

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İKTİSAT BİLİM DALI

**ULUSLARARASI EKONOMİDE ORTAYA ÇIKAN YENİ
DİNAMİKLER KARŞISINDA ŞİRKETLERİN POZİSYONU: BİR
REKABET AVANTAJI OLARAK OPERASYONEL ETKİNLİK**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET YILDIRIM

İstanbul, 2011

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İKTİSAT BİLİM DALI

**ULUSLARARASI EKONOMİDE ORTAYA ÇIKAN YENİ
DİNAMİKLER KARŞISINDA ŞİRKETLERİN POZİSYONU: BİR
REKABET AVANTAJI OLARAK OPERASYONEL ETKİNLİK**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET YILDIRIM

Danışman: YRD. DOÇ. DR. ÜMRAN ERSOYLU

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İKTİSAT Anabilim Dalı ULUSLARARASI İKTİSAT Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi AHMET YILDIRIM'ın ULUSLARARASI EKONOMİDE ORTAYA ÇIKAN YENİ DİNAMİKLER KARŞISINDA ŞİRKETLERİN POZİSYONU: BİR REKABET AVANTAJI OLARAK OPERASYONEL ETKİNLİK adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26.01.2011 tarih ve 2011-1/28 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı



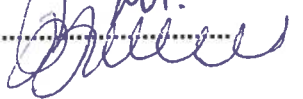
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 17.02.2011

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. ÜMRAN ERSOYLU

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. ESRA YÜKSEL ~~AKIN~~


.....

.....

.....

ÖZET

ULUSLAR ARASI EKONOMİDE ORTAYA ÇIKAN YENİ DİNAMİKLER KARŞISINDA ŞİRKETLERİN POZİSYONU: BİR REKABET AVANTAJI OLARAK OPERASYONEL ETKİNLİK

Son yıllarda ortaya çıkan dinamikler küresel ekonomide rekabetin hızla artmasını ve şiddetli hale gelmesini sağlamıştır. Yeni dinamiklerin içerdiği küreselleşme, sermaye hareketleri, uluslar arası ticaretin artması, ticaret alanlarının ortaya çıkması, bilgi toplumunun gelişmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, Çin ve Hindistan'ın ekonomik büyüklüğü, şirketlerin bölgeselleşme dereceleri ve ulus devlet-çok uluslu şirket çekişmesi küresel rekabetin sınırlarını belirlemektedir. Bu tür yeni şartlarda şirketler başarılı olabilmek için ilk olarak uyguladıkları rekabet yöntemlerini yeniden düzenleme gereği duymaktadırlar. Bu çalışma ile uluslararası ekonomide ortaya çıkan yeni dinamikler karşısında şirketlerin pozisyonu ve bir rekabet avantajı olarak operasyonel etkinlik yöntemi anlatılmaya çalışılmıştır. Belirli bir süre küresel rekabette en üstte kalan şirketler kaliteyi iyileştirerek, maliyetleri azaltarak, yenilik yaparak, etkin süreçler kullanarak, gelirleri ve karlılığı arttırarak rekabet avantajlarını garanti altına almaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Şirketler, Küresel Rekabet, Operasyonel Etkinlik, Maliyetler, Karlar

ABSTRACT

STATUS OF CORPORATES AGAINST NEW DYNAMICS IN INTERNATIONAL ECONOMICS: OPERATIONAL EFFICIENCY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

Generated dynamics in recent years, make competition soar and intensify in global economy. New dynamics which contain globalization, capital movements, rise of international trade, emergence of trade blocs, development of information society, rapid advances in information and communication technologies, economic sizes of China and India, regionalisation degree of corporates and nation state – multinational corporates rivalry define limits of global competition. In order to succeed in such new circumstances, corporates need to reshape their competition methods at first step. With this study, status of corporates against new dynamics in international economics and operational efficiency method as a competitive advantage are explained. For a length of time, corporates which stay at top spots in global competition, ensure competitive advantage by improving quality, reducing costs, innovating, using effective processes, raising revenues and profits.

Keywords: *Corporates, Global Competition, Operational Efficiency, Costs, Profits*

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1
1. ULUSLARARASI EKONOMİDE ORTAYA ÇIKAN YENİ DİNAMİKLER	4
1.1 Kavram Olarak Küreselleşme Nedir ve Organizasyonlar Üzerindeki Etkileri Nelerdir?.....	4
1.1.1 Küreselleşmeyi İçeren Dönüşüm ve Dönüşümün Gerekliliği	9
1.1.2 Küreselleşme Süreci Önündeki Engellerin Aşılması.....	11
1.1.3 Yerelleşme veya Bölgeselleşme Stratejisinin Benimsenmesi.....	13
1.2 Sermaye Hareketlerinde Yaşanan Gelişmeler, Serbestleşme ve Ulusal Sınırların Aşılması.....	18
1.3 Uluslararası Ticarete Yaşanan Gelişmeler	24
1.4 Bilgi Toplumunun Gelişmesi ve Özellikleri	28
1.4.1 Bilgi Toplumunda Uygulanan İstihdam Yöntemleri ve Entelektüel Sermaye.....	30
1.4.2 Bilgi ve İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler	32
1.4.3 Dijital Ekonomi Anlayışının Ortaya Çıkması.....	35
1.5 Çin ve Hindistan'ın Yeni Dinamikler Yaratmada Rolü	37
1.6 Küresel Ekonominin Aksamasını Engelleyen Kurumlar	44
1.6.1 Ticari ve Politik Entegrasyonlar	52
1.6.2 GATT Sürecinde Rol Alan Şirketler.....	61
2. OPERASYONEL ETKİNLİK	63
2.1 Rekabet Avantajı Olarak Operasyonel Etkinlik	63
2.2 Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi	65
2.2.1 Kalite, Toplam Kalite ve Maliyet İlişkisi	65
2.2.2 Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim.....	69
2.3 Tedarik ve Tedarik Zinciri Yönetimi	71
2.3.1 Tedarik, Tedarik Zinciri ve Maliyetle İlişkisi.....	71
2.3.2 Tedarik Yolları.....	74
2.3.3 Küreselleşmenin Tedarik Zinciri Yönetimine Etkisi.....	74
2.4 Teknoloji Yönetimi ve Yenilik Kavramı.....	75
2.4.1 Yenilik Çeşitleri	78
2.4.2 Bilgi Yönetiminin Yenilik Üzerindeki Etkisi, Yeniliğin Özellikleri ve Yenilik Yapma Nedenleri	81
2.4.3 Araştırma-Geliştirme Stratejisinin Belirlenmesinde İzlenen Yol	83
2.4.4 Şirketlerin Teknolojik Strateji Formülü.....	87
2.4.5 Uygun Teknoloji ve Ekonomik Gelişme	88

2.5 Süreç Yönetimi.....	89
2.5.1 Girdi, Süreç, Çıktı ve Geri Besleme	90
2.5.2 İstatistiksel Süreç Kontrolü.....	91
3. ÖRNEK VAKA ÇALIŞMALARI	93
3.1 Örnek Vaka: Carrefour ve Çin Uygulaması	94
3.2 Örnek Vaka: Ford ve UPS Lojistik, GILETTE ve Diğer Örnekler.....	95
3.3 Örnek Vaka: TOYOTA’NIN Hibrid Sürüş Teknolojisi.....	96
3.4 Örnek Vaka: IBM.....	97
3.5 Örnek Vaka: IBM ve SHELL Şirketleri’nin Operasyonel Yenilik Uygulamaları	97
3.6 Örnek Vaka: CABOT Şirketi ve Etkin Süreç Yönetimi.....	98
3.7 Çok Uluslu VE Ulus Ötesi Şirketlerin Mücadelesi	99
4. SONUÇ	107
KAYNAKÇA	111

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo I: Seçilen Yıllarda Seçilen Şirketlerin Bölgeselleşme ve Küreselleşme Derecesi, (1983–2000).....	16
Tablo II: Doğrudan Yabancı Yatırımların Bölgesel Olarak Seçilen Ülkelerde Dağılımı, 1980–2005 (%)	22
Tablo III: Seçilmiş Gelişen Ekonomilerde Seçilen Yıllarda Ana Şirketlerin Sayısı.....	27
Tablo IV: Altı Büyük Ekonomide GSMH, (%).....	38
Tablo V: İhracat Eğilimi: Yerel ve Yabancı Şirketlerin Karşılaştırılması 1998–2002..	43
Tablo VI: 2000 Yılıının İlk İki Ayındaki En büyük 4 Birleşme.....	45
Tablo VII: Ekonomilere ve Yıllara Göre Şirket Sayısı, 1994–2001	49
Tablo VIII: İki Kategoride İlk 100 Ulus Ötesi Şirketin Yerleşimleri	54
Tablo IX: Ulusal Ar-Ge Harcamalarındaki Trendler, Kaynaklara Göre (%)	86
Tablo X: En İyi 100 Global Marka, 2009	99

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil I: Şirketlerin Elektronik Ticaretten Elde Ettiği Kazançların Toplam Ticaret Kazançları İçindeki Oranı (%), 2006.....	36
Şekil II: Dünya GSMH' sinin Paylarının Değişimi	39
Şekil III: Procter & Gamble Şirketinin Çin'deki Satış Trendi.....	41
Şekil IV: Hizmet Ticaretinin Toplam İhracattaki Payı	42
Şekil V: Amerikan Çok Uluslu Şirketleri.....	47
Şekil VI: Biyo-Teknoloji ve Patentler	60
Şekil VII: Kalite Dokümanlarını Nasıl Kullanırsınız?.....	68
Şekil VIII: Yılda Çalışan Başına Kaç Saat Eğitim Aktiviteleri Yapılıyor?.....	70
Şekil IX: Yenilikteki Başarının Uluslararası Olarak Karşılaştırılması, 1998–2001	80

KISALTMALAR

A.	American
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-ge.	Araştırma ve Geliştirme
Bir	Birleşik
BP	British Petroleum
CEO	En Üst Düzey Genel Yönetici
CIS	Bağımsız Devletler Topluluğu
Chan.	Chandon
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü (WTO)
e.	Elektronik
G	Güney
GD	Güney Doğu
G-7	Yediler Grubu
GATT	Genel Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması
GE	General Electric
GOÜ	Gelişmekte Olan Ülkeler
GSM	Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
GSMH	Gayrisafi Milli Hasıla
H.	Harley
H&M	Hennes & Mauritz

HP	Hewlett-Packard
IBM	Uluslararası İş Makineleri
Inc.	Şirket
ISO	Uluslararası Standartlar Organizasyonu
Jo.	Johnson
KFC	Kentucky Kızarmış Tavuk
M.	Morgan
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Alanı
OECD	İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
P.R.	Polo Ralph
Pwc	Price waterhouse coopers
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
Sa.	Sachs
T.	Thomson
UBS	Birleşik İsviçre Bankası
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Kalkınma Konferansı
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Teşkilatı
UPS	Birleşmiş Parsel Hizmetleri

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında başlayan ve yirmi birinci yüzyılın başları da dâhil olmak üzere çoğunluğu çok uluslu ya da ulus ötesi şirketler kendi rakipleri ile şiddetli bir rekabete girişmişlerdir. Uluslararası ekonomide yer alan küresel çevreyi oluşturan güçlerdeki hızlı değişme ve gelişme (veya dinamikler), uluslararası rekabeti arttırdığı için büyük şirketlerin rekabetçi pazarlarda var olmasını ve yükselmesini sağlayacak uygun stratejileri aramasına neden olmuştur. Bütün çabalar, şirketlerin daha önceden var olan operasyonlarını yönetme şekillerini değiştirmiş, onları küresel ölçekte rekabet edecek ve büyümelerini gerçekleştirecek hale getirmiştir.

Ticaretin serbestleştirilmesi ve ulusal sınırların ortadan kalkması, şirketler için yerel ve bölgesel pazarı (coğrafi pazarı) dünya pazarı haline getirmektedir. Yerel ve bölgesel pazar, dünya pazarı haline gelince rekabet küresel düzeyde hayat bulmaya başlamıştır. Küreselleşme, sermaye hareketleri, teknolojik gelişmeler, bölgeselleşme hareketleri, bilgi toplumunun ortaya çıkışı ve Çin-Hindistan faktörü uluslararası rekabeti arttırdıkça şirketler daha büyük sermayeye ihtiyaç duymakta, bu da beraberinde daha fazla yatırımı getirmektedir. Bir başka deyişle, küresel rekabetin gelişimi, pazar beklentilerinin gerçekleşmemesi ve kar paylarının düşmesi, şirketleri uluslararası ekonomide yeni rekabet yöntemleri arayışına itmektedir. Öte yandan ticari politik entegrasyonların ortaya çıkması sonucunda uluslararası rekabette geride kalmak istemeyen küresel şirketlerin özellikle gelişmekte olan ülkelerde elde ettiği haklar önem teşkil etmektedir.

Birinci bölümde son 30 yılda uluslararası ekonomide ortaya çıkan gelişmelerin ışığında küresel rekabetin durumu ve içinde meydana gelen değişmelere karşı şirketlerin dönüşümleri, hamleleri, açıklığa kavuşturulmaktadır.

Küreselleşmenin tanımı, ifade ettiği süreç, organizasyonların yapıları, fonksiyonları, faaliyetleri, birimleri ve çalışanları üzerindeki etkisi ve başlattığı dönüştürme süreci anlatılmakta, dönüşüm süreci önündeki engeller ve zorlukları aşma yöntemleri ortaya konulmaktadır. Ayrıca şirketler açısından uluslararası rekabetle

ilişkili olarak dönüşümün neden gerekli olduğu, küreselleşme ile birlikte yerelleşme ya da bölgeselleşme stratejisi hakkında bilgi verilmektedir.

Sermaye hareketlerindeki artış, 1960'lı yıllardan başlanarak 2000'li yıllara kadar çoğunlukla merkez ülke çok uluslu şirketleri ile uzak doğu ülkelerinin şirketleri temel alınarak anlatılmakta, merkez ülke sermayelerinin ekonomileri daha kırılgan olan çevre ülke sınırlarına girişi ele alınmaktadır. 1990'lı yılların başından, 2000'li yıllara kadar uluslararası ticarete yaşanan gelişmeler hem makroekonomik verilerle ortaya konmakta, hem de küresel şirketlerin doğrudan yabancı yatırım miktarları sayısal olarak belirtilmektedir.

Bu bölümde bilgi toplumunun gelişmesi/güçlenmesi süreci, temeli, bilgi toplumunda meydana gelen hızlı değişmelerin ve gelişmelerin şirket organizasyonlarına olan etkisi ele alınmakta, entelektüel sermaye, bilgi-iletişim teknolojileri ile dijital ekonomi anlayışında ortaya çıkan değişiklikler karşısında uyum sürecinin aşılması ve istihdam yöntemleri açıklanmaktadır.

Yükselen ekonomileri barındıran Çin-Hindistan konusunda, iki ülkenin büyüme miktarlarının hem geçmişte ne olduğu, gelecekte ne olacağı makroekonomik verilerle ortaya konulmakta, çok uluslu yatırımların iki ülkeye olan akışı sayısal verilerle açıklanıp uluslararası rekabete olan etkisi belirtilmektedir. İki ülkenin dünya ekonomisindeki yeri rakipleri ile hem geçmişe yönelik hem günümüzde, hem de gelecekte karşılaştırmalı olarak makroekonomik verilere dayalı bir şekilde irdelenmektedir.

Şirketlerin gücü ve küresel ekonominin aksamasını engellemek için oluşturulan kurumların (ekonomik ve politik entegrasyonların) merkez ülkelere ait çok uluslu ya da ulus ötesi şirketler açısından önemi anlatılmaktadır. Merkez ülkelere ait çok uluslu şirketlerin bu ülkeler arasındaki yayılımı, birbirlerine olan konumu, NAFTA ve GATT gibi hem ekonomik hem politik entegrasyonlarda oynadıkları rolleri, entelektüel mülkiyet hakları, patentler ve ulus ötesi şirketlerin yerleşim yoğunlukları belirtilmektedir.

İkinci bölümde, şirketlerin uluslararası ekonomide ortaya çıkan etkilerden dolayı şiddetlenen rekabet ortamında kalite, maliyet, hız, performans, gelir artışı ve karlılığa dönük olarak hareket etmelerine neden olan operasyonel etkinlik yönteminin amacı ve kullanıldığı bazı yönetim biçimleri anlatılmaktadır.

Bu bölümde toplam kalite yönetimi içinde kalite kavramının tanımı, toplam kalite yönetiminin içerdikleri, kalite-maliyet çerçevesi içinde anlatılmakta, kalite yönetiminde eğitimin önemi ülkeler temelinde ortaya konulan verilerle belirtilmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde tedarikin tanımı, tedarik zinciri, tedarik yolları, tedarik zinciri yönetiminde eğitimin önemi ve küreselleşme ile tedarik zinciri yönetimi arasındaki bağlantılar anlatılmakta, tedarik zinciri aşamalarında maliyetlerin azaltılmasına yönelik olarak alınan önlemler ortaya konulmaktadır. Yenilik ve teknoloji yönetiminde uygun teknoloji, araştırma-geliştirme ve bunlara bağlı olarak maliyetlerin azaltılması açıklanmaktadır. Yenilik yapma nedenleri, yenilik türleri ve rekabet avantajı sağlayan performansa dönük yenilik örnekleri anlatılmaktadır. Etkin süreç yönetiminde girdi, çıktı, süreç, geri besleme ve istatistikî süreç kontrolü hakkında bilgiler verilmekte, karlılık, maliyet ve kaliteye olan etkisi belirtilmektedir.

Üçüncü bölümde örnek vaka çalışmaları ile şirketlerin elde ettiği avantajlar (sayısal ve oransal olarak) verilmekte ve uluslararası ekonomide rakiplerine karşı elde ettiği pozisyon ortaya konulmaktadır. Örnek vaka çalışmaları ile hedeflenen; çok uluslu, ulus ötesi veya küresel ölçekli şirketlerin uyguladıkları yönetim modelleri ile operasyonel etkinlik sağlayarak elde ettikleri performans, hız, kalite, maliyet, gelir ve karlılık durumları ortaya konularak operasyonel etkinliğin önemli bir rekabet avantajı olmasının nedenleri belirtilmektedir. Son olarak çok uluslu ve ulus ötesi şirketlerin marka savaşlarında son yıllara ait dünya sıralamasındaki yerleri gösterilerek, marka değerleri sayısal ve oransal olarak istatistikî veriler şeklinde açıklanmaktadır.

1. ULUSLARARASI EKONOMİDE ORTAYA ÇIKAN YENİ DİNAMİKLER

1.1 KAVRAM OLARAK KÜRESELLEŞME NEDİR VE ORGANİZASYONLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ NELERDİR?

Küreselleşme, ulusal ekonomilerin dünya ile bütünleşmesini, teknoloji, üretim, tüketim ve finansman alanlarını kapsamaktadır.¹ Küreselleşme kavramı; belirli fikir, görüş, uygulama, teknoloji ve kurumların küresel ölçekte bulunabilir hale gelmesi ile dünyanın ekonomik bir bütün oluşturması, dünya toplumlarının birbirine benzemesi ve küresel bir kültürün meydana gelmesi gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır.² Küreselleşme kavramını açıklarken, bu kavrama hangi söylemle bakıldığı da etkili olmaktadır. Bazılarına göre küreselleşme; ülkeler arasındaki sosyal ve ekonomik sınırları ortadan kaldırarak, değişik ülkelerde yaşayan insanların birbirlerinin varlıklarını, yeteneklerini ve fırsatlarını birleştirmesine imkân veren barışçı düşünce ve inancı ifade eder.³ Bazıları ise küreselleşmeyi, insanı ve doğayı yağmalamaya dayalı, derin eşitsizliklere yol açan ekonomik ve sosyal bir örgütlenme biçiminin bir parçası olarak değerlendirmektedir.⁴

Ülkelerarası büyük ve artan bir ticaret akışı ile sermaye yatırımının gerçekleştiği açık bir uluslararası ekonomi olarak bakıldığında, küreselleşme yeni bir süreci ifade etmez. Bütünleşmiş bir dünya ticaret sisteminin geçmişi 19. yüzyılın ikinci yarısına dayanmaktadır. 1960'lar küresel şirketlerin ortaya çıkarak küresel ölçekte aktivitelerini sürdürdüğü ve ticari faaliyetlerin hızla geliştiği bir dönemdir. Bununla

¹ Rıdvan Karluk, **Küreselleşen Dünyada Uluslararası Kuruluşlar ve Entegrasyonlar**, 2. Basım, Eskişehir: [y.y], 1995, s.1.

² Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, ss.17–18. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, ss.31–32.

³ Çevik Uraz, “Değişim ve Küreselleşme Olgusu Karşısında Türk İşletmelerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 5. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, İstanbul, 1997, s.5. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.32.

⁴ Recai Coşkun, “Ekonomik Küreselleşmenin Neresindeyiz? Alıcı ve Köken Ülke Olarak Türkiye ve Uluslararası Şirketler”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Antalya, 12-14 Kasım 1998, s.102. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.32.

birlikte küresel faaliyetler eski olsa da, bu işleyiş biçimini ifade eden “küreselleşme” kavramı oldukça yenidir.⁵

Küreselleşme sürecinde önemli rol oynayan bazı etkenler vardır. Bunlar; şirketlerin mensubu olduğu ülkelerin dışındaki ülkelerde tesis kurmak suretiyle ya da pazarlama üretim faaliyetleri ile ulus ötesi veya çok uluslu yapıya bürünmeleri, şirketlerin yerel ve uluslararası ekonomideki rakipleriyle birleşerek veya onların hisselerini satın alarak faaliyet alanlarını genişletmek ve rekabet güçlerini arttırmak istemeleri, müşteri beklentilerinin ve tüketici tatmininin kritik rol oynaması; bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler sonucunda mesafelerin ve taşıma sürelerinin kısalması, uluslararası ve bölgesel ticari-politik entegrasyonların oluşması, Sovyet Rusya'nın çözülmesi, Asya (özellikle güney kısmında) ile Avrupa'da güçlü pazarların ortaya çıkması, post-otistik iktisat, post modernizm ve post-fordizm uygulamalarına geçilmesidir. Bu etkenler yönünde ortaya çıkan küreselleşme olgusuyla beraber ekonomiler birbirleri ile entegre olmakta ve sınırlar ortadan kalkmaktadır.

Yöneticilerin bugün yeni bir görevi söz konusudur: Çalışma yerlerinde kültürel değişiklikler yapmak. Bu görev, belki de gelecek on yılların en önemli işi olacaktır.⁶ Ekonomik ve sosyal sınırların ortadan kalkmasıyla dünyanın tek bir pazar haline dönüşmesi, şirket yöneticilerinin rolünde önemli farklılıklar meydana getirmektedir. Yöneticilerin farklı kültürleri yönetmeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Küreselleşme ile birçok ülkede faaliyet gösteren işletmeler ekonomik ve teknolojik bütünleşmenin yanı sıra sosyo-kültürel bütünleşmeyi de gerçekleştirmek zorundadırlar.⁷

Küreselleşme, dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü ve sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği bir çağdır.⁸ Dünyada küresel bağımlılığın sürüp giden deneyimleri, giderek insanların bireysel ve kolektif kimliklerini değiştirmekte ve önemli ölçüde

⁵ Tutar, s.21. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.32.

⁶ K. Shetty ve Vernon M. Buehler, **Competing Through Productivity and Quality**, Cambridge Massachusetts: Productivity Press, 1988, s.443.

⁷ Stephen P. Robbins, David A. De. Cenzo, **Fundamentals of Management**, 2nd. Ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998, s.36. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.33.

⁸ Tamer Bolat ve Oya Aytemiz (Ed.), **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, İstanbul: Nobel, 2005, s.6.

davranışlarını etkilemektedir.⁹ Batı medeniyeti 19.yüzyılın başlarından itibaren baskın hale gelince Arap, Japon ve batılı olmayan diğer medeniyetler batılılaşma ve modernleşme baskısı altına girdiler. Batı medeniyetleri, batılı olmayan dünyanın normlarını ve değer sistemlerini değiştirme girişiminde bulundular.¹⁰ Kolektif sosyal kimlikler sanayileşme, şehirleşme, dünya pazarının biçimlenmesi, emeğin sosyal ve cinsiyete göre bölünmesi, ulus devletin hâkimiyeti, modernleşme ve batılılaşma tanımı tarafından sahnelenir ve sabitleştirilir.¹¹ Kültürün çeşitli formları, küreselleşmenin ve modern değerlerin birincil taşıyıcısı olarak hizmet etmekte ve ulusal, dinsel, etnik kimlikler için önemli bir çekişme alanı yaratmaktadır.¹² Çok kültürlü düzenlemeler, çoklu kimlikler yarattığı için var olan kültürle rekabet içine girmektedir.¹³ Dünya bir bütün olarak küreselleşme sürecine girdiği dönemde hâkim olan hegemonik güçler doğrultusunda yerel kimlikler ve kültürler üzerinde bilgi-iletişim-haberleşme teknolojileri, medya ve ekonomik faaliyetler ile çözülme sağlanmaya çalışılarak, ait olma duygusu zayıflatılıp, kimliksizleşme oluşturulmakta, üretilen ürünlerin ve hizmetlerin engelsiz bir şekilde bütün toplumlara ulaştırılma yolları aranmaktadır. Dünyanın farklı ülkelerinde, bölgelerinde bulunan insanların yaşama biçimi, beslenmede elde ettiği alışkanlıklar, yemek tercihleri ve iş yapma tarzı giderek birbirleriyle daha fazla benzeşmektedir. Teknolojik hızın ve gelişmenin sürekli artmasıyla birlikte doğal olarak kültürler, kimlikler, gelenekler ve ülkeler de değişim içine girmektedir. Ulusal kimliklerin, sosyo-kültürel özelliklerin ve dilin korunmasına dönük uğraşlar, yabancı mallardan ya da yaşayış biçimlerinden etkilenmeye karşı direnç gösterme, etnik tutuculuğun ön plana çıkartılmasına ve artmasına sebebiyet vermektedir. Sonuçta organizasyonların her kademesinde, direniş olarak ortaya çıkan hareketlere karşı şirket dinamiklerinin bulunulan kültürlere, kimliklere, geleneklere uygun hale getirilmesi önem kazanmaktadır.

⁹ Manfred B. Steger, **Globalization: A Very Short Introduction**, [Electronic Version], Oxford: Oxford University Press, 2003, s.12.

¹⁰ UNESCO, "Cultural Diversity and Globalization: The Arab-Japanese Experience A Cross Regional Dialogue", *Proceedings of the International Symposium*, 6-7 May 2004, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139318e.pdf> (14 Kasım 2010), s.87.

¹¹ Anthony D. King (Ed.), **Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity**, [Electronic Version], Minneapolis: University of Minnesota Press, 1997, s.45.

¹² Robert J. Lieber ve Ruth E. Weisberg, "Globalization, Culture and Identities in Crisis", [Electronic Version], *International Journal of Politics, Culture and Society*, 2002, Vol.16, No.2, (15 Kasım 2010), s.273.

¹³ John Baylis ve Steve Smith (Ed.), **The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations**, 2nd. Ed., Oxford: Oxford University Press, 2001, s.459.

Gerçekten, başarılı bir küresel örgüt kültürü geliştirmek için sadece anlayış, beceri ve kaynakların yeniden dağılımı yeterli değildir. Bunun için kimlik, güç ve psikoloji konularının da dikkate alınması gerekir.¹⁴ Öyleyse yöneticilerinde çeşitli özellikleri geliştirmesi ya da elde etmesi beklenmektedir. Yöneticilerin, gerekli enformasyona, eğitime, hızlı ve baskı altında düşünme becerisine ve yabancı dil bilgisine hâkim ve sahip olması gerekir.

Küreselleşme süreci örgüt yapılarında, şirket organizasyonlarında köklü değişikliklere neden olmuştur. Bu değişiklikler, şirketlerin örgüt içi karmaşık bürokrasisini yumuşatmış, kademe basamaklarını yeniden düzenlemiş, yönetim biçimlerinde şeffaflığı ortaya çıkarmış, bilginin akışını hızlandırmış ve iletişim kanallarını hem niceliksel olarak arttırmış, hem de niteliksel olarak etkin ve sonuç alınabilir hale getirmiştir. Şirketler, karlılık, maliyet, hız ve kalite konusunda avantaj getirecek yönetim metotlarını kullanmaya başlamışlardır.

Geleneksel işletmelerin yönetim anlayışını oluşturan hiyerarşilerde; haberleşmede birtakım eksiklikler bulunmaktadır. İnsanlar ellerindeki her bilgiyi kıskançlıkla korumakta ve saklamaktadırlar çünkü bunun onları çevrelerindeki insanlardan daha güçlü ve ayrıcalıklı kılan tek şey olduğunu düşünmektedirler. Bu tür bilgileri, başkalarına ender olarak vermekte, çoğu kez kendilerine bağlı olan kişileri bilgilendirmekten kaçınmaktadırlar.¹⁵ Ancak bilgi toplumunda bilgiyi saklı tutmak mümkün değildir. Geleneksel işletmelerdeki sermayenin yerini, küresel şirketlerde bilginin almasıyla birlikte, şirket içinde bilgilendirme büyük önem kazanmıştır. Bilginin uygulama ve performansından sorumlu olan işletmelerin fonksiyonu bilgiyi verimli kılmak noktasında düğümlenmektedir. Uzmanlaşma ile bilginin etkinliği yükselmekte

¹⁴ Stephen H. Rhinesmith, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi: Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik**, Güldan Şen (çev.), İstanbul: Sabah Yayınları, 2000, s.30. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.34.

¹⁵ Ken Shelton, **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Ahmet Ünver (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s.272. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.34.

ve uzman bilginin kullanıcısı olan işletmelerin etkinliği, tek bir işe yoğunlaşmalarıyla artmaktadır.¹⁶

Küreselleşme ile birlikte geleneksel kontrol odaklı yönetim yerine gelişme odaklı yönetim, sürekli iyileştirme, esneklik, süreç odaklılık, insan öncelikli yaklaşım, takım çalışması ve açık iletişim ortamı gibi özellikler de ayrıca önem kazanmıştır. Kalitenin ön plana çıkması örgütsel davranışlar üzerinde etkili olmuş, çalışanların kararlara katılımı, sadece verilen işi yapan, çalışan yerine yaptığı işi analiz eden, nasıl geliştirebileceğini düşünen çalışan ön plana çıkmıştır. Bu boyutta şirketlerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmıştır. İşin ve işyerinin mobilitesi çerçevesinde, küresel açıdan hızla gelişen uluslararası ticari ve sanayi yatırımcıları ellerindeki personeli değişik ülkelerde çalıştırmaya yönelmektedirler. Uluslararası alanda faaliyet gösteren bu şirketler insan kaynaklarına yönelik kariyer planlamalarını üç farklı oluşumda incelemek durumunda kalacaklardır; ana ülke, yatırım yapılan ikinci ülke, ikinci ülke işletmesinde çalışan işletmelerin görevlendirilebilecekleri bir üçüncü ülke.¹⁷ Bu şekilde kariyer planlaması süreci küresel nitelik kazanacak ve buna bağlı olarak diğer biçimsel ve içeriksel düzenlemeler ve rotasyonlar üzerine kurulacak bir yetenek yapısına yöneltilerek modelleştirilebilecektir.¹⁸

Dünya finansal sistemleri günlük neredeyse 2 trilyon doların el değiştirdiği yabancı borsalarla daha önce hiç olmadığı kadar bağlantı içinde ve çok uluslu şirketler ulusal ve uluslararası ekonomik ilişkileri merkezi olarak içine almaktadırlar.¹⁹

Uluslararası pazarlara açılmak, işletmeyi geleceğin getireceği şartlara hazırlayacaktır.²⁰ Ekonomik küreselleşme ile bu mümkün olmaktadır. Ekonomik küreselleşme, insanoğlunun yenilik ve teknolojik ilerlemesinin sonucu olan tarihsel bir

¹⁶ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1993, s.182. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.36.

¹⁷ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.39.

¹⁸ Enver Özkalp, Çiğdem Kırıl, "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, ss.456-457. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.39.

¹⁹ David Held, "Globalization, Corporate Practice and Cosmopolitan Social Standards", *Contemporary Political Theory*, 2002, Vol.1, No.1, <http://www.palgrave-journals.com/cpt/journal/v1/n1/pdf/9300001a.pdf> (16 Nisan 2010), s.61.

²⁰ Cem M. Kozlu, **Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara: Türkiye İş Bankası, 1982, s.6.

süreçtir. Bu kavram bütün dünyada özellikle ticaret ve finansal akımlar nedeniyle yükselen ekonomilerin bütünleşmesi ile ilgilidir. Bu terim bazen emeğin ve teknolojinin uluslararası ölçekte hareket etmesi anlamına da gelmektedir. Ekonomik küreselleşme 1980'lerden bugüne kadar uluslararası boşlukları ve aralıkları kapatmaya yarayan teknolojik gelişmelerin açıklaması olarak da kullanılır.

Ekonomilerin küreselleşmesi, ülkelerin üretim sistemlerini olduğu kadar yaratıcılık sistemlerini de birbirlerine bağımlı hale getirmektedir. Küreselleşmeyle artan pazar rekabeti ve bilim ve teknolojiye giderek hızlanan değişim, firmaları, daha hızlı yeniliğe zorlamaktadır. Yeniliğin iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla teknolojik ve örgütsel yeniliklerdir. Örgütsel düzeyde firmalar arası şebekeleşme ve işbirliği, bugün, rekabet gücü açısından geçmişte olduğundan daha önemli bir konuma gelmiştir. Firmalar arası şebekeleşme, pazar ve üretim gibi bilgilerin paylaşımı ve ortak hareket yeteneği yaratılmasının yanı sıra teknolojik altyapının daha da iyileştirilmesi konusunda işbirliğine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, firma içi örgütsel yenilikler de teknolojik değişimden rekabet gücünü arttırmaya yönelik fayda sağlama konusunda önemli bir rol oynayabilir. Teknolojik düzeyde yenilik açısından bakıldığı zaman küçük firmaların, özellikle de teknoloji tabanlı olanlarının, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yayılmasında artan bir rol oynamakta olduklarını görmekteyiz.²¹

1.1.1 Küreselleşmeyi İçeren Dönüşüm ve Dönüşümün Gerekliliği

Küreselleşme akademik araştırmalarda ve bazı organizasyonel denemelerde popüler ve evrensel bir konu haline gelmiştir. Bugünün ekonomik koşullarında küreselleşme olgusu şirketler, kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından dikkat çekilmekte ve kullanılmaktadır. Sadece şirketler açısından bakıldığında, küreselleşme şirketlerin küresel rekabet özellikleri kazanması ve gelişen uluslararası pazarlarda tutunabilmesi için bir gerekliliktir.²²

Firmalar işlemlerini, faaliyetlerini veya faaliyetlerini kendi sınırlarının dışına taşımaya ve büyüyen küresel ekonomide rol üstlenmeye karar verdiğinde küreselleşme

²¹ Devlet Planlama Teşkilatı, **Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: DPT, 2000, ss.6-7.

²² Yi-chen Lan, **Global Information Society: Operating Information Systems in a Dynamic Global Business Environment**, [Electronic Version], Hershey: IDEA Group Publishing, 2005, s.43.

olgusu ortaya çıkar. Bunun sonucunda şirketler kendilerine hedef olarak seçtikleri uluslararası müşterilere ve pazarlara tanıtımını somut veya sanal olarak yaparlar. Küreselleşmenin, sosyal, ekonomik ve politik süreçlere verilen ad olması ve çağdaş yaşam koşullarını üretmesinin düşünülmesiyle, bu düşünce sonucunda dünyanın teknolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik güçlerin kontrolünde²³ küresel bir köy haline gelmesi kaçınılmaz olmuştur. Şirketler de tam bu koşullar içinde dönüşüm sürecini sağlamaya ve yıkıcı rekabet şartlarında devamlı en üstte kalmaya çalışıyorlar.

Şirketlerin penceresinden durum ele alındığında, küreselleşme şirketlerin varlık nedenlerinin herhangi bir sınır olmadan uluslararası pazarlara ulaşması ve şirket faaliyetlerinin uluslararasılaşma süreci olarak tanımlanabilir. Geçmiş deneyimlerden yola çıkarak bu dönüşüm sürecinin birçok zorlayıcı sebepler nedeniyle riskli ve maliyetli olduğu anlaşılmıştır. Bu süreci aşan şirketler iyi bir planlama ve yönetim metodu benimsemişlerdir. Bu süreçte karşılaşılan bazı engellerin aşılması için teknolojinin, yayılmış yeniliklerin kültür değişiklikleriyle uyumlaştırılmasına ve bu süreçteki dönüşüm için gerekli olan kaynakların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.²⁴

Yeni bir yönetim anlayışı olarak küreselleşme, yeni düşünme yöntemlerini, karşılaşılan müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve pazar şartlarının karşılaştırılmasını içerir. Küreselleşme şirketlerin dünyasına beraberinde yeni anlayışlarla girmiştir. Bunların birkaçı kimliksizleşme, yeni bir planlama ve sanal kuruluşların oluşturulmasıdır. Aynı zamanda şirket stratejileri açısından küreselleşme, müşteri deneyimi, maliyet azaltılması ve mevcut ürün kalitesinin geliştirilmesi konularında var olan anlayışların değişmesine sebep olmuştur.²⁵

Yeni bir iş yönetimi benimseyen ve bulunduğu pazarlarda yeni teknolojileri tanıtmak isteyen şirketler bu ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyonel değişikliklere gitmek zorunda kalmışlardır. Özellikle yeni teknolojiler hedefini başarabilmek için yenilik süreçlerine ve yaratıcılığa ihtiyaç duymuşlardır.

²³ Lan, s.43

²⁴ Lan, s.43.

²⁵ Lan, s.44.

Son 20 yıla bakıldığında şirket organizasyonlarında iki önemli faktör dikkat çekmektedir. Bunlar küreselleşme sürecinin tamamlanma aşamalarının geçilmesi ve teknolojidir. Küreselleşmenin başarılması ve internet ile elektronik iş yönetimi teknolojilerine uyum sağlanması, hızlı bir şekilde değişen şirket gereksinimlerini karşılamanın yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yapıda ve yerel olarak konumlanmış şirketler, karlarını arttırmanın yolunun küresel rekabete girmek olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Bununla birlikte yeni iş yönetimlerine ve teknolojiye uyum sağlanması, şirketlerin hem pazar pozisyonuna hem de karlarına katkı yapmaya başlamıştır. Böylece küreselleşme sürecinin hem teknolojik hem de organizasyonel açıdan tamamlanması şirket geleceği için hayati rol oynamaya başlamıştır.²⁶

1.1.2 Küreselleşme Süreci Önündeki Engellerin Aşılması

Yeni iş yönetimine geçiş ve yeni teknolojilerin tanıtılması veya onlara uyum sağlanması sırasında karşılaşılan engeller bulunmaktadır. Bu tür engeller şirket organizasyonunu etkileyen iç ve dış faktörlerden oluşur. Dış faktörler uluslararası politik, ekonomik ve yasal düzenlemelerin yanında farklı kültürlerin, dillerin ve dinlerin varlığını da içerir. İç faktörler ise esnek olmayan şirket kültürü, hiyerarşik organizasyon yapısı, şirkete olan bağlılığın azalması ve küreselleşme için gerekli olan kaynaklara sahip olunamamasından kaynaklanır.²⁷

Bu engellerin ayrıntılarına inildiğinde ortaya şunlar çıkar; şirketin küreselleşmesi için zorlayıcı sebeplerin bulunmaması, insanların değişikliklere ve teknolojilere uyum sağlama yeteneğine karşı direnç göstermesi, hisse senetleri sahipleri arasındaki anlaşmazlık ve beklentilerin iyi yönetilememesi, çevresel değişimlere karşı tepki süresinin uzun olması, bilgi, eğitim ve uzman eksikliği, şirket yapısında görevli olanların uluslararası pazarlarda faaliyet göstermenin sonucunda elde edeceği kazançların farkına varamaması, zorunlu olan organizasyonel ve kültürel değişmelerin gerekliliği ve bunun yanlış anlaşılması ve yeni teknolojide uzman eksikliğidir.²⁸

²⁶ Lan, s.45.

²⁷ Lan, s.47.

²⁸ Lan, s.48.

Şirketlerin küreselleşme sürecini başarabilmesi ve karşılaşılabilecek engelleri aşabilmesi için planlama ve yönetimin iyi yapılması ve altı tane faktörün eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar beşeri, kurumsal, iş, teknolojik, çevresel ve içeriksel faktörlerdir. Kurumsal ve beşeri faktörler iç organizasyonel, çevresel, içeriksel, iş ve teknolojik faktörler ise dış organizasyonel olarak adlandırılmaktadır.

İnsan faktörlerini başarabilmek için dönüşüm sürecini gerçekleştirebilecek uzmanlara, bu dönüşüm sürecinin içine müşterilerin de çekilmesine ve şirket ile müşteriler arasında uygun iletişim kanallarının oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Bunların yanında şirketin tedarikçileri ile gerekli iletişim kanallarına sahip olunması ile birlikte uluslararası ölçekte var olan müşterileri için yüksek kaliteli ve kabul görmüş ürünler üretmesi gerekir.²⁹

Kurumsal faktörleri başarabilmek için şirketlerin mal ve hizmetleri zamanında uluslararası boyutta sahip olduğu müşterilere ulaştırması, organizasyonel yapıyı daha az karmaşık hale getirmesi ve organizasyonel kültürü esnek hale dönüştürmesi gerekir. Aynı zamanda şirket içinde yeni teknolojiye geçişi destekleyecek araştırma geliştirme imkânlarına sahip olunmasına, şirketlerin teknolojik yeterliliğine ve ona uyumuna ihtiyaç vardır.³⁰

Çevresel faktörlerin başarılmasında, şirketin dış çevrede oluşan değişmelere uyumunun, yeni pazar dinamikleri nedeniyle şirketin çetin rekabete hazır olmasının, şirketin bulunduğu ülkenin yasal mevzuatına uymasının ve şirket birleşmelerinin gerçekleştirilmesi etkili olmaktadır.³¹

Teknolojik faktörlerin başarılması süreci, yeni teknolojik ihtiyaçların karşılanabilmesi, yeni teknolojiye erişebilirlik, yeni teknolojilerin denenebilmesi ve yeni teknolojilerde karışıklığın giderilmesi ile başlar. Yeni teknolojilerin iş

²⁹ Lan, ss.51.

³⁰ Lan, ss.52.

³¹ Lan, ss.52.

gereksinimlerine uygunluğunun, teknolojinin şirketin çevresiyle uyumluluğunun ve teknolojik gelişmelerin mali açıdan karşılanabilirliğinin sağlanmasıyla tamamlanır.³²

İş faktörlerinin gerçekleştirilmesi, işlerin genişletilmesi, şirketin ekonomik anlamda büyümesi, şirketin uluslararası ölçekte işlerini devam ettirebilmesi ve mali açıdan etkinlikle sağlanır.³³

İçeriksel faktörler ise şirketin uluslararası pazarlarda rekabette kalabilmesi, uluslararası ölçekte kültürel değişmelerin getirdiği yeniliklere cevap verebilmesi, sanal dünyada da varlığını sürdürebilmesi ve çok dilli uluslararası pazarlara uyum sağlayabilmesi ile başarılıdır.³⁴

Şirketlerin, küreselleşen dünyada ve uluslararası pazarlarda sürekli ve çok hızlı değişen şirket gereksinimlerini, artan müşteri taleplerini karşılayabilmesi ve küresel rekabette öne geçmek için yeni stratejiler geliştirmeleri gerekir. Yeni teknolojinin, yeniliklerin bulunması ve şirketin kendinin her alanda farklılaştırması bu stratejilerin temelini oluşturur. 1980'lerden bugüne gelinceye kadar özellikle çok uluslu ya da ulus ötesi şirketlerin uluslararası ekonomilerde ortaya çıkan değişmeler ne olursa olsun rekabette sürekli en üstte kalmasını sağlayan strateji, operasyonel etkinlik stratejisidir.

1.1.3 Yerelleşme veya Bölgeselleşme Stratejisinin Benimsenmesi

Çok uluslu şirketler, karar mekanizmalarını, araştırma-geliştirme faaliyetlerini ve denetim ve satış fonksiyonlarını, gittikçe kar birimi haline gelen üretim birimlerine kaydırmak suretiyle merkeziyetçi unsurlardan arındırmaktadırlar.³⁵ Küresel ekonomiye bütünleşmenin aşamalarını gerçekleştirirken çok uluslu şirketlerin yapması gereken ilk iş küresel dönüşümü sağlamaktır. Bazı çok uluslu şirketler küresel ekonomide rekabet için gereken küreselleşme basamaklarını çıkabilmek için yerelleşme veya bölgeselleşme stratejilerini benimsemişlerdir.

³² Lan, ss.52.

³³ Lan, ss.53.

³⁴ Lan, s.53.

³⁵ Asu Aksoy, **Küreselleşme ve İstanbul'da İstihdam**, Emrehan Zeybekoğlu (çev.), İstanbul: Riedrich Ebert Vakfı, 1996, s.3.

Bugün birçok sektörde, küresel pazarlar ölçek ekonomisi çerçevesinde araştırma-geliştirme, kaynak yaratma, üretim ve satış alanlarında bir takım fırsatlar sunar. Talep ve teknolojinin homojenliğine, ticaret kısıtlamalarına ve ulaştırma maliyetlerine bağlı olarak, küresel boyutta satışlar az ya da çok yerleşmeye uyumu gerektirebilir. Şirketler hiç ticaret engeli olmayan ve azalan ulaştırma maliyetlerine sahip pazarlara girdikçe küresel rekabet için gerekli olan kaynaklara ulaşmada kolaylık yaşayabilir.

Hâkim olan görüşe göre, çok uluslu şirketlerden birkaçının yerleşme stratejisini seçmesinin nedeni rekabetçi olma ve yeniliktir. Şirketler düşük girdi maliyetleri (yerleşim, ücret, vergi, enerji) ile karşılaştığında küresel ekonomide rekabetçi bir konuma gelebilmektedir.

Yenilik kavramı açısından bakıldığında, ürünlerde, süreçlerde ve kaynakların güncellenmesinde yapılan yenilikler şirketi küresel ekonomide rekabetçi konuma getirmektedir. Rekabet baskısının arttığı uluslararası ekonomide şirketler, yenilik kavramını içine alacak geliştirilmiş operasyonel etkinlik stratejisine ihtiyaç duymaktadır. Yerleşme sayesinde, teknik ve ekonomik belirsizliğin azaltılmasıyla araştırma ve eğitime önem vererek ihtiyaç duyulan yeniliği şirketler elde edebilmektedir.

Yerleşmeyi benimseyen çok uluslu şirketler, küresel pazarlarda rekabette yüksek düzeye erişme açısından başarılı olmuşlardır. Uluslararası boyutta öneme sahip pazarlarda ürünlerini satarak ölçek avantajları elde etmişlerdir. Yerleşme sayesinde çok uluslu şirketler üretim birimlerini büyük pazarların yakınına kurarak operasyonel etkinliğin bir parçası olan maliyet etkinliği açısından önemli avantajlar kazanmaktadırlar.

Bölgeselleşme stratejisi ise, şirketler açısından bölgesel düzeyde minimum ölçekte etkinlik gerçekleştirildiği takdirde küresel ekonomiyle bütünleşme ve hızlı çözüm üretme arasındaki denge için uygun bir çözüm olabilmektedir.

İçsel ekonomiler yahut ölçek ekonomileri, firmaların üretimlerini arttırmaya yönelik faaliyetleri nedeniyle oluşurlar.³⁶ Uluslararası ticaret bariyerlerinin üstesinden gelmek için bölgeselleşme stratejisi uygulamaya konmaktadır. Bazı şirketler için küresel ölçekte uluslararasılaşma yararlarından faydalanmanın bir yolu bölgeselleşmedir. Bunu başarabilmek için şirketler ölçek ekonomilerinin getirisinden dahi vazgeçmektedir. Bu göstergeler dışında bölgeselleşme stratejisinin kullanılmasının altında küreselleşme için gerekli dönüşümün sağlanması amacı yatar. Şirket kültürünün değişmesi, müşteri ihtiyaçlarında önemli bir değişikliğin olmaması ve şirketin üst düzey yöneticilerinin, şirketin bulunduğu pazarda lider kalmak için gereken süreci başarı ile tamamlaması sonucunda bölgeselleşme stratejisi tamamlanmış ve küresel dönüşüm başlamış demektir.

Diğer taraftan, bölgeselleşme stratejisinin kötü yönetilmesi sonucunda üst düzey yönetici kaybı yaşanabilir, uzun dönemli vizyon eksiliği sorunu gündeme gelebilir ve kritik dönemlerde karar alma mekanizmaları çalışmayarak küreselleşme dönüşüm süreci tıkanabilir. Ayrıca, bölgeselleşme stratejisi sonucunda şirketler küreselleşmenin alt yapısını oluştururken daha fazla para harcamak zorunda kalabilirler. Hatta yeterli dönüşümü geçiremeden politik ve ekonomik engellerle karşı karşıya kalabilirler.

Aşağıdaki tabloda 1983 ile 2000 yılları arasında Avrupa’da ve dünyada belirli şirketlerin küreselleşme ve bölgeselleşme dereceleri % türünden yer almaktadır. Tablo I’de çok uluslu veya ulus ötesi olarak adlandırılan sekiz şirketin hem kendi bölgelerinde hem de dünyanın tamamında satışlar, varlıklar ve istihdam açısından yayılma dereceleri verilmiştir.

³⁶ Rona Turanlı, **Mikroekonomik Analiz**, 3. Baskı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2000, s.223.

Tablo I**Seçilen Yıllarda Seçilen Şirketlerin Bölgeselleşme ve Küreselleşme Derecesi****(1983–2000)**

Şirket	Yıl	Avrupa'da (%)			Dünyada (%)		
		Satışlar	Varlık	İstihdam	Satışlar	Varlık	İstihdam
Air Liquide	1997	28	28	26	74	84	70
	2000	28	31	–	78	86	–
Bayer	1987	39	–	–	78	–	–
	1990	38	–	–	78	–	–
Bertelsmann	1997	–	–	20	84	62	56
	1988	34	–	–	67	–	57
BP	1991	36	–	–	63	–	50
	1997	32	–	–	68	–	–
Daimler-Benz	2000	29	–	–	69	–	59
	1987	25	–	–	54	–	–
Daimler-Benz	1990	28	–	–	66	–	–
	2000	13	–	20	73	74	80
Daimler-Benz	1990	28	–	–	57	–	19
	1997	32	–	10	67	39	25

Tablo I (Devamı)

Şirket	Yıl	Avrupa'da (%)			Dünyada (%)		
		Satışlar	Varlık	İstihdam	Satışlar	Varlık	İstihdam
Ericsson	1987	48	–	27	77	–	53
	1990	47	–	30	88	–	53
	1997	46	–	–	96	–	–
	2000	52	–	–	96	–	–
Fiat	1983	32	16	9	47	28	15
	1987	35	16	–	46	22	–
	1990	35	–	–	44	–	–
	1998	38	–	21	59	43	40
	2000	40	–	26	67	–	50
Lafarge	1983	11	–	11	63	–	49
	1987	10	–	6	58	–	52
	1990	19	–	–	59	–	–
	1997	33	–	51	77	–	80
	2000	32	38	–	81	89	–

Kaynak: Bastiaan Van Apeldoorn, *Transnational Capitalism and the Struggle Over European Integration*, [Electronic Version], London: Routledge Publishing, 2002, ss.137–138.

Satışlar açısından veriler incelendiğinde bu tabloda yer alan Air Liquide, Bayer, Bertelsmann, BP, Daimler-Benz, Ericsson ve Lafarge şirketlerinin,

küreselleşmeyi bölgeselleşmeye oranla daha fazla başardıkları görülmektedir. Bu şirketlerin dünya çapında yaptıkları satışlar Avrupa'da yaptıkları satışlardan fazladır. Fiat şirketi göz önüne alındığında ise küreselleşme ve bölgeselleşme stratejisi arasında denge kurduğu görülmektedir; ancak satış oranları diğer 7 şirkete göre dünya ölçeğinde düşük kalmaktadır. Ayrıca 7 şirket bölgeselleşmeyi küreselleşmeye kıyasla daha az başarmasına rağmen yine de bölgeselleşme stratejisinde önemli satış rakamlarına ulaşmıştır (Tablo I).

Güney Kore merkezli Daewoo Şirketi 1971'de Londra'da, 1973'te New Jersey'de, 1974'te Hong Kong'da, 1975'te Panama'da, 1976'da Paris'te ticaret faaliyetlerinde, 1978'de Port Sudan'da lastik üreticisi ve dağıtıcısı, 1986'da Kaliforniya'da ev bilgisayarı üreticisi ve 1988'de Çin'de buzdolabı üreticisi olarak kendine yer edinmiştir.³⁷

Sonuç olarak, küreselleşme dönüşümünü sağlayan çok uluslu şirketler, küresel etkinliğe ulaştığı ve küresel ölçekte yenilik yaptığı için daha çok yerelleşmeyi benimseyen ve bölgeselleşmeye önem veren çok uluslu şirketlere oranla daha büyük gelirler elde etmektedirler.

1.2 SERMAYE HAREKETLERİNDE YAŞANAN GELİŞMELER, SERBESTLEŞME VE ULUSAL SINIRLARIN AŞILMASI

İkinci Dünya savaşı sonrasında Amerikan şirketlerinin önce Avrupa'ya ve Latin Amerika'ya imalat yatırımlarıyla başlattıkları süreç, 1960'ların başlarından itibaren Uzakdoğu ülkelerinin dinamik süreçleriyle bütünleşti. Başka ülkelerde yatırımı teşvik eden avantajları da hesaba katan çok uluslu şirketler, genellikle uzakdoğu ülkelerindeki koşullar çok daha karlı olduğu için sanayi üretimini bu ülkelerde gerçekleştirdiler.³⁸ Böylece bu ülkeler otuz yılda, konfeksiyon, deri ağaç ürünleri, oyuncak, küçük elektrikli aletler gibi basit ürünler ihraç eden bir yapıdan, ağır sanayinin

³⁷ Egbert Wever ve Marc de Smidt (Ed.), *The Corporate Firm in a Changing World Economy: Case Studies in the Geography of Enterprise*, London: Routledge, 1990, s.220.

³⁸ Oya Köymen, *Sermaye Birikirken*, 2.Basım, İstanbul: Yordam Kitap, 2007, s.53.

hakim olduğu (gemi inşaati, siderurji, petrokimya) bir sanayi yapısına, aynı zamanda da bilgisayar, elektronik ve otomobil gibi daha ileri teknoloji içeren sanayi yapılarına geçtiler.³⁹

1980’li yıllara gelindiğinde, gelişmekte olan pek çok ülke ve bunlara dâhil olan Türkiye de serbestleşme sürecine katılmıştı. Yabancı sermayenin daha büyük ölçekte gelmesinin sađlanması⁴⁰ nerisi Türkiye’ye yapıldı.1980’li yıllardaki serbestleşme sürecine kadar dolaysız yabancı sermaye ciddi kısıtlamalara tabiydi. 1980’lerdeki serbestleşme aşamasında engeller minimum seviyeye indirildi, üretim sektöründe, hisse senedi şeklindeki sınırlamalar büyük miktarda aşıldı. 1989 yılının en önemli özelliği, bu yılda, dış finansal serbestleşme sürecini hızlandırmak amacıyla, sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesidir.⁴¹ 1990’lı yıllardan itibaren uluslararası ya da bölgesel iktisadi bütünleşmelerin artmasıyla birlikte ülke dışındaki sermaye ulus devletle eşit konuma geldi.

Merkez ülkelerdeki çok uluslu ve ulus ötesi şirketlerin gelişmekte olan ülkelere doğru sermaye yatırımları teknolojik açıdan eskimiş, güncelliğini kaybetmiş şekilde gerçekleşiyordu. Ayrıca merkez ülkelere ait küresel ölçekli şirketlerin evre ülkelere yatırım yapmalarının genel nedenleri de bulunmaktadır. Bunların başında bulunan sanayi sektörlerinde çalışan işçilerin ücretlerinin gelişmiş ülkelere oranla daha düşük seviyede olması, sendikal hakların zayıflığı ile birlikte çalışma saatlerinin fazla olması ilk sırada yer alan nedenlerdir. 1970’li yıllarda merkez ülke sermayelerinin evre ülkelerine akması, evre ülkelerinin mamul ihraç etmeye başlamasında neden olmuştur. Ancak bilgi-iletişim-haberleşme teknolojilerindeki hızlı değişme ve gelişme ile birlikte emeğin öneminin geçmiş dönemlere göre azalması, 1970’lerin sonundan itibaren evre ülkelere olan yatırım miktarını azaltmıştır. Serbestleşme sürecini içeren 1980’lerle birlikte gelişmiş ülkelerin çok uluslu ve ulus ötesi sermayeleri kendi ülkelerinde maliyetlerini oldukça arttıran doğaya yönelik ya da hava kirliliğine ilişkin sorunları içeren yasal düzenlemelerden kaçınmak için tekrardan gelişmekte olan ülkelere yönelmişlerdir. Serbestleşme süreci ile de daha önceden engellere takıldıkları

³⁹ Jacques Adda, **Ekonominin Küreselleşmesi**, Sevgi İnceci (ev.), İstanbul: İletişim Yayınları, 2008, s.141

⁴⁰ Haldun Gülalp, “ Türkiye’de İthal İkamesi Bunalımı ve Dışa Açılma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt.7, Sayı. 1/2, 1980, s.57.

⁴¹ Osman Z. Orhan ve Seyfettin Erdoğan, **Para Politikası**, 4. Baskı, Ankara: Yazıt Yayın Dağıtım, 2007, s.363.

noktalarda artık hiçbir sınırlama ile karşılaşmamışlar ve modası geçmiş, teknolojik açıdan eskimiş uygulamalarını, mallarını, hizmetlerini çevre ülkelere aktararak karlarını arttırmaya devam etmişlerdir. Daha sonraları uluslararası ticarete ilişkin engellerin kaldırılmasıyla da bilgi akışı ve teknolojik hareketlerin engelsiz hareket edebilir hale gelmesi, eski teknolojilerin kullanım ömürlerini azaltarak çevre ülkelerde karlı olmaktan çıkarmıştır.

1990'lı yıllarda artık esnek üretim, düşük hatta sıfır stokla çalışma, yüksek vasıflı işgücüyle yüksek teknoloji üretimin daha karlı olması, doğrudan imalat sanayi yatırımlarını geliştirmekte olan ülkelere merkez ülkelerin içine kaydırdı. Mikro-elektronik devrimle maliyetteki payı giderek düşen işgücü dolayısıyla, çevre ülkelere yapılan yatırım, uzak mesafelere taşıma giderlerini karşılayacak ölçüde maliyet tasarrufu sağlamıyordu. Nitekim imalatın dolaysız yatırımlardaki payı, yüzde ellinin altına inmişti. Bu nedenle, 1980 sonrası yıllarda merkez ülkelere doğrudan yatırımlarda kar payı daha yüksek olan hizmetler öncelik almaya, bu alanda daha hızlı artmaya başladı. Getirilen serbestleşme, böylece merkez ülkelerin yeni karlılık durumuna uygun Çevre ortamını da hazırlamış oldu; ancak dolaysız yatırımların en büyük kısmı Merkez'in içinde, sanayileşmiş ve bilgi çağına geçmiş ekonomilerin kendi aralarında gerçekleşir. Bunda pazarın satın alma gücü açısından büyüklüğü, teknoloji ve pazarlamada işbirliği, altyapı ve emek becerisinin yüksek gelişme düzeyi, rizikoların düşüklüğü ön planda rol oynar.⁴²

1990'ların başında çok uluslu şirketler direkt olarak “sadece” yaklaşık 70 milyon çalışanı istihdam etmişti; fakat bu çalışanlar, dünyanın kişisel çıktısını üretiyorlardı ve bu çalışanların satışlarının küresel değeri 1992 yılında dünya ticaretinin %25 daha fazlası olan 5,5 milyar dolardı. Buna bağlı olarak çok uluslu şirketler üretimde, hizmetlerde ve finans alanında kendisine bağlı küçük ve orta şirketler ağı ile dünya ekonomisini çekirdeğini oluşturmuştur.⁴³

⁴² Gülten Kazgan, **Küreselleşme ve Ulus Devlet: Yeni Ekonomik Düzen**, 3.Baskı, İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2002, ss.168–169.

⁴³ Manuel Castells, “Information Technology, Globalization and Social Development”, [Electronic Version], *UNRISD Discussion Paper*, 1999, No. 114, (13 Nisan 2010), s.4.

19. yüzyıl, sömürge-yarı sömürge durumundaki topraklarda doğal kaynakların işletilmesine yönelik büyük çapta batı yatırımlarına tanık oldu. Aynı şekilde ulaştırma ve haberleşmedeki teknolojik devrimler demir yollarını, telgrafi dolaysız yatırımlarla bu topraklara taşıdı; ancak günümüzdeki çok uluslu şirketlerin küresel örgütlenmesi, dün olduğundan çok farklı; göreceli maliyetlere göre üretimin her aşamasını farklı bir ülkede gerçekleştirip bu yarı mamulleri bir başka ülkede birleştirebiliyorlar. Çok uluslu imalat sanayi gibi, hizmet kesimlerine de gidebiliyor, yerli sermayeyle ortaklık kurabiliyorlar. 1980'li yıllara kadar bu biçimiyle dolaysız yatırımların sınır ötesi hareketleri devlet denetimine tabiydi. Serbestleşme bunlar üzerindeki denetimin de kalkmasını sağladı.⁴⁴

Tablo II' de doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının 1980 ile 2005 yılları arasında bölgesel olarak seçilen ülkelerde içeride ve dışarıda olmak üzere % türünden dağılımı yer almaktadır.

⁴⁴ Kazgan, s.162.

Tablo II**Doğrudan Yabancı Yatırımların Bölgesel Olarak Seçilen Ülkelerde Dağılımı,
1980–2005 (%)**

Bölge	İçerdeki Sermaye				Dışarıdaki Sermaye			
	1980	1990	2000	2005	1980	1990	2000	2005
Gelişmiş Ekonomiler	75,6	79,3	68,5	70,3	87,3	91,7	86,2	86,9
Avrupa Birliği	42,5	42,9	37,6	44,4	37,2	45,2	47,1	51,3
Japonya	0,6	0,6	0,9	1,0	3,4	11,2	4,3	3,6
A.B.D.	14,8	22,1	21,7	16,0	37,7	24,0	20,3	19,2
Gelişen Ekonomiler	24,4	20,7	30,3	27,2	12,7	8,3	13,5	11,9
Afrika	6,9	3,3	2,6	2,6	1,3	1,1	0,7	0,5
Latin Amerika ve Karayipler	7,1	6,6	9,3	9,3	8,5	3,4	3,3	3,2
Asya ve Okyanusya	10,5	10,8	18,4	15,4	2,9	3,8	9,5	8,2
Batı Asya	1,4	2,2	1,1	1,5	0,3	0,4	0,2	0,3
Güney, Doğu ve G.D. Asya	8,8	8,5	17,2	13,8	2,5	3,4	9,3	7,8
Güney Doğu Avrupa ve CIS	–	0,01	1,2	2,5	–	0,01	0,3	1,2
Dünya	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Kaynak: UNCTAD. World Investment Report. 2006. http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf (18 Ocak 2010), s.7.

Bu tabloya göre doğrudan yabancı yatırımların gelişen ekonomilerde 1980'den 2005 yılına kadar yurt içinde bulunan sermaye miktarı %24,4'ten %27,2'ye yükselmiştir. Gelişmiş ekonomilere sahip olan A.B.D., Japonya ve Avrupa Birliği

ülkelerinde içerde bulunan sermaye miktarı 1980 ile 2005 yılları arasında artış gösterirken, dışarıda bulunan sermaye miktarlarına bakıldığında Avrupa Birliği üyesi ülkelerin sermaye miktarları daha keskin artışlar göstermiştir (Tablo II).

Gelişmekte olan bir çok ülke, tedrici olarak ekonomilerini dışa açarken, yabancı teknoloji ve yönetim becerileri de elde etmek amacıyla yabancı sermaye yatırımlarını ülkelere çekebilme yolları aramışlardır. Yatırımları güvence altına alma ihtiyacı ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Güçlü makroekonomik parametrelere ve iyi bir politik sisteme sahip bir ülke için yatırım akımlarının ülkeye girişinde yatırımların korunması önemli bir faktör değilken, zayıf bir ekonomiye ve güvenilir olmayan politik sisteme sahip bir ülke için, yatırımları güvence altına alan bir mevzuat kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, yatırımcının haklarını teminat altına alan, bu konuda yasal bir alt yapı oluşturan iki taraflı yatırım anlaşmaları birçok ülke tarafından imzalanmaktadır.⁴⁵ Genel olarak, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına kaynak olan ülkeler, iki taraflı yatırım anlaşmalarını geliştirmekte olan ülkelerdeki yatırımlarını koruma mekanizması olarak görürlerken, geliştirmekte olan ülkeler iki taraflı yatırım anlaşmalarına doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çekebilmek amacıyla imza atmaktadırlar.⁴⁶

Çevresel hareketin önemli bir adımı olan “Global düşün, yerel hareket et” kavramı uluslararası firmalar tarafından çok çabuk bir şekilde başarıldı. Devletin gücü, küresel ticaretin ve çok uluslu politik blokların ortasında ufalanırken, Sony, Motorola, Ford, Nestle ve Coca Cola gibi şirketler karar verme yetkilerini dış ülkelerdeki yerel yöneticilerine bırakmaya başladılar. Örnek olarak, IBM şirketinde her ofisin kendi kültürü ve işleri düzenlemek için kendi yerel yöntemleri var. Şirketin Amerika’daki merkezi gitgide küçültülerek, yabancı ve yerli gelir merkezlerinin sonuçlarını rapor ettiği, işlemcilerin ve görevlilerin yükümlülüklerini yerine getirmeyi garanti eden bir yapıya dönüştürülmüştür. Bunun sonucunda IBM’in Japon müşterisi, IBM’in Tokyo ofisinin aslında bir Japon firması olduğunu, Alman müşterinin de IBM’in Frankfurt ofisinin aslında Alman şirketi olduğunu düşünmektedir. Bu senaryo tüm dünyada tekrarlanıyor. Sonuç olarak IBM’in bunu başarmasının altında, karar verme ve karar

⁴⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, ss.20–21.

⁴⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, s.21.

alma yetkilerini yabancı ülkelerde yerel olarak kurulan ofislerindeki yöneticilere devretmesi yatıyor. Başka bir örnek vermek gerekirse; Nestle firması İsviçre'nin en büyük gıda firmasıdır. Amerika'daki çoğu insan bu firmanın bir Amerikan firması olduğunu düşünüyor. 1990'lardan itibaren Nestle firmasının çikolata, süt ve yiyecek üretiminin neredeyse tamamı İsviçre dışında yapılmaya başlanmıştır. Aynı süreç neredeyse bütün çok uluslu şirketler tarafından kullanılıyor. Bir anlamda bu şirketler "ulus ötesi" olarak adlandırılıyor.⁴⁷

Görüldüğü üzere çok uluslu ve hatta ulus ötesi olarak adlandırılan şirketler 1990'ların başından itibaren şirket merkezlerini daraltarak yabancı ülkelerde yerel ofisler oluşturmuş ve ulusal sınırları hızlı bir şekilde aşmaya başlamıştır. Böylece şirketler arası rekabet artmaya devam etmiştir.

1.3 ULUSLARARASI TİCARETTE YAŞANAN GELİŞMELER

Uluslararası ticaret, mal ve hizmetlerin ülkeler arası mübadelesidir.⁴⁸ Uluslararası ticaretin ve uluslararası yatırımın ana düşüncesi basittir. Her ülke yurt içinde tüketilecek veya yurt dışına ihraç edilecek mallar üretir. Bu tüketimden elde edilen kazançlar başka ürün, mal ve hizmetlerin ithalatı için kullanılır. Minimum ticaret engelleri ile birlikte uluslararası ticaret ve yatırım herkesin durumunu iyileştirir. Gerçek anlamda uluslararası bağlantılı küresel ekonomide, tüketiciye en iyi ürünü en uygun fiyatla alma olanağı verilir.

OECD'ye üye ülkelerin 2005 yılında toplam hizmet ihracatı, 1,9 trilyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Aynı yıl mal ihracatı ise 6,66 trilyon olmuştur. OECD ülkelerinin 2000 ile 2005 yılları arasında yapmış olduğu hizmet ihracatındaki en hızlı artış, bilgisayar ve bilgi hizmetleri ile finansal hizmetler ve sigorta hizmetlerinde gerçekleşmiştir. Aynı zaman diliminde OECD ülkelerinin en hızlı artış gösteren ithalat hizmetleri, kamu hizmetleri, bilgi hizmetleri ve sigorta hizmetlerinde yaşanmıştır. 2000

⁴⁷ Randy Charles Epping, **Seventy-Seven Basic Economic Concepts That Will Change the Way You See the World**, 2nd. Ed. New York: Vintage Books, 1995, ss.54-55.

⁴⁸ Yusuf Bayraktutan, **Global Ekonomide Bütünleşme Trendleri: Bölgeselleşme ve Küreselleşme**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003, s.3.

ile 2005 yılları arasında OECD ülkelerinin ihraç ettiği kültürel hizmetler ile seyahat ve inşaat hizmetleri en yavaş artış hızını göstermiştir. Aynı zaman aralığında bu ülkelerin ithal etmiş olduğu kültür, iletişim ve seyahat hizmetleri en düşük büyüme hızını yakalamıştır. G-7 ülkelerinin hizmet ihracatında finansal hizmetler, deniz taşımacılığı ve iletişim hizmetleri 2000 yılından 2005 yılına kadar en yüksek artış hızını yakalamıştır. G-7 ülkelerinin yaptıkları ithalatlara bakıldığında, 2000 yılından 2005 yılına kadar en büyük artış bilgisayar ve bilgi hizmetlerinde görülmüştür.⁴⁹

OECD ülkelerinin mal ticareti, dünyanın geri kalanına göre 2000 ve 2005 yılları arasında daha yavaş artmıştır. OECD üyesi olmayan Çin ise, yıllık %25,1 mal ihracatı ile en hızlı ihracat artış hızına sahip olmuştur. Aynı ülkenin ithalatı ise yıllık %24,0 olarak gerçekleşmiştir. OECD üyesi olmayan beş büyük ülke içinde bulunan Hindistan'ın hizmet ihracatı yıllık %25,3 artarken, yine OECD üyesi olmayan Rusya'nın hizmet ihracatı yıllık %20,8 artmıştır.⁵⁰

Politik gayretlerin devreye girmesiyle ticaretin serbestleşmesinin önü açılmıştır. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi dahi tek başına bunu başarmaya yetmemiştir. Son 20 yılda dünya ölçeğinde uluslararası ticaret altı kat artmıştır. Yine dünya ölçeğinde çıktı oranı 1998, 1999 ve 2000 yıllarında sırasıyla %2,6, %3,4 ve %4,7 oranında artış göstermiş, ticaret hacmi ise aynı yıllarda sırasıyla %4,3, %5,1 ve %10,0 yükseliş göstermiştir.⁵¹

Ülkeler arasındaki ticaretin artması çok uluslu şirketlerin de ulusal pazarlara olan yatırımlarını arttırmıştır. Şirketler açısından bakıldığında ise, devreye bilgi ve iletişim teknolojileri girmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, şirketlerin küresel ölçekte yaptığı ticareti ve yatırımları engelleyen sosyal, fiziksel ve politik bariyerleri önemli ölçüde azaltmıştır. Eş zamanlı olarak bilgi ve iletişim teknolojileri firmaların küresel ölçekte ticareti sağlayan sosyal, kültürel ve çevresel süreçleri hızlandırmıştır. Bilgi teknolojileri kurumsal yeteneği artırarak şirketlerin dünyanın birçok yerinde aynı anda

⁴⁹ OECD, **OECD Statistics on International Trade in Services, Volume 1: Detailed Tables By Service Category 1996–2005**, [Electronic Version], Paris: OECD Publications, 2007, ss. 35–36.

⁵⁰ OECD, s.39.

⁵¹ Grzegorz W. Kolodko, "Globalization and Transformation: Illusions and Reality", *TIGER Working Paper Series*, 2000, Vol.1, No.1, <http://www.tiger.edu.pl/kolodko/working/Globalization%20and%20Transformation.%20Illusions%20and%20Reality.pdf> (29 Kasım 2010), s.10.

faaliyete geçmelerini sağlamıştır. Uluslararası şebekelerdeki hızlı gelişim ve kalkınma sayesinde bilgi ve iletişim teknolojileri ülkeler arasındaki bilgi dönüşümünü ve transferini arttırarak şirketleri de bu çemberin içine alacak şekilde uluslararası ticaretin artmasını sağlamıştır.

Teknolojide yaşanan büyük değişimler ile uluslararası ticaret mevzuatı ve düzenlemeleri, şirketlerin uluslararası boyutta ve yabancı ülkelerde ticaret yapması önünde güçlü bir engeldir. Birleşmiş Milletler araştırmasına göre son 10 yılda 150'den fazla ülkenin kanunlarında ve mevzuatlarında çok büyük değişikliklere gitmiştir ve uluslararası ticaretin akışını sağlamaya çalışmışlardır. Bu değişikliklerden bazıları ülkelerin yabancı sermaye yatırımlarındaki düzenlemeleri esnetmesini ve şirketlerin ulusal pazarlara girişini kolaylaştırmasını içermektedir. Bu değişiklikler ayrıca uluslararası tarife oranlarının ve yabancı sermaye yatırımlarının ulusal ülkeyi terk etme oranını da düşürmüştür.⁵²

Şirket yatırımlarının artması ve ulusal ülkeden kaçış oranının azalması, sonucunda rekabet gücünün şirketler arasında artması karmaşık bir yükümlülük gerektirir. Uluslararası yatırımlarla birlikte rekabet gücünün artması şirketlere maliyet avantajı getirir, şirketlerin marka değerini arttırır, teknolojilerini güncelleme ve geliştirme imkânı verir ve şirketin hem uluslararası boyutta değerini arttırmasına hem de şirketin uluslararası arenada marka değeri kazanmasına katkıda bulunur.⁵³ Yurt dışında uluslararası ticaret faaliyetlerinde ve yatırımlarında bulunan şirketler, yurt içindeki rakiplerine göre, bulunduğu yabancı ülkenin sosyal, kültürel ve kurumsal farklılıklarına uyum göstermek koşulu ile daha rekabetçi özellikler kazanır. Firmanın uluslararası çerçevede daha rekabetçi konuma gelmesi, izlediği rekabet stratejilerinin yerel firmalar tarafından da kullanılması anlamına gelir. Sonuç olarak yerel firmalarda küreselleşme dönüşüm sürecini yaşayarak uluslararası ticarete daha fazla rol almaya başlarlar.

Bilgi-iletişim yeniliklerinin dışında taşıma teknolojilerindeki gelişmelerin ve ilerlemenin devam etmesi, ekonominin küresel olarak performansının artmasına,

⁵² Yi-chen Lan, s.46.

⁵³ UNCTAD. World Investment Report. 2006. http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf (18 Ocak 2010), s.xxviii.

maliyet azalmasına ve uluslararası ticaret engellerinin azaltılmasına neden olmuştur. Bu engellerin azaltılması da şirketlerin iştahını kabartarak yatırımlarını arttırmalarına sebep olmuştur.

Küresel doğrudan yabancı sermaye yatırımları 2005 yılında %29 artarak, 916 milyon dolara yükselmiştir. 2004 yılında ise yabancı sermaye yatırımları %27 artmıştır. Bu artışlar eş zamanlı olarak şirket birleşmelerini hem sayı hem de değer olarak arttırmıştır.⁵⁴ 2004 yılında dünyadaki en büyük 100 ulus ötesi şirketin mülk yatırımlarında, satış ve istihdamda payı sırasıyla %11, %16 ve %12 olmuştur. Bu istatistikler aynı zamanda şirketlerin uluslararası üretimdeki payının ne kadar büyük olduğunu göstermektedir.⁵⁵

Tablo III

Seçilmiş Gelişen Ekonomilerde Seçilen Yıllarda Ana Şirketlerin Sayısı

Ekonomi	1990'lar (yıl)	2000'ler (yıl)	Artış Oranı (%)
Brezilya	566 (1992)	1225 (2005)	116
Çin	379 (1993)	3429 (2005)	805
Hong Kong (Çin)	500 (1991)	948 (2002)	90
Hindistan	187 (1991)	1700 (2003)	809
Güney Kore	1049 (1991)	7460 (2005)	611
Toplam	2681	14762	451

Kaynak: UNCTAD. World Investment Report. 2006. http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf (18 Ocak 2010), s.122.

⁵⁴ UNCTAD. World Investment Report. 2006. http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf (18 Ocak 2010), s.3

⁵⁵ UNCTAD. World Investment Report. 2006. http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf (18 Ocak 2010), ss.30–31.

Ulusal hükümetlerden elde edilen verilerle, gelişen ekonomilerde ana şirketler sayısında artış gözlemlenmiştir. Örnek olarak, Brezilya'da, Çin'de, Hong Kong'da, Hindistan'da ve Güney Kore'de ana şirketlerin sayısı 1990'lar ve 2000'lere kıyasla %450 artarak 2681'den 14762'ye yükselmiştir (Tablo III).

Sonuç olarak ülkeler arasında uluslararası ticaretin arttığı durumlarda eş zamanlı olarak şirketlerin uluslararası ticaret ve yatırımlarında da artış meydana gelmiştir. Bu durum da şirketlerin daha fazla ulusal sınırlara erişmesine sebep olmuştur. Daha fazla ulusal sınır demek şirketlerin rekabet alanının genişlemesi demektir. Şirketler, genişleyen rekabet ölçeklerinde her zaman üst sıralarda kalabilmek ve tercih edilebilmek için rekabet stratejilerine (operasyonel etkinlik) başvurmuşlardır. Bu yöntemde en önemli amaç karlılığı artırıp maliyetleri düşürmek olmuştur.

1.4 BİLGİ TOPLUMUNUN GELİŞMESİ VE ÖZELLİKLERİ

Bilgi toplumu ile alakalı olarak bilgi olgusunun enerji ve yeraltı kaynakları ile beraber önüne geçerek önemli kalemlerden biri haline gelmesi değişimin hızı ve sürekliliği ile alakalıdır. Bilgi-İletişim-Haberleşme teknolojilerinin gelişme hızındaki inanılmaz artışlar sonucunda bilginin yayılma hızı hiçbir engelle takılmadan kitlelere ulaşmaya başlamıştır. Sonuçta bilginin yayılma hızı da artmıştır.

Uluslararası ekonomi, ikinci dünya savaşından sonra altın çağının sonlarına yaklaşırken, 1970'lerle birlikte ortaya çıkan daha sonra yerel ve uluslararası ekonomik yapıları etkisi altına alan petrol krizi ile birlikte altın çağ sona ermiştir. Pazar paylarının azalması, daralması ülkeleri ve çok uluslu, ulus ötesi şirketleri var olan ekonomik hamlelerini değiştirmeye, yeni ekonomik hareket alanları bulmaya yardım edecek teknolojiler gerçekleştirmesine neden olmuştur. Bu tür teknolojilerle bilginin daha çok hem örgüt dışında hem de örgüt kademesinde hızlı ve engelsiz yayılmasını sağlayacak biçimde hareketine izin veren bilgisayar yazılımları gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bilginin hareketine, rekabete ve rekabet avantajına yönelik olduğu zaman teknolojik yeniliklerin (ürün-süreç-hizmet) artmasını ifade etmektedir. Bilginin yayılması önündeki engellerin kaldırılması önem teşkil etmektedir.

Yeni ekonomi içinde uluslararası ya da küresel rekabete (bölgesel ve yerel rekabet de dâhil olmak üzere) ilişkin temel etkenler değişmeye başlamıştır. Bu rekabet içindeki aktörler ise sürekli kendini geliştirme, iyileştirme çabası içinde olmakla beraber rekabetin üstünde kalmak çabasıdadır. Modernizm ya da sanayi toplumunun özelliklerini içeren eski ekonomide arz talebi karşılamıyordu. Yeni ekonomiye ait post-modern ve post-fordist uygulamalarla birlikte arz talebin önüne geçmeye başlamıştır. Sonucunda görece azalan talebi daha iyi yönlendirmeye çalışan şirketler vardır. Bu sayede eski ekonomiye ait alışkanlıklarını bir an önce terk edip, bilgiye ulaşımı sağlayan bilgi-iletişim teknolojilerinin yayılmasına yönelik hamlelerde bulunmuşlardır. Böylece, teknolojiye ait yenilikler yaparak, güncel teknolojileri alıp onları bir adım daha ileriye taşıyarak, hedefleri olan bilgi olgusuna ulaşmışlardır

Emtialaşmaya neden olan genellikle gelişmekte olan ekonomilerde ortaya çıkan taklit sorunu ile birlikte hizmet, emek, teknik servis ve sermayenin yanında bilgi olgusu giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Bilgi toplumunda hizmet kavramı da farklılık göstermiştir. Eski ekonomiye ait sanayi toplumunda standart hizmet ön plandayken, yeni ekonomiye ait bilgi toplumunda teknik servis, kalite bakım gibi hizmet unsurları önem kazanmıştır. Sanayi toplumlarında tüketiciyi dışlayan, üretim süreçleri dışında bırakan hizmet anlayışı varken, bilgi toplumlarında ise bilginin kolay elde edilmesi ile birlikte tüketiciler de hizmet ve ürün üretim süreçlerine dâhil edilmeye başlanmıştır. Hatta ürünü satın almadan deneme imkânı elde etmişlerdir.

Bilgi toplumu özellikleri çerçevesiyle de sanayi toplumlarından ayrılıklara işaret etmektedir. Sanayi toplumlarında müşteri ve tüketici kaygısı olmadan, ağır bürokrasiler içersinde tek bir kişinin ağzına bakan, hırs ve memnuniyetsizliğe yol açan uygulamalar mevcutken bilgi toplumunda kültürel öğelere, insani değerlere, toplumun yararına dönük aktiviteler açığa çıkmaktadır.

Sanayi toplumunda şirketlerin maddi ve finansal varlıklarına katkı yapacak şekilde uyguladıkları üretim yöntemleri gelişmiş ve ekonomilerini sağlamlaştırmış ülkelerde birçok sektöre yayılmıştır. Bu tür yayılmalar gerçekleştiği dönemlerin yaşam

biçimlerinde, kullanılan ürünlerinde de hayat bulmuştur. Bu sırada ulusal sınırlara ait engeller gevşetilmiş ya da tamamen ortadan kalkmış böylece yaşam tarzları gelişmekte olan ülkelere de sıçramıştır. Sıçramalar bilginin hızlı ve çabuk yayılmasına bağlı olarak gelişmiştir. Sonuç olarak bilgi toplumunda ortaya çıkan bilgi olgusu sınırların gevşemesine ve aşınmasına ya da ortadan kalkmasına neden olmuştur.

Bilgi toplumunda geçmiş ve şimdiki zamanın yanında gelecek konusu da gündeme gelmektedir. Uluslararası rekabetin artması ve hiç olmadığı kadar şiddetlenmesi sonucunda geleceğin pazarlanması şirketlerin hedefleri arasına girmiştir. Eski ekonominin simgesi olan sanayi toplumlarında gelecek kavramı oldukça arka planda kalmaktaydı. Bilgi toplumlarında araştırma-geliştirme harcamaları, yenilik çabaları, gelecekte oluşturulabilecek teknolojilerin alt yapısına yönelik mali kaynaklar ve enerji kaynakları ağırlık kazanmaktadır. Artık gelecek içinde rekabet miktarı artmaktadır.

1.4.1 Bilgi Toplumunda Uygulanan İstihdam Yöntemleri ve Entelektüel Sermaye

Bilgi toplumlarında uygulanan istihdam yöntemlerinde, sanayi toplumlarına ait uygulamalar gündeme gelmemektedir. Tek tip bir anlayış söz konusu değildir. Sanayi toplumunda, birçok yöntem tek tip hale getirilmeye çalışılmıştır. Bilgi toplumlarında ise istihdam edilecek kişilerde, eğitim seviyesi, yabancı dil bilgisi, karar alma süreçlerindeki hızı, stres altında karar alabilme yeteneği, ortaklaşa hareket etme duygusu, liderlik yeteneği gibi özellikler aranmakta, ek olarak sınavlara tabi tutulabilmekte ve kişilik envanterleri çıkarılabilmektedir. Ayrıca çalışma saatlerinde esneklik ortaya çıkarak yarı zamanlı ya da tam zamanlı çalışma şekilleri uygulanmaya başlamıştır. Bilgi toplumlarında Savaş yıllarından ayrı olarak kadın iş gücü hemen hemen bütün sektörlerde giderek artmaktadır.

Son on yıllarda teorisyenler entelektüel sermayeyi, 21.yüzyılda organizasyonel varlığı sağlama sağlayan örgütsel bir mal varlığı olarak tanımlamaktadırlar.⁵⁶ Bilgi

⁵⁶ Kevin J. O'Sullivan, **Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications**, [Electronic Version], Hershey: Business Science Reference, 2010, s.17.

ekonomisinin ortaya çıkışı, maddi kaynakların önemini azaltmış ve bilgi ile entelektüel sermayeye itimat edilmesine neden olmaktadır. Firmaların içinde bilgi kaynakları, hızlı bir şekilde firmaların yaşam gücünü ve rekabet avantajını tanımlayan ciddi entelektüel varlıklar haline gelmiştir.⁵⁷ Bugün, bir şirketin varlığının en önemli belirleyicilerinin onun çalışanları ve çalışanlarının firmaya uyguladığı bilgileri olduğu tekrar açıkça gündeme gelmektedir. Şirket içindeki bireyin değerinin bu şekilde canlanması, bilgi yönetimindeki en önemli anahtar faktörlerden biridir ve yükselen ilgiyle kurum veya şirket kültürünün öğrenilmesini sağlamaktadır.⁵⁸ Bir şirketin bilgi yönetimi alanı içersindeki teknik alt yapı; iç istihbaratını, şirket içindeki bireylerin birliğini ve yayılmış bilgiyi, iç ve dış bilginin keşfini, bilgi haritasını, fırsat üretimini ve güvenliğini (uygun olmayan kullanım) içermektedir.⁵⁹

Şirketlerin iş dünyasında kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin ilk koşulu, insan sermayesine yapılacak sürekli yatırımdan başka bir şey değildir. Başarılı firmalar, ücret yapısının, prim sisteminin, eğitim yatırımlarının şirkete nasıl geri döndüğünü ölçmenin yollarını bulmaya çalışmaktadır.⁶⁰ Sonuçta Entelektüel sermayenin uluslararası rekabete firmalara önemli ölçüde avantaj kazandırması, maliyet etkinliği yaratması ve karlılık artışı sağlaması ile birlikte neredeyse bilançolarda gösterilecek kadar maddi hale gelmesi tesadüf değildir.

İsveç'te bilgiye yatırım; 1994'te 1,4'ten 2000 yılında 2,4'e, Danimarka'da 1994 yılında 1,2'den 2000 yılında 2,1'e, İrlanda'da 1994 yılında 1,2'den 2000 yılında 2,3'e, Finlandiya'da 1994'te 1,0'dan 2000'de 1,8'e ve Amerika Birleşik Devletlerinde 1994 yılında 1,0'dan 2000 yılında 1,7'ye yükselmiştir.⁶¹ Sadece şirketler açısından değil gelişmiş ülkeler çerçevesiyle bakıldığında da bilgiye ve entelektüel sermayeye yatırım makro ölçekte artarak devam etmiştir.

⁵⁷ Albert Z. Zhou ve Dieter Fink, "Knowledge Management and Intellectual Capital: An Empirical Examination of Current Practice in Australia", [Electronic Version], *Knowledge Management Research&Practice*, 2003, 1, (15 Kasım 2010), s.86.

⁵⁸ Eileen M. Milner (Ed.), **Delivering the Vision: Public Services For the Information Society and the Knowledge Economy**, [Electronic Version], London: Routledge Publishing, 2000, s.113.

⁵⁹ Tina C. Chini, **Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations**, [Electronic Version], New York: Palgrave Macmillan, 2004, s.62.

⁶⁰ Yaprak Özer, **Küreselleşme ve Yeni Ekonomi: En büyük Benim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s.160.

⁶¹ Ahmed Bounfour ve Leif edvinson (Ed.), **Intellectual Capital For Communities: Nations, Regions and Cities**, [Electronic Version], Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, 2005, s.56.

Bir açıdan sermaye olarak adlandırılan insan kaynakları ve işgücü kalkınma politikalarının önemini belirtirken, öte yandan bireylerin yetenekleri ve beyin gücünün gelişmekte olan ülkelerin sermaye yetersizliğinin kısır döngüsünü kırabilmesine yönelik umutları attırmaktadır.⁶² Gelişmekte olan ülkelere meydana gelen en büyük sıkıntılardan bir tanesi bilgi toplumuna geçiş aşamalarının tamamlanamamasıdır. Fiziki sermaye yetersizliğini entelektüel sermaye ile kapatabilmesi için düşük eğitim oranlarının yükseltilmesi gerekmektedir.

Entelektüel sermayenin üç bileşeni vardır: Bunlar insan sermayesi, sosyal sermaye ve örgüt sermayesidir.⁶³ Değişen ekonomik ve sosyal şartlar bilgiyi, yetenekleri ve insan sermayesi ulusların ve bireylerin ekonomik başarılarının merkezi haline getirdi. İnsan sermayesi bireysel olarak sahip olunan bilgi ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴ Birçok yazar modern dünyanın “bilgi toplumu” haline geldiğini vurgularken, insan ve sosyal sermayenin örgüt performansı ve ömrü açısından önemini tartışmaktadır.⁶⁵

Bilgi toplumlarında her iş sahasına dönük teknolojilerin gelişmesi ile birlikte eski ekonomiye ait sanayi toplumlarına oranla fiziki güç kullanımı oldukça azalmaktadır. Fiziki gücün azalması, niteliğin artması anlamına gelmektedir. Bu tür artma-azalma bazı zamanlarda iş gücü ya da istihdam açısından olumsuz durumlara da yol açabilmektedir. Fiziki gücün yoğun olduğu sektörlerde, sanayilerde, teknolojinin artması ve buna bağlı olarak fiziki güce bağlılığın azalması mevcut çalışanların işsiz kalmasına yani işsizliğe neden olabilmektedir.

1.4.2 Bilgi ve İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler

2000’li yıllarla birlikte telefondan e-postaya artan iletişim ve bilgi teknolojileri dünyayı daraltmış, gelişen yeni teknolojiler işler arasında, işler ve müşteriler arasında yeni iş yapış şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Teknolojik gelişim ve internet,

⁶² Martin Hilbert ve Jorge Katz, **Building an Information Society: A Latin American and Caribbean Perspective**, [Electronic Version], Santiago: United Nations-ECLAC, 2003, s.182.

⁶³ Angela Baron ve Michael Armstrong, **Human Capital Management: Achieving Added Value Through People**, [Electronic Version], London: Kogan Page Limited, 2007, s.6.

⁶⁴ OECD, “The Well Being of Nations: The Role of Human and Social Capital”, Centre For Educational Research and Innovation, 2001, <http://www.oecd.org/dataoecd/36/40/33703702.pdf> (20 Kasım 2010), s.17.

⁶⁵ Johannes M. Pennings ve Filippo Carlo Wezel, **Human Capital, Inter-Firm Mobility and Organizational Evolution**, [Electronic Version] UK: Edward-Elgar Publishing Limited, 2007, s.81.

zaman ve uzaklık sınırlarını ortadan kaldırarak, küresel çapta ticaret için yeni fırsatları ortaya çıkarmış, şirketler dünya çapında kaynak ve işlemlerden yararlanabilecek hale gelmişlerdir. Bu anlatılanlar çerçevesinde, söz konusu değişiklikler, yeni fırsatları ve riskleri beraberinde getirmekte ve böylece şirketler artan rekabete ayak uydurmak için, uluslararası ekonominin pazar koşullarıyla uyumlu stratejiler geliştirmeye çalışmışlardır.

21.yüzyılla birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilik dalgaları, ekonomiler üzerinde belirgin ve kalıcı etkiler oluşturmuş ve özellikle dijital teknolojilerdeki hızlı gelişme ve yarattığı dinamik etkilerin sorgulanması, yeni ekonomi kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Yeni ekonomiye ait en temel ürün ve hizmetler olan, enformasyon ve iletişim teknolojileri beraberinde, enformasyonun bilgiye dönüştüğü, bilginin yönetimi, işlenmesi ve dağıtımı ile ilgili endüstrileri de yaratmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yeni ekonomide değişen teknolojik alt yapının, tek başına yeni ortamın oyuncularının kazançlı çıkabilmeleri için yeterli olmadığı gerçeğidir. Bu nedenle de, yeni ekonomiyi oluşturan bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemelerden maksimum verimliliğin alınabilmesi, ekonomideki aktörlerin oyunun yeni kurallarına uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olacaktır.

Enformasyon, finansal hayatta başarının en önemli belirleyicilerindendir. Finansal işlemlerde, enformasyonun tam, doğru ve zamanında elde edilmesi son derece önemlidir çünkü finansal işlem yapanlar kararlarını elde edebildikleri enformasyona dayanarak oluştururlar.⁶⁶

Bilgi toplumunun doğuşunda bilgi teknolojisi büyük rol oynamıştır. Buhar makinesi, elektrik ve içten yanmalı motorları içeren enerji teknolojisinin sanayi toplumunu ortaya çıkarması gibi, bilgi teknolojisi de bilgi toplumunu ortaya çıkarmıştır. Bilgi teknolojisi, hem yeni mal ve hizmetlerin ortaya çıkmasına hem de verimliliğin artmasına yol açmıştır. Günlük hayatın bir parçası haline gelen cep telefonları, elektronik haberleşme, elektronik bankacılık, elektronik alışverişler gibi yenilikler bilgi teknolojisinin bir sonucudur. Yeni mal ve hizmetlerin ortaya çıkması kadar bunların

⁶⁶ Ömer Önalın, **Finans Mühendisliğinde Matematiksel Modelleme**, İstanbul: Avcıol Basım, 2004, s.98.

maliyetinin de düşmesine yardımcı olan teknoloji toplum açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.

İletişim ve bilgi teknolojileri var olan haberleşme biçimlerini değiştirmiş ve yeni, daha etkin bilgiye yönelik haberleşme kanalları ortaya çıkarmıştır. Faks, internet üzerinden yapılan telefon, video konferans ve e-posta akla gelen ilk örneklerdir. Sonraları daha ileri modelleri de boy göstermiştir.

İnternet ve elektronik posta hizmetlerini diğerlerinden biraz kenara ayırmak gerekir. Şirketlerin yönetim kademelerinde, örgüt içi ve örgütler arası iletişimin daha hızlı ve etkin sağlanması açısından e-posta ve internet oldukça işlevlidir. Ayrıca karar alma ya da işleri sonuca ulaştırma süreçlerinde elektronik imza vasıtasıyla kullanılabilir. Sonuç olarak maliyetlerin azaltılması açısından önemli şekilde katkılar yapmaktadır.

Elektrik ve elektronik teknolojisindeki gelişmeler kişi ve kurumların birbirleriyle haberleşmesini, belirli merkezlerden bilgi ve haber akışını alışık olmadığımız boyutlarda kolaylaştırmıştır. Daha önceleri, uzun araştırmalar ve maliyetler sonucu ortaya çıkan bilgilerin ve yeniliklerin ticari alana aktarılması ve yaygınlaşması imkânı inanılmaz derecede hızlanmıştır. Üretim faktörlerinin içinde artık bilgi de ayrı bir kavram olarak yerini almış, diğer üretim faktörlerinden daha önemli bir konuma gelmeye başlamıştır.⁶⁷

Genellikle çok uluslu ve ulus ötesi şirketlerde denetim ve kontrol temel iletişim teknolojileri ile bilginin çabuk elde edilebilmesi ile alakalıdır. Çalışanların performansı, işlere olan katkısı, işi iyi yapanların ve kötü yapanların kimler olduğu hızlı olarak belirlenebilmektedir.

Şirketlerde, bilgi-iletişim-haberleşme teknolojileri sayesinde aynı kademe ya da farklı bölüm ve birimlerde çalışanlar ürettikleri performansı diğer çalışanlarla birlikte karşılaştırma imkânına sahip olabilmektedir. Dolayısıyla kendilerini hangi alanda geliştirmek durumunda olduklarını görebilmektedirler.

⁶⁷ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Belkıs Çorakçı (çev.), İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1994, s.69.

1.4.3 Dijital Ekonomi Anlayışının Ortaya Çıkması

1990'ların ortalarından beri internet etkisinde küresel bir pazar yaratma çabası süregelmektedir. Bu başka bir deyişle dijital ekonomidir. Amerika, Japonya ve Avrupa ülkeleri şiddetli bir şekilde dijital ekonominin büyümesini desteklemektedirler.⁶⁸ Dijital ekonomi, 1990'lardan beri toplumların ilgi odağı haline gelmiştir. Yazılı eserlerin, müziklerin, oyunların ve filmlerin dijital hale gelmesinin sonucu olarak mallar bir yerden başka bir yere neredeyse maliyetsiz hareket edebiliyor.⁶⁹ Bu durum da uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin yeni yönetim modelleri ve rekabet stratejileri ortaya koymasına neden olmaktadır.

İnternet teknolojilerindeki hızlı gelişme, dijital ekonomideki iş süreçlerine büyük bir etki yaptı. Bilgi kaynaklarına olan bağlılık arttı ve internet ve dijital ekonomideki artışlarla desteklendi. İçinde bulunulan dijital ekonomideki şirketler, yıkıcı rekabetin zorlamasıyla yenilikçi stratejiler geliştirmeye, malların, bilginin ve hizmetlerin transferini tedarikçilere, müşterilere ve en önemlisi tüketicilere yapmak için gerekli en etkin yolu bulmaya çalıştılar.⁷⁰

Dijital ekonomi ile birlikte şirketler müşterilerle çok daha yakın ilişkiye girebilmekte ve eş zamanlı olarak çok daha kolay kalite ve hizmet karşılaştırması yapabilmektedirler. Dijital ekonomide aynılaşıma sonucu fark yaratan rekabet stratejilerine olan ihtiyaç gittikçe artan bir hale gelmektedir. Müşteriler ve potansiyel müşteriler hakkında bilgi elde etmek daha kolay hale geldiği gibi, bu durum şirketleri olası fırsatlara ve risklere karşı hazırlıklı hale getirmektedir. Şirketler dijital ekonomide kullandığı teknolojileri daha çok müşteri sadakatini elde etmek için kullanmaktadırlar.

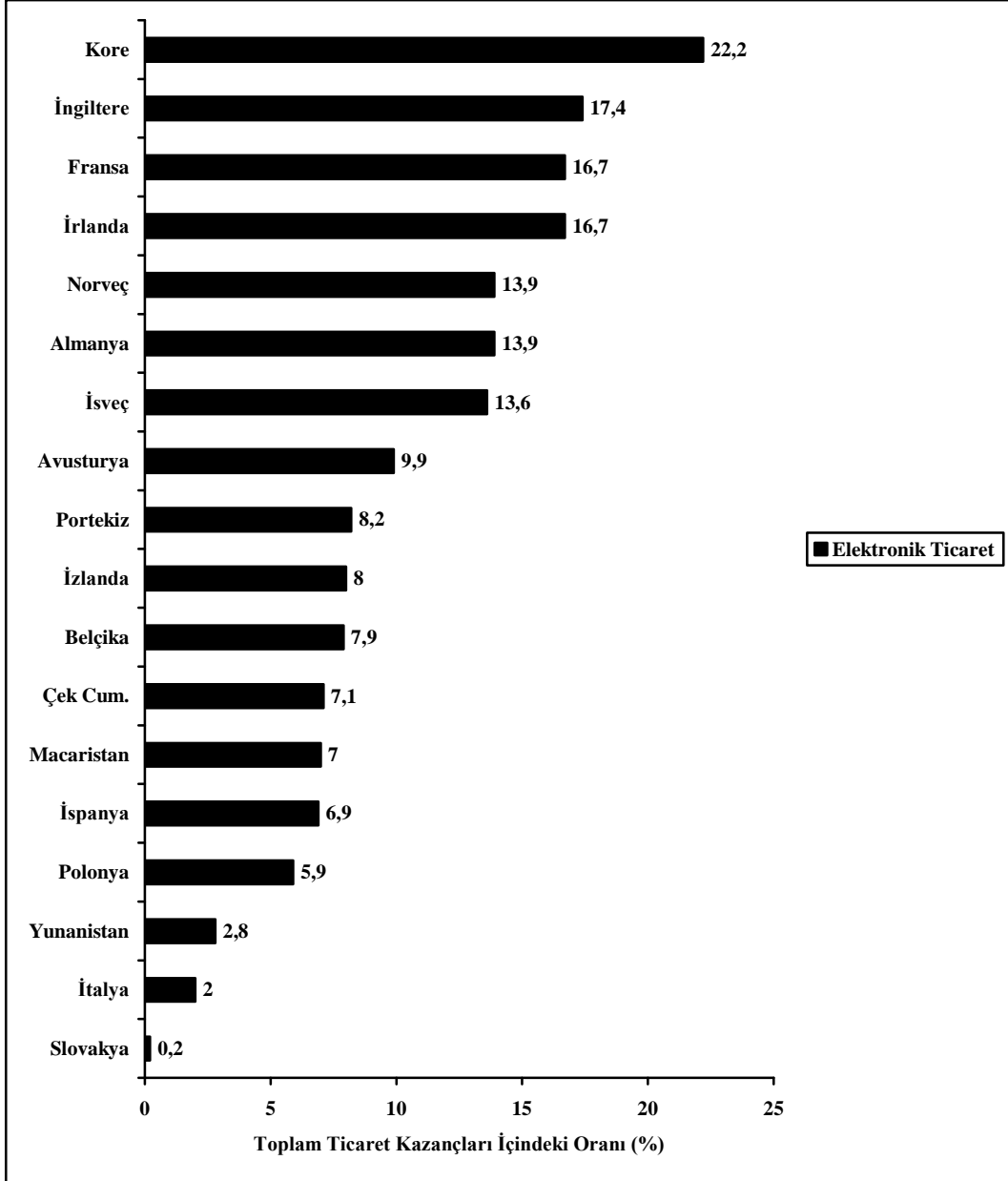
Dijital ekonomi ile birlikte, firmalar ürünlerini bilgisayar ağlarının olumsuz etkilerine karşı önceden anons edebilme ve tanıtılabilme imkânına sahip olmuşlardır. Ayrıca firmalar, kendi mallarına ait bilgilere karşı teknolojik ve yasal önlemler alma hakkını yine dijital ekonomide elde etmişlerdir.

⁶⁸ Osamu Sudoh (Ed.), **Digital Economy and Social Design**, [Electronic Version], Tokyo: Springer-Verlag, 2005, s.13.

⁶⁹ Gerhard Illing ve Martin Peitz (Ed.), **Industrial Organization and The Digital Economy**, [Electronic Version], Massachusetts: MIT Press, 2006, s.1.

⁷⁰ Mahesh Raisinghani (Ed.), **Business Intelligence in the Digital Economy: Opportunities, Limitations, and Risks**, [Electronic Version], Hershey: IDEA Group Publishing, 2004, s.60.

Dijital ekonominin getirdiği başka bir özellik ise elektronik ticarettir. Elektronik ticaret, şirketin ticari aktivitelerinin, dijital veriler vasıtasıyla internette yayılmasını sağlayan teknoloji olarak tanımlanır.



Şekil I. Şirketlerin Elektronik Ticaretten Elde Ettiği

Kazançların Toplam Ticaret Kazançları İçindeki Oranı (%), 2006

Kaynak: OECD, "The Future of the Internet Economy: A Statistical Profile", [Electronic Version] **OECD Ministerial Meeting on the Future of the Internet Economy**, Seoul: Korea Communication Commission. 17–18 June 2008, s.25.

Çoğu ülkede elektronik ticaret hala toplam ticaretin küçük bir kısmını oluşturmasına rağmen artmaya devam etmiştir. 2006 yılında, elektronik ticaret, Kore, İngiltere, Fransa ve İrlanda'da toplam ticaretin %15'inden fazlasını oluşturmaktadır. (Şekil. I)

Dijital ekonomi ile birlikte şirketlerin özellikle bilgi teknolojileri bölümlerinde güncellemelere ve değişikliklere gidilmiştir. Rakiplerine göre en yeni ve daha çabuk şekilde ürünü sunmak dijital ekonominin olmazsa olmaz ilkesi haline gelmiştir. Fiziksel olarak küresel ekonomide çarpışan ve rekabette en üst seviyeleri hedefleyen şirketler, sanal ortamda da rakiplerine üstünlük kurma gayretinde olup kar alanlarını genişletmek ve pazar paylarını büyütme amacındadır. Bu amaç şirketlerin sahip olduğu rekabet stratejilerini yenileme veya güncelleme gereğini hissetmesini doğurmuştur.

1.5 ÇİN VE HİNDİSTAN'IN YENİ DİNAMİKLER YARATMADA ROLÜ

Çin ve Hindistan yüksek nüfusu ile birlikte, ekonomileri neredeyse 1980'li yılların başından itibaren hızlı ve yayılarak büyümektedir. Şimdiden dünya gayri safi milli hâsılasının neredeyse %5 ve %2'sine ulaştılar. 1978'den beri Çin'in ekonomik olarak büyümesi dünya ekonomisi istatistiklerine bakıldığında en büyük sürpriz ve etki yaratan büyümelerden biri olarak adlandırılmaktadır. Bu iki ülkenin nüfusa dayalı çok büyük emek güçleri ve genişleyen yetenek temelleri büyük çapta üretim demektir.

Tablo IV'da Çin'in ve Hindistan'ın da dâhil olduğu altı büyük ekonominin hem geçmişte, hem günümüzde hem de gelecekte dünya gsmh'sı, yıllık ortalama gerçek büyüme oranları ve dünya ekonomik büyümesine ortalama katkı oranları açısından durumları % olarak ortaya konulmaktadır. Dünya GSMH'si, yıllık ortalama gerçek büyüme oranları ve dünya büyümesine ortalama katkı oranları dünyanın tamamında 100 olarak alınmaktadır.

Tablo IV

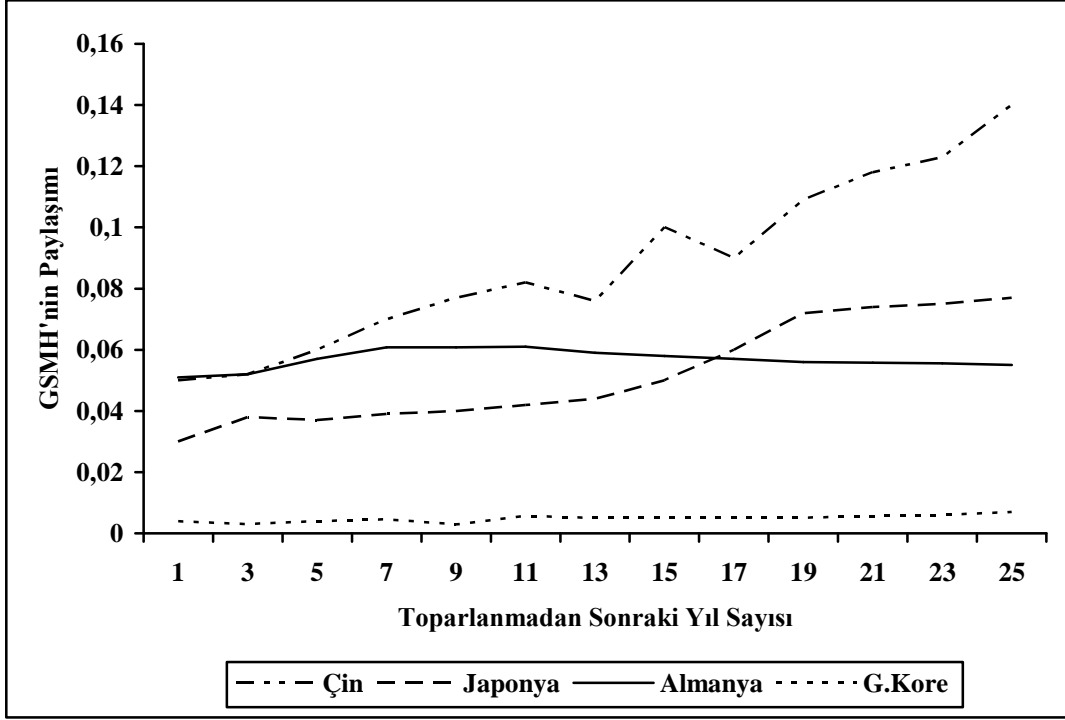
Altı Büyük Ekonomide GSMH, (%)

Ekonomi	Dünya GSMH' sı Paylaşım Oranı		Yıllık Ortalama Gerçek Büyüme Oranları		Dünya Büyümesine Ortalama Katkı	
	2004	2020	1995-04	2005-20	1995-04	2005-20
Çin	4,7	7,9	9,1	6,6	12,8	15,8
Hindistan	1,7	2,4	6,1	5,5	3,2	4,1
A.B.D	28,4	28,5	3,3	3,2	33,1	28,6
Japonya	11,2	8,8	1,2	1,6	5,3	4,6
Almanya	6,6	5,4	1,5	1,9	3,0	3,3
Brezilya	1,5	1,5	2,4	3,6	1,5	1,7
Dünya	100,0	100,0	3,0	3,2	100,0	100,0

Kaynak: L. Alan Winters ve Shahid Yusuf (Ed.), **Dancing with Giants: China, India and the Global Economy**, [Electronic Version], Singapore: The World Bank and The Institute of Policy Studies Publications, 2007, s.6.

2004 ile 2020 yılları arasında hem Çin'in hem de Hindistan'ın dünya gayri safi milli hâsılası içindeki payı artacaktır. Yıllık büyüme oranlarına bakıldığında, iki ülkenin de büyüme oranları azalmasına karşın, diğer dört ülkeye oranla daha yüksek seviyede olacaktır. 1995 ve 2004 yılları arasında ise, Çin iyi bir performans sergileyerek dünya büyüme oranına %12,8'lik bir katkı sağlamıştır. 2005 ile 2020 yılları arasında bu iki ülkenin de dünya büyüme oranlarına katkısında artış olması öngörülmektedir (Tablo IV).

Şekil II'de dünya GSMH'sinin paylarının değişimi verilmektedir.



Şekil II. Dünya GSMH' sinin Paylarının Değişimi

Kaynak: Winters ve Yusuf, s.9.

25 senelik periyoda bakıldığında, Çin'in dünya gayri safi milli hâsılasındaki payı neredeyse 0,06'dan 0,14'e kadar gelmiştir. Aynı süreçte Japonya'nın da dünya gayri safi milli hâsılasındaki payında artışlar görülmesine karşın, Çin'in oldukça uzağında kalmıştır (Şekil II).

20 yıldır süregelen Çin'in ekonomik büyümesi, onun küresel ekonomiye bağlanmasıyla gerçekleşmiştir. 2001 yılında DTÖ' ye katılmasından sonra dış ticaret ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları Çin'in dünya ekonomisinde genişlemesine çok önemli katkılar yapmıştır. 2001 ile 2005 yılları arasında, Çin'in yapmış olduğu ihracat ve ithalatın dolar cinsinden değeri sırasıyla yıllık %29,3 ve %25,3 artmış, 2005 yılında ise Çin'in ihracatının %58'i dış ülkelere ait firmalardan kaynaklanmıştır. Bu performansın bir sonucu olarak Çin'in dünya ithalatındaki payı 2001 yılında 3,3'ten,

2004 yılında 5,9'a yükselmiştir.⁷¹ 1997 Temmuz ayı başında İngiltere'den geri aldığı Hong Kong ise tam bir finans devidir. Çin'in ekonomik gücüne yeni bir boyut eklemiştir, hem Çin'e yaptığı doğrudan yatırımlarla(yılda 35–40 milyon dolar kadar) hem Çin'in finansal ihtiyaçlarını karşılama yoluyla.⁷² Bu gelişmeler de Çin'i dünya ticaretinde ana katılımcılardan biri ve politika belirleyici yapmış, Japonya'yı geride bırakarak Asya bölgesinde dominant ticaret gücü haline getirmiştir. Boyutlarına, genişlemesine ve dışa dönük yapısına bakıldığında Çin'in, küresel ticaret sisteminde ve onun politikasının oluşturulmasında önemli bir rolü ve etkisi olduğu açıkça ortaya çıkmıştır.

Hindistan şirketleri, 1980 ve 1990'larda kendi hizmetlerine göre iç pazarlarının sınırlı olanakları olduğu için deniz aşırı yatırımlara girişmişlerdir. Bu şirketlerin Amerika'da yaptığı yatırımlar sonrasında adını duyurmasıyla Hindistan büyük şirketlerin dikkatini çekmiştir. Böylece bu şirketler Hindistan'da ortaklıklar aramaya başlamıştır. Intel firmasının en büyük çip dizayn merkezinin Bangalore'de açmıştır. Ayrıca Texas Instrument ve Micro Devices şirketleri de bu tür bir yolu izlemeyi planlamışlardır.⁷³

Araştırılan çok uluslu şirketlerin %90'ından fazlası Çin'de yaptıkları ortaklıkların en az diğer pazarlarda yaptıkları ortaklıklar kadar performans verdiğine inanmaktadırlar.⁷⁴ Çin'de de durum farklı değildir. Ekonomik performansını inanılmaz ölçüde arttıran Çin, yapılan araştırmalara göre küresel ekonomide ve rekabette hep en üstte kalmak isteyen şirketler açısından önemli bir seçenek haline gelmektedir.

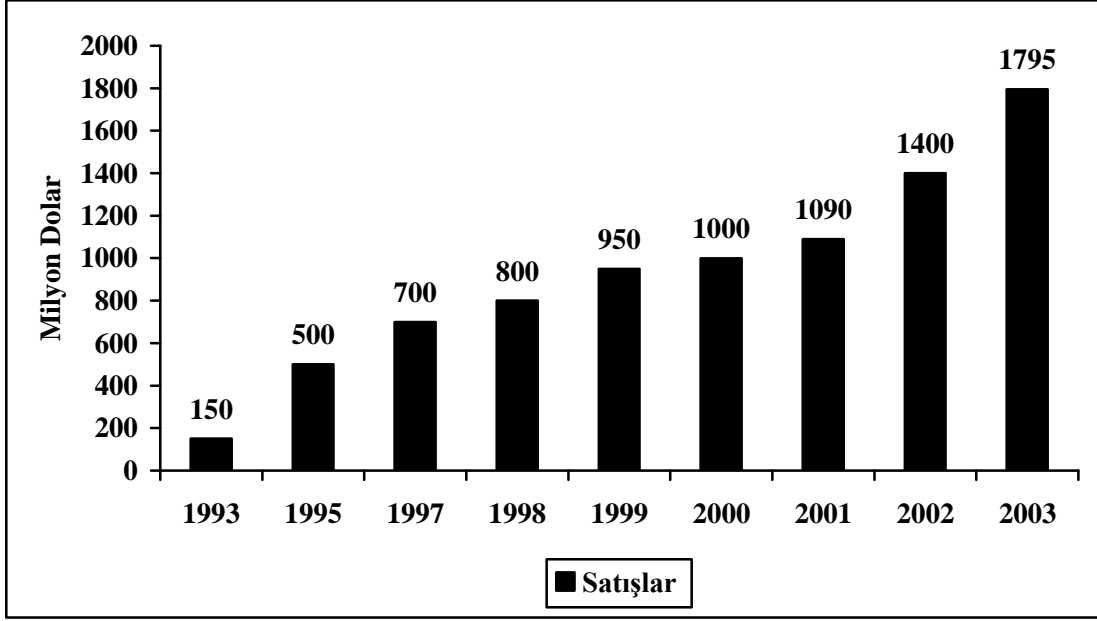
Şekil III'te çok uluslu bir şirket olan Preter & Gamble'ın Çin'de 10 senelik periyodu kapsayacak şekilde (1993–2003) yaptığı satışlardan elde ettiği gelirler milyon dolar cinsinden ortaya konulmaktadır.

⁷¹ Barry Eichengreen (Ed.), Charles Wyplosz ve Yung Chul Park, **China, Asia and the New World Economy**, New York: Oxford University Press, 2008, s.145.

⁷² Kazgan, 2002, ss.58–59.

⁷³ Winters ve Yusuf (Ed.), ss.45–46.

⁷⁴ Peter A. Kenevan ve Xi Pei, "A Survey of Multinational Corporations Find Expectations for More and More Profitable Alliances in China", *The View From The Corporate Suit*, August 2003, <http://mkqpreview1.qdweb.net/PDFDownload.aspx?ar=1332> (17 Nisan 2010), ss.12–13.



Şekil III. Procter & Gamble Şirketinin Çin'deki Satış Trendi

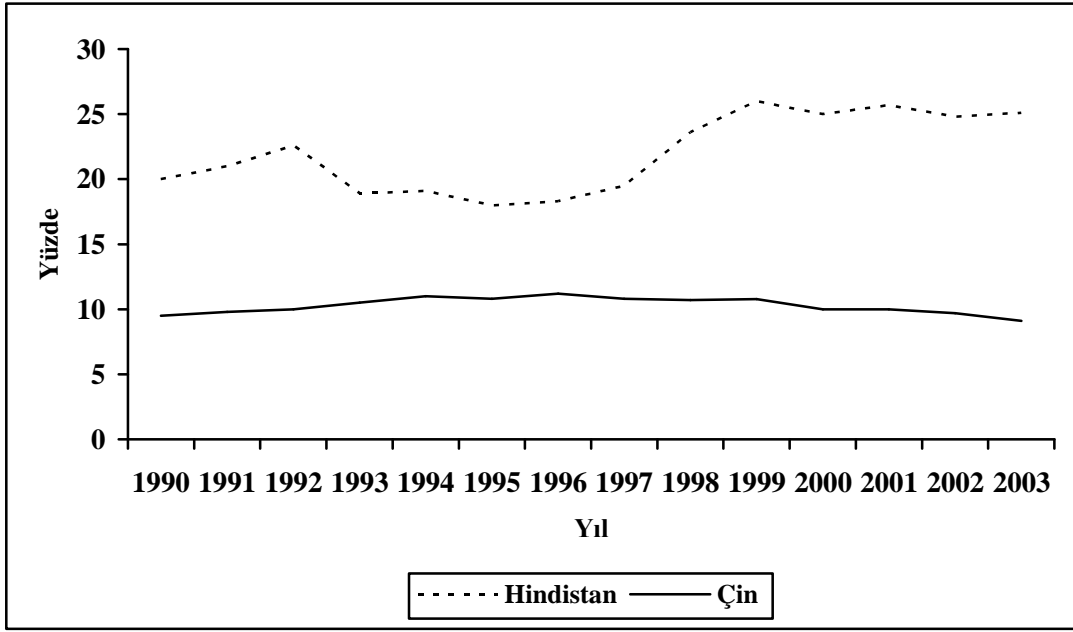
Kaynak: CLSA Asia Pacific Markets, Chindia: The Shape of Things To Come, Summer 2005, <http://www.fullermoney.com/content/2005-06-30/RameshCINDIA--cls.pdf> (29 Kasım 2010), s.17.

Dünya sıralamasında ilk 50 çok uluslu şirketten biri olan Procter & Gamble Şirketinin Çin'in dünya ekonomisi ve ticaretinde yükselen ve dominant konuma gelmesi sonucunda Çin'deki pazarlama uygulamalarından aldığı sonucu göstermektedir. 10 yıllık süreye bakıldığında satışlarında devamlı artış görülmüştür (Şekil III). Bu da şirketin küresel rekabette yerini korumak için Çin'i seçmesinin tesadüf olmadığını ortaya koymaktadır.

Hindistan ve Çin gibi iki de ülkenin dünya ekonomisi ve ticaretinde söz sahibi olmasının önemli yanlarından bir tanesi küresel boyutta rekabet eden şirketler için önemli bir pazar haline gelmesidir. Diğeri ise Hindistan ve Çin'e ait yerli şirketlerin enternasyonal rekabete dâhil olmasıdır.

Çin'de talep yüksek olmasına karşın, Çinli şirketler emeğin maliyetini düşürmek ve dış kaynak yaratmak için modern yönetim tekniklerine uyum sağlamaya çalışmışlardır.

Hindistan, son 15 yılda yaklaşık 45 milyar dolar Amerikan sermaye yatırım akımına uğramıştır.⁷⁵ Doğrudan yabancı yatırımların ve özellikle Amerikan yatırımlarının Hindistan ekonomisinde ve firmalarında önemi, hizmet sektörünün içinde yer alan bilgi teknolojileri ve finansal hamlelere yaptığı genişleme ve çeşitliliğidir.



Şekil IV. Hizmet Ticaretinin Toplam İhracattaki Payı

Kaynak: Winters ve Yusuf, s.71.

Hindistan'ın hizmet ticaretinin toplam ihracattaki payı, sadece bilgi işlem hizmetlerinin büyük bir hızla ortaya çıktığı 2000'li yıllardan itibaren değil, 1990–2003 arası dönemde Çin'in hizmet ticaretinden daha fazla olmuştur. Hindistan'daki hizmet ticaretinin toplam ihracattaki payı %20 civarında başlamıştır. Bu durum da Çin'in hizmet ticaretinin neredeyse iki katından fazladır. 1990'ların sonlarına doğru, Hindistan'ın hizmet ticaretinde düşüş yaşanmış, 1999 yılı ile birlikte hızlı bir artışa başlamıştır (Şekil IV).

⁷⁵ Piya Mahtaney, **India, China and Globalization: The Emerging Superpowers and the Future of Economic Development**, [Electronic Version], New York: Palgrave Macmillan, 2007, s.24.

Hindistan hizmet ticaretinde 1990'ların başından itibaren önemli ölçüde dinamik bir hareket göstermiştir. Öyle ki kendisi gibi bir başka yükselen ekonomi olan Çin'i bile bu alanda ikiye katlamıştır. Hizmet ticaretindeki hareketlenmenin çoğunluğu bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeleri tetiklemiş ve Hindistan'ın yerel firmalarının bundan yarar elde etmesini sağlamıştır. Bu şekilde yavaş yavaş dışarıya açılan yerel firmalar küresel ölçekte rekabet eden şirketlerin karlılık ve maliyet azalımı sağlayan rekabet avantajları arayışına neden olmuştur.

Tablo V

İhracat Eğilimi: Yerel ve Yabancı Şirketlerin Karşılaştırılması 1998–2002

(Milyar Dolar)

Yıl	Yerel Firmaların İhracatı	Yerel Firmaların Sınai Çıktısı	Yerel Firmaların İhracat Eğilimi(%)	Yabancı Şirketlerin İhracatı	Yabancı Şirketlerin Sınai Çıktısı	Yabancı Şirketlerin İhracat Eğilimi(%)
1998	85,32	509,8	16,74	67,23	167,6	40,12
1999	88,23	537,5	16,41	73,54	189,5	38,80
2000	107,73	622,1	17,32	99,10	234,6	42,24
2001	110,31	682,3	16,17	110,56	272,2	40,62
2002	129,23	784,8	16,47	141,02	319,3	44,17

Kaynak: Theodore H. Moran , Edward M. Graham ve Magnus Blomström (Ed.), **Does Foreign Direct Investment Promote Development?**, [Electronic Version], Washington: Institute For International Economics, 2005, s.324.

Çin'in yabancı sermaye yatırımlarını destekleme politikası olumlu yönde artarak devam etti. Çin, DTÖ' ye üye olmadan önce yabancı sermaye yatırımlarını kısıtlayıcı uygulamalar ve küçük iç pazarı yabancı sermayeye uygun değildi. Daha önce

de belirtildiği gibi Çin'in DTÖ' ye katılımıyla birlikte yabancı sermaye akımına uğradı ve yerel firmaları adeta şaha kalktı. 1998 ile 2002 yılları arasında Çin'in yerel şirketlerinin sınaî çıktısı, kendi ülkesinde yatırım yapan yabancı şirketlerin çıktısına oranla muazzam bir büyüklüğe ulaştı. İhracat eğilimi bakımından kendi ülkesinde yatırım yapan yabancı şirketlerin gerisinde kalsa da Çinli şirketler; ihracat miktarı bakımından bakıldığında 2002 ve 2001 yılı hariç yabancı şirketlerden daha fazla ihracat yaptılar (Tablo V). Bu göstergeler de Çin gerçeğinin bilhassa çok uluslu şirketlerin küresel rekabetteki yerini tehdit ettiğinin bir kanıtıdır.

Çin ve Hindistan'ın dünya ekonomisinde hızla yükselmesi, firmalarının yavaş ama birikimli bir şekilde uluslararası rekabete uyum sağlamasına yol açmaktadır. Bu iki ülkenin şirketlerinin küresel ölçekte yıllardan beri en üst sıralarda dolaşan şirketlere karşı bir takım zorluklar çıkarması söz konusudur. Bu zorluklardan en önemlisi "emtiyalaşma" bir başka ifade ile aynılaşma sorunudur. Aynılaşma sorunu fiyatların düşmesine neden olarak pazarlama giderlerinin artmasına neden olmaktadır. Küresel boyutta gerçekleşen şiddetli ve yüksek rekabet sonucunda ürün ve hizmetler giderek birbirine benzemekte ve aynı mal ve hizmet sayısı gittikçe artmaktadır. Mal ve hizmetlerin emtiyalaşması sorunun temelinde Çin ve Hindistan firmalarının teknoloji taklit yetenekleri ve bunu ucuza satmaları yatmaktadır.

Şirketler açısından aynılaşma sorunundan kurtulmanın yolu farklılaşmaktan geçmektedir. Bu da yenilik yaratma ile mümkündür. Çin ve Hindistan gibi iki dev ülkenin uluslararası ekonomide gittikçe etkin hale gelmesi şirketleri teknolojik ve yenilik süreçleri açısından karlılığı ve düşük maliyetleri sağlayacak rekabet stratejileri üretmeye yöneltmektedir.

1.6 KÜRESEL EKONOMİNİN AKSAMASINI ENGELLEYEN KURUMLAR

20. yy. da yerel ekonomiler, ulusal ekonomilerle yer değiştirirken, ulus devlet anlayışı güç kazanmıştı. Ulusal hükümetler, ulusal ekonomik sistemi kontrol ettiği için gerekliydi. Küresel ekonominin başlangıcıyla bu süreç tersine döndürüldü. Küresel

ekonominin doğası gereği, ulus devletin ekonomik sistemi kontrol etme gücü azalıyordu. Ulus devletin ölçeği, uzantıları ve gücü azaldıkça, şirketlerin küresel ekonomideki rolü gittikçe artıyordu. Bu artışı sağlayan önemli faktörlerden bir tanesi şirket birleşmeleriydi. Şirketlerin birleşme aktiviteleri 1998 yılında yaklaşık 2,4 trilyon dolardı. Bu rakam 1990 yılındakinden 4 kat, 1997 yılından ise %50 daha fazlaydı. Gittikçe büyüyen çok uluslu şirketler, herhangi bir ulusal şirketten daha büyüktü. Bir Japon şirketi olan Nippon şirketi 1990 yılında neredeyse en büyük piyasa değerine sahipken 1998 yılında en büyük 10 şirket listesinin yakınından dahi geçemedi.⁷⁶

Tablo VI

2000 Yılıının İlk İki Ayındaki En büyük 4 Birleşme

		Alıcının Şehri		Satıcının Şehri	Anlaşma Miktarı (Milyon Dolar)
Tarih	Alıcı		Satıcı		
10 Ocak	American Online	Dulles, Va	Time Warner Inc	New York	165,937.55
7 Mart	VeriSign	Mountain View	Network Solution	Herndon, Va	17,779.00
17 Ocak	JDS Uniphase	San Jose	E- Tek Dynamics	San Jose	14,247.74
29 Şubat	Cap Gemini	Paris	Ernst & Young	New York	11,197.15

Kaynak: Hwa A. Lim ve Da. Hsuan Feng, "A Global Economy without a Global Government", *Verizontal*, 2000, Vol.7, No.1, http://www.utdallas.edu/research/vpred/documents/reports/2000_07_global_economy.pdf (30 Kasım 2010), s.8.

⁷⁶ Hwa A. Lim ve Da. Hsuan Feng, "A Global Economy without a Global Government", *Verizontal*, 2000, Vol.7, No.1, http://www.utdallas.edu/research/vpred/documents/reports/2000_07_global_economy.pdf (30 Kasım 2010), s.8.

Küresel ekonominin temellerinin sağlamlaştırılmaya başladığı dönemde özellikle çok uluslu şirketlerin ekonomik durumlarını daha da güçlendirmek için birleşme faaliyetlerine giriştiği görülmektedir. Bunlardan en önemlisi 165 milyon doları aşan anlaşma miktarı ile American Online Şirketi'nin Time Warner Şirketi ile birleşmesidir (Tablo VI).

Küresel ekonomi, en son sınırdaki sermaye akımlarını sağlamak için ekonomik yapıları ve sosyal politikaları ulus devlet düzeyinde değiştirmiştir. Ulus ötesi yatırımlardan dolayı ulus devletlerin yapılarının varlığı kuşatma altına girmiştir. Bu doğrultuda atılan önemli adımlardan bir tanesi ulus devletinin yeniden yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmanın amacı devlet kontrollerinin, kamu kuruluşlarının özelleştirilerek ve uluslararası finans hareketleri ile uluslararası ticaretin akışının sağlanmasıyla azaltılmasıdır. Böylece ulusal ekonomiler küresel ekonomiye uyumlu hale getirilmiş olmaktadır. Yatırım ve ticaret engellerinin aşamalı bir şekilde çoğu devlet tarafından kaldırılması küresel ticarete de hız vermektedir. Bütün bunların yanında hızlı gelişmelerin ve bilgi-işlem ile iletişim teknolojisinin yayılması, fikirlerin ve bilginin benzeşmeyen toplumlarda, ulus devletlerde ve ulusal sınırlarda akışına izin vermektedir. Bu gelişmeler de ulusal ekonomilerin küresel ekonomiye bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır.⁷⁷

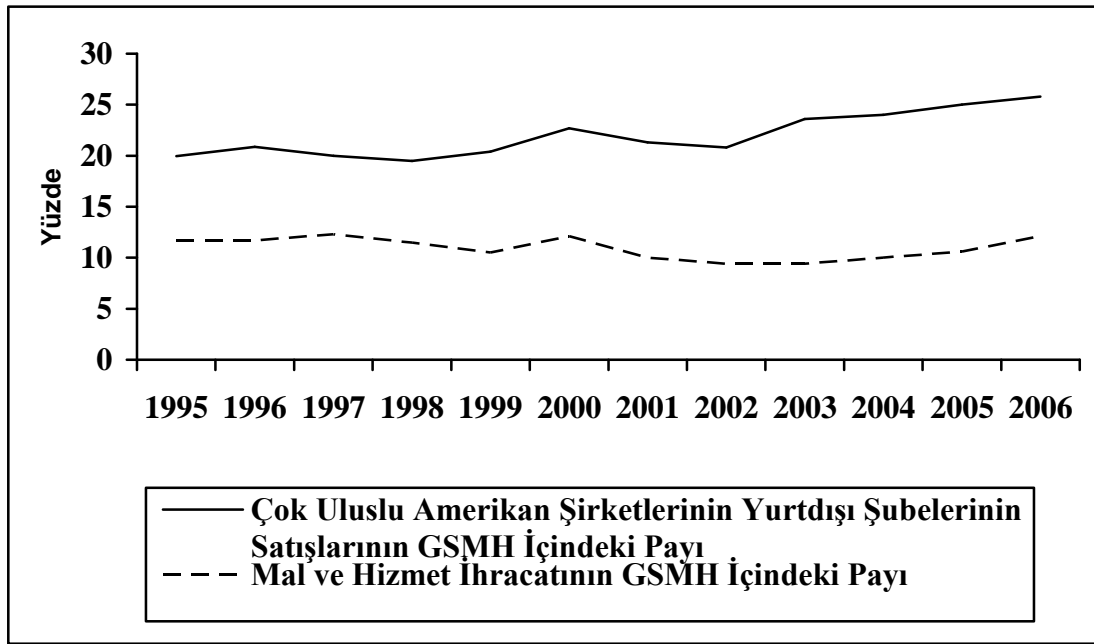
Ekonomik küreselleşme dünya ekonomisinde yayılan kara bir delik gibi her şeyi içine almakta ve her şeye hükmetmektedir. Bu delik büyük şirketler tarafından kazanılmış üretken bir özelliğe sahiptir. Çok uluslu veya ulus ötesi olarak adlandırılan büyük şirketler yatırım yaptıkları ve küresel ticarete yön verdikleri için, küresel ekonomide liderlik rolünü üstlenmiş durumundadırlar.⁷⁸

⁷⁷ Jose G. Vargas-Hernandez, "The transfer of Governance From the Nation State to a Corporate Global Economy". http://cgfs.hu.edu.jo/conference%20papers/Jos%C3%A8%20G.%20Vargas-Hern%C3%A0ndez%20_Global%20economy_.pdf (23 Aralık 2010), paragraf.8-9.

⁷⁸ Jose G. Vargas-Hernandez, "The transfer of Governance From the Nation State to a Corporate Global Economy". http://cgfs.hu.edu.jo/conference%20papers/Jos%C3%A8%20G.%20Vargas-Hern%C3%A0ndez%20_Global%20economy_.pdf (23 Aralık 2010), paragraf.12.

En büyük 100 ulus ötesi şirketlerin sahip olduğu varlıkların değeri yaklaşık 4,2 milyar dolardır. Bu oran dünya ekonomisinin %14,6'sına eşittir. Ayrıca bu şirketlerin değeri Latin Amerika ülkelerinin gayri safi milli hâsılasından oldukça fazladır. ⁷⁹

Küresel ekonomiyi yönlendirenler iki bölümden oluşmaktadır. Birincisi, 500 tane büyük şirketlerdir (çoğunluğu çok uluslu şirketler). İkincisi ise sayısı tahminen 37000 olan ve G-7 ülkelerine ait olan şirketlerdir. En büyük 500 şirketin yaklaşık %48'i Amerikan, %28'i Avrupalı ve %9'u Japon şirketleridir. Amerikan ulus ötesi şirketlerinin değeri geriye kalan en büyük 50 şirketin değerini aşmaktadır. 5 sektörde birinci sırada yer alan Amerikan şirketlerinin oranı neredeyse %60'tır. Bu şirketler genelde uluslararası hale getirilmiş ekonomilerdeki iç pazarlar için standartlaştırılmış ürünler üretmektedirler. ⁸⁰



Şekil V. Amerikan Çok Uluslu Şirketleri

Kaynak: BusinessWeek, "Multinationals. Are They Good For America", [Electronic Version], 10 March 2008, s.45.

⁷⁹ Jose G. Vargas-Hernandez, "The transfer of Governance From the Nation State to a Corporate Global Economy". http://cgfs.hu.edu.jo/conference%20papers/Jos%C3%A8%20G.%20Vargas-Hern%C3%A0ndez%20_Global%20economy_.pdf (23 Aralık 2010), paragraf.13.

⁸⁰ Jose G. Vargas-Hernandez, "The transfer of Governance From the Nation State to a Corporate Global Economy". http://cgfs.hu.edu.jo/conference%20papers/Jos%C3%A8%20G.%20Vargas-Hern%C3%A0ndez%20_Global%20economy_.pdf (23 Aralık 2010), paragraf.14-16.

1995 ile 2006 yılları arasında her yılda Amerikan şirketlerinin yurtdışı şubelerinin satışının GSMH içindeki payı, mal ve hizmet ihracatının GSMH içindeki payını geçmiştir. Ayrıca 1995 yılından 2006 yılına kadar Amerikan şirketlerinin satışlarının GSMH içindeki payı artmıştır (Şekil V). Bu durum amerikan çok uluslu şirketlerinin küresel ekonomideki yerini ve önemini göstermektedir. Öte yandan hiçbir Avrupalı ya da Japon firma, Amerikan şirketlerinin yakaladığı bu üstünlüğü yakalayamamıştır.

Tablo VII'da gelişmiş ve gelişmekte olan kırk ekonomide 1994 ile 2001 yılları arasında şirket sayıları verilmektedir. 1994 ile 2001 yılları dâhil olmak üzere her yıl içinde şirket sayıları ülkeler bazında ve toplamda açıklanmaktadır.

Tablo VII**Ekonomilere ve Yıllara Göre Şirket Sayısı, 1994-2001**

Ekonomi	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Arjantin	6	6	9	6	7	13	16	14
Avustralya	34	36	38	42	46	49	83	125
Avusturya	25	25	28	37	42	39	38	32
Belçika	26	26	33	48	53	62	59	51
Brezilya	–	3	29	43	77	89	149	136
Kanada	98	117	140	142	197	213	203	208
Şili	42	42	53	57	59	56	55	1
Kolombiya	4	3	6	31	12	8	38	33
Çek Cum.	11	11	38	67	79	61	57	33
Danimarka	55	53	61	66	69	69	66	57
Finlandiya	26	26	31	39	59	67	68	68
Fransa	140	142	189	221	274	311	300	267
Almanya	184	186	225	265	323	362	337	269
Yunanistan	20	26	35	41	44	59	72	75
Macaristan	1	1	4	3	7	11	10	7
Hindistan	44	44	85	140	140	284	279	223
Endonezya	21	21	24	26	21	11	5	34

Tablo VII (Devamı)

Ekonomi	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
İrlanda	14	13	17	19	20	22	20	18
İsrail	8	8	12	16	27	32	35	8
İtalya	18	18	43	45	49	63	67	59
Japonya	324	377	933	1037	1243	1269	1199	1234
G. Kore	517	636	683	752	794	853	860	890
Malezya	57	82	94	91	102	120	125	123
Meksika	21	32	16	21	28	43	46	48
Hollanda	40	43	61	69	75	71	66	58
Norveç	23	23	32	43	49	47	34	35
Pakistan	1	1	3	5	8	12	9	5
Peru	–	1	1	50	48	52	46	44
Filipinler	3	2	3	2	4	3	9	8
Polonya	1	1	4	9	21	23	26	25
Portekiz	9	9	10	13	16	17	15	14
Singapur	12	12	18	19	26	24	27	26
G. Afrika	5	6	10	11	10	14	18	20
İspanya	19	19	29	29	40	42	46	40
İsveç	52	64	85	92	111	108	94	84

Tablo VII (Devamı)

Ekonomi	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
İsviçre	61	62	86	89	103	99	98	94
Tayvan	6	7	17	33	55	58	71	59
Tayland	31	42	48	35	27	19	76	73
İngiltere	327	356	369	408	408	401	377	348
A.B.D	986	1171	1323	1428	1526	1637	1605	1442
Toplam	3311	3802	4983	5650	6430	6869	6896	6483

Kaynak: William Shaw ve Michael Pomerlano (Ed.), **Corporate Restructuring: Lessons From Experience**, [Electronic Version], Washington: The World Bank Publications, 2005, s.242.

Küresel olarak, 1994 yılında 3311'den 2000 yılında 6896'ya kadar farklılaşan ve toplam olarak 44424 olan firma sayısı verilmiştir. Toplamda 40 ülke ele alınmıştır. Amerika en fazla şirket sayısına sahiptir ve onu en yakından Japonya izlemektedir. Pakistan ve Filipinlerde ise sınırlı sayıda şirket varlığı gözükmemektedir (Tablo VII). Verilerden de anlaşılacağı üzere bu alanda da Amerika üstünlüğü devam etmektedir.

1960'ların sonundan 1990'lara kadar dünya çapında şirketlerin yabancı ülkelerdeki aktiviteleri üçe katlandı. 1990'ların sonunda, Amerikan şirketlerinin üretimi Japon ve Avrupalı çok uluslu şirketlerin üretimini ikiye katladı.

Küresel ekonomide piyasalar müşteri ihtiyaçlarını gözeterek şekilde şirketler tarafından dönüştürülmektedir. Yeni dönemde ortaya çıkan homojen talepten dolayı, şirketler yüksek kaliteli ürünler içeren pazarlarda hareket ve rekabet edebilmek için yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Bölgeler ve ülkeler arasında tüketim alışkanlıkları farklılaşmasına rağmen şirketler üretim sürecinde ölçek ekonomisinden, dağıtım ve uluslararası pazarlama stratejilerinden yararlanarak fiyatlarını düşürebilme imkânı elde etmektedirler.

1.6.1 Ticari ve Politik Entegrasyonlar

Artan korumacılık sorunu GATT müzakerelerinin Uruguay görüşmelerinde (1986–1993) ele alındı. Bu görüşmelere önkçkilerinden çok daha kapsamlıydı.⁸¹ Şirketlerin küresel ekonomideki hareket alanını genişleten en önemli gelişmeler ekonomik ve politik serbest ticaret anlaşmalarıydı.

Genel olarak GATT oluşturulma sürecinde, ilk başta ticaret engellerinin kaldırılması gündeme geldi. Daha da derine inildiğinde GATT, ticaret engellerinin kaldırılmasının çevresel kurumlarla ve güvenlik standartları ile sağlanmasını içeriyordu. GATT, çok taraflı yatırım anlaşmalarını işleyişini ve 100'ü aşkın ülkeyi kapsayan bir sürecin düzenlemelerini kapsıyordu. GATT' ın bu kadar çok düzenlemeyi içermesi süreci yavaş ve uygulanması zor bir hale getiriyordu. Daha sonra NAFTA süreci başladı. NAFTA, çok uluslu şirketlere, hükümetlerin dayattığı rahatsız edici herhangi bir kuralı yok etme, ezip geçme hakkı veren ve küresel ekonominin akışını sağlayacak bir kurum olma özelliğini taşıymaktaydı. Ulusal işleyiş, NAFTA' nın 1102. maddesinde şöyle tanımlandı: Ulusal hükümetler, yabancı şirketlere, yerli şirketlere davrandığı gibi davranacaktı. 1105. maddede ise “Bütün yabancı şirketlere uluslararası kurumların gereksinimlerine göre davranılacak” tanımı getirildi. Şirketlere el konulmasından elde edilecek tazminat hakkı ise 1110. maddede açıklığa kavuşturuldu. Bu maddeye göre ulusal hükümetin yaptığı yeni düzenlemeler, şirketin gelecekteki karlarını veya değerini azaltıyorsa, şirketin zararlarından dolayı ulusal hükümete dava açma hakkı olduğu belirtilmemkteydi.⁸²

NAFTA ve DTÖ' nün maddeleri karşılaştırıldığında NAFTA, DTÖ' den bile güçlü durmaktadır. DTÖ' de bir hükümetin diğer hükümetle rekabete girişmesine izin verilirken, NAFTA' da şirketlere doğrudan ulusal hükümetleri dava etme hakkı verilmektedir.⁸³ Böylece şirketler, ulus devletten daha fazla güce ve statüye sahip olmaktadırlar.

⁸¹ John Sloman, **İktisat Makro**, Ahmet Çakmak (çev.), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2004, s.412.

⁸² Ted Nace, **Gangs of America: The Rise of Corporate Power and the Disabling of Democracy**, [Electronic Version], San Francisco: Berret-Koehler Publishers Inc., 2003, ss.224-226.

⁸³ Nace, s.247.

Enron Şirketi, Dünya Bankası'nın üçüncü dünya ülkeleri hükümetlerine yaptığı baskıyla, Hindistan, Dominik Cumhuriyeti, Panama, Kolombiya ve Guatemala'da anlaşmalar yapıp 2001 yılında 21 Milyar dolar elde etmiştir. Ayrıca Enron çok uluslu şirketi, bu yatırımları yapabilmek için Dünya Bankası'ndan da finansal destek görmüştür.⁸⁴ Küresel ekonominin işleyişini sağlamakla yükümlü bir başka kurum olan Dünya Bankası'nın bir amerikan şirketinin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı görülmektedir.

Merkez içinde ABD'nin kültür egemenliğine direnme, şimdiden Batı Avrupa'yı olsun, Japonya'yı olsun, bundan kurtulmak için gerekli önlemleri almaya götürüyor. Nasıl ABD kökenli pembe dizilerin ya da vur-kır filmlerinin egemenliğinden kurtulma savaşı veriyorlarsa, bu alanda da bilinçle savaşıma giriyorlar. Ancak Çevre'nin yatırımsızlıktan kıvranan, özelleştirme baskısı altında günlük yaşamını kurtarmak için dünya devlerine altyapı kurumlarını satan ülkelerinde, bu endişenin önceliği olamıyor. Bu bakımdan, önümüzdeki yıllarda Merkez'in Çevre üzerindeki kültür egemenliğinin artması kaçınılmazlaşıyor. İngilizcenin küreselleşen dünyanın ortak dili olmasıyla neredeyse kesin gibi.⁸⁵

Çok uluslu şirketlerin ve çoğunlukla Amerikan şirketlerinin kültürler üzerindeki etki yoluyla rekabet stratejilerini kolaylıkla yürürlüğe koyabildikleri görülmektedir. Bunlardan bir tanesi Amerikan şirketlerinin İngiliz dilini kullanarak ve şirket kazanımları-birleşmeleri yoluyla medya ve markalı ürünlerde küresel şirket imparatorluğu yaratması şeklindedir. Bu başarıları onlara kültürel hegemonya sağlamaktadır.

Tablo VIII'da hem gelişmiş ekonomilere ait ulus ötesi şirketlerin ekonomi ve yerleşim yoğunlukları açısından hem de gelişmekte olan ülkelerin sahip olduğu ulus ötesi şirketlerin ekonomi ve yerleşim yoğunlukları itibariyle sayısal istatistikleri verilerek pozisyonları ortaya konulmaktadır.

⁸⁴ Nace, s.225.

⁸⁵ Kazgan, s.263.

Tablo VIII

İki Kategoride İlk 100 Ulus Ötesi Şirketin Yerleşimleri

Dünyanın En Büyük Ulus Ötesi Şirketleri		GOÜ'lerin En Büyük Ulus Ötesi Şirketleri	
Ekonomi	Yerleşim Yoğunluğu	Ekonomi	Yerleşim Yoğunluğu
Amerika	92.0	Amerika	50.0
İngiltere	91.0	Hong Kong (Çin)	33.9
Hollanda	89.6	İngiltere	33.7
Almanya	87.4	Çin	30.0
Fransa	83.5	Singapur	26.4
İtalya	81.4	Hollanda	25.0
Brezilya	81.0	Japonya	22.5
Belçika	80.0	Malezya	20.3
İsviçre	79.4	Kanada	16.2
Meksika	78.0	Avustralya	15.0
Kanada	77.3	Almanya	15.0
İspanya	76.4	Cayman Adaları	13.7
Singapur	73.7	Tayvan	13.2
Polonya	72.0	Virjin Adaları	12.5

Tablo VIII (Devamı)

Dünyanın En Büyük Ulus Ötesi Şirketleri		GOÜ'lerin En Büyük Ulus Ötesi Şirketleri	
Ekonomi	Yerleşim Yoğunluğu	Ekonomi	Yerleşim Yoğunluğu
Japonya	70.3	Bermuda	11.2
Çek Cum.	70.0	Fransa	11.2
Avustralya	69.7	Brezilya	10.4
Arjantin	68.0	Belçika	10.0
Çin	66.0	Meksika	9.5
Hong Kong (Çin)	65.6	Polonya	8.8
Avusturya	64.0	Çek Cum.	7.5
Portekiz	64.0	İtalya	7.5
Danimarka	61.0	İspanya	7.5
Finlandiya	55.1	G. Kore	6.7
Macaristan	55.0	Avusturya	6.2
İsveç	54.5	Kolombiya	6.2
Lüksemburg	54.0	Danimarka	6.2
Rusya	54.0	Panama	6.2
Malezya	53.5	İsveç	6.2
Norveç	53.5	İsviçre	6.2
Venezüella	52.0	Bir. Arap Emirlikleri	6.2

Tablo VIII (Devamı)

Dünyanın En Büyük Ulus Ötesi Şirketleri		GOÜ'lerin En Büyük Ulus Ötesi Şirketleri	
Ekonomi	Yerleşim Yoğunluğu	Ekonomi	Yerleşim Yoğunluğu
Türkiye	50.0	Arjantin	5.0
G. Kore	49.5	Şili	5.0
Yeni Zelanda	49.0	Macaristan	5.0
Tayvan	49.0	Nikaragua	5.0

Kaynak: UNCTAD, World Investment Report. 2006. http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf (18 Ocak 2010)

Verilere göre, ulus ötesi şirketlerin birçoğu Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Hollanda'da yatırım yapmışlardır ve yerleşimlerini oluşturmuşlardır. Amerika ayrıca gelişmekte olan ülkelere ait ulus ötesi şirketler tarafından da en çok yatırım yapılan ve yerleşim alanı oluşturan ülke olmuştur. Hong Kong ve İngiltere bu alanda Amerika'yı takip etmişlerdir (Tablo VIII).

Gelişmiş ülkelerden ayrı olarak, gelişmekte olan ülkelere ait ulus ötesi şirketlerin yerleşim alanları Doğu Asya ve Güney Doğu Asya bölgesinde gerçekleşmiştir. Bu durum sürpriz değildir çünkü gelişmiş ülkeler ait ulus ötesi şirketler dışında ortaya çıkan ulus ötesi şirketlerin çoğunluğu bu bölgeye aittir. Yerleşim alanları açısından bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerin ulus ötesi şirketleri ile gelişmiş ülkelerin ulus ötesi şirketleri arasında oldukça büyük farklar vardır. Bir başka deyişle Merkez-Çevre ayrımında Çevre ülkelerin ulus ötesi şirketlerinin Merkezinkilere yaklaşması mümkün gözükmemektedir.

Gelişmiş ülkelere ait çok uluslu ve ulus ötesi şirketler, Kendilerinde mevcut olan ileri teknoloji ve yenilik imkânlarıyla ürettikleri hizmetleri v ürünleri oldukça fazla miktarda tüketilebilir hale getiriyor. Daha sonra güncelliğini kaybeden teknolojileri de satarak tüketme şekillerinin hâkim olarak devam etmesini sağlıyor. Ayrıca bilgi-

iletişim-haberleşme teknolojileri yayıldıkça hâkimiyet daha hızlı ve etkin biçimde gerçekleşiyor. Hâkimiyet arttıkça daha önce zorluklarla girebildiği pazarları daha kolay ele geçirebiliyor. Hem etkin üretim modelleri ile hem de teknoloji ile yerleştirdiği tüketim şekilleri ile çevre ülkelerde faaliyete geçen şirketler, o ülkelerin milli gelir seviyesine ve harcama miktarına uygun olarak seçtiği pazarlama yolları ile ekonomileri küreselleşmenin gereksinimlerine uygun olarak dönüştürebiliyor ve süreci bu şekilde tamamlayabiliyorlar.

Gelişmiş ülkeleri sahip olduğu çok uluslu ve ulus ötesi şirketler, küresel ekonomide karlılık, maliyet ve doğal olarak rekabet açısından her bölgeye ulaşabilmek için küreselleşmenin içerdiği bölgeselleşme stratejisini uygulayarak kendi ülkesinde çevreyi koruma, doğayı tahribata ilişkin aşamadıkları engelleyici yasaları karşı geliştirmekte olan ülkelerde konumlanacağı alanları özenle belirlemektedirler. Sonrasında uluslararası örgütlerin ya da kurumların geliştirmekte olan ülkelerdeki hukuki ve ekonomik yaptırımları ile birlikte kendileri açısından en ideal şartları elde etmektedirler. Sonuçta uluslararası rekabete ilişkin birçok uygulamayı ya da stratejileri çok daha rahat yürürlüğe koyabilmektedirler.

Gelişmiş ülkelerin şirketlerinin birbirleri arasında teknolojik açıdan rekabet anlayışı oldukça şiddetlidir. Şirketler öncelikle ortaya çıkardığı yeni teknoloji ile bir sonraki dönemde kullanacağı teknoloji arasındaki süreyi belirlemektedir. Bu süre içerisinde elde ettiği yeni teknolojiyi merkez ülke sınırları dâhilinde bulunan kendi rakiplerine çoğunlukla aktarmamaktadır; ancak bu arada bulduğu yeni teknolojilerin ömrüne tükenmesine yakın geliştirdiği bir başka yeni teknolojiyi piyasaya sürmeye hazırlanmaktadır. Teknoloji eskiyince, geliştirmekte olan ülkelere vakit geçmeden satmaktadır. Hemen ardından diğer yeni teknolojiyi çıkararak merkez içindeki rakiplerini rekabet koşullarında gelişmiş ülke sınırlarında mağlup ederken çevre ülkelere sattığı eski teknolojilerle karlılığına ve gelir artışlarına katkı yapabilmektedirler. Eğer küresel ölçekli merkez ülkeye kayıtlı şirket yeni teknoloji üretiliyorsa ya onları üretebilen daha alt ölçekli firmaların teknolojisini satın alıp geliştirmekte, ya onları üretenler ile birleşmekte ya da onları satın alarak rekabetteki güçlü konumunu sürdürmektedirler.

Merkez ülkelerin sahip olduğu ulus ötesi ve çok uluslu şirketlerin uluslararası rekabete ilişkin kısa zamanda monopol gücü olmasına neden olan bir başka etken kendi yerleştirdikleri marka imajlarıdır. Tüketici gruplarına arkasında yaşam biçimi ve değer yaratma anlamı verdikleri için henüz markalaşma sağlayamamış şirketlere oranla önemli derecede rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Gelişmiş ülkelerin ulus ötesi şirketlerinin çoğu tüketiciler üzerinde marka yoluyla egemenlik kurabilirken, gelişmekte olan ülkelerin şirketleri marka yaratmada genelde kullandıkları ucuz teknolojiler ve mali sorunlara bağlı olarak hizmette kalite esnekliği sebebiyle başarılı olamamaktadırlar.

Çok uluslu şirketlerin diplomatik süreçlere de ilgisi vardır. Kendilerini ilgilendirecek küresel gündemi belirlemede de oldukça etkilidirler. DTÖ görüşmelerinde Amerikan çok uluslu şirketleri kendi ülkelerinde ticari faaliyetlerde bulunan yabancı yatırımcılara karşı tavsiye verme hakkı elde etmişlerdir. American Express şirketi finansal hizmetlerin küresel gündeme girmesini sağlamıştır. Hollywood ise kültürel mal ve hizmetlerin dünya çapında yaygınlaşmasını sağlamıştır.

DTÖ görüşmelerinde Amerikan şirketleri finansal hizmetler, telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri sektöründe tavsiye veren ve güçlü konumuna gelmiştir. Çelik, tarım, araba ve hava yolları sektöründe ise Amerikan çok uluslu şirketleri daha çok savunmacı yaklaşım izlemişlerdir.

GATT ve DTÖ görüşmelerinin ayrıntılarına inildiğinde şirketlerin küresel ekonomiyi yönlendirmedeki etkinliğinin daha da fazla olduğu açıkça görülmektedir. Büyük şirketler görüşmeler sırasında DTÖ üyelerini etkilemeyi başarmışlardır. Bu başarı güney ülkelerinin GATT şemsiyesi altına girmesini sağlamıştır. Sonuçta kuzeyli ulus ötesi veya çok uluslu şirketler güney ülkelerinin pazarlarına girişlerinin önündeki engeller ortadan kaldırılmıştır. 1986 yılında başlayan ve 7 yıl süren GATT görüşmeleri sonrasında gelişmiş ülkelerin şirketlerinin avantajının bulunduğu sektörlerin(hizmet

sektörü gibi) liberalizasyonu ve ayrıca ulus ötesi şirketlerin aktiviteleri için “Entelektüel Mülkiyet Hakları” ve diğer koruma faaliyetleri tanıtılmıştır.⁸⁶

GATT görüşmelerinde en önemli lobi çalışmaları Amerika sınırları içerisinde yapılmıştır. Büyük şirketlerin yeni gelişen pazarlara girebilmesi için ticaret serbestliğinin yanında bazı şeylerin GATT uygulamaları altında sonuca ulaştırılması aşamasında endüstri ittifakı kurulmuştur. Örneğin, Hizmet Endüstrisi Koalisyonu hizmet sektörü açısından yeni ticaret rejimi için lobi çalışmaları yapmıştır. Entelektüel Mülkiyet Komitesi ise ticaretle ilgili entelektüel mülkiyet haklarını GATT gündemine sokmuştur.⁸⁷

GATT görüşmelerinin ilk yıllarında Avrupalı şirketlerin lobisi etkin olarak yer almamıştır. Tarım ile ilgili konular çıkmaza girdiğinde Avrupalı çok uluslu şirketler ciddi bir biçimde lobi yapmaya başlamışlardır.⁸⁸

GATT görüşmelerinde stratejik konulardan bir tanesi de entelektüel mülkiyet haklarıdır. Entelektüel mülkiyet hakları büyük şirketlerin entelektüel mülkiyetlerini DTÖ üyesi ülkelerin sınırları içerisinde koruma altına alması demektir. Koruma altına alınan haklar telif hakları, ticari marka, patentler ve endüstriyel tasarımlardır. Amerikalı, Japonyalı ve Avrupalı şirketler entelektüel mülkiyet haklarının korunması fikrini ortaya atmışlardır. Bu çerçevede ilk adım 13 tane Amerikan şirketini (bunlardan bazıları Briston Mayers, Squibb, Du Pont, Monsanto ve General Motors şirketleridir.) bir araya getiren Entelektüel Mülkiyet Komitesi tarafından atılmıştır. Bu komite aynı zamanda GATT’ın gündemine de mülkiyet haklarını sokan komitedir. Böylece şirketler açısından küresel özel sektör hükümeti de ortaya çıkarılmıştır.⁸⁹

Güney ülkeleri çok fazla entelektüel mülkiyet haklarına sahip olamamıştır; ancak bu ülkelerde bio-çeşitlilik söz konusudur. Özellikle ilaç ve tarım alanında güney ülkelerinde patentler üretilmiştir. Güney ülkelerinde, hesaplamalara göre ürünler ve teknoloji için alınan patentlerin %80’i ulus ötesi şirketlere aittir. Güney ülkeleri bu

⁸⁶ Ann Doherty ve diğerleri, **Europe Inc.: Regional and Global Restructuring and The Rise of Corporate Power**, 2nd Ed. London: Pluto Press, 2003, s.128.

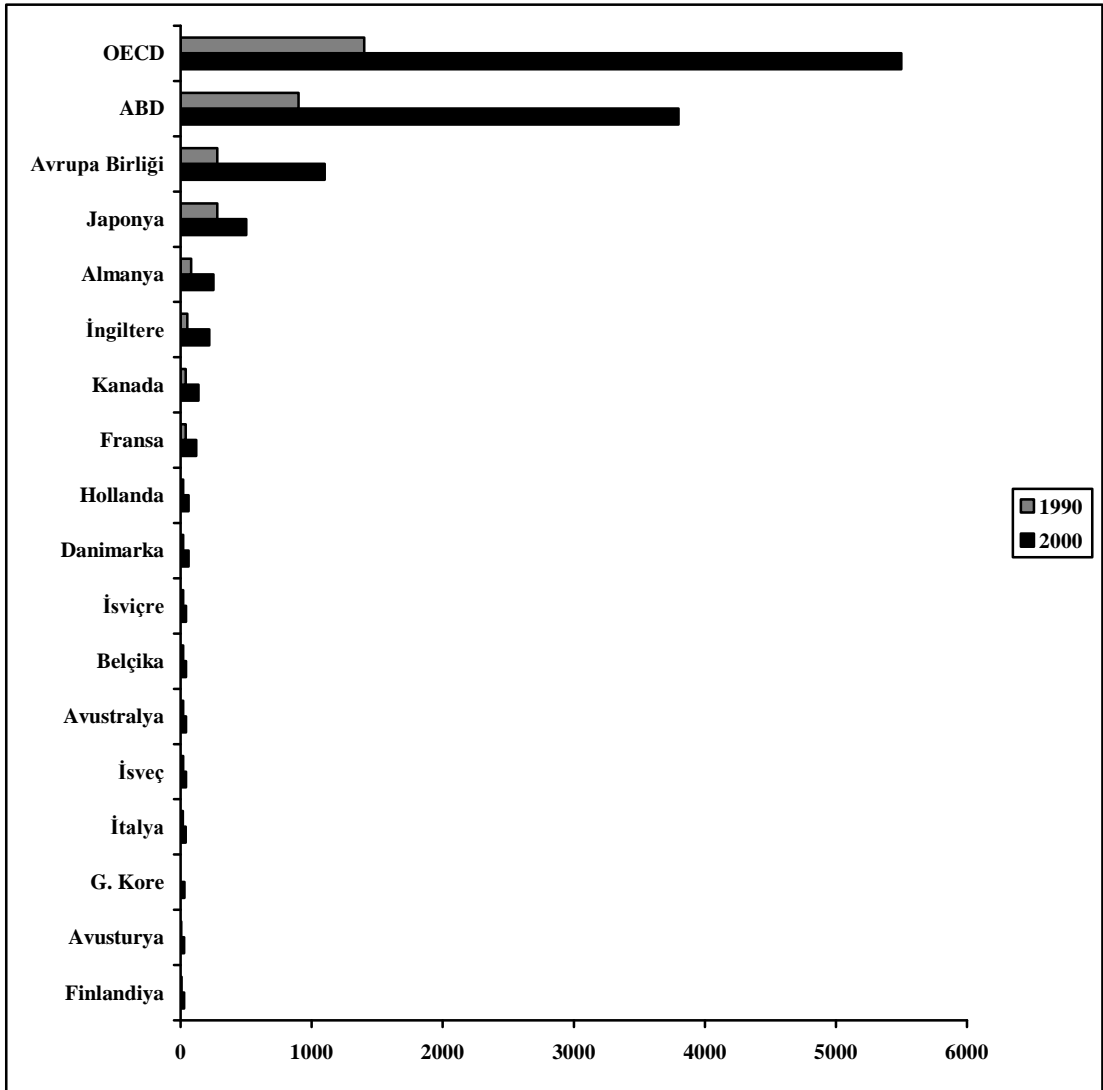
⁸⁷ Doherty ve diğerleri, s.128.

⁸⁸ Doherty ve diğerleri, s.128.

⁸⁹ Doherty ve diğerleri, s.129.

duruma karşı çıkarken, şirket sektöründeki 111 üyeden 96'sına sahip ABD delegasyonu her şey için patent alınabilir olduğunu belirtmiştir.⁹⁰

Yalnız IBM'in 2000 yılında patent ve teknoloji lisanslamasından elde ettiği karlar 1,5 milyar dolara ulaşmıştır. Amerikan ilaç sanayisi Hindistan'a zayıf patent koruması nedeniyle yıllık 500 milyon dolar kaybedeceğini öngörmüştür. Ancak dünya çapında patent ve diğer lisanslardan kazancı 36 milyar dolar olmuştur.⁹¹



Şekil VI. Biyo-Teknoloji ve Patentler

Kaynak: OECD, Genetic Inventions, Intellectual Property Rights and Licencing Practices: Evidence and Policies, 2002, <http://www.oecd.org/dataoecd/42/21/2491084.pdf> (2 Aralık 2010), s.36.

⁹⁰ Ann Doherty ve diğerleri, ss.129–130.

⁹¹ Curtis Cook, **Patents, Profits and Power: How Intellectual Property Rules the Global Economy**, [Electronic Version], London: Kogan Page Limited, 2002, s.23.

GATT görüşmelerinde entelektüel mülkiyet hakları konusunda şartlarını kabul ettiren Amerika, Japonya ve Avrupa Birliği ülkelerinin OECD ülkeleri toplamından sonra bio-teknoloji alanında en fazla patent alan konumda olması şaşırtıcı değildir. 2000'li yıllarda Amerika biyo-teknoloji alanında yaklaşık 3800 patent almıştır (Şekil VI).

GATT'taki düzenlemelerle Amerika'ya, Avrupa Birliği'ne ve Japonya'ya ait büyük şirketlerin güney ülkelerindeki biyoloji kaynaklarını kendi kontrolleri altına alabilmektedir. Böylece gelirlerini daha da fazla arttırabilmektedirler.

1.6.2 GATT Sürecinde Rol Alan Şirketler

Çok uluslu ve ulus ötesi şirketlerin GATT çatısı altında attıkları bir başka önemli adım ise finansal hizmetler anlaşmasıdır. Buradaki amaç, gelişmekte olan ülkelerin bankacılık, sigorta ve komisyon hizmetleri sektörlerinde etkin olabilmek için bilgi ve haberleşme teknolojileri önündeki ticaret engellerinin kaldırılmasıdır.

Barclays PLC, Chase Manhattan, ING Group, Ford Financial Services Group, The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Bank of America ve CitiGroup gibi banka ve sigortacılık alanında devleşen ulus ötesi şirketleri ile gelişmekte olan ülkeler ikna edilmiştir.⁹²

Çok uluslu şirketlerin diplomasiye önem vermesinin bir başka nedeni de küresel standartları belirlemek istemeleridir. Burada ulus devletin kontrolünü aşan rekabet ortaya çıkmıştır. Çok uluslu şirketler birbirleriyle rekabet ederken standartları istedikleri gibi ortaya koyma amacını gütmüşlerdir. Örneğin, JVC firması Sony ve Philips' e karşı video kayıt cihazı standartlarını belirlemede zafer kazanmıştır ve rekabette bir adım öne geçmiştir.

Avrupa'daki çok uluslu şirketlere bakıldığında ise belirli başarılar kazanıldığı görülmektedir. Nokia ve Ericsson, ikinci nesil mobil iletişimde GSM dünya standartlarını belirlemiştir. Sonucunda küresel ekonomide oldukça fazla rekabet avantajı elde etmiştir.

⁹² Doherty ve diğerleri, s.132.

Bazı çok uluslu şirketler ise diplomasi yolunu da bir kenara koyarak tamamen saldırgan bir tutum izlemeyi seçmişlerdir. Örnek olarak Amerikan merkezli Exxon şirkettir. Küresel ısınma ve iklim değışiklikleri uyarılarına aldırmayan petrol şirketi, Amerikan hükümetinin petrol şirketlerine koyduğu standartlara uymayacağını açıklamıştır.

Çok uluslu şirketlerin rolünü arttıran ve küresel ekonomideki liderliğini perçinleyen uluslararası kurumlar ve kültürel etkiler, bu şirketlerin kendi rekabetlerini yaratmasını ve bu rekabette her zaman en üstlerde kalmasını sağlayan rekabet stratejilerini uygulayabilmesi için ulusal anlamda ortaya çıkacak sorunları ortadan kaldıran bir takım düzenlemeler getirmiştir. Böylece çok uluslu şirketlerin ulus devletlerden bile fazla güce sahip olmasını düzenleyen kurullarla stratejilerini uygulamasının önündeki engeller ortadan kalkmıştır.

2. OPERASYONEL ETKİNLİK

2.1 REKABET AVANTAJI OLARAK OPERASYONEL ETKİNLİK

Hâlihazırda dünyanın en büyük ekonomileri 49 ülke ve 51 şirketten oluşmaktadır.⁹³ Ekonomik açıdan böyle bir güce sahip olan şirketler bazı stratejiler izleyerek konumlarını koruyup güçlendirmektedirler.

1970'lere kadar Batı ülkelerindeki şirketler ticari faaliyetlerini koruma oranları arttırılmış rekabetçi durumlarda gerçekleştirmekteydi. Ticaret engelleri, iletişim sorunları, coğrafi uzaklık, korumalı pazarlar, yabancı firmaların yerel ya da ulusal pazarlarda rekabet etme kapasitesini sınırlamaktaydı. Bu gibi durumlarda şirketlerin operasyonel etkinlik ve maliyetlerini azaltma gibi hedefleri, amaçları yoktu.

20. yüzyılın son çeyreğine girildiğinde ise, şirketler düşük fiyatlı yüksek kalite içeren ürünlerin bulunduğu şiddetli rekabetle yüzleşmek zorunda kaldılar. Pazarlar (ulusal ya da yerel olsun), serbestleştirme hareketlerinin de etkisiyle bir anda tek bir küresel mekân haline geldi. Çok uluslu ve ulus ötesi olarak adlandırılan küresel ölçeğe sahip şirketler, bütün dünyayı kendi hedef pazarları olarak görmeye başladılar. Yüksek rekabet seviyesine sahip uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için şirketler maliyetlerin azaltılmasına, kaliteye, hıza ve yeniliğe odaklandılar.

Uluslararası ekonomide şirketlerin etki alanı ve lobileri sayesinde veya şirketlerin kontrolleri dışında ortaya çıkan yeni dinamikler karşısında küresel rekabette en üstte kalabilmek için yeni stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çok uluslu ve ulus ötesi olarak adlandırılan büyük şirketler operasyonel etkinlik stratejisi ile rekabetin üstünde kalabilme hedefini başarabilmektedir.

Operasyonel etkinlik, pazara odaklanma, maliyet liderliği ve farklılaşma alanlarında şirkete önemli kazançlar sağlamaktadır. Operasyonel etkinlik, birtakım uygulamaları rakiplere oranla daha kısa sürede, daha az maliyetle başarmak anlamına

⁹³ Frank J. Lechner (Ed.) ve John Boli, **The Globalization Reader**, 2nd. Ed., Malden, MA: Blackwell, 2004, s.403.

gelmektedir. Operasyonel etkinlik, performanslarda iyileştirme, şirketlerin daha az girdi ile daha fazla çıktı üretmesini sağlayabilmekte, üretimin hızlandırılmasını ve kalitede hataların ve defoların azaltılmasını gerçekleştirebilmektedir.

Bütün operasyonel faaliyetler örgütün yüksek düzeydeki amaçları ile bağlantılı ve operasyonel etkinlik ile üretkenliği yükseltmeye dönük olmalıdır.⁹⁴

Rekabet avantajı bir şirketin rakiplerini saf dışı bırakması demektir. Rekabet avantajı düşük maliyet ve farklılaşma ile başarılabilir. Eğer bir şirketin kar oranı, bulunduğu sektördeki kar ortalamasından fazla ise, o şirket rekabet avantajına sahip olmuş demektir.⁹⁵ Eğer şirket kar edemezse, ticaret dünyasında uzun süreli olarak kalamayacaktır.⁹⁶ Gelecek için rekabet ürün ürüne veya iş işe karşı değil, şirket şirkete karşıdır.⁹⁷

Operasyonel etkinlik ile karlılık, kalite ve maliyet azalımı eş zamanlı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Maliyet ve kalitenin aynı anda sağlanabilmesi için operasyonel etkinliğin toplam kalite yönetiminde başarılması gerekebilmektedir. Şirketlerin operasyonel etkinliğindeki farklar birçok yönetim metotunda kullanılabilir. Şirketler kullandıkları girdilerine oranla daha fazla çıktı üretebilmektedir. Bu durumu da etkin süreç yönetimindeki uygulamaları ile gerçekleştirebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; şirketler verimsiz ve değer yaratmayan çabaları imha etmiş, daha geliştirilmiş teknoloji kullanmış ve bazı süreçleri, işleri uygulamada daha etkin ve daha başarılı olmuş olabilir. Geliştirilmiş teknolojinin kullanılması ise yenilik uygulamaları ve teknoloji yönetimindeki ilerlemelerle mevcut olmaktadır. Operasyonel etkinlikteki bu tür farklar gelirleri ve karları önemli ölçüde etkilemektedir.

Güncel özellikler dışında tasarlanmış işler, modası geçmiş teknoloji kullanımı, işleri ve süreçleri yürütmek için gerekli olan bilginin eksikliği, çalışanlar ve yöneticiler

⁹⁴ James William Martin, **Operational Excellence: Using Lean Six Sigma to Translate Customer Value Through Global Supply Chains**, New York: Auerbach Publication, 2008, s.7.

⁹⁵ Robert M. Torok ve Patrick J. Cordon, **Operational Profitability: Systematic Approaches for Continuous Improvement**, 2nd. Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002, s.21.

⁹⁶ Thomas H. Naylor, John M. Vernon ve Kenneth L. Wertz, **Managerial Economics: Corporate Economics and Strategy**, Auckland: McGraw-Hill, 1983, s.15.

⁹⁷ Gary Hamel ve C.K. Prahalad, **Competing for the Future**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1994, s.32.

arasında koordinasyonun olmayışı, etkin olmayan eğitimin uygulanması, iş akışlarının karmaşıklığı sorun yaratabilir. Daha hızlı makinelerle, iş değişimleriyle, işin kalitesinin geliştirilmesiyle, operasyonel problemleri açığa çıkartacak şekilde sistem dökümlerinin azaltılmasıyla sistem maliyetlerinde azalma gerçekleştirilebilir.

Operasyonel etkinliği yükseltmek süreçlerin basitleştirilmesi ve süreçlerin standart hale gelmesi ile de alakası olduğu için, operasyonel etkinlik açısından etkin süreç yönetimi de önem teşkil etmektedir.

Finansal kaynakların sınırlı tedariki, üretim kapasitesini düşürebilmektedir.⁹⁸ Operasyonel etkinlikte iyileşmeler ve başarılar şirketlerin mali durumuna olumlu yansıyor karlılığı arttırdığı için finansal kaynak bulma sıkıntısı dolaylı olarak aşılış olabilmekte ve üretkenlikte duraksamalar yaşanmamaktadır.

Operasyonel etkinlik aynı anda birçok işin başarılması anlamına geldiği için birçok yönetim uygulamalarını içine almaktadır. Bunlardan bazıları, maliyet azalmasını içeren Toplam Kalite Yönetimi, Teknoloji Yönetimi, Süreç Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimidir. Operasyonel etkinliğin içerdiği bu yönetim ve stratejilerle, kalite, esneklik, maliyet, yenilik, tasarım konularında makro ve mikro ölçekte (çok uluslu ve ulus ötesi şirketler açısından bölgesel ve çoğunlukla küresel ölçekte) başarı sağlanmakta, şirketlerin karları ve yıkıcı rekabette en üstte kalma amaçları gerçekleştirilmektedir.

2.2 KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.2.1 Kalite, Toplam Kalite ve Maliyet İlişkisi

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan mal ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını hâkim kılan, işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkân veren performans boyutudur.⁹⁹ Kalite, belirli bir ürünün belirli bir tüketicinin

⁹⁸ James M. Lyneis, **Corporate Planning and Policy Design: A System Dynamics Approach**, Cambridge: The MIT Press, 1980, s.359.

⁹⁹ Nilgün Sarıkaya, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.111.

istek ve gereksinimlerini karşılama derecesidir ki buna pazara yönelik kalite ya da kullanıma uygunluk da denilebilir.¹⁰⁰ Çağdaş kalite kavramı ise bir mal veya hizmetin gereksinim ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.¹⁰¹

Kalite, artık şirketlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüyüp gelişebilmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Şirket faaliyetleri içinde kalite çok özel ve önemli bir yere sahiptir çünkü verimlilik ve karlılık büyük ölçüde kaliteye bağlıdır.¹⁰²

Arz açığının bulunduğu yıllarda rekabet esasen üretim odaklıdır; bir bakıma talep edilen ürünleri üretebilen kazanmıştır. Daha çok üretim, daha çok kar getirmiştir. Büyük şirket, karlı ve güçlü şirket olmuştur. Arz ile talebin dengelendiği dönemde rekabet maliyet odaklıdır. Aynı malı daha ucuza üretebilen daha da ucuza satabildiğinden, rakiplerine üstünlük sağlayabilmiştir.¹⁰³

1980’li yıllara gelindiğinde artık maliyet tek başına yetersiz kalmış, kalite üstünlüğü rekabette ön plana çıkmıştır. Gerek müşteri beğenisine dönük kalite (tasarım kalitesi), gerekse hatasızlık anlamına gelen “uygunluk kalitesi” belirleyici olmuştur. Her zevke, her kesime ve her kесеye uygun zengin ürün çeşidi, sıfır hata ile üretim, hizmet üstünlüğü, kalite devrimini başlatmıştır. Kalite bazında rekabet maliyet ögesini ikame etmemiş, yüksek kalite ve düşük maliyet bir arada istenmiştir. 1990’lı yıllarda bu iki boyuta bir de “hız” ögesi eklenmiştir. Müşteriye talep ettiği özellikleri kusursuz ve en çabuk biçimde sunabilen kazanmıştır.¹⁰⁴

Toplam kalite, kalitenin düşük maliyetle başarılmasıdır.¹⁰⁵ Toplam Kalite Yönetimi, örgütsel düzeyde uygulandığında geliştirilmiş operasyonel performansa

¹⁰⁰ İ. Melih Baş, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Ankara: MPM, 1990, S.65.

¹⁰¹ Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul: Alfa, 2000, s.1.

¹⁰² Ayşegül Yüzer, **TKY ve İstanbul İlaç Sektöründeki Uygulamaların Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.4. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.311.

¹⁰³ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Kal Der Yayınları, 1992, s.91. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.312.

¹⁰⁴ Kavrakoğlu, ss.91–92. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.312.

¹⁰⁵ Kai Kristensen, Jens J. Dahlgaard ve Gopal K.Kanji, **Fundamentals of Total Quality Management**, London: Taylor&Francis Group, 2007, s.191.

götmektedir.¹⁰⁶ Ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve şirket karlılığı çok iyi bir şekilde bağlantılı hale gelmektedir.¹⁰⁷ Toplam kalite yönetimi uygulamalarının yerleştirilmesi firmaların küresel olarak rekabet edebilmesini sağlayabilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin uzun vadeli ve deneyim isteyen bir kampanya olduğu ve istenen teknik, finansal ve insan kaynakları sonuçlarına ulaşmak için yıllar geçmesi gerektiği, çoğu zaman tartışılan bir konu olmaktadır. Pek çok firma, bu argümanı, ilk yıllardaki başarısızlıklarına bir savunma olarak öne sürmektedir. Öte yandan yılların geçmesi, toplam kalite gayretlerinde azalmalara neden olabilmektedir.¹⁰⁸

Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişme-ilerleme sağlayan, katılımcı yönetimi teşvik eden ve müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanan bir sistemdir. Toplam kalite yönetiminin önemli araçlarından bazıları, çalışanların motivasyonu, katılımı, eğitimi, problem çözücü takımların oluşturulması, istatistiksel yöntemlerin kullanılması ve uzun dönemli hedeflerdir. Toplam kalite yönetiminde kalite, bir üstünlük kabul edilmekle beraber gereklilik olarak da algılanmaktadır.

Kalite kontrol, gerekli kalite çıktısını garanti altına alan süreçleri ve uyumsuzluk ya da anormallikler ortaya çıktığında onları düzelten aktiviteleri içerir.¹⁰⁹ Kalite kontrolü üretimin her aşamasında olduğu kadar, ondan önceki ve sonraki faaliyetlerde de etkili olan geniş kapsamlı bir şirket fonksiyonudur. Bir malın tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekir. Aynı zamanda bazı mamuller için gerekli kalite hukuki açıdan da bir zorunluluk olabilmektedir. Kalite kontrolü, maliyet giderleri ile olan ilgisinden dolayı önem taşımaktadır. Genellikle kalite standartları ne kadar yüksek konursa, üretim giderleri de o oranda artmaktadır.¹¹⁰

Operasyonel etkinliğin toplam kalite uygulamalarında kullanıldığı 1980'li yıllarda önde olan şirketler Japonya'ya aitti. Japon şirketleri hem maliyetlerini

¹⁰⁶ Denis Leonard ve Rodney Mcadam, "Total Quality Management in Strategy and Operations: Dynamic Grounded Models", [Electronic Version], *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2004, Vol.15, No.3, (17 Kasım 2010), ss.255.

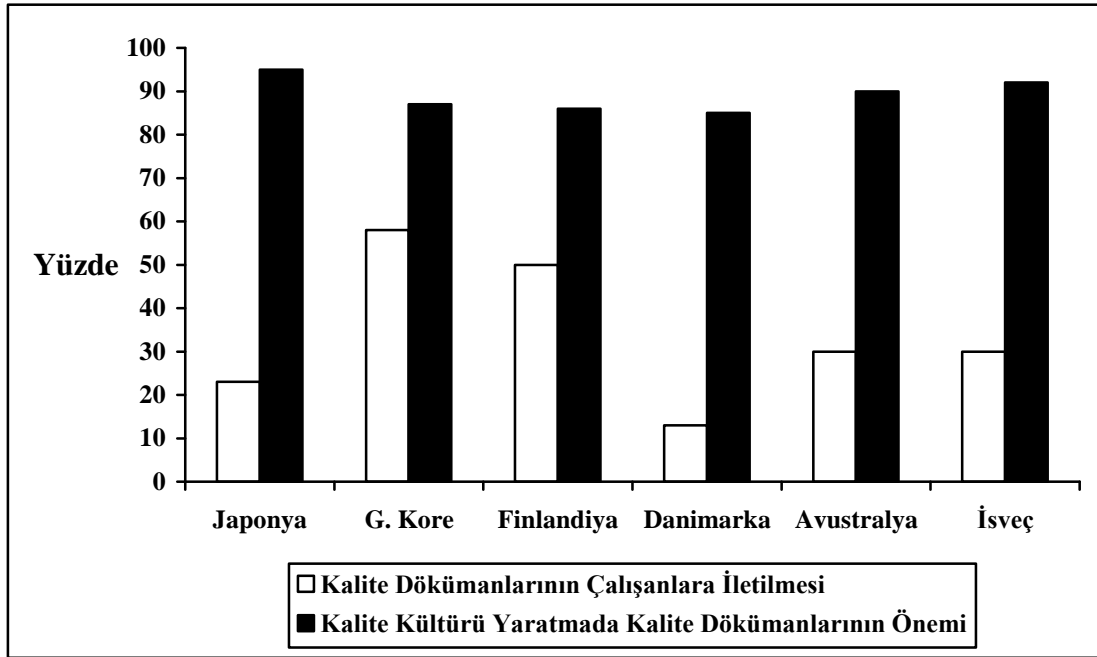
¹⁰⁷ Philip Kotler ve Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 12th. Ed., New Jersey: Prentice Hall, 2006, s.148.

¹⁰⁸ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, İstanbul: Hayat, 2002, s.24.

¹⁰⁹ Vivek Nanda, **Quality Management System Handbook for Product Development Companies**, Boca Raton: CRC Press, 2005, ss.12-13.

¹¹⁰ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 6. Baskı, İstanbul. Beta Basım, 2003, s.252.

düşürmüş hem de yüksek kaliteli ürünler sunarak karlılıklarını arttırmışlardı. Kaynak maliyetlerinin artışı, müşterinin kaliteye dayalı onayını kazanmayı gerektiren rekabet ve diğer benzer sebeplere rağmen batılı şirketler Japon şirketlerinin ulaştığı başarıya ulaşamamış ve operasyonel etkinliği içeren toplam kalite yönetimini uygulamaya başlamışlardı.



Şekil VII. Kalite Dokümanlarını Nasıl Kullanırsınız?

Kaynak: Jens J. Dahlgaard ve diğerleri, "Quality Management Practices: A comparative Study Between East and West", [Electronic Version], *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1998, Vol. 15, No. 8/9, (10 Mart 2010), s.815.

Japon şirketlerinin kendi yönetim kademelerinde yerleştirdiği toplam kalite yönetiminin bir uzantısı olan kalite dokümanlarını, kalite kültürü yaratmada kullandıkları önemli bir araç olduğunu belirtmek gerekir. İkinci Dünya savaşından beridir süregelen ve 1980'li yıllarla birlikte Japon şirketlerine operasyonel etkinlik stratejisinin içinde küresel ekonomide rekabet avantajı sağlayan kalite kavramına bakıldığında, kalite dokümanlarının kalite kültürünün ortaya çıkarılmasındaki oranı

nerdeyse %100'e yaklaşmıştır ve bu alanda Finlandiyalı, G.Koreli, Avustralyalı, İsveçli ve Danimarkalı şirketleri geride bırakmıştır (Şekil VII).

2.2.2 Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim

Yüksek seviyelerde kalitenin devam ettirilebilmesi çabaları şirketin işgücü yeteneklerinin ve yeterliliklerinin en iyi şekilde kullanımına bağlıdır.¹¹¹ Toplam kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim ve geliştirme önemli bir etkidir. Kaliteye önem veren örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların nitelikli olması ancak eğitim ve geliştirme programları sayesinde sağlanır. Eğitim en alt kademededen en üst kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve toplam kalite felsefesinin yerleşmesi için örgütün birleştirici unsuru olmalıdır.¹¹²

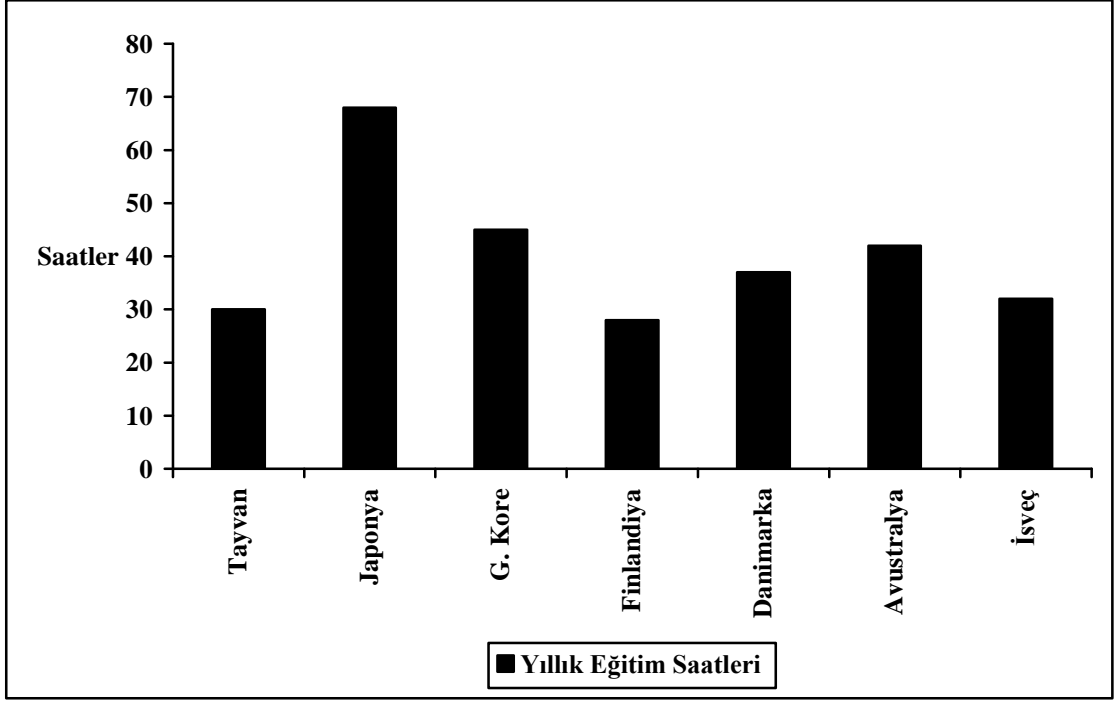
Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi ve yetenek dikkate alınarak, yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.¹¹³

Şekil VIII' da Tayvan hariç altı tane gelişmiş ülkede çalışan başına yapılan yıllık eğitim saatleri verilmektedir. Japonya'nın bu alanda diğer ülkelere olan üstünlüğü ortaya konmaktadır.

¹¹¹ Luis E. Solis, T.S. Raghu Nathan ve S. Subba Rao, "A Regional Study of Quality Management Infrastructure Practices in USA and Mexico", [Electronic Version] *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2000, Vol.17, No.6, (13 Ağustos 2010), s.602.

¹¹² Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul: [y.y], 1996, s.52.

¹¹³ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınevi, 1999, s.176.



Şekil VIII. Yılda Çalışan Başına Kaç Saat Eğitim Aktiviteleri Yapılıyor?

Kaynak: Jens J. Dahlgard ve diğerleri, [Electronic Version], s.816.

Kalite kavramının neredeyse bütün çok uluslu şirketlerinde görüldüğü Japonya’da çalışanların eğitimine harcanan vakit yıllık neredeyse yetmiş saate yaklaşmıştır (Şekil VIII).

Müşterilerinizi tanımak çok hayali, pahalı ya da karmaşık bir süreç değildir. Bu sürecin yüzde doksanını müşteriye dinlemek oluşturur. Geri kalan yüzde 10 ise insanlarla doğrudan temas kurmaktır.¹¹⁴ CRM süreci, müşterileri dinlemekle, nasıl bir şirket ve bu şirketten nasıl bir ürün ve bu ürünün kendilerine hangi şekilde ulaştırılmasını istediklerini anlamakla işe başlar.¹¹⁵ Toplam kalite yönetiminde eğitim uygulamalarında müşterilerin kalite beklentilerini karşılayacak ürünlerin üretilmesi için çalışanların iletişim becerileri geliştirilmelidir.

¹¹⁴ Guy Kawasaki, **Rakiplerinizi Çıldırtmanın Yolları**, Tanju Kalkay (çev.), İstanbul: MediaCat, 2003, s.53.

¹¹⁵ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.52.

Günümüzde örgütlerin, istihdam etmekte oldukları personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla sık sık eğitim faaliyetleri düzenlemesi kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir.¹¹⁶ Eğitimin gerekli olan sorumluluklarından bir tanesi teknikleri ve uyumlu vasıfları ve yeterlilikleri yaratacak ve yayacak hüneri ahenkli hale getirmesidir.¹¹⁷ Toplam kalite yönetimi sürecinin en gerekli ve en önemli unsurlarından biri olan eğitim, maliyete, karlılığa ve kaliteye yönelik uygulamaların en doğru biçimde yapılmasına yardımcı olmaktadır.

2.3 TEDARİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

2.3.1. Tedarik, Tedarik Zinciri ve Maliyetle İlişkisi

Şirketlerin fonksiyonlarından bir tanesi de üretimde kullanılacak hammaddelerin, yarı mamullerin, işletme malzemesinin, personelin tedarikidir. Tedarik fonksiyonu; işletmenin ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağın temin edilmesini ifade etmektedir. Zaman zaman satın alma kavramı da tedarik karşılığı olarak kullanılmaktadır.¹¹⁸

Şirketlerde hangi malların kullanılacağı, hangi parçaların imal edileceği ve hangilerinin imal edilmiş veya yarı işlenmiş olarak alınacağı konusunda yer yer karar alınmalıdır. Ayrıca üretim teknolojilerinin, ürünlerin formüllerinin ve yüksek düzeydeki teknolojik bilgilerin tedarik edilmesi, günümüzde işletmelerin başta gelen görevlerinden birisi olmaktadır.¹¹⁹

Tedarik fonksiyonunun aksaması işletmeye pahalıya mal olmaktadır. Öncelikle, düşük kaliteli veya kusurlu ürünler (hatalı malların reddedilmesi veya yeniden işleme tabi tutulması yüzünden) üretim masraflarını arttırır. Müşterilerin memnun kalmaması sonucu bu durum satışları da etkiler. İkinci olarak istenilen

¹¹⁶ Neslihan Okakin, “Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.8, Sayı. 30, (Haziran 2008), s.3.

¹¹⁷ Ümran Ersoylu, “Technical Development, Cultural Development and the Role of Education”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Mübeccel Kıray’a Armağan Sayısı**, Cilt VII, Sayı. 1–2, (1990), s.515.

¹¹⁸ Dinçer ve Fidan, s.309.

¹¹⁹ Dinçer ve Fidan, s.309.

zamanda gerekli maddelerin bulunmayışı sonucu üretime ara verilmesi bazı harcamaların devam edeceğinden şirket giderlerini ve verimliliği olumsuz etkiler. Ayrıca, siparişler zamanında teslim edilmezse müşteriler kaybedilir. Üçüncü ve en önemli nokta ise, imalat işletmelerinin genellikle satışlardan elde ettikleri miktarın yarısından fazlasını hammadde ve diğer yardımcı malzemelerin oluşturmasıdır. Bir işletmenin tedarik ettiği mallarda yapılacak ufak bir atış işletmenin maliyetini önemli ölçüde arttırabilir. Bu nedenlerden dolayı işletmeler tedarik fonksiyonu üzerinde gereği gibi durmalıdırlar.¹²⁰

Ekonomik bir tedarikten söz edebilmek için, çeşitli ölçütleri karşılaştırabilme ve aralarından seçim yapma imkânı bulunmalıdır. Tedarike konu olan hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi ve ticari haklar arasından işletmelerin ihtiyaçlarına en uygun olanını seçebilmesi gerekir. Bu seçimde, kalite, fiyat, miktar, tedarikin yapılacağı bayi, satın alma şekli ve zamanı gibi faktörler rol oynar; ancak bu faktörler birbiri ile doğru ya da ters orantılı olabilir. İşletmenin büyük miktarlarda satın alması fiyatın düşmesini sağlarken, kalite de fiyatı etkilemektedir. İşletmede faaliyetlerin aksamaması için en uygun zaman ve miktarlarda tedarik yapılması zorunludur. Tedarik yönetimiyle elde edilmek istenen, gereğinden fazla kaynağı işletmede bulundurarak stok maliyetlerini arttırmamak ve bu stokları üretimi aksatacak kadar düşük tutmamaktır.¹²¹

Tedarik zinciri operasyonlar ve süreçler arasındaki ilişki ve akışın yönetimidir.¹²² Genel anlamıyla bakıldığında tedarik zinciri yasal olarak ayrılmış ve birbirlerine malzeme, bilgi ve finansal olarak bağlanmış üç tane kurumdan oluşur. Bu kurumlar parça üreten firmalar, lojistik hizmet sağlayıcılar veya müşteri olabilir. Tedarik zinciri yönetiminin hedefi müşteri taleplerini karşılamaktır.¹²³ Tedarik zinciri, tüketiciye sunulan değer toplamından meydana gelen ürünler için gerekli satın alma ve elde etmeyle başlamaktadır. Ardından, ortaya çıkan satışların desteklenmesi amacıyla stok yönetimi ve depo yönetimiyle devam etmekte ve ürünlerin müşteriye teslim edilmesiyle son bulmaktadır. Bu süreçte, bir değer zinciri olarak adlandırılan tedarik

¹²⁰ Dinçer ve Fidan, s.310.

¹²¹ Dinçer ve Fidan, s.310.

¹²² Nigel Slack ve Diğerleri, **Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact**, England: Pearson Education Limited, 2006, s.206.

¹²³ Hartmut Stadler ve Christoph Kilger (Ed.), **Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies**, 4th Ed., Berlin: Springer-Verlag, 2008, s.133.

zincirinde malzemeler, hammadde kaynaklarından, bunları yarı mamullere dönüştüren bir üretim düzeyine geçmekte ve sonrasında bu yarı mamuller tamamlanmış ürünleri meydana getirmek üzere birleştirilmektedir. Bu sırada elde edilen ürünler ise, değer zincirinin sonunda dağıtım merkezlerine ve buralardan da satıcılara ve en sonunda da yaratılan değer odağındaki müşterilere aktarılmaktadır. Sonuç olarak, her tedarik zincirinin genel amacı, süreç içerisinde müşteri için yaratılan değerini tamamlamak ve maksimize edebilmektedir.¹²⁴

Değer yönlü yeni bir ekonomik ilişki içerisinde tedarik zinciri yönetimi, arz ve tedarik sistemlerinin uyumunu sağlamasının yanı sıra, alıcıları memnun etmek için gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, öngörme, satın alma, kaynak kullanımı, üretim planlama, akış ve süreç yönetimi, pazarlama, satış sonrası destek, hizmet, lojistik, finans ve insan kaynakları olmak üzere müşteri değeri yaratan bir şirketin tüm bölümlerini ilgilendirmektedir. Bundan dolayı da, başarılı bir tedarik zinciri yönetiminde temel ilke, tedarikçi ile müşteri arasında karşılıklı yararı ön planda tutan değer odaklı bir ilişki modelidir. Tedarik zinciri yönetiminde rakipler karşısında rekabet avantajı yaratabilmek adına söz konusu değer zincirinde bir yandan değer yaratmanın maliyetini azaltan stratejileri izlemek gerekirken, diğer yandan da yüksek tasarım, kalite, hizmet ve işlevsellik yoluyla farklılaşma yoluna gidilebilmelidir.¹²⁵ Bilgi eksikliği, bilginin gecikmesi, bilginin çarpıtılması, bilgideki hatalar ve kalite ile ilgili problemler tedarik zincirinin belini bükme potansiyeline sahiptir.¹²⁶

En iyi şirketlerin tedarikçiniz olmasını istiyorsanız şirketleri kalite, teknoloji, güvenilirlik, ticaret sicili ve anlaşma şartları gibi birçok açıdan karşılaştırmanız gerekir. Şirketinizin 500 tane hatta 1000'den fazla tedarikçisi olabilir. Tedarikçi sayısını en uygun miktara getirmek gerekir. Bu hem ucuz maliyet ve kolaylık sağlar, hem de tedarik zinciri yönetiminde etkinlik yaratır. Bunun sonucunda şirketiniz ölçek

¹²⁴ İnci Varinli ve Kahraman Çatı (Ed.), **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s.67.

¹²⁵ Varinli ve Çatı, s.68.

¹²⁶ Richard Y. Wang (Ed.) ve Diğerleri, **Information Quality**, New York: M.E Sharpe, 2005, s.88.

ekonomilerinden yararlanırken, tedarikçileriniz için de daha fazla iş olanağı ortaya çıkacaktır.¹²⁷

2.3.2 Tedarik Yolları

Üretiminin hiç durmadan devam ettirilebilmesi için şirketler ihtiyaç duydukları üretim faktörlerini değişik metotlarla temin etmektedir.

İşletmelerin genel olarak üç yöntemle tedarik çalışmasında buldukları görülmektedir:¹²⁸

i. Bir üretim faktörünün ihtiyaç duyulduğunda tedarik edilmesi: İşletmenin bu ilkeyi uygulayabilmesi için tedarik edilecek malların her an hazır olması ve bulunabilmesi gerekir. Bu ilkenin faydası, işletmeyi stok masraflarından kurtarmasıdır. Ayrıca stoklara sermaye bağlanmamış olur: ancak satın almadaki aksamalar üretimin durmasına, çalışanların boş kalmasına neden olabilir. Bu durumda işletmenin atıl kapasite ile çalışmasına neden olmaktadır. Alınan siparişe göre gerekli kaynaklar temin edilmeye çalışılır. Bu yöntemin sakıncası temin edilmesinde güçlük çekilen malzemeler söz konusu olduğunda faaliyetlerin aksamasının gündeme gelmesidir.

ii. İşletmede devamlı olarak belirli miktarda stok bulundurulması: Bu yöntemler işletme stoklarında belirli alt sınırlar tespit edilmektedir. Bu rakamlara düşüldüğünde yeni tedarik çalışmalarına başlanmaktadır.

iii. Düzenli olarak tedarikte bulunmak: Bu yöntemde işletme satıcılarla sözleşmeler yaparak malların belirli aralıklara işletmeye teslimini güvence altına almaktadır. Üretimin planlı olarak yürütüldüğü durumlarda bu yöntem faydalı olmaktadır.

2.3.3 Küreselleşmenin Tedarik Zinciri Yönetimine Etkisi

Pazardaki rekabet baskısı artmaktadır. Durağan pazarlarda rekabet daha saldırgan olmakta; uluslararası pazarlamadaki gelişmeler bu saldırganlığı daha da

¹²⁷ Prikkö Östring, **Profit-Focused Supplier Management: How to Identify Risks and Recognize Opportunities**, New York: AMACOM, 2004, ss.10–13.

¹²⁸ Dinçer ve Fidan, ss.313–314.

güçlendirmektedir. Dolayısıyla bu durum, üretim ve pazarlama girişimlerini destekleyen sistemler üzerinde baskı yaratmaktadır. Etkin tedarik zinciri eğitime gereksinim zorunluluk olmaya başlamaktadır.¹²⁹

Son 30 yılda tedarik zinciri yönetiminin başına gelen en iyi olay işletmelerin küreselleşmesi olmasına rağmen, küreselleşme tedarik zinciri yönetimini daha da zorlaştırmıştır. Karşı konulamaz pazar güçleri ile güdülen küreselleşme, ülkeleri ve işletmeleri daha verimli olmaya, ileride oluşabilecek güçlüklerle karşı altyapısı hazır ve rekabet avantajına sahip olmaya zorlamaktadır.¹³⁰ Değişimin hızı ve pazarların gelişimi hakkındaki belirsizlik, şirketlerin girdikleri tedarik zincirinin ve tedarik zincirinin oynadığı rolün önemini arttırmıştır.¹³¹

Tedarik zincirlerinde ya da tedarik ağlarında geliştirilmiş operasyonel etkinlikle beraber şirketler hem maliyetlerinde azalma hem de karlılık elde edebilmektedirler.

2.4 TEKNOLOJİ YÖNETİMİ VE YENİLİK KAVRAMI

İnsanın gelişimine paralel olarak doğayı dönüştürme amacıyla geliştirdiği üretim araçlarının gittikçe daha kompleks hale gelmesi sonucu, üretim araçlarını geliştirme hakkında edinilen, biriktirilen bilgi ve becerilerin tümüne birden teknoloji denmektedir.¹³² Toplum bilimciler teknolojiyi; “insan tarafından yine insan için yaratılmış bir araç” olarak tanımlamaktadırlar. Daha geniş bir tanımda ise teknoloji, “yalnızca madde ve insan eliyle yapılan ürünlerdeki değişimleri değil, aynı zamanda toplumdaki sosyal, kültürel, psikolojik değişimleri de içeren bir faktördür”¹³³

İnsanoğlu, yaşadığı ortamdan daha iyi yararlanabilme olanağını bir takım bilgi, yöntem ve araçlar sayesinde bulmuştur. İnsanlık yıllardan beri sahip olageldiği bilgi

¹²⁹ Celal Hakan Kağnıcıoğlu, **Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2007, s.60.

¹³⁰ Kağnıcıoğlu, s.61.

¹³¹ Michael Hugos, **Essentials of Supply Chain Management**, New Jersey: John Wiley&Sons Inc., 2003, s.1.

¹³² Fuat Ercan, **Toplumlar ve Ekonomiler**, 2. Basım, İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 2001, s.47.

¹³³ Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim: Yaratıcı Birey**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s.38.

birikimi ve icat ettiği araçlar sayesinde hâkim olunamaz denilen doğayı değiştirebilmekte ve ona hükmetmektedir. O halde, geniş bir tanım verebilmek istersek diyeceğiz ki, teknoloji, insanın yaşadığı ortamı kendisine daha yararlı hale getirmek gayesiyle değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümüdür. Teknolojinin sadece, ortamın insana yararlı kılınması amacıyla değiştirilmesi şeklindeki tanımı geniş olduğu kadar belirsiz de kalmaktadır. Bu nedenle ekonomi bilimcileri teknolojiyi doğal kaynaklar, emek ve sermaye diye adlandırılan üretim faktörlerinin uyumlu bir biçimde bir araya getirilip üretim sürecine katılmalarını sağlayan bilgilerin toplamı olarak ifade etmişlerdir.¹³⁴

Artan küresel rekabet, hızlı değişen pazarlar ve teknoloji, karmaşıklıkta ve belirsizlikteki artış yeni bir rekabetçi çevre yaratmaktadır.¹³⁵ Teknolojideki hızlı değişimle beraber ortaya çıkan teknolojik yenilikler neticesinde ekonomideki eskiye dayalı fiyat rekabetinin yerini büyük ölçüde teknolojik rekabet almaktadır. Bir pazarda rekabet şartları tam olarak mevcutsa, pazardaki fiyat oluşumu bundan doğrudan etkilenmekte ve firmalar düşük maliyetle üretim yapabilmek ve kaliteli mal-hizmet üretebilmek için yeni teknolojilere, yeni süreçlere ve yeni yönetim tekniklerine yönelmektedirler.

Pek az kişinin karşı çıktığı gibi teknolojik uygulamalar üretkenliği, çıktıyı, maliyet azaltımını, titizliği, kaliteyi ve dayanıklılığı arttırmaktadır.¹³⁶ Ürün olgunlaştıkça, teknoloji geliştirme daha çok maliyet düşürülmesine odaklanmaktadır.¹³⁷ Teknoloji yeniyken, bir sonraki yeni teknoloji piyasaya sürülünceye kadar ürün performansı ve diğer geliştirmeler artmaktadır.

¹³⁴ Erol Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası: Kuram ve Uygulamada Yenilik**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, s.7.

¹³⁵ Michael Tracey, Mark A. Vonderembse ve Jeon Su Lim, "Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance", [Electronic Version] *Journal of Operations Management*, 1999, 17, (14 Aralık 2010), s.411.

¹³⁶ Ali Farazmand (Ed.), **Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century**, Connecticut: Praeger, 2007, s.419.

¹³⁷ George Stonehouse ve diğerleri, **Global and Transnational Business: Strategy and Management**, 2nd. Ed., Chichester: John Wiley&Sons Ltd., 2004, s.272.

1970'lerdeki sanayi ve teknolojik değişme sırasında kamu politikalarında ilginç bir trend olarak yenilik politikası ortaya çıktı.¹³⁸

Yenilik stratejisi esasen var olan ticari hayatta farklı bir rekabet şeklinin keşfidir.¹³⁹ Yenilik kavramı ekonomik ve mali açıdan önem teşkil etmektedir. Yenilik sayesinde, daha önce var olmayan bilgi ortaya konulmakta, yayılmakta ve firmaların yeni ürünler ve daha üretken operasyon etkinlik yöntemleri geliştirme potansiyeli genişletilmektedir. Bu tür iyileşmeler, yalnızca teknolojik tahmine değil aynı zamanda ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikler geliştirmek üzere kullanılan diğer tahminlere de bağlıdır.

Teknolojik yenilik modern kapitalizmin itici güçlerinden biri belki de en önemlisidir.¹⁴⁰ 36 yılda 15 sektörde 1000'den fazla şirkette Mckinsey & Co tarafından yapılan araştırmaya göre yeni gelişen pazarlarda en iyi olmak için yenilik yapmak başarının anahtar faktörlerinden olmuştur.¹⁴¹

Yenilik en geniş anlamıyla teknolojinin kullanımındaki bazı değişikliklerdir.¹⁴² Yenilik, yeni üretim yöntemi kullanılarak üretilen ve pazarlanan hizmet ve malı ortaya çıkaran buluşun ticarileştirilmesidir, ekonomik olarak değerlenmesidir.

Yenilik kapsamı oldukça geniş bir kavramdır. O ana kadar hiç imal edilmemiş, tamamen yeni bir mamulü veya belirli bir işletme veya endüstri kolu için yeni bir malı ifade edebileceği gibi, yenileştirilmiş bir mevcut mamul için de kullanılabilir.¹⁴³ Yenilik daha nadir ve daha rasgele bir temelde ortaya çıkan yaratıcılık olarak icattan farklılaşır.¹⁴⁴

¹³⁸ P.R. Beije (Ed.) ve ötekiler, **A Competitive Future For Europe: Towards A New European Industrial Policy**, London: Routledge, 1987, s.241.

¹³⁹ Julia Birkinshaw (Ed.) ve Diğerleri, **The Future of the Multinational Company**, Chichester: Wiley, 2003, s.211.

¹⁴⁰ Andrew Tylecote ve Francesca Visintin, **Corporate Governance, Finance and the Technological Advantage of Nations**, Oxon: Routledge, 2008, s.1.

¹⁴¹ Karlson Hargroves ve Michael H. Smith (Ed.), **The Natural Advantage of Nations: Business Opportunities, Innovation and Governance in the 21st Century**, London: Earthscan, 2005, s.15.

¹⁴² John Howells, **The Management of Innovation and Technology: The Shaping of Technology and Institutions of the Market Economy**, London: Sage Publications, 2005, s.7.

¹⁴³ George Risley, **Modern Industrial Marketing**, New York: Mc-Graw Hill Co., 1972, s.273. Aktaran: Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2003, s.167.

¹⁴⁴ Pierre Andre Julien, **A Theory of Local Entrepreneurship in the Knowledge Economy**, UK: Edward Elgar Publishing, 2007, s.184.

Gary Hamel'in dediği gibi “ Yenilik stratejisi, müşteriler için, hazırlıksız yakalanan rakipler için değer üreten ve hisse sahiplerine servet yaratan sektör modellerini yeniden ortaya çıkarma kapasitesidir.”¹⁴⁵

2.4.1 Yenilik Çeşitleri

Ürün Yeniliği: Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.¹⁴⁶

Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir birleşimine dayanabilir. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir.¹⁴⁷

Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir. Örnek olarak; daha önceden yalnızca astar üretiminde bir aracı madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasal kompozisyonu kullanarak yeni bir deterjanın piyasaya sürülmesidir.¹⁴⁸

Tasarım ürün yeniliklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının tamamlayıcı bir parçasıdır; ancak bir ürünün işlevsel özelliklerinde veya öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik getirmeyen tasarım değişiklikleri ürün yeniliği değildir. Bununla birlikte, rutin sistem yükseltmeleri ya da düzenli mevsimsel değişiklikler de ürün yeniliği değildir.¹⁴⁹

¹⁴⁵ Robert Galavan, John Murray ve Costas Markides, **Strategy, Innovation and Change: Challenges for Management**, New York: Oxford University Press, 2008, s.48.

¹⁴⁶ OECD, **OSLO Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 2.Baskı, İstanbul: TÜBİTAK, 2005, s.52.

¹⁴⁷ OECD, s.52.

¹⁴⁸ OECD, s.52.

¹⁴⁹ OECD, ss.52–53.

Süreç Yeniliği: Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi arttırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere gerçekleştirilebilir. Süreç yenilikleri, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç yeniliğidir.¹⁵⁰

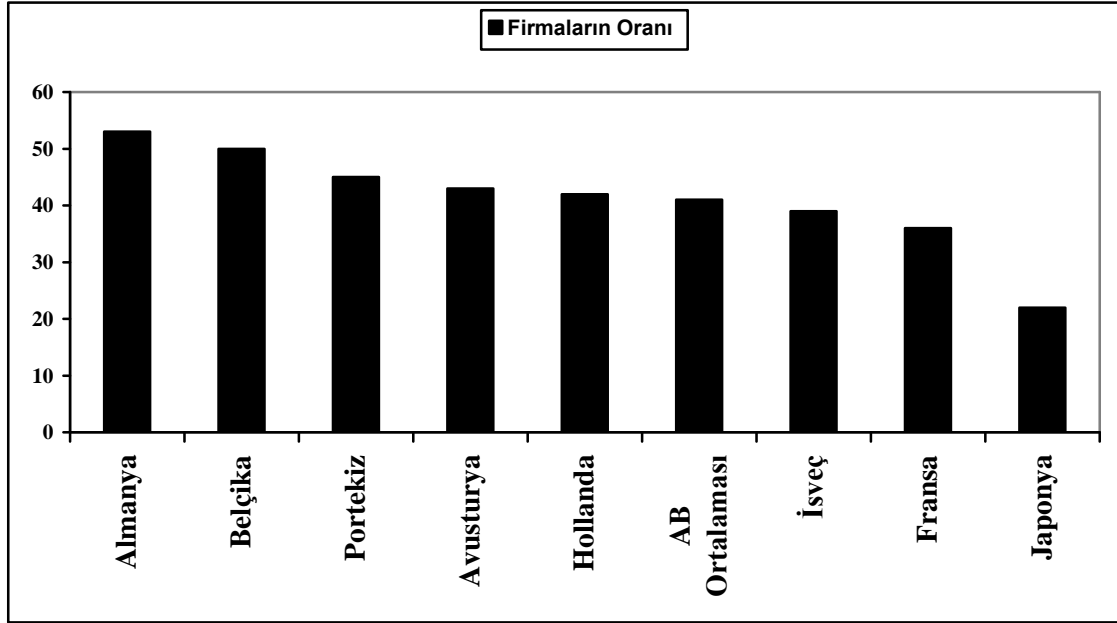
Pazarlama Yeniliği: Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.¹⁵¹

Organizasyonel Yenilik: Bir organizasyonel yenilik, şirketin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, iş yeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da araç-gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle şirket performansını arttırması öngörülebilir. Ticari uygulamalardaki organizasyonel yenilikler, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar, örneğin, şirket içersinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerir. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, söz gelimi, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veri tabanlarının kurulması, gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi buna bir örnektir. Diğer bir örnek de, eğitim ve öğretim sistemleri gibi, işçi ayrılmalarını azaltmaya ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesidir. Diğer örnekler ise, tedarik zinciri yönetim sistemleri, ticari yeniden yapılandırma, güvenilir

¹⁵⁰ OECD, s.53.

¹⁵¹ OECD, s.53.

üretim ve kalite yönetim sistemleri gibi, genel üretim veya arz faaliyetlerine yönelik sistemlerinin ilk kez yürürlüğe girmesidir.¹⁵²



Şekil IX. Yenilikteki Başarının Uluslararası Olarak Karşılaştırılması, 1998–2001

(Firmaların Araştırmalarına Dayalı Olarak)

Kaynak: OECD, *OECD Economic Surveys: Japan*, [Electronic Version] Paris: OECD, 2006, s.134.

Almanya, Belçika, Portekiz, Avusturya ve Hollanda firmaları 1998 ile 2000 yılları arasında Avrupa Birliği ortalamasının üzerinde kalarak yenilikte başarılar sağlamışlardır. İsveç-Fransa 1998–2000 yılları arasında, Japonya ise 1999–2001 yılları arasında AB ortalamasının altında kalarak, yenilik performanslarında alt seviyelerde kalmıştır.(Şekil IX.)

Almanya Şirketlerinin yenilikteki başarısı doğal olarak uluslararası rekabette çoğunlukla otomobil şirketlerinin marka değeri olarak küresel ekonomideki yerini de açıklamaktadır. Ayrıca Alman şirketlerinin yeniliklere ve ileri teknolojilere dayalı elde ettiği rekabet avantajlarının tesadüf olmadığı ortaya çıkmaktadır.

¹⁵² OECD, *OSLO Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, s.55.

2.4.2 Bilgi Yönetiminin Yenilik Üzerindeki Etkisi, Yeniliğin Özellikleri ve Yenilik Yapma Nedenleri

Günümüz örgütleri, sürekli ve baş döndürücü bir değişiklik karşısında bulunmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte başlayan ve giderek artan değişim rüzgârları, toplumsal yapıyı ve işletmeleri derinden etkilemektedir. Değişme ve gelişmelerin kaynağı, özele indirgenerek tek kelimeyle ifade edilecek olursa, “bilgi ve teknoloji”dir. Teknolojik değişme ve gelişmeler, adeta bir toplumun bütün yönlerini belirleyen bir merkezde yer almaya başlamıştır.¹⁵³

Bilgi yönetimi, rekabet özelliğini yükseltmek için gerekli olan yeterlilik setlerini başarmak için, yenilik çabalarını, güncellenmiş bilgi teknolojilerini ve bilgi gelişimini birleştirmesi gerekir. Aslında, bu birleştirme uygun şekilde yönetilirse, şirket rakipleriyle yarışmak için yenilikçi ürünleri ve yeni teknoloji silahlarını ortaya koyarak rekabet stratejileri formüle edebilir.

Bilgi yönetimi, yeniliklerin araştırılmasında olumlu bir biçimde etkilenirse, yeni enformasyondaki yatırımlar şirketleri daha kazançlı pazarlara, yeni işlere yönlendirebilir. Daha iyi sonuç elde etmek için, yenilikçi çabalar stratejik olarak rekabete yönelik bir şekilde birleştirilebilir. Bu birleştirme hayati olarak bireysel enformasyon ve onun teknolojik temelini en üst seviyesine bağlıdır.

Yenilik, bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen bir grup faaliyeti ve bir süreçtir. Yenilik yapma çalışmaları, örgütteki tüm çalışanların istekleri ve gayretleri ile başarılabilmektedir. Yenilik, bir değişim sürecidir; ancak değişme kavramından çok daha geniş kapsamlıdır. Bu nedenle her değişim bir yenilik anlamına gelmemektedir. Yenilik, şirketin amaçlarını daha etkili ve verimli biçimde gerçekleştiren orijinal ve özel bir değişimdir. Yenilik, sadece ürün, üretim yöntemi, ürünün kullanımından bir takım yenilikler ve iyileştirmeler yapmakla ilgili kalmamaktadır. Yenilik, yönetim, bilgi işlem, organizasyon, ticarileştirme vb. konulardaki yeni değişimleri de kapsadığından, davranış bilimlerinin sanayiye uygulamaları ile de ilgilidir. Yenilik, belirli bir üretim fonksiyonunda niteliksel ve niceliksel bir etki meydana getirmektedir.

¹⁵³ Dinçer ve Fidan, s.165.

Eğer ileri teknoloji tek bir doğrultuda yeniliğe dönüşürse firmalar çok az aktörün hüküm sürdüğü piyasalara geçiş yapabilir.¹⁵⁴ Şirketi yeniliğe iten amaçlar ve hedefler, çevre şartları, şirketin mali pozisyonu ve yönetim biçimi ile doğrudan ilgilidir. Teknolojik, sosyal, kültürel, hukuki ve doğal çevre değişmesi sonucunda şirketler de yaşayabilmek için kendilerini yenilemek zorundadır.

Yenilik yapma nedenleri aşağıdakiler çerçevesinde açıklanabilir:

Gerek kültürel etkileşim sebebiyle ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, gerekse araştırma-geliştirme sonuçlarının küresel ekonomiye çabuk yansıtılmasıyla sık sık geliştirilen mamul geliştirme ve çeşitlendirme çabaları, mal ve hizmetlerin ömrünü hızla kısaltmaktadır. Mamul ömrünün kısılması ve yeni mamul geliştirme ihtiyacı, tasarımdan yatırıma ve üretim süreçlerinden pazarlama tekniklerine kadar her alanda araştırma-geliştirme çabasını gerektirmektedir. Özellikle tüketimde meydana gelen homojenleşme ile birlikte, kişisel zevklerin ön plana çıkması eğilimi, talepteki değişmeyi daha da hızlı arttırmaktadır. Değişimin çok hızlı olarak yaşandığı çağımızda işletmelerin sunmuş oldukları mal kavramı da bu değişikliklerden nasibini almış ve almaya devam etmektedir. Eskiden olduğu gibi bir işletme uzun yıllar boyunca tek tip bir malı üretip pazarlayarak faaliyetine devam edememektedir çünkü mamullerin hayat süreleri çok kısalmıştır. İşletmelerin karşılaşmış oldukları bu sorunun aşılması ise ancak yenilik yapma ile mümkün olmaktadır. Devletin kontrolündeki teknoloji geliştirme çalışmalarında savaş öncesi ve sonrası için üretilen herhangi bir bilgi ve tekniğin, mamule dönüşmesi uzun zaman almaktaydı. Hâlbuki araştırma-geliştirme çalışmalarının şirketlerin önemli bir fonksiyonu haline gelmesi, buluş sayısının artması kadar, onların ticari amaçlarla kullanımı için gerekli olan süreyi de kısaltmıştı. Bilgi ve teknoloji alandaki hızlı ve sürekli gelişmelerle dünya pazarlarındaki küreselleşme eğilimi toplumların ekonomik yapısında ve işletmelerde de değişmeyi hayati bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme ve yeni teknolojik uygulamaların şirketler üzerindeki en önemli etkisi piyasada var olma veya yok olma sorunu ile özdeşleşen teknoloji geliştirme, izleme, satın alma ve uyum sağlama zorunluluğu doğurmasıdır. Bu hayati zorunluluk ekonomik hayata değişik şekillerde yansımaktadır.

¹⁵⁴ OECD, The Sources of Economic Growth. 2003. http://www.oecd.org/dac/ictcd/docs/otherdocs/OtherOECD_eco_growth.pdf (13 Aralık 2010), s.116.

Şirketler arasındaki rekabet, şiddetli bir pazar payı arttırma veya ayakta kalma savaşına dönüşmektedir. Özellikle küreselleşmenin artması ve gümrük duvarlarının yıkılmaya başlaması sebebiyle ülke içi rekabet gücü yeterli olmamaya ve uluslararası, hatta uluslar üstü rekabet edebilme zorunluluğu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu nedenle şirketlerin kararlarının odak noktasına “rekabette üstte kalma” fikri yerleşmektedir.¹⁵⁵

Yenilik yapan şirketler sadece sektörlerde hâkim olan oyunun kurallarını değil, oyunun kendisini de değiştirirler. Bu sayede yeni bir ruh, yeni bir ilgi gelişerek bürokratik yönetim yaklaşımlarına hücum eder.

Yeni oyun yaratan şirket örneklerinden bazıları şunlardır:

Canon: Canon şirketi, 1961 yılında “canonet” ile otomatik açık bırakma mekanizması orta sınıf kamera piyasasına girdi. Bu özellik Canon şirketinin büyümesine önemli şekilde katkı yaptı.¹⁵⁶

Wal-Mart: Yeni şirketler, karlı sektörlerde rekabet etmek için yenilikçi ve daha etkin iş modelleri yaratmışlardır. Wal-Mart buna iyi bir örnektir. Tarım nüfusunun olduğu bölgelerde, az hizmet alan indirimli perakende satıcısı olarak işe başlayan Wal-Mart, yeni ve daha etkin perakende modellerini perakende sektöründe tutunabilmek için geliştirme ihtiyacı duydu. Karmaşık teknoloji ve düzene koyulmuş dağıtım sistemi kullanarak, Sam Walton hem tarım sektöründeki müşterileri hem de kendi şirketi için değer ortaya koyacak şekilde yeni iş modelleri yarattı. Yenilikçi iş modellerinin mükemmelliği sayesinde Wal-Mart’ın tüm sektörü domine etmesini sağladı.¹⁵⁷

2.4.3 Araştırma-Geliştirme Stratejisinin Belirlenmesinde İzlenen Yol

Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge), insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının arttırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar

¹⁵⁵ Dinçer ve Fidan, ss.173–174.

¹⁵⁶ Cornelius Herstatt (ed.) ve diğerleri, **Management of Technology and Innovation in Japan**, Berlin: Springer-Verlag, 2006, s.6.

¹⁵⁷ Robert E. Johnston, JR ve J. Douglas Bate, **The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities**, New York: AMACOM, 2003, s.4.

tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır.¹⁵⁸

Araştırma ve geliştirme, genelde bilimsel ve teknik bilgi ve birikimini arttırmak amacıyla şirketlerin yürütmüş oldukları bir dizi sistematik çabadan oluşmaktadır. Yeni mal/hizmetlerin üretilmesi, pazar ve pazarlama araştırmaları, üretim süreçlerinin düzenlenmesi, yeni gelişmelerin ve buluşların üretim süreçlerine yansıtılması, finansal araştırmaların yapılması, beşeri kaynakların araştırılması gibi şirketin birçok faaliyetinde araştırma-geliştirme çalışmalarından istifade edilmektedir.¹⁵⁹

Günümüzde, işletmelerin ar-ge ve yenilik çalışmalarına büyük önem vermelerinin temel nedenlerini dört grupta toplamak mümkündür.¹⁶⁰ Bunlar pazarla ilgili nedenler, örgütsel nedenler, sosyal nedenler ve personelle ilgili nedenlerdir.

Araştırma kavramı daha çok bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak ve mümkün olan durumlarda bunları uygulamaya yöneltmek anlamına gelmektedir. Buna göre ar-ge, daha çok üretimle ve üretim tekniği ile ilgilidir; ancak günümüzde her türlü ekonomik faaliyet ar-ge çalışmalarına konu olabilmektedir. Zira niteliği ve beklenen amacı gereği ar-ge verimliliği, etkinliği ve iktisadiliği arttırmaya; daha iyi ve faydalıya ulaşmaya yarayan bir araç olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla, üretimin yanında, genel olarak yönetim ve organizasyon da dâhil olmak üzere, pazarlama, finansman ve personel yönetimi gibi belli başlı bütün işletme fonksiyonları üzerinde ar-ge çalışmaları yapılabilmektedir.¹⁶¹

Geliştirme ise, mevcut teknoloji veya bilgiyi yeni ürünler veya üretim teknikleri ile ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcudu kullanma sürecidir. Geliştirme, genel ve uygulamalı araştırma sonuçlarını, yani bilinenleri kullanmayı ve uygulamada daha iyi sonuçlar almayı amaçlar. Diğer bir deyişle, geliştirme çalışmalarında yeni bir buluş söz konusu değildir; sadece her iki tür araştırma sonuçlarının malzemeleri mamuller, sistemler, üretim süreçleri ve hizmetlere

¹⁵⁸ OECD, **Frascati Kılavuzu: Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama**, 2. Basım, İstanbul: TÜBİTAK, 2006, s.30.

¹⁵⁹ Dinçer ve Fidan, s.160.

¹⁶⁰ İsmet S. Barutçugil, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1982, ss.20-21.

¹⁶¹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 4. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1989, s.294.

dönüştürülmesi yolundaki faaliyetleri kapsar. Böylece, geliştirme faaliyetleri araştırma faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında bir köprü görevini yerine getirir.¹⁶²

Ağustos 2000 tarihli bir başka PwC raporuna göre, yeni analitik araçlar ve ticari buluşlara verilen önemin ve bunların piyasaya gelme hızının artması sayesinde, AR-Ge'nin teknoloji şirketlerinde oynadığı rol de artmaktadır. Ar-Ge geçmişteki gibi bir fildişi kule olmaktan çıkıp gittikçe daha çok iş ve rekabet odaklı bir geleceğe yöneliyor. PwC'nin ABD şirketlerine ilişkin "Teknoloji Barometresi" adlı düzenli araştırmalardan birinin sonuçlarına göre, her dört şirket şefinden en az üçü, teknoloji planlaması ile şirket stratejisinin bütünleşmesinin şirketlerinin Ar-Ge çalışmalarını etkilediğini belirtmektedir.¹⁶³

Savunma stratejisi; bu stratejiyi benimseyen firmaların ar-ge çalışmaları teknolojik gelişmede ve dünya pazarlarında ilk olmaktan ziyade, yenilikte ilk olan firmaların hatalarından ve yarattığı pazarlardan yararlanmaya dönüktür. Bu firmalarda risk alma isteği daha düşüktür. Bu firmaların geliştirme ve tasarım çalışmaları, dolayısıyla bir teknolojik yeniliğin daha ileri götürülmesine dönük çalışmalar önem kazanmaktadır. Bu strateji daha ziyade ürün farklılaşmasına önem verilen oligopolcü piyasalarda yaygın biçimde kullanılmaktadır.¹⁶⁴

Firma bir önceki malla fonksiyonel ve yapısal benzerliği olmayan yeni bir malı aynı pazara verebilir. Bu strateji, mal bileşiminin çeşitlendirilmesi olarak nitelendirilebilir. Söz gelişi, buzdolabı üreten bir firmanın fırın üretmesi mal bileşiminin çeşitlendirilmesidir. Ancak, yapısal ve fonksiyonel yeniliklere girişilirken asgari bilgi birikimine veya bunun yerini tutabilecek lisans ve teknik bilgiye ihtiyaç duyabilir.¹⁶⁵ Doğal olarak faaliyet alanı dışına çıkıldığında araştırma-geliştirme olanaklarını sonuna kadar kullanmak gerekir.

Araştırma ve geliştirmede şirketlerin izleyeceği strateji, çoğunlukla yenilik yaparak sürekli, düzenli ve karlı büyümeyi sağlamak olmalıdır. Operasyonel etkinlik

¹⁶² Dinçer ve Fidan, s.160.

¹⁶³ Leif Edvinsson, **Şirket Boylamı: Bilgi Ekonomisinde Rota Belirlemek**, Ahmet Kardam (çev.), İstanbul: Türk Henkel Dergisi, 2002, s.171.

¹⁶⁴ Halime İnceler Sarihan, **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Gebze: Desnet Yayınları, 1998, s.62.

¹⁶⁵ Muhittin Karabulut, **Pazarlama Stratejileri ve Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1991, s.37.

stratejisi ile yenilik uygulamaları harmanlanarak maliyet ve karlılık avantajları sağlanabilmektedir. Teknolojik, doğal, hukuki, sosyal ve kültürel çevre ile ilgili tahminlerin yapılması, şirketin faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikte, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi, beklenmedik teknolojik ve ekonomik sürprizlerle hazırlıksız karşılaşılmaması ve yeni iş alanlarının ve rekabetçi gelişmelerin önceden tanınması gibi faydalar sağlamaktadır.

Google CEO'su durgunluk dönemlerinde güçlü şirketlerin araştırma geliştirmeye yatırım yaptıklarını söylemektedir.¹⁶⁶ Araştırma-geliştirme gelecekteki satışların özendirme harcamalarından, stok maliyetlerinden, örgütsel değişmeden, tesis ve donanım alımlarından ayrı tutulması gerekir.¹⁶⁷

Tablo IX

Ulusal Ar-Ge Harcamalarındaki Trendler, Kaynaklara Göre (%)

	Şirketler		Devlet Harcamaları		Diğer Ulusal Kaynaklar	
	1981	1993	1981	1993	1981	1993
Japonya	67,7	73,4	24,9	19,6	7,3	7,0
Kuzey Amerika	48,4	57,6	49,3	39,6	2,0	2,3
Avrupa Birliği-15	48,7	53,2	46,7	39,7	1,1	1,4
OECD Toplamı	51,2	58,8	45,0	36,2	2,4	2,9

Kaynak: OECD, The Knowledge Based Economy, 1996, <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf> (20 Kasım 2010), s.23.

Japonya, Kuzey Amerika ve Avrupa Birliği ülkeleri dünyada en fazla ulus ötesi ve çok uluslu şirketlere sahip ülkeler. 1981 ile 1993 yılları arasında 3 ülkenin şirketlerinin araştırma ve geliştirmeye harcadıkları oranlar sürekli artış göstermiştir. OECD ülkelerinin toplamındaki artışlar da dikkat çekicidir. Devlet harcamaları ise 1981'den 1993 yılına kadar üç ülke ve OECD toplamında sürekli düşüş göstermiştir

¹⁶⁶ **BusinessWeek**, "Most Innovative Companies", [Electronic Version] 28 April 2008, s.62.

¹⁶⁷ Robbin Marris (Ed.) ve Adrian Wood, **The Corporate Economy: Growth, Competition and Innovative Potential**, Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1971, s.45.

(Tablo IX). Gelişmiş ülkelerdeki küresel ölçekli işletmelerin harcadıkları araştırma geliştirme miktarları onların uluslararası rekabette yeni ürünleri ve teknolojileri devamlı üretmesini, maliyetlerini düşürmelerini ve karlılıklarını artırma nedenini de göstermektedir.

2.4.4 Şirketlerin Teknolojik Strateji Formülü

Üründe, firmada ve sektör düzeyinde rekabetin artması, yeni ürün geliştirmesini ve eş zamanlı olarak yeni ürün için gerekli olan teknolojinin geliştirilmesini daha da önemli hale getirmektedir.¹⁶⁸

Şirketlerin kıt teknik kaynaklarıyla çatışan talepler arasında kaynak tahsisi için, şirketin öncelikleri belirlenmelidir. Sonrasında endüstrinin ve yeni teknolojinin yaşam eğrisinin gelişimiyle talepler arasında uygun bir denge sağlanmalıdır. Daha sonra yeni teknolojilerin pazar potansiyeli ve buna uygun stratejinin gelişimi tamamlanmalıdır. Son olarak da teknik gelişme ölçeği değerlendirilerek, teknolojik tahmin yardımıyla yeni teknolojiler için en uygun zamanda yatırım yapılmalıdır.

Teknolojik yenilik süreci fikirleri ve bilimsel bilgiyi fiziksel gerçekliğe veya gerçek dünya uygulamalarına dönüştüren karmaşık faaliyetler kümesidir. Bu süreç bilgiyi sosyo-ekonomik etkileri olan kullanışlı ürünlere ve hizmetlere dönüştürür. Yeniliklerin pazara taşınabilmesi için icatların ve mevcut teknolojilerin bütünleştirilmesini gerektirir.¹⁶⁹

Rekabet neredeyse bütün alanlarda şiddetlenmektedir.¹⁷⁰ Faaliyet performansınızda rekabet avantajı var mıdır?¹⁷¹ Rekabet savaşını etkin bir şekilde kazanabilmek için yeni ürün ve iş geliştirme süreci tepkisel bir davranış, ihtiyatlılıktan ziyade süreklilik olarak öğretilmelidir.¹⁷²

¹⁶⁸ Anders Drejer, "Integrating Product and Technology Development", [Electronic Version] *European Journal of Innovation Management*, 2000, Vol.3, No.3, (13 Aralık 2010), s.125.

¹⁶⁹ Harun Taşkın, **Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri**, İstanbul: Değişim Yayınları, 2004, s.62.

¹⁷⁰ John M. T. Balmer ve Stephen A. Greyser, **Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing**, London: Routledge, 2003, s. 262.

¹⁷¹ David J. Collis, **Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm**, Chicago: Irwin, 1997, s.117.

¹⁷² Marc A. Annacchino, **New Product Development: From Initial Idea to Product Management**, Amsterdam: Elsevier, 2003, s.513.

Ürün/pazar çevresinin özellikleri öncelikler üzerinde etkili olabilir. Örneğin endüstrinin yaşam dönemi hangi amaçların ön plana alınacağına dair önemli ipuçları verir. Endüstrinin kuruluş yıllarında amaç işletmenin rekabet kuvvetine, yeni teknoloji ile yeni malların üretilmesine yönelir.¹⁷³

2.4.5 Uygun Teknoloji ve Ekonomik Gelişme

Bir şirket ya da organizasyon veya örgüt ister muhasebe olsun, ister turizm acentesi olsun veya bir gazete olsun, mutlaka ortaya çıkaracağı ürün veya hizmetin üretimi için belli düzeyde teknoloji kullanacaktır.

Bütün şirketler teknoloji kullanımını gerçekleştirmekte ancak hangi teknolojiyi nasıl kullandıkları ve bunların birleşimi bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Maliyeti düşürmek için kullanan ile hızlı üretime yönelik kullanan arasında bir takım değişiklikler bulunmaktadır.

Bir araştırmaya göre bazı şirketler çalışanlarına teknolojiye yıllık 38000 dolara kadar harcama yapmaktadırlar.¹⁷⁴ Uygun Teknoloji somutlaştırılmış tekniklerin karlılığına bağlıdır. Teknoloji, eğer maksimum karlılığı sağlarsa uygun teknoloji olmaktadır.¹⁷⁵

Operasyonel etkinlikte girdilerinden daha fazla çıktı üretilmesi rakiplerine oranla daha yeni veya ileri teknoloji kullanılmasıyla gerçekleşebilmektedir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile yeni mal veya hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilmektedir. Aynı hammaddelerin kullanılarak yeni mamullerin üretilmesi veya üretim süreçlerinde değişiklik yapılması ile birlikte bu durum, şirkete ekonomik gelişme yolunda önemli avantajlar sağlayabilmektedir.

¹⁷³ Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986, s.126.

¹⁷⁴ Stephen J. Andriole, **The 2nd Digital Revolution**, London: Cybertech Publishing, 2005, s.86.

¹⁷⁵ James C.W. Ahiakpor, **Multinationals and Economic Development: An Integration of Competing Theories**, London: Routledge Publishing, 1990, s.34.

2.5 SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç, olayların girdileri kullanarak çıktı ürettikleri bir bölümdür. Bu, genel bir tanımdır ve müşteri siparişi alma, siparişi doldurma ve müşteri faturası gibi bölümleri içerir. Şirketler açısından bakıldığında bir süreç, iç ve dış müşteriler için değer yaratan, iş amacını gerçekleştirmek adına, makine ya da insanlar tarafından ortaya konulan bağlantılı ve standart hale getirilmiş aktivitelerdir. Değer yaratmayan veya değer yaratmaya katkısı olmayan aktiviteler yürürlüğe konmamalıdır. Aktivitelerin bağlantılı ve standart hale gelmesiyle süreçler, standart olmayan aktivitelerin başarılmasında maliyetleri düşürürken, değeri maksimize ederler. Eğer süreçler ölçülebilir değilse yaratacakları değeri belirlemek mümkün olmamaktadır. Süreçlerin standardizasyonunun ölçülebilirliğe ihtiyacı vardır.

Süreçler dört alanda birbirinden farklılaşır. Bunlar hacim, tür, çeşitlilik ve görünebilirliktir. Yüksek hacim süreçleri sistemli hale getirilebilir ve ölçek ekonomilerinden faydalanılabilir. Yüksek tür süreçleri aktivitelerin çeşitliliği ile başa çıkabilmek için yeterli derecede monte edilmiş esnekliğe ihtiyaç duyar. Yüksek çeşitlilik süreçleri çok çeşitli ve tahmin edilemeyen talepler ile başa çıkabilmek için çıktı seviyelerini değiştirebilmelidirler. Yüksek görünebilirlik süreçleri ise müşteri hazır bulunurken değer elde eder.

Süreç yönetiminin birçok tanımı yapılmaktadır. Bunlardan birkaçı şu şekildedir:

Süreç yönetimi, birleştirilmiş süreçler şeklinde organizasyonun bakışına bağlı olarak, organizasyonel süreçleri saptayan, geliştiren ve yapıştıran uyumlu çabaları içerir.¹⁷⁶ Süreç yönetimi, şirketin iş süreçlerinin saptanmasına, tanımlanmasına ve basit süreçlerin otomatikleştirilmesine olanak sağlar.¹⁷⁷

¹⁷⁶ James F. Chang, **Business Process Management Systems: Strategy and Implementation**, [Electronic Version], Boca Raton: Auerbach Publications, 2006, s.3.

¹⁷⁷ John Stark, **Global Product: Product Lifecycle Management and the Billion Customer Question**, [Electronic Version], London: Springer-Verlag, 2007, s.127.

Bir süreci yönetmek için ilk önce onu tanımlamak gerekir. Tanımlama işlemi yapıldıktan sonra saptama işlemine geçilir. Süreç saptandığında ve tanımlandığında ise, performans ölçümleri tespit edilebilir.

2.5.1 Girdi, Süreç, Çıktı ve Geri Besleme

Girdi sistemin belirli düzeyde faaliyet gösterebilmesi için çevresinden elde ettiği her şeydir. Bu girdiler belirli teknolojik düzeyde dönüşüme uğrayarak çıktı haline gelir.¹⁷⁸

Girdiler, çevrenin sisteme etki etmesinin sonucu iken çıktılar, sistemin çevreye etkisinin sonucudur. Girdi ve çıktı, “önce ve sonra” ya da “geçmiş ve şimdi” gibi zaman sürekliliğiyle ayrılırlar.¹⁷⁹

Her dönüşümün sonunda oluşan bilginin tekrar sisteminin girdisine veri olarak gönderilmesiyle geri besleme oluşmaktadır. Eğer bu yeni veri, dönüşümü öncekilerle aynı doğrultuda etkiliyor veya dönüşüme pozitif bir ivme kazandırıyor bu pozitif bir geri beslemedir. Eğer yeni veri önceki sonuçların tersi yönde bir etkide bulunuyorsa, bu negatif bir geri beslemedir.¹⁸⁰

Geri beslemelerde her artı başka bir artıya yol açar, çığ etkisi vardır. Buna birçok örnek sayabiliriz; nüfus patlaması, zincirleme reaksiyon, endüstriyel genişleme, enflasyon, kanser hücrelerinin çoğalması, vb. Bir eksi başka bir eksiye yol açtığına ise olaylar tamamen durur. Tipik örnekleri; iflas ve ekonomik depresyondur.¹⁸¹ Dış çevreden sağlanan geri bildirimle sistem, dinamik bir denge sağlayabilir. Denge, örgüt sabit bir konuma ulaştığında oluşur ve böylece yok olma tehlikesi ortadan kalkar.¹⁸²

Şirket karlarını yükseltmenin bir yolu maliyetlerin azaltılmasıdır. Azaltma işlemi için reklâm, özendirme, satış harcamaları, pazarlama araştırmaları gibi sabit pazarlama giderleri azaltılabilir; ancak bu girdilerin azaltılması uzun dönemde olumsuz

¹⁷⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.176.

¹⁷⁹ Ataman, s.131.

¹⁸⁰ Ataman, s.131.

¹⁸¹ Ataman, s.131.

¹⁸² Richard M. Hodgetts ve Donald F. Kuratko, **Management**, 3rd. Ed., USA: Harcourt Brace Jovanovich, 1991, s.22. Aktaran: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.131.

etkiler yaratabilir. Girdilerdeki azalma, ürün kalitesini takdirde çıktılarda eşit oranda azalma meydana getirebilir. Örnek olarak Aluminum Company of America (Alcoa) şirketi verilebilir.

Alcoa 1992 yılında operasyonlarını yeniden yapılandırarak işgücünü azalttı. Sonuç olarak müşteri memnuniyeti %50'nin altına düştü. Bununla birlikte küçük ürün değişiklikleri büyük miktarlarda paraların tasarruf edilmesini sağladı. Örnek olarak Ford, halı döşeme seçeneklerini dokuzdan üçe indirerek yıllık 8 ila 5 milyon dolar maliyetlerinde azalma elde etti.¹⁸³

Var olan birim satışlardan gelirleri arttırmanın en kolay yolu, fiyatların iyileştirilmesidir. Bu yöntem fiyat listesinin yükseltilmesi, indirimlerin azaltılması, ticaret izinlerinin düşürülmesi gibi birçok yollar gerçekleştirilebilir; fakat gerçekleştirilirken dikkatli olunması gerekir. Eğer müşteriler fiyatlara duyarlı iseler, şirketin toplam gelirleri düşebilir.

Gelirleri arttırmanın bir diğer yolu ise satışların karışımının iyileştirilmesidir. 80/20 kuralı der ki: Ürün değişkenlerinin (boyutlar, renkler, vb.) %20'si, satışların ve karların %80'ini üretir. Bu durumda ürün grubunun azaltılması ve daha karlı ürünlerin satılması mantıklıdır. Bu doğrultuda satış yöneticisi karlı olmayan müşterilerden vazgeçebilir.

2.5.2 İstatistiksel Süreç Kontrolü

İstatistiksel süreç kontrolü, hatanın tespit edilmesini sağlamaktan ziyade hatanın engellenmesini gerçekleştiren bir tekniktir. Ayrıca kaliteli ürünün düzgün bir şekilde üretilmesini inceleyen önemli bir adımdır.

İstatistiksel süreç kontrolü programının amaçları şirketin genel amaçları ile bağlantılıdır. Bu amaçlar şunlardır:

- Kalitenin yükseltilmesi

¹⁸³ Donald R. Lehmann ve Russell S. Winner, **Product Management**, 3rd. Ed., India: Tata McGraw-Hill, 2002, s.245.

- Üretim maliyetlerinin azaltılması
- Karın yükseltilmesi
- Rekabet avantajının artırılması

İstatistiksel süreç kontrolü, üretim sürecindeki aktivitelerin performansını analiz ve kontrol etmektedir. Kontrol edilmiş bir süreç hem üreticiye hem de tüketiciye birçok avantaj sunmaktadır.

İstatistiksel süreç kontrolünün özel amaçları aşağıdaki gibidir:¹⁸⁴

- Ürünlerin kalitesinin ve dayanıklılığının maliyetleri arttırmadan yükseltilmesi
- Üretkenliği artırırken, maliyetlerin düşürülmesi
- Bir sürecin ya da operasyonun yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi için pratik çalışma aletlerinin sağlanması
- Müşteri memnuniyetinin, ürün dayanıklılığı ve kalitesi çerçevesinde yükseltilmesi
- Sürekli olarak ölçüm ve doğrulama yapan sistemlerin kurulmasıdır.

Etkin süreç kontrolü, üreticinin sorumluluklarını yerine getirmesine ve uygun ürünleri zamanında teslim etmesine olanak sağlar. Böylece kontrol dışı süreç tespit edilir ve arızalı ya da hatalı olma nedeni tanımlanır ve hatalı ürünlerin üretilmesi engellenmiş olur. Sonucunda tüketiciler gerekli kalitedeki ürünleri zamanında elde etmiş olurlar. Ek olarak yararları ise şöyledir: İyileştirilmiş kalite, bakım-onarım, değiştirme maliyeti ve yedek parça maliyetinin azalmasına, daha yüksek dayanıklılığa, daha iyi performansa ve hatalı ürünün neden olduğu zaman kaybının azaltılmasına katkıda bulunur.

¹⁸⁴ Gideon Halevi, **Industrial Competitiveness: Cost Reduction**, Dordrecht: Springer, 2006, ss.167–168.

3. ÖRNEK VAKA ÇALIŞMALARI

Uluslararası ekonomide ortaya çıkan yeni dinamikler karşısında çoğunlukla çok uluslu ve ulus ötesi olmak üzere şirketler karlarını devam ettirmenin ve rekabeti yaratarak ve sınırlarını çizerek küresel pazarlarda lider kalmanın yolunu operasyonel etkinlik stratejisi ile gerçekleştirmeyi başarmışlardır. Bu yöntemi başaran şirketler bu başlık altında incelenecektir.

3.1 ÖRNEK VAKA: CARREFOUR VE ÇİN UYGULAMASI

1970'lerin ortasında, Carrefour Şirketi Avrupa'nın dışında uluslararası pazarlarda da genişlemeye başladı. İlk mağazasını Brezilya'da ve ilk süper marketini 1982 yılında Arjantin'de kurdu. 1989 yılında Asya pazarına girerek Tayvan'da ve 1995 yılında Çin pazarına girip Beijing'de ilk süper marketini açtı.¹⁸⁵

Carrefour Şirketi Çin'de aktif hale geçtiğinde bazı sorunlar gündemi meşgul etmekteydi. Çin'de besin ve gıda güvenliği ham ve taze tarım ürünleri açısından bakıldığında uygun değer seviyesinde değildi. Meyve üretimi ele alındığında; 2000 yılında üretilen elmaların bir kısmı uzmanlar tarafından test edildi. Sonuçlar incelendiğinde elma üretiminde 12 ayrı çeşit böcek ilacı kullanıldığı tespit edildi. Ayrıca tarım sulama sistemlerinde kadmiyum ve cıva seviyelerinin standartların üstünde olduğu görülmüştü.¹⁸⁶

Carrefour, Çin'de yaşanan besin ve gıda güvenliğine ilişkin sorunları ortadan kaldırmak için kalite çizgisi yönetimini ortaya çıkardı. Kalite çizgisi, taze ve ham tarım ürünlerinin güvenli ve kaliteli bir şekilde üretilmesini garanti eden, Carrefour Şirketi'nin denetiminde ve kontrolünde gerçekleşen bir yönetim biçimidir.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Dinghuan Hu ve Xia Dandan, Innovative Practice China: Case Studies of Carrefour's Quality Lines, 2007, <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=593> (07 Aralık 2010), s.5.

¹⁸⁶ Hu ve Dandan, <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=593> (07 Aralık 2010), ss.6-7.

¹⁸⁷ Hu ve Dandan, <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=593> (07 Aralık 2010), s.9.

Kalite çizgisinin birkaç tane anahtar amacı vardır:¹⁸⁸

- Bütün tedarik zincirinde, ekimden tüketime kadar iz sürülebilirliğin sağlanması,
- Böcek ilacı kullanılmadan tarım ürünlerinin üretilmesi,
- Kalitenin sürekli ve güvenilir olmasının sağlanması,
- Çevre dostu üretim ve süreç tekniklerinin kullanılması,
- Ürünlerin genel tüketicilere uygun fiyatlarda üretilmesidir.

Carrefour, 1995 yılında kadar Çin pazarına girmemesine rağmen Çin'in gelişme hızı o sırada bütün dünya ülkelerinden daha fazlaydı. 2006 yılının Haziran ayına kadar, Carrefour, Beijing'de başlayıp, 1996'da Şanghay ve Shenzen, 1997'de Tianjin'de devam edecek şekilde Çin'de toplam 78 mağazalar zinciri kurdu. 2002 yılında 20'den fazla şehirde 35 tane hiper market açtı. 2002 yılında 35 mağaza ile 1,243 milyon dolar, 2003 yılında 41 mağaza ile 1,680 milyon dolar, 2004 yılında 62 mağaza ile 2.030 milyon dolar ve 2005 yılında 76 mağaza ile 2.179 milyon dolar satış elde etti. Carrefour Çin'de daha hızlı gelişmiştir çünkü Çin'in şartları ekonomik avantajlar sunarken, diğer yandan ölçek ekonomileri Carrefour Şirketi'nin dağıtım ve ulaştırma maliyetlerini azaltacak şekilde dağıtım merkezleri kurmasını sağlamıştır.¹⁸⁹

Carrefour'un toplam kalite yönetimi içindeki kalite çizgisi uygulaması, Çin'deki besin güvenliğini sağlaması ve kendi ürünlerinin standardının formüle edilmesinin yanında marka değerine çok önemli bir katkı yapmıştır.¹⁹⁰ Bu yöntemle şirket imajını sağlamlaştırmış, tüketicilerin Carrefour'a olan bağlılığı ve güveni yükselmiş ve en önemlisi de kalite yönetimini kapsayan operasyonel etkinlik stratejisi ile maliyet avantajı elde ederek, ürün kalitesini yükselterek ve satışlarını arttırarak, süper market sektöründe ve meyve-sebze satılan pazarlarda, Çin'de bulunan diğer rakiplerine oranla oldukça fazla rekabet avantajı sağlamıştır.

¹⁸⁸ Hu ve Dandan, <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=593> (07 Aralık 2010), s.9.

¹⁸⁹ Hu ve Dandan, <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=593> (07 Aralık 2010), ss.6-42.

¹⁹⁰ Hu ve Dandan, <http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=593> (07 Aralık 2010), s.12.

3.2 ÖRNEK VAKA: FORD VE UPS LOJİSTİK, GILETTE VE DİĞER ÖRNEKLER

Ford, çeşitli tedarik zinciri yönetimi hizmeti veren UPS Lojistik Şirketi'yle anlaşmıştır. UPS Lojistik Şirketi, müşterinin bütün tedarik zincirine bakarak, performansını optimize edecek şebekeyi tasarlayacak şekilde danışmanlık yaparak ve sonra tedarik zincirini minimum üç yıl yönetecek şekilde çalışmıştır. UPS, Ford Şirketi için, tamamlanmış araçların Amerika içinde teslimatını yönetmiştir. Tedarik zinciri boyunca UPS üretim tesislerindeki tamamlanmış araçları toplamış, depodaki mallar hakkında bilgi elde etmiş, bilgi toplamış ve Ford'un 6000 tane satıcısına farklı ulaştırma yöntemleriyle giden araçların izini sürüp, her aracın tedarik zinciri boyunca nerede olduğu hakkında gerçek zamanlı bilgileri mümkün olduğu ölçüde değerlendirmiştir. Bu durum, süreç boyunca teslimatların yeniden yönlendirilmesini imkânlı hale getirmiştir. Yeni sistem altında bir yıl iş yaptıktan sonra Ford, araç teslimat sürelerinde yüzde 26 azalma, yıllık dökümde taşıma maliyetlerinde 125 milyon dolar ile dökümde yıllık 1 milyar dolar tasarruf yapmıştır.¹⁹¹

2000 yılının ocak ayından beri uyguladığı tedarik zinciri organizasyonunun biçimlenimi ile ağız bakım ürünleri, Duracell piller ve tıraş bıçakları üreten Boston merkezli Gillette Şirketi, dökümlerinde %30 veya 400 milyon dolar civarı maliyet azalması sağlamıştır.¹⁹²

Operasyonel etkinlik stratejisinin içinde yer alan tedarik zinciri yönetimi ile Ford ve Gillette Şirketleri maliyetlerinde azalma sağlayarak küresel rekabette konumunu güçlendirmiştir.

Etkili tedarik zinciri yönetimi, Campbell Soup Şirketi'nin, döküm kazançlarını ikiye katlamasına, Hewlett-Packard (HP) Şirketi'nin yazıcı tedarik maliyetlerini %75 azaltmasına, Sport Obermeyer Şirketi'nin iki yıl içersinde karlarını ikiye katlamasına ve satışlarını %60 arttırmasına ve National Bicycle Şirketi'nin pazar payını %5'ten %29'a yükseltmesine olanak sağlamıştır. Wal-Mart gibi daha iyi tedarik zinciri yönetimi

¹⁹¹ Margaret May, **Business Process Management: Integration In a Web-Enabled Environment**, London: Prentice Hall, 2003, s.107.

¹⁹² Charles Pourier ve Ian Walker, **Business Process Management Applied: Creating the Value Managed Enterprise**, Florida: J. Ross Publishing, 2005, s.56.

sağlayan diğer şirketler müşteri sadakati, daha yüksek karlar, gecikme zamanının azaltılması, daha düşük maliyetler, daha fazla üretkenlik ve daha fazla pazar payı elde etmişlerdir.¹⁹³

Sonuç olarak bakıldığında tedarik zinciri yönetiminin başarılması ile hem kalite arttırılarak, hem maliyet azalması sağlanarak hem de karlılık artırılarak operasyonel etkinlik stratejisinin çok uluslu şirketler tarafından başarıldığı görülmektedir.

3.3 ÖRNEK VAKA: TOYOTA’NIN HİBRİD SÜRÜŞ TEKNOLOJİSİ

Ford, lüks markalarını yayarken, Toyota’nın son sürüm Lexus modeli, Amerika’da en fazla satan lüks marka oldu. Yeni tanıtımı olan Scion modeli, diğer otomobil üreticilerinin başarmakta zorlandığı “genç müşterilerin dikkatini çekme” işini başarılı bir şekilde gerçekleştirdi. Rakipleri yüksek kilometre mesafesine sahip, yüksek performanslı, düşük emilimli araçların teknolojik ve finansal açıdan mümkün olmadığını söylerken Toyota pazar payı yaratacak, rakiplerini saf dışı bırakacak, şu anda ürün grubunda bulunan ve standart Hibrid sürüş teknolojisi imkânı veren Prius modelini piyasaya sürdü. Çoğu otomobil şirketi fabrikalarını kapatırken ve işçi çıkarırken, Toyota daha da genişledi ve rakipleri ile arasındaki farkı açmak için yeni fırsatlar yarattı. Bütün bu veriler çarpıcı karlılığa işaret etmektedir: Toyota 2003 yılında 10 milyar dolar olan eşik seviyesini geçmiştir. Mali yılın bitişi olan 2007 Mart’ında, net kazancı 13 milyar dolar iken, General Motors’un ve Ford’un zararı sırasıyla 2 milyar dolar ve 12,6 milyar dolardı. Toyota’nın pazar sermayesi, General Motors, Ford ve Daimler Chrysler’in toplamından 187 milyar dolar daha fazla olmuştur.¹⁹⁴

Operasyonel etkinlik stratejisi bir şirketin farklılaşma derecesi ile de alakalıdır. Toyota şirketi, sürüş teknolojisinde farklılaşarak ya da rakiplerinden daha farklı

¹⁹³ Ray R. Venkatarman ve Jeffrey K. Pinto, **Cost and Value Management in Projects**, New Jersey: John&Wiley Sons Inc., 2008, ss.212–213.

¹⁹⁴ Steven J. Spear, **Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win**, New York: McGraw-Hill, 2009, s.4.

teknolojiler kullanarak küresel rekabette en öne geçmiştir ve karlılığını daha da fazla arttırmıştır.

3.4 ÖRNEK VAKA: IBM

Şebeke merkezli alanlarda en gerekli rekabet avantajı olan teknolojik alt yapısını konumlandıran IBM, sunucularını ve bağlı servislerini müşterilerinin başarılarının merkezine yerleştirdi. Hewlett Packard (HP) örneğinde, elektronik hizmetler hikâyesi müşterilerin dikkatini çekmesi açısından elektronik ticaret alt yapısını birleştirmek adına çok genel kaldı. Sonucunda ilk 18 ayda, IBM'in pazar değeri %25 yükselerek yaklaşık 200 milyar dolara gelirken, HP'nin elektronik hizmetler kampanyası nedeniyle pazar değeri %20 düşerek neredeyse 50 milyar dolara gerilemişti.¹⁹⁵

Müşteriler ile teknolojinin kaynaştırılması bakımından IBM, teknolojik aletler pazarında küresel rakiplerinden en önemlisi olan HP'yi, geride bırakmıştır. Müşteri ilişkilerinde teknolojinin müşterilerle paylaşılması işini HP'ye göre daha iyi başaran IBM, operasyonel etkinlik stratejisinde başarıya ulaşmıştır.

3.5 ÖRNEK VAKA: IBM VE SHELL ŞİRKETLERİ'NİN OPERASYONEL YENİLİK UYGULAMALARI

1990'ların sonunda IBM, yeni ürün geliştirme süreçlerini %75 azaltan, geliştirme maliyetlerini %45 düşüren ve müşteri memnuniyetini %26 arttıran bir yeni ürün geliştirme süreci icat etmiştir. 2002 yılında Shell Şirketi, siparişin kısımlarının bir grup insan tarafından idare edilmesi yöntemini, siparişin kısımlarının tek bir birey tarafından idare edilmesi yöntemiyle değiştirmiştir. Sonuç olarak Shell, siparişlerin paraya çevrilme zamanını %75 azaltmış, işletme maliyetlerini %45 düşürmüş ve müşteri memnuniyetini %105 arttırmıştır. Bütün bunları yeni bir sipariş yönetimi yoluyla

¹⁹⁵ Ron Ricci ve John Volkmann, **Momentum: How Companies Become Unstoppable Market Forces**, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003, ss.70–71.

yapmıştır. Zaman, maliyet ve müşteri memnuniyeti gibi işletme faaliyetleri tarafından şekillendirilen işletme performansının boyutları, operasyonel yenilik yöntemi ile oldukça fazla arttırılabilmektedir.¹⁹⁶

Operasyonel etkinlik performansla ve maliyetle alakalıdır. Operasyonel yenilik yöntemi ile IBM ve Shell şirketi, hem maliyetlerini kısarak hem de performanslarını arttırarak küresel rekabette avantaj elde etmişlerdir.

3.6 ÖRNEK VAKA: CABOT ŞİRKETİ VE ETKİN SÜREÇ YÖNETİMİ

Cabot Şirketi, dünya çapında standardize edilmiş ve bağlı hale getirilmiş şirket yazılım sistemleri ile ön ve arka ofis iş süreçlerini modernize etmiştir. Bilgi teknolojilerinin getirisi sayesinde bayiler ile daha kazançlı anlaşmalar yapılmış, geliştirme ve bakım alanlarında düşük maliyetler elde edilmiştir. Şirket açısından geri dönüşümü ise küresel ölçekte bilgi paylaşımı, küresel çaplı müşterilere daha iyi hizmet verilmesi ve elektronik ticaret imkânı olmuştur.¹⁹⁷ Sonuç olarak şirket modernize edilmiş iş süreçleri ile uluslararası ölçekte müşterileri ile olan ilişkilerini güçlendirmiş ve operasyonel etkinlik açısından maliyetlerini azaltmayı başarmıştır.

¹⁹⁶ Michael Hammer, "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company", **Harvard Business Review**, Vol:82, No:4, (April 2004), ss.1–10.

¹⁹⁷ May, s.21.

3.7 ÇOK ULUSLU VE ULUS ÖTESİ ŞİRKETLERİN MÜCADELESİ

Tablo X

En İyi 100 Global Marka, 2009

	2009 Marka Değeri (Milyon Dolar)	2008 Marka Değeri (Milyon Dolar)		
2009 Sırası			Değişim (%)	Ülkesi
1- Coca-Cola	68,734	66,667	%3	ABD
2- IBM	60,211	59,031	%2	ABD
3- Microsoft	56,647	59,007	-%4	ABD
4- GE	47,777	53,086	-%10	ABD
5- Nokia	34,864	35,942	-%3	Finlandiya
6- McDonald'S	32,275	31,049	%4	ABD
7- Google	31,980	25,290	%25	ABD
8- Toyota	31,330	34,050	-%8	Japonya
9- Intel	30,636	31,261	-%2	ABD
10- Disney	28,447	29,251	-%3	ABD
11- HP	24,096	23,509	%2	ABD
12- Mercedes	23,867	25,577	-%7	Almanya
13- Gillette	22,841	22,069	%4	ABD
14- Cisco	22,030	21,306	%3	ABD
15- BMW	21,671	23,298	-%7	Almanya

Tablo X (Devamı)

	2009 Marka Değeri (Milyon Dolar)	2008 Marka Değeri (Milyon Dolar)		
2009 Sırası			Değişim (%)	Ülkesi
16- Louis Vitton	21,120	21,602	-%2	Fransa
17- Marlboro	19,010	21,300	-%11	ABD
18- Honda	17,803	19,079	-%7	Japonya
19- Samsung	16,796	17,518	-%1	Güney Kore
20- Apple	15,443	13,724	%12	ABD
21- H&M	15,375	13,840	%11	İsveç
22- A. Express	14,971	21,940	-%32	ABD
23- Pepsi	13,706	13,249	%3	ABD
24- Oracle	13,699	13,831	-%1	ABD
25- Nescafe	13,317	13,055	%2	İsviçre
26- Nike	13,179	12,672	%4	ABD
27- SAP	12,106	12,228	-%1	Almanya
28- IKEA	12,004	10,913	%10	İsveç
29- Sony	11,953	13,583	-%12	Japonya
30- Budweiser	11,833	11,438	%3	ABD
31- UPS	11,594	12,621	-%8	ABD
32- HSBC	10,510	13,143	-%20	İngiltere

Tablo X (Devamı)

	2009 Marka Değeri (Milyon Dolar)	2008 Marka Değeri (Milyon Dolar)		
2009 Sırası			Değişim (%)	Ülkesi
33- Canon	10,441	10,876	-%4	Japonya
34- Kellog's	10,478	9,710	%7	ABD
35- Dell	10,291	11,695	-%12	ABD
36- CITI	10,254	20,174	-%49	ABD
37- JPMorgan	9,550	10,773	-%11	ABD
38- Goldman Sa.	9,248	10,331	-%10	ABD
39- Nintendo	9,210	8,772	%5	Japonya
40- T. Reuters	8,434	8,313	%1	Kanada
41- Gucci	8,182	8,254	-%1	İtalya
42- Philips	8,121	8,325	-%2	Hollanda
43- Amazon	7,858	6,434	%22	ABD
44- L'Oreal	7,748	7,508	%3	Fransa
45- Accenture	7,710	7,948	-%3	ABD
46- EBAY	7,350	7,991	-%8	ABD
47- Siemens	7,308	7,943	-%8	Almanya
48- Heinz	7,244	6,646	%9	ABD
49- Ford	7,005	7,896	-%11	ABD

Tablo X (Devamı)

	2009 Marka Değeri (Milyon Dolar)	2008 Marka Değeri (Milyon Dolar)		
2009 Sırası			Değişim (%)	Ülkesi
50- Zara	6,789	5,955	% 14	İspanya
51- Wrigley	6,731	6,105	% 10	ABD
52- Colgate	6,550	6,437	% 2	ABD
53- AXA	6,525	7,001	-% 7	Fransa
54- MTV	6,523	7,193	-% 9	ABD
55- Volkswagen	6,484	7,047	-% 8	Almanya
56- Xerox	6,431	6,393	% 1	ABD
57- M. Stanley	6,399	8,696	-% 26	ABD
58- Nestle	6,319	5,592	% 13	İsviçre
59- Chanel	6,040	6,355	-% 5	Fransa
60- Danone	5,960	5,408	% 10	Fransa
61- KFC	5,722	5,582	% 3	ABD
62- Adidas	5,397	5,072	% 6	Almanya
63- BlackBerry	5,138	4,802	% 7	Kanada
64- Yahoo!	5,111	5,496	-% 7	ABD
65- Audi	5,010	5,407	-% 7	Almanya
66- Caterpillar	5,004	5,288	-% 5	ABD

Tablo X (Devamı)

	2009 Marka Değeri (Milyon Dolar)	2008 Marka Değeri (Milyon Dolar)		
2009 Sırası			Değişim (%)	Ülkesi
67- Avon	4,917	5,264	-%7	ABD
68- Rolex	4,609	4,956	-%7	İsviçre
69- Hyundai	4,604	4,846	-%5	Güney Kore
70- Hermes	4,598	4,575	%1	Fransa
71- Kleenex	4,404	4,636	-%5	ABD
72- UBS	4,370	8,740	-%50	İsviçre
73- H. Davidson	4,337	7,609	-%43	ABD
74- Porsche	4,234	4,603	-%8	Almanya
75- Panasonic	4,225	4,281	-%1	Japonya
76- Tiffany&Co.	4,000	4,208	-%5	ABD
77- Cartier	3,968	4,236	-%6	Fransa
78- GAP	3,922	4,357	-%10	ABD
79- Pizza Hut	3,876	4,097	-%5	ABD
80- Johnson&Jo.	3,847	3,582	%7	ABD
81- Allianz	3,831	4,033	-%5	Almanya
82- Moet&Chan.	3,754	3,951	-%5	Fransa
83- BP	3,716	3,911	-%5	İngiltere

Tablo X (Devamı)

	2009 Marka Değeri (Milyon Dolar)	2008 Marka Değeri (Milyon Dolar)		
2009 Sırası			Değişim (%)	Ülkesi
84- Smirnoff	3,698	3,590	%3	İngiltere
85- Duracell	3,563	3,682	-%3	ABD
86- Nivea	3,557	3,401	%5	Almanya
87- Prada	3,530	3,585	-%2	İtalya
88- Ferrari	3,527	3,527	%0	İtalya
89- Armani	3,303	3,526	-%6	İtalya
90- Starbucks	3,263	3,879	-%16	ABD
91- Lancome	3,235	Yeni	Yeni	Fransa
92- Shell	3,228	3,471	-%7	Hollanda
93- Burger King	3,223	Yeni	Yeni	ABD
94- Visa	3,170	3,338	-%5	ABD
95- Adobe	3,161	Yeni	Yeni	ABD
96- Lexus	3,158	3,588	-%12	Japonya
97- Puma	3,154	Yeni	Yeni	Almanya
98- Burberry	3,095	Yeni	Yeni	İngiltere
99- P. R. Lauren	3,094	Yeni	Yeni	ABD
100- Campbell's	3,081	Yeni	Yeni	ABD

Kaynak: BusinessWeek, "100 Best Global Brands", [Electronic Version] 29 September 2009, ss.50-56.

Veriler incelendiğinde 100 şirket küresel ticaretin yönlendiricileri konumundadır. Şirketler sadece yönlendirici olarak kalmayıp, uluslararası rekabetin şiddetinin artmasını da sağlamaktadırlar. Şirketler, ilk 100'ün dışına çıktıklarında kazançları da azalmaktadır. Dikkat çeken bir başka nokta ise en iyi 100 global marka sıralamasında 100 şirketin 51'inin ABD'ye ait olmasıdır. Daha da ötesinde ilk 10'da tam 8 tane çok uluslu ya da ulus ötesi Amerikan şirketleri bulunmaktadır. Bunun anlamı, küresel ticarete ve ekonomik ilişkilerde Amerikan şirketlerinin etkinliği, diğer ülkelerin çok uluslu şirketlerinin etkinliğine oranla daha fazla olmasını ifade etmektedir (Tablo X). Böylece rekabette en üst basamağı ele geçirip, karlılığı arttırmak için çok uluslu veya ulus ötesi şirketler, ulus devletten ayrı olarak birbirleri ile de mücadeleye girmek durumunda kalmaktadırlar.

Dış çevre, stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında hem rakiplerinizin analizini, hem de işletmenizin onlarla ilgili konumunu içermelidir.¹⁹⁸ Tabii birçok firmanın fiyatını seçme gücü vardır ama bu istediği fiyatı koyabileceği anlamına gelmez. Tüketici talebini ve rakiplerinin fiyatlarını hesaba katmak zorundadırlar. Ford, Focus serisi otomobillerinin fiyatlarını saptarken Astras, Golf, Civic v.b ile rekabet edebilecek durumda olmalıdır. Bununla birlikte çoğu firma fiyat koyarken bir miktar esneklik payına sahiptir. Bir ölçüde “piyasa güçleri” vardır.¹⁹⁹

Rekabet stratejilerini planlama sürecinin ne olmadığını anlamak da önemlidir. Bu uzun vadeli finansal bir yansıtım değildir, yöneticilerin önceden hazırlanmış bir takım formları doldurması hiç değildir. Gelecek yılın bütçesi veya işletme planı da değildir. Rekabet stratejisi planlaması daha çok ekip çalışmasına dayalı, o işi oluşturan stratejileri geliştirip uygulayarak pazarda rekabet avantajı elde etmek üzerinde odaklanan bir süreçtir. Geliştirilmesi için mutlaka üst yönetimin katılımını ve uygulanabilmesi için de mutlaka tüm kuruluşun kendisini bu işe adanmasını gerektirir.²⁰⁰

Ürün yaşam süreleriniz son on yılda kısaldı mı? İçinde bulunduğunuz endüstrideki dağıtımda değişiklikler görmeye başlıyor musunuz? Birleşmeler çoğalıyor

¹⁹⁸ Lyman W. Porter, **Management: Meeting New Challenges**, New Jersey: Prentice-Hall, 2000, s.199.

¹⁹⁹ John Sloman, **İktisat Mikro**, Ahmet Çakmak (çev.), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2003, s.37.

²⁰⁰ Sarah Layton, Alfred Hurd ve William Lipsey, **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlıyorsunuz**, Günhan Günay (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.10.

mu? Yeni tür ittifaklar kurulmakta mı? Ürün ya da hizmetlerinizin hem fiyatları hem de maliyetleri düşüyor mu? Şirketinize bilgisayara sistemleri veya ilişkisel veri tabanları kurdurdunuz mu? Eğer bu soruların ikisine evet yanıtı verdiyseniz, marka stratejiniz üzerinde yeniden düşünmeniz gerekecektir.²⁰¹

Samsung, IBM, HP ve Dell küresel rekabette birbirlerine rakiptirler.²⁰² IBM, teknoloji yönetiminde operasyonel etkinlik stratejisi ile bazı işleri HP'ye oranla daha iyi yaparak rekabette öne geçmeyi başarmıştır (Başlık 3.4). Toyota, General Motors ve Ford, Kuzey Amerika pazarı için çekişmektedirler. Toyota, operasyonel etkinlik stratejisini hibrid sürüş teknolojisinde sağlayarak hem karlılığını ve pazar sermayesini arttırmış, hem maliyetlerini düşürmüş, hem de Ford, General Motors ve Daimler Chrysler'i geride bırakmıştır (Başlık 3.3).

Ford Şirketi, tedarik zinciri yönetiminde UPS firması ile ortaklaşa hareket ederek operasyonel etkinliği gerçekleştirmiş ve maliyetlerini azaltmıştır. Gillette Şirketi de operasyonel etkinlik yöntemi ile maliyetlerinde düşüş sağlamıştır (Başlık 3.2). Aynı şekilde HP, Wal Mart gibi şirketler de tedarik zinciri yönetiminde operasyonel etkinlik yöntemine başvurarak bir yandan maliyetlerini azaltırken, bir yandan karlarını arttırmışlardır (Başlık 3.2).

IBM ve Shell Şirketleri, yenilik yönetiminde operasyonel etkinliği gerçekleştirerek hem maliyetlerini düşürmüş, hem de müşteri memnuniyetini arttırmışlardır. Böylece bu iki şirket performans açısından rakiplerine üstünlük sağlamışlardır (Başlık 3.5).

Sonuç olarak “En İyi 100 Global Marka” listesinde yer alan, küresel rekabette birbirleri ile çekişen ve rekabete yön veren şirketler, hayatta kalmak ve rekabetçi olabilmek için operasyonel etkinlik stratejisini kullanmışlardır.

²⁰¹ M. Winkler, **Işık Hızıyla Markalama: Sürat Çağında Marka Yaratma Stratejileri**, Fevzi Yalım (çev.), İstanbul: MediaCat, 2003, s.103.

²⁰² Hwy-Chang Moon ve Donghun Lee, “The Competitiveness of Multinational Firms: A Case Study of Samsung Electronics and Sony”, **Journal of International and Area Studies**, Vol:11, No:1, (June 2004), s.11.

4. SONUÇ

Uluslararası ekonomide ortaya çıkan yeni dinamikler karşısında çok uluslu ya da ulus ötesi şirketler rekabet yöntemleri geliştirerek birçok önlemler almışlardır. Bu önlemlerden bazılarını NAFTA, Dünya Ticaret Örgütü gibi politik ve ekonomik entegrasyonlardan ya da sermaye hareketlerinin, uluslararası ticaretin artması ile kendi inisiyatifleri doğrultusunda şekillendirirken, bazılarını(bilgi teknolojileri, bilgi toplumu, Çin ve Hindistan'ın ekonomik olarak büyümesi gibi) ise kendi istemleri dışında uymak zorunda kalmışlardır.

Hem kendi istekleri hem de kendi istekleri dışında şekillenen ve çok hızlı yaşanan küreselleşme süreci, toplumsal sistemi ve bireylerini etkilemektedir. Böylece şirketler organizasyon ve yönetim yapılarını değiştirmek zorunda kalmaktadırlar, yöneticiler ve çalışanlar eskiye oranla nitelikli özelliklere sahip olmaktadır. Dönüşüm süreci sırasında maliyet artışı ve geleneksel yapıların değişim yapısının yavaş olması nedeniyle riskler ortaya çıkmaktadır. Kurumsal, iş, teknolojik, çevresel ve içeriksel faktörler ile dönüşüm süreci tamamlanmaktadır. Bazı işletmeler ise öncelikle daha az hasarlı bir dönüşüm süreci geçirebilmek için yerelleşme ve bölgeselleşmeye yönelirken, daha büyük şirketler 1980 ile 2000 yılları arasında hem bölgeselleşerek hem de uluslararasılaşarak ölçeklerini genişletmişlerdir ve rekabet sınırlarını arttırmışlardır.

1980'li yılların başına gelene kadar çok uluslu şirketlerin sermayesi çok ciddi kısıtlamalara tabi tutulmuştur. Hizmet sektörü gibi birçok sektör, çok uluslu sermayeye kapalıydı. Serbestleşme süreci ile sınırlamalar minimum düzeye indirilmiş ve üretim kesimi yabancı şirket sermayesine açılmıştır. 1980'lerden bugüne dek şirket sermayeleri çevre ülkelerde boy göstermiştir. İlk olarak işe eski teknolojileri geliştirmekte olan ülkelerde pazarlayarak başlamışlardır. Bu durum şirketlerin kendi aralarında rekabet etmesi demektir. Serbestleşme hareketlerinden sonra ulusal sınırları aşılması ile birlikte çevre ülkelerde geniş kapsamlı faaliyetlerini başlatmışlardır. OECD, G-7 gibi kuruluşlar uluslararası ticareti hızlandırmak amacıyla daha esnek kurallar getirmiştir. Böylece ülke bazında ticaret artarken eş zamanlı olarak şirket sayıları hem çevre ülkelerde hem de merkez ülkelerde artmış uluslararası rekabette sınırlar genişlemiştir.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru dünyadaki birçok toplum ve kültürleri, kimlikleri birbirleri ile ileri seviyede etkileşime girmiştir. Bütün bunlar bilgi toplumunun gelişme hızını arttırmakta, bilgi-iletişim teknolojilerinin ve dijital ekonomi anlayışının ortaya çıkması ile mallar bir ülkeden başka bir ülkeye neredeyse maliyetsiz hareket edebilme özelliği kazanmıştır. Bilgi-iletişim teknolojileri uluslararası rekabete yeni bir boyut kazandırarak şirketlerin istihdam yöntemlerinde de değişikliklere gitmesine neden olmakta, entelektüel sermaye, bilgi gibi kavramlar değer ve karlılık yaratmada önemli rol üstlendiği için şiddetlenen rekabete uygulanan yönetim metotları içinde kullanılmıştır.

Dünyanın geri kalanına bakıldığında, Çin'in ve Hindistan'ın ekonomik güçleri nüfusları ile birlikte oldukça etkili bir biçimde artmaktadır. Son 20 yıldır büyüyen ekonomik güç olarak Çin ve Hindistan, 21. yüzyılın ilerleyen yılları içerisinde kaçınılmaz olarak ekonomik açıdan daha da güçlü hale gelecektir. Böylece şirketlerin iştahı kabarmakta ve yatırımlarını iki ülkeye birden yönlendirmektedirler. Hem Çin'in hem Hindistan'ın yatırım akınına uğraması, o bölgelerde şirketler arası rekabeti daha şiddetli hale getirmektedir. Procter & Gamble Şirketi'nin Çin'de elde ettiği satış gelirlerindeki sürekli artış, Hindistan'a yapılan Amerikan doğrudan sermaye yatırımları bu iki ülkenin şirketler açısından rekabete ilişkin önemini göstermektedir.

NAFTA, GATT ve DTÖ görüşmeleri sırasında şirketler güçlü lobileri sayesinde daha önceden girmeyi başaramadığı veya sınırlı ölçüde faaliyette bulunduğu ülkelerde ekonomik yaptırımları dayatarak kendilerine rekabet alanları açmışlardır. GATT görüşmeleri sırasında dünya ekonomisinde etkin şirketler tarafından entelektüel mülkiyet komitesi oluşturularak kendi yaptıkları yenilik ve teknoloji hamlelerini garanti ve güvence altına almışlardır. NAFTA ile birlikte şirketler, bağlı buldukları merkez ülke hükümetlerinin desteğini alarak ekonomik serbestleşmeye zorladıkları çevre ülkelerde daha fazla hakka sahip olmuşlardır. Bu hakların en önemlilerinden bir tanesi biyo-teknolojiye ait patentlerdir.

Bazı şirketler mesafeyi açarken uluslar arası arenadaki rakipleri neden ayak uydurmakta zorlanmaktadırlar? Aslında buradaki farkı operasyonel etkinlikteki farklar, iyileştirmeler açıklamaktadır. Yok olanlar ya da gerileyenler maliyet artışlarını

engelleymemekte ve sürdürülebilir karlılık elde edememektedirler. Rekabette üste çıkanlar ise maliyet azalması ve karlılık artışı sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Gerek maliyetlerin düşürülmesi, gerekse karlılık artışının sürdürülebilmesi hedefleri, özellikle çok uluslu şirketleri yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirmektedir. Avantajlar elde edilirken operasyonel etkinliğe yönelik toplam kalite, tedarik zinciri, teknoloji-yenilik ve süreç yönetimleri benimsenmektedir.

Modern şirketler sürekli değişen pazar şartları ile karşılaştığından beri, kalite rekabette önemli bir yer tutmaktadır. Doğal olarak toplam kalite yönetiminde çalışanların eğitimine yönelik uygulamalar her zamankinden daha önemli hale gelmektedir. Japonya'nın eğitim olarak diğer ülkelere oranla daha fazla saat ayırması şirketlerinin başarılarında önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca toplam kalite yönetiminin kalite, maliyet azalması ve karlılık üzerinde pozitif etkisi olabilmektedir. Tedarik zincirinde, her zamankinden daha önemli hale gelen tüketici ve müşteri taleplerine uygun değer yaratılması, maliyetlerin azaltılması önem kazanmaktadır. Farklılık oluşturmak için olmazsa olmaz olan teknoloji yönetimi ve yenilikle karlılığa ve maliyete ilişkin avantaj elde edebilmek için şirketlerin araştırma ve geliştirmeye harcadıkları miktarlar sürekli artış göstermektedir. Uygun teknolojinin karlılık üzerinde etkisi olabileceği görülmektedir. Süreç yönetiminde gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılarak, performans artırıcı önlemlerin önemli olduğu ve küresel şirketler tarafından sürekli uygulandığı görülmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan bir başka sonuç ise örnek vaka çalışmalarında çoğunlukla çok uluslu ve ulus ötesi şirketlerin operasyonel etkinlikle pratikte performans iyileştirmeleri, maliyet azaltımı, gelir ve karlılık artışı, kalite iyileştirmeleri, yenilik ve daha ileri teknoloji kullanımı, etkin süreç yönetimi konularında avantajlar elde edebilmekte ve rakiplerine karşı üstünlük sağladıkları gözlemlenmektedir.

Küreselleşme süreci gelişme gösterirken, sermaye hareketleri, uluslararası ticaret, şirketlerin hamleleri, Çin-Hindistan, ticari-politik entegrasyonlar, bilgi-iletişim-haberleşme teknolojileri gibi ekonomik hayata dâhil olan unsurlar da önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Ekonomik şartlar değiştiğçe ve rekabeti içeren faaliyetler

çeşitlendikçe, çok uluslu ve ulus ötesi şirketler rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalmaktadırlar. Sınırları aşan ekonomik faaliyetler hizmetleri, ürünleri, sermayeyi ve teknolojiyi içeren küresel piyasaları oluşturmakta ve yıkıcı rekabet artmaktadır. 21. yüzyılda da küresel rekabet çoğunlukla şirketler arasında gerçekleşmeye başlamıştır ve gittikçe şiddetlenmektedir. Şirketler hem ulus devletler, hem de uluslararası kurumlar üzerindeki hâkimiyetini pekiştirmeye çalışarak özellikle maliyet ve karlılık açısından rekabet avantajı elde edebilecekleri operasyonel etkinlik uygulamalarını hayata geçirecekler ve kazançlı çıkabileceklerdir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adda, Jacques. **Ekonominin Küreselleşmesi**. Sevgi İnceci (çev.). İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.
- Ahiakpor, James C. W. **Multinationals and Economic Development: An Integration of Competing Theories**. London: Routledge Publishing, 1990.
- Aksoy, Asu. **Küreselleşme ve İstanbul'da İstihdam**. Emrehan Zeybekoğlu (çev.). İstanbul: Riedrich Ebert Vakfı, 1996.
- Andriole, Stephen J. **The 2nd Digital Revolution**. London: Cybertech Publishing, 2005.
- Annacchino, Marc A. **New Product Development: From Initial Idea to Product Management**. Amsterdam: Elsevier, 2003.
- Apeldoorn, Bastiaan Van. **Transnational Capitalism and the Struggle Over European Integration**. [Electronic Version] London: Routledge Publishing, 2002.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**. 2. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Balmer, John M. T. ve Stephen A. Greyser. **Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing**. London: Routledge Publishing, 2003.
- Baron, Angela ve Michael Armstrong. **Human Capital Management: Achieving Added Value Through People**. [Electronic Version] London: Kogan Page Limited, 2007.
- Barutçugil, İsmet S. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1982.
- Baş, Melih İ. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**. Ankara: MPM, 1990.
- Baylis, John ve Steve Smith (Ed.). **The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations**. 2nd. Ed. Oxford: Oxford University Press, 2001.

- Bayraktutan, Yusuf. **Global Ekonomide Bütünleşme Trendleri: Bölgeselleşme ve Küreselleşme**. Ankara: Nobel Yayınları, 2003.
- Beije, P. R. (Ed.), J. Groenewegen, I. Kostoulas, C.W.A.M Van Paridon ve J.H.P. Paelink. **A Competitive Future for Europe: Towards a New European Industrial Policy**. London: Routledge, 1987.
- Birkinshaw, Julian (Ed.), Sumantra Ghoshal, Constantinos Markides, John Stopford ve George Yip. **The Future of the Multinational Company**. Chichester: Wiley, 2003.
- Bolat, Tamer ve Oya Aytemiz (Ed.). **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**. İstanbul: Nobel, 2005.
- Bounfour, Ahmed ve Leif Edvinson (Ed.). **Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions and Cities**. [Electronic Version] Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, 2005.
- Budak, Gönül. **Yenilikçi Yönetim: Yaratıcı Birey**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Chang, James F. **Business Process Management Systems: Strategy and Implementation**. [Electronic Version] Boca Raton: Auerbach Publications, 2006.
- Chini, Tina C. **Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations**. [Electronic Version] New York: Palgrave Macmillan, 2004.
- CLSA, Asia Pacific Markets. Chindia: The Shape of Things To Come. Summer 2005. <http://www.fullermoney.com/content/2005-06-30/RameshCINDIA--clsa.pdf> (29 Kasım 2010).
- Collis, David J. **Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm**. Chicago: Irwin, 1997.
- Cook, Curtis. **Patents, Profits and Power: How Intellectual Property Rules the Global Economy**. [Electronic Version] London: Kogan Page Limited, 2002.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2003.
- Doherty, Ann, Belen Balanya, Olivier Hoedeman, Adam Ma'nit ve Erik Wesselius. **Europe Inc.: Regional and Global Restructuring and the Rise of Corporate Power**. 2nd. Edition. London: Pluto Press, 2003.
- DPT. **Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara, 2000.
- Drucker, Peter F. **Kapitalist Ötesi Toplum**. Belkıs Çorakçı (çev.). İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1994.

- Edvinsson, Leif. **Şirket Boylamı: Bilgi Ekonomisinde Rota Belirlemek.** Ahmet Kardam (çev.). İstanbul: Türk Henkel Dergisi, 2002.
- Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi.** 3. Baskı. Bursa: Vipaş Yayıncılık, 1998.
- Eichengreen, Barry, Charles Wyplosz ve Yung Chul Park (Ed.). **China, Asia and the New World Economy.** New York: Oxford University Press, 2008.
- Ercan, Fuat. **Toplumlar ve Ekonomiler.** 2. Basım. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 2001.
- Epping, Randy Charles. **Seventy-Seven Basic Economic Concepts That Will Change the Way You See the World.** 2nd. Ed. New York: Vintage Books, 1995.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Yenilik Politikası: Kuram ve Uygulamada Yenilik.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu,** İstanbul: [y.y], 1996.
- Farazmand, Ali (Ed.). **Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century.** Connecticut: Praeger, 2007.
- Galavan, Robert, John Murray ve Costas Markides. **Strategy, Innovation and Change: Challenges for Management.** New York: Oxford University Press, 2008.
- Halevi, Gideon. **Industrial Competitiveness: Cost Reduction.** Dordrecht: Springer, 2006.
- Hamel, Gary ve C.K. Prahalad. **Competing for the Future.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1994.
- Hargroves, Karlson ve Michael H. Smith (Ed.). **The Natural Advantage of Nations: Business Opportunities, Innovation and Governance in the 21st Century.** London: Earthscan, 2005.
- Hatiboğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim.** İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986.
- Herstatt, Cornelius, Christoph Stockstrom, Hugo Tschirky ve Akio Nagahira (Ed.). **Management of Technology and Innovation in Japan.** Berlin: Springer-Verlag, 2006.
- Hilbert, Martin ve Jorge Katz. **Building an Information Society: A Latin American and Caribbean Perspective.** [Electronic Version], Santiago: United Nations-ECLAC, 2003.

- Howells, John. **The Management of Innovation and Technology: The Shaping of Technology and Institutions of the Market Economy**. London: Sage Publications, 2005.
- Hugos, Michael. **Essentials of Supply Chain Management**. New Jersey: John Wiley&Sons Inc., 2003.
- Illing, Gerhard ve Martin Peitz (Ed.). **Industrial Organization and The Digital Economy**. Massachusetts: MIT Press, 2006.
- Johnston, Robert E. JR ve J. Douglas Bate. **The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities**. New York: AMACOM, 2003.
- Julien, Pierre Andre. **A Theory of Local Entrepreneurship in the Knowledge Economy**. UK: Edward Elgar Publishing, 2007.
- Kağnıcıoğlu, Celal Hakan. **Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2007.
- Karluk, Rıdvan. **Küreselleşen Dünyada Uluslararası Kuruluşlar ve Entegrasyonlar**. 2. Basım. Eskişehir: [y.y], 1995.
- Karabulut, Muhittin. **Pazarlama Stratejileri ve Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1991.
- Kawasaki, Guy. **Rakiplerinizi Çıldırtmanın Yolları**. Tanju Kalkay (çev.). İstanbul: MediaCat, 2003.
- Kazgan, Gülten. **Küreselleşme ve Ulus Devlet: Yeni Ekonomik Düzen**. 3. Baskı. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2002.
- Kırım, Arman. **Strateji ve Birebir Pazarlama CRM**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- King, Anthony D. (Ed.). **Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Representation of the Identity**. [Electronic Version]. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1997.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 7. Baskı. İstanbul. Beta Yayınları, 1999.
- Kotler, Philip ve Kevin Lane Keller. **Marketing Management**. 12th. Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- Kozlu, Cem. **Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1982.
- Köymen, Oya. **Sermaye Birikirken**. 2. Basım. İstanbul: Yordam Kitap, 2007.

- Kristensen, Kai, Jens J. Dahlgaard ve Gopal Kanji. **Fundamentals of Total Quality Management**. London: Taylor&Francis Group, 2007.
- Lan, Yi-chen. **Global Information Society: Operating Information Systems in a Dynamic Global Business Environment**. [Electronic Version] Hershey: IDEA Group Publishing, 2005.
- Lechner, Frank J. ve John Boli. **The Globalization Reader**. 2nd. Ed. Madlen, MA: Blackwell, 2004.
- Lehmann, Donald R. ve Russel S. Winner. **Product Management**. 3rd. Edition. India: Tata McGraw-Hill, 2002.
- Lyneis, James M. **Corporate Planning and Policy Design: A System Dynamics Approach**. Cambridge: The MIT Press, 1980.
- Lyton, Sarah, Alfred Hurd ve Willam Lipsey. **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız**. Günhan Günay (çev.). İstanbul: Rota Yayınları, 1998.
- Mahtaney, Piya. **India, China and Globalization: The Emerging Superpowers and the Future of Economic Development**. [Electronic Version] New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- Marris, Robin (Ed.) ve Adrian Wood. **The Corporate Economy: Growth, Competition and Innovative Potential**. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1971.
- Martin, James William. **Operational Excellence: Using Lean Six Sigma to Translate Customer Value Through Global Supply Chains**. New York: Auerbach Publication, 2008.
- May, Margaret. **Business Process Management: Integration in a Web-Enabled Environment**. London: Prentice Hall, 2003.
- Milner, Eileen M. (Ed.). **Delivering the Vision: Public Services For the Information Society and the Knowledge Economy**. [Electronic Version] London: Routledge Publishing, 2000.
- Moran, Theodore H., Edward M. Graham ve Magnus Blomström (Ed.). **Does Foreign Direct Investment Promote Development**. [Electronic Version] Washington: Institute For International Economics, 2005.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 4. Baskı. İstanbul: Der Yayınları, 1989.
- Nace, Ted. **Gangs of America: The Rise of Corporate Power and the Disabling of Democracy**. [Electronic Version] San Francisco: Berret-Koehler Publishers Inc., 2003.

- Nanda, Vivek. **Quality Management System Handbook for Product Development Companies**. Boca Raton: CRC Press, 2005.
- Naylor, Thomas H., John M. Vernon ve Kenneth L. Wertz. **Managerial Economics: Corporate Economics and Strategy**. Auckland: McGraw-Hill, 1983.
- OECD. **Firascati Kılavuzu: Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama**. 2. Basım. İstanbul: TÜBİTAK, 2006.
- OECD. Genetic Inventions, Intellectual Property Rights and Licensing Practices: Evidence and Policies. 2002. <http://www.oecd.org/dataoecd/42/21/2491084.pdf> (2 Aralık 2010).
- OECD. **OECD Economic Surveys: Japan**. [Electronic Version] Paris. OECD, 2006.
- OECD. **OECD Statistics on International Trade in Services, Volume 1: Detailed Tables By Service Category 1996–2005**. [Electronic Version] Paris: OECD Publications, 2007.
- OECD. **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**. 3. Baskı. İstanbul: TÜBİTAK, 2005.
- OECD. “The Future of the Internet Economy: A Statistical Profile”, [Electronic Version] **OECD Ministerial Meeting on the Future of the Internet Economy**. Seoul: Korea Communication Commission. 17–18 June 2008, ss.7–34.
- OECD. The Knowledge Based Economy. 1996. <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf> (20 Kasım 2010).
- OECD. The Sources of Economic Growth. 2003. http://www.oecd.org/dac/ictcd/docs/otherdocs/OtherOECD_eco_growth.pdf (13 Aralık 2010).
- OECD, “The Well Being of Nations: The Role of Human Capital and Social Capital”, Centre for Educational Research and Innovation. 2001. <http://www.oecd.org/dataoecd/36/40/33703702.pdf> (20 Kasım 2010).
- Orhan, Osman Z. ve Seyfettin Erdoğan, **Para Politikası**. 4. Baskı. Ankara: Yazıt Yayın Dağıtım, 2007.
- Ostring, Prikko. **Profit-Focused Supplier Management: How to Identify Risks and Recognize Opportunities**. New York: AMACOM, 2004.
- O’Sullivan, Kevin J. **Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organization: Sustainability and Successful Implications**. [Electronic Version], Hershey: Business Science Reference, 2010.
- Önalın, Ömer. **Finans Mühendisliğinde Matematiksel Modelleme**. İstanbul: Avcıol Basım, 2004.

- Özer, Yaprak. **Küreselleşme ve Yeni Ekonomi: En Büyük Benim.** İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.
- Pennings, Johannes M. ve Filippo Carlo Wezel. **Human Capital, Inter-Firm Mobility and Organizational Evolution.** [Electronic Version] UK: Edward-Elgar Publishing Limited, 2007.
- Porter, Lyman W. **Management: Meeting New Challenges.** New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Pourier, Charles ve Ian Walker. **Business Process Management Applied: Creating the Value Managed Enterprise.** Florida: J. Ross Publishing, 2005.
- Raisinghani, Mahesh (Ed.). **Business Intelligence in the Digital Economy: Opportunities, Limitations and Risks.** [Electronic Version] Hershey. IDEA Group Publishing, 2004.
- Ricci, Ron ve John Volkmann. **How Companies Become Unstoppable Market Forces.** Massachusetts. Harvard Business School Press, 2003.
- Sarihan, Halime İnceler. **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi.** Gebze: Desnet Yayınları, 1998.
- Sarıkaya, Nilgün. **Toplam Kalite Yönetimi.** Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Shaw, William ve Michael Pomerlano (Ed.). **Corporate Restructuring: Lessons From Experience.** [Electronic Version] Washington: The World Bank Publications, 2005.
- Shetty, K. ve Vernon M. Buehler. **Competing Through Productivity and Quality.** Cambridge Massachusetts: Productivity Press, 1988.
- Slack, Nigel, Stuart Chambers, Robert Johnston ve Alan Betts. **Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact.** England: Pearson Education Limited, 2006.
- Sloman, John. **İktisat Makro.** Ahmet Çakmak (çev.). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2004.
- Sloman, John. **İktisat Mikro.** Ahmet Çakmak (çev.). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2003.
- Spear, Steven J. **Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win.** New York: McGraw-Hill, 2009.
- Stadler, Hartmut ve Christoph Kilger (Ed.). **Supply Chain Management and Advance Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies.** 4th. Edition. Berlin: Springer-Verlag, 2008.

- Stark, John. **Global Product: Product Lifecycle Management and the Billion Customer Question.** [Electronic Version] London: Springer-Verlag, 2007.
- Steger, Manfred B. **Globalization: A Very Short Introduction.** [Electronic Version], Oxford: Oxford University Press, 2003.
- Stonehouse, George, Jim Hamill, David Campbell ve Tony Purdie. **Global and Transnational Business: Strategy and Management.** 2nd. Ed. Chichester: John Wiley&Sons Ltd., 2004.
- Sudoh, Osamu (Ed.). **Digital Economy and the Social Design.** [Electronic Version] Tokyo: Springer-Verlag, 2005.
- Şimşek, Muhittin. **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri.** İstanbul: Alfa, 2000.
- Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü.** İstanbul: Hayat, 2002.
- Taşkın, Harun. **Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri.** İstanbul: Değişim Yayınları, 2004.
- Torok, Robert M. ve Patrick J. Cordon. **Operational Profitability: Systematic Approaches for Continuous Improvement.** 2nd. Edition. New York: John Wiley&Sons Inc., 2002.
- Turanlı, Rona. **Mikroekonomik Analiz.** 3. Baskı. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2000.
- Tylecote, Andrew ve Francesca Visintin. **Corporate Governance, Finance and the Technological Advantage of Nations.** London: Routledge, 2008.
- UNCTAD. World Investment Report. 2006. http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf (18 Ocak 2010).
- UNESCO, “ Cultural Diversity and Globalization: The Arab-Japanese Experience A Cross Regional Dialogue”, *Proceedings of the International Symposium*, 6–7 May 2004, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139318e.pdf> (14 Kasım 2010), s.87.
- Varinli, İnci ve Kahraman Çatı (Ed.). **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler.** Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Venkatarman, Ray R. ve Jeffrey K. Pinto. **Cost and Value Management in Projects.** New Jersey: John Wiley&Sons Inc., 2008.
- Wang, Richard Y. (Ed.), Elizabeth M. Pierce, Stuart E. Madnick ve Craig W. Fisher. **Information Quality.** New York: M.E. Sharpe, 2005.

- Wever, Egbert ve Marc de Smidt (Ed.). **The Corporate Firm in a Changing World Economy: Case Studies in the Geography of Enterprise.** London: Routledge, 1990.
- Winkler, M. **Işık Hızıyla Markalama: Sürat Çağında Marka Yaratma Stratejileri.** Fevzi Yalım (çev.). İstanbul: MediaCat, 2003.
- Winters, Alan L. ve Shahid Yusuf (Ed.). **Dancing With Giants: China, India and the Global Economy.** [Electronic Version] Singapore: The World Bank and The Institute of Policy Studies Publications, 2007.

Sürekli Yayınlar

- Castells, Manuel. “Information Technology, Globalization and Social Development”. [Electronic Version] *UNRISD Discussion Paper*. 1999, No.114, ss.1–14. (13 Nisan 2010).
- Dahlgaard, Jens J., Kai Kristensen, Gopal K. Kanji, Hans J. Juhl ve Amrik S. Sohal. “Quality Management Practices: A Comparative Study Between East and West”, [Electronic Version] *International Journal of Quality and Reliability Management*. 1998, Vol.15, No.8/9, ss.812–826. (10 Mart 2010).
- Drejer, Anders. “Integrating Product and Technology Development”, [Electronic Version] *European Journal of Innovation Management*. 2000, Vol.3, No.3, ss.125–136. (13 Aralık 2010).
- Ersoylu, Ümran. “Technical Development, Cultural Development and the Role of Education”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Mübeccel Kiray’a Armağan Sayısı**. Cilt VII, Sayı 1–2, 1990, ss.508–517.
- Gülalp, Haldun. “Türkiye’de İthal İkamesi Bunalımı ve Dışa Açılma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**. Cilt.7, Sayı. 1/2, 1980, ss.37–66.
- Hammer, Michael.”Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company”. **Harvard Business Review**. Vol.82, No.4, April 2004, ss.1–10.
- Held, David. “Globalization, Corporate Practices and Cosmopolitan Social Standards”. *Contemporary Political Theory*. 2002, Vol.1, No.1, ss.59–78. <http://www.palgrave-journals.com/cpt/journal/v1/n1/pdf/9300001a.pdf> (16 Nisan 2010).
- Kolodko, Grezegorz W. “Globalization and Transformation: Illusions and Reality”. *TIGER Working Paper Series*. 2000, Vol.1, No.1, ss.2–31. <http://www.tiger.edu.pl/kolodko/working/Globalization%20and%20Transformation.%20Illusions%20and%20Reality.pdf> (29 Kasım 2010).
- Leonard, Denis ve Rodney Mcadam, “Total Quality Management in Strategy and Operations: Dynamic Grounded Models”, [Electronic Version] *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2004, Vol.15, No.3, ss.254–266. (17 Kasım 2010).
- Lieber, Robert J. ve Ruth E. Weisberg. “Globalization, Culture and Identities in Crisis”, [Electronic Version] *International Journal of Politics, Culture and Society*, 2002, Vol.16, No.2, ss.273–296. (15 Kasım 2010).
- Lim, Hwa A. ve Da Hsuan Feng. “A Global Economy Without A Global Government”, *Verizantal*. 2000, Vol.7, No.1, ss.2–15. http://www.utdallas.edu/research/vpred/documents/reports/2000_07_global_economy.pdf (30 Kasım 2010).

- Moon, Hwy-Chang ve Donghun Lee. “The Competitiveness of Multinational Firms: A Case Study of Samsung Electronics and Sony”, **Journal of International and Area Studies**. Vol.11, No.1, June 2004, ss.1–21.
- Okakın, Neslihan. “Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.8, Sayı.30, Haziran 2008, ss.1–8.
- Solis, Luis E., T.S. Raghu Nathan ve S. Subba Rao. “A Regional Study of Quality Management Infrastructure Practices in USA and Mexico”, [Electronic Version] *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2000, Vol. 17, No. 16, ss.597–613. (13 Ağustos 2010).
- Tracey, Michael, Mark A. Vonderembse ve Jeen Su Lim. “Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance”, [Electronic Version] *Journal of Operations Management*, 1999, 17, ss.411–428. (14 Aralık 2010).
- Zhou, Albert Z. ve Dieter Fink. “Knowledge Management and Intellectual Capital: An Empirical Examination of Current Practice in Australia”, [Electronic Version] *Knowledge Management Research & Practice*, 2003, 1, ss.86–94. (15 Kasım 2010).

Diğer Yayınlar

BusinessWeek. “Most Innovative Companies”, [Electronic Version] 28 April 2008.

BusinessWeek. “Multinationals. Are They Good For America?”, [Electronic Version] 10 March 2008.

BusinessWeek. “100 Best Global Brands”, [Electronic Version] 29 September 2009.

Hu, Dinguang ve Xia Dandan. Innovative Practice China: Case Studies of Carrefour’s Quality Lines. 2007.
<http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=593> (07 Aralık 2010).

Jose G. Vargas-Hernandez, “The transfer of Governance From the Nation State to a Corporate Global Economy”.
http://cgfs.hu.edu.jo/confernce%20papers/Jos%C3%A8%20G.%20Vargas-Hern%C3%A0ndez%20Global%20economy_.pdf (23 Aralık 2010).

Kenevan, Peter A. ve Xi Pei. “A Survey of Multinational Corporations Find Expectation for More and More Profitable Alliances in China”, *The View From the Corporate Suit.* August 2003.
<http://mkqpreview1.qdweb.net/PDFDownload.aspx?ar=1332> (17 Nisan 2010).