin satılmasına yönelirler. Çok uluslu bir firmalara geçiş adına önemli deneyimler elde edilir ve fizibilite çalışmalarının yapıldığı görülür.
3. **Çok Uluslulaşma Aşaması:** İşletme birden fazla ülkede ürün veya hizmetlerini üreterek pazarlar. İhracatın yerine diğer ülkelerde o ülkedeki ihtiyaçların karşılanması için pazarlama ve üretim işlevlerinin geliştirildiği ayrı ayrı şirketler kurulur. Şirketlerin satışlarının neredeyse üçte birinden çoğu diğer ülkelerde bulunan tesislerinden gelir.
4. **Global Aşama:** Bu aşamada, firmalar artık buldukları ülkede pek önem arz etmezler. Firmanın üretim kaynakları, insan gücünün nerede rasyonel şartlarda

sağlayabilirse, orada üretimlerini yapmakta, en düşük olan maliyet düzeylerini ve müşteriler için uygun olan kalite bulunarak bütün ülkeler içinde küresel olarak üretimde bulunup pazarlaması yapılır. Sahiplik, tepe yönetimi ve kontrolün birkaç ülkenin içinde dağıtılan ve fırsatların bulunduğu yerlere hissedar ve yatırım ortaklıkları oluşturulur.

Bütün bu aşamalarda ilerlemenin yaşanan tecrübe, sorun ve geçen sürede işletmeden işletmeye göre değişebildiği görülmektedir. Bazı işletmelerin de bu aşamaları teker teker geçmenin yerine, son aşamaya kurulumundan sonra geçmesi de söz konusu olabilmektedir.

### 3.5.2. Uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin etkilenmesine neden olan bazı faktör bulunur. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Mutlu, 1999):

1. **Öğrenme Eğrisi:** Dışa açılma kararlarının verilmesinde etkili olan önemli faktörlerden biridir. İşletmelerin daha önceki deneyimleridir. İşletmelerin uluslararasılaşmada ilk aşama, ihracatta elde edilen deneyim ve bilgilerin sonucunda bir diğer aşamaya geçiş konusunda gerçekçi kararların verebileceği aşıkardır. Her bir aşama içinde elde edilen bilgilerle ve öğrenilenlerin bir sonraki aşamada bir geri besleme oluşturmaktadır.
2. **Ölçek Ekonomisi** Uluslararasılaşma kararlarını etkileyen başka bir faktör ölçek ekonomisidir ki; üretim kapasitelerinin arttırılmasında ölçek ekonomisinin sağlayacağı bazı durumlarda firmalar uluslararası piyasalarda paylarının arttırmasını isterler.
3. **Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli:** Bir firmanın üretim sürecindeki esneklik oranında, transfer edilmedeki kolaylık ölçüsünde, firmalar da o derece uluslararasılaşma kararları verebileceklerdir. Bunun yanında üretilen malların arz potansiyelinin yüksekliği ölçüsünde firmaların dış pazarlara girme şansları da o oranda artmış olacaktır.
4. **İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Teşvikleri:** Yabancı olan pazarlardaki ithalat ve ihracatta lehine ve/veya aleyhine verilmiş olan kararların firmaların uluslararasılaşma kararlarının olumlu ve olumsuz olarak etkilemesi muhtemeldir.
5. **Rakip Firmaların Davranışları:** Uluslararası pazarlarda rakip olan işletmelerin tutumları uluslararasılaşma kararların verilmesinde etkilidir.

Hedeflenmiş olan dış pazarlara işletmenin ilk aşamada hangi pazar paylarının belirlenmesinde önemlidir.

## **6. Uluslararası Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar:**

Uluslararasılaşmanın zamanını yakinen etkileyen faktördür.

### **3.5.3. Uluslararasılaşma ve katma değer zinciri**

Değer zinciri, bir ürün veya hizmetin, kavramsal gelişimlerinden başlayıp çeşitli üretim süreçlerinden geçerek nihai tüketicilere erişim ve kullanımlarının ardından bir parça olması bütün operasyonları açıklamaya çalışan, aynı anda, bir firmada katma değer ortaya çıkarılmasıyla ilgili bir modeli ifade eder (Eraslan vd., 2008: 307). Teknolojinin rekabet üstünlüğünde en önemli kaynak olup, günümüzdeki maliyet indirimlerini sağlamaktadır. Yeni ürünlerin üretimlerinde katma değeri artırır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve maliyetlerindeki indirim yapabilmeleri yenilikçi teknolojilerin uygulayabilmesinde ve uyarlayabilmesinde yeteneklerin büyük önemi vardır.

## **3.6. Uluslararasılaşmanın nedenleri**

Uluslararası olma, satış büroları kurma, portföy yatırımlarının ve lisans anlaşmalarının yapılması, şube açma, ortak firma kurmak şeklinde ele alındığı da görülmüştür. Şirketleri uluslararasılaştırmaya iten sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Seyidoğlu, 1978:391).

### **3.6.1. İçsel nedenler**

Çok uluslu işletmelere gereken ortamları hazırlayan sebeplerdir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- a) Çok Yanlılaşma: Uluslar arasında iki taraflı ilişkilerden ziyade yanlı olan ilişkilere geçiştir: Bölgesel entegrasyon.
- b) Siyasi Faktörler: II. Dünya Savaşının ardından komünizme karşılık demokratik ülkelerin askeri, ekonomik ve siyasi olarak birlikte hareket etmek.

### **3.6.2. Dışsal nedenler**

Dışsal nedenler firmaların yurt dışına çıkışında itici etkiler yapan ekonomik kapsamlı nedenleri içermektedir:

- a) Amerikan Dış Yardımları: ABD, diğer ülkeler ile yapmış olduğu ekonomik yardım sözleşmelerinde kendi işletmelerinin iş yapma şartlarını koymaktaydı.
- a) Dış Ticaret Engelleri: Yabancı olan ülkeler, dış ticaretle ilgili koyulan gümrük tarifeleri, kota, yasak ve kambiyo denetimleri gibi kısıtlamaları yönlendirici etkiler yapmıştır.
- b) Maliyetleri Düşürmek: Yurt dışında ucuz olan iş gücünün ve zengin olan doğal kaynaklardan faydalanma amaçları, işletmelerin üretim tesislerinin bu kaynakların olduğu yerlerde kurmasına sebep olmaktadır.
- c) Mahalli Pazarlama Kuruluşlarının Etkin Olmaması: İşletmelerin kendi pazarları içinde ürünlerinin pazarlanmasını sağlayan pazarlama kurumlarının yeteri kadar etkili olmaması sonucunda azaldığı görülen piyasa paylarının dışarıya açılıp karşılama istemleri.
- d) Rekabet: Yerli ve öteki yabancı uluslar arası işletmelerle daha etkili rekabet edebilmek ve değişen piyasa şartlarına hızlı uyabilmek; dolayısıyla da rakiplerin yeni mal/ürün geliştirme çabalarına karşılık önlemlerin alınması ihtiyaçları.

### **3.7. Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açısından İncelenmesi Ve Teorik Çerçevesi**

#### **3.7.1. Çok Uluslu İşletmelerin Tanımı ve Kavramlar**

Çokuluslu şirketler uluslararası şirketlerin özel bir çeşididir. Çokuluslu şirketler, bütün dünyada genel olarak yoğun ilişkiler içerisinde olan yüksek seviyede gelişmiş olan bir uluslararası şirkettir. Karar almak ve yönetim süreçlerindeki küresel bakış açıları bulunur. Çokuluslu şirketler;

1. Çok sayılarda çokuluslu şirket dünyada genel olarak iş yapmasına karşın, karar alma süreci içinde küresel şartlar ön plana çıkar.
2. Çokuluslu şirketlerin kabul edilebilir oranlarda olan varlıkların yatırımları uluslararası alanlarda yapılmaktadır.
3. Çokuluslu şirketlerin fabrika düzeyinde üretimlerin bir çok ülkeyi kapsadığı görülür. Bu fabrikaların montaj fabrikalardan, tamamı entegre fabrikalara dek değişik tarzlarda olabilmektedir.
4. Çokuluslu şirketlerde yönetimin almış olduğu kararların dünya perspektifi üzerinde kurulması söz konusudur (Hunger ve Wheelen, 1993: 331)

Global seviyede üretim zincirleri çeşitli aşamaların kontrol edilebildiği, üretim faktörleri ve devlet politikalarıyla sağlanmış olan avantaj kullanımlarında coğrafi çeşitlilikler sebebiyle ortaya çıktığı görülen potansiyel kullanabilen; faaliyet ve kaynaklarının global ölçeklerde yönlendirebilen işletmeler global, yani çokuluslu işletmelerdir (Dicken, 1998: 177).

### **3.7.2. Farklı teorilerin çok uluslu şirketlere bakışı**

#### **3.7.2.1. Geleneksel çok uluslu şirketler teorisi**

Geleneksel teori kapsamında dış ticarete temel sebep, ülkelerin arasında teknolojik farklılıklar veya ülkelerin arasında görülen faktör donanımı farklılıklarından kaynaklı karşılaştırmalı üstünlüklerdir. Dolayısıyla geleneksel teoride, faktör donanımı veya teknolojik olarak benzer olan ülkelerin arasındaki ticaret hacimlerinin büyük olmaması gerekir. Ancak, gerçek olan dünya ticaretinin neredeyse yarısının faktör donanımı veya teknolojik bakımdan benzer gelişen ülkelerin arasında yapıldığı gözlenir. Dünya ticaretinde benzer olan sanayileşen ülkelerin arasında ticaret paylarının artışına ek olarak ticaret; bu ülkelerin gelirleri içindeki paylarının da savaşın ardından gelen dönemde devamlı arttığı görülür. Dünya ticaretinde en büyük payı olan ülkelere benzer ülkelerin alışı kuşkusuz ki geleneksel teorilerin öngörülerıyla çeliştiği görülür (Akkoyunlu, 1996: 72).

Geleneksel teorilerin, ülkelerin arasında yapılan ticaret, ülkelerin birbirlerinden farklı oluşundan fayda elde edilmesi şeklinde algılanması yaklaşık olarak yarım yüzyıl boyunca uluslararası ticarete, ar-ge içinde önemli ölçek ekonomilerinin ve yakın teknoloji yarışında görülen liderlik kaymalarının yansıtıldığı görülür. Uluslararası uzmanlaşmaların belirlendiği güçlerin en başında teknoloji gelir (Bayraktutan, 2003: 184).

#### **3.7.2.3. Yeni ticaret teorisi**

Bu teorilerde birbirlerinden farklı olan üretim üstünlükleri veya faktörlerin donatımlarına sahip ülkelerin arasında ticaretin açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında faktör donatımları açısından benzer özellikler taşıyan gelişme sürecindeki ülkelerin arasında yaptıkları ticaretin açıklanması konusunda yetersiz kaldığı görülmektedir. Yeni dış ticaret teorilerinin ürünlerin farklılaştırılması ve ölçek

ekonomileri gibi bazı faktörlerin birlikte değerlendirilip, günümüzde dış ticaret açıklanmalarına da katkı sağlamıştır (Karluk, 2002: 91- 93):

1. Teknoloji Açığı Teorisi: buradaki temel mantık, bir ürünün üretiminde kullanılmış olan teknik bilgiler bakımından ülkeler arasında farklılıklar göstermeleridir. Bu teoride yeni bir ürün veya üretim sürecinde sanayileşmiş olan ülkelerin, bu ürün ve süreçlerin dünyada ilk üreticileri ve dolayısıyla da ilk ihracatçıları olacaklardır. Ancak zamanla söz konusu bu ürün/mal ve süreçlerin başka ülkelerin taklit yolu ile üretilmeleri de mümkün olabilmektedir (Seyidoğlu, 2003: 82).

2. Ürün Dönemleri Teorisi: Buradaki iki varsayım söz konusudur. İlki, farklı gelişen ülkelerde bulunan işletmeler, kendilerinin aralarında farklılıklar yoktur. Bu işletmeler, genellikle birbirlerine benzerler. İkinci varsayımsa ABD’de bulunan üreticiler emeğin yerine sermayenin kullanılabilmesi veya yüksek geliri olan bireylerin taleplerinin karşılanabilmesi, ABD’li olan üreticilerin başka ülkelerde bulunan üreticilere göre, ürün geliştirilmeyle daha çok harcama yapmalarına neden olur.

3. Ölçek Ekonomileri Teorisi: Bu teoride işletmelerin üretim kapasitelerindeki artış taleplerinin temel oluşturması, ülkelerin arasındaki dış ticaretin bir ülkede bulunan yerleşik işletmenin, diğer ülkelerde görülen taleplere ulaşması ve firmalar bakımından tüketici sayılarının artmasına sebep olmaktadır. Bu süreç içinde işletmelerin az sayılarda birkaç farklı ürün/malın üretiminde uzmanlaşmış ölçek ekonomilerinden yararlanabilmektedir (Seyidoğlu, 2003: 88)

#### **3.7.2.4. Yatay çok uluslu şirket modelleri**

Günümüzde yaygın ve ilgi çekici olan şirket tipidir. Yatırım yapılan ülkelerdeki yavru işletmeye, sermayeyle beraber üretim için gereken teknik yardım, teknoloji, işgücünün transfer edilebildiği, yavru işletmenin temel işletmeye üretim stratejileri doğrultusunda üretimin yapması sağlanmaktadır. Oligopolistik yapının olduğu ve yatırımları ile yabancı ülkelerde ucuz üretim faktörlerinin ve pazar fırsatlarından faydalanmaya çalışan bu işletmelerin hedefi, karlarının dünya genelinde maksimize edilmesidir. Amerikan kaynaklı olan birçok büyük işletmenin Batı Avrupa ve az gelişmiş olan ülkelerde yapmış oldukları yatırımların bu tipte olduğu görülmektedir (Ünsar, 2007: 706).



Yatay birleşmelerin aynı piyasa içinde birbirleriyle rakip durumunda olan işletmelerin birleşmelerinin ifade edilmesi için, bu tarz birleşmeler genelinde piyasalarda öncekine nazaran en az bir işletme eksilmektedir. Bunun yanı sıra birleşmeler sonucunda ortaya çıktığı görülen işletmenin piyasa payları, birleşmelere katılan işletmelerin piyasa paylarından daha çok olmaktadır. Bu tarz bir birleşmenin görüldüğü piyasalarda, firmaların sayısı azsa ve ürünler homojense bu birleşmeler bu sayıların daha da azalmasının sonucunda piyasa yapılarının daha çok güçlenmesine sebep olur. Bu durumda sonuç olarak işletmeleri açık veya gizli işbirlikçi olmaya itecektir (Füsunoğlu, 1996: 248-249).

#### **3.7.2.5. Dikey çok uluslu şirket modelleri**

Çok uluslu şirketler tarafından üretilmiş olan nihai ürünlerin üretim süreçlerinin birkaç aşamaya bölünerek bir ürünün üretilmesinde birkaç ülke içinde yapılan yatırımları kapsar. Çok uluslu şirketlerin dikey çok uluslu şirketler olarak yatırım yapması konusunda doğal kaynaklardaki zenginlik, hammaddedeki bolluk, ucuz olan işgücü gibi bazı faktörlerin fiyatlarının farklılığından kaynaklı olan avantajların önemli rol oynadığı görülmektedir. Bütün bunların yanı sıra, ev sahibi olan ülke ve yatırımcı olan ülkenin arasındaki taşıma maliyetlerindeki düşüklük ve dış ticaretteki serbestlikte bu şirketler için belirleyici konumundadır. ABD pazarına sunulmuş olan elektronik bir eşyada bileşenlerin ABD’de üretildiği ancak ürünlerin montajın maliyet avantajlarından dolayı Güneydoğu Asya ülkelerinden birinde yapılması işlemi dikey çok uluslu şirket modellerine örnektir (Göver, 2005: 9).

#### **3.7.2.6. Bilgi sermayesi modeli (BSM)**

Bu modele göre ticaret maliyetleri marjinal üretim maliyetlerinin %20’sini oluşturması varsayımıyla birlikte, yavru olan işletmelerin üretimleri ev sahibi ve yatırımcı olan ülkelerin demografik ve ekonomik büyüklüklerle faktör donatımları bakımından benzeşmeleri durumunda en yüksek düzeylerde gerçekleşir. Benzer olan ülkelerdeki çok uluslu şirketlerde yatay entegrasyon yatırımlarının tercih edildiği görülmektedir (Göver, 2005: 10).

Bilgi sermayesinin birikimlerinin beşeri sermaye üretimine dayandığını da söylemek mümkündür. Beşeri sermaye hane halkları dinamik, dönemlerin arasındaki tüketim optimizasyonları davranışlarıyla ilgili içsel anlamda çözülmektedir. Bir taraftan

kamu sermayesinde dışsal etkileri ile beslenir. Böylelikle de iktisadi büyümenin sağlandığı üç temel faktör ortaya çıkar:

1. Bilgi sermayesi birikimi,
2. Beşeri sermaye birikimi
3. Kamu sermayesi birikimi.

Bunlardan ilk ikisinin özel yatırımcılarda piyasa fiyatlarının kısıtlarının da altında olan rasyonel optimizasyon davranışları, sonuncusuysa kamunun orta ve uzun vadede ArGe teşvikle eğitim sermayeleri yatırımlarıyla ilişkilidir (Yeldan, 2012: 26).

### **3.8. Çok Uluslu İşletmelerin Özellikleri**

Çok uluslu şirketler, ulusal şirketlerden ayrılmasının önemli etmen; çok uluslu şirketlerin global maksimizasyonları sağlayacak biçimde bir örgütlenme oluşturup kaynaklarının sınırlarının dışında transfer etme konusundaki esnekliğidir. Bunun yanı sıra uluslar arası alanda yalnızca çok uluslu şirketler faaliyette bulunmamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin de uluslararası arenada yer alabildiğini de belirtmek gerekir (Dereli, 2005: 61).

Çok uluslu işletmeleri bu tarz firmalardan ayrılmasını sağlayan önemli özellikleri çalıştırılan personel sayıları ve cirolarıdır. Bir şirketin çok uluslu değerlendirilebilmesi Fortune 500 ile Global 500 gibi kurumların yapmış olduğu listeye girebilmeleri gerekir. Çok uluslu işletmelerde bulunan firmalara özgü olan fikri sınai mülkiyet haklarının, teknolojik üstünlük, yönetim ve organizasyonları, ticari marka, dağıtım kanalı, finans ve bilgi kaynaklarına erişimlerdeki üstünlük, şirketin ölçek büyüklüğünden elde edilen ucuz girdilerin temini ve ölçek ekonomilerinden faydalanabilmek imkanları çok uluslu şirketlere ev sahibi olan ülke işletmeler karşısında avantajlar sağlar (Göver, 2005: 5).

### **3.9. Çok Uluslu İşletme Türleri**

Global seviyede faaliyetleri olan çok uluslu şirketleri dört farklı kategoriye ayırmak mümkündür (Aktan ve Vural, 2004):

1. Sermaye hangi alana yöneltileceği kaynağı ülkenin belirlediği ve yerli şirketler ile benzer politikalar ile yönetildiği görülen çok uluslu şirketler;

2. Yatırım politikalarının kaynak olan ülkeler tarafından belirlenmesiyle beraber uluslararası alana girebilme konusunda global ve esnek stratejilerin takip edildiği uluslararası şirketler;
3. Herhangi bir ülkeye bağlı olmayan çeşitli uluslarda bulunan sermayedarların oluşturduğu uluslararası şirketler;
4. Uluslararası bir kurum tarafından kontrol edilebilen uluslararası şirketler.

### **3.10. Çok Uluslu İşletmelerin Gücü**

Çok uluslu şirketler; sermayede uluslararası dolaşım, üretimlerin uluslararasılaşması, işgücüyle doğal kaynakların uluslararası seviyede faydalanmayı sağlayıp kıt kaynaklarının optimum kullanımına yönelik olarak büyük bir adımın oluşturulması söz konusudur. Bu gelişimin kapitalist sistemler içinde öngörülen sermayenin akümülyasyonun olgusunda ulusal sınırlarının aşılması küresel arenada gerçekleşmesinin ifade edilmesi, verimliliğin artması ürünlerin kolaylıkla sağlanabilmesi duruma geliş söz konusudur (Tekin, 2003: 1). Bunun yanında çokuluslu işletmelerin her daim büyük sermayelerin olması beklenmemelidir. Bazen orta veya küçük ölçekteki şirketler de uluslararası alanda faaliyet gösterebilirler (Aivind, 1984).

Çok uluslu şirketlerin, ekonomik, toplumsal ve çevresel hedeflerin arasındaki uyumluluğun sağlanmasını amaçlayan, sürdürülebilir bir kalkınma adına en iyi uygulamanın politikalarının hayata geçirme fırsatlarına sahiptir. Yatırım ve ticaret, rekabetçi, açık ve doğru olarak düzenlenmiş olan bir piyasa kapsamında gerçekleştirildiğinde, çok uluslu işletmelerin sürdürülebilir kalkınmalara destek olunabilmesinin büyük oranda arttığı görülmektedir (Yılmaz, 2006: 19).

İşletmelerin olumlu ve olumsuz taraflarıyla ilgili aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapılmıştır (Arıboğan, 1997: 175).

### Çizelge 3.6. Çok Uluslu İşletmelerin olumlu ve olumsuz yanları

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

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

### 3.11. Çok Uluslu Şirket Yatırımlarının Merkez ve Ev Sahibi Ülke Üzerine Etkileri

#### 3.11.1. Çok uluslu şirket yatırımlarının merkez ülke üzerinde etkileri

Çokuluslu bir işletmenin kendi ülkesiyle ev sahibi ülkede yaptıkları faaliyetler karşılaştırıldığında aşağıdaki çizelge ortaya çıkar. Bu çizelgede kültür, dil, siyasal durum, ekonomi, devlet müdahalesi, finansman, işçilik, piyasa araştırması, para, reklam, taşıma, iletişim, kontrol, anlaşmalar, ticari engeller ve iş ilişkileri faktör olarak alınmakta ve çokuluslu işletmenin kendi ülkesinde ve ev sahibi ülkelerdeki koşullar bu faktörlerin de yardımıyla karşılaştırılmaktadır (Lawrence, 1988 akt. Çatalca, 1993: 33).

**Çizelge 3.7. Çokuluslu Bir Şirketin Faaliyetlerinin Karşılaştırılması**

Faktör	Kendi Ülkesinde	Evsahibi Ülkede
Dil	Genelde kendi dili	Daha çok mahalli dil
Kültür	Nispeten homojen	Farklar çok fazla
Siyasal durum	İstikrar mevcut	Sürekli değişken
Ekonomi	Nispeten düzenli	Ülkeler arasında ve ülke bölgeleri arasında büyük farklar var
Devlet müdahalesi	Asgaride ve tahmin edilebilir	Fazla ve hızla değişmekte
İşçilik	Vasıflı	Vasıflı değil
Finansman	Finans piyasası gelişmiş	Az gelişmiş, devlet kontrolünde
Piyasa araştırması	Verileri toplamak kolay	Veri toplamak güç ve pahalı
Reklam	Yayın aracı çok, sınırlama	Yayın araçları sınırlı
Para	Kendi ülkesinin parası kullanımda	Bir para biriminden diğerine değişim gerek; değişen kurlar ve devlet sınıflandırmaları sorun yaratıyor
Ulaşım/iletişim	İyi	Genelde yetersiz.
Kontrol	Pek yok	Kötü. Merkezileşmiş, işlemeyen kontrol
Mukaveleler	İki taraf için bağlayıcı	Taraflardan biri memnun kalmazsa hükümsüz kılabilir

İş ilişkileri	İşçi çıkarmak kolay	Çoğunlukla işçileri işten çıkaramaz, toplu sözleşmeden çok politik görüş önemli
Ticari engeller	Yok	Çok önemli ve yaygın

**Kaynak:** Huriye Çatalca, Çokuluslu Şirketlerin Ev Sahibi Ülkede Karşılaştığı Engeller ve Fırsatlar, Yönetim, Yıl:4, Sayı:14, Ocak 1993, ss. 31-36.

### 3.11.2. Çok uluslu şirket yatırımlarının ev sahibi ülke üzerinde etkileri

Çok uluslu şirketin faaliyetlerinin, uluslararası yatırım ve ticaretler aracılığı ile OECD ekonomilerinin birbirlerine ve dünyanın diğer bölümüne bağlayan bağların güçlendirilerek derinleştirilmiştir. Bu faaliyetlerin, gerek temel olan ülkeler için, gerekse de ev sahibi olan ülkelerin önemli faydalar sağlanmaktadır. Çokuluslu şirketler, tüketicilere almayı istedikleri mal/ürün ve hizmetlerinin rekabetçi olan fiyatlar ile sunarak yatırımcılara karşı adil getirilerin sağlanması durumunda bu faydalar daha da artmaktadır. Bunların yatırım ve ticaret faaliyetlerinin, teknoloji, sermaye, doğal ve insan kaynaklarının verimli olarak kullanımına katkı sağlamıştır. Dünyanın çeşitli bölgelerinin arasındaki teknolojik transferleri ve yerel şartların yansıtıldığı teknolojilerin gelişimini de kolaylaştırmaktadır. Gerek iş gerekse de formel eğitim aracılığı ile bu şirketler, ev sahibi olan ülkelerde bulunan insan sermayesinin gelişimi de desteklemektedir (ILO, 1993: 13).

Çok uluslu şirketlerin dış piyasalarla ilgili geniş tecrübeleri ve yeryüzündeki dağılmış olan pazarlama ve satış işletmelerinin olmasından kaynaklı ev sahibi olan ülkelerde ihracat olanaklarının artırılması ve döviz girişleri sağlanmaktadır. Çok uluslu şirketlerin, ihracatı arttırması ve döviz girişinin sağlanması gibi bazı etkilerin yanında çok uluslu şirketler, ev sahibi olan ülkelerin sermaye birikimlerine ve üretim kapasitesinde dolaysız bir şekilde katkıda bulunmasından kaynaklanan, çok uluslu şirketlerin hem başlangıç aşamasında getiren sermayeyle hem sağlamış olduğu karların yeniden yatırıp gittiği ülkelerin üretim kapasitelerini arttırmaktadır (Özcan, 2011: 28).

Doğrudan yabancı yatırımlar yapanların genel olarak, yatırım yapacakların ülkelerdeki yeterli altyapı ve sağlam hukuki anlamda düzenlemelerin varlığı ve siyasi ve ekonomik istikrarın sağlanmasında önemli olan çok uluslu şirketlerdir. Bu anlamda, doğrudan yabancı yatırımlar, yatırımı çekmek isteyen ülkelerde söz konusu

olan alanlarda gereken düzenlemelerinin yapmaları içinde dolaylı olarak bir yaptırım oluşturup ev sahibi olan ülke ekonomilerinin iyileşmesinde olumlu etkileri vardır (Özcan, 2011: 32).

### **3.12. Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkelere Giriş Yolları**

#### **3.12.1. Yönetim Faaliyeti Gerektirmeyen Giriş Yolları**

Yönetim faaliyeti gerektirmeyen giriş yollarını dört başlık altında özetlemek mümkündür (Fırat ve Mortaş, 2005):

##### **1.İhracat-ithalat Faaliyeti**

Ülkenin dışında faaliyet gösterme biçimleri içinden en basit ve kolay olan yöntem ihracat ve ithalat faaliyetleridir. Bu faaliyet şeklinde iki yön vardır. İşletmenin kendi ülkesi içinde üretmiş olduğu ürünlerin ülke dışarısında pazarlar ya da ülkenin dışarısında üretilmiş olan ürünler ithal edilerek ülke içerisinde pazarlanır. İhracat ile ithalat faaliyetleri içinde önemli iki özellik bulunur. İlki risk düzeyinin en aza indirilmesi, ikincisi de şirketin yönetim yapısı içinde değişikliğe gereksinim olmamasıdır. Bunun yanında bu faaliyetler gerçekleştirilirken gümrük tarifesi ve kota gibi bazı zorluklarla da karşılaşabilmektedirler.

##### **2.Hisse Senedi Yatırımı**

Yönetim uygulamaları gerektirmeyen başka bir faaliyet biçimi hisse senedi yatırımlarıdır. Hukuki engelin bulunmadığı ülkelerde bir şirketin diğer bir ülkede bulunan şirket ya da devlet kurumuna ait olan hisse senetlerinin satın alınabilmesi söz konusudur. Bu faaliyet şeklinde işletmelerin ellerinde olan sermaye fazlalarının diğer ülkelerdeki, yüksek kar getirecek olan yerlere yatırıp sermaye karlılığının artırılması için başvurulmuş bir yöntemdir.

##### **3.Lisans Anlaşması**

Lisans anlaşmalarının özellikle de direkt yatırımın mümkün görünmediği veya risklerin fazla olduğu özellikle de az gelişen ülkelerin tercih ettiği bir yol olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise lisans anlaşmalarının teknoloji transferlerinin kolaylaştırmasıdır. Bunun yanında yabancı şirketlerin ülkeye giriş ve

faaliyetlerinin yasaklaması durumlarında lisans anlaşması yolu ile ülkeye girme de kolaylaşır.

#### **4. Franchising**

Ticari bir şirketin başka ticari bir şirkete malları satma, malları üretmek, hizmetleri sergilemek veya adını kullanma haklarının verildiği ticari ilişkileri kapsayan Franchising, yabancı pazarlara girmek isteyen temel işletmelerin, maddi hiçbir yatırım yapmadan kendi ismini taşıyan işyerleri oluşturduğu bir yoldur. Dolayısıyla da franchising sistemi ile yabancı pazarda faaliyet göstermenin risksiz ve daha kolay olduğu söylenebilir.

#### **3.12.2. Yönetim faaliyetini gerektiren giriş yolları**

Yönetim faaliyetini gerektiren giriş yolları üç temel başlıkta incelenmektedir (Fırat ve Mortaş, 2005):

##### **1. İşletme satın Almak**

Günümüzde finansal ve ekonomik açıdan güçlü çokuluslu şirketler kararlarının maksimize etme ve büyüyebilme adına ülkenin dışarısında faaliyet gösterdiği görülen daha küçük şirketleri veya önceden çeşitli anlaşmalar ile ilişkide bulunulan işletmelerin satın alınması yolu izlenebilmektedir. Satın alma faaliyetlerinin bir şirketin diğer bir şirketi veya şirketleri bütün borç ve varlıklarıyla beraber satın alma ya da satın almayı istediği şirketin yönetiminde kontrolün sağlanmasına yetecek şekilde iştirak paylarının da ele alınması biçiminde açıklanabilmektedir (Ören, 1993: 81).

##### **2. Şube Açmak**

Çokuluslu şirketlerin ülkenin dışında faaliyetlerinden bir de şubenin açılmasıdır. Söz konusu olan bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi çokuluslu şirketler için önemli olan konu mülkiyet stratejilerinin belirlenmesidir. Bu şirketin belirleyebileceği mülkiyet stratejisiyle yönetimin arasındaki ilişki direktir. Çünkü mülkiyet payları hissedarların şirket üzerinde alacakları kararlarda etkisi olmakla birlikte yönetimin üzerinde baskı faktörü şeklinde ortaya çıkabildiği görülmektedir.



### **3.Ortak Yatırım (JOINT VENTURE)**

Çokuluslu şirketler ülkeleri dışında faaliyetlerde bulunurken mülkiyetlerin kendi ellerinde tutup şube açma yollarını tercih ederler. Ancak şirketlerin bu istekleri her daim gerçekleşmeyebilir. Özellikle de az gelişen ve gelişme sürecindeki ülkelerin çokuluslu şirket yatırımlarında yüzde yüz mülkiyetlerin yabancı şirkete ait olması istememektedirler. İş ortaklığı şeklinde faaliyette bulunan yabancı ülkelere girme durumu çokuluslu şirket bakımından uygun yol olabilir (Ören, 1998: 82). Aynı biçimde Mirza vd (1995) yaptıkları çalışmalarda çok uluslu şirketlerin uluslararası pazara giriş yollarında tam anlamıyla mülkiyet ya da kısmi bir mülkiyete dayanan organizasyonların yeri önemlidir ve bunu belirtip ortak yatırım stratejilerinin bu organizasyon çeşidini yaygın bir şekilde kullandıklarını belirtmişlerdir. Özetle, ortak yatırım ya da girişim, çokuluslu bir şirketle yerel şirketin arasındaki finans, üretim, faaliyet ve pazarlama yönetimiyle ilgili yapılan ortaklık anlaşmasını ifade etmektedir (Sayılır, 1999).

## **4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ORGANİZASYON YAPILARI, KARAR ALMA VE KONTROL; JAPON ŞİRKETLERİNDE KARAR ALMA YÖNTEMLERİ ÖRNEĞİ**

### **4.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Yönetimin Rolü**

Ulusal pazarlarda küreselleşme, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler başta olarak yerel işletmelerin uluslararası pazarlarda fırsatların gözlenmesine zorlamıştır (Knight, 2000). Bu açıdan büyüme odaklı olan yerel işletmelerin, uluslararası pazarlara açılıp karlı ve yeni olan pazarlara ulaşması gibi yeni ürünlerle ilgili fikirlerde alabilecek ve üretim uygulamalarında ve teknolojilerinde yaşanan yeniliklerden haberdar olabilmektedirler (Çavuşgil ve Zou, 1994).

Uluslararasılaşma süreci içinde, işletmelerin başarılarını etkileyecek olan önemli unsurların arasında özellikle planlama ile hazırlık aşamalarının yapılması gelir. Bütün süreçlerde işletmelerin, dış pazar araştırması, finans ve işgücü gibi firma kaynaklarında uluslararası girişimleri destekleyecek biçimde planlama ve mevcut olan ürünlerde hedef olan dış pazarlarda gereksinimler doğrultusunda farklılaştırılmak gibi hazırlık aktivitelerinin yapılması gerekir. Başka bir ifadeyle, küresel pazarlama kararlarıyla stratejilerin bu firmaların dış pazarlarda performanslarının doğrudan etkilenmesine neden olmaktadır (Aydın, 2009; Marangoz, 2009).

Bütün bunların yanı sıra, uluslararası boyutlarda oluşturulmuş olan marka amaçları ve planlarının küreselleşme sürecinde olan işletmeler için önemli pazarlama aracıdır (Altuna, 2007; Kaplan ve Tunçdan, 2009). Dolayısıyla da, uluslararası pazarlama yönetimine verilen önem her geçen sürede arttığı görülmektedir. Uluslararası pazarlara açılma ihtiyacındaki gerekli desteklerin sağlanabilmesinde, öncelikli olarak firmaların mevcut olan pazarlama ile marka yönetim anlayışlarını inceleyerek

eksikliklerin tespiti ve ardından da dış pazarlara açılma konusunda karşılaşılabilecekleri sorunların belirlenip; çözüm önerileri sunmak gerekir.

İşletmeler, uluslararasılaşma sürecin içinde karşılaşılabilecekleri sorunları tespit etme ve uluslararası platformlarda güçlü olarak rekabet edilebilmesi için ihtiyaçların analizinin gerekliliği de unutulmamalıdır. İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan eksikliklerin veya aksamaların işletmelerin stratejik pazarlama planlamasıyla müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinin olumsuz olarak etkilediği görülür (Korkmaz, 2009). Bunların yanında iyi ve doğru bir şekilde tasarlanmış olan bir pazarlama stratejisinin de firmaların yeni ürünler geliştirme, mevcut olan ürünleri iyileştirme veya dış pazarlara uyarlama için ihtiyaç duyulmuş olan teknolojiyi elde etmeleri de sağlanacaktır. Bunun yanı sıra firmaların kontrolünün dışındaki sorunlarda yerel ve merkezi yönetimden ve kurumlardan alınacak olan destekler firmaların dış pazarlarda rekabet güçlerine olumlu katkıların yapması beklenilmektedir (Doğan, 2005).

## **4.2. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**

### **4.2.1. Uluslararası yönetim**

Uluslararası Yönetim, küreselleşme olgusunun artışıyla birlikte son dönemlerde önem kazanmış olan bir konudur. Buna karşın doğuşuyla gelişiminin uzun tarih aralığına yayıldığı görülmektedir. Uluslararası Ticaret'te tarihsel gelişimi ile paralel olan bir gelişme göstermiştir. Farklı medeniyetlerde bulunan gruplar ile ticareti yapan insanların, kendileriyle o gruplarla aralarındaki inanç, dil, gelenek ve görenek farklılıklarına karşın duyarlı davranışlar sergilemişler ve bunla birlikte uluslararası yönetimin de temelleri atılmıştır (Ronen, 1986 akt. Ünal, 2008: 32)

Uluslararası yönetim, yönetim bilimiyle ilgili teknik ve konuları çokuluslu bir çevre içinde uygulama süreci şeklinde ifade edilebilir. İşletmenin, maddi ve işgücü tedariki, dağıtım ve kullanımlarının etkili olarak koordine edilmesi ve global çevrede denge durumlarının korunmasını sağlayıp, global hedeflerine ulaşma süreci de denilebilmektedir (Mutlu, 1999).

#### 4.2.2. Planlama

Ulusal ve uluslararası firmalarda yönetimle sorunların planlama adımıyla başlamaktadır. İşletmelerin stratejisindeki etkinliğin planlamanın fonksiyonlarından biridir. İşletmelerde ulusal ve/veya uluslararası planlama fonksiyonlarında yönetim başarıları için kilit faktördür. Uluslararası firmalar için planlama fonksiyonları ulusal firmalara nispeten büyük zorlukları içerdiği görülmektedir. Bunun nedeni de işletmelerin birbirlerinden tamamen farklı yerlerde faaliyetlerinin yürütülmesinin planlaması yapılırken dikkate alınması gerekli olan çok sayıda faktörler mevcuttur. Farklı ülkeler içinde faaliyetleri olan işletmelerin çeşitli faktörlerin de farklılığıyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ünal, 2008: 37-38):

1. *Kültürel farklılıklar*
2. *Dil farklılıkları*
3. *Politik sistem farklılıkları*
4. *Yasal sistemlerin farklılıkları*
5. *Ekonomik yapıların farklılıkları*

#### 4.2.3. Organizasyon ve organizasyon biçimleri

Kaynaklarda çeşitli organizasyon tanımları bulunmaktadır. Organizasyonu genel anlamda, temel hedef ve amaçların başarılması için şirketin iletişim ve kontrol sorumluluğunun, iç yetki ilişkilerinin yerine getirip; kişilerin arasındaki fonksiyon ve karşılıklı olan ilişkileri belirleyen bir faktör olarak ifade etmek mümkündür. Organizasyon kısacası işletme içinde karar verme adına yapının kurulmasıdır. Uluslararası arenada işlerini yürüten işletmelerin organizasyon stratejilerinin, ulusal işletmelerden farklı olduğunu belirtmek gerekir. En iyi olan organizasyonu seçmede herhangi bir kriter bulunmamaktadır. Organizasyon seçilirken işletmenin uluslararası perspektife, lisans anlaşmaları ve büyüme stratejilerine bakılması gerekir. İşletmede uygun olan stratejinin seçilmesiyle ülke içerisinde de ciddi sorunlar oluşabilmektedir (Serinkan ve Bağcı, 2012: 100).

Bir şirketin uluslararasılaşma süreci içine ilk girdiği zaman, ilk yaptığı yabancı yatırımında, bu faaliyetlerini mevcut olan karar verme yapılarıyla bütünleştirilmesi

zorunluluğu vardır. Bu entegrasyon süreci içinde şirket girmiş olduğu pazarların özelliklerini de bilmesi gerekir (Caves, 1996). Burada çokuluslu şirketlerde organizasyon yapısının etkilenmesine neden olan bazı faktörler vardır. Bunlar:

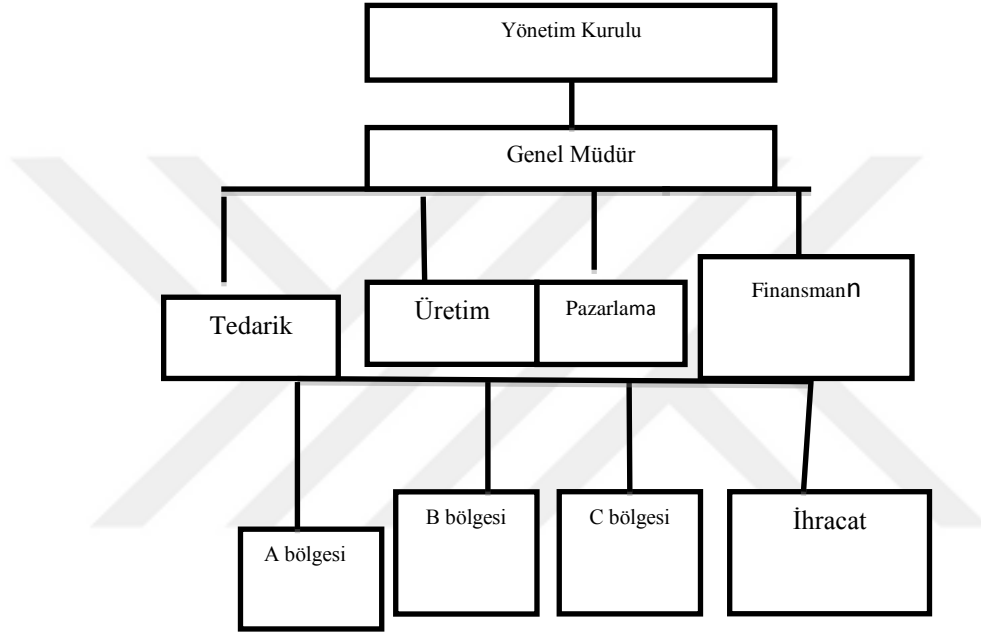
1. Şirketlerin büyüme hızı
2. Üst yönetim felsefesi
3. Şirketin hedefleri
4. Şirketin faaliyet göstermiş olduğu bölgeler.

Birden çok ulusal pazarın içinde faaliyete başlayan şirketlerin organizasyon yapılarının değişmelerinin zorunlu hale gelecek yeni organizasyon sorunları ile karşılaştığı anlaşılır. Tek bir pazarın içinde faaliyeti olan bu şirkette bu tarz çelişkiler görülmemektedir. Sadece ülke içerisinde faaliyeti olan işletmeler içinde meydana getirilmiş olan organizasyonun uluslararası faaliyetleri için uygunsuz olabilmektedir. Çokuluslu şirketler, çeşitli safhalardan geçerken farklı uygulamalarda bulunurlar. Tablo da uluslararası faaliyetlerin gelişmesiyle organizasyon yapılarının değerlemeleri görülür (Özalp, 1998):

#### **Çizelge 4.1. Uluslararası Faaliyetlerin Gelişmesi ve Organizasyon Yapısı**

Uygulama	Birim	Organizasyon
Direkt veya endirekt ihracat fakat ticaret azınlıkta	İhracat kısmı	İhracat yöneticisi ulusal pazarlama yönetimine direkt bağlı
İhracat çok önemli bir duruma gelir.	İhracat bölümü	Bölüm yönetimi
İşletme ülke dışında lisans anlaşması ve üretim yapar.	Uluslararası bölüm	Uluslararası bölüm yöneticisi
Uluslararası yatırım artmaktadır	Bazen uluslararası yönetim	Ana işletmede genel müdür yardımcısı olan genel müdür olarak atanır.
Uluslararası yatırım önemli bir duruma gelir	Coğrafik bölge ve fonksiyonlar itibarı ile organizasyon yapısı oluşur	Uluslararası konuda tek bir yönetici yerine yönetici grubu atanır.

**İhracat Safhasında Organizasyon Yapısı:** Şirketin ülke dışarısında direkt ihracat yapmaya başlamasında ilk aşamalarda nispeten de olsa fonksiyon olarak uzmanlaşmaya dayalı basit bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. İhracat yöneticilerinin merkez ülkede görev yapması ve ihracatı da ülke içerisinde yürütmesi söz konusudur. Şekil'de ihracat faaliyetlerine başlamış olan bir firmanın organizasyon yapısı gösterilmiştir (Özalp, 1998):



**Şekil 4.1.** Yalnızca İhracat Faaliyeti Yapan Organizasyon

Şekilde de görüldüğü gibi ihracatın pazarlamanın bir bölümünü meydana getirmektedir. Uluslararası faaliyetlerin temel ülkenin bir tek coğrafi bölgeden farklı değildir (Özalp, 1998)

#### **4.2.4. Personel politikası**

Birçok işletmenin, yerel arenada insan kaynakları yönetimindeki önemi anladıkları görülmektedir. Personel yönetiminin yerine insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kullanılmaya başlanmıştır. Yerel ortamda başarılı işletmelerin küresel ortama çıktıklarında değişen çevre koşullarıyla insan kaynağı yönetimindeki uygulamalara çeşitli çözümler ve bakış açıları getirmek zorundadır. Günümüzde bir çok şirket uluslararası boyutlarda faaliyet göstermektedir. Bunun

yanında insan kaynakları yönetiminin uluslararası duruma getirememiş durumdadırlar (Ünal, 2008: 2).

Uluslararası arenada insan kaynakları yönetimiyle ilgili yönetime farklı bakış açıları getiren üç kavram bulunmaktadır. Bunlar (Filizöz, 2003: 1):

1. Ana Ülke, çokuluslu şirketlerin menşeyinin olduğu ülkedir. Toyota Motor'un ana ülkesinin Japonya, Nestle'nin ana ülkesinin İsviçre olması gibi.
2. Ev Sahibi: Çokuluslu şirketlerin yatırım yapmış olduğu ülkelerdir. Toyota Motor'un Türkiye'de yapmış olduğu ortak yatırımlarda ev sahibi olan ülkenin Türkiye olması örnek olarak verilebilir.
3. Üçüncü Ülke: Çokuluslu şirketlerin ürünlerini sunmuş olduğu ve personel sağlayıp ilişki içinde olabildiği diğer ülkelerdir. Toyota Motor Türkiye şubesindeki Türk ve Japon vatandaşlarının dışarısında çeşitli ülkelerden personelin istihdam edilmesi örnek olarak verilebilir.

#### **4.2.5. Liderlik**

Şirketler, -büyük veya küçük- gelişmiş olan ülkelerde sağlamış oldukları liderlik pozisyonlarını devam ettirebilmesinde, dünyanın tüm gelişen piyasaları içinde lider olma ve bu pozisyonun korunması zorunluluğu söz konusudur. Dünyanın gelişmiş bölgelerinde hangisi olursa olsun tasarım, araştırma, mühendislik, geliştirme hizmetleriyle imalat yapan ve herhangi gelişmiş olan bir ülkeden başka bir ülkeye ihracat yapabilme özelliği olmalıdır. Kısacası uluslararası boyuta böyle geçilmektedir (Mutlu, 1999).

#### **4.2.6. Karar alma ve kontrol**

İşletmeler ulusal yada uluslararası alanlarda başarılı olabilmeleri üst yönetimin inisiyatifiyle yakından ilgilidir. Üst yönetimin karar alma organı olması üst yönetimi, organizasyonlarda en etkin yönetim faktörü duruma sokar. Üst yönetim tüm dünyada gerçekleştirilen faaliyetlerin bir bölge gibi düşünülmesi durumunda organizasyondaki üst yönetim faaliyetlerinin başarılı koordine edebilecek şekilde olması önemlidir. Örgütün yapısının şirketin bütün faaliyetleri içinde başarılı olabilmesi için önemli araçtır. İşletme birimlerinin içinde evrensel stratejilerin oluşturulması, ortak ve uyumlu politikaların saptanması için bir veya birden çok

karar alma merkezlerinin efektif kontrollerine dayanan bir karar alma sistemlerinde birimlerin arasındaki bağlar yolu ile kullanıldığı görülmektedir (Serinkan ve Bağcı, 2012: 112).

### **4.3. Çok Uluslu İşletmelerde Karar Alma Ve Kontrol**

#### **4.3.1. Karar alma**

##### **4.3.1.1. Karar almada yerinden yönetim**

Yerinden yönetim, merkezi iktidar ve onun organlarından farklı bir şekilde, kendi organlarının, bağımsız kişiliği, personeli olan ve belli yerel bir alanda yaşayanları ilgilendirmiş olan hizmetlerin yerine getirilmiş, organların seçim ile işbaşına gelen, ülkedeki yönetsel bütünlük içerisindeki özerk demokratik kurumlar olarak ifade edilmektedir. Hizmet üretimi içinde etkinliğin sağlanması ve rasyonel kaynakların kullanımı için yerel nitelikte olan kamusal ihtiyaçların yerinde karşılanmasını ifade eden yerinden yönetim ilkesinde, halkın yönetime katılımı merkezi yönetime göre daha üst düzeylerde sağlanır. Bunun içinde, demokratik yönetim bakımından giderek önem kazandığı söylemek mümkündür (Köse, 2001: 5).

Üniter devlet anlayışında, mutlak merkezîyetçi devlet yapısının zorunlu kılmaması, bunun aksine demokrasinin gelişmesiyle kitlelerin de kendi kendilerini yönetmesinin yoğunlaştığı, yönetime katılmalar ve yönetimin etkilenmesi yönelimlerinin artışı ve daha önemli durum merkezi devletin ülke problemlerinin bütününe, merkezden ve hiyerarşik bir yapılanma içinde çözüm üretebilmeleri giderek olanaksızlaştırmıştır. Bununla birlikte çağdaş demokratik devletlerin, merkezci devlet anlayışından da uzaklaşmaya başladıkları görülmüştür. Bu tarz ülkelerin içinde devletin üniter yapıları korunmaktadır. Bu durumda, yerinden yönetimin ağırlık kazanmasına zemin hazırlamıştır (Köse, 2001: 25).

##### **4.3.1.2. Karar almada merkezden yönetim**

Merkezden yönetim, idarede topluma sunulacak hizmetler tek elden ve merkezden yürütülerek ve kamu gücünün tamamının merkezde toplanması durumudur. Merkezi yönetimde, başkent ve taşra teşkilatı ile beraber idari hizmetler yerine getirilir. Merkezden yönetim idari ve siyasi olarak ikiye ayrılır: Siyasi açıdan merkezden yönetimde, bir ülkedeki yasama organı ve hükümetteki teklik ve dolayısıyla da siyasi



otoritenin tamamının merkezde olan iktidarda toplanması ve hukuki birliklerin var olduğunu ifade etmektedir. Böyle bir örgütlenme biçimi içinde kanun yapmış olan ulusal meclisin dışarısında bir başka yasama organı bulunmamaktadır. İdari açıdan merkezden yönetimse, dar bir anlamı kapsar. İdari merkeziyetçilikte, kamu otoritesi merkezileştirilmelidir. İdari merkeziyetçilikte, siyasi merkeziyetçiliğin bir sonucudur. Bunun nedeni de siyasi açıdan merkeziyetçi yönetim olmayan bir devletin içinde, idari merkeziyetçilik gerçekleşemez (Kalko, 2010: 4-5).

#### **4.3.1.3. Kontrol süreci**

Kontrol süreci içinde dört temel unsur bulunmaktadır (Sherman ve Bohlander, 1992: 27):

1. Performansların ölçülebilmesinde standartların önceden tespit edilmesi.
2. Bireysel ya da organizasyonel performansların izlenmesi için yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi.
3. Gerçekleşmiş olan performansların planlanmış olan performans ile karşılaştırılması
4. Planlanmış olanlar ciddi performansların sapmalarının ortadan kaldırılması için önlemlerin alınmasıdır.

#### **4.4. Japon Şirketlerinde Karar Alma Yöntemleri**

##### **4.4.1. Belirleyici faktörler: organizasyon ve istihdam uygulamaları**

Japon örgütleri kendilerine özgün olan geleneksel bir yönetim sistemi oluşturmuşlardır. Bu sistem, William Ouchi Z Teorisi şeklinde isimlendirilmiştir. Bu teorideki temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mucuk, 1999: 183–184):

1. Personele uzun vadeli istihdam
2. Kolektif olarak karar vermek,
3. Diğer ülkelere göre seyrek bir performans değerlendirme ve terfi sistemi
4. Yakınlık ve aidiyet duygularının yaratılması sureti ile aile ortamı içerisinde kurulan işbirliği,
5. Bireysel sorumluluk beklentileri,
6. İşveren ve çalışanın arasındaki karşılıklı güvenin olması,
7. Az sayıdaki yönetim kademeleri ve yönetim pozisyonları

8. Çalışanlar için bütünsel endişeler,
9. Örtülü denetim mekanizmaları

Japon şirketlerinde karar alma yönteminin etkilenmesine neden olan faktörlerin, diğer ülkelerde bulunan işletmelerde gözlemlenen faktörlerden daha farklı olduğu görülmektedir.

#### **4.4.2. Karar almada hiyerarşi**

Japon işletme hiyerarşisinin özellik ve farklılıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İTO, 1998b):

1. Yönetim Kurulu şirketlerde devamlı çalışan direktörlerden oluşmaktadır, önemli kararların alınması üzere dışardan bir direktörü görevlendirmek Japonya'da nadiren karşılaşılan bir uygulamadır.
2. Avrupa ve Amerika'da Yönetim Kurulu Başkanı sorumluluğu ve yönetimde başkandan kıdemli görülmesine rağmen bu durumun Japon işletmeleri için geçerli olmadığını söylemek gerekir.
3. Bir Japon şirketinde verilecek önemli kararların yönetim kurulunda tartışılması sağlanır.



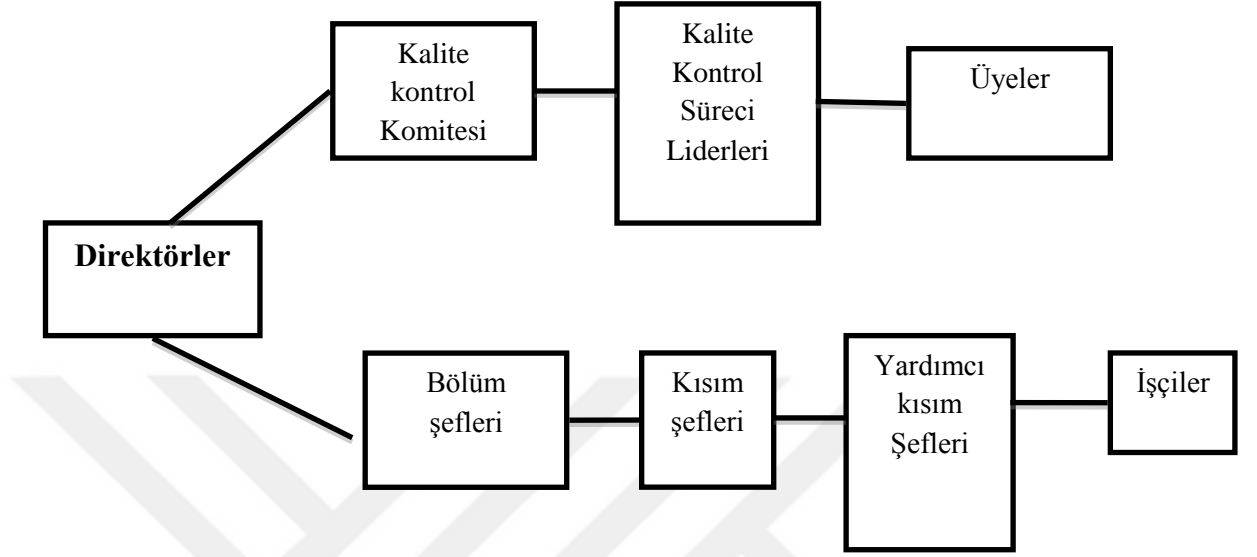
Şekil 4.2. Tipik Bir Şirket Şeması

#### 4.4.3. Bilgi akışı

Japon şirketlerinin ayrıcalık özelliklerinden biri bilgi akışlarının aşağıdan yukarıya doğru oluşudur. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi kanal ve kalite kontrol sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin rapor edilmesi için kullanıldığı görülmektedir. Bu kanalın, üretim seviyesinde etraflı bir iletişimin sağlanmasını, kalite kontrol süreçlerinde yeterli teknik ve denetim desteğin verilerek karşılaşılan problemlerin kolaylıkla çözülmesi ve şirket içerisindeki grupların sorumlu olduğu işlerden

kaynaklanabilecek karışıklık ve anlaşmazlığın önlenmesini sağlanmaktadır (İTOB, 1998: 11).

**Çizelge 4.2.** Kalite Kontrol Sürecinde Raporlama



#### 4.4.4. Personel politikalarının özellikleri

Japon şirketlerinin önemli sayılabilecek olan özelliklerinden olan ömür boyu istihdam, personel politikalarındandır. Japonlar, ömür boyu istihdam sistemlerini tanımlamış olan ilk araştırmacılar arasında James Abegglen'dir. Şirketler her sene üniversiteden yeni mezun olan gençlerden personellerini tedarik ederler. Bu tedariklerin ardından gençleri uzun süren eğitim programlarına tabi tutulurlar. Bu eğitim programlarındaki kolaylaştırıcı unsur, Shusin Koyo şeklinde isimlendirilen kriz döneminde bile işten çıkarılmamalarını bir nevi garanti veren bir sistemdir. Kısacası ömür boyunca istihdam garantisi verilmektedir. Ömür boyunca istihdam uygulamasına bakıldığında bunun ilk uygulamalara Taisho döneminde rastlanmıştır. Endüstrileşmenin devamı ile beraber bu uygulamanın 1930'larda devam ettiği görülmektedir. Ancak bu uygulama Japonya'da yaygın hale gelmesi İkinci Dünya Savaşı'nın sonrasına rastlamaktadır (Yıldız ve Ardıç, 2002: 46).

Japon insan kaynaklarının özellikle son dönemlerde geliştirilen yeni yorumlar bulunmaktadır. Personel politikasında beyaz yakalılığa ve zihinsel vasıf oluşumu, tek sınıflı ve disiplinli üretim yönetimi, yalın üretim sistemi ve grup esasına dayalı İş

organizasyonu ve sermaye ile işgücünün çıkarlarının arabuluculuğunu yapan hakem niteliğindeki anlayışı gibi politikaların Japonların istihdam sistemindeki temel özellikleri olduğunu söylemek mümkündür (Nakamura ve Nitta, 1995: 254).

#### **4.4.5. İş rotasyonu**

İş rotasyonu, kalite kontrol çemberlerinin, değişiklik ve anormallikler ile ilgilenme konusunda gereken vasıfların yalnızca yönetiminin uygulama ve model çabalarının bir sonucu olarak görmemek lazım. Bu uygulamaların çalışma gruplarına tepki verdiği, öğrendiği ve geliştirdiğinde gelişmektedir (Nakamura ve Nitta, 1995: 267). Yönetici kadrosunda en alt basamağa ulaşmış olan personelin, bu aşamadan sonra kariyeri süresince değişik süre ve değişik zamanlarda işletmenin çeşitli departmanlarında çalışabilmektedir. Bu rotasyon uygulamasındaki amaç firmanın tüm departmanlarında yapılan işlerin inceliklerini bilme, iyi yetiştirilen personellere sahip olmaktır. Bu tarz kişilerin firmanın tümünü, hedefleri iyi kavrayabildikleri için firmayla ilgili olan konularda belli bir konuda uzmanlaşan kişilere göre daha yararlı olduğunu söylemek mümkündür. İş rotasyonu sistemindeki en önemli hedef, personel ilişkilerinin geliştirilerek ve tüm kadrolardaki personelin birbiri ile iletişimlerini kolaylaştırmasıdır (İTO, 1998b: 11).

#### **4.4.6. Personel değerlendirme sistemleri**

Japon firmalarında ücret, unvan ve sorumlulukların yaş ile yakından ilişkisi vardır. Bunun en önemli nedeni ise, Japon firmalarının kişilik, tecrübe ve kişisel ilişkilerin yönetici olma konusunda kriter sayılmasıdır. Japon firmalarında çalışanların iş rotasyonu ile bir kaç alanda tecrübe sahibi olmalarına karşın, uzman ve profesyonellerin eğitimlerine daha az önemin verildiği görülmektedir. Aynı firmada farklı pozisyonlarda çalışma geniş bakış açısı kazandıran tecrübe, olgun ve genel konulara hakimiyeti bulunan kişilerin geliştirilmesi önemlidir. Japon firmalarının personel değerlendirmede uyguladıkları sistemin iki alanda yoğunlaştığı görülmektedir:

1. Hüküm verebilmek ve sorunları ve fırsatların önceden görebilmeye ölçülen görevlerin gerçek performansları,
2. Sorumluluk duygusuyla durum davranışlarının ölçülebilen kişilik performanslarıdır.

Çalışanların liderlik yapabilme kabiliyetleri ve gerektiği zaman alt kademedeki çalışanların eğitilebilmesi ve alt ve üst kademedeki çalışanların bilmesi gerekli bilgilerle ilgili bilgilendirme kabiliyetleriyle de değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme kriterlerinde, iş arkadaşları ile çalışabilme kabiliyeti önemlidir (İTO, 1998: 19).

#### **4.4.7. Birlik amacını başarma**

Teşvik ve ödüller kapsamında, deneyimler, ödüllerin yetenekler baz alınarak verilmesi bir işe kıyasla daha az anlamlıdır. Japon düzeni sisteminde, kişilerin yeteneklerinin göstermesinde genel olarak az önemli olması söz konusudur. Bunun nedeni de denetimcilerin personeli uzun süre gözlemlemeleri ve bununla birlikte kesin ve dengeli bir karar verebilmekteydiler. Bu yaklaşımdaki mantığın, personeli işbirliği ve birlikte çalışılan kişilerin anlaşılmasına teşvik etmektir. Bu düzende personel kendisini denetleyenler, meydana gelebilecek problemler ile ilgili olanlar ve kararları alanlarla isteyerek çalışmalarını sağlayacak teşvikler yaratmasıdır. Diğerleri ile işbirliği içerisinde çalışma ve bir durumun tüm detaylarıyla tartışarak sonuçlara varma, işlerin doğru bir şekilde yapmak şeklinde görülür (İTO, 1998b: 20).

#### **4.4.8. Japon şirketlerinde karar alma**

Japon şirketlerinin karakteristik özellikleri arasında yeni bir işe başlama yetkisinin nispeten de olsa dağıtan ringi sistemi ve uygulamanın öncesinde karar birliğinin sağlanmasına verilen önemdir. Japon sistemleri içinde ortak olarak karar verme sistemi mevcuttur. Bu yapının, Japonların risk paylaşmayı istemiş olan kültürlerine dayandığını söylemek mümkündür. Katılımcı liderlik şeklinde de açıklanan karar alma ve yönetim tarzı, istişare etme ve karar vermenin öncesinde büyük-küçük herhangi bir hususta konsensüs sağlama kültürünün sonucu olarak görülür. Ringi sisteminde, karar alma süreci içinde kararların ve katılımın uygulanma süreci içinde uyum şeklinde açıklanabilir. Bu sistemdeki hedef, karar katılımının geniş düzeylerde sağlama ve karara katılanların grubun içerisinde eriyerek bireysel sorumluluktan muaf tutulmadır. Nispeten de olsa yüksek düzeyde işveren – işçi aralarındaki sadakat ve bağlılık, çeşitli yönetsel kararların alınmasında ve çalışanlar ile bilgi paylaşmada hatırı sayılan bir yetki devrine neden olmaktadır (Zerenler ve İraz 2005).

#### **4.4.9. Karar alma yönteminin özellikleri**

Japonya, Amerikan ve Batı tarzı yönetimlerin tersine kararların üst yönetici ya da şeflerin vermemesi yaygındır. Japon işletmelerinde; şirketin geleceğini yakından ilgilendiren kararların grup olarak alınması ve alınan kararlarda herkesin desteklemesi söz konusudur. Bu katımlı sistemle Amerikan ve Batı yönetim yaklaşımlarının aksine hiçbir kararın şirketin üst yönetimi tarafından alınmamasıdır. Japon şirketlerinde bir karar alınacağı zaman, bu karardan etkilenmesi muhtemel herkesin görüşleri alınmaktadır. Uygulanan herhangi bir kararda uygulanmış olan bir başka yöntem alttan üste dolaştırılması gereken öneri belgeleridir. Herkesin okuması ve imzalaması gereken bir belgedir ve bununla birlikte ortak kararlar alınmaktadır. Karar vermede geleneksel yol yukarıdaki başlıkta da bahsedildiği gibi Ringi sistemidir. Kararların alınmasından da etkilenecek olan çalışanların, karar süreci içinde yer almaları önemlidir (Tüz, 2001: 22).

#### **4.4.10. Şirket içi iletişim**

Japon şirketlerinin Batılı işletmelere göre daha geniş gayriresmi ve resmi iletişim kanalları vardır. Bunun sebebi Japon yöneticilerinin kimlerin belli konu ve kararlardan haberi olacağı hususunda Batılı işadamlarına nazaran daha geniş bir anlayışları olmalıydı (İTO, 1998b). Japon işletmelerinde işçilerin vasıf ve yetenekleri çalışırken kazanmaktadırlar ve değişiklik-anormallikler ile transferler yolu ile diğer kısımlardaki üretim teknisyenleri gibi işçiler ile yatay iletişimler kurmaktadırlar (Nakamura ve Nitta, 1995: 277).

Japon işletmelerindeki gayriresmi iletişim derecelerinin ayırt edici olan bir özellik olduğunu belirtmek gerekir. Bilgilerin paylaşılması yalnızca arkadaşlar için yapılan iyilik olarak görülmez. Yöneticilerin etkinliği ve neticesinde işletmenin başarılı olması onların iyi bilgilendirmesine dayanmakta ve bu durum da iş arkadaşlarının yardımlarını gerektirmektedir (İTO, 1998b: 24).

#### **4.4.11. Karar noktaları**

Japon işletmeleri bilgi toplama ile karar alma yapılarının, işletme piramidinin üst, orta ve altında bulunan karar noktalarının birbirlerine bağlayan bilgi kanallarının ağı şeklinde görülebilmektedir. Alt kademedeki yöneticilerin bilgi aktarması, harcaması

gerektirmeyen sorunları çözmekte ve kendisinden üstündekiler için sorunlara çözüm önerileri getirmektedirler. Orta kademedeki yöneticilere bilgi aktarılmakta, belli bir limit içindeki harcamaları içeren büyük sorunları çözmekte ve üst yönetimin onaylarına sunmanın üzere işletmenin sorunların çözümüne karar verilir. Üst yöneticilerin bilgi alması, problemleri belirlemesi, çözüm bulması ve alt kademelerden gelebilecek tekliflerin kabul edilmesi, değiştirilmesi veya reddedilmesi üzere kararlar verilir (İTO, 1998a: 25).

#### **4.4.12. Değişik kademelerde karar alma**

Japon işletmelerinin alt ve orta kademeleri içinde karar oluşturma sistemlerinin hazırlama ve deviri ya da kabaca proje tekliflerini içermektedir. Bu sistem içinde, teklifin gayriresmi olarak tartışılmasının ardından bölümden biri veya bir grubun bunu ringi-sho formuna yazma üstlenilir. Ardından bu teklifin orta yönetimden bir yada daha çok kişinin açıklamasıyla ilgili olan tarafların arasında dolaştırılmaktadır. Bütün ilgililerin dikkatli bir şekilde tartışılmasının ardından, çeşitli düzenlemeler teklif edilmektedir. Tüm tarafların karar birliğine varıldığında, ringi-sho'ya mühür basılmakta ve son kararların verilmesi üzere yetkili olan kişiye gönderilmektedir (İTO, 1998b: 26).

#### **4.4.13. Orta yönetimin rolü**

Orta düzey yöneticileri üst ve alt yönetimle çalışanların arasındaki bağı oluşturur. Japon sosyal çerçevelerinde bu bağlantının emir zincirinde bulunan bağlardan daha kuvvetli olduğu görülür. Diğer ülkelerde orta düzey yöneticilerine benzer olarak, Japon orta düzey yöneticileri şikayetlere, sorulara ve altında çalışanlardan gelen tekliflere karşılık vermektedir. Aynı zaman içinde üstlerinin de talimatlarına uymaları gerekir. Üstlerin görüşleriyle birlikte çalışanların görüşleri ile çakıştığı zamanlarda Japoncada no chosei (fikirlere düzeltilmesi) olarak tanımlanmış olan mantığa uygulamalıdır. Orta düzey yöneticiler çalışanların danıştığı veya düşüncelerinin dikkate alınmaması durumunda yaralanmış olan gururlarının onarılması, onlara üstlerin kararlarının doğruluğa inandırmaları ve yeni politikaları başarılı olarak uygulanmasında motive etmelidirler. Bu durumu başaramazlarsa, en azından işçilerin duygularına katıldığını göstermelidir ve politikalara katılmıyorlar ise de bu duruma tahammül etmelerini talep etmelidirler (İTO, 1998a: 29).



#### **4.4.14. Geniş görüş açısı**

Japon işletmelerinde karar alma sistemlerinin belirlenmesinde önemli rol oynayan faktör, Japon yöneticilerinin sorunlara geniş bir görüş açısından incelemeleridir. Bu tutum geleneksel bir işletme tutumu olarak görülür ve bugündeki üst düzey yöneticilerini bir zamanlar kendisini nasıl eğittiği, orta düzey yöneticilerinin bu analitik yaklaşımında eğitilmesidir. Felsefi orijinlerinde bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Pratik uygulamada da bu tercihlerin personelin bir işletmede uzun vadeli kariyer yapma isteği ile başlar. Bir çok Japon işletmesinde tüm yeni olarak işe başlayanların bir iki hafta sürdüğü görülen oryantasyon eğitimine tabi tutulması söz konusudur. Bu programların personelin işletme piyasada ve iş dünyasında uzun vadede gelişme amaçlarının öğretilmesi amacıyla düzenlendiğini söylemek mümkündür. Bu yaklaşımlarla çalışanların gelecekleri kişisel gelişimleri yerine uzun ve geniş dönemde büyüme kapsamında sezinlemeleri sağlanır (İTOa, 1998: 31)

#### **4.4.15. Karar alma yöntemini incelemek**

İş ortamlarında yaşanan değişikliklere bir tepki niteliği taşıyan, düzenleme ve yeni bilgi toplama sistemlerine karşın, işletme içi karar almalar diğer ülkelere nazaran Japonya'daki daha karmaşık görünmektedir. Bunun sebebi Japon işletmelerinde karar alma yetkilerinin azınlığın elinde olmayışıdır. Otoritenin üst düzey yönetiminde olması, karar alma yetkisinin üst ve orta düzey yönetiminde Batılı işletmelerde olduğundan da fazla derecelere dağıldığı görülür. Japon organizasyonu ve işçilerinin tanımayan yabancı ülkelere bulunan işadamlarının onları bir bütün şeklinde nitelendirmektedir. Yine aynı işadamları tarafından yapılan başka bir gözlemlerde, Japon firmalarının karar alma yönteminde Batılı firmalarla çok benzerlik taşıdığı ve aradaki tek farkın sadece karar alma derecesinde olduğudur (İTO, 1998a: 32).

#### **4.4.16. Yabancı ülkelerdeki işadamları için değerlendirme**

Japon firmalarında karar alma sisteminde görülen farklılıkların, diğer ülkelerde bulunan işletmelerin uygulamış olduğu iş taktiklerinin tekrar gözden geçirilmesi gerekebilir. Yeni bir ürünün ele alınması, joint-venture oluşturulması, yabancı ülkelerdeki yatırımlar için hazırlanması ve yabancı piyasalardaki ürünlerin pazarlanması için yardım etme bir Japon firmasının almış olduğu önemli kararlara

örnektir. Bazı yabancı işadamlarının Japon şirketleriyle temaslarında faydalanılabilecek önerilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İTO, 1998a: 33)

- a) Orta yönetimde uygun olan kişiler ile görüşmelere önem verilmelidir.
- b) Orta yönetimi aşabilecek olan konulara girilmemesi gerekir.
- c) Yalnızca üst düzey yönetim ile görüşme ve hızlı karar verilmesin beklemek iyimser bir yaklaşımdır. Japon firmalarında karar alma Avrupa ve Amerika'daki işletmelere göre daha uzun sürer. Son kararların üst düzey yönetimin elinde olmasından, üst düzey yönetimle doğru zamanda görüşülmesi gerekir.
- d) Japon firmalarında iş bölümü ve bazı bölümlerin bilgilendirilmelerinin gerekliliği bir çok personelin katılmış olduğu toplantıyı gerektirmektedir ve bu durumda uzun süre almaktadır.

#### **4.5. Japon Şirketlerinde Personel Politikası**

##### **4.5.1. Personel Yönetim Politikası**

Japon işletmelerinde daha önceden tecrübesi olan kişilerin tercih edilmediği görülmektedir. İşletmelerin işe alım kriterlerinde genellikle adayların karakter, kişilik ve potansiyel yeteneklerinde yoğunlaşmaktadır. Başarılı olan bir aday, bunlardan birisine sahip olmalıdır. Ancak genellikle kişiliğin daha ön planda tutulduğu görülmüştür. Bu durum Japon kültüründeki grup doğasının bir sonucudur. İşletme ortamlarına uyum sağlama ve onları bozmayacak olan adaylar seçilmektedir. Başka bir ifadeyle adayların eğitiminden ziyade karakterlerine önem verilmektedir. Zaten eğitimin şirket içinde verileceğini de belirtmek gerekir. Japonlar becerilerin öğretilebileceğini lakin kişilik özelliklerinin kolayca değişmeyeceğini düşündüğünden kişide örgütsel uyumuna bakmaktadırlar. Burada önem verilen adayların işletmede uyum sorunları yaşamaması ve en iyi okuldan mezun olunmasıdır. Prestijli olan bir üniversiten mezun olmak büyük ölçekli işletmelere girişin vizesi gibidir (Pudelko, 2006: 153).

##### **4.4.2. Çalışanların eğitim ve gelişimi**

Çalışanlar emeklilik yaşlarına gelinceye dek çalışmalarına karşın, Japon şirketleri işler ile ilgili eğitimi sağlamaktadırlar. Ancak bu eğitimler uzmanlaşmış olan yeteneğin gerekli olduğu bir kaç sınırlı sayıda pozisyonun dışında, uzmanların

yetiştirilmesi için verilmemektedir. Çalışanların çoğunluğunun her biri üç dört yıl süren bir kaç işte çalışmaları beklenir. Kıdemli olan personelden beklenen eğitim ile yol göstermenin kapsamı önemlidir. Sıkça söz edilen alanlarda sosyal alandaki eğitimidir: doğru yazılan Japonca ile iletişimin sağlanması, satış aktivitelerinin yönetilmesi, durumların değerlendirilmesi ve karar verme gibi. Bunlar iş yapma ile diğer çalışanların da kabiliyetlerinin genellikle geliştirilmesiyle ilgilidir. Çoğunlukla çalışanların eğitim yöntemi bir bölümü onları gece içmeye davet etme, yılda bir defa şirket gezilerine çıkma ve yıl sonundaki partilerine katılma şeklindedir (İTO, 1998a: 19).

#### **4.4.3. Personel değerlendirme sistem ve standartları**

Japon yönetim anlayışı çerçevesinde önemli olan değerlendirme yöntemi, işe alınan bireylerin zekası, yeteneği ve özellikleri nasıl olursa olsun ilk terfi süresinin sekiz-on senelik bir dönemi kapsadığı görülmektedir (Eren, 1991: 90). Yavaş değerlendirmeyle terfi sisteminde yetenekli kişiler öncelikli atanmaları engellediğinden bazı sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Japon işletmelerinde mevki ve sorumluluğun birbirlerine uymadığı gözlemlenmiştir. Kıdemli olan bir memurun bölüm yöneticileri mevkiisinde olmamasına karşın, işlerin sorumluluklarını yüklenmiş olan ondan yaş olarak hayli küçük biri olabilmektedir. Sorumluluklarla mevkiinin ayrışması, yavaş değerlendirme ile terfi sistemlerinin kimi dezavantajlarını da ortadan kaldırır. En yetenekli olanlar, hızla sorumlulukların üstlenilmesi, mevki sahibi olabilmede kendilerini kanıtlamak zorunda kalmaktadırlar. Bunların yanı sıra geçmiş dönemlerde başarıya katkı sağlamış olanların hem maaş artış hem de unvanlarının alttan gelmiş olan gençlerin de tehditlerine karşı güvence altına alınmış olur. Bir Japon çalışanın, sabırla çalışma durumunu temel ilke şeklinde benimsemesi ve bu durumu grup ruhunda önemli bir faktör olarak kabullenmesi söz konusudur (Arıcıoğlu, 2000: 51)

**Çizelge 4.3.** Müdür Seviyesindeki Personelin Değerlendirilmesinde Kullanılan Temel Maddeler

<p>1. Geçmiş takvim yılındaki personelin değerlendirilmesi · Firma hedef ve amaçlarının yerine getirilmesi gibi hedefler hakkında müdürün kendi değerlendirmesi · Eğitim ve kabiliyetlerin belirlenmesi gibi hedefler hakkında müdürün kendi değerlendirmesi Müdürlerin kendi değerlendirmelerinin gözlemciler tarafından değerlendirilmesi</p>
<p>2. Müdürlerin sorumluluklarını yerine getirme konusunda ki performanslarının değerlendirilmesi Firma ve bölüm amaçları ile kar hedeflerinin belirlenmesi ile bunları ilgili taraflar ve kendine bağlı çalışanlar ile koordineli olarak gerçekleştirme yeteneği Yapılacak işleri etkin bir şekilde organize etme yeteneği Personelle birlikte çalışma ve onları eğitime yeteneği Belgeleri hazırlama yeteneği Personeli yönetebilme, karar alma ve etkili iletişim kurabilme yeteneği</p>
<p>3. Çeşitli müdürlük yeteneklerinin değerlendirilmesi Yapılan işin kalitesi ve genel bilgi Firmadaki pozisyonun bilincinde olması ve sorumluluk duygusu taşıması Teknik konularda ve piyasa konusunda ileriye görebilme yeteneği Sezgi, deneyim ve bilgi toplama suretiyle karar alma yeteneği Personeli yönetme ve motive etme yeteneği · Mücadele etme konusunda cesareti ve gönüllü olma insanlarda güven duygusu uyandırma iletişim kurabilme yeteneği Gözlemcinin görüşleri</p>
<p>4-) Eğitimin ileri aşamalarının planlanmasının yapılması ve gelecek üç-beş yıl çerçevesinde diğer hedeflerin gerçekleştirilmesi</p>

**Kaynak:** Firmaların Personel Yönetimine Bakış, 1991, Tsutomu Shimizu  
Yayınlayan: Nihon Keizai Shimbunsha.

## **Çizelge 4.4. Yeteneklerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Temel Prensipler**

**Aynı seviyede çalışanlar arasında performansı en iyi olana A, en kötü olana E notu verilmektedir.**

**Bilgi ve yetenekler:** Sorumluluk alanlarının idrak edilmesi ve bulunan konum için gerekli bilgiye sahip olma

**Temel Anlayış:** Süpervizörün sorumluluklarını ve isteklerini yerine getirme, konuya tam olarak vakıf olabilmek için soru sorma isteği, işin sonuçlarını dikkatli ve düzenli bir şekilde rapor etme.

**Muhakeme:** Sorunlara değişik çözüm önerileri getirme, zaman önceliklerini ayarlama ve değişik bir durumla karşılaşıldığında olayı anlayıp çözümleyebilme.

**Kararlılık:** Zor durumlar karşısında çabuk karar verebilme

**İletişim:** Sözlü ve yazılı olarak kendini doğru ve açık ifade edebilme.

**Müzakere ve ikna :** Her çeşit insanla iletişim kurabilme, onların görüş ve düşüncelerini anlayabilme ve ikili görüşmelerde insanların söz ve vücut ifadelerini yorumlayarak strateji geliştirme

**Resmi durumlarda iletişim kurabilme:** Firma içinde ve dışındaki kişilere etkin olarak kendini ifade edebilme

**Planlama:** Bilgi toplama, analiz ve amaçlara ulaşmak için araçlar geliştirebilme yeteneği

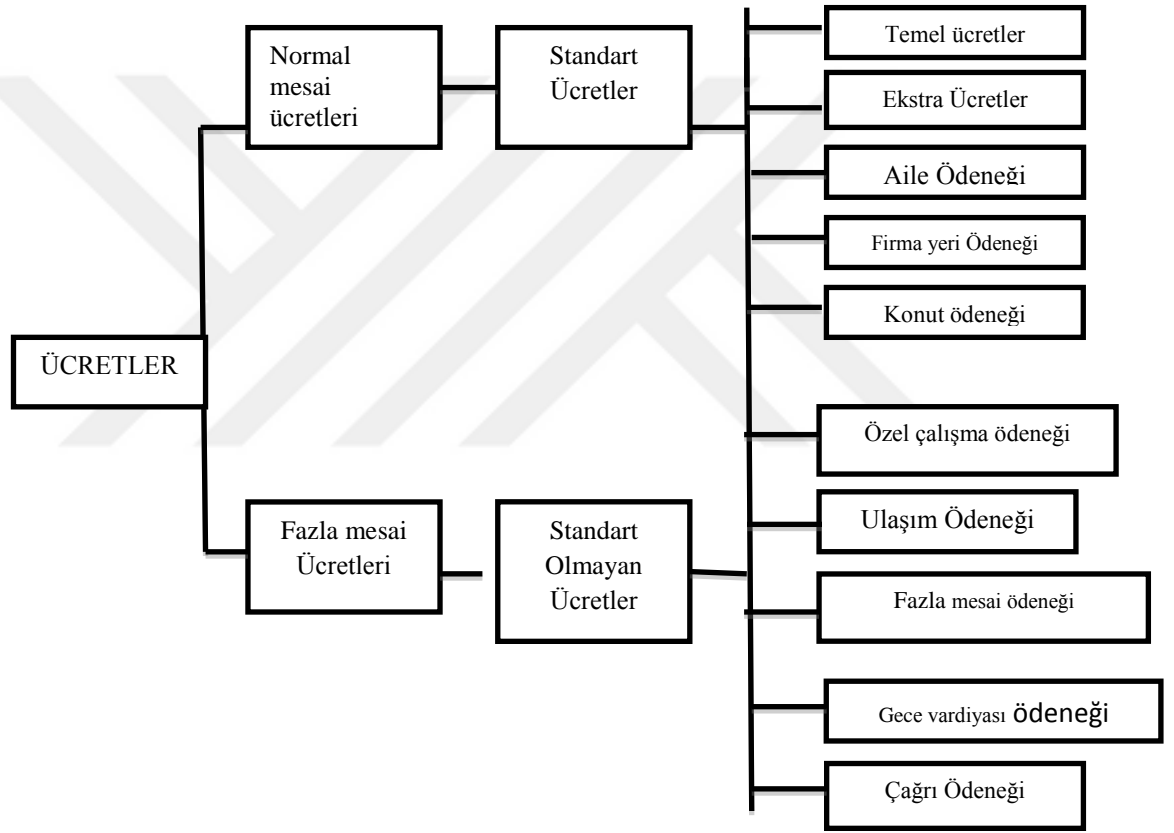
**Liderlik:** iş arkadaşının bilgi seviyelerini takdir edebilme, onlara yeteneklerine uygun olarak yardım ve liderlik edebilme, tam gerektiği anda desteğini sunma ve hedeflerine ulaşma yolunda görevlerin yerine getirilmesinde liderlik edebilme.

**Yöneticilik kabiliyetleri:** (daire ve bölü müdürleri için) Kurum amaçlarının bilincinde olmak, iş arkadaşlarına güvenmek ve hedeflerine ulaşmak için tüm çalışanlar arasında işbirliğini güvence altına alma yetisi

### **4.4.4. Ücret politikaları**

Bir Japon şirketinde çalışan işçisinin ücretinin, aylık olarak düzenli olan bir ücretle primlerden oluştuğu görülmektedir. Primlerin senelik olarak tutarı ise beş-altı aylık maaşa karşılık gelebilmektedir. Ücret ve primleri kıdemlere göre verilmesi çalışanın

işten ayrılmasında önleyici bir faktördür. Çünkü işçinin işinden ayrılması durumu hoş karşılanmamaktadır. Yeni başlayacağı iş yerinde kıdeminin sıfırlanma durumu ücret bakımından sıkıntıya sokar. Bunun yanında Japon işletmelerinin feodal yapısına da bakıldığında işten ayrılmış olan bir işçinin aynı topluluk içinde başka bir şirkette iş bulması da zordur. Farklı bir topluluğa geçmesiye, toplulukların arasındaki centilmenlik anlaşmalarının kapsamında uygun görülmemesi söz konusudur (Yıldız ve Ardiç, 2002: 45).



**Şekil 4.3.** Japon Ücret Politikaları

**Kaynak:** Japonya Verimlilik Merkezi, Yöneticiler için Eğitim Programları, 1991

	LİSE MEZUNLARI	ÜNİVERSİTE MEZUNLARI
İçerik çalışanlar		
Bütün Endüstriler (ortalama)	3	0
İnşaat	8	3
İmalat	3	2
Üçüncü Derece Endüstrileri	3	8
Toptan Satış, Perakende Satış,		
Lokantalar	3	0
Hizmetler	8	8
Dışarıdan Çalışanlar	5	3
Bütün Endüstriler (Ortalama)	9	0
İnşaat	7	7
İmalat	5	2
Üçüncü Derece Endüstrileri		
Toptan Satış, Perakende Satış,	8	3
Lokantalar	9	1

**Şekil 4.4.** Endüstrilerde İşe Başlama Maaşları

**Kaynak:** Japonya Verimlilik Merkezi, Yöneticiler için Eğitim Programları, 1991

#### Şekil 4.5. Yaşa Göre Ücret Farkları

(21-24 yaş grubu = 100, sadece erkekler)

	YAŞ	JAPONYA	ALMANYA	İNGİLTERE	JAPONYA	ABD
~18	59.6	58.5	49.3	61.2		
18-20	84.0	88.1	72.3	77.1	-	
21-24	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
25-29	118.1	105.5	121.6	123.9	T 46.6	
30-34	135.7	108.0	144.2	149.3		
35-39	151.9	108.0		174.2	171.4	
40-44	164.5	106.9	151.4	195.7		
45-49	172.4	105.4		215.1	161.7	
50-54	167.8	103.0	136.6	226.4		
55-59	148.4	99.8		208.2	150.3	
60-	110.0	95.9	114.5	151.6		
Ort	141.2	103.5	130.5	174.0	154.5	
ortalama						

#### Şekil 4.5. Yaşa Göre Ücret Farkları

**Kaynak:** Japonya Verimlilik Merkezi, Yöneticiler için Eğitim Programları, 1991

Ömür boyunca istihdam bir sistem şeklinde Japon şirketlerinde uygulanması bu sistemi desteklemiş olan önemli bir mekanizma görevi gören kıdeme göre ücretin uygulamasını harekete geçirir. Kıdeme göre ücrette, batı yönetim uygulamalarından tamamen farklıdır. Ücretin iş tarzına, fonksiyona ve işlerden elde edilebilecek olan sonuçtan ziyade, kıdem ve çalışanın eğitim seviyesine göre belirlenme esasına dayanmaktadır. Ücretin belirlenmesi konusunda temel ölçüt ise kıdemdir. Kıdem ile doğru orantılı olarak temel ücretin de arttırıldığı görülmektedir. Temel ücretlerdeki her sene düzenli artışlar 50 ile 55 yaşlarına kadar devam eder. Bu yaş diliminde olan bir çalışanın maaşı aynı görevleri yerine getiren 20 ile 25 yaşlarındaki bir çalışandan ortalama olarak 2.5, primlerse üç kat fazla olur. 55 yaşından sonra da, ücret ve primler azalır. Bunun yanında, Japon bir işçi emekliliğinin ardından istediğinde aynı topluluk içinde başka bir küçük işletmede daha düşük ücretlerle çalışabilmektedir (İTO, 1998b: 21).



## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme kavramı 1980'lerden sonra, özellikle 1989'da totaliter rejimlerin yıkılmasının ardından gündeme gelmiştir. Küreselleşme kavramının tam anlamıyla neyi ifade ettiği her zaman net ve açık değildir. Kendi içinde bir dönüşüm ve değişimlere uğradığını söylemek mümkündür. Küreselleşen bir ekonominin varlığının tespit edilmesinin tarihi teknoloji olgusunun geçmişiyle orantılıdır. Ancak o dönemlerde küreselleşmenin ticaretle ilgili olduğu anlaşılır.

Bugünkü küreselleşmeden, bilgi toplumu-bilgi ekonomisiyle etkileşim içinde küresel ölçeklerde ve yeni ekonomide 1950'li yıllarda biçimler içerisinde karşılıklı bir bağımlılığı olan yeni farklı sistemin ve dünyanın yaratılması ile ilgili bir durum anlaşılmaktadır. Günümüzde, öncelikli olarak Ulus ötesi işletmeler tarafından örgütlenmiş olan ürün ve hizmetlerin üretimleri seviyesinde yayılan ve bunlara ek biçimde, görünür/görünmez ticareti arttırmış olan derin bütünleşmenin giderek yaygınlaşan bir dünya vardır.

Ekonominin küreselleşmesiyle, sermaye hareketlerinden hepsinin bütünüyle kuralılaşması, parasal alışverişler, reel ekonomik alışverişlerin üstünde aşırı egemenlik, yeni iletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişerek, şirketlerin köklü olarak tekrar tasarlanması ulusal ekonomi sınırlarının akıcı ve nesnel bir şekilde tanımlanamaması söz konusudur. Bu nedenle denetlenemeyen durumlara dönüşmüştür. Bu süreçlerin de etkisi ile devletin; her çeşit kaynağın, hammaddeler ürünler, kişiler, sermayeler ve teknik bilgiler gibi giriş ve çıkışlardaki akışların değerlendirilmesi ve düzenlenmesi egemenliğin çeşitli alanlarda da azalmaya uğradığı görülmektedir.

Çokuluslu şirketler de küreselleşmenin bir sonucu olarak görülmektedir. Sermaye dolaşimleri ve faaliyetlerinin sayıları önemli olan özelliklerdendir. Çokuluslu şirketleri; üretim faaliyetlerinin sağlanması ve aynı zamanda yatırımın da ilave

karlılığının gerçekleştirilmesi için başka ülkelerde üretilen ve pazarlama faaliyetleri yapan organizasyonlar olarak ifade etmek mümkündür.

Bütün bu bilgilerle birlikte dünyanın önemli güçlerinden olan Japon şirketleri bu çalışmanın temel konusu olmuştur. Özellikle karar alma yönetimi ve personel politikaları açısından diğer ülkelerdeki şirketlere de örnek teşkil etmiştir.

Japon yönetim sisteminde en önemli olgu işlere yeni başlayacak olan personelin, yeni mezun olan ve henüz hiç iş tecrübesi olmayan adayların arasından seçilmesidir. Adaylarda öncelikle karakter ve kişilik özelliklerine bakılmaktadır. Görülen eğitimler ve diğer birikimlerin kişilerin artıları gibi görülmekte, seçilme kriterleri ve nedeni değildir. Önemli verilen esas durum, adayların işletme ortamlarına uyum sağlaması, örgüt kültürünü benimsemesi ve eğitilebilir biri olmasıdır. Gereken eğitimler şirket içerisinde verilmektedir.

Personel seçimi yöntemi, Japon şirketlerinin Türk işletmelerinden farklı olmadığı söylenebilir. Japon şirketlerin personel seçim yöntemi şeklinde mülakat yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Görüşme yöntemi uygulanmalarında genel olarak bir hiyerarşi vardır. Ön eleme görüşmelerinin ardından aday olanlar sırasıyla insan kaynakları yöneticisi, takım lideri, insan kaynaklarının genel yöneticisi ve son olarak da üst yönetimle görüşmektedir.

## KAYNAKLAR

**Abbas J. Ali, Robert C. Camp;** Global Managers: Qualities for Effective Competition International Journal of Manpower, Cilt.17, Say :6/7, 1996

**Acar, M.,** (2002). Ekonomik Siyasal ve Sosyal Kültürel Boyutlarıyla Küreselleşme: Tehdit mi Fırsat mı?, Liberal Düşünce Kış-Bahar 7(25-26)

**Adıgüzel, M.,** (2013), Ekonomik Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri, Akademik Bakış Dergisi Sayı: 35 Mart – Nisan 2013 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, ss. 11-20.

**Aivind V. Phatak** (1984). (Çev: Atilla Baransel ve Tomris Somay), Uluslararası Yönetim, Yön Ajans, İstanbul.

**Akdiş, M.,** (2002). Global Finansal Sistem Finansal Krizler ve Türkiye, Beta Yayınları, İstanbul.

**Akkoyunlu, A.** (1996), “Yeni Dış Ticaret Teorileri”, Ekonomik Yaklaşım, Cilt:7, Sayı: 21, Yaz.

**Aktan C. Can ve Vural, İ.** (2004). Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.

**Aktan Coşkun C. ve İstiklal Y. Vural,** (2013). Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler, <http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf>, (Erişim: 11.10.2013)

**Aktaş, H. M.** (2010). Küreselleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketlerin Rolü: Soğuk Savaş Sonrası Dönem. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Aktel, M.,** (2001). Küreselleşme Süreci Ve Etki Alanları, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.6, S.2 Ss.193-202.

**Altuna, O. K.** (2007), Uluslararası Marka Stratej Formülasyonu: Standardzasyon ve Uyarlama Yaklaşımları, İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı 37, s.159.

**Amin, S.,** (1993). Kaos İmparatorluğu/ Yeni Kapitalist Küreselleşme, Birinci Baskı, Çev. Işık Soner, Kaynak Yayınları, İstanbul.

**Arıboğan, D.** (1997). Globalleşme Senaryosunun Aktörleri, İstanbul: Der Yayın Evi.

**Arıcioğlu, M. Atilla.** (2000), Batı ve Japon İşletme Yönetimi, İstanbul: İz Yayıncılık.

**Arslan İ. ve Kökocak Kadir A.,** (2006). Kırgızistan'ın Ekonomik Gelişmesinde Yabancı Sermaye Fırsatı.

**Ataman, G.,** (2001). İşletme Yönetimi & Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

**Aydın, K.** (2009), Küresel Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler, Editörler: Timur, N., ve A. Özmen, "Stratejik Küresel Pazarlama", Eflatun Yayınevi, Ankara.

**Aydın, N., Koparal C., Şahin M.,** (2004). Uluslararası İşletmecilik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını

**Bağrıaçık, A.,** (1999). Türkiye'de Belgelerle Uygulamalı Serbest Bölgeler ve Avantajları, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

**Barnet, R., Cavanagh, J.** (1996). Küresel Düşler: İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni. İstanbul: Sabah Yayınları.

**Başkaya, F.** (2005). Küreselleşmenin Karanlık Bilançosu; Özgür Üniversite Kitaplığı: Maki Basın Yayın, 3.Baskı, Ankara, Mart 2005.

**Batmaz, N.,** (2012). Küreselleşmenin Yerel Ekonomiler Üzerinde Oluşturduğu Etkiler Denizli İl Örneği: 2010 Year:5 Number 9, Summer.

**Bayar, F.,** (2008). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye", Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı: XXXII, ss.25-34.

**Bayar, F.,** (2008). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye, Uluslararası Ekonomik Sorunlar, 2008.

**Bayraktutan, Y.,** (2003). Bilgi Ve Uluslararası Ticaret Teorileri, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ss. 175-186.

**Berger, P.,** (2003). Küreselleşmenin Kültürel Dinamikleri", Berger P.(Eds.), Huntington S.P.(Eds.), (2003). Bir Küre Bin Bir Küreselleşme Çağdaş Dünyada Kültürel Çeşitlilik, Ortaç, A.(Çvr.), Kitap Yayınevi.

**Bozkurt, V.** (2000). Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", Küreselleşmenin İnsani Yüzü, Der. Veysel Bozkurt, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

**Caves, R.E.,** 1996. Multinational Enterprise and Economic Analysis (Second Edition), Cambridge University Press, Cambridge.

**Cavusgil, S. T. ve Zou, S.** (1994), Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, Journal of Marketing, Cilt 58, Sayı 1, s.1.

**Çalışkan, E.,** (2011). Uluslararası Yönetim Stratejik Bir Yaklaşım, Beta Basım A.Ş. İstanbul.

**Çatalca, H.** (1993). Çokuluslu Şirketlerin Ev Sahibi Ülkede Karşılaştığı Engeller ve Fırsatlar, Yönetim, Yıl:4, Sayı:14, Ocak 1993, ss. 31-36.

**Dağ, İ.**, (2003). Siyaset Komisyonu Müzakereleri Küreselleşme, Hazırlayan, Uşak, Cemal, Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları, İstanbul.

**Demirbağ, M., Mirza, H., David T. H. Wheir,** (1995), The Dynamics Of Joint Ventures In Turkey And The Role Of The Industrial Groups”, Management International Review, Special Issue.

**Demircan, E. ve Ener, M.**, (2006). Küreselleşme Sürecinde Yeni Devlet Anlayışı Ve Türkiye, Yönetim Bilimleri Dergisi (4: 2).

**Demircan, E.**, (2004). Türkiye Ekonomik Kriz, Borç Üçgeni, Tartışma Tebliğleri No:2004/02, Muğla.

**Demirdöğen, O.** (1996). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler. Erzurum: Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, No.1996/1.

**Dicken, P.** (1998), Global Shift: Transforming the World Economy, London: Paul Chapman Publishing.

**Doğan, H.** (2005), İhracat Pazarlaması ve İşlemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, s.41.

**Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, Özel İhtisas Komisyonu Raporu,** Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, Mayıs 2000.

**DPT,** (1995). Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye Değerlendirme Raporu.

**Eraslan, İ. Hakkı, Bulu, M.ve Bakan, İ.** (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:5 Sayı:3.

**Eraslan, İ., Kuyucu, A., Bakan, İ.** Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X ,S II, 2008) ss. 307-332.

**Erbay, Y.** (1995). Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri”, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yayın No:11, Ankara, 1996.

**Erdal, M.** (1991). Uluslararası Şirketler Yönetim ve Organizasyon Yapıları Genel Pazarlama Stratejileri Türkiye’de Karşılaştıkları Sorunlar. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi

**Erdem, Burhan, İslatince H.** (2012). İktisadi Düşünceler Tarihi, Eşişehir: Açıköğretim Yayınlar

**Erdoğan, Y. E.**, (2014).

<http://www.yunusemreerdogan.com/dosyalar/uls%20vize.pdf>, 2014.

**Eren, E.** (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

**Eren, E.** (2003). Yönetim ve Organizasyon. Beta Basım Yayın, İstanbul Eurobarometer, (2004). European Commission. Prepared by EOS Gallup Europe. <http://www.eosgalluperope.com>

**Esen, O.** (1997); Küreselleşme, Gelir Dağılımı ve Gelişmekte Olan Ülkeler, Ekonomik Yaklaşım, Cilt:8, Sayı:26, Sonbahar.

**Fırat, Mortaş, M.** (2005), Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri:Ortak Yatırım(Joint Venture) Mevzuat Dergisi,Yıl:8 Sayı:89

**Filizöz B.,** (2003, İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşımın Gerekliliği, C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4,161-180.

**Füsunoğlu, M.** (1996). Tam Rekabet Piyasasında Firma Kuramı. İktisadın İlkeleri, Ankara: Alkım Kitapçılık Yayıncılık, s. 248-249

**Gençosmanoğlu, Ö. T.** (2014), Uluslararası Ticarete Tarife Dışı Engeller Ve Kullanım Kısıtları: Türkiye Örneği, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

**Giddens, A.** (2008), Sosyoloji (1.Baskı), Güzel, C.(Çvr.), Kırmızı Yayınları, İstanbul.

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

**Goetzmann, William H.** (2005), Beyond the Revolution A History of American Thought from Paine to Pragmatism, New York, Basic Books.

**Göbenez, Y.** (2006), Gelişmekte Olan Ülkelerde Teknoloji, 25 Aralık, Gen bilim Türkiye Bilim Sitesi, Erişim Tarihi: 20.02.2013, <http://www.genbilim.com>.

**Göver. T.** (2005), “Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi”, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara

**Güzelcik, E.** (1999), Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, 1.Basım, İstanbul , Sistem Yayıncılık.

**Hablemitoğlu, Ş.** (2004), Küreselleşme -Düşlerden Gerçeklere-, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, Ankara.

**Harmancı, M.,** (2004). Çokuluslu Şirketler Ve Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Araştırma Müdürlüğü Mart, Ankara.

**Harris Harrison, P.** (1995), Şehirleşme, Batılılaşma, Küreselleşme: Kültürel Çeşitliliği Kurtarabilir miyiz?”, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Habitat II Kent Zirvesi-İstanbul’96 Uluslar arası Bilimsel Toplantılar, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür İşleri Daire Başkanlığı Yayınları, İstanbul.

**Hayduk, R.** (2003), From Anti-Globalization to Global Justice: A Twenty First Centure.

**Hennessey, J.** (1995), Global Marketing Strategies. Third Edition, Boston.

**Hirst, P. G. Thompson,** (1998), Küreselleşme Sorgulanıyor, (Çev: Çağla Erdem - Elif Yücel), İmge Yayınları, Ankara.

**Hirst, P., Thompson, G.** (2007), Küreselleşme Sorgulanıyor, 4.Baskı, Ankara: Dost Kitabevi.

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

**İçduygu, A.** (1995), Çok Kültürlülük, Türkiye Vatandaşlığı Kavramı İçin Toplumsal Bir Zemin. Ankara: Türkiye Günlüğü Dergisi, 33

**İncekara A. ve Savrul, M.** (2012), Küreselleşme, Büyüme Ve Ekonomik Entegrasyonlar: Türkiye Açısından Bir Değerlendirme, ss. 4-22.

**İTO** (İstanbul Ticaret Odası)1998a, Japon Şirketlerinde Personel Yönetimi, Çeviren Elif Çakır, İstanbul, 1998.

**İTO** (İstanbul Ticaret Odası)1998b. Japon Şirketlerinde Karâr Alma Yöntemleri, Çeviren Volkan Aydos İstanbul, 1998.

**Kalko, Ü.** (2010), Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinin Türkiye'de Yerel Yönetimlere Yansımaları Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

**Kaplan, A.** (2000), Küresel Çevre Sorunları ve Politikaları. Ankara: Mülkiyeliler Vakfı Yayınları.

**Kaplan, M. D., Tunçdan, B.** (2009), Küresel Markalama Stratejileri, Editörler: Timur, N., ve A. Özmen, "Stratejik Küresel Pazarlama", Eflatun Yayınevi, Ankara.

**Karabıçak, M.** (2002), Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerinde Ortaya Çıkan Yönelim ve Tepkiler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.Cilt:7,Sayı:1, ss. 113-116.

**Karakoç, K. O.** (2001), UNCTAD 3. Hükümetlerarası Rekabet Hukuku ve Politikası Uzmanlar Grubu Toplantı Raporu, (Yayımlanmamış Rapor), Rekabet Kurumu, Ankara.

**Karluk, R.** (2003). Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları. İstanbul İ.T.O., Ekonomik Yayınlar Dizisi, No. 13. 2003.

**Karluk, S. R.** (2002), Uluslararası Ekonomik Mali ve Siyasi Kuruluşlar, 4. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara

**Kazgan, G.** (1998), Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen, 1. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul

**Kazgan, G.**, (1994). Yeni Ekonomik Düzende Türkiye'nin Veri, Altın kitapları. İstanbul.

**Kennedy, P.**, (1999). Yirmibirinci Yüzyıla Hazırlanırken.

**Keyman, E.** (2008). Fuat, Radikal Demokrasi ve Türkiye, Ankara, Bağlam Yayınları.

**Khor, M.**, (2000). Globalization and The South : Some Critical Issues, Diseussion Papers, No: 147, UNCTAD.

**Knight, G.** (2000), Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization, Journal of International Marketing, Cilt 8, Sayı 2, s.12.

**Koçtürk, M.ve Eker, M.** (2012). Dünyada Ve Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Ve Çok Uluslu Şirketlerin Gelişimi, Tarım Ekonomisi Dergisi, 18(1), ss. 35 – 42.

**Korkmaz, S.** (2009), Küresel Pazarlama Bilgi Sistemleri ve Pazarlama Plamlaması, Editörler: Timur, N., ve A. Özmen, “Stratejik Küresel Pazarlama”, Eflatun Yayınevi, Ankara.

**Köse, Ö.** (2001). Yerel Yönetim Olgusu Ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52, SS. 3-41.

**Kula, F.** (2003), Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Etkinliği: Türkiye Üzerine Gözlemler, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2.

**Lawrence R., William F. G. (1988)**, Business Policy and Strategic Management, 5. Basım, Mc Graw-H iii, Ine., Singapore, s.133.

**Mahiroğulları, A.**, (2005). Küreselleşmenin Kültürel Değerler Üzerine Etkisi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S.50.

**Mancı, A. R.**, (2006). Küreselleşme, Türkiye'nin Ekonomik Küreselleşmesi Ve Krizleri, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

**Marangoz, M.** (2009), Küresel Pazar Seçme Kararları ve Giriş Stratejileri, Editörler: Timur, N., ve A. Özmen, “Stratejik Küresel Pazarlama”, Eflatun Yayınevi, Ankara.

**Mirza, R.(2003).** Vultural Intelligence. Pharmaceutical Field. 7, 12-13. <http://www.inpharm.com/static/intelligence/pdf/MAG-53179.pdf>.

**Mutlu, E. C.** (1999). Uluslararası İşletmecilik, Birinci Basım, Ss. 101 – 105, İstanbul: Beta Yayınları

**Mutlu, E. C.** (1999). Uluslararası İşletmecilik. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Çağaloğlu-İstanbul.

**Mutlu, Esin C.**, (1999). Uluslararası İşletmecilik, Beta basım yayım da. A. Ş., İstanbul.



**Mühim, S. A.,** (2012). Şirket Birleşmeleri (Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde Merger Uygulamalarına Örnekler, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

**Nakamura K. Ve Nitta, M. (1995),** Japonya'da Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Uygulamalarında Gelişmeler Çev.: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Selamoğlu, 1995, file:///C:/Users/Orhan%20G%C3%BCrsan/Downloads/8852-21599-1-SM.pdf.

**Nişancı, E., (2003).** Küresellik, Küreselleşme; Bir Tanıma Doğru, İİBF, Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı:1.

**Oksay, S., (1998).** Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek Değerlendirilmesi, Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi, Sayı 8, Ocak s:1.

**Ören, R. (1993)** Çokuluslu İşletmeler ve Stratejileri, Finans Dünyası Dergisi, Eylül.

**Özalp, İ., (1998).** Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

**Özcan, B. (2011).**Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Petrella, R. (1996),** “Globalization and Internationalization: The Dynamics of the Emerging World Order”, (Robert Boyer ve Daniel Drache, Eds., (*State Against Markets: The Limits of Globalization*), London: Routledge, ss.62-83.

**Polat, A., (2008).** Uluslararası Ticarete Risk Yönetimi, İstanbul Ticaret Odası: Yayın No: 2008-53 İstanbul.

**Pudelko, M. (2006),** A Comparison Of HRM Systems In The USA, Japan.

**Rodrik, D., (2000).** Yeni Küresel Ekonomi ve Gelişmekte Olan Ülkeler: Dışa Açılma Nasıl Gerçekleştirilmeli?, İstanbul: Sabah Kitapları 107-Çağdaş Bakışlar Dizisi 27.

**Saydan R., Kanıbir, H., (2007).** Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çokuluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri). Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (22), ss. 74-89.

**Saygılı , F., Manavgat, G., (2014).** Linder Hipotezi: Türkiye'nin Dış Ticareti için Ampirik Bir Analiz, EGE Akademik Bakış, Cilt: 14, Sayı: 2,Nisan, ss. 261-270.

**Sayılır, A. (1999),** Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurulan Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Bilgi Edinimi Ve Yerel Ortağa Yansıması, D.E.Ü. Sos. Bil. Ens Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.

**Sengenberger, W. (2015).** Uluslararası Çalışma Örgütü Amaçları, İşlevleri Ve Politik Etkileri, <http://library.fes.de/pdf-files/iez/10695.pdf> Erişim Tarihi: 10.09.

**Serinkan C., Bağcı Z.** (2012), Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Şekilleri Ve Organizasyon Yapıları, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:1 / Sayı:2 / Aralık 2012, ss. 91-117.

**Seyidoğlu, H.** (2003). Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük (3. Baskı). İstanbul: Güzem Can Yayınları.

**Seyidoğlu, H.** (2013). Uluslararası Ticaret, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir, Ocak 2013.

**Seyitoğlu, H.** (1993). Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama, Geliştirilmiş 9. Baskı, Güzem Yayınları.

**Seymen, O. A., Bolat, T.** (2005). Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

**Seymen, O. A., Bolat, T.,** (2005). Küreselleşme Ve Çok Uluslu İşletmecilik, Nobel yayın, Ankara.

**Sherman A.,Bohlander G.,** (1992), Managing Human Resources, Cincinnati, College Division South Western Publishing Co.

**Shimizu, T.** (1991), Firmaların Personel Yönetimine Bakış, , Yayınlayan: Nihon Keizai Shimbunsha.

**Skousen, M.** (2007), Modern İktisadın İnşası, Çev: Mustafa Acar, Ekrem Erdem, Metin Toprak, Ankara, Ütopya Yayıncılık.

**Stanek, M. B.** (2000) The Need for Global Managers: A Business Necessity, Management Decision, 38(4).

**Stiglitz, J. E.,** (2006). Küreselleşme/ Büyük Hayal Kırıklığı, Dördüncü Basım, Çev. Arzu Taşçıoğlu- Deniz Vural, Plan B Yayınları, İstanbul.

**Sur, M.,** (2012). Birleşmiş Milletler Örgütünün Gelişimi Ve Geleceği, 24-25 Eylül 2012’de T.C. Kültür Üniversitesinde düzenlenen “Uluslararası Hukuku ve Adaleti Yeniden Düşünmek” Uluslararası Konferans, ss. 2535- 2550.

**Şenkal, A.,** (1999). Sendikasıız Endüstri İlişkileri Genel Olarak Dünyada ve Türkiye’de, Kamu – İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

**Tanzi, V.,** (1997). The Changing Role Of The State In The Economy: A Historical Perspective’, IMF Working Paper/97/114.

**Tekin, A.,** (2003). Kapitalizmin İpini Çok Uluslu Şirketler Mi Çekecek?’, Ekonomistler Bülteni, Ocak, s.1.

**Telli, S.,**(1991). Devletler Hukuku Açısından Uluslararası Ticaret ve Kurumlaşması, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yay., Ankara.

**Terregossa, N.** (1996). Yeni Ticaret Teorisi ve Gelişmekte Olan Ülkeler, Draft Paper, İstanbul.

**Toprak, M.,** (2001). Küreselleşme ve Kriz Türkiye ve Dünya Deneyimi”,Siyasal Kitabevi, Ankara.

**Tutar, H.** (2000). Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Ltd. Şti., 1.Baskı, İstanbul.

**TÜİK** (Türkiye İstatistik Kurumu) ve T C . Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı, Dış Ticaret İstatistikleri, Ocak 2016, Sayı: 21798, 29 Şubat. 2016.

**Tüz, M.,** (2001), Japon ve Amerikan Yönetim Modeli (Türkiye Uygulaması), Alfa Yayınları, İstanbul.

**Ulaş, D.** (2009), Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**Uluslararası Çalışma Örgütü** (ILO), 1993. Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi. Uluslararası Pazarlarda Ürün Politikaları Ve Ürün Çeşitlendirme Nedenleri

www.guncelkaynak.com - <http://www.guncelkaynak.com/nedir/uluslararasi-pazarlarda-urun-politikalari-ve-urun-cesitlendirme-nedenleri/>

**Ünal, P.,** (2008), Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

**Ünsar, S.,** (2007). Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri, Journal of Yasar University, 2(7), ss. 695-708.

**Üreyen, R.,** (2001). Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Teknoloji Transferi Ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Rekabet Gücü Rekabet Nereye Kadar? Nasıl? 7-8 Kasım, Ankara.

**William N.G,** (2005). Financing Civilization”, <http://viking.som.yale.edu/will/finciv/chapter1.htm> (18 Nisan 2005).

**Yalınpala, J.** (2002). Küreselleşmenin Emek Piyasası Ve İstihdam Üzerindeki Etkileri, Küreselleşme İktisadi Yönelimleri Sosyopolitik Karşıtlıklar, Derleyen: Soyak, A. OM yayınlar İstanbul, 2002

**Yeldan, E.** (2007). Globalization As The Hegemonic Concept Of Neoliberal Ideology”, Ahmet Köse, Fikret Şenses, Erinç Yeldan (eds), Neoliberal Globalization as New Imperialism: Case Studies on Reconstruction of the Periphery Chapter 3, s.43-56, Nova Science Press.

**Yeldan, E.,** (2012). Türkiye Ekonomisi İçin Beşeri Sermaye ve Bilgi Sermayesi Birikimine Dayalı Bir İçsel Büyüme Modeli, Ekonomi-tek Volume / Cilt: 1 No: 2 May / Mayıs, ss. 21-60.

**Yeşil, S.** (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6 (1), ss. 22-72.

**Yıldırım M., Özkan B., Halis M., Özkan G.,** (2007). Yabancı Girişimciliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı 12, Karaman.

**Yıldız, G., Ardıç, K.** (2002), “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir Mi?”, Mimar ve Mühendis Dergisi, Yıl 6, Sayı 31, Haziran-Temmuz-Ağustos.

**Yılmaz T.,** (2006). Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

**Yılmaz, A.,** (2004). İkinci Küreselleşme Dalgası (Kavram, Süreç ve Sorunlar), Vadi Yayınları, Ankara.

**Zerenler, M., İraz, R.,** (2005). Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi, Selçuk Üni. İ.İ.B.F., Konya.



## ÖZGEÇMİŞ



Beycan PADO, 14. Şubat 1973 yılında Ağrı'da doğdu. 1990'da İzmir Özel Fatih Koleji lisesini bitirdi. 1992' de Atatürk Üniversitesi Alman dili ve edebiyatını kazandı. 1995'de Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesinden Almanca öğretmeni olarak mezun oldu. 1996'da Koca Ragıp Paşa ilköğretim okulunda sınıf öğretmeni olarak göreve başladı. 1997 'de Berlin Teknik Üniversitesinde Alman dili ve edebiyatında yüksek lisans çalışmasında bulundu. 1997- 2003 tarihleri arasında Berlin Türk Kolejinde Türkçe öğretmeni olarak çalıştı. 2006 yılında Özel Çağdaş Bahçelievler Etüt Eğitim Merkezini kurdu. 2014'de İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetim Organizasyonunda yüksek lisansa başladı. 2014- 2015 tarihleri arasında Ahmet Yesevi Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi üzerine yüksek lisans yaptı. Halan bu işletmenin kurucu müdür görevini sürdürmektedir.