

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÇOKULUSLU İŞLETME YÖNETİMİ VE  
STRATEJİLERİ KARŞISINDA TÜRKİYE'DE ARÇELİK A.Ş.'NİN  
ÇOKULUSLU İŞLETME KONUMUNA GELMESİNİN DEĞERLEMESİ İLE  
UYGULAMA BOYUTLARI

Ender TURAN  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Prof.Dr. İnal Cem AŞKUN

Eskişehir - 2001

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

Küreselleşme sürecinde çokuluslu işletme yönetimi ve stratejileri karşısında Türkiye'de Arçelik A.Ş.'nin çokuluslu işletme konumuna gelmesinin değerlemesi ile uygulama boyutları.

Ender Turan  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2001

Danışman : Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

Gümrük Birliği Türkiye'ye ticaretinin yarısından fazlasını yaptığı Avrupa ülkelerine daha çok mal satma olanağı vereceği gibi Dünya ekonomisi ile entegre olmasının kapılarını da açmaktadır. Gümrük Birliği içerisinde ne şekilde başarılı olduğumuza baktığımızda ise bu işten en çok etkilenen ve bu işe hazırlanması gereken özel sektöre bir takım yeni yükümlülükler getirdiğini görmekteyiz.

İşletmeler değişimleri ve sonuçlarını iyi tahmin ederek uygun stratejiler geliştirmeye mecburdurlar. İşletmeler, tüm eski gelenek ve kuralları yıkarak her şeye yeniden başlamak isterken, çeşitli nedenlerden ötürü başarısız olmaktadır. İşletmeler ne yaptıklarını bilmemektedirler. Günümüzde işletmeler, giderek artan bir oranda değişen bir çevre ile karşılaşmakta, bu da organizasyonların bu duruma uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ . . . . .	ii
ABSTRACT. . . . .	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI . . . . .	iv
ÖZGEÇMİŞ . . . . .	v
GİRİŞ . . . . .	1

### Birinci Bölüm TEMEL KAVRAMLAR

1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI . . . . .	6
2. KÜRESELLEŞME KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE GÜMRÜK BİRLİĞİ . . . . .	7
2.1. Küreselleşme Kavramının Ortaya Çıkış Nedenleri . . . . .	7
2.2. Gümrük Birliği. . . . .	14
2.2.1. Gümrük Birliği ve Buna Bağlı Değişim Süreci . . . . .	23
2.2.1.1. Oluşum . . . . .	23
2.2.1.2. GB'nin Güçlendirici Ortak Politikaları . . . . .	24
2.2.1.3. Türkiye'nin AT ile Olan İlişkileri . . . . .	30
2.2.2. Gümrük Birliğinin Değişim Yönündeki Etkileri . . . . .	38
2.2.2.1. Uluslararası Ekonomik Bütünleşmeler . . . . .	38
2.2.2.1.1. Ekonomik Entegrasyon Aşamaları . . . . .	44
2.2.2.1.2. Korumacılık . . . . .	48
2.2.2.2. Sosyo- Ekonomik Göstergeler. . . . .	58
3. DÜNYA'DA KÜRESELLEŞME EĞİLİMLERİ. . . . .	62
4. KÜRESEL REKABET NORMLARI YÖNELİMLİ STRATEJİK YÖNETİM MODELİ . . . . .	65
5. KÜRESELLEŞME EKSENİNDE İŞLETME YÖNETİMİ . . . . .	67

4.1.1. Avrupa'da Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler	104
4.1.2. A.B.D.'de Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler	106
4.1.3. Az Gelişmiş Ülkelerde Faaliyet Gösteren Çok Ulusal İşletmeler	108
4.2. Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkelere Giriş Yolları	111
4.2.1. Yönetim Faaliyetini Gerektirmeden Yabancı Ülkeye Girme	113
4.2.1.1. İhracat - İthalat Faaliyeti	114
4.2.1.2. Hisse Senedi Yatırımı	114
4.2.1.3. Lisans Anlaşması	114
4.2.2. Yönetim Faaliyetini Gerektirerek Yabancı Ülkeye Girme	115
4.2.2.1. Şube Açma	116
4.2.2.2. Ortak İşletme Kurma	117

### Üçüncü Bölüm

## ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİM SORUNLARI

### 1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN PLANLAMA İLE İLGİLİ

SORUNLARI	129
1.1. Planlama Kavramı	130
1.2. Çokuluslu İşletmelerde Planlama	131
1.2.1. Çokuluslu İşletmelerdeki Planlama İlkeleri	132
1.2.2. Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Planların Zaman Bakımından İncelenmesi	134
1.2.3. Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Planlama Modelleri	138
1.3. Çokuluslu İşletmelerin Planlama İle İlgili Sorunları	140
1.3.1. Uluslararası Planlamadaki Başarısızlık	140
1.3.2. Planlama Hedeflerinin Seçilmesinde Ortaya Çıkan Sorunlar	142

1.3.3. Stratejik Planlamada Aşırı Derecede Merkeziyete Gidilmesi . . . . .	142
1.3.4. Planlamada Uluslararası Düzeyde Meydana Gelen Değişmelerin Yarattığı Sorunlar . . . . .	143
1.3.5. Çokuluslu İşletmeler Planlamayı Bölgeleri Dikkate Alarak Yapmaktadırlar . . . . .	144
<b>2. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE YÖNETİM</b>	
<b>STRATEJİLERİ . . . . .</b>	<b>145</b>
2.1. Çokuluslu İşletmelerin Büyüklükleri . . . . .	145
2.2. İşletme Yönetiminin Çokuluslulaşması . . . . .	146
2.3. Çokuluslu İşletmelerde Planlama . . . . .	149
2.4. Çokuluslu İşletmelerde Haberleşme Sistemleri . . . . .	153
2.5. Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama Stratejileri ve Megapazarlama . . . . .	154
2.6. Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon Stratejileri . . . . .	157
2.6.1. Ülke İçi Organizasyon . . . . .	158
2.6.2. Uluslararası Bölüm . . . . .	159

#### Dördüncü Bölüm

### ÇOKULUSLU İŞLETMELER ve TÜRKİYE İLE KÜRESEL EĞİLİMLER VE TÜRK ÇALIŞMA HAYATI

<b>1. ÇOKULUSLU İŞLETMELER VE TÜRKİYE . . . . .</b>	<b>160</b>
1.1. Çokuluslu İşletme Kavramı . . . . .	161
1.2. Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Yaptıkları Ekonomilere Olan Katkıları . . . . .	162
1.3. Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye . . . . .	163
1.3.1. Türkiye'deki Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi . . . . .	163

1.3.2. Çokuluslu İşletmelerin Türkiye'ye Geliş Nedenleri	167
1.3.3. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi . . . . .	167
1.3.3.1. Çokuluslu İşletmelerin Türkiye'ye Giriş Yolları . . . . .	167
1.3.3.2. Çokuluslu İşletmelerin Ülkemizde Karşılaştığı Sorunlar . . . . .	168
1.3.3.3. Çokuluslu İşletmelerin Türk Ekonomisine Katkıları . . . . .	170
<b>2. EMEKPAZARINDA KÜRESEL DEĞİŞİM . . . . .</b>	<b>171</b>
<b>3. DÜNYA ÇALIŞMA HAYATINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER VE YAŞANAN GELİŞMELER . . . . .</b>	<b>181</b>
3.1. Çalışma Hayatımız . . . . .	186
3.2. Sosyal Diyalog . . . . .	199
3.3. İstihdam ve İşsizlik . . . . .	202
3.4. Sosyal Güvenlik Sistemi . . . . .	218
3.5. Ücret ve İşgücü Maliyeti . . . . .	227
3.5.1. Türkiye'de Durum . . . . .	231
3.6. İşgücü Eğitimi . . . . .	240
3.6.1. Türkiye Küreselleşmeye Uyum Sağlamalıdır . . . . .	245

### Beşinci Bölüm

## ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELECEĞİ ve KÜRESEL (GLOBAL) SEKTÖRLER İLE TÜRKİYE'DEKİ DURUM

<b>1. ÇOKULUSLU REKABET . . . . .</b>	<b>249</b>
<b>2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELECEĞİNDE BİR ÇÖZÜM OLARAK JOINT VENTURE . . . . .</b>	<b>251</b>
2.1. JV'lerin Gelişimi . . . . .	255

2.2.	1980'lerdeki Yoğun Teknoloji Gelişimi . . . . .	256
2.2.1.	Neden JV? . . . . .	257
2.2.2.	JV Oluşumu . . . . .	259
2.2.3.	Kuruluşunda Anlaşma Detayları . . . . .	261
2.3.	Türkiye'de Durum . . . . .	268
<b>3.</b>	<b>ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN AZ GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ</b>	
	<b>VENTURE STRATEJİLERİ . . . . .</b>	<b>268</b>
3.1.	Az gelişmiş Ülkelerdeki Yatırımlar . . . . .	269
3.1.1.	Çokuluslu İşletmeler Az Gelişmiş Ülkelerden Ne Bekler? . . . . .	271
3.1.2.	Çokuluslu İşletmeler Az Gelişmiş Ülkelerdeki Faaliyetlerinden Neler Beklenir? . . . . .	272
3.1.3.	Çokuluslu İşletmelerle Az Gelişmiş Ülkelerin İlişkilerinde Denge Nerededir? . . . . .	274
3.2.	Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Yatırım Stratejileri ve Joint Venture Biçimindeki Yatırımları . . . . .	276
3.2.1.	Joint Venture Biçimindeki Çokuluslu İşletme Faaliyetinin Yarar ve Sakıncaları . . . . .	277
3.2.2.	Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Uygulamaları . . . . .	279
<b>4.</b>	<b>KÜRESEL (GLOBAL) SEKTÖRLER . . . . .</b>	<b>281</b>
4.1.	Globalleşme ve Turizm . . . . .	281
4.2.	Tekstil Konfeksiyon ve Globalleşme . . . . .	283
4.3.	Yabancı Sermaye ve Globalleşme . . . . .	284
<b>5.</b>	<b>TÜRK İMALAT SANAYİNİN ULUSLARARASI REKABETLE</b>	
	<b>SALDIRGAN STRATEJİ OLANAKLARI . . . . .</b>	<b>285</b>

## Altıncı Bölüm

### ARÇELİK A.Ş.'NİN ÇOKULUSLU İŞLETME OLMA KONUMUNUN KÜRESELLEŞME SÜRECİ İÇİNDEKİ YÖNETİM ve STRATEJİLERİ

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ . . . . .</b>	<b>288</b>
1.1. Araştırmanın Amacı . . . . .	288
1.2. Araştırmanın Kapsamı . . . . .	289
1.3. Araştırmanın Yöntemi . . . . .	291
<b>2. ARÇELİK’TE KÜRESELLEŞME (GLOBALLEŞME) SÜRECİ AŞAMALARININ ÇOKULUSLULUK ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ VE UYGULANAN ÇOKULUSLU İŞLETME YÖNETİM BİÇİMLERİ VE STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ . . . . .</b>	<b>291</b>
<b>3. ARÇELİK İÇ PAZAR REKABET DURUMU VE KÜRESELLEŞME SÜRECİ . . . . .</b>	<b>292</b>
<b>4. SONUÇ . . . . .</b>	<b>295</b>
<b>SONUÇLAR . . . . .</b>	<b>296</b>
<b>KAYNAKLAR . . . . .</b>	<b>304</b>
<b>EKLER . . . . .</b>	<b>307</b>

## GİRİŞ

Çokuluslu işletmeler güncel konular içinde en çok dikkati çekenlerden biridir. Son yirmi beş yılda, 1950'den sonraki dönemde, bu alanda hızlı ve ani bir gelişme ortaya çıkmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşının sonuçları böyle bir gelişmeye yol açmıştır. Dünyanın ekonomik ve sosyal yapısındaki hızlı gelişmede çok uluslu işletmeler önemli bir rol oynamakta, geleneksel dış ticaret teorisi bu gelişme ve değişimleri açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Uluslararası işletme ilkelerinin ve çok uluslu işletmelerin önem kazanması bazı nedenlere dayanır. Konunun yatırım yapan ve yatırım yapılan ülke yönünden değerlendirilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

İşletme deyine aklımıza ülke içinde bazı fonksiyonları yerine getiren birimler gelmektedir. İşletme söz konusu edildiğinde genellikle bütün bir ülkeyi değil ülkenin bir bölgesini veya kentini düşünürüz. Söz gelişi, Adana'da faaliyet gösteren bir tekstil işletmesi gibi. Günümüzde işletmeler devamlı bir şekilde büyümekte ve büyüme çok büyük boyutlara ulaşmaktadır. Gerçekten işletmeler çeşitli nedenlerle büyümeye zorlanmaktadır. Büyüme olmadan işletmelerin ayakta kalması oldukça zordur, diğer bir deyişle işletmeler statik bir durumda değil dinamizm içinde olmalıdırlar. Büyümenin getirdiği çeşitli sorunlarla en fazla çok uluslu işletmeler karşılaşmaktadır.

Tek bir ülkede faaliyet gösteren ulusal bir işletmenin birçok sorunla karşılaşması olağandır. Sınırlı bir bölgede faaliyet gösteren işletme için sorunlar nitelik ve nicelik yönünden çok karmaşık olmayabilir. Ülke çapında faaliyet gösterme söz konusu olunca sorunlar çoğalır. İşletmenin faaliyetleri ülke sınırlarının dışına taşınca sorunlar aniden çok büyük boyutlara ulaşır.

İşletmeler aynı ekonomik düzen, politik koşullar, kültür içinde faaliyet gösterirken bile birçok zorunla karşılaşır. Değişik ekonomik düzenler, politik koşullar ve kültürler içinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin değişik sorunlarla karşılaşmalarının nedenini anlamak kolaydır.

Çokuluslu işletmelerin bu değişik çevrelerde faaliyet göstermeleri konuyu dinamik ve karmaşık hale getirmektedir. Bu, bilim adamlarının, işletme yöneticilerinin ve araştırmacıların daha dikkatli bir yaklaşımda bulunmalarını ve daha fazla çaba ve zaman harcamalarını gerektirmektedir.

İşletme içinden ve dışından gelen baskılar yönetimin her düzeyinde bazı değişiklikler yapmayı işletmenin uluslararası faaliyetlerinde başarı için kaçınılmaz yapmaktadır. Özellikle üst yönetim düzeyinde karar almanın zorluğu konuya daha gerçekçi açıdan bakmayı gerektirir. yönetim forklasyonlarının yerine getirilmesinde mamuller, teknoloji, sermaye, personel ve fonların akışını sağlamak bazı yeni sorunları getirir.

İşletmelerin uyguladıkları temel yönetim teknikleri birbirinden çok farklı değildir. Almanya'da uygulanan işletme yönetimi teknikleri İngiltere'de uygulanandan çok farklıdır denemez. İşletmelerin bazı özellikleri evrenseldir. Hammaddenin mamul hale getirilmesi, malın üreticiden tüketiciye geçmesi, üreticilerin, kalite ve maliyeti, tüketicilerin

fiyatı düşünmeleri ülkelerarası fazla farklılık göstermeyen sorunlardır. Bu varsayımdan hareket edildiğinde akla bir soru gelmektedir. Ülkeler arasında uygulanan teknikler arasında büyük farklar yoksa ulusal ve çok uluslu işletme konusunu ele almak gerekli olmaz. Çokuluslu işletmeleri karmaşık hale getiren değişik çevrelerde ve koşullarda faaliyet göstermeleridir. Koşullar farklı oluna bu koşullara uymak için standartlaştırılmış yönetim tekniklerini uygulamak başarılı sonuçlar vermez. Amerikadaki pazarlama teknikleri diğer bir ülkede geçerli olmayabilir. Tüketim alışkanlıkları farklı ülkelerde standartlaştırılmış mamullerin üretim ve satışı zordur. Örneğin islam ülkelerinde domuz etinden yapılan mamüllerin satışı diğer koşullar (kalite, fiyat) uygun olsa bile mümkün değildir. Instant kahve alışkanlığı olmayan bir ülkede instant kahve üretmek faydalı sonuçlar sağlayamaz. Bu engelleri aşmak için yeni sistemler kurmak, bu değişik özelliğe sahip çevreler üzerinde araştırmalar yapmak gereklidir. Diğer taraftan tek dil konuşular ülkede faaliyet gösterme ile çeşitli dillerin konuşulduğu ülkelerde faaliyet gösterme aynı koşullar içinde olmayacaktır. Uluslararası faaliyetler için personel bulma ayrı bir sorun yarataaktır. Ülke içinde çalışacak personelle ülke dışında çalışacak personelde aranacak özellikler birbirinden farklıdır. Ülke içinde başarılı olan bir yönetici ülke dışında başarısız olabilir. Böyle bir durumda başarısızlığın nedeni o yönetiminin çevresel etkenlerin baskısı altında olmasıdır.

Çokuluslu işletmeler değişik gruplar tarafından birbirinden farklı olarak eleştirilmektedir. Özellikle konuyla yakından ilgili olanlar kendi açılarından sorunları ele almaktadırlar. Yatırım yapan ülkeler çok uluslu işletmeler aleyhinde bazı görüşler ileri sürmektedir. Sendikalar işgücünün ülke dışına akmasının istihdam dengesini bozduğunu, devlet ise dışarda çok uluslu işletmeler tarafından üretilen malların satın alınmasının ödemeler dengesinde olumsuz sonuçlar doğurduğunu ileri sürmektedir.

Gelişmemiş ülkelerde ulusal çıkarların zedelendiği ve ekonomik bütünlüğün çok uluslu işletmeler tarafından baskı altına alındığı belirtmektedir. Buna benzer çeşitli baskılar altında olan çok uluslu işletmeler yönetimlerini bu baskı gruplarının isteklerini belli bir ölçüde karşılayacak şekilde düzenlemek zorunda kalmaktadırlar.

Çokuluslu işletmeler çeşitli saldırılara hedef olmaktadır, özellikle A.B.D.'ne ait çok uluslu işletmeler sert tepkilerle karşılaşmaktadırlar.

Bu kadar eleştirilere uğrayan ve tepkilerle karşılaşan ve faaliyetleri risklerle dolu olan çok uluslu işletmelerin hangi nedenlerle geliştiğini inelemek yararlı olacaktır. İkinci Dünya Savaşı öncesi sırasında çoğu işletmelerini kapadı veya kaybetti, özellikle Almanya'daki çok uluslu işletmeler istila sırasında fabrikalarını kaybettiler. İkinci Dünya Savaşından sonraki dönemde sermaye birikimi ülke dışında fırsatları değerlendirme yönünden bir etki yaptı. Bu durum çok uluslu işletmelerin gelişmiş ve gelişen ülkelerde faaliyet göstermelerini artırdı. Sermaye birikiminin ortaya çıkması bu sermayeyi en karlı bir şekilde çalıştırmak için ülke dışındaki fırsatları değerlendirmeyi gerekli kıldı. Özellikle sermaye yoğun olmayan gelişmemiş ülkeler çok uluslu işletmeler için çok yararlı bir kaynak oldu.

Diğer taraftan az gelişmiş ülkeler ihtiyaçları olan yabancı sermayeyi sağlamak ve ileri teknoloji ülkelerine getirebilmek için çok uluslu işletmelere kapılarını açtılar. Bugün varlıkları yönünden bazı ülkelere çok daha zengin olan çok uluslu işletmeler çeşitli ülkelerde faaliyet göstermekte ve her ülkenin vatandaşı olup oradaki sorumlulukları yerine getirmektedirler. Söz gelişi kuralları uymakta, vergilerini ödemektedirler. Ayrıca diğer ülkelere teknoloji ve yönetim becerilerini götürerek o ülkenin kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Çokuluslu işletmeler bugünkü

gelişmelerini yetersiz bulmakta çok daha fazla gelişmeyi ummaktadırlar. Öncelikle çok uluslu işletmelerle ilgili aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır.

1. Çokuluslu işletmelerin bu kadar önemli duruma gelmesini ve dünya ticaretinde egemen rol oynamasını sağlamasını hazırlayan koşullar nelerdir?
2. Az gelişmiş veya gelişmiş ülkeler kapalarını çok uluslu işletmelere açmakla daha iyi bir duruma gelirler mi yoksa sadece çok uluslu işletmelerin çıkarlarına hizmet eder duruma mı düşerler?
3. Çokuluslu işletmeler ülke dışındaki koşullara nasıl uyarlar? bu koşullara uymaları zor mudur?
4. Çokuluslu işletmeler nasıl yönetilmektedirler? Organizasyon yapılarını uluslararası düzeyde hangi temellere dayandırmaktadırlar?
5. Çokuluslu işletmeler diğer ülkelerde ortaya çıkabilecek olan çatışmaları en az düzeyde nasıl tutabilirler?
6. Çeşitli tehlikelerle karşılaşabilecek olan çok uluslu işletmeler ne gibi tedbirler alabilirler?

Bütün bu sorulara cevap bulabilmek için önce çok uluslu işletmelerin tarihi gelişimine bakmakta yarar vardır.

## Birinci Bölüm

### TEMEL KAVRAMLAR

#### 1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Küreselleşme ya da global bütünleşme, global entegrasyon, ölkeler arasındaki iktisadi, sosyal iliőlkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayırımlara dayalı kutuplaőmaların çözümlenmesi, farklı toplumsal költürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ölkeler arasındaki iliőlkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olgularını içerir. Küreselleşme bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çevresinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelir. Bu değerler iktisadi nitelikli olabildiği gibi siyasi, sosyal, költürel özellikte de olabilir. Ölkelerdeki çeşitli piyasaların işleyiş biçimleri ve bu piyasaların birbirleriyle olabilecek bağlantıları hakkında ortak düşünceler, benimsenecek siyasi sistem, demokrasi, insan hakları, din ve laiklik, çevre bilinci gibi düşüncelerin evrenselleşmesi fikri hep bu kapsam içersinde ele alınabilir. Bu değerlerin benimsenmesi, bunlara yakınlık duyulması söz konusu olabildiği gibi, költürler arasındaki farkların daha belirgin hale gelmesiyle, bu değerlere tepkilerin oluşması, bunlara tepkilerin artması da mümkündür. Küreselleşme bir süreç ise, karşı tepkilerin ortaya çıkması da mümkündür. Ancak küreselleşme beraberinde

karşılıklı ya da tek taraflı bir bağımlılık doğurduğu ölçüde bu evrensel görünümdeki yapılaşmaya karşı tavır takınarak, bunu sürdürmek zorlaşır. Bu süreç bir yönüyle uluslararası, uluslararası ilişkilerin ölçөгindeki genişlemeye, diğer yönüyle de bu ilişkilerdeki yoğunlaşma ile daha da güç kazanmaktadır.

## 2. KÜRESELLEŞME KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE GÜMRÜKBİRLİĞİ

### 2.1. Küreselleşme Kavramının Ortaya Çıkış Nedenleri

7. Beş yıllık Kalkınma Plan dönemi dünyada küreselleşme ve bölgesel bütünleşme gibi çelişkili eğilimlerin kuvvetlendiğı bir tarihsel zaman dilimine rastlamaktadır. Dünya'da Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyonu, bu eğilimlerin ve Türkiye için ne gibi fırsatlar ve ne gibi tehlikeler oluşturduğunu saptamaya gayret etmiştir.

Küreselleşme kültürden iktisadi münasebetlere kadar bir çok alanda ülkelerin yakınlaşmasını ifade etmektedir. Kültür ve değer yapılarında küreselleşme, demokrasi, insan hakları ve çevre bilinci gibi konularda ortak bir anlayışa yaklaşma olarak ifade edilmektedir. Kültürel küreselleşmenin bir boyutu da Batının tüketim anlayışının bütün ülkelere yayılmasıdır.

Dünya'da ülkelerarası iktisadi ilişkilerin artması öteden beri mevcut olan bir eğilimdir. İkinci Dünya Harbinden sonra kurulan GATT ve Bretton Wodds sistemi iktisadi küreselleşmeyi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ancak 1970'li yılların başında, gelişmiş ülkeler bir istikrarsız büyüme dönemine girmişler, üretim ve istihdamlarını korumak için zaman zaman himayeci politikalara başvurmaktan çekinmemişlerdir. Gelişmiş ülkeler birbirlerine

karşı bölgesel iktisadi bütünleşmelere de yönelmektedirler. Bu bütünleşmelerin ekseriye siyasi ve askeri yönleri de olmaktadır. Gelişmiş ülkelerin oluşturdukları bloklar siyasi ve iktisadi güçlerini arttırmaktadır.

Gelişme düzeyi farklı olan ülkelerin birbirleriyle yoğun siyasi, toplumsal ve iktisadi ilişkiler içine girmeleri, gelişmiş olan ülke ile geliştirmekte olan ülkeyi farklı farklı etkilemektedir. Bu sebeple Türkiye bütünleşme politikalarını bütünleşmelerin etkilerini bilerek uygulamalı, mümkün olduğunca avantajlı konumda bütünleşmek için çaba sarfetmelidir.

İktisadi küreselleşmenin bir boyutu üretimin küreselleşmesidir. Üretimin küreselleşmesi, şirketlerin sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi finansal yatırım ve fason imalat uygulamalar ile üretim faaliyetlerini kendi ülkeleri dışına yaymalarıdır.

Şirketler, kendi ülkelerinde ücret artışları emeğin verim artışını aştığında, üretimlerini ücretlerin düşük olduğu ülkelere kaydırmaktadırlar. Şirketler, kendi ülkelerindeki çevre koruma mevzuatının maliyet artııcı etkisinden kaçınmak için üretim faaliyetlerini çevre koruma mevzuatı daha gevşek olan ülkelere taşımaktadırlar. Şirketler, pazarı hedeflenen ülkelerin himayeci tedbirlerini aşarak pazarına nüfuz edebilmek için üretim faaliyetlerini pazar hedeflenen ülkelere ya da üçüncü ülkelere aktarmaktadırlar.

Üretimde küreselleşmenin geliştirmekte olan ülkelerin kalkınmasına, dış ödemelere yaptığı katkı ile ve teknoloji transferi ile faydalı olacağı iddia edilmektedir.

Devletin yabancı sermayeden yararlanmak için bir politikası olmaması halinde yabancı sermaye bir ülkeye değişik saiklerle değişik biçimlerde girmekte ve girdiği ülkenin ekonomisini muhtelif şekillerde etkileyebilmektedir. Örneğin kısa vadeli portföy yatırımları, girdiği ülkenin milli parasının aşırı değerlenmesine yol açarak kurları olumsuz etkileyebilmekte ve ülkenin cari işlemler dengisine zarar verebilmektedir. Sıcak parayı kontrol edenler, plasman yaptıkları ülkenin cari işlemler açının artık sürdürülemez olduğuna aniden karar verdiklerinde de paralarını süratle ülkeden çıkarmaktadırlar. Yine devletin yabancı sermaye politikası cevap veriyorsa, yabancı sabit sermaye yatırımları, kar transferleri ve sebep oldukları ithalat ihtiyacından dolayı dış ödemeleri olumsuz etkileyebilmektedir.

Yabancı sermaye girişinin gelişmekte olan ülkenin tasarruf ve döviz açıklarını kapatmakta faydalı olması mümkündür. Bu faydanın sağlanması için devletin yabancı şirkete, ihracata yönelmesi, üretimde yerli girdi oranının zamanla arttırması, yatırımın finansmanında ağırlığın yabancı kaynaklardan sağlanması ve karların hiç değilse bir kısmının o ülkelerde yeniden yatırıma yönlendirilmesi gibi şartları kabul ettirmesi gerekir.

Üretimin küreselleşmesi teknoloji transferine araç olmaktadır. Fakat günümüzde ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen, yeni metalar ve yeni teknolojiler üretebilme potansiyelidir. Dünyada yeni bir uluslararası işbölümünü şekillenmektedir. Bu yeni işbölümünde, gelişmiş ülkeler yeni metalar ve üretim süreçler hasıl edip, bu icatların, yeniliklerin ürünlerini ihraç ederek bunları tekelinde bulundurmanın getirdiği ranttan yararlanmaktadırlar. Teknikler eskidikçe başka ülkelere devredilebilir hale gelmektedir. Diğer ülkeler ise ithal edilmiş tekniklerle ürettikleri metaları ihraç etmektedirler. Bu tarz ve işbölümünde dış ticaret hadlerinin yeni metalar ve yeni teknolojiler üreten ülkelerin lehinde seyredeceği açıktır.

O halde kalkınma sorunumuzun önemli bir yönü, Türkiye'nin teknolojide dışa bağımlılığını azaltması ve teknoloji üretir hale gelmesidir. Bu amaca ulaşmada yabancı sermayenin teknoloji öğrenme, taklit, geliştirme, üretme atılımlarını yapmaları için gerekli politikalarla tamamlanması gerekir. Aksi takdirde teknoloji ithalatının sonu gelmez.

Küreselleşmenin ikinci iktisadi boyutu finansal faaliyetlerin küreselleşmesidir. Finansa küreselleşmenin temelinde gelişmiş ülkelerin uluslararası finansal faaliyetleri kendi ülkelerine çekmek için uyguladıkları serbestleşme politikaları, serbest kur politikalarının benimsenmesi, finansal araçların çeşitliliğinde hızla artış, telekomünikasyondaki gelişme gibi politik, kurumsal ve teknik etkenler roy oynamaktadır. Sermayenin ülkeler arasındaki hareketliliği arttıkça devletler tasarrufların ülkelerinden kaçmaması ve finansal aracılık faaliyetlerini yabancılara kaptırmamak için birbirleriyle sürekli rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu rekabet özellikle ekonomisi zayıf olan ülkelerde devletin milli hedeflere yönelik politikita belirleme ve uygulama imkanlarını daraltmaktadır.

Son on beş yılda birçok gelişmekte olan ülke, kredi kontrollarını kaldırmak, banka mevduatları ile banka kredilerine pozitif reel faiz hadleri uygulamak, kur oluşumu ve dövizli işlemler üzerindeki kısıtlamaları kaldırmak gibi finansal serbestleştirme politikaları uygulamışlardır. Bu ülkelerin tecrübesi göstermektedir ki, makroiktisadi istikrarı sağlamadan ve dış ödemelerde sıhhatli bir denge kurmadan finansal sistemi hızla serbestleştirmek kısa vadeli, yüksek getirili ve yüksek rizikolu finansal işlemlerin hacminin artmasına yol açmakta ve ekonomide kısa vadeli bakış açısını yerleştirerek yatırım gayretine zarar vermektedir. Sonuçta iktisadi dengeleri daha da bozmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde zamansız finansal serbestleştirmenin bir ürünü de para ikamesi hadisesidir. Kambiyo kontrollerinin kaldırılması, yurtiçinde yerleşik kişilerin döviz bulundurmalarının serbestleştirilmesi döviz yaygın bir tasarruf aracına dönüştürmekte, hatta dövizin hesap birimi ve mübadele aracı olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Para ikamesi başlayınca döviz mevduatı geniş tanımlı para arzının önemli bir kısmını teşkil eder hale gelmektedir. Dolarizasyon süreci para otoritesinin para politikası uygulamasını zorlaştırmakta, kur istikrarsızlığını arttırarak iş dünyası için ilave bir belirsizliğe yol açmaktadır. Dolarizasyon kendiliğinden düzelmeyen bir süreçtir; dolarizasyonun enflasyon oranının düşmesiyle aynı oranda azalmadığı gözlenmektedir. Dolarizasyonun para politikasını tam çıkmaza sürüklediği ülkelerde devlet buna son vermek için son derece zecri tebdirlere başvurmak zorunda kalmaktadır.

7. Beş Yıllık Kalkınma Planımız, GATT Anlaşması çerçevesinde çok taraflı serbest ticarete yönelme ile bölgesel eğitimlerinin sebep olduğu belirsizlik ortamında hazırlanacaktır. Gelişmekte olan ülkeler dış ticaretlerini serbestleştirmeye, nötr dış ticaret rejimi uygulamaya, gümrük vergilerini düşürmeye teşvik edilmektedir. Bu ülkeler genel olarak bu telkine uymaktadırlar. Buna mukabil gelişmiş ülkeler, birbirlerine karşı ve gelişmekte olan ülkelere karşı gümrük dışı engellemeler, bölgesel ticaret antlaşmaları, mesnetsiz anti-damping uygulamaları ile yabancı rekabetten etkilenen sektörlerini korumaktadırlar. Gelişmekte olan ülkeler ihracatta varlık gösterdiklerinde bu ülkelerin uyması beklenen uluslararası kurallar arttırılmaktadır.

Bu şartlar altında gelişmekte olan ülkeler sürekli bir müzakere ortamında tutulmakta, ihracat yapabilmek için ticari ve siyasi tavizler vermek mecburiyetinde kalmaktadırlar. Neticede dışa açılan, ihracata

yönelen gelişmekte olan ülkelerin sayısı artarken, gelişmiş ülkeler koruması tavırlarını hafifletmemeleri halinde, dış ticaret hadlerinin gelişmekte olan ülkelerin aleyhinde seyretmesi ve bu ülkelerin sürekli reel kur düşüşlerine maruz kalması kaçınılmaz olacaktır.

Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyonu raporunda, gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarında yaptıkları kimi dar, kimi geniş kapsamlı iktisadi bütünleşme antlaşmaları gözden geçirilmiştir. Afrika'da ve Latin Amerika'da gelişmekte olan ülkeler arasındaki bölgesel işbirliği ve bütünleme teşebbüslerinden çıkan netice, bu bütünleşmelerin az gelişmiş, zayıf ekonomilere fazla bir fayda sağlamadığıdır.

Dünya ekonomisindeki son gelişmeler, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin iktisadi politika seçeneklerini tekrar irdelemesini zorunlu kılmaktadır. Türkiye, ekonomisini liberalleştiren, dünya ekonomisi ile bütünleşmeye çaba sarfeden, gelişmekte olan bir ülkedir. Türkiye bir taraftan, Batının siyasi ve iktisadi kuruluşlarına üyedir veya yakın ilişki içindedir; diğer taraftan da Karadeniz Ekonomik İşbirliği, İslam Konferansı ve Ekonomik İşbirliği Teşkilatı gibi teşkilatlara da üyedir. Ancak Türkiye sağlıklı bir iktisadi yapıya kavuşmadıkça bu katılımlardan azami surette istifade edemez ve bunlarda önemli bir varlık gösteremez. Ne küreselleşme ne de bölgesel bütünleşmeler kalkınma sorununu çözer. Buna karşılık dinamik bir ekonomiye sahip olan ülkelerin koruma gibi engellemelerini aşabildikleri görülmektedir.

Türkiye'nin makroiktisadi dengelerini kurması ve dünya ekonomisiyle istenilen bir biçimde bütünleşmesi için orta ve uzun vadeli stratejiler uygulaması gerekmektedir. Hedef, milli kurumların kontrolünde bir sermaye birikimi ve teknolojik atılım gerçekleştirmek olmalıdır.

Üretimde küreselleşme ve finansal faaliyetlerin küreselleşmesi, bütün milletleri aynı şekilde etkileyen, bütün milletlerin kontrolü dışında olaylar değildir. "Uluslarötesi" denilen şirketlerin ve finansal kurumların nihai olarak kontrolü birkaç gelişmiş ülkedir. Gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkelerin yabancı sermayeye karşı liberal politikalar uygulamalarının kaynak tahsisinin etkinliğini arttıracığını ve bu suretle gelişmekte olan ülkelerde de refahın artacağını iddia etmektedirler. Piyasa sinyallerine göre dünyada gerçekleşen kaynak tahsisi az gelişmişlik sorununu çözmemektedir, kaldı ki öteden beri gelişmiş ülkelerin iktisat politikalarında kendi şirketlerini, üreticilerini kolladıkları bilinmektedir.

Üretimde küreselleşmenin ve yeni uluslararası işbölümünün sonucunda, gelişmekte olan ülkelerin milli hasıllarında ve ihracatlarında sınai mamullerin payı artmakta, milli hasılları ve ihracatları artmaktadır. Bu görünürdeki sanayileşmenin kalkınma ile alakası yoktur. Zira bu sanayileşme gelişmekte olan ülkelerin teknoloji üretir hale gelmelerini ve milli kurumların kontrolünde sermaye birikimi gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin ithal teknolojiye bağımlı ihracat yapısı, sağlıksız dış ödemeler bünyesi sık sık dışsal şoklara maruz kalan istikrarsız büyüme süreci devam etmektedir.

Türkiye'nin teknoloji üretir hale gelmesi için gerekli olan altyapı mevcuttur. Ama Türkiye'de özel sektörü teknoloji üretmeye sevk edecek ve kendi markaları ile rekabet etmeye teşvik edecek bilinçli ve planlı bir devlet politikası ve desteği yoktur. Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu, Türkiye'de devletin teknoloji üretim sürecinin başlatılması için eğitim ve Araştırma-Geliştirme alanında alınması gereken tedbirleri saymaktadır. Bunun ötesinde Türkiye'nin kalkınması için devletin, Türk firmalarıyla yabancı firmaların ilişkilerinde

Türk firmalara sahip çıkarak Türkiye'nin kontrolünde sermaye birikimini desteklemesi gerekmektedir. Devletin yabancı sermaye yatırımlarında da teknolojik gelişme yönünden ve dış ticaret yönünden en faydalı şartların sağlanması gayret sarf etmesi gerektiği açıktır.

Küreselleşme denilen hadise yol aldıkça, gelişmekte olan ülkelerin kalkınması da zorlaşmaktadır, çünkü bölgesel bütünleşme antlaşmalarının ve çok taraflı antlaşmalarının gelişmekte olan ülkelere dayattığı kurallar, kalkınma politikası tasarımıyla zorlaştırmaktadır. Ancak aynı kurallara tabi olan devletler, kurallara farklı şekillerde riayet etmektedirler. Türkiye de milli kalkınma davasını sahiplenmesi halinde, insanların zihinsel dinamizmini, problem çözme ve yeni metodlar keşfedebilme konusundaki becerisini kullanarak, mevcut uluslararası kısıtlamaları aşmayı ve imkansızlıkları fırsatlara dönüştürmeyi başarabilir.

## 2.2. Gümrük Birliği

**Tanım:** İki veya daha fazla ülke arasında akdedilen ve gümrük resimleri ile ticaret kısıtlamalarını kaldırarak, birliğe üye olmayan diğer ülkelere ortak bir tarife uygulamak için yapılan anlaşmadır. (Örneğin: AT) Serbest Ticaret Bölgelerine göre daha ileri bir birleşme hareketidir.

### **GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması):**

Karşılıklı olarak çıkar içinde gümrük resimlerinin ve uluslararası ticareti daraltan diğer engellerin kaldırılması ve uluslararası ticaret alanında fark gözetici davranış ve işlemlerin giderilmesi amacı ile kurulmuştur. Anlaşma 1947'de yapılmıştır. 83 ülkenin imzaladığı fon anlaşmasının en önemli hükmü, ticarete ülkelerin, kendilerini en çok kayırılan ülkeler

olarak görmelerine dayanır. Yani GATT'a imza atmış her ülke için geçerli olan herşey öbür ülkeler için de geçerlidir. 1964'ten beri GATT, kalkınan ülkeler için bir istisna olanağı öngörülmektedir.

### **GATT'ın Amaçları Nelerdir?**

1. Dış ticareti serbestleştirmek.
2. Ekonomik işbirliğini artırmak.
3. Uluslararası ticari ilişkileri bir ayırım yapmadan yürütmek.
4. Gümrük tarifeleriyle yerli sanayileri korumak.
5. Ticari menfaatlere zarar verebilecek her türlü faaliyeti önlemek.

### **Türkiye'nin Gümrük Birliği Serüveni**

1839'da Tanzimat'ın ilanıyla başlayan Türkiye'nin Avrupa ile bütünleşme çabaları nihayet sona ulaştı. Avrupa Parlamentosundaki oylamada 149 "hayır"a karşılık, 343 "evet" oyuyla Türkiye resmen Gümrük Birliği'ne girdi. Böylece 150 yıldır Doğu ile Batı arasında gidip gelen, Avrupa'nın kıyısındaki bir üçüncü dünya ülkesi konumundan çıkmayan Türkiye, artık Avrupa'da birinci lig ülkeleri arasına girdi. 1996'da başlayan Gümrük Birliği süreci, 5 yıl sonunda Avrupa Birliği'ne tam üyelikle noktalanacak.

GB, Türkiye'de yeni bir değişim sürecinin de adıdır. İş dünyasından devlete kadar her alanda Gümrük Birliği, Türkiye'de yeniden yapılanmanın itici gücü olacak.

Sonuçta katlanan onca fedakarlık boşa gitmemiştir; çocuklarımız bir kimlik kartıyla tüm Avrupa'da serbestçe dolaşabilecek, diledikleri ülkelerde

çalışıp, yaşayabilecekler. Ekonomik etkileri yanında siyasi etkilerini de hissettirecek olan Gümrük Birliği, Avrupa'nın bir parçası olmaya hazırlanan Türkiye için daha fazla demokrasi, insan hakları, düşünce ve ifade özgürlüğü anlamına da geliyor.

### **Türkiye'ye Neler Getirecek?**

Gümrük Birliği yalnızca sınai ürünleri kapsıyor. Sermaye, hizmet ve kişilerin serbest dolaşım bu birliğin kapsamı dışında ve daha sonra aşama aşama gerçekleştirilecek. Tarım ürünleri, birliğin kapsamı dışında tutuluyor. Çünkü Avrupa Birliği içinde Roma Anlaşması çerçevesinde ortak oluşturulmuş bir tarım politikası var. Ancak önümüzdeki dönemlerde bu alanda da bazı gelişmelerin ortaya çıkması beklenmekte.

Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki "Katma Protokol", malların serbest dolaşımı için bir takvim oluşturan, sınai mallarda sağlanacak Gümrük Birliği'nin yanısıra Türkiye'nin ortak tarım politikalarına yaklaşımını sağlayan, kişilerin, hizmetlerin serbest dolaşımı ve ekonomi politikalarının uyumlaştırılması ile ilgili ilke ve uygulama kararlarını içeren Ankara Anlaşmasının çerçevesini doldurmaya yönelik ek bir anlaşma.

Gümrük Birliği'ne üye olmak, Avrupa Birliği fonlarından yararlanma olanağı getiriyor. Türkiye, 1996'dan itibaren 5 yıl süreyle, Avrupa Topluluğu bütçe kaynaklarından 375 milyon ECU alabilecek. Ayrıca halen yürürlükte olan Akdeniz Programı çerçevesinde 400 milyon ECU ve Avrupa Yatırım Bankası kaynaklarından, yine 96'dan itibaren 750 milyon ECU proje kredisi ve makro ekonomik destek sağlanabilecek. Ek olarak Akdeniz Fonundan 750 milyon ECU ve yenilenebilir nitelikte de 300 milyon ECU alma olanağına sahip.

Sonuçta Türkiye; toplam 2.5 milyar ECU, yani yaklaşık 3.25 milyar dolarlık bir yardım alabilecek.

Kuşkusuz bu rakamın süreç içinde artması ve AB kaynakları dışında, ama yine aynı amaca yönelik tek AB'ye üye devletlerin verebileceği yardımlarla da desteklenmesi mümkün.

### **Tekeller Ortadan Kalkacak**

Rekabete açılma ve tüketiciyi koruyucu sıkı düzenlemeler sayesinde, tekeller ortadan kalkacak. Bir kaç kuruluşun bir araya gelerek yarattığı oligopol piyasaların işleyişi ya da her türlü kartelleşme ise, sıkı gözetim ve denetim nedeniyle iyice zorlaşacak. Örneğin; bugün bazı firma yetkilileri, otel odalarında kapalı kapılar ardında toplanarak, sattıkları ortak ürünün fiyatını belirliyor ve bunu resmen tüketicilere dayatıyorlar. Bu tür fiyat anlaşmaları da piyasalara bir centilmenlik anlaşması olarak lanse ediliyor. Rekabetin ruhuna ters olan bu uygulamalar, Gümrük Birliğinde bir çeşit kartel sayılıyor ve kabul edilmiyor.

Gümrük Birliği organizasyonu, kamu olsun, özel olsun mülkiyetin kimde olduğuyula ilgilenmiyor; Kamu kuruluşlarının faaliyet göstermesi yasak değil. Ancak yasak olan; kamu ya da özel tüm kuruluşların tekel veya kartel niteliğindeki uygulamalar. Türkiye'nin başına uzun zamandır dert olan, verimsiz ve zararlı tepeden dikte edilen fiyat artışlarıyla kapatılmaya çalışılan kamu kuruluşlarının bugüne kadarki alışılmış uygulamalarına, Gümrük Birliği'ne girdikten sonra imkan kalmayacak.

## RekabetGüçleşecek

Ücretlerden yapılan kesintiler büyük tartışma konusu olacak ve muhtemelen azalacak. Bu arada özellikle yüksek enerji maliyetleri ve faiz yükü nadeniyle, sanayinin rekabet gücü zorlanacak. Bu da şirketleri yeni yeni "tasarruf önlemlerine" sevkedecek. Dolaylı olarak da şirketlerde yönetim muhasebesi ve finansal yönetim daha da önem kazanacak.

Gümrüklerin kalkmasıyla, rezervlere güvenerek kurların yapay olarak düşük tutulması, ithalatın ucuzlaması ya da sübvansiyonu anlamına gelecek. Bu da bir yandan yerli sanayi üzerinde bir rekabet baskısı yaratırken, diğer yandan da "gümrüksüz" yeni serbest bir pazarda, tıpatıp aynı ürünün, değişik fiyatlarda işlem görmesi gibi, hiç hesaplanmayan fiyat arbitrajlarının ortaya çıkmasına neden olabilecek ve zaman zaman hukuki ihtilaflar yaratabilecek.

## Makro Ekonomi

Enflasyon, yapısal hastalıklar tedavi edilmediği müddetçe yüksek seviyelerde kalacak. ÖTV (Özel Tüketim Vergisi) gibi türlü uygulamalarda, ürün çeşitlerine göre, oranlarda yapılabilecek değişiklikler yoluyla serbest rekabete müdahale anlamında değerlendirilebilecek durumların ortaya çıkıp çıkmadığı titizlikle izleneceği için çok dikkatli olunması gerekecek.

Üstelik ilk aşamada ithalatın patlamasından endişe ediliyor. Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) ve yeni teknoloji üretimine yönelik yatırım ve faaliyetler konusundaki devlet teşvikleri, Avrupa'daki düzeylere ulaşacak.

Bu tür selektif sübvansiyon uygulamaları sayesinde ise, kalite günden güne yükselecek.

Türkiye'nin dış ticaret hacmi artacağı gibi, turizm ve "görünmeyen" gelirler, artan ticaret ve yatırım trafiğine bağlı olarak yükselecek.

Kol gücüne dayalı "vasıfsız" emegin ağırlığı azalacak ve otomasyonun zorunlu bir şekilde artmasıyla işsizlik oranları yükselecek.

Türkiye'de henüz sosyal güvenlik gibi, gelişmiş pazar ekonomilerinin vazgeçilmez unsurlarından kabul edilen bir altyapının oluşmaması nedeniyle sürtüşmeler olacak.

### **Sermaye Piyasaları**

Sermaye piyasaları ve borsalar artan globalleşmeye bağlı olarak hızla gelişecek. Yüksek kredi maliyetlerine alternatif olarak, işletme sahipleri şirketlerini kurumsallaşma için daha çok halka açma eğilimine girecekler. Bu da borsaların yaygınlaşıp, derinleşmesine olumlu yönde katkı yapacak. Başta İzmir olmak üzere, gelişmiş bölgelerde yeni yeni finans merkezleri ve menkul kıymet borsaları oluşacak öte yandan şu anda pek kullanılmayan yeni sermaye piyasası araçları, yeni yeni finansal enstrümanlar, devreye girecek. Örneğin hisse senedine dönüştürülebilir tahvil, varlığa dayalı menkul kıymet gibi yeni özel sektör boçlanma araçları gelişecek, altın ve gayrimenkul sertifikası vadeli işlem kontratları gibi yeni enstrümanlar ortaya çıkacak. Hatta bunların borsa yada piyasaları oluşturulacak.

### **Teknoloji-Pazarlama**

Bilgi ve iletişim Türkiye'de, gerek teknoloji, gerekse onu kullanacak beyin gücü açısından büyük bir atılım yapacak. İnternet gibi "İletişim havuzlarına" ilgi ve bunların kullanımı artacak; genel olarak bu sektördeki araçlar ucuzlayacak. Bilgisayar programcılığı daha da gelişecek.

Pazarlama, reklam ve dağıtım faaliyetlerinin önemi artacak. Bu alanlarda yabancı ortaklıklarla birleşme büyük gelişme kaydedecek. Bu sayede yoğun bir teknoloji ve know-how transferinden Türkiye beklenen yararları sağlayabilecek.

Teknoloji, planlama, hukuk, finans başta olmak üzere tüm alanlarda danışmanlık hizmetleri daha çok önem kazanacak ve disipline olacak. Ayrıca tüm bu alanlarda bilimsel faaliyetler ve eğitimin kalitesi, özel sektörün de katkısıyla artacak.

### **Tersine Beyin Göçü**

Türkiye’de artan ihtiyaçlara paralel olarak, yurtdışında eğitim görmüş ve orada çalışan, başarılı insanlarımızın ülkelerine yönelik ilgisi çoğalacak ve muhtemelen bu kez tersine bir “beyin göçü” yaşanacak.

Demokrasi, özellikle sivil toplum hareketlerinin de katkısıyla gelişecek. Sıkı bir gözetim ve denetime paralel olarak, ticarete, yazılı olmayan ahlak değerler, mesleki standart ve normlar büyük önem kazanacak. Bu muhtemel senaryonun ana hatları bile 1996’dan itibaren Türkiye’nin önemli dönüşümlere sahne olacağını yeterince ifade ediyor. Gümrük Birliği, ekonomik etkilerinin yanı sıra toplumsal yaşamın her alanında giderek yepyeni bir anlayış ve tarzı egemen kılacak. İşte bu da, oldukça sıkıntılı ve sancılı bir süreç.

### **Fiyat Rekabeti Kızışacak**

Gümrük Birliği ile ticari mallar birdenbire ucuzlamayacak Türkiye’de yapısal sorunlar sürdükçe, enflasyonun birdenbire düşmesine olanak yok.

Vergi reformu, sosyal güvenlik sistemi reformu, özelleştirme gibi yapısal reformların gerçekleştirilebilmesi de, zaman gerektiriyor.

Aslında Avrupa Birliği pazarı, doğru rekabet üzerine kurulu. Haksız rekabete maruz kalanların ise, şikayet ve hak arama olanakları her zaman var. Bunun için, Avrupa mevzuatının iyi bilinmesi gerekir.

### **Gümrük Birliği'nin Avantajlarına Toplu Bakış:**

- Avrupa Birliği ile çok yönlü entegrasyon hızlanacak.
- Türk ihracatçılarının önüne 300 milyon nüfuslu büyük bir pazar açılacak.
- Yabancı sermaye akımı hızlanacak.
- Tekeller kalkacak.
- Ar-Ge ve teknoloji yatırım teşvikleri artacak.
- Kalite yükselecek
- Dış ticaret artacak.
- Turizm ve "görünmeyen" gelirler, artan ticaret ve yatırım trafiğine bağlı olarak yükselecek.
- Sermaye piyasaları ve borsalar hızla gelişecek. Halka açılmalar arttıkça borsalar yaygınlaşıp, derinleşecek.
- İnternet gibi "iletişim havuzlarına" ilgi ve kullanım artacak; bu sektördeki araçlar ucuzlayacak.
- Pazarlama, reklam ve dağıtım faaliyetlerinin önemi artacak. Yabancı ortaklıklar artacak, know-how transferi olacak.
- Tersine beyin göçü yaşanacak.
- Demokrasi, özellikle sevil toplum hareketlerinin de katkısıyla gelişecek.
- Ticarete, yazılı olmayan ahlaki değerler, mesleki standart ve normlar önem kazanacak.

## Gümrük Birliği'nin Avantajlarına Toplu Bakış:

Gümrük Birliği'nin başlamasıyla birlikte Avrupa'nın ayrıcalıklı ortağı durumuna gelen Türkiye'den Şunlar bekleniyor:

- Demokrasi tüm kurumlarıyla işlemeli,
- İdam cezaları kalkmalı,
- İŐkenceye son verilmeli,
- Grev ve örgütlenme hakkı tam olmalı,
- Kürt sorununun barışçı ve kalıcı çözümü olmalı,
- Kıbrıs'ta nihai çözüm gerçekleşmeli,
- Bankacılık sektörü çağdaşlaşmalı,
- Ekonomi gerçek anlamda liberal olmalı,
- Enflasyon düşürülmeli.

## Gümrük Birliği'nin Gülü ve Dikeni

Gümrük Birliği konusunda 8 üniversiteden 50 profesörün ortak imzasını taşıyan ortak bir bildiği yayınlandı. Öğretim üyeleri, Gümrük Birliği'nin muhtemel sonuçlar üzerine kaygılarını dile getirdiler.

Bunlar:

1. Ulusal çıkarlara ters,
2. Açık büyümesi,
3. Hiperenflasyon, (develüasyon sonucu),
4. Kamu gelirlerinde kayıp,
5. ÖTV,
6. İstihdam yokolacak,
7. Fiyatlar düşmeyecek,

9. AB'nin hukukundaki 64. madde,
10. 6 Mart belgesi metinlerinin yanlış çevrilmesi.

## 2.2.1. Gümrük Birliği ve Buna Bağlı Değişim Süreci

### 2.2.1.1. Oluşum

Roma Antlaşması, Avrupa Topluluğunu, üzerine Ortak Pazarı gerçekleştirmeye yönelik politikaların da ekleneceği bir Gümrük Birliği temeli üzerine kurmuştur.

Gümrük Birliği, GATT tarafından serbest ticaret ilkesine bir ayrıcalık olarak kabul edilmektedir. GATT Antlaşmasının XXIV'üncü maddesinde de belirtilmiş olan gümrük birliği esasları:

- Üyeler aralarındaki alış-verişlerde her türlü:
  - gümrük vergileri ve eştekileri vergi, resim ve diğer kesilteleri.
  - fiziki veya eştekili kısıtlamaları kaldıracaklar.
- Topluluk dışındaki ülkelerden ithalatta da Ortak Gümrük Tarifesi (OGT) ve ortak gümrükleme usullerini uygulacaklardır.

Gümrük birliği diğer ticari birliklerden, örneğin Serbest Ticaret Bölgelerinden bu son husus ile, Ortak Gümrük Tarifesi uygulaması ile fark eder.

AT (zamanında AET)'de gümrük birliği, 8-12 yıllık Geçiş Dönemleri boyunca, aşamalı şekilde gerçekleştirilmiştir.

### 2.2.1.2. GB'nin Güçlendirici Ortak Politikaları

Roma Antlaşması hem gümrük birliğini güçlendirici ve hem de Büyük Avrupa Pazarı'nın Ortak Pazarın kurulmasına yönelik olarak politikalar öngörmüştür ki bunlar:

- Ortak Dış Ticaret Politikası,
- Rekabet Politikası,
- Ortak Tarım Politikası ile,
- Ekonomik ve Parasal Politikaların uyumu için çalışmalar.

#### - Ortak Gümrük Tarifesi

Ortak Gümrük Tarifesi OGT' üye ülkelerin 1 Ocak 1967 itibariyle uyguladıkları gümrük hadleri aritmetik ortalaması olarak saptanmıştır. Ortalama %12.5 olan seviyeye varmak için Fransa, İtalya gibi korumacı ülkeler gümrüklerini indirirken, Almanya ve Benelux ülkeleri ise biraz yükseltmişlerdir.

OGT daha sonraki yıllarda, GATT toplantıları (1960-61 Dillon Round. 1963-67 Kennedy Round. 1973-9 Tokyo Round) sonucu birkaç kez indirilerek, 1922-23'deki ortalama %2.8'lik seviyesinden yüksektir. Ancak bu ticari partnerlerinin aksine AT'de gümrük vergisi %20'yi aşan ürün sayısı pek azdır. Japonya, görünürdeki bu düşük vergi oranına karşı iç pazarını, ithalata karşı birçok tarife dışı engellerle korumaktadır.

1995'te yürürlüğe giren Uruguay Round Anlaşmasına göre, anlaşmayı imzalayan taraflar gümrüklerini 5 yılda %33 kadar indireceklerdir. Bu da AT'nin gümrük vergileri seviyesini daha da düşürecektir.

Üçüncü ülkelerden ithalatta OGT uyarınca toplanan gümrükler üye ülkeler tarafından AT bütçesine devredilmektedir.

### - Menşe Kuralları

Dış ticarete gümrük vergileri ve diğer ticari önlemler, ithal edilen tüm mallar için aynı şekilde uygulandığı takdirde, malın menşenin belirlenmesinin gümrük işlemleri bakımından, dış ticaretin yapıldığı ülkelerle ilgili sitatistiki bilgilerin elde edilmesi dışında, önemi yoktur. Ancak belirli ülkelere ithalat avantajları tanınıyorsa, tercihli gümrük vergisi düzenlemelerinin uygulanması bakımından malın menşenin bilinmesi önem taşır. Çünkü böyle avantajlı durum tanınmamış ihracatçı ülkeler avantajlı durum tanınmış ülkelerin kolaylıklarından yararlanmak üzere, ihracatlarını bu ülkeler üzerinden yapabilirler. Böyle durumları önlemek için malın menşenin belirlenmesi gerekmektedir.

Toplulukta bir üçüncü ülkeden gelen bir sanayi ürünü, bir gümrük birliği olan AT'nin neresinden olursa olsun, AT toprağına girerken OGT ve/veya tercihli rejime ve belirli ortak usullere göre menşei tesbit edilerek, gümrüklenir, böylece bu yabancı sanayi ürünü AT gümrük birliği içinde artık AT menşeli mal gibi işlem görür. Topluluk içinde serbest dolaşımdadır. Topluluk dışına ihraç edilirken de AT çıkışlı mal (AT menşeli değil) olarak işlem görür, varsa AT'nin bütün avantajlarından yararlanır.

Menşe kuralı ayrıca, Topluluğun Dış Ticaret politikası çerçevesinde uygulanan kotalar. Gönüllü ihracat sınırlama düzenlemeleri, anti-damping uygulamaları gibi... üye olmayan ülkelere yapılan uygulamalarda da önem taşımaktadır.

Türkiye - AT arasında 1973'ten beri gümrük birliğinin geçiş döneminde bulunduğu için "menşe kuralı" değil "çıkış kuralı" uygulanmaktadır. Bir üçüncü ülke menşeli mal. T.C. mevzuatına göre gümrükleri ödenmiş olarak Türkiye'ye girdikten sonra, Türkiye-AT ticaretinde Türkiye çıkışlı mal olarak işlem görmüştür ve bu durum Topluluk ile aramızdaki ticarete geçerli olan ATR-i belgeleri ile belirlenmiştir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde üretim çokbüyük bir hızla "uluslararasılaştırılmış" yani birden fazla ülkede gerçekleştirilen üretim sonunda elde edilen parçalar birleştirilerek, nihai ürün elde edilmektedir; böyle bir durumda hangi ülkenin menşe ülke kabul edileceği sorun yaratmaktadır. Böyle durumlarda malın menşenin belirlenmesi hususunda, uluslararası düzeyde belirlenmiş bir menşe kavramı yoktur. Uruguay Round müzakerelerinde, GATT'a taraf olan ülkeler "menşe kuralları alanında bir anlaşma" üzerinde anlaşmaya varmışlardır. Bu anlaşma, Uruguay Round anlaşmaları ile birlikte 1 Ocak 1995'te yürürlüğe girmiştir.

Bu anlaşma ile getirilen "menşe tarifi" ve aranan nitelikler:

1. Menşe kuralları objektif, anlaşılır ve açık olmalıdır.
2. Menşe kuralları pozitif kriterler üzerine kurulmalıdır, negatif kriterler ancak, pozitif kriterlere açıklık kazandırmak için kullanılabilir.
3. Menşe kuralları uyumlu, tekdüze, tarafsız ve mantıklı olarak uygulanmalıdır.
4. Menşe kuralları dış ticareti doğrudan veya dolaylı olarak kısıtlayıcı, saptırıcı veya bozucu olmamalıdır.
5. Menşe ülkesi olarak:
  - ya ürünün tamamen üretilmiş olduğu ülke veya

- üretime birden fazla ülke katılmakta ise, gümrük tarife pozisyonunun değişmemesine neden olan son önemli işlemin yapılmış olduğu ülke kabul edecektir.
- 6. Menşe ülkesinin saptanmasında doğrudan üretim veya işleme ile ilgili olmayan koşullar konulmamalıdır. Ancak ad-valorem kriterlerin uygulanmasında üretim veya işleme ile ilgili olmayan giderler de hesaba alınabilir.

AT'de menşe kuralları alanında mevzuat, OGT'nin 1 Temmuz 1968'de yürürlüğe girmesinden hemen önce kabul edilen 27 Haziran 1968 tarih ve 802/68 sayılı Konsey Tüzüğü ile oluşturulmuştur. Bu tüzük, gümrük yetkilileri ve ithalatçılar için iyi bir el kitabıdır.

Tüzüğün 2. maddesinde "en ayrıcalıklı ülke" kuralından bir sapma olarak. Topluluğun üçüncü ülkelerle yaptığı tercihli ticaret düzenlemeleri uyarınca oluşturulan özel kuralların bu tüzükten muaf tutulacakları belirtilmiştir.

Bu arada Armonize Sistemin kabul edilmesi sonucu 1988 yılı başında Gümrük Nomanklotürünün değişmesiyle, menşe kurallarında da bir adaptasyon yapılması gerekmişti (3860/87 sayılı Tüzük).

Diğer yönden Komisyon, uluslararası üretim nedeniyle menşenin saptanması zorlaşan malların menşe kurallarını belirleyen Tüzükler yayınlamıştır.

- Yumurtadan üretilen belirli malların menşei hakkında 641/69 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- Radyo ve Televizyon alıcı cihazlarının menşei hakkında 2632/70 sayılı Komisyon Tüzüğü.

- Vermut yazımına yönelik şaraplar ile vermutların menşeinin belirlenmesi hakkında 315/71 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- Teyp cihazlarının (kasetçalar) menşeinin belirlenmesi hakkında 861/71 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- Bazı tekstil ürünlerinin menşeinin belirlenmesi hususundaki 103/71 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- OGT'nin 69.11.69.12 ve 69.13 numaralı başlıkları altında yer alan bazı seramik ürünlerinin menşei hakkındaki 2025/73 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- Üzüm suyunun menşei hakkındaki 2026/73 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- Genel Preferanslar Sisteminden yararlanan ülkelerin belirli bazı ürünleri hakkında 3749/83 sayılı Komisyon Tüzüğü.
- Tekstil ürünleri hakkındaki 1480/77 sayılı Komisyon Tüzüğü:  
OGT'de 60. Fasıll'da yer alan ürünler ile ex-42, 61.01.  
61.02, 61.03, 61.04, ex-61.09, 64.02, 64.03, 64.06 No.lu pozisyonlarda yer alan ürünler
- Tekstil ürünleri hakkındaki 749/8 sayılı Komisyon Tüzüğü:

Yukarıdaki 1480/77 sayılı Tüzüğü değiştiren ve öngörülen menşe kurallarının yalnızca ex-42.03, 64.02, 64.03 ve 64.04 no.lu pozisyonlardaki ürünler için geçerli olduğuna ilişkin Tüzük.

- Rulo veya iğne bilyeli rulmanların menşeinin belirlenmesi hakkında 1836/78 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- Entegre devrelerin menşei kuralları hakkındaki 288/89 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- Optik veya temas-sistemli fotokopi makinalarında menşein belirlenmesi hakkında 2071/89 sayılı Komisyon Tüzüğü,

- Bazı seramik ürünlerinin menşe kuralları hakkında 3561/90 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- OGT'nin XI. Bölümüne giren tekstil ve giyim sanayii ürünlerinde menşe kuralları hakkında 1364/89 sayılı Komisyon Tüzüğü,
- Pamuklu ürünler, kumaş, deri-giyim ürünleri, ayakkabı ürünleri ve tekstilden mamül saat kayışları için menşe kuralları hakkındaki 1365/91 sayılı Komisyon Tüzüğü.

Japonya'nın ezici rekabeti karşısında bütün pazarlarını kaptırmamak için AT, gümrükleri ödenmiş olsa dahi, Japon menşeli mallara karşı kotalar ile koruma getirmiş. Japon menşeli parçalardan AT içinde imal edilen bunlara benzer mallarda da belirli orandan fazla kullanılmama koşulu konulmuştur.

Radyo, televizyon veya teyp-video cihazlarının Topluluk veya imal edildiği ülke menşeli olabilmesi için, o ülkede parçaların birleştirilmesi sonucu elde edilen katma değer içinde yerli katma değer oranı %45'in altında kalıyorsa bu cihaz o ülke malı kabul edilmez.

Topluluğun önemli sıkıntısı olan bir diğer sektör de tekstil ve giyim eşyası söktürüdür. GATT'ın "Uluslararası Çok Elyafıllar Anlaşması" uyarınca kotalar koyup ithalatı kısıtlamaya ve kendi sanayiini korumaya çalışan AT- ayrıca menşe kuralı arkasına da sığınmaktadır. AT nomanklotürüne göre tekstil malı ve/veya giyim eşyasının menşe ülkesi, tam bir işleme sürecinden geçtiği ülke sayılmaktadır. Tam bir işleme sürecinden geçmenin göstergesi ise, sözkonusu ürünün gümrük tarife pozisyonunun, üretime katılan mal veya malzemelerin tarife pozisyonlarından farklı olmasıdır.

AT nomanklotürüne göre tarım ürünü sayılan mallar Ortak Tarım Politikası ile ortak bir destek ve koruma mekanizması altındadır ve Toplulukta üretilen malların öncelikle pazara girme hakları vardır. Bu durumu korumada, AT yönetimi olduğu kadar üye ülkeler ve hatta üretici birlikleri çok hassas ve dikkatli davranmaktadır. AT ürünlerini diğerlerinden ayırmak için, ürünlerin AT toprağında veya taviz verilmiş ülke toprağında yetişmiş ve gene o ülkede işleminden geçirilmiş olma koşulunu dikkatle izlerler.

### 2.2.1.3. Türkiye'nin AT ile Olan İlişkileri

Avrupa Topluluğu her zaman Türkiye'nin bir numaralı dış ticaret partneridir. HDTM'nin hazırladığı Türkiye-AT dış ticaret istatistiklerine bakarak yapılan değerlendirmeden:

- AT, Türkiye'nin dış ticaretinde %40'lar üzerinde pay sahibidir. AT'nin payı 1973'te %53'e kadar yükselmiştir. Fakat sonra 1982'de %32'ye kadar düşmüş, sonra yükselmeye başlamıştır. 1990'da %46'ya erişmiştir.
- Türkiye'nin AT'na ihracatı sürekli artmaktadır. Özellikle son 10 yıldaki artış son derece belirgindir:  
1970-1980 döneminde artış 4.41 kat iken.  
1980-1990 döneminde 5.3 kat olmuştur.

İhracatımızda AT'nin payı 1976-1977 yıllarında %51.5'a yükselmiştir, 1982'ye kadar sürekli düşmüş, sonra toparlanıp 1990'da %53'e çıkmıştır.

- AT'den ithalat ilk 10 yılda daha hızlı gelişmiş (5.5 kat) bu artış ikinci 10 yıllık dönemde 4 kat olmuştur.

- AT'ye ihracatımız, genel ihracatımızdan daha hızlı artmıştır.

1993 yılında AT'den ithalatımız 12950 milyon \$

AT'e ihracatımız 6893 milyon \$

- AT'na karşı ihracatın ithalatı karşılama oranı. Genel ihracatın ithalatı karşılama oranının üzerinde seyretmektedir.

- AT ile dış ticaretimizde, gerek ithalat, gerekse ihracatımızda ilk sıradaki ülke %40'luk pay ile Almanya'dır.

Onu sırasıyla İtalya, İngiltere ve Fransa izlemektedir.

- Türkiye'nin de Almanya ithalatı içindeki yeri ilerlemektedir, son yıllarda Almaya'ya 10. ihracatçı ülke durumuna gelmiştir.

### **Türkiye AT Ortaklık Organları**

Türkiye -AT Ortaklığını yürütmek üzere, AT'ninkine benzer bir mekanizma kurulmuştur.

**Esas karar organı Ortaklık Konseyidir.** Bir tarafta AET Konseyi, AET Komisyonu ve üye ülkeler hükümetlerinin temsilcilerinden ve diğer tarafta Türk hükümeti temsilcilerinden oluşur. Topluluğun bir, Türkiye'nin bir oyu vardır ve kararlar oybirliği ile alınır.

Ankara Anlaşması gereğince, Anlaşmanın uygulama ve yorumu ile ilgili her türlü anlaşmazlığı Ortaklık Konseyi çözme durumundadır; sorunlar ancak Konsey uygun görürse AT Adalet divanına veya mevcut bir başka yargı organına götürebilir. Yani Türkiye doğrudan Adalet divanına başvuramamaktadır, sorun ancak Ortaklık Konseyi Kararı ile Divana götürülebilir.

**Ortaklık Komitesi:** Konseye benzer yapıdadır, Ortaklık Konseyinin gündemini hazırlar ve Konseyin kendisine vereceği talimatlara uygun olarak, Ortaklık ilişkisi ile ilgili teknik sorunlar üzerinde incelemeler yapar ve Konseye sunar.

**Karma Parlamento Komisyonu:** Avrupa Parlamentosu ile TBMM üyelerinden oluşur ve Ortaklığın Parlamentosu yerini tutar.

**Gümrük İşbirliği Komitesi:** Ortaklık Konseyinin 2/69 sayılı kararı ile kurulmuş bir teknik komitedir. Görevi, Ortaklık Anlaşmasının gümrükle ilgili hükümlerinin doğru ve yeknesak uygulaması amacıyla taraflar arasında idari işbirliğini sağlamaktır.

**Ekonomik ve Sosyal Komite:** Ankara Anlaşmasının Madde: 27'de Türkiye'nin Topluluk Ekonomileri ve Sosyal Komitesi ile ortak bir Komite kurması öngörülmüştür. Böyle bir komite, aradan geçen otuz yılda kurulamamıştır. 1992'den sonra, Türkiye-AT ilişkilerinde iyileşme çerçevesinde, AT'nin ECOSOC'u Türkiye ile işbirliği koşullarını araştırmış ve bir ortak komite kurulmasına karar verilmiştir.

### **Ankara Antlaşmasında Gümrük Birliği**

Ankara anlaşması Türkiye ile AT arasında, sonuçta "tam üyeliği" öngören, Gümrük Birliği esası üzerine oturtulmuş bir Ortaklık kurmuştur.

Ankara Anlaşması Madde: 10

1. Anlaşmanın 2. maddesinin 2. fıkrasında öngörülen Gümrük Birliği, mal alışverişlerinin tümünü kapsar.
2. Gümrük Birliği:

Topluluk üyesi Devletlerle Türkiye arasında, ithalatta olduğu gibi ihracatta da gümrük vergileri ve eşit etkili resimlerin ve miktar kısıtlamalarının, milli üretime, Anlaşmanın hedeflerine aykırı bir koruma sağlamayı gözeten eşit etkili her türlü tedbirin yasaklanmasını.

Türkiye'nin üçüncü memleketlerle ilişkilerinde Topluluğun Ortak Gümrük tarifesinin kabulünü ve toplulukça dış ticaret konusunda uygulanan sair mevzuata yaklaşmayı kapsar.

1960'lı yılların başlarında hazırlanan Ankara Anlaşması tam üye olmadan gümrük birliğinin kurulmasını öngören, Topluluğun o yıllarda kullandığı modele göre oluşturulmuştur. Bu ortak üyelik modeli, Yunanistan ve Türkiye'nin Ortak Üyelik anlaşmalarında kullanılmış olan modeldir; daha sonra AT'ye katılan ülkelere AT model değiştirmiş, önce tam üye olup, karar masasına oturduktan sonra, belirli bir geçiş dönemi süresinde gümrük birliğinin kurulması modeli uygulanmıştır.

Yunanistan kendine uygulanan medelin beklenen sonucu vermekten uzaklaştığını ve verilen avantajların erozyona uğramakta olduğunu zamanında fark edip, 1975 yılında, ayrıca gümrük birliğinin tamamlamadan yaptığı, tam üyelik başvurusu sonucu tam üye olup birliğini tamamlamıştır.

Bu durumda, AT'ye tam üye olmadan, üçüncü ülke sayılırken Gümrük Birliği kuran ilk ve belki de tek ülke Türkiye olacaktır. Bu nedenle, Ortaklık Anlaşması, Türkiye-AT gümrük birliğinin çatısını, 1960'lı yılların anlayışı ile, Anlaşmanın 10. maddesinde çatmış ve 11 ile 27. maddeler arasındaki bölümde, bu birliğe dahil olacak diğer alanları saymış ise de, geçmişte tam üye olmadan gümrük birliği kuran başka örnek olmadığından, bu

oluşumun ne kadar geniş olarak ekonomik ve sosyal konuları kapsayacağı ve uygulama koşullarının nasıl olacağı belirgin değildir.

### **Ankara Anlaşmasına Göre Gümrük Birliği'nin Kapsamı**

Mevcut Ortaklık anlaşmasına ve ekli Katma protokole göre Gümrük Birliğinin çerçevesi ve Geçiş Döneminin koşulları şöyle çizilmektedir:

1. Gümrük Birliği prensipte sanayi ürünlerini kapsamaktadır (OGT'de 24.-99. bölümler arası); yani AKÇT yetki alanına giren demir ve çelik ürünleri de bu kapsama dahildir.

Ancak, Ankara Anlaşması Avrupa Topluluklarının, 1963'lerde üç ayrı topluluğun biri olan AET ile yapılmış olması nedeniyle, AKÇT yetki alanına girmekte olan ürünler bu anlaşmanın kapsamı dışında kalmaktadır. Bazı demir ve çelik ürünleri olan bu kategoriye de, Anlaşmaya dahil etmek için, Katma Proktokolla birlikte (23 Nisan 1970'de) AKÇT ile de bir Anlaşma imzalanmıştı. Ancak söz konusu anlaşmanın uygulama usul, süre ve koşulları henüz saptanmamış olduğundan, söz konusu ürünleri Gümrük Birliği dahil etmek için AKÇT ile anlaşmanın yenilenmesi gerekecektir.

2. Geçiş Döneminin süresi normalde 12 yıldır. Fakat Türkiye, listesi Protokole ekli olarak verilen, ayrıcalık istenen mallarda gümrük engellerini 22 yılda kaldıracaktır.

AT, Türkiye sanayi ürünleri ithalatında gümrükleri 1 Eylül 1971'den, Türk tarım ürünleri ithalatında da 1 Ocak 1987'den itibaren kaldırmıştır (Tarım ürünlerinden gümrüklerden daha etkili diğer önlemler devam etmektedir.)

Türkiye, Katma Protokolün yürürlüğe girdiği 1 Ocak 1973'den itibaren, AT sanayi ürünlerine gümrük engellerini genelde 12 yılda, ayrıcalıklı mallarda 22 yılda kaldıracaktır.

Eski 12 yıllık listede %90 (1985 tamamlanmalıydı)

Eski 22 yıllık listede %80

3. Türkiye AT + EFTA dışından yapılacak ithalatta OGT uygulayacaktır.

1993 başı itibariyle sağlanan uyum:

Eski 12 yıllık listede %80

Eski 22 yıllık listede %70

- AT +EFTA ülkelerinden ticarete tamamen kaldırılacak,
- Diğer ülkelerden ithalatta da OGT aynı olacaktır.

Türkiye 1983'ten itibaren gümrük vergilerinde bütün dünya ülkelerine yönelik olarak, büyük indirimler yapmıştır. Bu nedenle 1983'ten sonra uygulanan gümrük vergisi uzun süre AT'ye taahhüt edilenden düşük olmuştur.

Ayrıca Türkiye'nin bu "indirilmiş gümrük vergilerini" bütün dünyaya uygulaması, AT'nin "kendine anlaşmada öngörülmüş olan avantajın" verilmediği yakınmasına yol açıyordu.

Böylece AT için iki tür gümrük vergisinden söz edilir olmuştur:

I. Bütün dünyaya uygulanan gerçekçi vergi,

II. Katma Protokol gereği, AT'ye kağıt üzerinde, Türk Gümrük Tarifesinin 20 Kasım 1970 günü geçerli durumu üzerinden indirilmekte olan teorik vergi.

Diğer yönden Türkiye, geleneksel olarak ithalatta, gümrük vergisine ek olarak: liman resmi, belediye hissesi, damga resmi gibi, matrahları da çeşitli olan ve toplamı %21'e varan vergi veya resim tahsil etmekteydi, bunlara 1983'ten sonra önemli miktarlara erişen bir koruma olan Toplu Konut Fonu'da eklenmiştir. Topluluk bu uygulamalardan da hep yakınmış ve anlaşmalara uygun olmadığını ileri sürmüştür.

Türkiye Gümrük Birliğine hazırlık çalışmaları çerçevesinde, 1 Ocak 1993'ten itibaren:

- İthalatta alınan çeşitli resmi (Toplu Konut Fonu hariç) kaldırmış, tek bir gümrük vergisi haline getirmiştir.

Gümrük Tarife Cetvelinde de AT - EFTA için özel bir sütun açarak, Protokole göre olması gereken değeri koymuş, diğer ülkeler sütununda en az %10 daha yüksek vergi oranı belirlemiştir. Bu nedenle Türkiye - AT arasındaki dış ticarete tercihli Rejimden yararlanacak malları belirlemek üzere kullanılması gereken ve 1971'den beri AT tarafının Türk ihraç mallarında aradığı ATR belgeleri, 1993'ten AT + EFTA'dan ithalatımızda Türk ithalatçıları için de önem kazanmıştır.

4. Topluluk, bütün ülkeler adına olduğu gibi, Türkiye adına da dış ticaret ve tarife müzakerelerini yürütecek ve dış ticaret anlaşmaları yapacaktır.

5. Türkiye, AT'nin üçüncü ülkelerle yapmış olduğu, geçerli bütün dış ticaret anlaşmalarını, hak ve yükümlülükleri ile birlikte üstlenecektir.

AT'nin yapmış olduğu pek çok anlaşma arasında, Türkiye'yi baştan çok yüklememek için, sadece:

- EFTA ve Orta Avrupa Ülkeleri, İsrail, Malta ve Kıbrıs ile serbest ticaret anlaşmalarını,

- Akdeniz Bölgesi Ülkeleri ile anlaşmaları, üstlenmesi istenebilecek gibi görülmektedir.

6. Dış ticarete rekabet bozucu eylemlerle (damping, kopyacılık, sinai mülkiyet hakları...) mücadelede Topluluk mevzuatı uygulanacak ve Topluluğun idari kararları geçerli olacaktır.

7. AT Rekabet hukuku uygulanacaktır:

- Doğrudan sübvansiyon verilmeyecek,
- İşlemlerde ithal mal ile yerli üretim veya milli şirket ile yabancı şirket arasında farklı muamele yapılamayacaktır,
- Pazarda şirketlerin egemen durumlarını kötüye kullanmaları önlenecektir,
- Ticari tekeller AT hukukuna göre düzenlenecektir.

8. Ekonomide, fiyat seviyesi kararlığı içinde, sürekli ve dengeli genişleme sağlanırken, genel ödemeler bilançosunda denge sağlamak ve paraya iç ve dış güveni devam ettirmek için gerekli ekonomi ve para politikaları tesis edilecek ve AT ile uyum sağlanacaktır.

9. Anlaşmada ve Protokolde açıkça söylenmemiş olmasına rağmen, işin doğası gereği:

- AT'nin gümrük mevzuatı ve usulleri aynen uygulanacak.
- AT'nin Bütünleştirilmiş Gümrük Nomanklotürü TARIC edilip uygulanacaktır.

10. Aynı pazar içinde, eşit rekabet koşullarının sağlanabilmesi için, Tek Pazar mevzuatının "malların serbest dolaşımı" esaslarına uyulacaktır.

11. AT Tarım Politikasına uyum için çalışmalar ve AT tarım ürünleri için tercihli rejim başlatılacaktır.

12. AKÇT yetki alanına giren ürünlerin Gümrük Birliğine dahil edilmesi için, bu topluluk ile ayrı bir anlaşma yapılmalıdır.

13. Kamu ihaleleri bütün Topluluk üyelerine açık olacaktır.

## **2.2.2. Gümrük Birliğinin Değişim Yönündeki Etkileri**

### **2.2.2.1. Uluslararası Ekonomik Bütünleşmeler**

İkinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda Dünya Ekonomik yaşamında yaşanan en belirgin ve iz bırakıcı değişimlerden birisi olma özelliğini, Uluslararası ekonomik bütünleşme alanındaki gelişmeler taşımaktadır.

Uluslararası ekonomik bütünleşme, genellikle, çeşitli ulusal ekonomilerin, farklı derece ve yoğunlukta olmakla birlikte bütünleşmesi, tekleşmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Bu tekleşme ya da bütünleşme, bazen dış dünya ile ilişkilerde ulusal ekonomilerin bağımsızlığını korurken -Efta da olduğu gibi- bazen de bu bağımsızlığı, uluslararası bir yetkinin emrine bırakarak, -Avrupa Birliği'nde olduğu gibi- ortadan kaldırmaktadır.

Küreselleşme ya da global bütünleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, toplumsal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı katuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen, ancak birbirleri ile bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme, bir anlamda, ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel

değerler çerçevesinde oluşmuş değerler ve birikimlerin ulusal sınırları aşarak, Dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Ülkelerdeki çeşitli piyasaların işleyiş biçimleri, bu piyasaların işleyiş biçimleri ve bu piyasaların birbirleri ile olabilecek bağlantıları hakkındaki ortak düşünceler, benimsenecek siyasal sistem, demokrasi, insan hakları, çevre bilinci benzeri düşüncelerin evrenselleşmesi, küreselleşmesi düşüncesi hep bu kapsam içinde ele alınabilmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sona erdiğinde, ABD ekonomik, toplumsal ve siyasal bir uluslararası yapılanmayı gerçekleştirmiştir. ABD öncülüğünde BM sistemi kurulmuştur. IMF (Uluslararası para sistemi), Dünya Bankası benzeri uluslararası ekonomik kuruluşlar ve GATT (Ticaret ve Tarifeler Genel anlaşması), Dünya ekonomisinde pazar kurallarının işlenmesini sağlayacak amaç ve ereklerle donatılmışlardır. Bu kuruluşlar, anlaşmalar ve bunların uğraşları çerçevesinde Dünyada hem bir küreselleşme, hem de bir dayanışma ortamı sağlanmak amaçlanmıştır.

Aynı dönemde, İkinci Dünya Savaşından yıkık çıkan B. Avrupa, Marshall planı çerçevesindeki yardımlarla yeniden kalkınmaya ve onarılmaya başlamıştır. Uzak doğu, Latin Amerika, Okyanusya ülkeleri, Bağımsızlıklarını yeni yeni kazanan sömürgelerle birlikte Dünya pazarlarındaki yerlerini almışlardır. Bu arada, bir yandan tarım sektöründeki teknolojik devrim, öte yandan çokuluslu, uluslarüstü şirketlerin sayılarının ve faaliyetlerinin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde artması, üretimin, sermayesini ticaretin ve işgücünün uluslararası nitelikler taşımalarına neden olmuştur.

Günümüz dünyasında yaygınlık kazanan ekonomik bütünleşme hareketi, önce 1950 ve 1960'lı yıllarda, Uluslararası ticaret alanında etkisini

geöstermeye başlamıştır. GATT sistemi içerisinde kodifiye edilen kurallar ile uluslararası mal ticareti bir disiplin altına alınmaya çalışılmıştır. 1970 ve 1980'li yıllarda başlayan mali ve öteki hizmet piyasalarının, yatırımların bütünleşmesi süreci ise, yine GATT içerisinde son Uruguay turları sonrasında, belirli kurallara bağlanmış bulunmaktadır. Bu gelişmeler de küreselleşmeye ve bütünleşmeye yeni bir ivme kazandırmaktadır. 1990'lı ve sonrası yıllarda, bu sürecin temel belirleyicileri, uluslararası sermaye akımları ve dolaysız yatırımlar olacaktır.

Yirmibirinci yüzyıla beşkala dünya, geleneksel siyasal blokların ortadan kalktığı, her alanda (Ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel) liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmenin sınır tanımaz bir biçimde önemli değişimlere yol açtığı bir süreci yaşamaktadır. Mal ve finans piyasaları, ulusal sınırları sürekli olarak zorlamakta ve ülkelerin bireysel boyutlarını aşmaktadır. İletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki hızlı gelişme ise, hem bu sürecin bir ürünü, hem de motoru işlevini görmekte ve dünyaya ekonomik, siyasal ve kültürel bir küreselleşmeye, bütünleşmeye doğru itelemektedir.

Öte yandan, iletişim teknolojisinde ortaya çıkan ve "karşılıklı etkileşim sağlayan" gelişmeler, dünyanın her yöresinde, evrensel standartta bir tüketim özlemi yaratmıştır. Bu durum ise, ulusal gelirin ve toplumsal gönencin arttırılmasını ve üstelik bunun çevreye özen göstererek ve uluslararası standartta mal ve hizmet üretilerek yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu özlemler karşısında ülkelerin bilgiye olan gereksinimleri giderek artmaktadır. Geleneksel endüstri çağından bilgi çağına geçiş, özellikle gelişmiş ülkelerde büyük önem kazanmıştır.

Çok yanlı üretim, ticari ve finansal ilişkilerin gelişmesi, küreselleşmeye hız kazandırdığı gibi, birliğinde benzer özelliklere sahip

olup da, aynı coğrafi bölge içerisinde olan ülkeleri, güçlerini birleştirici yoğun ilişkiler içerisinde itmektedir. Bölgesel birleşme hareketleri, kimilerine göre, gelecekte en geniş anlamı ile oluşacak bir küreselleşmeye, geniş çaplı bir serbest ticari ve finansal bütünleşme ortamına geçişin bir aşamasını oluşturmaktadır. GATT Uruguay turları sonrası varılan nokta, bu evrensel bütünleşmeye gidiş sürecinin takvimi de ortaya çıkarmış bulunmaktadır.

Uluslararası bölgesel ekonomik bütünleşme oluşumlarını, birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılabilir olmaları zorluk taşımakla birlikte, bütünleşme derecelerine bağlı olarak beş grupta toplamamız olanaklıdır.

#### **- Serbest Ticaret Bölgeleri:**

Üyeleri arasında, mal değişimine uygulanmakta olan tarife ve kota benzeri kaldırarak, malların serbest dolaşımını sağlayan bir anlaşmaya dayanmaktadır. Serbest ticaret bölgesi anlaşmasına taraf olan ülkeler, anlaşma dışında kalmış ülkeler ile olan ilişkilerde, yani bu ülkelerle olan ticari ilişkilerinde tarife koymak, kaldırmak ya da değiştirmek konularında, bağımsızdırlar.

#### **- Gümrük Birlikleri:**

Gümrük birliğini oluşturan ülkeler, kendi aralarındaki ticarete uygulanmakta olan gümrük ve benzeri tarifeler ile miktar kısıtlamalarını ortadan kaldırırken, birlik dışında kalan ülkelere karşı ortak bir gümrük tarifesi uygulamaktadırlar. Ortak Gümrük tarifesinden amaçlanan ticaretin yön sapmasına uğramamasıdır.

Gümrük Birlikleri ile serbest ticaret bölgeleri arasındaki temel fark, birlik dışından yapılan ithalata uygulanan gümrük tarifeleri konusunda

kendini gösterir. Serbest Ticüaret Bölgesinde, bölge içinde yer alan ülkeler kendi bağımsız gümrük tarifelerini ve ticaret kurallarını, bölge dışı ülkelere bağımsız biçimde uygularken, Gümrük Birliğine katılan bir ülkenin, birlik dışı ülkelere karşı uygulayacağı gümrük tarifesi ve mevzuatı ortak ve tektir.

Gümrük Birliğinde üretim faktörlerinin ülkelerarası akışını mümkün kılacak bir serbesti olmadığı gibi, ekonomi politikalarının uyumlaştırılması da gerekmez.

#### **- Ortak Pazar:**

Ekonomik bütünleşme çeşitlerinden, bütünleşme ve yakınlaşma derecesine bağlı olarak üçüncü sırada yer alan Ortak Pazarda, Gümrük Birliğindeki mal ve hizmetlerin serbestçe dolaşımı yanında, üretim faktörlerinin de serbestçe dolaşımı söz konusudur.

Gümrük Birliğinde malların serbest dolaşımından beklenen, bu durumda üretim faktörleri fiyatlarının eşitlenmesidir. Malların serbest dolaşımı, o malların üretiminde kullanılan üretim faktör fiyatlarının da dolaylı bir biçimde, eşitlenmesini mümkün kılacaktır.

Ortak Pazar; gerçekte, Gümrük Birliğinin doğal bir sonucudur. Üyeler arasındaki emek, sermaye ve girişimci gibi üretim faktörlerinin Birlik içinde serbestçe dolaşabilmeleri sağlanmış ise, Gümrük Birliği için gerekli koşulların varlığının sürmesi durumunda, üye ülkeler arasında bir Ortak Pazar kurulmuş olur. Ortak pazar içinde böylece malların yanısıra üretim faktörlerinin de serbestçe dolaşımı sağlanır.

### - Ekonomik Birlik:

Ekonomik bütünleşme çeşitleri içinde, en son aşamayı temsil etmektedir. Serbest Ticaret Bölgesi, Gümrük Birliği ve Ortak Pazardan daha ileri bir aşama olan bu bütünleşme aşamasında, sıra, ulusal politikaların uyumlaştırılmasına, ortak politikaların belirlenmesi gelmektedir. Ortak Tarım Politikası, ortak ticaret politikası, ortak vergileme kuralları, ortak destekleme önlemleri, ortak para birimi ve ortak para politikası benzeri alanlarda Birliğe giden ülkeler, bağımsız karar alma yetki ve haklarını, bütünleşme derecesine bağlı olarak, bir üst karar organına aktarmaktadırlar. Ortak politikaların bir bölümü, Birliğe giren ülkelerin yapısal sorunlarını çözümleyici bir bölümü makro ekonomik politikaların uyumlaştırılmasını sağlayıcı, bir bölümü ise, bütün birlik üyeleri tarafından alınması ve uygulanması gereken konularla engellerin kaldırılması birincilere mali, parasal ve ödemeler dengesi sorunları, armonize edilmesi gereken unsurlar olarak ikincilere örnek verilebilir. Bütün bir ekonomik yapıda, unsurların farklı boyutlarını daha uyumlu duruma getirecek bir dizi hukuksal kurumların ve kuralların yaratımı da üçüncüye örnek gösterilebilir. Bunlar, ülke içinde yurttaş olmaktan doğan bir takım hakları, birlik ülkesi üyesi ülkelerde de geçerli olan haklar olarak karşımıza çıkarmaktadır.

### - Siyasal Bütünleşme:

Bütünleşme hareketlerinin temel amacı olmasa bile siyasal yakınlaşma, ekonomik bütünleşmenin can alıcı noktalarının başında gelmektedir. Ekonomik koşulların dünya ekonomileri arasında belli bir iç bağımlılık yarattığı bilinen gerçeklerdendir. Ekonomik koşulların ve çıkarların ortaya koyduğu engelleri kaldırıp, mal ve faktör hareketlerini serbest bırakmak, hem rekabetin avantajlarından yararlanmak, hem de

tamamlayıcılığın açıklarını kapatmasına olanak vermekle, kendi başına iç bağımlılığını yapamayacağını bir politika önlemi olarak gerçekleştirmek koşkusuz önemlidir. Fakat iyi bir ekonomik bütünlük için, aynı zamanda, siyasal yakınlaşma ve dayanışma ve bunu dünya ölçeğinde ortak yararlarla oturtma da önemli olmaktadır.

Ülkelerin kendi ekonomilerini geliştirme amacıyla aldıkları önlemler çeşitlidir. Bunlardan en çok ekonomilerini geliştirme amacıyla aldıkları önlemler çeşitlidir. Bunlardan en çok kullanılan yol korumacılıktır. Korumacılığın amacı yerli üretici ve tüketiciyi korumak şeklinde farklılaşabilmektedir.

Özü mal ve hizmetlerin uluslararası akışında devletlerin özendirici ya da caydırıcı yönde müdahalelerinin olmaması şeklinde tanımlanabilecek olan serbet ticaret; Dünya ekonomi tarihinde bilinen ve kabul edilen tüm avantajlara rağmen hala geçerli değildir.

Dünya ekonomisi, birbirinden siyasal sınırlarla ayrılan bölünmüş ve parçalanmış bir görünümündedir. Ulusal ekonomiler arasında gerek mal ve hizmet akımı serbestisi, gerek üretim faktörlerinin serbestçe yer değiştirmesi söz konusu değildir.

#### **2.2.2.1.1. Ekonomik Entegrasyon Aşamaları**

Uluslararası ekonomiler arasında bu bölünme ve parçalanma derecesini azaltmak yönündeki çabalara ise, genel bir terim olarak "ekonomik bütünleşme" denmektedir. Ekonomik bütünleşme bir süreçtir. Bu süreçte ekonomik bütünleşmeye taraf olan ülkeler arzuladıkları birleşme ve yakınlaşma derecesine göre çeşitli aşamalardan geçebilirler. Gümrük

Birliği ekonomik entegrasyonun aşamalarından birisini oluşturmaktadır. Bu aşamaları en zayıf bütünüleşme çabalarından başlayarak, şu şekilde sınıflandırabiliriz.

### **- Ekonomik İşbirliği Anlaşmaları**

Bu anlaşmalarla, anlaşmaya taraf ülkeler arasındaki ticaret hacmini artırmak amaçlanır. Bu gruptaki daha önemli anlaşmalar ise, ülkelerarası ticaret üzerindeki çeşitli engelleri azaltmak ya da ortadan kaldırmak ve yeni ticaret engelleri konulmasını önlemek amacına yönelik olanlardır. OECD, GATT, UNCTAD bu grup için verilebilecek başlıca örneklerdir. Bu anlaşmaların, daha ileri bütünüleşme çabaları için bir adım teşkil etmeleri olasıdır. Nitekim, 2. Dünya Savaşından sonra kurulan OECD AET'nin kurulmasında geniş ölçüde etkili olmuştur.

### **- Serbest Ticaret Sahaları**

Bu aşamada, üye ülkelerce üretilen malların ticaretini tümüyle serbest bırakarak ortak bir piyasa yaratmak amaçlanır. Bunu sağlamak için de üyeler arası ticareti engelleyen gümrük vergileri ve gümrük dışı ticaret engelleri kaldırılır. Ne var ki, üyelerin serbest ticaret sahası dışında kalanlara ortak dışı tarife ve uyumlaştırılmış bir ithalat rejimi uygulama zorunluluğu yoktur. Ayrıca mallar için yaratılan ortak piyasa, üretim faktörleri açısından geçerli değildir. Özellikle birlik dışı ülkeler, ortak bir dış tarife uygulanmayışı önemli sorunlar yaratır.

Serbest ticaret sahalarına, 1960 yılında kurulan LAFTA (Latin Amerika Serbest Ticaret Birliği), 1981 yılında bunun yerini alan ALADI (Latin Amerika Bütünüleşme Birliği), 1960'da İngiltere'nin öncülüğünde gerçekleştirilen EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) örnek verilebilir.

## - Gümrük Birlikleri

Gümrük birliği aşamasında, gümrük birliği üyeleri arasındaki ticaret üzerindeki her türlü engel (kota, gümrük, ithal ve ihraç yasakları gibi) kaldırılır ve birlik dışı ülkelere karşı ortak bir dış tarife (OGT) ve ithalat rejimi uygulanır. Ayrıca gümrük hasılatı tek bir elde toplanarak, önceden saptanmış ölçütlere göre paylaşılır. Dolayısıyla gümrük birlikleri serbest ticaret sahalarına göre daha ileri bir bütünleşme aşamasını temsil ederler. Ne var ki, gümrük birliklerinde, yalnızca mallar için ortak bir piyasa yaratılır. Üretim faktörlerinin birlik içinde serbest dolaşımı öngörülmemiştir.

Gümrük birliklerinin en önemli ve güncel örneği, AET (Avrupa Ekonomik Topluluğu)'dur (AT).

## - Ortak Pazar

Bir gümrük birliğinde malların yanısıra, üretim faktörlerine de hareket serbestisi kazandırılması, ekonomik bütünleşme aşamasında daha ileri bir aşamayı simgeleyen "ortak pazar" yaratılmasına yol açar. Malların, sermayenin, işgücünün yanı sıra hizmet edimi serbestisinin de ortak pazar çerçevesinde alınması gerekir.

Ortak pazarın kimi yazarlarca vurgulanan önemli bir özelliği, tarife dışı engellerin kaldırılmasıdır. Gerçekten, gümrük birliği aşamasında, yalnızca gümrükler ve miktar sınırlamalarının kaldırılmasının, birlik üyeleri arasındaki serbest ticareti sağlamada yetersiz kaldığı, AET uygulamasında açıkça ortaya çıkmıştır.

Bir ortak pazarda işgücü ve sermayenin serbest dolaşımı, para ve istihdan politikalarında da bir uyumlaştırmayı zorunlu kılar. Dolayısıyla, üretim unsurlarının hareket serbestisi kazanma koşulunu, belirli ekonomik, mali ve sosyal politikaların uyumlaştırılması koşuluyla birlikte düşünmek gerekir.

### **- Ekonomik Birlik**

Bir ortak pazar ile bir ekonomik birlik arasında kesin sınırlar çizmek kolay değildir. Bununla birlikte, bir ekonomik birliğin belirgin özellikleri şöyle özetlenebilir.

Ekonomik birlik, bir ortak pazarın üzerinde, ekonomi politikalarının önemli alanları ile piyasa düzenlemesi yanısıra, makro ekonomi ve para politikaları ile geliri yönedin bölüşümü politikalarında ileri derecede eşgüdüm ve hatta birleşme gerektirir. Ayrıca, üçüncü ülkelere karşı ortak bir dış ticaret politikası izlenir.

### **Ekonomik ve Parasal Birlik**

Ekonomik ve parasal birlik (EPB) bir bütünün tamamlayıcı parçalarıdır. Ekonomik birliği yukarıda tanımladık. Parasal birlik için ise:

- Ulusal paraların tam ve geri dönülmez bir biçimde konvertibl oluşunun garantilenmesi,
- Birlik içinde sermaye hareketlerinin tümüyle serbestleştirilmesi ve bankacılık ile diğer mali piyasaların bütünleşmesi,
- Ulusal paralar arasındaki dalgalanma marjlarının ortadan kaldırılması ve döviz koşullarının varlığı gerekir.

Görüldüğü gibi, parasal birlik için tek bir paranın varlığı koşul değildir. Tam konvertibilite çerçevesinde, geri dönülemez biçimde sabitleştirilmiş döviz kurlarının varlığı yeterlidir. Bununla birlikte, tek paranın kabulü, psikolojik etkileri dışında, farklı ülke paralarını birbirine çevirme masraflarını ortadan kaldıracaktır.

EPB'nin bu derecelere gelebilmesinin, birlik üyeleri arasında siyasal açıdan da ileri bir bütünleşmeyi zorunlu kılacağı açıktır. Bu açıdan EPB ile siyasal bütünleşme arasında yakın bir paralellik geçerlidir.

#### **2.2.2.1.2. Korumacılık**

Genel anlamda dış ticaret politikasının başlamasıyla birlikte, bir taraftan korumacılığın azalması için çaba harcanırken, diğer taraftan koruma önlemleri genellikle artarak ve yeni biçimler kazanarak günümüze kadar gelmiştir.

Korumacılık genellikle uygulayan ülkenin kendisine olduğu kadar, Dünya ekonomisine de zarar vermekte ve korumanın maliyetini diğer ülkeler ödemektedir.

Oysa liberalizasyona tüm ülkelerin birlikte gitmesi durumunda, hem tektek ülkelerin hem de bir bütün olarak tüm Dünya ekonomisinin bundan yarar sağlayacağı ve Dünya refahının topyekün artacağı bilinen bir gerçektir.

Korumacılığın, yani ülkelerin ulusal sanayilerini dış rekabete karşı korumalarının kökeninde yatan ana neden, ülkeler ve sanayiler arasında dikkate değer rekabet gücü farklılıklarının bulunmasıdır.

Farklılıkları gidermek için, yapısal dengesizliklerin kaldırılması gerekiyorsa da ülkeler arası farklılıklar genelde azalmamakta artmaktadır.

Ticaret partnerleri arasında çeşitli sektörlerdeki verimlilik artış hızları farklılık gösterdikçe, yapısal uyum için alınan önlemlerin sonuçlarının alınmasının daha uzun döneme yayıldığı ve bu nedenle korumacı önlemlerin hükümetlerce, bilinen mahzurlarına rağmen en azından kısa dönemde karşılaşılan sorunların üstesinden gelmenin tek çıkar yolu olarak algılandığı görülmektedir.

Ülkelerin koruma uygulamalarının nedenleri çeşitlidir; bu nedenle şöyle sıralayabiliriz.

- a. Dış ticaret hadlerinin iyileştirilmesi ve bu yolla ülke refahının arttırılması,
- b. Yurt içindeki emegin daha ucuz olan yabancı emeğin rekabetine karşı korunması,
- c. İstihdamın arttırılması ve ödemeler bilançosu açıklarının kapatılması,
- d. Genç endüstrilerin korunması,
- e. Ulusal güvenlik açısından önemli olan stratejik, ulusal sanayilerin korunması,
- f. Başka ülkeleri koruma oranlarını düşürmeye zorlamak,
- g. Ulusal üreticileri dampinge karşı korumak.

Hangi tür olursa olsun korumacılık politikalarının iktisadi refahı olumsuz etkilediğine bir daha dikkat çekmek isteriz.

## - Korumacılık Türleri

Uluslararası ticarete konu olan engeller genel olarak, tarife engeller (gümrükler) ve tarife dışı engeller olarak sınıflandırılabilir.

Tarifeler, dış ticarete konu olan mallar üzerine konan vergilerdir. Dış ticarete konu olan mallar "ihraç edilen mallar" ve "ithal edilen mallar" olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bu açıdan bakıldığında tarifeleri de "ithalat tarifeleri" ve "ihracat tarifeleri" diye ikiye ayırmak mümkündür.

Yaygın olarak kullanılan tarife türü, ithalat üzerine konan tarifelerdir. İhracat tarifeleri ise daha ender olarak kullanılmakta ve ithalat üzerine konan tarifelerin aksine, ulusal sanayii korumaktan çok bir vergi hasılatı elde etmek amacıyla uygulanmaktadır.

Tarife dışı engeller; gümrük tarifelerinin dışında uluslararası mal ve hizmet akımlarını serbest ticaret koşulları altındaki normal gelişme seyrinden saptıran her türlü amaç ve politikalar olarak tanımlanabilir.

Sözkonusu kısıtlamaları, ihracat yönlü ve ithalat yönlü olarak iki gruba ayırmak mümkündür.

İthalat yönlü tarife dışı kısıtlamalar, ithal mallarının yurtiçi fiyatlarını yükselterek yerli üreticileri korur. İhraç yönlü tarife dışı kısıtlamalar ise, suni olarak dış satışları arttırmak için ihracata yapılan yardımlar ile ihracatın kısıtlanması için alınan tedbirleri kapsar.

Tarife dışı engeller tarifelerden farklı olarak kesinlik taşımaz ve geniş ölçüde idari kararlara bağlı olduğundan zaman içinde büyük değişiklikler

gösterir, bu nedenle ihracat ve ithalat üzerinde artan bir risk ve belirsizlik yaratırlar.

Tarife dışı engelleri incelediğimizde karşımıza çok çeşitli uygulamalar çıkmaktadır. En bilinen ve en yaygın olarak kullanılan türler şöyle sayılabilir:

- **İthalat kotaları**

Hükümetler tarife sisteminde olduğu gibi ithal edilen bir mala gümrük vergisi koymak yerine, doğrudan ithalat hacmini fiziki miktar veya değer olarak sınırlandırabilirler.

Kotalar ithalatı kısıtladıkları ölçüde, yerli sanayi dış rekabetten korur ve ödemeler bilançosunda düzeltici etki doğururlar.

Kotalar tarifelere göre çok daha kesin bir koruma sağlamaktadırlar. Çünkü tarife uygulamasında yüksek tarifelerden de olsa ticaret mümkündür, tarife uygulamasında ihracatçı, bir ülkenin koyduğu gümrük duvarını sattığı malın fiyatını düşürerek aşabilir. Ancak kota uygulamasında böyle bir olanak yoktur.

- **Tarife-Kotalar**

Tarife-kotalar da son yıllarda uygulaması yaygınlık kazanan dış ticaret politikası araçlarından biridir. Adından da anlaşılacağı üzere bu politika aracı, tarifelerle kotaların bir melezidir. Bu uygulamada, ithalat miktarı üzerinde bir üst sınır sözkonusu değildir. Söz konusu olan, belli bir miktarda veya değerde malın, gümrüksüz olarak ithal edilmesi, bunu aşan kısmın daha yüksek tarife oranına veya oranlarına konu olmasıdır. Tarife-kotalar,

tarifelerin ve kotaların hem teknik niteliklerini hem de idari güçlüklerini bünyelerinde taşıyan bir dış ticaret politikası aracıdır.

Bu politika aracı, çoğu uygulayıcı tarafından hem tarifeden hem de kotadan daha liberal bir araç olması nedeniyle yararlı bulunmakta ve benimsenmektedir.

#### • İhracatın Kontrolü

İhracat çeşitli şekillerde kontrol edilmektedir. Bunları şöyle sınırlayabiliriz;

##### Gönüllü ihracat kısıtlamaları:

Bu uygulama iki ülke arasında yapılan anlaşmaya dayanır. Bu anlaşma ile ihracatçı ülke belli bir ithalatçı ülkeye yönelik mal ihracını sınırlar. İhracatçılar daha koruyucu önlemlerle karşılaşma korkusuyla bu tür miktar sınırlamalarını kabul ederler. Gönüllü ihracat kısıtlamaları günümüzde ticareti kısıtlama yönünde kullanılan çok önemli bir araç haline gelmiştir.

##### Ululararası mal anlaşmaları:

Beli bir malın Dünya piyasalarındaki fiyatına istikrar kazandırmaya yönelik olan bu anlaşmalar, genellikle üç değişik biçimde yapılmaktadır.

Birinci şekilde ihracatı kısıtlama anlaşması ile pazarlanan mal miktarı, üretici ülkenin üretim yada ihracatına kota konularak kontrol altına alınır.

Uluslararası mal anlaşmalarının ikinci şekli olan “tampon stok uygulaması” ise fiyatı daha önce belirlenmiş bir aralık içinde tutmayı amaçlar.

Bir diğer uygulama da çok taraflı anlaşmalardır. Bu anlaşmalar üretici ülkelerin anlaşma ile belirlenmiş miktardaki malının azami satış fiyatı ile tüketici konumundaki ülkelerin üretici ülkelere alacakları anlaşma ile belirlenmiş mal miktarının azami alış fiyatını belirlemektedir.

Bu konuya en iyi örnek GATT çevresindeki tekstil alanında yapılan ve sanayileşmiş ülkelerin geliştirmekte olan ülkelere yaptıkları tekstil ürünleri ithalatını kontrol altına almayı amaçlayan “Çok Elyafıllar” Sözleşmesidir.

#### • Damping - Antidamping

İhracat endüstrisindeki bir büyük firmanın malını dış piyasada, iç piyasadan daha düşük bir fiyattan satmasına damping adı verilir.

Genel olarak, ulusal sanayi dampingin yıkıcı etkilerini koruma amacına yönelik ticaret sınırlamalarının haklı gösterildiğine tanık olunmaktadır.

Bu ticaret sınırlamaları genellikle, antidamping vergileri veya telafi edici vergiler şeklinde olmaktadır. Bu vergilerden amaç, damping uygulamasının yarattığı fiyat avantajını ortadan kaldırmak ve damping yoluyla düşük tutulan fiyatı, konuları denkleştirici vergi ile olması gereken düzeye çekmektir.

Hükümetler tüm dumping uygulamalarına karşı çok büyük duyarlılık göstermekte ve yüksek antidumping vergileri veya telafi edici vergilerle bu uygulamaları önlemeye çalışmaktadırlar.

- **Üretim Sübvansiyonları**

Üretim sübvansiyonları belli bir ulusal üretim miktarını gerçekleştirmek amacıyla kullanırlar. Tarife uygulamasından daha dolaysız bir politika aracıdır ve bu bakımdan ve iktisadi açıdan tarifelerden üstündür.

- **İhracat Sübvansiyonları**

Hükümetler ithalatı ve ticareti kısıtlayıcı tedbirler yanında ihracatı arttırmak için de sübvansiyon vermektedirler. İhracat sübvansiyonu hükümet tarafından, bir firmaya dışarıya gönderilen her birim mal için yapılan ödemedir. Burada sübvansiyon edilen, ihracata konu olan malın yurtiçi üretimi değil, ihraç edilen kısmı olup bu ayırım çok önemlidir. İhracat sübvansiyonları, ihraç edilen ürünlere verilen dolayısıyla üretim sübvansiyonları şeklinde olabileceği gibi, ihracatçılara veya yabancı ithalatçılara piyasa faiz oranlarından daha düşük faiz oranlarında kredi sağlanma veya ihracatçıların vergi muafiyetlerinden yararlandırılması şeklinde de olabilir.

Bütün güçlü sanayileşmiş ülkeler, ihracat mallarının alıcısı olan ülkeler, ithalatın finansmanını sağlamak amacıyla düşük faizli krediler sağlamakta ve amaç doğrultusunda ihracat/ithalat bankaları kurmaktadırlar.

Sübvansiyonlu ticaret adil olmayan ticaret olarak kabul edildiğinden ithalatçı ülkenin, soruşturma sonucu sübvansiyon verildiğinin belirlenmesini takiben telafi edici vergi koyması doğal karşılanmaktadır. Sübvansiyonların yerli ekonomi üzerindeki etkileri damping ile aynı yöndedir.

- **Ayrımcı Devlet Satın Almaları**

Çoğu ülkelerde devlet, mal ve hizmetlerin en önemli alıcılarından. Devletin, mal ve hizmetleri satın alırken ulusal ve yabancı firmalar arasında ayırım gözetmesi oldukça yaygın olarak rastlanan bir uygulamadır.

Bu konuyla ilgili bir başka uygulama da; belli bir resmi kuruluşun, ithalat yerine başka bir resmi kuruluşun ürününü satın almaya zorlanmasıdır.

Ayrımcı uygulama her ne şekilde olursa olsun, sonuç, ulusal firmaların sübvansiyon edilmesi anlamına gelmektedir.

- **İdari, Teknik ve Diğer Engeller**

Ürünlerin tüketici ve çevre için güvenli olmasını sağlamak amacıyla ülkeler bazı standartlar kullanmaktadırlar.

Doğrudan korumacılıkla ilgili olmasa bile, hükümetler tarafından alınan karar ve konan çok sayıda kurallar, ticaretin serbetçe akmasını engellemektedir.

İdari ve teknik dış ticaret engelleri konusundaki en büyük güçlük, bu uygulamaların ekonomik etkilerinin ölçülmesinin çok güç olmasında yatmaktadır.

İdari ve teknik dış ticaret engelleri aslında dış ticareti doğrudan doğruya engelleme amacıyla oluşturulmazlar. Bunların dış ticaret üzerindeki etkileri de özü itibariyle dolaylıdır. Ancak, en etkili tarife dışı ticaret engeller kadar etkili olabilmektedirler.

İthalat hacmini doğrudan etkileyen bütün idari ve teknik düzenlemeler "görünmeyen engeller" olarak da tanımlanmaktadır. Görünmeyen dış ticaret engellerinin uygulamada pekçok çeşitleri olup;

- Paketleme ve etiketlemeye ilişkin düzenlemeler,
  - Sağlıkla ilgili kurallar,
  - Kalite standartları,
  - Gümrük işlemleri ve bu işlemlerle ilgili formaliteler,
  - Milli standart düzenlemeleri,
  - Lisanslar,
  - Menşe şahadetnameleri,
  - Sınırlardaki bürokratik işlemler,
  - Çeşitli sebeplerle konan ambargolar.
- görünmeyen dış ticaret engelleri olarak sayılabilir.

#### • **Kambiyo Denetimi**

Bu sistem genellikle kotalarla birlikte uygulanır. Kotalar mal akımlarının, kambiyo denetimi ise dış ödeme akımlarının kısıtlanmasına dayanır.

Hükümet yetkilileri, ülkenin döviz rezervlerine göre ithalat kotalarını belirler ve her mala ne kadar döviz tahsis edileceğine karar verirler.

- **Dış Ticaretin Devlet Tarafından Yapılması**

Devletin bazı belirli mallarda dış ticarete tekel kurması ve bu malların ticaretini bizzat kendisinin yürütmesidir.

- **Yerli girdi kullanma şartı**

Ticaretin kontrolü ile ilgili bir yaygın uygulama da bir nihai mamulün belli bir parçasının dahilinde üretilmesi konusunda getirilen kurallardır.

Bu tür kurallar, yerli üretim faktörlerine ve kullanılan parçaların yerli üreticilerine koruma sağlamak ve nihai ürünün üreticisinin kullandığı girdi fiyatlarını yükseltmektedir.

Yukarıda görüldüğü gibi en çok bilinen koruma türleri gümrük vergileri, fark giderici vergiler, birer miktar kısıtlaması olan kotalar, lisans olarak bilinen ithalat müsadeleri, teknik ambalaj ve sağlık standartları, nihayet özel gümrüklerde gümrükleme zorunluluğu ve benzeri gümrük dışı engelleri kapsayan başlıklar altında sıralanabilmektedir.

Her önlemin gerek üretici gerek tüteticisi üzerindeki etkisi farklı olduğundan, ürün tipine ve tüketimin niteliğine ve ekonomi ile sektörlerin içinde buldukları durum gözetilerek zaman içinde farklı önlemler kullanılmaktadır.

### 2.2.2.2. Sosyo-Ekonomik Göstergeler

#### Yüzölçümü, Nüfus ve Nüfus Yoğunluğuna İlişkin Veriler

<u>Ülke Grubu</u>	<u>Yüzölçümü</u> (Bin Km <sup>2</sup> )	<u>Nüfusu</u>	<u>Nüfus Yoğunluğu</u> (Kişi/Km <sup>2</sup> )
AB (12'ler)	2.363.1	(1993) 346.799	147
AB (15'ler)	3.234	(1993) 368.455	114
AEA	3.661	(1993) 373.047	102
ABD	9.373	(1992) 255.020	27
JAPONYA	378	(1992) 124.336	329
TÜRKİYE	780	(1992) 58.775	75
DÜNYA	136.255	(1993) 4.572.000	41

#### Nüfusun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (1992 ve %Olarak)

<u>Ülke Grubu</u>	<u>(15'in Altı)</u>	<u>(15-64)</u>	<u>(65+)</u>
AB (12'ler)	17.9	67.2	14.8
AEA	17.9	67.1	14.9
ABD	21.5	65.8	12.5
JAPONYA	18.2	69.5	12.3
TÜRKİYE	35.5	60.2	4.3

**GSYİH ve Birey Başına Düşen GSYİH (ECU cinsinden)**

<u>Ülke Grubu</u>	<u>GSYİH (Milyar)</u>		<u>(BDD GSYİH</u>	
	<u>1988</u>	<u>1992</u>	<u>1988</u>	<u>1992</u>
AB (12'ler	4072	5421	12555	15616
AEA	4503	5930	12625	15002
ABD	4105	4586	17929	22257
JAPONYA	2452	2834	13511	18771
TÜRKİYE	60 (1991)	89	2693	3192

**İşgücü ve Sivil İstihdam**

<u>Ülke Grubu</u>	<u>İşgücü</u>		<u>Sivil İstihdam</u>	
	<u>Toplam</u>	<u>T. Nüfusun</u>	<u>Toplam</u>	<u>T. Nüfusun</u>
	(Bin)	%si	(Bin)	%si
AB (12'ler	152.941	45.4	138.974	40.5
ABD	126.983	49.8	117.596	46.0
JAPONYA	65.784	52.9	64.362	41.0
TÜRKİYE (1990)	20.667	37.0	19.209	32.0

**GSYİH'nin Sektörel Dağılımı - 1991 (%)**

<u>Ülke Grubu</u>	<u>Tarım</u>	<u>Sanayi</u>	<u>Hizmetler</u>
AB (12'ler)	2.7	38.1	63.7
AEA	2.8	43.8	63.0
ABD	2.2	32.2	64.0
JAPONYA	2.4	34.1	53.8
TÜRKİYE (1990)	17.8	33.5	44.1

**Sivil İstihdamın Sektörel Dağılımı - 1992 (%)**

<u>Ülke Grubu</u>	<u>Tarım</u>	<u>Sanayi</u>	<u>Hizmetler</u>
AB (12'ler)	5.8	32.8	61.4
ABD	2.9	24.6	72.5
JAPONYA	6.4	34.6	59.0
TÜRKİYE (1990)	47.8	19.9	32.3

**Dış Ticaret Büyüklükleri - 1992 (Milyar ECU)**

<u>İthalat</u>	<u>AB (12'ler)</u>	<u>AEA</u>	<u>ABD</u>	<u>JAPONYA</u>	<u>TÜRKİYE</u>
Miktar	1.207	1.325	409	179	18
GSMH'nun %si	22.3	-	8.9	6.3	19.1
Kişi başına (1000 ECU)	3.5	3.6	1.6	1.4	0.3

**İhracat**

Miktar	1136	1261	345	262	11.3
GSMH'nun %si	21.0	-	7.5	9.2	12.3
Kişi başına (1000 ECU)	3.3	3.4	1.4	2.1	0.2
Ticaret Dengesi	-71	-79	-65	82	6

**İthalat ve İhracatın Ülke Grubuna Göre Ağırlığı - 1992**

<u>Ülke Grubu</u>	<u>İTHALAT</u>		<u>İHRACAT</u>	
	<u>MİLYAR ECU</u>	<u>%Sİ</u>	<u>MİLYAR ECU</u>	<u>%Sİ</u>
AB (12'ler)	1207	41.5	1136	40.5
AEA	1325	145.5	1260	44.9
ABD	409	14.1	345	12.3
JAPONYA	179	6.2	262	9.3
TÜRKİYE	18	0.6	11	0.4
DÜNYA	2911	100.0	2809	100.0

**AB (12'ler) Dış Ticaretinde Ülke Gruplarının Ağırlıkları % Olarak**

	<u>İTHALAT</u>	<u>İHRACAT</u>
BİRLİK İÇİ	59.3	61.3
ABD	7.2	6.5
JAPONYA	4.3	1.8
ACP ÜLKELERİ	1.5	1.5
ÖTEKİ ÜLKELER	29.3	30.4

**Türkiye'nin Dış Ticaretinde Ülke Gruplarının Ağırlıkları (%)**

ABD (12'ler)	43.9	51.6
ABD	11.4	5.9
JAPONYA	4.9	1.1
ÖTEKİ ÜLKELER	39.8	41.4

AB (12'lerin) 1980'deki toplam ithalatımızdaki payı %35.2'den, 1992'de %43.9'a; toplam ihracatımızdaki ağırlığı ise, %45.9'dan %51.6'ya yükselmiştir. Artış sürüyor.

### 3.KÜRESELLEŞMENORMLUİŞLETMECİLİĞİNTEMELLERİ

Globalleşmenin yeryüzünü saran, sarsan hakim bir olgu olmasından önce, işletmecilik alanında hakim olan öge çokuluslu işletmeler olmaktadır. Tüm dünyada yaptıkları yatırımlarla işletmecilik normları bu işletmelerce belirlenmekteydi. Kuşkusuz bugünde üretimin, yatırımın büyük çoğunluğu çokuluslu işletmelerce yapılmaktadır. Ancak bugün normları belirleyen konumlarına bir de normlara uyan konumları eklenmiştir. Eş deyimle çokuluslu işletmeler bugünkü global dünyada normları belirledikleri gibi, globalleşmenin ortaya koyduğu normlara uymak zorunda olan bir konumdadırlar<sup>(1)</sup>.

Zira, eskiden olduğu gibi, belirledikleri normlar eskiden olduğu gibi kayıtsız şartsız hakim normlar olmaktan çıkmıştır. Eğer çokuluslu işletme normları global normlardan uzaksa, çokuluslu işletmelerin global normlara uyma zorunlulukları bulunmaktadır.

Bu konuda çokuluslu işletmeler hakkındaki bir yorum, bir tesbit şöyleydi.

“Çokuluslu işletmeler az gelişmiş veyahut da gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken, eski teknolojiyle yatırım yaparlar, yeni teknolojiyi merkezde tutarak nihai ürün satışını devam ettirmektedirler.

Yanı sıra çokuluslu işletmeler az gelişmiş ülkelere sattıkları teknolojide kendilerine bir bağımlılık yaratarak teknolojinin işletilmesini, bakım onarımını, mühendislik hizmetlerini de kendileri yürüterek kazançlarını yükseltmektedirler<sup>(2)</sup>.

(1) Ali AKDEMİR, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996, s. 6.

(2) AKDEMİR, A.g.e., s. 8.

Bu iki yargının bugün geçerlilikleri bulunmamaktadır. Zira globalleşmeyle birlikte en ekstrem norm bütün dünyada iletişim teknolojisi sayesinde izlenebilmekte ve aynı norm tüm dünyada talep edilmektedir. Öyleyse çokuluslu işletmeler eski ürünlerle, eski teknolojiyle gelişmekte olan ülkelere giderler yargısı pek geçerli olmamaktadır. Hangi pazara girilecekse, o pazara mutlaka ekstrem normlarla, eş deyimle global normlarla gidilmesi gerekli olacaktır. Düşük normlu ürünlerle global normların geçerli olduğu gelişmekte olduğu pazarlara girmeye çalışan çokuluslu işletmeler rekabet bakımından geriye düşeceklerdir. Çünkü norm tektir, o da global normdur. Geri kalmış, az gelişmiş, gelişmekte olan, gelişmiş ülke ayrımı yapılabilir, ancak norm bakımından bir ayırım yoktur. Az gelişmiş bir ülkedeki insanlarda aynı televizyonu seyretmekte, ya da seyretmek istemekte,, aynı sinemayı izlemekte ya da izlemek istemekte, aynı otomobili kullanmakta ya da kullanmak istemektedir. Buna da globalleşme neden olmaktadır.

Diğer yandan ekolojik yapının korunması da globalleşmeyi geçirli kılmaktadır. "Çevre kirliliğine neden olan teknolojiler gelişmekte olan ülkelerde kullanılabilir" diye bir yargının günümüzde geçerliliği yoktur. Zira gelişmekte olan bir ülkede kullanılan sağlığa zararlı, çevreye zararlı bir teknoloji gelişmiş ülkeleri de olumsuz etkilemekte ve bütün dünyadaki insanlar bu olumsuzluğa tepki gösterebilmektedirler.

Çok uluslulaşmanın izlediği kronoloji genellikle şu şekilde açıklanmaktadır<sup>(3)</sup>:

- Mahalli işletmecilik
- Bölgesel işletmecilik

(3) AKDEMİR, A.g.e., s. 10.

- Ulusal işletmecilik
- İhracat aşaması
- İhracat organizasyonu
- Lisans anlaşmaları
- Ortak yatırım
- Doğrudan yatırım

Çok uluslulaşma son iki aşamada gerçekleşmektedir. Zira çokuluslu işletme olabilmek için iki ya da daha fazla ülkede bizzat üretilen ve pazarlama eylemlerini gerçekleştirmek lazım gelecektir. Çokuluslu işletme aşamasından sonraki aşama ise global normlu işletme aşamasıdır.

Globalleşmede önemli olan üretkenlikte, verimlilikte, etkinlikte, etkililikte, ürün kalitesinde dünya normlarına ulaşmaktır. Günümüzün hakim ögesi, olgusu globalleşmedir. Politik, demokratik, ekonomik, kültürel, teknolojik, eğitsel, yönetsel, işletmecilik uğraşlarının ya da oluşumlarının hemen hepsinde global normlara göre değerlendirmeler yapıp hedefler tayin edilmelidir. "Bize göre ülkemize göre, Ortadoğu'ya göre, Avrupa'ya göre, ABD'ye göre, Japonya'ya göre" yargılar demode olmuştur. Kuşkusuz ulus bazında yaratılan değerler global normları temsil ediyorsa yukarıdaki ifadeleride kullanabilir.

Bu yargılarımızdan sonra globalleşmenin bir tarifini, kapsamlı bir tarifini şu şekilde yapabiliriz:

Globalleşme ekonomik, demokratik, insan hakları, toplumsal, teknolojik, eğitsel, sağlık, işletmecilik, yönetsel, politik alanlarda ve burada sayılamayan diğer alanlarda ulusal ve uluslararası normların stratejisindeki normlara ulaşmayı düşünme, hedefleme, yaşama, denetleme olarak tanımlanabilir.

Bu alanlarda ve işletmecilikte global normlara ulaşmak çok çeşitli işbirliğini, değişik algılamaları, değişik tartışmaları, değişik yaklaşımların varlığını gerektirecektir<sup>(4)</sup>.

#### 4. KÜRESEL REKABET NORMLARI YÖNELİMLİ STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Küreselleşme konusu, tüm sosyal ve ekonomik konuların belirleyicisi, normu olmaktadır. Bu gelişme, küreselleşmenin işletmeler bakımından da bir baskı aracı, değerlendirme kriteri olmasına neden olmaktadır. Küreselleşme bu etkisini, küresel rekabet normuyla göstermektedir ya da gösterecektir.

Bu tesbit yöneliminde söylenecek şey de şudur. İşletmeler faaliyetlerini küreselleşme, eş deyişle küresel rekabet normları yöneliminde planlayıp uygulayacaklardır ya da uygulamak zorunda kalacaklardır. Bu ifadeler ve işletme yönetimi yöneliminde bir küreselleşme tanımı şu şekilde yapılabilir. Tüm işletme işlevlerine ilişkin faaliyetlerin ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde planlanması ve uygulanması. Tek norm ve en gelişmiş norm dikkate alınarak planlama ve uygulama yapılacaktır. Bu normun belirleyicisi, küresel rekabet olacaktır. Küresel rekabetin unsurları yöneliminde işletmeler yönetilecektir.

Bu durumda küresel rekabetin kritik unsurları önem kazanmaktadır. Küresel rekabetin en kritik unsurları sırasıyla; iletişim teknolojisi ve makro anlamda teknoloji, verimlilik, kalite, işbirliği, insan ve finansal kaynaklarının yönetimidir.

---

(4) AKDEMİR, A.g.e., s. 13.

İletişim teknolojisinin yaygınlığı ve etkinliği, tüm gelişmelerin aynı anda tüm dünyada duyulmasına olanak sağlamaktadır. Bu durumda en gelişmiş ürünler tüm dünyada aynı normlarda talep edilmektedir. Öyleyse bu normlar yöneliminde üretim gerekli olacaktır ki, bu da teknolojik gereksinmeyi ortaya çıkaracaktır.

Ancak teknolojik olanaklara tüm dünyada aynı anda tüm ülkeler işletmeleri sahip olamayacaktır<sup>(5)</sup>.

Diğer kritik faktör kalite ve verimlilik. Küreselleşme en verimli ve kaliteli ürün üretimini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda verimlilik ve kalite normları (ISO 9000 vb.), yönetim yaklaşımları önem kazanmaktadır. Bu da insan ve finansal olanaklardan en verimli şekilde yararlanarak en üst normlardaki kaliteli ürün üretebilmek için yönetim yaklaşımlarının geliştirilebilmesi ve uygulanması gerekli olacaktır.

Küreselleşmenin bu kritik faktörleri, Türkiye’de de işletmelerin geleceklerini tümleşik olarak planlamalarını gerekli kılmaktadır. Bu da işletmelerde stratejik yönetim çabalarının realize edilmesi demektir. Küreselleşmenin işbirliği, verimlilik, kalite, teknoloji, insan ve finansal kaynaklarının en etkin yönetimi vb. kritik unsurları yönetiminde 5, 10, 15 yıllık stratejik planlama çalışmalarına geçilip, stratejik planlamanın “biz halihazırda küresel rekabetin kritik unsurları bakımından neyiz, ne olmak istiyoruz ve nasıl olacağız? sorularının yanıtlanması gerekli olacaktır.

Türkiye’de de işletmelerin küreselleşmenin, küresel rekabetin kritik unsurlarını ortaya koyarak, bu kritik unsurlar yöneliminde bir stratejik yönetim modeli geliştirmeleri mutlakçı anlamda gereklidir. Zira yukarıda

(5) AKDEMİR, A.g.e., s. 28.

anılan küresel normların, kısa, orta ve uzun vadeli etkileri olacaktır. Bu olası etkilere hazırlıklı olup, senaryolu stratejilerin hazırlanıp, gerektiğinde devreye sokulması zarureti bulunmaktadır. Küresel rekabet normlarının etkilerine hazırlıksız, bırakınız dış pazarlara yönelmeye, iç pazarları bile küresel normlu işletmelere terketme sonucunu ortaya çıkarabilecektir. Öyleyse şimdiden ve geleceğe yönelik olarak küresel normlar tespit ederek stratejik yönetim çabalarının yürütülmesi bir zorunluluktur<sup>(6)</sup>.

## 5. KÜRESELLEŞME EKSENİNDE İŞLETME YÖNETİMİ

Değişim kronolojisinin seyri ve sonuçlarının gelişimden yana olması, böylelikle de kabul gören bir olgu olması, bu olgunun doğal bir sonuç olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Değişim çok doğal olaydır, her zaman olacaktır, çünkü her zaman daha iyiye gitmek, ulaşmak olanaklıdır. Öyleyse belirsizlik de kabul gören bir olaydır.

Belirsizliğin olağanlaşması, değişimin istenilen bir konu olması bu iki olguyu değerlendirecek bir düzenin oluşturulmasına neden olmuştur küreselleşme.

Değişimi kabul eden, belirsizliğin her zaman olacağını varsayan, değişimin izlenmesini, transferini ve gerçekleştirilmesini öneren, bu önerisini gelişen doğal nitelikli olayların tahlili olarak ileri süren düzenin adıdır küreselleşme.

İletişim teknolojisi uçsuz bucaksız boyutlarda gelişmiş ve gelişmektedir de. Öyleyse bu olanaktan herkesin yararlanması gerekecektir. Dünyadaki ekonomik, sosyal, demokratik vb. başka olaylardan haberdar olacaksınız ve

(6) AKDEMİR, A.g.e., s. 30.

eylemlerinizi bu yönelimli planlayıp, realize edeceksiniz. Ve bunu bir zorunluluk olarak telakki edeceksiniz<sup>(7)</sup>:

İşletme yönetimi bakımından bunun anlamı nedir? Dünyanın neresinde olursanız olun, hangi kısıtlara sahip olursanız olun, faaliyetlerinizi ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde, bir başka anlatımla dünya ölçeğinde planlayıp uygulayacaksınız ya da uygulamak zorundasınız. Dünya ölçeğinin normları ise “verimlilik” ve “kalite”dir.

Bu bilgiye ulaştıktan sonra aynı boyutlu olarak tüm ekonomik ve yönetsel faaliyetlerinizi planlayıp uygulayacaksınız. Bir başka anlatımla dünya ölçeğinde verimliliğe, kaliteye ulaşp, bu ölçekte üretimde bulunacaksınız. Bunu işletmenizde motifleyeceksiniz. Bu işletmenizde işgörenleri dünya ölçeğinde verimli, etkili çalışmaya zorlayacaktır. Kısacası değişimi gerçekleştirmek için onların yaratıcılıklarını ateşleyecektir.

Yönetici böyle yapmazsa ne olacaktır? Bunun adı yönetici başarısızlığıdır. Akabinde de işletmenin başarısızlığı gelecektir. Çünkü tüm dünyada tüketiciler gelişmelerden, iletişim teknolojisiyle haberdar olabilmekte ve bu gelişmelerle uyumlu ürünü ve hizmeti talep edebilmektedir.

Küreselleşme yönelimli faaliyetler hedeflenmesine rağmen, lokal olanakların yetersizliği nedeniyle gerçekleştirilemezse ne olacaktır. Buna da küreselleşmenin çözümü vardır: İşbirliği. Tüm dünyada işletmeler küreselleşebilmek amacıyla, birleşme, devralma ve joint venture’a dayalı işbirliği stratejilerini uygulamaktadırlar. Çok gelişmiş işletmeler bile, rekabette etkinlik, ölçek ekonomilerinden yararlanmak amacıyla işbirliğine

(7) AKDEMİR, A.g.e., s. 16.

gitmektedirler. Küreselleşmeye yakın işletmeler işbirliği stratejileri uygularken, küreselleşmeden ve fakat küreselleşme yönelimli faaliyette bulunmak isteyen ve zorunda olan işletmelerin yönelmemelerinin kabul edilecek yanı yoktur. Ülke içi ya da ülke dışı işletmelerle pazar, finansman, teknoloji, yönetim ve işletmecilik know-how'ı saptama amaçlarıyla işbirliği yapmak gerekecektir<sup>(8)</sup>.

---

(8) AKDEMİR, A.g.e., s. 18.

## İkinci Bölüm

# ÇOKULUSLU İŞLETMECİLİK VE YÖNETİMİ

### 1.ÇOKULUSLUİŞLETMELERİNTARİHİGELİŞİMİ

Uluslararası işletme ile ilgili ortaya çıkan konuların son yıllarda önem kazanmasına rağmen gelişimi uzun yıllar süren gelişmeler sonunda olmuştur. Çeşitli dönemlerden geçilerek bugünkü duruma gelinmiştir. Uluslararası işletmenin kökünü arayacak olursak bunun ilk örneklerini Ur ve Babil medeniyetinde bulabiliriz. Bu gelişimin başlangıcını nereye kadar dayandığını saptamak oldukça güçtür. Fakat bu güçlüğe rağmen gelişimi bazı dönemlere ayırabiliriz<sup>(1)</sup>.

1. Ticaret Dönemi
2. Sömürge ve İmtiyaz Dönemi
3. Uluslararası Dönem

#### 1.1. Ticaret Dönemi

XV. yüzyılda başlayıp XVIII. yüzyılın ikinci yarısına kadar devam eden bu dönem özellikle Avrupa'daki sanayi devrimine kadar devam etmiştir.

---

(1) İnan ÖZALP, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996, s. 5.

Birçok risklerle karşılaşılan o dönemde sınırlı ticaret faaliyetleri yer almıştır. Bu dönemi şöyle tanımlayabiliriz. Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerde satın aldıkları malları Avrupa'ya yollamak suretiyle büyük karlar sağlamalarıdır<sup>(2)</sup>.

Bu dönemde sayısı çok az olan bazı metaller, ipek vb. malların ticareti daha çok göze çarpmaktaydı. XVII. ve XVIII. yüzyılın büyük İngiliz, Hollanda ve Fransız ticaret işlemleri bugünün çokuluslu işletmelerine öncülük etti. Bunlar genellikle üretim işletmelerinden ziyade ticaret işletmeleri idi. Zaten bu dönemde özellikle sermaye olanaklarının sınırlı olması üretim faaliyetlerinin geniş çapta yapılmasına izin vermiyordu. Diğer taraftan ülkeler arası ilişkilerin yapısı ve politik baskılar daha geniş çapta faaliyetlere olanak sağlamıyordu. Diğer taraftan ülkeler arası ilişkilerin yapısı ve politik baskılar daha geniş çapta faaliyetlere olanak sağlamıyordu. Bununla beraber çeşitli ülkeler ve bazı İngiliz, Hollanda ve Fransız işletmelerine ticaret ve politik alanda birçok imtiyazlar tanındı. Bu bir anlamda batı ülkelerinin üstünlük sağlamasına yaradı.

Levant işletmesi Orta Doğu'da, British Royal Afrikan işletmesi Afrika'da, The British East India işletmesi Güneydoğu Asya'da ve Hudson's Bay işletmesi kuzeybatı Avrupa'da önemli faaliyetlerde bulunmaktaydılar. Osmanlı İmparatorluğu zamanında Fransızlara birçok kolaylıklar tanınması yeni kapitülasyonlar bu dönemde başlamıştı.

Büyük ticaret işletmeleri genellikle ortaklık şeklinde kurulmaktaydı. Ülke dışında geniş çapta mal satın almak için büyük sermayeye ihtiyaç vardı. British East India İşletmesi Hindistan'da bazı imtiyazlar sağladı. Hudson's Bay işletmesi gibi diğer işletmeler ise başka kolonilerde benzer haklar elde ettiler.

---

(2) ÖZALP, A.g.e., s. 5.

Bu dönemde ayrıca bankacılık önem kazandı. Ülke dışı yatırıma ağırlık verilmesi bankacılık faaliyetini zorunlu kıldı. çeşitli kimseler bankacılık faaliyetini kârlı bir iş olarak gördüler. Örneğin Floransa'daki Medici Ailesi XV. yüzyılda bankacılıkta önemli girişimlerde bulundular. O dönemde dünyanın bilinen bölgelerinde bankalar kurdular.

Ticaret dönemi, Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla ve Batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı imtiyazlar tanınmasıyla sona eriyordu<sup>(3)</sup>.

## 1.2. Sömürge ve İmtiyaz Dönemi

Avrupa'da çeşitli alanlarda meydana gelen köklü değişiklikler yeni bir dönemin başlangıcında etken rol oynadı. Bu değişiklikler sonuçlarını ekonomik ve politik alanda kendini gösterdi.

Bu dönem 1850'den İkinci Dünya Savaşına kadar devam etti. batı işletmelerinin faaliyetleri daha önce sahillerde iken bu dönemde faaliyet iç bölgelere kaymaya başladı. Avrupada'ki büyük sanayi devrimi sonunda Avrupa işletmelerinin faaliyet konuları da değişti. Daha önce ticaret döneminin bir özelliği olan dışarıdan satın alınan malların ülke içinde satılarak kar elde edilmesi yerine sanayi malarına dönük faaliyetler başladı. Özellikle maden ve tarım faaliyetine önem verildi.

XIX. yüzyılda dış yatırımlar geniş çapta Batı Avrupa'dan Asya, Afrika ve Amerika'nın gelişmemiş ülkelerine aktı. Bu yüzyılda özellikle İngiltere'nin yatırımları hissedilir şekilde arttı, bu yatırımlar işletmelerin yönetimini ele geçirmekten çok kardan pay alma şeklinde oldu ve

(3) ÖZALP, A.g.e., s. 6.

başlangıçta karların şubelerden merkeze kayması seyrek raslanan bir durumdu.

İngiltere'yi Avrupa'nın diğer ülkeleri takip etmekteydi, özellikle Almanya, Hollanda ve Fransa önemli yatırımlar yaptı. İngiliz işletmeleri Hindistan'da, Avustralya ve Güney Afrika'da Fransız işletmeleri Kore, Tunus ve diğer Fransız Kolonilerinde, yatırım yaptı.

Bu dönemde Amerikan işletmeleri pasif bir durumdaydı. Ülke içinde alt yapı yatırımlarının azlığı pasif bir durumdaydı. Ülke içinde alt yapı yatırımlarının azlığı gelişmeyi yavaşlatıyordu, 1876 yılında yeni Gümrük Vergileri Kanununun çıkarılması sonunda bir Amerikan silah işletmesi Du Pont mevcut iki Kanada barut fabrikasını satın almak suretiyle uluslararası alana giriyordu. Du Pont örneği ilk önemli Amerikan ülke dışı faaliyetini temsil etmektedir<sup>(4)</sup>.

Bundan sonra başka işletmeler Du Pont'u izledi. Bu dönemde Amerikan işletmelerinin yatırımları üretim işletmelerine ayrılmıştı ve özellikle doğal kaynaklara yatırım yapılmaktaydı.

Avrupa ve Amerikan işletmelerinin yatırımları yıllara göre aşağıdaki alanlarda yer almaktaydı.

1800-1890 Tabii kaynaklar ve tarım mamulleri üretimi, örneğin: Madenler, petrol, lastik, yün, vb.

1891-1940 kimyasal maddeler, yiyecek ve otomobiller, vb.

1941-1945 Ulaşım ve dağıtım malzemesi.

---

(4) ÖZALP, A.g.e., s. 7.

Bu dönemde batı işletmelerinin geniş çapta dış ülkelerde özellikle kolonilerde yatırım faaliyetine girişmelerinin temel nedeni daha önceki döneme kıyasla daha farklı idi. Temel amaç işletme faaliyetlerini genişleterek büyük kar sağlamak değil, politik yönden egemenlik kurmaktı.

Modern çokuluslu işletmelerin kurulmasında ilk adım olarak İngiltere'deki bir deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers'i gösterebiliriz. Daha sonra bu işletme 1929 yılında Hollanda'nın Dutch Margarine Union isimli işletmesi ile birleşerek Unilever'i meydana getirdi. Bu nedenle ilk modern çokuluslu işletmeye örnek olarak Unilever'i gösterebiliriz. bundan sonra diğer Avrupa işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye başladılar. Nestle, ICI, Philips ve Royal Dutch Shell bunun en belirgin örnekleridir<sup>(5)</sup>.

Batı ülkelerinin uluslararası faaliyetlerde üstünlük kurmalarına karşılık Amerikan işletmeleri oldukça zayıf kalmıştı. İlginç olan nokta 1914'de Amerikan çokuluslu işletmeleri toplam 1500 milyon Sterlinlik yatırım yaptı. Bu dönemde Singer, Coca Cola ve Woolworth gibi çokuluslu Amerikan İşletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye başladı. Birinci Dünya Savaşı ile İkinci Dünya Savaşının sona erdiği tarihler arasındaki dönemde büyük gelişmeler sağladı. Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri bu dönemde yapıldı.

Çokuluslu işletmelerin yatırımları Birinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda dış tiareti engelleyici politikanın bırakılması nedeni ile bindenbire arttı. Özellikle bu durum otomobil ve benzeri sanayilerde kendini gösterdi. General Motors ve Ford İngiltere'de, Fransa'da ve Alamanya'da otomobil üreten işletmeler kurdular. Savaş konjonktürünün başlaması politik ve

(5) ÖZALP, A.g.e., s. 8.

askeri baskıların artmasını ve dolayısıyla işletmeleri etkileyen bir faktör oldu. Buna rağmen otomobil yedek parçaları yapan işletmeler Avrupa'da yayılmaya devam etti. Bunlar daha çok otomobil tekerleği ve karoser üretiyorlardı. 1940 da 600 Amerikan işletmesi İngiltere'deki fabrikalara yarım milyon dolardan fazla yatırım yaptı.

Bu dönemde çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini etkileyen iki olay vardır. Birincisi 1929 yılında patlak veren büyük dünya buhranıdır. Özellikle batı ülkeleri bu buhrandan çok etkilendiler, işsizliğin artması, üretilen malların elde kalması bu işletmeleri olumsuz yönde etkiledi. Bu durum, Avrupa ve Amerika'nın diğer ülkelerdeki gücünün azalmasında önemli rol oynadı. Yüksek ücretli batılı yönetici ve teknik elemanlarının yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalıların işlere yerleşmesi sonucunu doğurdu<sup>(6)</sup>.

Diğer önemli olay Avrupa'da Dünya Savaşının sonucu olarak çeşitli bölgelerin istila edilmesiydi. Almanya'nın işgali işletmelerin önemli bir bölümünün düşman işgali altında kalmasına neden oldu. Bir işletmenin bütün tesisleri Sovyet işgalindeki bölgedeydi.

### 1.3. Uluslararası Dönem

İkinci Dünya Savaşının sona ermesi ile yeni bir dönem başladı. XX. yüzyılın ilk yarısında Amerikan işletmelerinin yayılması yavaş oldu. Temel neden iç pazarlar birdenbire büyümeye başladı. Böylece ülke içi talepler işletmeler için yeterli pazarları sağlayabildi. 1950 yılından sonra Amerikan çokuluslu işletmeleri ülke dışına çıkmaya daha yararlı bulmaya başladılar ve uluslararası yatırımlarda büyük gelişme oldu. 1950 yılında Amerikan yatırımları 12 milyar doları buldu.

(6) ÖZALP, A.g.e., s. 9.

Amerikan çokuluslu işletmelerinin yatırımlarının çoğu Kanada, Latin Amerika ve Ortadoğu'daki petrol ve maden endüstrilerine yapıldı. Bu dönemde Avrupa ve Japonya'nın çokuluslu işletmeleri de büyük bir gelişim gösterdi. Daha ileri tekniklerin uygulandığı sanayilerde yatırım olanakları araştırıldı. Finansal hizmetler, haberleşme ve makine ile ilgili çokuluslu işletmeler savaş sonrasında 1960 yılına kadar gelişme gösterdi. 1960-1970 yılları arasında elektronik sanayi ön plana geçti, işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye güdüleyen belli faktörler vardır. Bu faktörler İkinci Dünya Savaşından sonra belirgin bir hal almaya başladı. Bunlar hammadde maliyetinin farklı olması, üretim masraflarının azlığı, ucuz işgücü bulma olanağı ve üretilen malların kolayca satılması vb.

Özellikle işgücünün ucuz olduğu ülkelerde çokuluslu işletmeler daha çok ilgi göstermişlerdir. Gerçekten ülkelerde üret miktarı büyük farklılık göstermektedir.

Diğer bazı işletmeler ucuz hammadde sağlamak için faaliyetlerini genişletmişlerdir. Madenlerin ve petrolün uygun bir şekilde dağılımı ve iyi iklim ve topografik koşullar çokuluslu işletmeleri teşvik etmiştir<sup>(7)</sup>.

## 2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI

Çokuluslu işletme terimi son yıllarda yaygınlaşmış ve çeşitli çevreler tarafından sık sık kullanılmaya başlamıştır. Çeşitli gruplar anlamları birbirine yaklaşık olan çeşitli terimler kullanılmaktadırlar. Bu terimler çokuluslu işletme, global işletme, supranasyonal işletme, dünya işletmesi ve transnasyonal işletme vb. Biz burada çokuluslu işletme terimini kullanacağız. Çokuluslu işletme terimi ilk defa 1960 Nisanında David E.

(7) ÖZALP, A.g.e., s. 11.

Lilienthal tarafından Graduate School of Industrial Administration'de verilen '1985'de Yönetim ve İşletmeler" konulu sempozyumda kullanılmıştır. Çokuluslu işletmeler dünyanın ekonomik yapısına önemli katkılarda bulunmalarına ve gayrisafi milli hasılanın büyük bir kısmını oluşturmalarına rağmen iyi anlaşılmiş bir konu değildir. Konunun bu şekle gelmesi daha çok konunun karmaşıklığından gelmektedir. Çokuluslu işletmelerin faaliyetlerin birdenbire artması ve literatürün gelişmesi konuya yaklaşım yapmayı zorlaştırmaktadır. Merck Co'mun Genel Müdür Yardımcısı Antonio Kooppers'in dediği gibi "çokuluslu işletme mutluluk veya yoksulluk gibi herkesçe bilinen bir şeydir, kimse onu tanımlayamaz, fakat onun ne zaman var olduğunu anlayabiliriz. O, dünyayı gören bir işletmedir veya önemli bir kısmını görür ,elde ettiği fırsatları dünya çapında değerleyebilir. Yukarıdaki tanım biraz abartılmış olarak görünüyorsa da konunun karmaşıklığını belirtmek yönünden önemlidir. Bugünkü durumuyla çokuluslu işletme ülke içi faaliyetlerin ulusal sınırlar dışına taşması olmadığı gibi ileri yönetim tekniklerinin ülke dışında basit bir uygulaması da değildir. Öyleyse hangi tip işletmeleri çokuluslu işletme olarak kabul edeceğiz.

Önce uluslararası faaliyet gösteren aşağıdaki işletmeleri inceleyelim.

A işletmesi 80 ülkede faaliyet göstermektedir. Bu ülkelerde satış büroları kurmak suretiyle ülke içinde üretilen malları pazarlamaktadır.

B işletmesi 28 ülkede üretim faaliyeti göstermektedir. Bu ülkelerde ürettiği malları yine çeşitli ülkelerde satmaktadır.

C işletmesi dış ülkelerde çeşitli faaliyetlerde bulunmakta personel politikasını dışa dönük olarak tespit etmekte ve personelinin ve

özellikle yöneticilerin büyük bir bölümünü faaliyet gösterdiği ülkeden almaktadır.

D işletmesi organizasyonunu uluslararası düzeyde saptamakta ve faaliyetlerini çeşitli bölgelere ayırmaktadır.

E işletmesi çeşitli ülkelerde lisans anlaşması yapmaktadır.

F işletmesi çeşitli ülkelerde ortaklıklar kurmak suretiyle faaliyetlerini yürütmektedir.

G işletmesi ise genel merkezinde 18 ülkeden temsilci bulundurmaktadır. Yöneticilerin çoğu en az iki dil bilmektedir. İşletme merkezindeki kadronun yüzde 30'unu yabancılar meydana getirmektedir<sup>(8)</sup>.

Yukarıda verdiğimiz örneklerdeki değişik dercelerde uluslararası faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Burada akla gelen soru hangileri çokuluslu işletme sayılacaktır. Daha açık bir ifade ile çokuluslu olmayı belirleyen ölçüler var mıdır? Varsa bunlar nelerdir? Ancak bu ölçülerin iyi bir şekilde anlaşılması sonunda çokuluslu işletmenin tanımını yapmak daha kolaylaşacaktır.

İşletmelerin çokuluslaşması konusundaki başlıca ölçüler şunlar olarak kabul edilebilir.

- Birinci ölçü iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletme çokuluslu işletme olarak tanımlanabilir. Çokuluslu işletme birden fazla

(8) ÖZALP, A.g.e., s. 12.

ülkede faaliyet gösteren işletmedir. Tanım üzerinde zorlukla teferruata inmiş veya hangi tür faaliyetlerin kapsama alınacağı veya çokuluslu işletme niteliğini alabilmesi için kaç ülkede faaliyet göstereceği hakkında bazı ölçüler ortaya atılmamıştır. Bu ölçütten hareket edildiğinde bazı hatalara düşülebilir. Birincisi iki veya üç ülkede faaliyet gösteren bir işletme çokuluslu işletme sayılamaz. Ürettiği malları diğer bir ülkede satan bir işletme çokuluslu olarak kabul edilecektir. Örneğin Amerika'da dikenli tel üreten bir işletme bunları Türkiye'de pazarlarsa çokuluslu işletme olarak kabul edilmemelidir. Bu ölçüye geçerlilik sağlayabilmek için iki veya daha fazla ülkedeki faaliyetlerin nitelik ve niceliğini belirlemek gerekir. Bu ölçüde ülke dışı faaliyet denirken sadece dış ülkede faaliyet gösteren bir yatırımdan çok direkt yatırım düşünülmektedir. Ayrıca yalnızca ihracat faaliyetleri veya basit bir satış organizasyonu düşünülmemektedir.

- Ülke dışında mülkiyet: Ülke dışında çeşitli kuruluşlara sahip sıfatıyla yönetmek çokuluslu olmak için bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Dış ülkelerde işletilen tesislerde mülkiyet oranının ne olacağı tartışma konusudur. Bu oran %5'den %100'e kadar olabilir, fakat genellikle kabul edilen %25'lik bir mülkiyet oranıdır. Uygulamada çokuluslu işletmeler mülkiyet oranını olanaklar dahilinde yüksek tutmaya çalışmaktadırlar.

Bütün faaliyetleri çeşitli ülkelere dağılmış olan çokuluslu işletmeler (genellikle Amerikan ve İngiliz) incelendiğinde açık bir şekilde görülüyor ki yabancı ülkelerdeki işletmelerin hisse senetlerinin ve denetiminin %100'ü ana şirketin elindedir. Burada önemli olan sorun yatırım yapılan ülkelerin istekleridir. Çünkü bu ülkeler yabancıların mülkiyet oranının yüksek olmasını istemezler. Buna rağmen çokuluslu işletmeler yaptıkları anlaşmalarla yabancı ülkelerdeki işletmelerin mülkiyetinin çoğunluğunun olması için çaba harcarlar.

Örneğin Horth Caroline Üniversitesi profesörlerinden Jack Behrman “Yabancı Firmalar ve Finansmanı” isimli araştırmasında 72 işletmeyle ilgili olarak şu sonuçları ortaya koymuştur.

İşletmenin uluslararası olmasında rol oynayan mülkiyet ölçüsü de yeterli değildir. Gelirlerinin büyük bir kısmını ülke dışında elde eden çokuluslu bazı işletmeler ülke dışında çok az mülkiyete sahiptirler. Bu ölçüye göre gelirin %50’sinden fazlasını ülke dışından sağlayan Exxon petrol işletmesinin çokuluslu kabul edilmemesi gerekir<sup>(9)</sup>.

- Üst yönetimin milliyeti: Çokuluslu işletmeler değişik ülkelerden oluşan yönetici grubu işletme organizasyonunun bir ülkenin etkisi altına girmesinden kurtarır. Bu durum bir başka üstünlük sağlar, çokuluslu işletme bir ülkenin çıkarlarına hareket etme yerine tarafsız bir dünya görüşüne sahip olabilir. Uygulamada arzulamamaktadırlar. Amerikan çokuluslu işletmesi Alman yöneticiyi Almanya’da tutmak istemektedir, Alman yöneticinin Amerika’da işletme merkezinde çalışması politikasına uygun düşmemektedir.

Bir çokuluslu İngiliz işletmesinin yönetim kurulu başkanı, Londra’daki yönetim kurulunda yabancıları istemediklerinin nedenini şöyle açıklıyor. “Birbiirmizle açık birşekilde konuşmaya ve birbirimize güvenmek zorundayız, eğer aramızda yabancılar olursa kendi ülkesinin çıkarlarına ağırlık verecek veya planlarımız hakkında hükümetine açıklama yapacaktır”. Çokuluslu işletme yöneticilerinin bu düşünceye sahip olması işletmelerin çokuluslu olmasını yavaşlatmaktadır. Bununla beraber bazı çokuluslu işletmeler üst yönetimlerinin çokuluslulaşmasına özellikle dikkat etmektedirler. Bu durumun en belirgin örneklerini Nestle, Royal

(9) ÖZALP, A.g.e., s. 14.

Dutch Shell ve Unilever teşkil etmektedir. Shell ve Univer'de İngiliz ve Holandalılar kuşaklar boyu beraber çalışmaktadırlar.

Shell'de işletmeyi denetleyen yöneticiler komitesinde üç ülke temsil edilmektedir.

Bu görüşe şöyle itiraz edilebilir. İşletmenin üst yönetimini çokuluslulaştırmayan işletme çokuluslu işletme sayılmayacak mıdır? Bu bakımdan bu ölçü yeterli olmaktan uzaktır.

Bu sayılanlar dışında çeşitli otoriteler tarafından ortaya konan başka ölçüler vardır. Bunlar değişik ülkelerdeki ortak bir strateji altında faaliyet gösterilmesi, işletme merkezi ve şubeler arasında koordinasyon sağlanması, toplam varlıkların en az 1/5'inin dış ülkelerde olması, dış ülkelerdeki yatırımın önemli bir yer tutması, bütün dünyada pazarlama faaliyetinde bulunma vb.

Çokuluslu işletmenin tanımını yapmada ortaya çıkan güçlüklerin temel nedeni yukarıda belirtilen ölçülerin çeşitliliği ve eksikliklerinin oluşudur. Bununla beraber çeşitli tanımlar yapılmaktadır.

“Çokuluslu işletme dünya düzeyindeki faaliyetleri tüm olarak organize eden ve kuvvetli bir şekilde merkezleşmiş bir işletme tipini temsil etmektedir<sup>(10)</sup>.

Çokuluslu işletme terimindeki değişik kavramları ve düzensizlikleri aşağıdaki geniş tanımda şöyle özetleyebiliriz. “Çokuluslu işletme terimi bazen belirsiz anlamlara gelmektedir. Buna göre bir yönetim stratejisi

(10) ÖZALP, A.g.e., s. 15.

altında değişik uluslara ait işletmelerin bir grup halinde birleşmesidir. Bu tür tanım Ford, Nestle, IBM veya Philips gibi işletmelerin özelliklerini açıklamaya yeterlidir”.

Bu konuda ilginç diğer bir tanım ise şöyledir. “Çokuluslu işletme ülke içi ve ülke dışında yatırımları işletme amaçlarına ve işletme sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yöneten ticari veya sanayi işletmedir”.

Çokuluslu işletmeler için benimseyebileceğimiz bir tanım vermek gerekirse şöyle bir tanım yapabiliriz.

“Çokuluslu işletme iki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çokuluslu olmasıdır”.

Çokuluslu işletmelerin tanımını yaptıktan sonra konuyu daha iyi anlayabilmek için çokuluslu işletmelerin ülke dışı faaliyet nedenlerini araştırmak yararlı olacaktır.

## 2.1. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Nedenleri

Ülke dışında faaliyet göstermek büyük riskleri doğurur. Değişik çevrelerde değişik risklerle karşılaşan çokuluslu işletmeler neden bu yolu seçmektedirler? Çeşitli ülkelerdeki ekonomik ve politik baskıların varlığı çokuluslu işletmeler için sayısız sorun yaratır. Buna rağmen çokuluslu işletmeler her geçen gün artan oranda ülke dışında yatırım yapmayı tercih etmektedirler.

Çokuluslu işletmelerin bu tercihlerinde rol oynayan çeşitli faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- Ülke dışında fırsatların doğması ve kar yönünden iç tıkanıklık,
- Ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşlar,
- Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve ekonomik zorunluluklar,
- Ülke içinde işletmelerin aşırı ölçüde büyümesi ve sermaye birikimi,
- Teknolojik gelişim,
- Üretim faktörlerinin fiyatlarının farklı oluşu

## 2.2. Çokuluslu İşletmelerin Üstünlükleri

Çokuluslu işletmelerin dünya ekonomisindeki önemli yerine rağmen çokuluslu işletmeleri konusunda görüş birliğine varmak oldukça zordur. Bazı eleştiriler çokuluslu işletmenin kendi ülkesinden bazıları ise yatırım yapılan ülkelerden gelmektedir. Bu eleştirilerin bazılarının dayanak noktası oldukça zayıftır, zira çokuluslu işletmelerin üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz.

- Çok uluslu işletmelerin ödemeler bilançosu üzerinde etkisi
- Çok uluslu işletmelerin istihdam etkisi
- Çok uluslu işletmelerin teknoloji transferi ve yönetim becerisi üzerine etkileri
- Çok uluslu işletmelerin kaynakların daha iyi kullanımına etkisi
- Çok uluslu işletmeler personelinin daha iyi yetiştirilmesine etkisi

### 3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON BİÇİMLERİ VE KARŞILAŞILAN ORGANİZASYON SORUNLARI

İşletme ulusal veya uluslararası olsun yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek zorundadır. İşletmenin çeşitli bölümlere birbirleriyle yakın ilişki kurmak ve işletmenin genel felsefesini yansıtmaya durumundadır. İşletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak iyi bir şekilde saptanmış planlar yönetim başarısı için yeterli değildir. Planların başarılı olması ve gelecekte ortaya çıkacak riskleri en az düzeye indirmek için işletmenin bünyesine uygun bir organizasyon saptamak kaçınılmazdır. İşletmede saptanan organizasyon biçimi karar almanın üst kademede merkezleştiği otokratik sistemde veya alt kademelere yetki devredilen demokratik bir sistem içinde tayin edilebilir.

Organizasyon ile ilgili esaslar saptanırken bazı yollardan ve prosedürlerden geçilir. İlk olarak, işletmenin genel felsefesi ve organizasyondan istenen hususlar ve amaçlar saptanır. Sonra bu amaçların başarılması için ne gibi işletme içi ve işletme dışı faaliyetlerin yer alacağı karşılaştırılır ve daha sonra organizasyonun yürümesi için ne gibi bölümlerin meydana getirileceği ve en sonunda bu bölümlerde hangi yöneticilerin görev yapacağı belirlenir.

Organizasyon; belli amaçlara yönelmiş bir grup insanın faaliyetlerini aynı doğrultuda sürdürmesidir. Burada organizasyonun başarılı olması bazı faktörlere bağlıdır. Her şeyden önce ortak bir amaç saptanması önemlidir. Ancak ortak bir amaçtan sonra biraraya gelmiş olan insan topluluğundan söz edebiliriz.

İnsan toplulukları aralarında işbirliği yaparak organizasyonu meydana getirir. Bundan sonra yapılacak iş sorumlulukların ve yetkilerin

saptanmasıdır. Bundan sonra organizasyonun başarılı olması düşünülebilir. Fakat toplumdaki devamlı değişme sonucunda işletmelerin organizasyonu etkilenir. İşletmenin ürettiği mallara karşı talebin değişmesi, çevre ile ilişkilerin farklılaşması, enformel grupların istekleri, işletmelerin büyümesi, işletme organizasyonlarının statik olmaması gerektiğini ortaya koymuştur. Her geçen gün durmaksızın ileri hedeflere doğru hızla gelişen teknoloji yanında, sosyal yöndeki değişme ve gelişmeler oldukça çapraşık durumlar göstermektedir. Çapraşıklığı yaratan başlıca neden sosyal yöndeki değişkenlerin birey örgüt ve toplum olmak üzere üç bölümde farklı biçimlerde oluşması ile bunların çeşitli etkileşim modelleri içine girmiş bulunmasıdır<sup>(11)</sup>.

Gün geçtikçe insan ihtiyaçlarının artması, bu ihtiyaçlara cevap verme zorunluğunu ve işletme organizasyonunda değişmeyi zorunlu kılar. Organizasyonlar değişimin yarattığı yeni durumları ve ihtiyaçları karşılayabildikleri derecede toplumsal çevrenin ürünleridirler. Çevredeki hızlı ve devamlı hareketlilik, değişim olayını örgütleri de kaçınılmaz bir olay haline getirmiştir.

Organizasyonların böyle bir değişim içine girmesi, işletmelerin bu konuya daha dikkatli bir yaklaşım yapmalarını sağlamaktadır. İşletmeler ulusal sınırları aşmaya başlayınca organizasyon ile ilgili temel ilkelerdeki karmaşıklık artmaktadır. Uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmeler mevcut organizasyon sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar.

Ülke içinde işletmenin hizmet ettiği insanların tercihleri ve özellikleri bilinebilir. Aynı kültüre sahip, aynı lisanı konuşan insan topluluğunun ihtiyaçlarına cevap vermek, ülke içi sağlam bir organizasyon meydana

(11) ÖZALP, A.g.e., s. 89.

getirmekle sağlanabilir. Ülke dışında faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler için çeşitli ülkelerde çeşitli toplumlarla ilişkiler kurmak ve faaliyetlerini bu gruplara ve ülkelere göre düzenlemek çelişkili durumlar yaratmaktadır. Bu durumda ülke içinde uygulanan organizasyon biçimleri ve organizasyon ilkeleri uluslararası faaliyetlerde yetersiz kalmaktadır. Çokuluslu işletmeler ülke dışı organizasyonları meydana getirirken ülke içi ilkelerle birlikte başka değişkenleri dikkate almalıdır.

### **3.1. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Biçimini Etkileyen Temel Etkenler**

Çokuluslu işletmelerin organizasyonu ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar yapılmaktadır. Çokuluslu işletme yönetiminin karşılaştığı çelişkiler ve sorunlar içinde en dikkati çeken organizasyonla ilgili olanıdır. Bütün dünyayı tek bir bölge gibi düşünen ve faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler organizasyonlarını saptarken hangi değerlere ve değişkenlere dikkat ederler, bunu bilmekte fayda vardır.

#### **3.1.1. İşletmelerin Büyümeleri**

İşletmenin tarihi gelişimi uygulanacak organizasyon biçimine etki eder. İşletmenin mülkiyet stratejisinin gelişmesi önemli bir etkidir. Sermayenin dağılımı aile şirketleri tipindeki gibi olan işletmeler çeşitli ortakların bulunduğu işletmelerde gelişimi farklı olduğu için bu işletmelerin organizasyon biçimine yaklaşımları da farklıdır. Büyüme biçimi organizasyonun saptanmasında önemlidir. İç büyüme giden işletmelerle, dış büyüme giden işletmelerdeki organizasyon biçimleri birbirinden farklıdır. Dış ülkelerde yeni işletmeler satın alan, ortak işletmeler meydana getiren çokuluslu işletmeler daha değişik organizasyon biçimleri denerler.

### 3.1.2. Üst Yönetimin Felsefesi

İşletme ulusal ve uluslararası olsun başarı sağlaması üst yönetimin insiyatifine bağlıdır. Üst yönetim karar alma organı olduğu için organizasyonda en etkili yönetim faktörüdür. Ana işletmenin üst yönetimi kendi felsefe ve düşünceyle işletmenin organizasyonunu belirler.

Üst yönetim bütün dünyadaki faaliyetleri bir bölge olarak düşünürse organizasyonun üst yönetimi faaliyetleri başarılı bir şekilde faaliyetleri koordine edecek şekilde olmalıdır. Organizasyon yapısı işletmenin tüm faaliyetlerinde başarıya ulaşması için önemli bir araçtır<sup>(12)</sup>.

### 3.1.3. İşletmelerin Amaçları

İşletmeler ulusal pazarların dışına çıkınca büyük bir rekabetle karşılaşılır. Dünya pazarlarında aynı malı üreten ve bazan daha ileri teknolojiyi uygulayabilen diğer işletmelerle rekabet etme zorunda kalırlar. Kuvvetli rakiplerin bulunduğu pazarlarda tutunabilmek için çokuluslu işletmeler organizasyon biçimini saptamakta dikkatli olmalıdır. Böyle durumlarda esneklik kabiliyeti olan kolayca değişebilen organizasyon biçimi seçilir. Esnek olmayan dağıtım kanalları ile rakipleri pazarların dışına çıkarmak zordur.

### 3.1.4. Ulusal ve Uluslararası Faaliyetlerin Nispi Önemi

Çokuluslu işletmeler ulusal ve uluslararası faaliyetlerinin durumuna göre organizasyon yapılarını tayin ederler. Özellikle ülke dışına yeni çıkan işletmeler uluslararası ayrı bir organizasyon kurmak yerine genel

(12) ÖZALP, A.g.e., s. 91.

organizasyon planında bazı değişiklikler yaparlar. İhracat faaliyeti veya lisans anlaşması gibi faaliyetlerde işletme merkezinde üst yönetime bağlı olarak kurulan uluslararası bölüm bu faaliyetleri yönetir. Fakat dış ülkelerde geniş çapta üretim faaliyetini gerektiren durumlarda daha geniş ve kapsamlı bir organizasyona gerek vardır.

### 3.1.5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Bölgeler

Çokuluslu işletmeler uluslararası faaliyetlerde bazı stratejiler saptarlar. Bazıları çok az sayıdaki ülkede faaliyet gösterirken diğerleri çeşitli ülkelerde faaliyet gösterirler. Özellikle kültürleri, dilleri, tüketim alışkanlıkları, iş terbiyeleri birbirine yakın olan az sayıda ülkede faaliyet gösteren çokuluslu bir işletme çok detaylı ve geniş organizasyon kurmayabilir ve çevresel faktörleri ihmal edilebilir. Fakat özellikleri birbirinden çok farklı olan ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler çevresel faktörleri dikkate almalıdır. Az sayıda ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler mamul ve fonksiyon temeline dayanan bir organizasyon kurabilirler ve etkin bir denetim ve koordinasyon sağlayabilirler. Fakat çok ülkede faaliyet gösteren ve bu ülkelerin özellikleri birbirinden farklı olan fonksiyonel ve mamul faktörlerini dikkate almak yeterli değildir. Aynı zamanda çevresel faktörleri dikkate alır ve bu çevresel faktörler de organizasyon yapısını etkiler.

Kültürleri ve alışkanlıkları farklı olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler organizasyon yapılarında değişiklikler yaparak daha başarılı olabilirler. Çeşitli ülkelerde tüketim alışkanlıkları farklıdır. Yiyecek maddeleri ile ilgili kesimde çalışan işletmeler tüketici zevklerini dikkate almalıdır. Sabun, kahve, çorba, hazır konserve üreten bir işletme üretim biçimlerinde farklılık sağlamak zorundadır. Mamullerin farklılandırılması suretiyle organizasyonun özellikle üretim bölümünde değişiklik yapmak başarılı olmak için gereklidir.

### 3.1.6. İşletmelerin Yetki ve Sorumluluğunun Saptanması

Çokuluslu işletmeler yetki ve sorumluluğun dağılımında bazı yöntemler uygularlar. Bazı çokuluslu işletmeler aşırı merkeziyetçilik sistemine giderken şubelere yetki vermek suretiyle adem-i merkeziyete giderler. Böyle bir durumda merkeziyet veya adem-i merkeziyetin seçimi işletmenin genel amaçlarını saptaması, faaliyet göstereceği pazarları seçmesi, finansal imkanların tahsisi bütçe kontrolünün yapılması ve kadrolamaya bağlıdır.

Çokuluslu işletmeler hangi konularda merkeziyete gideceğini saptar ve bu konularda merkeziyetçi bir sistem kurulur. Özellikle işletmenin genel politikasını etkileyen ve başarısı için gerekli konularda şubelere yetki verilmeyebilir, diğer konularda ise şubelere geniş yetkiler verilebilir.

### 3.1.7. Yetenekli Yöneticilerin Bulunması

Çokuluslu işletmelerin başarısı yetenekli yöneticilerin bulunmasına bağlıdır. Dış ülkelerdeki kuruluşları yönetecek kimselerin bulunması zor bir iştir. Yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetimin felsefesine uygun hareket edebilecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Üst yönetim ile şubelerin yöneticileri arasında bir çelişki doğabilir. Örneğin üst yönetim tarafından düşünülen hususlar ve şube yöneticileri tarafından düşünülen hususlar ve şube yöneticileri konuya farklı yaklaşımlarda bulunurlar.

## 3.2. Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon Yapılarının Geliştirilmesi ve Uygulanan Organizasyon Biçimleri

Organizasyonlar ülke içi faaliyetlerde bile büyük bir karmaşıklık içindedir. Ülke dışı faaliyetler ise yeni durumlar yarattığından karmaşıklık

artar. Çokuluslu işletmeler organizasyonlarını saptarken ana işletme merkezinin üst yönetiminden şubelerin yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim Kurulu ve genel müdürden aşağı kademelere doğru yetki ve sorumluluk saptanır. Organizasyonun işleminde ilk öne karar alma, sonra kararı uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır.

Çokuluslu işletmelerde yetki ve sorumlulukların saptanması etkin bir haberleşme sistemine bağlıdır. Haberleşme işletmenin genel politika ve amaçlarının çeşitli ülkelerde sayısız kuruluşlara yayılma ve gelişmesi için en önemli bir faktördür.

Çokuluslu işletmelerin organizasyonu üst yöneticilerin ve şube yöneticilerinin değişik koşullar altında başarılı olabilecekleri şekilde yapılmalıdır. İşletmeler kaynaklarını (personel, sermaye ve teknik) ulusal ve uluslararası faaliyetleri planlarken düşündüğü ilk faktör devamlı olarak, değişimlere uyulabilecek bir organizasyon yapısı kurmaktır. Bu değişimler işletme içinde olduğu gibi işletme dışında da olabilir. İşletme içinde meydana gelenler yönetici kadrosundaki değişiklik, işletmenin amaçlarında ve kaynaklarında meydana gelen değişimlerdir. Çokuluslu işletmeler bu değişimlerin getireceği olumsuz etkileri en az seviyede tutacak bir yapıya sahip olmalıdır. Uluslararası bir organizasyon yapılırken sabit bir organizasyon sistemi kurmak yerine zamana göre değişebilen esnek bir organizasyon yapısı tercih edilmelidir.

İşletmeler kurulurken genellikle uluslararası faaliyetleri yürütmek ve uluslararası alanda faaliyet göstermek için kurulmaz. Ülke içi faaliyetleri olan hatta ülkenin belli bir bölgesinde faaliyet gösteren ülke çapında yaymaya başlar. Büyüme daha karışık ölçülere ulaşıncaya ve ülke içi koşullar

işletmeyi tatmin etmediği ve ülke dışına çıktığı zaman ise işletmenin organizasyon yapısında değişiklik yapmak zarureti ortaya çıkar.

### 3.2.1. Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon Yapılarının Geliştirilmesi

Ülke dışına çıkmak isteyen bir işletme önce bazı araştırmalar yapmak suretiyle dış fırsatları değerlendirir. Ülke dışına çıkmak işletme için riskli bir iştir. Ülke dışındaki riskleri azaltmak için işletme ülke dışı faaliyetlerini iyi bir biçimde organize etmelidir. Ülke dışı faaliyetlerin gelişmesi genellikle belli safhalardan geçer. Organizasyon yapısında büyük değişimler sağlamak oldukça zordur. İşletme organizasyonu yeni durumlara, koşullara ve değişik çevrelerdeki özelliklere kolayca uyamaz. Ülke içi organizasyon uluslararası faaliyetleri için yetersiz kalır.

Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısının değişmelerini zorunlu kılacak yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar. Tek bir pazarda faaliyet gösteren işletmede bu çelişkiler olmaz. Yalnızca ülke içinde faaliyet gösteren işletme için meydana getirilen organizasyon uluslararası faaliyetler için uygun olmayabilir.

Çokuluslu işletmeler uluslararası organizasyon yapılarını tayin ederken hukuki, biçimsel ve yönetsel organizasyonlar meydana getirirler. Biçimsel organizasyon bazı ülke dışı hukuki etkenlerin nedeniyle meydana getirilen ve kağıt üzerinde kalan organizasyondur. Yönetsel organizasyon şekli organizasyondan çok farklıdır. Bu tür bir organizasyon her yöneticinin sorumluluk ve yetkileriyle ilgilidir. Kurumlar arasında haberleşmeye önem verilir.

Her ünite de değişik bir statüye sahip olabilir. Bu çeşitli ülkelerde hukuki sınırlamalar sonunda meydana gelir. Çokuluslu işletmelerin çeşitli ülkelerde vergiden tasarruf etmek için holdingler kurmaları bir örnek teşkil edebilir.

Çokuluslu işletmelerde formel ve informel organizasyonlar aynı zamanda meydana gelir. Formel organizasyon işletme içinde olması lazım gelen ilişkileri belirler. Çokuluslu işletmelerde formel organizasyonun başarılı olması için üç faktör vardır. Birincisi dış bölümlerin başarılı bir şekilde uygulanması, ikincisi ana işletmenin kaynaklarının en verimli bir şekilde kullanılması, üçüncüsü organizasyonun personelin yeteneklerine göre uyumlanmasıdır.

İşletmenin forksiyonlarını yerine getirirken informel organizasyon meydana gelir. Çeşitli çıkar grupları otorite, güç, şahsiyet yönünden informel organizasyonunda etkili olur. Böyle bir durumun ortaya çıkmasının nedeni işletme içinde değişik kapasitelere, ihtiyaçlara ve ihtiraşlara sahip insanların bulunmasıdır. Informel organizasyon çokuluslu işletmelerde de çok önemlidir, fakat informel organizasyonun belirlenmesi çeşitli uluslardan meydana gelen kişilerin sosyal psikolojik, kültürel değişkenlerin tesiri altında olması nedeniyle zordur.

Çokuluslu işletmeler çeşitli safhaları geçerken değişik uygulamalarda bulunmaktadır. Bir çokuluslu işletme hızlı bir şekilde bu safhaları geçerken diğerleri ağır bir şekilde safhalardan geçmektedirler. Genellikle Amerikan işletmelerinde gelişme süreci çokuluslulaşma yönünden bu işletmelerin ülke içinde yapısal gelişmelerine ve büyümelerine paralel bir şekilde yer alır. Henüz Avrupa işletmelerinde gelişme süreci için yeterli araştırmalar yapılmamıştır.

İşletmeler dış pazarlara girerken başlıca iki yaklaşımda bulunurlar. Birincisi ülke dışı artışları bu konuda faaliyet gösteren ve uzmanlaşmış işletmelerle yapmaktadır. Bu durumda işletme organizasyonunda bir değişiklik yapmaya gerek yoktur. Bu konuda Japon işletmelerinin yaklaşımı dikkati çekmektedir. Japon işletmeleri kendi ihracat bölümlerini kurmak yerine büyük Japon ticaret işletmelerinden yararlanmaktadırlar. Bu firmaların esas işi dış ticaretle uğraşmak ve uluslararası işletmecilikle ilgili her fonksiyonu yerine getirmektir. Bu fonksiyon Amerikan ve Avrupa işletmeleri tarafından normal olarak yerine getirilen fonksiyonlarıdır<sup>(13)</sup>.

Çokuluslu işletmeler uluslararası faaliyetlerini geliştirirken bazı safhalardan geçerler. Bu safhaların geçilmesinde işletmenin genel politikası, üst yönetimin tutumu, mamullerin çeşitliliği etken bir rol oynar.

Uluslararası faaliyetler bazı safhalardan geçmek suretiyle en ileri düzeye çıkmaktadır. Çokuluslu işletmeler kendi faaliyet birimlerine göre farklı yapılar meydana getirirler. Aynı organizasyon yapısına sahip iki çokuluslu işletmeyi görmek imkansızdır. Bununla beraber çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları genel organizasyon biçimlerinin değişik koşullara göre uydurulmuş halidir.

Çokuluslu olma yolunda işletmelerin ilk atılımı ihracat yapmak suretiyle olur.

#### i) İhracat safhası

İşletme ülke dışına direkt ihracat yapmaya başlayınca ilk safhalarda nispeten fonksiyon itibariyle uzmanlaşmaya dayanan basit bir yapıya

(13) ÖZALP, A.g.e., s. 96.

sahiptir. Pazarlama kısmında bazı değişiklikler yapılmak suretiyle ihracat bölümü meydana getirilir. İhracat yöneticisi ana ülkede görev yapmakta ve ihracatı ülke içinde yürütmektedir.

İhracat bölümü pazarların bir kısmını meydana getirmekte ve uluslararası faaliyetler ana ülkenin tek bir coğrafi bölgesinden pek farklı olmamaktadır. Gerçekten bu biçimde faaliyet göstermek için çokuluslu bir işletme olmaya gerek yoktur. Ulusal işletmeler ihracat bölümü meydana getirerek ürettikleri malları ülke dışında satmak için fırsatlar elde etmeye çalışırlar.

İşletmenin ülke dışı faaliyetleri genişlemeye başlayınca pazarlama bölümüne bağlı ihracat kısmı ülke dışı faaliyetler için yetersiz kalır. Çokuluslu faaliyetlerin kapsamı ihracattan daha ileri gidince (lisans, üretim) uluslararası faaliyetlerde önemli artışlar olur. Bu artışlar özellikle işletmenin üretim ve satış hacminde olur. Bu durumda organizasyon yapımında bazı değişiklikler yapma gereği ortaya çıkar.

Bazı işletmeler şube açmak suretiyle dış şubesi olan bir holding işletmesi rolü oynar ve ana işletmenin organizasyon yapısında bir değişiklik yapmaya gerek kalmaz.

Otonom şubeler işletmenin geri kalanında hiçbir değişiklik yapılmadan meydana getirilebilir. Bu şekil şubeler bir planlama sonunda değil de bazı fırsatların değerlendirilmesi sonunda ortaya çıkar. Bunun nedeni, bu tip kuruluşların küçük olması ve işletmenin organizasyonuna yardımcı olmamasıdır<sup>(14)</sup>. İşletme ülke dışında yeterli tecrübeye sahip değilse bu model uygulanabilir. Ana işletme şubelerin yönetimine fazla yardımcı olamaz.

---

(14) ÖZALP, A.g.e., s. 98.

## ii) Uluslararası bölüm safhası

İhracat safhasından daha ileriye doğru gelişme meydana geldiğinde uluslararası bölüm meydana getirmek, faaliyetlerde başarı sağlamak için temel faktör olur. Uluslararası bölüm kurmanın bazı nedenleri vardır. Birincisi işletmenin faaliyetlerinin genişlemesiyle ilgilidir. İşletme faaliyetlerinin belli bir büyüklüğe erişmesi ve ülke dışı pazarların büyük karlar getirmesi uluslararası bölüm kurma gereğini ortaya koyar. Bu ihtiyacı karşılamak işletmenin üst yönetimine bağlı bir uluslararası bölümle sağlanabilir. İkincisi işletme ülke dışında tam rekabet diyebileceğimiz bir durumla karşılaşır. Rakiplerle mücadele etmek ve pazarda kendini göstermek için uluslararası bölüme ağırlık vermek zorundadır.

Üçüncüsü işletme ülke dışı yönetim becerisine sahip kalifiye yöneticilere ihtiyaç duyar. Uluslararası bölüm kurmak suretiyle üst yönetimin politikası ile ülke dışı fırsatları koordine edebilir.

Dördüncüsü ülke dışındaki koşullar çeşitli ortamlar, kültürler, diller ve hukuki baskılar nedeniyle karmaşıklık yaratmaktadır. Bu karmaşıklığı en az seviyeye indirmek ayrı bir uluslararası bölüm kurma yoluyla mümkün olabilir.

Çokuluslulaşma faaliyetlerinin bazı safhalarında satış kısmına bağlı ihracat bölümünün artan dış faaliyetleri koordine etmesi imkansızlaşır. Bu durumda uluslararası bölüm kurma zorunluluğu doğar. Bölümün başına seçilecek kimse işletmenin üst yönetiminde görevli olan bir yöneticidir. Üst yönetimin temel felsefesini bilen aynı zamanda ülke dışındaki faaliyetler hakkında yeterli bilgi sahibi olan bir yöneticinin seçilmesi başarı elde etmek için gereklidir.

Uluslararası bölümün kurulmasıyla işletmenin uluslararası faaliyetleri gruplandırılmış olur. İşletmenin faaliyetleri ulusal ve uluslararası olmak üzere iki kısma ayrılmış olur. Uluslararası bölümün temel görevleri ülke dışı faaliyetleri koordine etmek ve ileriye dönük planları gerçekleştirmek için yöntemler uygulanacaktır.

1960'ın başlarında dış faaliyetlerde bulunan çokuluslu işletmelerin çoğunluğu bu yaklaşımı benimsemişlerdir.

Uluslararası bölüm kurulduğu zaman başlarında organizasyon yapısında büyük değişimler yapılmadan faaliyetler yürütülebilir. Aşağıdaki şekilde ihracat safhasında uluslararası bölüm yapısına geçen bir işletmenin organizasyon yapısı görülmektedir.

Üst yönetime direkt bağlı bir uluslararası bölüm kurulmuştur. Ülke dışında ihracatın ötesindeki faaliyetleri yürüten lisans işlerini, birleşme ve şubeleri yürüten bir uluslararası bölüm kurulmuştur. Uluslararası bölüm bütün ülke dışı faaliyetleri yürütür. Ülke dışı faaliyetlerdeki gelişmeyi ve birbirinden çok uzakta olan bölgelerde ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek gerektiğinde uluslararası bölümde bazı değişiklikler yapma zarureti ortaya çıkar.

Uluslararası bölümün başındaki yönetici genel müdür muavini seviyesindedir. Genellikle genel müdüre veya yönetim kuruluna bağlıdır. Bazı işletmeler daha değişik bir yaklaşımla uluslararası bir işletme kurarlar ve işletmenin başına bir genel müdür tayin ederler. Bu genel müdürün görevi uluslararası bölümün aynısıdır<sup>(15)</sup>.

---

(15) ÖZALP, A.g.e., s. 102.

Uluslararası bölümün geliştiği çokuluslu bir işletmede başarı ve uzmanlaşma sağlandığı bir gerçektir. İşletmenin diğer bölümleri uluslararası faaliyetlerle ilgilenmekten kurtulabilirler. Dış ticaret ve diğer konularla ilgilenme gereği ortadan kalkar. Diğer yandan uzmanlaşma sağlanabildiğinden uluslararası bölüm ülke dışındaki fırsatları daha iyi bir şekilde değerlendirebilir ve pazarları daha dikkatli bir şekilde inceleyebilir.

Uluslararası bölümün başındaki kimse çeşitli şekillerde yetki verilmiş yöneticilerdir. Uluslararası bölümün karlılığından ve büyümesinden sorumludurlar.

İlk safhalarda işletmenin kadrosu finansman ve denetim hariç içteki faaliyetlerin devamı gibidir. Uluslararası bölüm kendi bölümünün kadrosu üzerinden söz sahibidir. Politika ve stratejik planlama işletmenin üst kademesine doğru değişirse pazarlama, üretim, araştırma ve personel uluslararası niteliğe sahip olacaktır.

### **3.2.2. Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Uluslararası Organizasyon Biçimleri**

Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri geliştikçe organizasyon yapılarında dinamizm sağlamak zorunluluğu doğar.

Dış ülkelerde üretim yaparak bu üretilen malları dış ülkelerde satan çokuluslu işletmeler yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde organizasyonlarını biçimlendirirler. Çokuluslu işletmeleri incelediğimizde birbirinin aynı olan organizasyon yapısını göremeyiz.

Uluslararası bölüm ülke için faaliyetlere nazaran çok büyürse (ülke içi kar tikanıklığı, dış büyüme, pazar bulma olanakları, vb.) çokuluslu

işletmeler uluslararası bölümden vazgeçmek zorunda kalırlar. Uluslararası bölüm yerine genel bir sistem uygulanır. Bütün dünya bir ulusal bölge olarak düşünülür.

Çokuluslu işletmeler genellikle üç yaklaşım uygulamaktadırlar. Bu yaklaşımlardan birini seçerken genel düşünce üst yönetimin felsefeleri, faaliyet gösterecekleri bölgeler ve ürettikleri mallardır.

#### i) Fonksiyonel organizasyon

Çokuluslu işletmelerden bazıları fonksiyonel organizasyonu tercih etmektedirler. Amerikan işletmeleri diğer organizasyon biçimlerini denerken Avrupa işletmeleri fonksiyonel organizasyon üzerinde durmaktadırlar. Avrupa pazarlarının yeknesak oluşu ve Avrupa ülkeleri arasında ekonomik anlaşmalar böyle bir organizasyon biçiminin seçilmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Bölümlerin sorumlulukları üst yönetim tarafından pazarlama, finansman, imalat, araştırma, geliştirme vb. alanlarda uluslararası düzeyde olmaktadır. Bu bölümlerin yöneticileri ülke içi ve ülke dışı faaliyetlerden sorumlu olurlar.

İşletmenin faaliyetleri imalat, satış, finansman ve belirli fonksiyonel merkezlerce koordine edilen diğer faaliyetlerin fonksiyonel hat boyunca dağılmasıdır. Bu organizasyon biçimi tek bir mamul üreten işletmelerde sık sık kullanılır. Uluslararası faaliyetler hakkında iyi bir bilgiye sahipse veya uluslararası alanda otorite olan uzmanının fikirlerinden faydalaniyorsa fonksiyonel organizasyon daha başarılı olur<sup>(16)</sup>. Bu organizasyon biçimi birbirini tamamlayan mallar üreten işletmelerde de başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Örnek olarak otomobil, çelik ve petrol işletmeleri genellikle fonksiyonel hatlar halinde organize edilirler.

(16) ÖZALP, A.g.e., s. 104.

Fonksiyonel organizasyonun üstün tarafı her fonksiyonun sorumluluk alanının saptanmasının kolay oluşudur. Böyle olunca üst ve orta yönetim arasındaki haberleşme kolaylaşır. Ayrıca yetki devri fonksiyonel hattı içinde liman dahiline girer ve işletme içinde karmaşıklıklar en az seviyeye iner<sup>(17)</sup>.

Fonksiyonel organizasyonda yatay ve dikey bir gelişme sağlanması gerekir. Her fonksiyonun görevleri ve sorumlulukları çok arttığı için birçok kısımlar her fonksiyon şeridine ilave edilir. Üst yönetimin mamul veya bölge itibarıyla fikirlerinden direkt bir biçimde faydalanma ve üst yönetimle direkt bir ilişki kurmak imkansızlaşır. Orta ve alt yönetimde koordinasyon zayıftır.

Fonksiyonel organizasyon uygulanan işletmeler organizasyon yapılarını kendi bünyelerine, faaliyet gösterdikleri ülkelere ve temel politikalara göre saptarlar. Fonksiyonel organizasyon biçimi yukarıda şekillerden biri gibi olabilir.

Görüldüğü gibi çeşitli fonksiyonel dünya düzeyinde sorumluluğu vardır. Pazarlama veya satış bölümünün dünya düzeyinde pazarlama sorumluluğu taşır. Dünya'nın neresinde kurulduğuna bakılmaksızın satış işletmeleri ve dağıtıcıları üzerinde direkt denetimi söz konusudur. Üretim bölümü ise ülke içi üretimden ve ülke dışı mamullerin geliştirilmesinden ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önem verilmesinden sorumludur.

Fonksiyonel organizasyon uygulamada iki şekilde görülebilir. Birincisi ülke dışı faaliyetleri oldukça sınırlı olan işletmelerde bütün ülke dışı faaliyetleri bir bölüm (finansman, üretim veya pazarlama) tarafından

(17) ÖZALP, A.g.e., s. 105.

yürütülür. Bu organizasyon biçimine bazı çokuluslu işletmelerde rastlanabilir. Örnek olarak Innocenti ve Tata Chemicals işletmelerini verebiliriz. İkincisi uluslararası faaliyetler ayrı bir işletme fonksiyonu olarak organize edilir, fakat bu bölüm direkt olarak üst yönetime bağlıdır. Bu organizasyon biçimine örnek olarak Volkswagen ve Aku'yu verebiliriz.

## ii) Coğrafik temele dayanan organizasyon

Çokuluslu işletmeler ülke dışı faaliyetlerine ağırlık vermeye başlayınca faaliyet gösterilen ülkelerin sayısında büyük bir artış olur. Aynı bölge içinde bulunan ülkeler gruplandırılarak organizasyona gidilir. Her bölge kar ve büyüme sorumluluğu taşır. Belirli bir bölge için üretim, satış ve hizmet faaliyetleri bölge yönetimi tarafından yürütülür ve koordine edilir. Üretim tesisleri ve hizmet işletmeleri çeşitli bölgelerde kurulduğu zaman bu çok uygulanan bir şekildir. Özellikle hizmet işletmelerinde çok rastlanır fakat bazı üretim işletmelerinde de görülmektedir.

Bu organizasyon biçiminde üst yönetimden çok bölge yönetimi önemli hale gelir. Üst yönetimde bölgesel verilerin, çıkarların ve sınırlamaların bilinmesi zorunludur. Bu biçimde bölge yöneticileri birinci derecede sorumlu olmaktadır. Bölge yöneticilerin yetki devrine gitmektedir. Planlama ve denetim yetki devri kaçınılmaz olmaktadır.

Coğrafik temele dayanan organizasyonda ana ülke uluslararası bölümün kalkması ile çokuluslu işletmenin faaliyet gösterdiği bir bölge olur. Her bölüm kendi bölgelerinde bütün fonksiyonlardan (üretim, tedarik, finansman, pazarlama vb.) sorumludur.

Coğrafik temele dayanan organizasyon biçimi seçen çokuluslu işletmelerde aşağıdaki özellikler vardır<sup>(18)</sup>.

(18) ÖZALP, A.g.e., s. 107.

- 1) Çeşitli mamuller vardır.
- 2) Mamuller birbirine benzer şekilde pazarlanmakta ve aynı dağıtım kanalından geçer.
- 3) Mamuller mahalli ihtiyaca ve tüketicilere cevap verir.
- 4) Mamuller birbirine benzeyen pazarlarda satılır.
- 5) Üretim ve teknolojiye çok pazarlama önemlidir.

Coğrafik temele dayanan organizasyon biçiminde en önemli zorluk çeşitli mamullerin üretiminin söz konusu olmasıdır. Çok çeşitli mal üreten çokuluslu işletmelerde ülkelerarası koordinasyon kurmak oldukça zordur. Bu organizasyon biçimi mamul farklılaşması yeni mamul fikirlerinin ve üretim tekniklerinin bir ülkeden diğer bir ülkeye transferini sağlayamaz. Buradaki önemli bir yaklaşım mamul yöneticisi tayin etmek ve bir mamul veya bir çok mamul için işletmenin üst yönetiminde mamulle ilgilenmesidir<sup>(19)</sup>.

Uygulamada çokuluslu işletmelerden bazıları özellikle petrol üretenler coğrafik temele dayanan organizasyon biçimini seçmektedirler.

Çok gelişmiş olan ve gıda sanayiinde dünyanın en büyük işletmesi olan Unilever, coğrafik temele dayanan bir organizasyon biçimi uygulamaktadır. Unilever de İngiltere, Avrupa kıtası, Afrika ve diğer ülkeler için bölge yönetimi meydana getirilmiştir. Bölge yönetimi çeşitli ülkelerdeki faaliyetleri denetler ve koordine eder.

Gıda sanayiinde ikinci büyük kuruluş olan İsviçre'nin Nestle işletmesi de coğrafik temele dayanan organizasyon biçimini seçmiştir. Ayrıca Massey Ferguson; Singer ve Exxon coğrafik temele dayanan organizasyon biçimi uygulamaktadır.

---

(19) ÖZALP, A.g.e., s. 108.

### iii) Mamul temeline göre organizasyon

Çokuluslu işletmeler çok çeşitli mal üretildiğinde organizasyon yapısını değişik bir biçimde saptamak gerekir. Mamul çeşidi çoğalınca fonksiyonel veya bölge temeline dayanan organizasyon yapısı yeterli olamaz. Birbirine benzer mal üreten işletmelerde büyük sorunlar ortaya çıkabilir. Fakat birbirinden özellik bakımından çok farklı mallar üreten çokuluslu işletmelerde mamul temeline dayanan organizasyon yapısı seçmek zorunluluğu vardır.

Bu organizasyon yapısında işletmenin faaliyetleri üretim bölümlerinin, üretim çeşitlerine göre ayrılmasında meydana gelir.

Organizasyonda çeşitli mamul grupları meydana getirilir. Mamul yöneticileri ülke için ve ülke dışı üretim ve satış sorumluluğu taşırlar. Mamul ile ilgili bilgi akışının sağlanması ve yeni mamul geliştirmenin gerçekleşmesi sağlanabilir. Mamul temeline dayanan organizasyon mamul grubu dünya düzeyinde faaliyet gösterir. Belli bir mamul ile ilgili bütün faaliyetleri koordine eder.

Mamul temeline dayanan bir organizasyon yapısı gösterilmiştir.

Her mamul grubu bir kar merkezi olarak çalışır, bunlar işletmenin genel felsefe ve politikasına uygun olarak hareket eder. Mamul grubu yöneticileri, üst yönetimin istekleri ile mamul yönünden mahalli ihtiyaçları en uygun düzeyde koordine etmeye çalışırlar.

Bu organizasyon biçiminde bazı üstünlükler sağlanabilir. Teknoloji know-how'ın bölgelerarası akım ve yetki devri oldukça kolaylaşır. Mahalli

pazarlara hizmet etmek mahalli yöneticilerden faydalanma nedeniyle imkan dahiline girer. Ayrıca dünya düzeyinde mamul planlaması yapmak ve yeni mamullerin ortaya çıkması sağlanır.

Mamul temeline göre organizasyonda karşılaşılan en büyük güçlük dünya düzeyinde sorumluluk yalnız ülke içinde çalışan ve ülke içinde konularında otorite olan kimselere verilmektedir. Aynı çeşit sorunlar her seviyede ortaya çıkabilir. Uluslar arası düzeyde ortaya çıkacak sorulara yabancı olan ve çok az terübe ve yeteneğe sahip personel başarısızlığa uğramaktadır.

Mamul itibariyle organizasyonda ortaya çıkan diğer bir sorun ise herhangi bir bölgedeki değişik mamul bölümleri arasında koordinasyon kurma zorunluğudur. Örneğin A mamulü bölümü bir Avrupa işletmesi ile A mamulü yapmak için lisans anlaşması yaparken B mamulü bölümünün Avrupa'daki fabrika kapasitesinin altında çalışıyor olabilir. Böylece B mamulü bölümü zarar edebilir.

Mamul temeline dayanan organizasyon biçiminde iki yaklaşım uygulanmaktadır. Birincisi ülke dışı ve ülke içi faaliyetleri mamul gruplarına göre birleştirilmesidir. Buna örnek olarak ICI'yi gösterebiliriz. Ek-VI'da ICI'nin organizasyon şeması görülmektedir. Ayrıca Fiat işletmesinde aynı durum görülmektedir.

İkinci ülke dışı mamul grupları direkt olarak üst yönetime rapor vermektedir. Buna örnek olarak Dunlop ve Scweppers'i verebiliriz. Ek-VII'de Scweppers'in organizasyon şeması verilmiştir.

## 4. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET BÖLGELERİ VE YABANCI ÜLKELERE GİRİŞ YOLLARI

Çokuluslu işletmeler bütün dünyaya yayıldıklarından geniş bir bölgede faaliyet gösterirler. İşletmelerin çokuluslulaşma yönünde değişim içinde olmaları faaliyet bölgelerinin boyutlarının farklılaşması sonucunu doğurur. Burada ülke için faaliyetler üzerinde durulmayacak, yalnız ülke dışı faaliyetler incelenecektir. Örneğin Amerikan çokuluslu işletmelerinin Kuzey Amerikan çokuluslu işletmelerinin Kuzey Amerika dışındaki faaliyetleri Avrupa çokuluslu işletmelerini Avrupa dışı faaliyetleri ele alınacaktır.

### 4.1. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Bölgeleri

Çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterebilecekleri ülkeleri başlıca üçe ayırabiliriz. Bunlar gelişmiş ülkeler, gelişmemiş ülkeler ve komünist bloku ülkelerdir. Komünist bloku ülkelere dahil ülkelerde politik nedenlerle çokuluslu işletmelerin faaliyetlerine izin verilmemektedir. Amerika'nın çokuluslu işletmelerinden olan Pepsi ile İsveç'in Volvo'su Rusya'ya faaliyet göstermek için teşebbüsler bulunmuşlardır. Gerçekten bu faaliyetler sembolik olmaktan ileri gidemez. Rusya gibi komünist bloku ülkeleri ve Yugoslavya gibi blok dışı momünit ülkeler çokuluslu işletmelerin faaliyet bölgeleri dışında kalmaktadır. Bu duruma göre çokuluslu işletmelerin faaliyet bölgeleri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler olmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki faaliyetleri genel olarak Avrupa ve Amerika olmak üzere ikiye ayrılabilir.

#### 4.1.1. Avrupa'da Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu işletmelerin ülke dışındaki faaliyetleri genellikle gelişmiş ve az gelişmiş bölgelerde toplanmıştır. Çokuluslu işletmelerden söz edilince ilk düşünülen Amerikan kaynaklı işletmeler akla gelmektedir. Bu işletmeler bütün dünyaya yayılmakta ve her geçen gün büyümektedirler. Özellikle Avrupa'daki faaliyetlerinin önemli bir duruma gelmesi dikkati çekmektedir.

Bugün Avrupa dünya ekonomisinde önemli yeri tutan ve dünyanın en büyük ekonomik güçlerinden biri olarak dikkati çekmektedir. Nüfus olarak düşünülürse Avrupa, Amerika ve Rusya'dan daha kalabalıktır. Ticaret yönünden de dünyanın en önemli bir ticaret merkezidir. Gelişmiş ülkeleri içine alan Avrupa bazı konularda Amerika'dan daha üstün durumdadır.

Bugün dünyadaki çokuluslu işletmelerin çoğunluğu Amerikan kaynaklıdır. Fortune dergisinde yayınlanan Amerika'nın en büyük 500 işletmesinin önemli kısmı uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin yaklaşık %65'i Amerika'da merkezi olup faaliyetleri bütün dünyayı kapsamaktadır. Amerikan işletmelerinin ülke dışında yatırımı toplam 65 milyar dolara ulaşmıştır. Bu yatırımın yaklaşık %30'u Avrupada yer almaktadır.

Amerikan işletmelerinin faaliyetleri çeşitli risklere rağmen artmaktadır. Avrupayı baştan başa ele geçirmeleri her geçen gün daha fazla olmaktadır. 1950'den sonra Avrupada başlayan uluslararası işbirliği bir güç olarak ortaya çıkmıştır. Belçika, Almanya, Hollanda, Fransa, İtalya, Lüksemburg 1957 yılında Ortak Pazar'ı kurarken İsveç, Avusturya, İsviçre,

Danimarka, İngiltere, Norveç, Portekiz Avrupa serbest Ticaret Bölgesini kurmuştur. Gerek AET ve gerekse EFTA'nın ortak amacı ülkeler arası gümrük duvarlarının kaldırılması mal ve hizmet akımının serbestçe yer almasıdır. Ülkelerin coğrafik durumu ve ekonomik yapılarına bakacak olursak 7'lerin Ortak Pazar üyelerine kıyasla daha az başarılı olduklarının nedeni ortaya çıkar. İki grup arasındaki fark aşağıdaki rakamlardan daha iyi görülür. 1953-1960 yıllarındaki gelişme şöyledir.

- Ortak Pazar ülkelerinde gayrisafi milli hasıla 123.2 milyar dolardan 179.3 milyar dolara ulaşarak %45 artmıştır. Diğer 7 ülkede ise 86.8 milyar dolardan 103.6 milyar dolara çıkararak %19 artmıştır, aynı dönemde ABD ise %18'lik bir artış göstermiştir.

- Ortak Pazar ülkelerinde tüketici harcamaları %12.5'den %33.5'e çıkmıştır. 7'lerde ise %16'dan %50'ye çıkmıştır.

- Ortak Pazar ülkelerinde özel ve kamu yatırımları %16.8 ile %24.2, 7'lerde ise %16 ile %30 arası artmıştır. ABD'de ise %16.8 bir artış olmuştur<sup>(20)</sup>.

#### 4.1.2. A.B.D.'de Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu işletmelerin çoğunluğu Amerikan kaynaklı olup büyümenin en üst aşamasına gelmişlerdir. Bu işletmeler az gelişmiş ülkelerde ve gelişmiş ülkelerde (Avrupa ülkeleri, Japonya, Kanada) milyarca dolarlık yatırım yapmaktadırlar. Ayrıca bu işletmelerin teknolojik ve yönetim Know-How'ı yönünden çok ilerlemiş olmaları böyle bir düşünceyi yaratmaktadır. Bugün Amerikan istilası diye adlandırılan ve korku yaratan

(20) ÖZALP, A.g.e., s. 30.

dev yatırımlar hakkındaki düşüncelerin doğruluğunu araştırmak yararlı olacaktır. Amerikan işletmelerinin Avrupa'daki yatırımlarının miktar ve niteliği sadece Avrupalı düşünürleri değil aynı zamanda ABD'ndekileri de ürkütmektedir. Ülke dışına devamlı olarak sermaye akışının olması tek yönlü olarak nitelendirilmekte ve ödemeler bilançosunda olumsuz etkiler yaratacağı ileri sürülmektedir. Diğer yandan ülke dışına emek ihracı sebebiyle ülkenin genel istihdam dengesini bozduğu belirtilmektedir. Amerikan işletmelerinin ülke dışındaki yatırımları yanında birçok Avrupa ve Japon işletmeleri de Amerika'da yatırım yapmaktadır. Bu durum Schreiber'in fikir ve korkularının yerine olduğunu ve Amerikan yöneticilerinin teorilerinin tam gerçek olmadığını göstermektedir. Amerikada'ki yabancı direkt yatırımlar (genel olarak yabancı işletmelerin yayılmasından veya Amerika'daki yeni işletmelerin kurulmasından meydana gelen Amerikan dış direkt yatırımına 10.4 milyar dolar) oranla daha küçüktür (14 milyar dolar). Hele Amerikan ekonomisiyle karşılaştırıldığında daha küçüktür (14 milyar dolar)<sup>(21)</sup>.

İkinci Dünya Savaşı'nda Almanya'daki üretim tesislerinin imha edilmesi ve endüstrinin büyük bir kısmının Sovyet ve Polonya'nın işgal ettiği yerlerde olması Alman işletmelerinin ülke için tesis kurmalarına neden teşkil etti. Ülke dışı sermaye akışını devletçe desteklenmesi işletmelerin dış ülkelerde yatırım yapmalarını olumsuz yönde etkiledi. Avrupa işletmelerinin Amerika'daki yatırımları küçümsenemez. 1950'den sonraki geniş bir pazar olan ABD çokuluslu Avrupa ve Japon işletmeleri tarafından istila edilmiştir. ABD'de yabancı yatırımların her yıla değeri 1950-1965 yılları arasındaki 15 yıllık devrede yıllık 200-300 milyon dolarlık bir artış gösterdi. 1969-70 yılları arasındaki yıllık artış yaklaşık olarak 1-1.5 dolara yükseldi.

---

(21) ÖZALP, A.g.e., s. 31.

Aşağıdaki örneklere bakacak olursak Avrupa işletmelerinin yatırımları hakkında daha belirgin bir düşünceye sahip olabiliriz.

- Bir Alman işletmesi Güney Carolina'da geniş bir tesis açtı. Bu yerli işletmelerin kongreyi çelik ithalatına ikna etmeye çalışmalarına rağmen gerçekleşti.
- Bir isviçre işletmesi olan Brown-Boavers 1967'de Westinhouse Co.'nin buhar türlerinde pazarını elinden aldı.
- Avrupa'nın en büyük bilgisayar işletmesi olan International Computer işletmesi ilk tesisini Kanada'da açtı.
- Avrupa kimya işletmeleri bütün dünya pazarlarını ele geçirdikten sonra şimdi tekrar Amerika'ya göz dikti<sup>(22)</sup>.

#### 4.1.3. Az Gelişmiş Ülkelerde Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu işletmeler bütün dünyayı çok az bir istisna ile bir pazar haline getirmektedir. Faaliyetlerinin önemli bir bölümü az gelişmiş ülkelerde meydana gelmektedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken husus uluslararası faaliyette miktar itibariyle önemli bir kısmının az gelişmiş ülkelerde olmasıdır.

Dünya bankasının 1968 yılında yaptığı istatistiklere göre gelişmiş ülkelerde işletmeler tarafından az gelişmiş ülkelerde yapılan direkt sanayi yatırımı sadece 2.7 milyar dolardır. 1965 yılında Fransa'da çokuluslu Amerikan işletmeleri tarafından yapılan yatırım 2.5 milyar dolardır.

---

(22) ÖZALP, A.g.e., s. 33.

Az gelişmiş ülkelerdeki yatırımların önemli bir kısmı belli konulara kaymaktadır. Tabii kaynaklar en çok yatırım yapılan bir daldır. Özellikle petrol ve madencilikle ilgili çokuluslu işletmeler bu maddelerin bol olduğu az gelişmiş ülkelere kaymaktadır.

OECD tarafından yayınlanan raporda az gelişmiş ülkelerde yapılan yatırımın yaklaşık olarak 30 milyar doları bulunduğu bildirilmekte ve 1966'da bunun yarısının Latına Amerika'da toplandığı belirtilmektedir. Bunun 19.8 milyar doları petrole yatırılmaktadır. Petrol alanında yatırımın bu kadar fazla olması petrol yataklarının daha ziyade az gelişmiş ülkelerde toplanması ve petrol rafinerisi ile ilgili işlerin çoğunun çokuluslu işletmeler tarafından yürütülmesidir.

Yabancı sermaye gelişmemiş ülkeye girerken bazı düşüncelere sahiptir. En büyük düşüncesi az gelişmiş ülkedeki faaliyetleri sonunda gelir elde etmektedir. Yabancı sermaye kendisi için kârlı olan ülkelere ve sektörlerle doğru kayar. Koşulları kendi stratejisine uygunsa az gelişmiş ülkeye girer. Özellikle rizikoların en az olduğu ülke yabancı sermaye için en uygun yerdir. Yabancı sermaye aradığı koşulları bulduğu veya bulduğuna inandığı zaman o ülkeye girme çabası gösterir. Yabancı sermaye ülkede öncelikle rahat çalışma şartlarını arar. Böyle bir ortam sağlayamazsa yabancı sermaye için az gelişmiş ülke kârlı olmaktan çıkar ve başarı şansı zayıf olan bir rizikolu işe dönüşür. Genellikle rizikolar ekonomik ve politik alanda yer alır. Ekonomik rizikolar her çeşit dalgalanmalar ve ekonomik hayattaki dengesizliktir. Enflasyon, devalüasyon vb. durumlar önemli birer ekonomik rizikodur. Politik rizikolar ise, ülke ülke içinde hükümet değişikliği ve akeri darbelerdir. Liberal bir politika uygulayan bir hükümetin yerine devletçi bir politika uygulayan bir hükümetin iş başına geçmesi yabancı sermayenin geleceğini tehlikeye sokar. Bazen de hükümet kamulaştırma yoluna

gidebilir. 1975 yılında Venezuela'daki petrol şirketlerinin kamulaştırılması iyi bir örnek teşkil edebilir.

Yabancı sermaye geliştirmekte olan ülkelere gümrük duvarlarını aşabilmek, gümrük duvarları ardına geçerek başkalarının mallarının girişine engel olabilmek; ödemeler dengesi problemleri dolayısıyla ithalattaki miktar kısıtlamalarından kurtulabilmek bazan da ucuz input (hammadde, işçilik vb. gibi) değerlendirmek, üçüncü ülkelerle ihracat yapabilmek için gelir<sup>(23)</sup>.

Yabancı sermaye temel amacı kâr olan ve emperyalizmin bir aracı olarak az gelişmiş ülkeleri sömüren bir faktör olarak kabul edildiğinde yabancı sermayenin az gelişmiş ülkeler için yarar sağlamayacağı sonucu ortaya çıkar. Gerçekten az gelişmiş ülkelerde çok miktarda yabancı sermaye olması diğer bir ifade ile az gelişmiş ülkelerin yabancı sermayeye kapılarını açmaları konunun başka boyutları da olduğunu göstermektedir.

Çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelere çekilmelerini ve faaliyetlerini azaltmalarını hazırlayan nedenler daha çok az gelişmiş ülkelerin davranışlarına bağlanabilir. Az gelişmiş ülkelerin izledikleri politika ve uyguladıkları yöntemlere etki eden faktörlere bakacak olursak şu durumlarla karşılaşırız.

1. Az gelişmiş ülkeler yabancı sermayeye büyük bir kuşku ile bakmaktadır. Çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelere ulusal bütünlüğü tehlikeye düşürdüğü fikri hakimdir.

---

(23) ÖZALP, A.g.e., s. 36.

2. Çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelerde büyük karlar elde ettiği ve bu karların tekrar yatırıma sokulmadığı bağlı oldukları gelişmiş ülkeye transfer edildiği ileri sürülmektedir. Az gelişmiş ülkeler tarafından kabul edilen nokta çokuluslu işletmelerin teknoloji tranferi sağladığıdır. Fakat teknoloji transferi için çokuluslu işletmeler yüksek ücretler talep etmektedirler.

3. Çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelerde kalkınmaya yardımcı olacak yönetim becerisi yönünden aktif olamadıkları belirtilmektedir. Bu işletmeler az gelişmiş ülkelerde personel yetiştirme yollarını seçmektedirler. Az gelişmiş ülkelerde kurulan işletmelerde yönetimin üst basamaklarına ülke personeli tayin edilmemekte dolayısıyla yerli personelin yetişmesi olanağı ortadan kalkmaktadır.

4. Az gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu işletmeler ile ilgili yakınmaların bir başkası da, çokuluslu işletmelerin ülkenin ihracatına olumlu katkıda bulunmadığıdır.

Çokuluslu işletmelerin ürettiği mamullerin %90'ı ülke içinde tüketilmekte ve böylece ihracat ikamesi yoluna gidilmektedir. Diğer taraftan çokuluslu işletmeler de az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösterirken çekimser davranmaktadırlar. Ekonomik ve politik risklerin fazla olmadığı böyle bir uygulamaya sebep olmaktadır.

#### 4.2. Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkelere Giriş Yolları

Birçok Amerikan ve Avrupa işletmeleri ülke dışında doğan fırsatları değerlendirmek ve yeni pazarları ele geçirmek için yollar aramaktadırlar. İşletmeler satış ve kârlarını kendi ülkeleri içinde artırma olanağına iç

pazarın doymuşluğu nedeniyle sahip olmamakta ve ülke dışı fırsatları dikkatle incelemektedirler.

İşletmelerin ülke içinde büyümeleri ülke dışına çıkmak için bir başka nedendir. Artan finansal olanaklar işletmeleri ülke dışı kaynakları araştırmaya teşvik eder. İşletmelerin temel stratejisi uzun dönemde kârı en yüksek seviyeye çıkarmaktır. Bu durumda işletmeler ülke dışı ortamlarla yakından ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar.

İşletmeler ülke dışına çıkarken bazı kavramlara ve koşullara uymak zorundadır. Dünyadaki pazarlara girme biçimi önemli bir faktördür. Dünya pazarlarının özelliği ülke içine kıyasla çok daha farklıdır, daha önce bu pazarlar diğer işletmeler tarafından ele geçirilmiş olabilir. Ülke dışına çıkan işletme için bu rakiplerle mücadele etmek kolay değildir.

Dış pazarların elde edilmesinde diğer bir faktör tüketiciler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Tüketim alışkanlıkları bilinmeden ve gelir durumları incelenmeden dış pazarlara girmek oldukça kötü sonuçları yaratabilir.

Üçüncü Dünya ülkeleri dediğimiz gelişmemiş ülkeler çokuluslu işletmeler için karlı bir pazar teşkil edebilir. Bu pazarların ele geçirilmesi ülke için tıkanıklığın giderilmesi için bir tedbir olabilir. Bu bölgeler Latin Amerika, Afrika ve Asya'da dünya nüfusunun %87'sine sahiptirler fakat dünya sanayi üretiminin %12'sini elde etmektedirler. Bunlar büyük pazarlar meydana getirebilir<sup>(24)</sup>.

Çokuluslu işletmeler ülke dışına çıkarken derinlemesine bir araştırma yapmamaları ülke dışında faaliyette bulunmanın üstünlüklerini olumsuz

(24) ÖZALP, A.g.e., s. 40.

yönde etkileyebilir. Ülke dışı ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve hukuki koşulları ülke dışı faaliyet biçimi üzerinde etkili faktörlerdir. Dünya düzeyinde istatistiklere ihtiyaç gösterir. Özellikle geri kalmış ülkelerde bu istatistikleri elde etmek işletme için zordur ve büyük masrafları gerektirir. Diğer taraftan birinci elden veriler yetersiz olabilir. Örneğin dünyanın en büyük on işletmesi arasına giren İngiltere -Hollanda ortak işletmesi olan Unilever, Türkiye’de Vita- sana üretim için tüketici ile ilgili araştırmalarında çok sıkıntı çekmiştir.

Bütün bu zorlukların yanında işletmeler konuya fazla eğilmedikleri için ülke dışına büyük hatalara düşmektedirler. Bu hatalar yanlış varsayımlardan hareket edildiğinden doğmaktadır. Söz gelişi, ülke içinde pazar bulan bir mal ülke dışında da pazar bulur varsayımı kabul edilmektedir. Amerika’da veya Avrupa’da başarılı olmuş bir mal diğer ülkelerde de aynı şekilde başarılı olabilir diye düşünülebilir. Hiçbir değişiklik yapmadan ülke dışında mal satmak hatalıdır. A. Lee değişik karbüratörlü ve oktanlı arabaları göstermekte bunların bölgesel güç altına göre ayarlanmadığını belirtmektedir. İyi ve bakımlı asfalt yollarda kullanılmak için yapılan arabalar gelişmemiş ülkelerde alt yapı yatırımlarının zayıf olduğu bölgelerde kullanılmayan arabaların benimsenmemesi sonucunu doğurmaktadır.

#### **4.2.1. Yönetim Faaliyetini Gerektirmeden Yabancı Ülkeye Girme**

Çokuluslu işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinin bir kısmı yönetim faaliyetini gerektirmeyebilir. Ana işletmenin organizasyon yapısında bir değişme olmadan ülke dışında faaliyet gösterebilirler. Ülke içi faaliyetlerde uygulanan yöntemlerde uyulan esaslar değiştirilmez. Bunlardan birincisi ve çok uygulananı ihracat-ithalat faaliyetidir.

#### 4.2.1.1. İhracat - İthalat Faaliyeti

Ülke dışında faaliyet biçimlerinden en ilkel ve kolay olanı ihracat faaliyetidir. Ulusal işletmelerin bu çeşit faaliyetleri vardır, denilebilir ki ülke dışında ihracat ithalat faaliyeti gösteren işletmeler tam anlamıyla çokuluslu işletme sayılmaz.

İhracat-ithalat faaliyetlerinde önemli iki özellik vardır. Birincisi risklerin en az düzeyde olması ikincisi işletmenin yönetim yapısında büyük değişikliklere ihtiyaç bu faaliyetlerde bazı sorunlarla karşılaşılabilir.

Genellikle işletmeler ülke dışı faaliyetlerine ihracat ithalatla başlarlar. Bu faaliyet biçimi dış satış üniteleri veya departmanı kurarak sağlanır.

#### 4.2.1.2. Hisse Senedi Yatırımı

Hukuki bir engel mevcut olmadığı halde bir işletmenin diğer bir ülkedeki işletme veya devlet kuruluşuna ait hisse senetleini satın almasıdır. Bu sermaye fazlasını diğer ülkede yüksek kâr getirecek yerlere yatırarak sermaye kârlılığını artırmak için başvurulmuş bir yoldur.

Avrupa ve Japon işletmeleri Amerika'da ve Amerikan işletmeleri Ortak Pazar ülkelerinde bu tür yatırımlar yapmaktadırlar. petrol gelirleri çok yüksek seviyeye ulaşan OPEC ülkeleri petrodoları Amerikan ve Avrupa işletmelerine yatırmak istemektedirler.

#### 4.2.1.3. Lisans Anlaşması

Yönetim faaliyetini gerektirmeden dış ülkeye gfirmeye yollarında özellikle en tercih edileni lisans anlaşmasıdır. Direkt yatırımın imkansız

olduğu veya risklerin fazlalaştığı durumlarda lisans anlaşmaları işletmeler için çekici olmaktadır. Çokuluslu işletmelerin faaliyetlerine bakılacak olursa lisans anlaşmaları oldukça eskidir ve daha yaygındır. Bir teknoloji transfer aracı olarak kabul edilmesi özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından arzulanan bir durumdur.

İşletmelerin lisans anlaşması yolunu seçmesi bazı nedenlere dayanır. Birincisi dış ülkeye girme yollarından riski en az olanı lisans anlaşmasıdır. Böylece işletmeler sermayelerini tehlikeye sokmamaktadırlar. İkincisi dış ülkeye girmede en kısa yollardan biri lisans anlaşmasıdır. Üçüncüsü yabancı işletmelerin ülkeye girişleri ve faaliyetleri yasaklandığı hallerde lisans anlaşması yoluyla ülkeye girme kolaylaşmaktadır.

#### **4.2.2. Yönetim Faaliyetini Gerektirerek Yabancı Ülkeye Girme**

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerinden bahsedilince esas düşünülen yönetim faaliyetini gerektiren ülke dışı faaliyetlerdir. İhracat, hisse senedi yatırımı ve lisans anlaşması çokuluslu işletmeler çok az yarar sağlamaktadır. Diğer taraftan ana işletme bu biçimdeki faaliyetlerde çok az söz sahibi olduğundan ve denetim olanakları azaldığından bu faaliyetler kendileri için yetersiz olmaktadır. Çokuluslu işletmeler dışarıda yönetim faaliyetlerini sürdürebilecek yolları araştırmaktadırlar. Bazen şube açmak bazan mahalli işletmelerle ortak işletmeler kurmak bazen de mevcut yerli işletmeleri satın alma yoluna gitmektedirler.

Teknolojik gelişmeler son yirmi yılda direkt yatırımların sanayi kesimine akmasını sağlamıştır. Özellikle az gelişmiş ülkeler sanayi sahasındaki direkt yabancı yatırımların kalkınmalarını hızlandıracağına inanarak kapılarını bu biçim yatırımlara açmışlardır. Böylece bu ülkeler

teknolojik ve yönetim know-how'ına kavuşmuş olmaktadır. Bazı teknikleri gerektiren alanlarda hizmet işletmeleri direkt yatırıma kaymaktadır. Finansman, pazar araştırması ve geliştirmesi, yönetim danışmanlığı ve sigortacılık gibi hizmetler konusunda çokuluslu işletmeler çok aktif durumdadır. Bu konularda çokuluslu işletme gerekli sermayeyi ve ülke içinde sağlanamayan hizmetleri getirebilmektedir. Çokuluslu işletme ihtiyaç duyulan tekniği, fikirleri ve metodolojiyi getirmektedir<sup>(25)</sup>.

#### 4.2.2.1. Şube Açma

Çokuluslu işletmelerin ülke dışındaki faaliyetleri içinde en belirgin olanı şube açmadır. Gerçek anlamda yönetim faaliyetini gerektirmesi yönünden incelenmesi zorunludur. Dış ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin büyük bir çoğunluğu bazı üstünlükleri nedeniyle bu biçim işletme tipini tercih etmektedirler. İşletme ülke dışına çıkarken mülkiyetinin tamamına mı sahip olacak, yoksa mahalli işletmelerle ortaklık mı meydana getirecektir? Ortaklık şeklinde bir kuruluş meydana getirildiğindediğer sorun ortaya çıkar, çokuluslu işletmenin yeni işletmeye ortaklık payı ne olacaktır? Varlıkların ne kadarına sahip olacaktır. Azınlıkta mı kalacak yoksa sermayenin çoğuna mı sahip olacaktır?

Çokuluslu işletmeleri ülke dışı faaliyetlerindeki temel amaç riskleri azaltmak ve kâr sağlamak olduğuna göre mülkiyet stratejisinin dikkate alınması önemlidir. Böylece bir dereceye kadar yönetim serbestisi sağlanabilir. Mülkiyet stratejisi ile yönetim serbestisi arasında direkt bir ilişki vardır. İşletmenin hissedarlar grubu alınan kararlarda etkili olmakta ve yönetimin üzerinde bir baskı grubu olarak ortaya çıkmaktadır. Çokuluslu işletmelerde mülkiyet oranı yönetim serbestisi ve karar almada etkili bir

(25) ÖZALP, A.g.e., s. 49.

faktördür. Çokuluslu işletmelerin tercihlerini yaparken şu alternatiflerden birini seçebilir.

Birincisi bütün faaliyetlerde %100 mülkiyete sahip olunan şube açmak.

İkincisi ortaklık kurmak fakat mülkiyetin %50'sinden fazlası çokuluslu işletmeye ait olması, üçüncüsü ortaklık fakat %50'den daha az mülkiyete sahip olmak.

Çokuluslu işletmeler ortaklık kurmanın sakıncalar doğuracağına inanmaktadırlar. Bu durum çözümü zor sorunları da yaratır. Böyle düşünmelerin temel nedeni tam bir denetim sağlayabilmektedir. Tam bir denetim sağlanamazsa her yönü ile ortaklık kurmak çokuluslu işletmenin ümit ettiği sonuçları sağlayamaması kârların bölünüşü, yönetim, teknoloji ve pazarlama yeteneklerinin mahalli ortaklarla paylaşılması çokuluslu işletmelerin arzu etmedikleri bir konudur<sup>(26)</sup>.

#### 4.2.2.2. Ortak İşletme Kurma

Çokuluslu işletmeler kendileriyle ortak olabilecek mahalli işletmeleri bulmakta zorluk çeşitli nedenlere dayanır.

Ortaklık kurulacak mahalli işletmenin geçmişteki çalışma sistemi yetersiz olabilir. Geçmiş yıllarda çok başarılı olamayan bir işletmenin ilerki yıllarda atılım yapması oldukça zordur. Uzun yıllar zarar etmiş bir işletmenin kendisini düzeltmesi çok zordur. Özellikle az gelişmiş ülkelerde aile işletmelerinin tercih edilmesi başarısızlığın bir nedeni olarak gösterilebilir.

---

(26) ÖZALP, A.g.e., s. 50.

Çokuluslu işletmeler mahalli ortaklara pek güvenmezler. Çünkü işletmenin genel yönetim hedeflerine aykırı hareketleri işletmenin başarısını engeller. Sermayenin belli bir yüzdesine sahip olan mahalli işletme çokuluslu işletmenin genel stratejisine engel olacaktır. Üst yönetim basamaklarına yabancı yöneticilerin yerine mahalli yöneticilerin yetiştirilip getirilmesi üzerinde ısrar edeceklerdir.

İşletmenin faaliyeti sırasında çokuluslu işletme ile mahalli işletmenin çıkarları aykırı düşebilir. Bu çeşitli yönetim faaliyetleri sırasında olabilir. Hammadde tedariki konusunda mahalli işletme, hammaddenin ülke içinden sağlanmasını ister. Kalite kontrolünde insiyatifi mahalli işletme elinde bulundurmak isteyebilir. Ayrıca işletmenin gelişme hızı personel politikası, fiyatlama gibi durumlarda iki çıkar grubu arasında çelişki doğabilir<sup>(27)</sup>.

Çokuluslu işletmeler işletmenin geleceği ile ilgili karar verirken daha serbest hareket edebilmek için %100 mülkiyete sahip olmak ister. İşletmenin hissedarlarının çoğunluğu ana işletmeden olursa herhangi bir konuda karar almak kolay olabilir, fakat herhangi bir oranda sermaye ortaklığı olunca zıt fikirler ortaya çıkabilir ve karşı olma zorlaşır.

Ülke dışı faaliyetlerde bulunan çokuluslu işletmelerin çoğunluğu şube açmayı ortaklık kurmaya tercih etmelerine rağmen bu politikalarını yürütememektedirler. Bu durumun temel nedeni çeşitli ortamlardaki koşulların farklı oluşudur. Bu ülkeler bazı hukuki engeller koymak suretiyle çokuluslu işletmelerin şube açmalarını engellemektedirler. Hindistan, Japonya, Meksika ve Türkiye gibi ülkeler çıkardıkları kanunlarla çokuluslu işletmeleri ortaklık kurmaya zorlamaktadırlar.

---

(27) ÖZALP, A.g.e., s. 51.

Çokuluslu işletmelerin ülke dışındaki faaliyetlerinden biri en önemlisi ortak işletme kurmaktır. Çokuluslu işletmelerin faaliyetlerinin önemli bir kısmı ortak işletme kurma şeklinde olmaktadır. Tam bir denetimin sağlanabildiği şube açma yanında ortak işletme kurma yoluna gitmenin temelinde bazı nedenler yatmaktadır.

Çokuluslu işletmeler diğer ülkelerde orta işletmeler kurarken temel amaçları kârdır. Bu zaman gerçekleşme için bazan ortak işletme kurmak daha faydalı olmaktadır. Ülke dışı faaliyetlerinin önemli bir yüzdesinin ortak işletme faaliyeti olduğu hatırlanırsa çokuluslu işletmeleri bu ynde uygulamaya iten önemli nedenler olmaktadır.

Çokuluslu işletmeler ülke dışına çıkarken şube açma yoluna gittiği zaman sermayenin tamamını satış politikası, hammadde tedariki, üretim koşulları değişik olduğundan kaybedebilirler. Sermayenin bir kısmını mahalli çevreden sağlayınca sermaye ile ilgili riziko da azalmış olur<sup>(28)</sup>.

Çokuluslu işletmeler ülke dışında daha fazla projelere girmeye ve daha fazla konuda ve bölgede çalışmayı arzularlar. Sermaye yapıları bu projeleri finanse edecek güçte olmayabilir. Ortak işletme kurmak suretiyle sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

Çokuluslu işletmenin başarı sağlaması için bazı faktörlere ihtiyacı vardır. Bunlar gerekli hammadde, yetişmiş personel, pazarlama yeteneği başarılı bir dağıtım sistemi ve yetişmiş orta ve üst basamak yöneticilerdir.

Çokuluslu işletmeler ortak işletme kurma yoluyla faaliyet gösterdikleri ülke hükümetiyle iyi ilişkiler kurabilirler. Bu işletmeler çeşitli sektörlerle

(28) ÖZALP, A.g.e., s. 53.

hükümetle ilişkiler kurar, vergi ödeme, personel çalıştırma, işletmeyi büyütme, yeni yatırımlar vb. Bu politikaları ülke hükümetiyle iyi ilişkiler kurma yoluyla elde edebilir.

Çokuluslu işletmeler ortak işletme kurarken işletme merkezinin temel yönetim felsefesine uygun hareket eder. İşletmeler ortak işletme kurarken bazı tercihler yaparlar. Bu tercihleri şöyle sıralayabiliriz.

- Bazı işletmeler ortak işletme kurma yoluna gitmezler veya doğru bir ifadeyle %100 mülkiyete sahip olunan işletme kurmak isterler. Dünyanın en büyük işletmesi arasında sayılan dev işletmelerinden IBM ve GM örnek olarak verilebilir.

Diğer bazı işletmeler ilke olarak ortak işletme kurma yoluna gitmemekle beraber bazı zorunluluklar karşısında ortak işletme yolu seçerler. Faaliyet göstereceği ülkeden kuvvetli baskıların gelmesi çokuluslu işletmeleri bu yola itmektir. Özellikle faaliyet gösterilen ülkenin hükümeti politik baskılar yapmakta veya mahalli ortaklık için ülke içi baskılar ortaya çıkmaktadır. Japonya, Hindistan ve Meksika'daki uygulama buna örnek olarak gösterilebilir. Bu çeşit işletmelere örnek olarak Amerikan işletmesi olan Du Pont gösterilebilir.

- Üçüncü olarak bazı çokuluslu işletmeler %100 sermaye sahipliğini tercih etmelerine rağmen esnek bir politika izlerler. Bu politikaları ülkenin özelliği yeteri mahalli işletme bulmaya, mahalli yöneticiler bağlıdır.

Örneğin Amerikan Cyanamid işletmesi %100 sermaye sahipliğini tercih eder. Başarılı ortaklar bulması ve kârlı bir projenin varlığı ortaklık kurma yoluna gitmesini sağlamaktadır<sup>(29)</sup>.

(29) ÖZALP, A.g.e., s. 56.

Çokuluslu işletmeler ortak işletme kurarken ortaklık payı önemli bir sorun olmaktadır. Çokuluslu işletme ortaklık kurarken sermayenin ne kadarına sahip olacağı konusu önem kazanmaktadır. Çokuluslu işletmelerin ortaklık payları %2'den %100'e kadar değişmektedir.

Bazı çokuluslu işletmeler %50'den fazla sermayeye sahip olmayı isterler, bu politika çoğunlukla takip edilmektedir. Çokuluslu işletmelerin bu yöntemi uygulamalarındaki temel neden mülkiyet stratejisinin yönetim fonksiyonlarıyla yakından ilgili olmasındandır.

Çokuluslu işletmeler ülke dışı faaliyetlerinde %190 mülkiyete sahip oldukları şube açma, %70 veya %50 veya %20 ortaklık kurma yoluna giderken bazı etkenleri ve değişkenleri dikkate alır. İşletmeler hem genel politikalarını hem de her ülke için ayrı saptadıkları politikalarda bazı etkenler düşünülür. Çokuluslu işletmelerin bunları bir ülkede %50'den fazla mülkiyette ısrar ederken başka ülkede %20 - 30 ortaklığa girdikleri görülmektedir. Çokuluslu işletmelerin mülkiyet stratejilerine tesir eden faktörleri şöylece sıralayabiliriz:

#### **- Faaliyet Gösterilen Ülke**

Çokuluslu işletmeler dünyanın değişik bölgelerinde sayısı oldukça kabarık olan ülkelerde faaliyet göstermektedirler. Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri totaliter rejim uygulayan ülkeler hariç diğer gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerde meydana gelmektedir.

### - Faaliyet Gösterilen Ülkenin Tutumu

Bazı ülkeler yabancı sermayeye karşı sert tepkiler gösterirken diğer ülkeler daha esnek bir politika takip ederler. Çeşitli ülkeler çıkardıkları kanunlarla yabancı işletmelerin faaliyetlerin sınırlamışlardır.

Özellikle az gelişmiş ülkelerde yabancı sermaye düşmanlığı çokuluslu işletmelerin rahat hareket etmelerini engeller. Bu ülkelerde hükümet yetkilileri çokuluslu işletmelerin şube açmalarına pek izin vermezler.

### - Mahalli İşletmelerin Seçimi

Faaliyet gösterilen ülkede uygun ortak bulma oldukça zordur. Mahalli ortakların bulunma durumu işletmelerin ortaklık davranışları ve çıkar düşünceleri kurulan işletmenin başarısında olumsuz sonuçlar yaratabilir. Çokuluslu işletmenin ortak bir işletme kurması bazı engellerin ortaya çıkacağını önceden kabul etmesi gerekir. Bugünkü koşullar içinde başarılı bir ortak ileride işletmenin başarısını önleyen bir etken olabilir.

### - Çokuluslu İşletmenin Üst Yönetiminin Düşüncesi

Çokuluslu işletmenin üst yönetimi yaptığı genel plânlamada hangi koşullarla ülke dışında faaliyet göstereceğini saptar. bu plan çerçevesi içinde mamuller üreten işletmeler bazı mamullerin üretiminde şube açma yolunu tercih ederler, bazılarında ise ortaklık yolunu seçerler. Diğer bir durum ise faydalı olacağına inandığı zaman çokuluslu işletmeler %20-30 arasında ortaklığa girebilir. Burada önemli olan nokta üst yönetimin düşüncesidir.

## Üçüncü Bölüm

### ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİM SORUNLARI

Yönetim kavramı son yüzyılda büyük bir gelişme göstermiştir. Yönetimi incelediğimizde tarihinin çok eski olduğunu görürüz. İnsanların bir arada yaşamaları ve bazı işleri yapmaları bir kısım yönetim faaliyetlerini gerektirir. Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma tarihlerine şöyle bir göz atan kimse yönetimle ilgili sayısız sorunla karşılaştığını görecektir. Örneğin, Eski Mısır'da vergilerin toplanması, yol ve barajların yapılması ve sulama kanallarının denetimi ile ilgili geniş çaplı ve gelişmiş bir yönetim sisteminin varlığını biliyoruz. Yeni olan yönetim değil yönetim tekniklerindeki gelişmedir<sup>(1)</sup>.

İşletmeler devamlı bir değişim ve gelişme içindedir. Bu değişimi çeşitli faktörler zorlamaktadır. Bu faktörler tüketiciler, faaliyet gösterilen ortam, devlet ve işletmenin kendisidir. Yönetimde bir gelişme ortam, devlet ve işletmenin kendisidir. Yönetimde bir gelişme ve değişme olmazsa işletme bazı haklı isteklere cevap veremez duruma düşer. İşletme içindeki bireylerin çabalarını en iyi şekilde organize etmek yönetimin görevidir. Bu zor, çelişkili ve önemli bir görevdir. Yönetim statik durumdan kurtulduğu ölçüde bu istenen durumları karşılayabilir.

---

(1) İnan ÖZALP, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996, s. 61.

Birçok uygulamacı ve teorisyen yönetimin gelişmesine büyük katkıda bulundu. Fakat bu konuda derinlemesine bir yönetim düşüncesi getiren kimse yönetimin babası olarak bilinen ve bilimsel yönetimi getiren Frederick W. Taylor'dur. Taylor hareket ve zaman etüdlerini geliştirirken Elton Mayo ekonomik faktörleri bir tarafa bırakarak psikolojik faktörler üzerinde durmuştur. Daha sonra yönetim bilimiyle uğraşan diğer düşünürler bu fikirleri geliştirmişlerdir. Bugün bu üç işletme önderinin fikirlerini yeni geliştirilen teoriler nedeniyle canlılığını kaybetmiştir. Bu konuda Peter F. Drucker şöyle demektedir. "Evlatların babalarına isyan etmeleri olağandır. Son yirmi-otuz yıl içinde Frederick Taylor'a karşı bir isyan hareketi bizi şaşırtmamalıdır<sup>(2)</sup>." Her geçen gün yeni teoriler ortaya atıldığından yönetim biliminin hızlı gelişimi bu teorilerin eskimesi sorununu doğurmaktadır.

Yönetim bilimindeki hızlı gelişme yöneticilerin de bu gelişmeye ayak uydurmasını gerekli kılar. Yöneticiler işletmelerinde en son yönetim gelişmelerini izleme zorundadırlar. Bu yeniliklerin işletmeye kazanılmaması başarısızlığın bir nedeni olabilir. Bugün işletmelerin bünyesinde sürekli bir şekilde değişme olduğunu görmekteyiz. Büyümenin bir gereği olan artan değişim hızı işletmeler için önemli bir sorun olmaktadır. Değişiklikler yöneticilerin sahip oldukları bilgileri ve maharetleri tehdit etmekte bu durum yöneticilerin eskimesini artırmaktadır<sup>(3)</sup>.

Her kuruluş karar vermek için metodlara, faaliyetlerin denetim ve koordinasyonuna, haberleşme mekanizmasına gerek duyar. Her kuruluş yönetime ihtiyaç gösterir. Bazı yöneticiler kuvvetli, bazıları ise zayıftır.

(2) ÖZALP, A.g.e., s. 62.

(3) ÖZALP, A.g.e., s. 62.

Bugün işletmelerin yöneticileri değişmelerle en kısa zamanda uyacak biçimde kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Teknolojik gelişim baş döndürücü hızla ilerlerken geleneksel faaliyet yöntemlerini uygulamak başarısızlığın temel nedenidir. Teknolojik gelişme ile üzerinde durulan bir başka konu yönetim know-how'ıdır. Az gelişmiş ülkelerde tam yanlış olmasa bile eksik bir yaklaşım az gelişmişliğin tamamen sermaye yeterliliğine bağlanmasıdır. Gerçe az gelişmiş ülkelerde sermayenin yetersizliği söz konusudur. Fakat en büyük eksik bu ülkelerin yönetim becerisinden yoksun olmalarıdır. Ayrıca teknolojik gelişmelere uzak kalmalarıdır. Gelişmiş ülkeler arasında bile yönetim know-how'ı yönünden büyük farkla vardır. Avrupa ve Amerika'nın yönetim becerisi açısından farklı oluşu örnek olarak verilebilir. Yönetime kantitatif yaklaşımlar yapılması, kompüterlerin geniş çapta kullanılması konuya yeni bir açıdan bakmayı gerektirmektedir. Artık uluslararası haberleşmeyi düzenleyecek grupların ihtiyaçlarını sağlayacak ve bunların çabalarını kolaylaştıracak yöneticilere ihtiyaç vardır<sup>(4)</sup>.

Genel olarak ulusal işletmelerde yönetim sorunları işletmelerin büyüklüğü ve büyüme oranı ile yakından ilgilidir. Büyümeyle beraber işletmelerin karşılaştıkları sorunların artması yönetimin konuya daha yakın bir yaklaşım yapmasını zorunlu kılar. Büyük işletmelerde temel yönetim sorunu gelişmeye uyabilmektedir. Büyük işletmelerde ortaya çıkan ortak sorun yönetimin başarılı olması bu sorunlara nasıl ve kimler tarafından çözüm bulunacağı ve hangi yöntemlerin uygulanacağıdır.

Büyük işletmelerin yönetimi ve işleyişi üzerinde ilk önemli sayılacak araştırma Alfred P. Sloan Jr. tarafından yapıldı.

---

(4) ÖZALP, A.g.e., s. 63.

General Motors işletmesinde başkanlık yapan Sloan araştırması sonunda üst yönetimin sorumluluğu ilgili bazı sonuçlara ulaştı. Yalnız GM değil başka büyük işletmeler de sorunlara çözüm yolu bulmak için bazı girişimlerde bulundular. Daha önceki çalışmalarda yönetim sorunlarının kâr elde etmeye dönük şekilde incelenmesi hakim bir düşünce idi. Tek ilke kârdır teorisinin geçerliliği bugün azalmıştır. Artık işletmenin üretim kapasitesi, satış hacmi, varlıkların likiditesi, toplumla ilişkiler, büyüme, yönetim becerisi, teknolojik gelişim, işletme için önemli birer faktör haline gelmiştir.

İşletmelerin başarısı bir bakıma yönetimin başarısına bağlıdır. İşletme nasıl bir yönetim stratejisi seçeceğine saptarsa daha iyi bir seçim yapma olanağına sahip olabilir.

İşletme içinde yönetimin başarısını yakından izleyen çıkar grupları (hissedarlar, çalışanlar, sendikalar ve devlet gibi) vardır. Bu grupların isteklerinin bir ölçüde en iyi şekilde tatmin etmek yönetimin görevidir. Hammaddenin en ucuz ve kaliteli şekilde satın alınması, üretim faaliyetinin en verimli şekilde yapılması, işletmeye kalifiye olan ve yenilik getirebilecek personelin seçimi, yönetimin üst kademelerine yararlı yöneticilerin getirilmesi, iyi bir organizasyon yapmak ve bölümler arasında tam bir ahenk kurulması ve etkin bir denetim sistemi yönetimin sorumluluğuna giren konulardır.

Bu sorunlar her ulusal işletmenin karşılaştığı ve yönetimin çözüm bulması gereken sorunlardan bazılarıdır. Bu sorunlar dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun büyük bir farklılık göstermeyebilir. Ancak ülkeye bakılmaksızın işletme yönetimi bu sorunlara çözüm yolu bulmak zorundadır. İşletmelerin uyguladıkları yönetim teknikleri Amerika'da veya

Japonya'da büyük farklılık göstermeyebilir. Bu durumda ulusal işletmeler ile uluslararası işletmelerin yönetim sorunları büyük farklılık göstermeyebilir. Uluslararası alanda bu durumu yaratan işletmenin faaliyet gösterdiği çevrelerin farklı özelliğe sahip olmasıdır. Konuştukları dil, inandıkları din, örf ve adetleri, zevk ve tercihleri ile gelirleri birbirinden farklı olan toplumlarda faaliyet gösterecek işletmeler çeşitli zorluklarla karşılaşılır.

Çokuluslu işletmelerin yöneticileri bazı kararlar almak zorundadırlar. Hissedarların en yüksek çıkar sağlamaları için işletmenin varlıklarını, çabalarını ve zamanını ne şekilde değerlendireceği yönetim tarafından bilinmelidir. Aynı zamanda şu aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır.

- Dünyanın neresinde mamuller pazarlamalıdır ki satışlarda hızlı ve kârlı bir artış sağlansın?
- Dünyanın neresinde en iyi araştırma ve geliştirme ile optimum maliyet sağlanabilir.
- Mamullerimiz nerede yapılmalıdır ki Amerika dahil olmak üzere bütün belli başlı pazarlarda rekabet edelim<sup>(5)</sup>.

Dış pazarlara çıkmak isteyen bir işletmenin yönetimi bu sorulara cevap arar. Ancak bütün alternatifleri değerlendirdikten sonra ülke dışı fırsatları düşünür.

Ülke dışına çıkmaya karar veren ve faaliyet göstereceği bölgeyi seçen bir işletme için sorunlar bitmiş değildir. Ülke dışında faaliyet gösterirken yönetim biçiminin belirlenmesi ve ülke dışı faaliyetlerin nasıl yürütüleceğinin bilinmesi gereklidir.

(5) ÖZALP, A.g.e., s. 65.

İşletme yönetimi merkezi bir sistem uygulayabilir. Kendi ülkesindeki yönetim tekniklerini diğer faaliyet gösterilen ülkede uygulamak yolunu seçebilirler. Fakat çokuluslu işletmelerin çoğunluğunu “mahalli sorunlar en iyi biçimde mahalli olarak çözülür” düşüncesiyle denizaşırı yönetime geniş yetki devretmek suretiyle başarısızlığa uğramaktadırlar<sup>(6)</sup>. Özellikle bütün dünyayı bir faaliyet alanı haline getiren büyük çokuluslu işletmeler için yönetim çok karmaşık hale gelir.

Çeşitli nedenler çokuluslu işletmelerin yönetim sorunlarıyla karşılaşmalarına yol açmaktadır. Finansmandan ülke hükümetlerinin baskı politikalarına kadar çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin karşılaştıkları sorunların çelişkiliği ve değişik ortamlarda değişik özelliğe sahip olması işletme yöneticilerini zor durumda bırakmaktadır. Geniş bir alanda faaliyet gösterirken üst yönetim çokuluslu işletmenin organizasyon plânlaması ile içe dönük işletmenininki arasında çok farklar olduğunu anlar. Çeşitli nedenlerle (mahalli hukuki istekler, vergi üstünlükleri, finansal denetim ihtiyacı) çokuluslu hale gelen işletme yeni bir hukuki organizasyon meydana getirmek zorundadır.

Çokuluslu işletmeler yalnız kaynak ve becerileri transferini yapmakla kalmazlar aynı zamanda bunların diğer ülkelere uyumunu sağlarlar.

Çokuluslu işletme yönetiminin karşılaşılabileceği sorunların en çok faaliyet gösterilen ülkeden gelmektedir. Yabancı sermayeye karşıt bir tutumun yanında değişik özelliğe sahip ülkelerde faaliyet göstermek işletme yönetimini zor durumda bırakmaktadır.

---

(6) ÖZALP, A.g.e., s. 66.

Uluslararası yönetim tekniklerinin ve teknolojinin transferi kolay başarılan bir iş değildir. William Newman bu konuda şu soruyu sormaktadır. “Yönetim ihraç edilebilir mi?” Gerçekten diğer ülkelerde kültür ve davranışların farklı oluşu yönetim tekniklerinin ihraç edilmesini zorlaştırmaktadır. Ülkelerarası uzaklık, kültür, milliyet gibi faktörler yönetim tekniklerinin uygulanmasında yönetim faktörlerine daha yakından ilgilenmeyi gerektirir<sup>(7)</sup>.

Ülkeler arasındaki uzaklık haberleşme yönünden zaman ve para kaybına neden olur. Söz gelişi Amerikan çokuluslu işletmelerin yatırımlarda daha ziyade Latin Amerika’yı seçmelerinin nedenlerinden biri ve en önemlisi yakın oluşudur.

Çokuluslu işletmelerin yönetim sorunları başlıca üç bölümde incelenebilir. Birincisi uluslararası faaliyetlerin plânlanması ikincisi planlanan faaliyetlerin başarıya ulaşması için uluslararası organizasyon ve bu organizasyonun başarıya ulaşması için personelin tedariki. Bu üç safhada çokuluslu işletmeler çeşitli sorunlarla karşılaşır.

## 1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN PLANLAMA İLE İLGİLİ SORUNLARI

Çokuluslu işletmelerin yönetim ile ilgili sorunları planlama ile başlar. Uluslararası faaliyetlerin planlanması oldukça zor bir iştir. Planlama ilkelerinin işletmelere uygulanması bazı teknikleri gerektirir. Planlamanın başarısız olması organizasyonun başarısızlığı sonucunu doğurur bu nedenle işletmeler planlama fonksiyonuna büyük önem verirler. Planlama sadece çokuluslu işletmelerde değil aynı zamanda ulusal işletmelerde de büyük

(7) ÖZALP, A.g.e., s. 67.

önem taşır. İşletme stratejisinin etkenliği planlamanın bir fonksiyonudur. Çokuluslu işletmelerin plânlama ilkeleri ve sorunlarını incelemeden önce genel olarak planlamayı ele almakta yarar vardır.

### 1.1. Planlama Kavramı

İşletmeler kuruluşundan en ileri düzeydeki faaliyetlerine kadar planlamaya önem verirler ve ihtiyaç duyarlar. Planlama günlük hayatımıza kadar girmiştir ve yapılacak işlerin bir plan dahilinde yapılması iyi sonuçlar vermektedir. Planlama genel anlamıyla sahtanan amaçlara ulaşmak için bilinçli bir faaliyet biçiminin seçimidir. Planlama işletmenin organizasyonu ve denetimi için organik fonksiyonlardan biridir.

Planlamanın çeşitli özellikleri vardır. Bu özelliklere sahip olmayan bir planlama biçimi ile işletmenin başarıya ulaşması çok zordur. bu özellikler şunlardır<sup>(8)</sup>:

1. Planlama ilk yönetim fonksiyonudur. Organizasyon veya denetimden önce gelir. Yöneticiler iyi bir plan yapmadan organizasyon kuramazlar ve organizasyonda görev alacak alt ve üst kademe yöneticilerini seçemezler. Planlama aynı zamanda ne biçim organizasyon ilişkisinin seçileceğini saptar. Denetim planlanan hususların gerçekleşme derecesini tayin ettiğine göre plan yapmadan denetim gerçekleşemez.
2. Planlama devamlı bir çabayı ifade eder. Her işletme faaliyetinin gerisinde bir plan olmalıdır. Temel planlar meydana getirildiğinde sayısız ve detaylı planlar hazırlanır.

---

(8) ÖZALP, A.g.e., s. 69.

3. Planlama geleceği dönüktür. Planlama ilerde yapılacak işlerin ve faaliyetlerin önceden tahmin edilmesidir. Planlamayı zorlaştıran faktör gelecekte meydana gelecek olayların önceden tahmin edilme güçlüğüdür. İlerideki durumların tahmini zordur. Devamlı olarak değişen koşullar planlamanın başarısını azaltır.
4. Planlama işletme için zorunlu bir faaliyettir. Organizasyonun belli kademelerini ilgilendiren bir çaba değildir. Bir planın sonuçlanması için organizasyonda bütün çalışanların personel bir katkıda bulunması gerekir. Planlama yönetimin her kademesinde çalışan personelle başarıya ulaşır. İşletmenin genel müdüründen formene kadar herkes bir katkıda bulunur.
5. Planlama riskli bir iştir. Gelecekte meydana gelecek olaylarda belirsizlik nedeniyle planlama ile büyük riskler doğar.

## 1.2. Çok Uluslu İşletmelerde Planlama

Çokuluslu işletmelerde planlama her safhada (imalat, lisans ülke dışında üretim vb.) önem taşır. İşletme ulusal veya uluslararası olsun planlama fonksiyonu yönetim başarısı için kilit unsurdur. İyi bir planlamanın yapılamaması organizasyonun başarısını engeller. Planlama geleceğe dönük olması nedeniyle belirsizlik ve riskleri kapsar. Çokuluslu işletmelerin planlamasından farklı bazı unsurlar vardır. Bunların incelenmesi konuyu açıklamak açısından yararlıdır<sup>(9)</sup>.

Yukarıda görüldüğü gibi çeşitli ortamlarda değişik faktörlerin varlığı uluslararası planlamayı karmaşık hale getirmektedir. Uluslararası ekonomik değişmelerin hızlanması bunun yanında politik baskılar çokuluslu işletmeleri planlama ile ilgili faktörleri daha dikkatli bir şekilde

(9) ÖZALP, A.g.e., s. 70.

değerlemeye itmiştir. Çokuluslu işletmeler gelecekteki faaliyetlerden başarı elde etmeyi ümit ederler. Bunu sağlamak için yönetim, personel, teknik ve işletme know-how'ı fonlar ve diğer varlıklar gibi çeşitli kaynakları en verimli bir şekilde değerlendirmeyi isterler.

Çokuluslu işletmeler genel bir strateji ve disiplin altında çalışan bütün dünyaya yayılmış çeşitli kuruluşlardan meydana gelmiş bir varlıktır. İşletme merkezi bu mekanizmanın beyni gibidir. İşletme merkezi ülke dışında yatırımların nerede yapılması gerektiğini planlar. Faaliyet için uygun yerler arasında tercihler yapar, bu genellikle çeşitli bölgelerin özellikleri hakkında toplanan verilere göre yapılır. Faaliyet bölgelerinden sonra hangi faaliyetlerin yapılacağı planlanır. Çokuluslu işletme aynı zamanda ihracat, lisans veya direkt yatırım gibi çeşitli yönetim faaliyetleri ile ilgili planları yaparlar. Dış ülkelerdeki mevcut pazarlar ve pazarlardaki dağıtım kanalları incelenir. İşletmenin personel durumuyla ilgili planlar yapılır. Ülke içi ve ülke dışı faaliyetler için gerekli yönetici, teknik eleman ve işçi miktarı saptanır.

Ayrıca işletmenin finansal durumu ile ilgili plânlar hazırlanır. Ülke dışı yatırımlar için gerekli olan sermaye ve dış kaynaklardan elde edilecek fonlar ülke dışında elde edilen kârların tekrar yatırıma sokulacak ve transfer edilecek miktarı belirlenir<sup>(10)</sup>.

### 1.2.1. Çok Uluslu İşletmelerdeki Planlama İlkeleri

Çokuluslu işletmeler ülke dışı faaliyetlerinden başarı elde etmek istiyorsa planlama çabalarına ağırlık vermelidir. Bunu sağlamak için şu ilkeler dikkate alınır.

---

(10) ÖZALP, A.g.e., s. 72.

1. İşletmenin stratejik planlamayı iyi bir şekilde yapılmalıdır. Özellikle uluslararası düzeyde başarı sağlamak isteyen ve gelecekte büyüme düşüncesinde olan çokuluslu işletmeler işletmenin başarısını sağlayacak şekilde planlama yapılmalıdır. Özellikle bütün dünyayı tek bir pazar haline getiren çok büyük işletmeler meydana gelecek değişiklikleri kapsayacak şekilde planlamaya gitmelidirler.

2. Çokuluslu işletmeler genel ve geniş kapsamlı planlar yapmalı, ana işletme ve dış ülkelerdeki şubeleri kapsayacak şekilde plan hazırlamalıdır. Plan uzun, orta ve kısa dönemde işletmenin organizasyon yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve esnek bir biçimde olmalıdır. Şubelerin değişik politik ve ekonomik ortamlarda rolünü ve değişik ülkelerdeki değişik baskısını dikkate almalıdır.

3. Çokuluslu işletmelerde planlama faaliyeti ana işletmenin üst yönetiminden gelmelidir. İşletmede karar alma yetkisine sahip olması bakımından planlamanın en üst seviyede yapılması daha iyi sonuçlar verir.

4. İşletmenin genel planlaması ile bölgesel planların çelişkiler meydana getirmemesi gerekir. Genellikle tüketim malları üreten işletmelerde bu durum önem kazanır. Bu işletmeler planlamayı yaparken çeşitli ülkeler dikkate alınarak ülkeler düzeyinde planlama yapılmalıdır. Böylece mahalli şartları işletme merkezinin bilmemesi ile ortaya çıkacak hatalar en az seviyeye indirilebilir. Örneğin herhangi bir meşrubat hakkındaki tercihler Danimarka'da ve Brezilya'da birbirinden çok farklıdır. mahalli düzeyde planlama yaparak genel planlamanın başarılı olması sağlanır.

5. Her yönetici, yönetici olduğu kadar planlamacı da olmalıdır. Planlar organizasyonun tüm ihtiyaçlarının önemine göre yapılmalıdır. Diğer bir deyişle plan hiyerarşinin en alt kademesinden en üst kademesine kadar olmalıdır.

6. Planlar dinamik bir karaktere sahip olmalıdır. Çeşitli faaliyet bölgelerinde yönetim ve teknik know-how'ını transfer edecek şekilde planlamay gidilir. Ayrıca şubelerin kurulduğu ülkelerde üretim tesisleri kurma, araştırma geliştirme faaliyetini yürütme ve maliyet azaltıcı işlere girişilir.

### **1.2.2. Çok Uluslu İşletmelerde Uygulanan Planların Zaman Bakımından İncelenmesi**

Çokuluslu işletmeler faaliyetlerinde başarı sağlamak için bünyelerine en uygun bir planlama biçimi seçme zorundadırlar. Böyle bir tercih çeşitli değişkenlere bağlıdır: İşletmenin faaliyet konusu, büyüklüğü, üst yöneticinin düşüncesi faaliyet bölgeleri ve ülkelerin çeşitli özellikleri vb.

Çokuluslu işletmeler tarafından uygulanan planlar genellikle kısa dönemi kapsayan taktik planlama ile uzun dönemi kapsayan stratejik planlamadır.

#### **- Taktik Planlama**

Çokuluslu işletmenin kısa dönemdeki amaçlarını sağlamak için yapılan ve stratejik planlamaya yardımcı olan bir planlama biçimidir. En belirgin özelliği kısa dönem için yapılmasıdır. Taktik planlama çok detaylıdır. İşletmenin karşılaştığı meselelere çözüm bulmak için yapılır ve

bu özelliği ile ileriye dönük değildir. Bütün yönetim kademelerini ilgilendirir. İşletme merkezinden şubelere kadar bütün yönetim basamaklarını içine alır. Faaliyet bütçeleri ile ilgili projelerde muhasebe verilerini toplar ve ülke dışındaki her bölüm için sermaye akışını ele alır. Ayrıca üretimin çeşitlenmesi, materyal akımı envanterin terkihi, yeni tesislerin yapılması, makinelerin yenilenmesi, işgücü politikasının tayini malların satışı taktik planlamada yer alır. Taktik planlamada geniş bir kadro görev alır. Bunun temel nedeni taktik planlama çokuluslu işletmelerin en alt kademelerine kadar inebilmektedir. Çokuluslu işletmeler uygulamalarında da görüldüğü gibi ik yaklaşımdan birini seçmektedirler. Birincisi kısa süreli olan taktik planlar (3 ay, 6 ay veya 1 yıl süreli) yapılır ve bunlardan stratejik planlamaya gidilir. İkincisi ise uzun devreli planlar yapılır ve sonra stratejik planlama için gerekli taktik planlama yapılır. bu iki yaklaşımdan biri seçilirken işletmenin içinde bulunduğu koşullar dikkate alınır. Örneğin IBM belli başlı fonksiyonlar itibariyle (pazarlama, üretim, personey, hizmet ve finansman) yedi yıllık planlar yapmaktadır. Plan çeşitli değişkenleri kapsar, mamuller coğrafik bölgeler itibariyle koordine edilmiştir. stratejik plandan iki yıllık taktik planlara geçilir<sup>(11)</sup>.

### - Stratejik Planlama

Çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini yürütürken üzerinde durdukları temel sorun işletmenin başarılı olması için stratejik planlama yapmalarıdır. Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri uzun dönemi kapsadığından stratejik planlamaya olan ihtiyaç önem kazanır. Çokuluslu işletmelerde stratejik planlama ülke dışında risklerle, fırsatlarla ve sorunlarla belli dönemlerde ilgilenmek için yapılan sistemil bir yaklaşımdır. Çokuluslu işletme stratejik planlama yaparken bazı sorulara cevap arar.

(11) ÖZALP, A.g.e., s. 75.

İşletme planlama devresini hangi boyutlara göre saptayacaktır? Kârlılık ve büyümede işletme hangi ilkeleri geliştirecektir? Çeşitli ülkelerde nasıl işletme tipi ve mamul çeşidi ortaya koyacaktır? Yeni mamuller için mevcut pazarlar nelerdir? Ülke dışında hangi tip işletme faaliyetleri yürüteceklerdir? Ülke dışı riskler nasıl en az seviyeye indirilebilecektir? Dış ülkelere teknoloji ve yönetim know-how'ı hangi yöntemlerle transfer edilecektir? Ülke dışındaki değişik koşullara ve politik değişimlere işletme kendini nasıl uydurabilecektir.

Stratejik plan yapılırken işletme içi faktörler ve işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki çevresel faktörler incelenir. Daha sonra amaçlar saptanır ve bu amaçların sağlanması için politika belirlenir.

#### **- Stratejik Planlamadaki Yaklaşımlar**

Çokuluslu işletmeler stratejik planları yaparken iki önemli yaklaşımdan birini seçerler. Bu yaklaşımlar merkeziyetçi ve ademi merkeziyetçi yaklaşımlardır. İşletmenin uygulayacağı sisteme etki eden bazı faktörler vardır. Bunların dışında çokuluslu işletmenin üst yönetimin stratejik planlama hakkındaki düşünceleri gelir. Bazı çokuluslu işletmelerde üst yönetim karar vermede tam bir merkeziyetçi sistem uygulamaktadır. Bu durumda bütün yan kuruluşlar bir şube olarak düşünülmemekte ve yan kuruluşların yöneticileri planlama ile ilgili emirleri üst yönetimden almak suretiyle plan uygulayıcıları olmaktan öteye gidememektedirler.

Diğer çokuluslu işletmelerin üst yöneticileri ülke dışı kuruluşlara geniş yetki vermektedirler. Çeşitli ülkelerdeki şubeleri yönetenler geniş serbestiye sahiptirler. Fakat en çok uygulanan yöntem denetim serbestisidir. Bu yöneticilere geniş yetki verilmiş bazı kazançlarda üst yönetim müdahale

edebilmektedir. Söz gelişi işletmenin finansal kaynakları, kâr transferi uluslararası pazarlama vb.

İkinci önemli faktör işletmenin organizasyonudur. Genellikle uygulanan yöntem üst yönetimin şubelerin faaliyetleri ile ilgili plânları genel stratejik planlama ilkeleri içinde tayin etmesi ise de işletmenin organizasyon tipi plânlamanın merkeziyetçi veya ademi merkeziyetçi olmasına etki eder.

Üçüncüsü şubelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerin özellikleri, merkeziyet veya ademi merkeziyet sisteminin seçimine etki eder.

Çeşitli bölgelerdeki hukuki, ekonomik, sosyal ve kültürel koşullar plânlamanın genel merkezden yapılmasına imkân sağlamayabilir. Ülke dışı faaliyetleri için %100 mülkiyete sahip olunan şubeler açmak üst yönetim tarafından plânlanırsa diğer ülkelerin bunun aksi yönde uygulamaları varsa merkeziyetçi plân işlemez duruma düşebilir<sup>(12)</sup>.

Çokuluslu işletmelerin dış ülkelerdeki faaliyetlerinde aşağıdan yukarıya doğru stratejik planlamaya gitmelerinde etkili olan faktörleri kaynak itibarıyla iki bölümde inceleyebiliriz:

1. İşletmeye dönük olanlar: İşletmenin özelliğine göre ortaya çıkanlar; örnek olarak işletmenin faaliyet konuları, büyüme durumu, ülkedışı tecrübesi vb.

2. Ülkeye dönük olanlar: Çeşitli ülkelerdeki koşullar etken olmaktadır. Değişik ülkelerin hukuki, ekonomik, sosyal, rekabet, vergi sistemi önemli rol oynar.

---

(12) ÖZALP, A.g.e., s. 77.

Bazı çokuluslu işletmeler plânlamada yukarıdan aşağıya doğru olan sistemi benimsemektedirler. Merkezîyetçi plânlama sisteminde genel amaçlar saptanmak suretiyle plânlamaya gidilir. Çeşitli üniteler için amaçlar belirlenir. Bu üniteler değişik fonksiyonel alanlarda genel plan çerçevesinde daha detaylı planlar geliştirirler. Şube yöneticileri uzun dönem planlamasına yabancı olduklarında veya kapasiteleri yeterli olmadığı zaman merkezîyetçi tutum daha elverişlidir.

Çeşitli konularda faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler tarafından yapılan planlarda üst yönetime inisiyatif tanınmaktadır. Özellikle üretilen malın teknik yapısının gereği yukarıdan aşağıya doğru bir hareket gereklidir<sup>(13)</sup>.

### 1.2.3. Çok Uluslu İşletmelerde Uygulanan Planlama Modelleri

Çokuluslu işletmelerde üst yönetim için en önemli iş, işletmenin ülke dışı faaliyetlerini saptamasıdır. Bunu yapmak için işletme mevcut durumunun ne olduğunu ve işletmenin genel gidişinin ne yönde olduğunu ve ileride neler yapmak istediğini belirlerse başarı imkanına sahip olacaktır. Burada önemli olan durum üst yönetimin inisiyatifine ihtiyaç olduğudur. Üst yönetim planlama ile ilgili temel ilkeleri saptarlar. Bu ilkelerin başarılması çeşitli yönetim basamaklarının bir görevi olur. Ülke dışı faaliyetleri ile ilgili planlama yapılırken bazı safhalardan geçme zorunluluğu vardır. Bu safhalar işletme için hayati öneme sahiptir.

Birinci yapılacak iş işletmenin genel amaçlarını saptamaktır. Üst yönetim işletmenin politikalarını, amaçlarını ve dünya düzeyindeki faaliyet stratejilerini belirler.

---

(13) ÖZALP, A.g.e., s. 80.

Çokuluslu işletmenin üst yönetimi ülke dışı faaliyetlerinin planlamasında bir model seçerken şunları dikkate alır.

1. Ülke dışında ne gibi ekonomik değişmelerin olduğu araştırılır. Özellikle çokuluslu işletmenin faaliyet göstermesi düşündüğü ülkelerdeki ekonomik değişiklikler önemlidir.
2. Hangi ülkelerde araştırma ve geliştirme yapma düşünülmektedir. Bunun saptanması gerekir.
3. Ülke dışında hangi malların üretimi düşünülmektedir? Bu malların diğer ülkelere uygunluğu nedir? Ülke içinde üretilen mallarda ne gibi değişiklikler yapılmalıdır?
4. Ülke dışına gönderilecek personelin seçimi nasıl yapılacaktır. Bu personelin eğitimi için ne gibi yöntemler düşünülecektir.
5. Ülke içi ve ülke dışı personelin moral durumu nasıldır?
6. Ülke içinde uygulanan yönetim metotları ülke dışı için ne derece geçerlidir?
7. Ülke dışındaki faaliyetlerde rakipler kimlerdir? Bunların rekabet güçleri nelerdir? Uzun dönemde yeni rakiplerin ortaya çıkma ihtimali nedir?
8. Ülke dışındaki faaliyetlerden ne gibi bir teknolojik gelişme sağlanması istenmektedir? Ülke içi teknolojik gelişmeler hangi yöntemle ülke dışına transfer edilecektir?
9. Gelecekte dünyadaki politik gelişmeler hangi yönde olacaktır? Dünyanın jeopolitik durumu ne gibi gelişmeler göstermektedir?

Bütün bu sorulara cevap bulacak şekilde bir planlama modeli seçilir. Planlama modeli işletmenin genel felsefesini ve amaçlarını kapsar.

### 1.3. Çok Uluslu İşletmelerin Planlama İle İlgili Sorunları

Çokuluslu işletmeler her yıl ülke dışı faaliyetlerini artırmakta ve yeni yatırımlar için fırsat aramaktadırlar. Uzun dönem planlaması genellikle kabul edilen bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Uluslararası yönetim uygulamasında önemli gelişmeler olmasına rağmen çokuluslu işletmeler planlama fonksiyonuna gereken önemi vermemişlerdir. Ulusal faaliyetlerde planlama ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar uluslararası faaliyetlerde daha karmaşık durumları ortaya çıkarmakta, organizasyon, kadrolama ve denetim fonksiyonlarının başarısızlığına neden olmaktadır.

Son on yılda çokuluslu işletmelerin faaliyetleri sonunda başarısızlıkların fazla olması yöneticileri çokuluslu işletmelerin sorunların değerlemeye zorladı. Uluslararası planlamadaki başarısızlıkların temel nedeni uluslararası terübesizliğe bağlanabilir. Fakat sadece uluslararası alanda yeni faaliyete başlamış olmak başarısızlık nedeni değildir. İşletmelerin uyguladıkları yönetim teknikleri, değişik çevrelerin özellikleri, ülkelerin politik düşünceleri önemli bir etkidir. Bu durum işletmenin ulusal stratejisinin değişmesini gerektirir.

#### 1.3.1. Uluslararası Planlamadaki Başarısızlık

Uluslararası planlamaya başlarken ulusal uluslararası planlamanın, planlamanın bir devamı olarak düşünülmesi başarısızlık nedeni olmaktadır. Planlama ulusal olsa bile bazı sorunlar yaratır. Planlama ileriye dönük olduğu için belirsizlik nedeni ile saptanan amaçlara ulaşılmayabilir. Uluslararası koşullar çok daha farklı ve çeşitli etkenlerin baskısı altındadır. Yabancı dil, değişik yönetim atmosferi, çeşitlilik ve çeşitli ülke ve işletmelerle ilgili faktörler uluslararası planlamayı zorlaştırır ve

yeni sorunların doğmasına doğmasına neden olur, diğer taraftan uluslararası planlama genellikle biçimsel sorunlara karşı hassastır<sup>(14)</sup>.

Planlama konusundaki uygulamacılar ve bilim adamları uluslararası planlamayı ulusal planlamanın genişletilmiş şekli olarak düşünmüşlerdir. Uluslararası planlama alanında karşılaşılan başarısızlık uluslararası planlamaya daha dikkatli bir yaklaşım yapılmasını gerektirmiştir. Çokuluslu planlamada sorunları karmaşık hale getiren nedenler şöyle sıralanabilir.

Çokuluslu işletmeler planlamaya giderken ulusal ile uluslararası birimlerde planlamaya giderken bu hedefler tayin eder. Bu hedefler çoğu zaman birbirini tamamlayamaz. Böyle olunca çokuluslu işletmelerde hedef tayini zorlaşır.

Çeşitli çevrelerde belirsizlik yaratan nedenleri tahmin etmek zordur. Uluslararası faaliyetlerde çeşitli çevrelerde faaliyet gösterildiğinden olayların meydana gelmesini etkileyen değişkenleri bilmek zordur, bu değişkenler bilinse bile yaratacağı etkileri tahmin etmek imkansızdır. Ayrıca çeşitli değişkenleri ölçmede kullanılacak verilerin kalitesi çeşitli ülkelerde farklı olduğundan sorunlar yaratır.

Çokuluslu işletmelerin uyguladığı modellerin yarattığı sorunlar çokuluslu işletmeler, uluslararası faaliyetlerde uyguladıkları planlama modelinde çeşitli ülkelerde farklı kültürel yapı nedeniyle bazı sorunlarla karşılaşılır.

---

(14) ÖZALP, A.g.e., s. 84.

### 1.3.2. Planlama Hedeflerinin Seçilmesinde Ortaya Çıkan Sorunlar

Çokuluslu işletmenin üst yönetimi ile şubelerin hedefleri bazan uyuşum halinde olmayabilir. Genellikle uluslararası planlamada işletme merkezinin üst yönetimi planlama ile ilgili hususları saptamaktadır. Bu durumda karar verme en üst düzeyde yapılmakta ve şubelere yetki verilmemektedir. Bütün stratejik kararlar üst yönetimin bir görevi olduğunda şubelere yetki devredilmemektedir. Şubelerin yöneticileri planlamada aktif bir rol olan faktör olmaktan çıkıp plan uygulayıcısı durumuna düşmektedirler. Bu yöneticiler çevrenin yaptığı baskı ile üst yönetimin istekleri arasında kalmakta ve başarısız olmaktadır.

### 1.3.3. Stratejik Planlamada Aşırı Derecede Merkeziyete Gidilmesi

Uluslararası faaliyetlerin büyük bir karmaşıklık içinde olması ulusların planlamacıların dikkatli bir şekilde inceleyecekleri detaylı programlar yapmaya itmektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren dev kuruluşlarda bütün planlar işletme merkezinde yapılmakta ve stratejik planlamada aşırı derecede merkeziyetçi bir tutum içine gidilmektedir. Çeşitli yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde planlama modeli merkeziyetçi bir biçimde seçilmektedir. Dış ülkelerdeki pazarların seçilmesi, finansman imkanları ve yatırımlar, ülke dışı sermaye akımı, yönetici eçimi ile ilgili olarak yapılan planlamada merkeziyçi bir düşünce yer almaktadır.

Merkeziyetçi bir sistem uygulanmasının temel nedenleri mahalli yöneticilere güvenin az olması, işletmenin üst yönetim tarafından daha başarılı bir şekilde yönetilebileceği fikri, bütün dünya düzeyinde yeknesak bir stratejik planlama geliştirme düşüncesidir. Planlama ve prosedürler ve uygulamaları iyi bilinen bir dereceye kadar standratlaştırılmış konulardır.

Ulusal planlamada yer alan sorunlar uluslararası faaliyetlerde kendini daha çok gösterir. İşletmenin ülke içindeki tecrübelerinden faydalanmak yeterli olmayabilir. bir işletme beş yıllık faaliyetleri sonunda ortaya çıkan sorunları öğrenebilir. Bu sorunların nedenlerini araştırmak ve çareler bulmak imkanı vardır. Fakat bu sonuçları uluslararası planlama değerlemek zordur<sup>(15)</sup>.

#### **1.3.4. Planlamada Uluslararası Düzeyde Meydana Gelen Değişmelerin Yarattığı Sorunlar**

Ülke içi planlar yapılırken ekonomik ve politik değişkenlere çok az önem verilir. Ülke içinde iktidar değişikliği veya devletin ekonomik kararları fazla etkili olmayabilir. Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir işletme için uluslararası düzeyde meydana gelen değişmeler önemli bir sorundur. Bazı çokuluslu işletmeler ülke dışında %100 mülkiyetine sahip olacakları işletmeler kurmayı planlarlar, uygulamada bunu elde edemedikleri görülmektedir. Çeşitli ülkeler çokuluslu işletmelerin ülkelerine girmelerine ve faaliyet biçimlerine etki ederler. Özellikle mahalli ortaklık kurmalarında ısrar ederler.

Burada önemli bir sorun yaratan durum ülkelerdeki milliyetçilik akımıdır. Son yirmi yılda çokuluslu işletmelerin faaliyetlerin geniş çapta artması çokuluslu işletmeler ile faaliyet gösterdikleri ülkeler arasında büyük bir çıkar çatışması meydana getirmiştir.

Çokuluslu işletmeler ülke dışı faaliyetleri planlarken uzun dönemde karlarını en yüksek seviyeye çıkarmak büyümeyi gerçekleştirmeyi arzularlar. Ülkeler ile ekonomik bağımsızlıklarının tehlikeye girmemesini, ekonomik büyüme ve mahalli işletmelerin rekabet sonunda ezilmemesini ister. Özellikle gelişmemiş ülkelerde bu çelişki kendini daha çok gösterir. Az

(15) ÖZALP, A.g.e., s. 86.

gelişmiş ülkeler kapılarını çokuluslu işletmelere açarken bir çok faydalar umar, bunu bazı tahditler ve koşullar ileri sürerek elde edeceklerini düşünürler.

Diğer taraftan çokuluslu işletmelerin üst yöneticileri ülke içinde plan yaparken genellikle birkaç sayfalık istatistiki bölgeye dayanan planlara alışmışlardır. Kapsamlı ülke dışı planlar üzerinde, zaman harcamak istemezler. Bölge yöneticileriyle bölgenin siyasi durumunu tartışarak zaman kaybetmek işlerine gelmez<sup>(16)</sup>.

Çokuluslu işletmelerin yapacakları planlamada en az bazı durumların belirtilmesi gerekir. Bunların olmaması uluslararası planın başarılmasında sorun yaratır.

### **1.3.5. Çok Uluslu İşletmeler Planlamayı Bölgeleri Dikkate Alarak Yapmaktadırlar**

lu işletmeler dünya düzeyindeki faaliyetlerinde genellikle bazı bölgeler seçmektedirler. Örneğin Avrupa Bölgesi, Orta Doğu, Lâtin Amerika, Afrika vb. Böyle bir uygulama aynı bölge içinde yer alan ülkelerin çeşitli bakımlardan (ülkelerin iklimi, bireylerin tüketim alışkanları, kültür vb.) birbirine benzer olacağı varsayımından hareket edilmektedir. Aynı bölge içinde yer alan iki ülkede dikkatle incelendiğinde birçok bakımdan farklılıklar ortaya çıkar. Ülkeler dikkate alınmadan planlamaya gidildiğinden başarısızlıkla karşılaşmaktadır. Aynı bölge içinde yer alan Türkiye ile Yunanistan dil, kültür, din, tüketim alışkanlığı, politik yapı bakımından birbirinden farklı olduğu için bölge esasına göre yapılan planlamada başarısızlıkla karşılaşılabilir<sup>(17)</sup>.

(16) ÖZALP, A.g.e., s. 87.

(17) ÖZALP, A.g.e., s. 88.

## 2. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE YÖNETİM STRATEJİLERİ

İşletmelerin çokuluslulaşması ve bir ülke sınırının dışına taşarak yapısal değişikliğe uğramaları ile dünya ticaretinin şekil değiştirmesi son yirmi yılın önemli konularından biri olmuştur. Dünyanın ekonomik ve sosyal gelişmesinde önemli bir rol oynayan çokuluslu işletmeler gelişmiş ve gelişmemiş ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Daha çok işletme uluslararası faaliyete başlarken işletmenin uluslararası bir yapıya sahip olması ve özellikle üst yönetiminin çokuluslulaşması ve pasaportuna bakılmaksızın çeşitli ülkelerde yetenekli yöneticilerin üst yönetime tırmanmalarına imkan tanınması kaçınılmazdır. Uluslararası faaliyetlere girmek isteyen işletmeler dış pazarları dikkate alarak faaliyetlerini dışa dönük planlamalıdır. Böylece dışardaki fırsatların ve risklerin ölçülmesi kolaylaşır. Aynı zamanda üst yönetimin zamanını, dikkatini ve kaynaklarının önemli bir kısmını uluslararası faaliyetler için harcamalıdır. Diğer taraftan organizasyon biçimi iyi bir şekilde seçilmeli ve uluslararası ilişkiler optimal düzeyde saptanmalıdır<sup>(18)</sup>.

### 2.1. Çokuluslu İşletmelerin Büyüklükleri

Çokuluslu işletmelerin ülke dışı faaliyetleri çok geniş boyutlara erişince yönetim sistemleri yetersiz kalabilir. Uluslararası faaliyet gösteren işletmeleri birkaç grup altında toplayabiliriz. ABD işletmeleri, Avrupa işletmeleri ve diğer ülke işletmeleri (Japon işletmeleri)dir.

Satış hacmi Exxon'da 1974'de 42 milyar dolar iken 1985 yılında 86 milyarı aşmıştır. General Motors'un satış hacmi 1974'de 31 milyar dolar iken

(18) İnan ÖZALP, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar III), Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 105, Eskişehir, 1995, s. 133.

1985 yılında 86 milyarı aşmıştır. Ford Motors'un satış hacmi 1974'de 23 milyar iken 1985 yılında 52 milyarı aşmıştır. Amerikan kökenli çokuluslu işletmelerin satış hacimlerinde büyük artışlar meydana gelmiştir. Büyüklük açısından sıralamalar tablolarda görüldüğü gibi değişebilmektedir. 1974 yılında Exxon birinci sırayı alırken 1980 yılında yine birinci sırayı almış ancak 1985 yılında ikinci sıraya düşmüştür. General Motors 1974'de ikinci sıradayken 1980 yılında üçüncü sıraya düşmüş 1985 yılında birinci sıraya yükselmiştir. Amerika dışındaki çokuluslu işletmelerin büyüklüklerine bakmak yararlı olacaktır.

1974 yılı ile 1985 yılı satış hacimleri arasında büyük farklar vardır. Örnek olarak Royal Dutch Shell Group 1974 yılında 33 milyar dolarlık artış sağlarken bu rakam 1985 yılında 81 milyara ulaşmıştır. İkinci sırada olan British Petroleum 18 milyar dolarlık satıştan 1985 yılında 53 milyar dolarlık satışa ulaşmıştır. 1974'de birinci sırada yer alan Royal Dutch Shell Group 1985 yılında da tablolarda görüldüğü gibi Amerika dışındaki en büyük kuruluş olarak dikkati çekmektedir. Aynı şekilde British Petroleum ikinci sırada yer alırken 1986 yılında da ikinci sırada yer almaktadır.

## 2.2. İşletme Yönetiminin Çokuluslulaşması

İşletme ve işletmenin üst yönetimi çokuluslu olabilir mi? Çokuluslu işletmeler ulusal işletmelerin biraz değiştirilmiş şekli midir? Bunun aksi olarak çokuluslu işletmeler global strateji uygulayabilmekte ve işletmenin kaynaklarını global düzeyde dağıtmakta ve karar verme bütün dünyayı tek bir alan görerek olmaktadır? Bu konuda şu yorumlara bakmak yararlı olacaktır<sup>(19)</sup>.

---

(19) ÖZALP, A.g.e., s. 141.

-“Biz çokuluslu işletmeyiz.”

-“Dünyanın her yerinde iyi bir vatandaş olarak faaliyet gösterdiğimizize inanıyoruz.”

-“İnsanlar bizim en önemli kaynağımızdır.”

-“Biz her elemanımıza üst yönetime yükselmeleri için ırk, dil, milliyetine bakmadan şans tanıyoruz.”

Bugün çokuluslu işletmeler tam anlamıyla dünya işletmesi haline gelememişlerdir. Bazı çokuluslu işletmeler ulussuz işletme (transnational) yolunda hızlı adımlar atmışsa da davranışları ile bu işletmeler ulusal işletmelerin bir uzantısı olmaktan daha ileriye henüz gidememişlerdir. Çokuluslu işletmelerin çoğu sayısız ülkede faaliyet göstermekte ürünlerini çeşitli ülkelerde satmakta değişik ülkelerde binlerce eleman çalıştırmakta ve kendi ülkeleri faaliyet gösterdikleri ülkelerden birini teşkil etmektedir. Fakat faaliyetlerinin önemli bir yanı milliyetçi bir davranışa sahip olmalarıdır. Bu işletmelerin çoğunluğu üst yönetim katederlerine kendi ülke vatandaşlarından getirmektedirler. Üst yönetimde görev yapmak pasaportun milliyetine bağlı kalabilmektedir. Amerikan kökenli bir işletmenin İngiliz yöneticisi bir defasında çokuluslu işletmeler konusunda büyük bir otorite olan Howard V.Perlmutter'e “Üst seviyede görev almak istiyorsanız dış ülke için bir Amerikan pasaportunu almanız gerektiğini kabul etmelisiniz.” demiştir. Böyle olmakla beraber çokuluslu işletmeler ülke dışı faaliyetleri arttığı ve ülke dışında yönetim faaliyeti gerektiği durumlarda bazı seçenekler üzerinde dururlar. Ülke dışı faaliyetler için nasıl bir yönetim modeli seçilmesine karar vermek durumundadırlar. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Etnosentrizm
- Polisentrizm

- Geosentrizm
- Regiosentrizm

Çokuluslu işletmeler bu modellerden birini seçerken çeşitli faktörleri dikkate alırken şube yönetimlerinde bölgesel yönetime ağırlık vermekte ülke içinde ve ülke dışındaki önemli görevler de kendi ülke yöneticilerini tercih etme gibi bir eğilim göstermektedirler. Çokuluslu işletmeler şu yorumları yapmakta ve neden olarak ileri sürmektedirler.

“Yabancılar üst yönetim basamaklarına çıkmayı başaramıyorlar. Buraya uymanız lazım biz birleşmiş devletler değiliz.”

“Yöneticilerin çoğu merkezi yönetimde görev almak isterken ülkelerine dönünce iyi bir yer edinmek amacıyla hareket etmekte ve riskleri yüklenmek bizim yöneticilere düşmektedir.”

“Birbirimizle açık bir şekilde konuşmaya ve birbirimize güvenmeye mecburuz. Eğer aramızda yabancılar olursa kendi ülkesinin çıkarlarına ağırlık verecek veya planlarımız hakkında hükümete açıklama yapacaktır.”

“Yerel yöneticiler yan kuruluşlarımızda iyi işler bulabilmektedirler. Niye yer değiştirsinler? Kendi ülkelerinde havuzdaki büyük balıklardır. İşletme merkezinde aynı serbestiyi bulamazlar. Bunun yanında hanımları New York’a gelmek istemezler.”

“Biz Fransızları Fransa’da tutmak isteriz. Orada mükemmeldirler. Fakat Amerika’da üst yönetimde aynı başarıyı gösteremezler.”

Görüş farklılıkları olmasına rağmen çokuluslu işletmelerle ilgili veriler işletmelerin çokuluslulaşması gerektiğini desteklemektedir<sup>(20)</sup>.

### 2.3. Çokuluslu İşletmelerde Planlama

Planlama her işletme için önemlidir. Plan olmadan hiçbir yönetim fonksiyonunun başarısından söz edemeyiz. Planların özellikleri, yararları, sakıncaları üzerinde durmayacağız. Çokuluslu işletmeler ülke dışı faaliyetlerindeki büyük artış iki kavramı güncel hale getirmektedir. Birincisi ülke dışı fırsatlar ikincisi risklerdir. İyi bir pazar yaratan geri kalmış ülkelerde siyasi risklerin fazla olması çokuluslu işletmeleri ülke dışı faaliyetlerinde daha dikkatli davranmalarında en önemli etkidir. Çokuluslu işletmelerin dış pazarları ele geçirmek konusunda çok istekli olmaları ve yukarıda belirttiğimiz durumların yarattığı belirsizlik çokuluslu işletmeleri planlamaya daha çok önem vermelerine neden olmaktadır. Dymza bu konuda şöyle demektedir.

“Çokuluslu işletmeler geleceklerinin kurbanı olmak yerine istedikleri şekilde geleceklerini etkilemek istemektedirler. Çokuluslular kaynaklarını (yönetim, personel, teknik ve işletme know-how’ı, fonlar ve diğer varlıklar) en etkin ve verimli bir şekilde kullanmak isterler.”

Çokuluslu işletmelerin planlama ilkeleri şöylece sıralanabilir.

- Çokuluslulaşma yolunda faaliyetlerini nitelik ve nicelik yönünden arttıran işletmeler çeşitli faaliyet biçimlerinde stratejik planlamasını en iyi biçimde yapmalıdır. Ülke dışı risklerin fazla olduğu durumlarda çokuluslu işletmeler özellikle büyümeyi düşünüyorlarsa stratejik planı yaparken fırsat ve riskleri optimal dengede tutacak

(20) ÖZALP, A.g.e., s. 143.

şekilde çalışma yapmalıdır. Çok büyük işletmeler bütün dünyayı tek bir pazar haline getirecek şekilde stratejik planlamaya gitmelidir.

- Planlama ile organizasyon birbirine uygun olmalıdır. Faaliyet planlaması yapılırken organizasyon planlamasına gidilmelidir.
- Çokuluslu işletmelerin yapacakları planlar özellikle stratejik planlar geniş kapsamlı olmalıdır. Ana işletme ile şubelerin faaliyet stratejilerini kapsayacak ve çok seçenekli planlar hazırlanmalıdır. Plan uzun orta ve kısa dönemde işletmenin organizasyon yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve esnek bir biçimde olmalıdır. Şubelerin değişik politik ve ekonomik ortamlarda rolünü ve değişik ülkelerdeki değişik baskısını dikkate almalıdır.
- İşletmenin genel planlaması ana ülkedeki üst yönetim tarafından yapılmalı ancak dünya çapında bölgeler itibariyle bilgilere dayanılarak yapılmalıdır. Bunun nedeni ise planlamanın karar verme merkezinde yapılması gerektiğidir.
- Bölgesel planlamaya önem verilmelidir. Bölgesel itibariyle bazen gerektiğinde ülkeler itibariyle yapılan planlar ile merkezi planlama bir uyum içinde olmalıdır. Her bölgenin koşullarının farklı olması bölgesel özellikleri planlamada dikkate alma zorunluluğu getirmektedir. Bu durum işletmenin faaliyet konusuna göre değişebilir. Ancak tüketicinin isteklerinin hakim olduğu tüketim mallarında planlamada bölgesel değişkenleri dikkate almak daha büyük önem taşır. Bu işletmeler planlamayı yaparken çeşitli ülkeler ve ülkelerdeki tüketici ve üretici grupları dikkate alınmalıdır. Böylece mahalli koşulları işletme merkezinin bilmemesi ile ortaya çıkan sorunlar en az seviyeye indirilebilir. Örnek olarak herhangi bir meşrubat hakkındaki tercihler Danimarka'da ve Brezilya'da birbirinden çok farklıdır. Mahalli düzeyde planlama yaparak genel planlamanın başarılı olması sağlanır.

- Planlar çevre koşullarına ve faaliyet gösterilen ülkenin ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır. Çeşitli faaliyet bölgelerinde yönetim ve teknik know-how'ını transfer edecek şekilde planlamaya gidilir. Ayrıca şubelerin kurulduğu ülkelerde üretim tesisleri kurma araştırma geliştirme faaliyetini yürütme ve maliyet azaltıcı işlere girilir<sup>(21)</sup>.

Çokuluslu işletme planlamasında stratejik planlamanın önemi çoktur. Çokuluslu işletmelerde risk faktörünü ağır basması nedeniyle stratejik planlama yapmak başarı için kilit faktördür. Temelde stratejik planlama herhangi ulusal bir işletme için büyük bir önem taşır fakat değişik ve risklerle dolu bir ortamda faaliyet gösteren çokuluslular için hayati önem taşır. Çokuluslu işletmelerde stratejik planlama ülke dışında risklerle, fırsatlarla ve sorunlarla belirli dönemlerde ilgilenmek için yapılan sistemli bir yaklaşımdır. Stratejik plan yapılırken çeşitli faktörler dikkate alınır.

Çokuluslu işletmeler stratejik planlamasında şu sorulara cevap arar.

- İşletme planlama derecesini hangi boyutlara göre saptayacaktır?
- Kârlılık ve büyümede işletme hangi ilkeleri geliştirecektir?
- Çeşitli ülkelerde nasıl bir işletme tipi ve mamul çeşidi ortaya koyacaktır?
- Ülke dışında yeni işletme kurma, ortaklık veya Joint Venture biçimini birleştirmelerden hangi birini seçecek ve bu seçimi yaparken hangi değişkenleri dikkate alacaktır?
- Dış ülkelerde enflasyon, politik gelişmeler, yasal düzenlemeleri ne derece dikkate alacaktır?
- Dış ülkelere teknolojiyi ve yönetim know-how'ını nasıl transfer edecektir?

---

(21) ÖZALP, A.g.e., s. 145.

Stratejik planlamada tahminlerin yapılmasında önemli noktalar şöyle özetlenebilir:

- Pazarlarda (iç ve dış) satış hacmi artışını belirlemek.
- Mal çeşitlendirmeye ne ölçüde gidilecektir ve bu konuda karar vermek gerekir. Bundan önce verilecek karar mal çeşitlendirme veya tek bir malla rekabet üstünlüğü ile pazara girmek konusunda pazarlama stratejisini belirlemesi gerekir.
- Yönetim biçimlerini gözden geçirmek suretiyle ülke dışında yönetim becerisi transferi üzerinde durmalıdır.
- Ülke dışı faaliyetler için nasıl bir organizasyon seçeneğine karar vermelidir. Ülke içindeki organizasyon biçimlerinde ne gibi değişiklikler yapılacağına karar vermelidir.
- Ülke dışı personel planı yaparken etnosentrizm, geosentrizm, polisentrizm ve regiosentrizmden hangisi ne ölçüde tercih edeceğine karar vermelidir.

Büyüme, iş kâr tıkanıklığı riskler stratejik planlamada etkili olmaktadır. Bazı işletmeler stratejik planlamayı uzun dönem düşünmeyi ve önemli kararları vermeyi kolaylaştıran uzun dönem düşünmeyi ve önemli kararları vermeyi kolaylaştıran genel plan olarak düşünmektedir. Studebaker-Worthington işletmesi stratejik planlamayı böyle düşünmekte ve genel planı (roop plan) beş yıllık olarak belirlemektedir. Bu plana göre yan kuruluşlar kendi amaçlarına göre planlarını yapmaktadırlar. Ancak Singer çokuluslu işletmesi stratejik planlamayı değişim ve yenilik olarak yorumlamaktadır. Son yıllarda stratejik planlama ağır eleştirilere uğramakta ve 80'lerin başlarında ekonomik sonuçlar 79'lerdeki stratejik planlamaya bağlanmışsa da bugün yapılan eleştiriler haklı olabilir<sup>(22)</sup>.

(22) ÖZALP, A.g.e., s. 148.

## 2.4. Çokuluslu İşletmelerde Haberleşme Sistemleri

Çokuluslu işletmeler artan faaliyetlerini ve coğrafik yayılma politikalarını ayrıca mamul farklılaştırma uygulamaları ile başarılarını arttırmaları teknolojik imkanlar kadar yönetim ilkelerinin geliştirilmesine bağlıdır. Dünyanın gayri safi milli hasılasındaki hızlı artış uluslararası işletmeler için yeni pazarları değerlendirme fırsatı yaratmaktadır. Bütün organizasyon şekilleri içinde çokuluslu işletmeler uluslararası pazar rekabeti içinde en etken olan bir işletme şeklidir.

Çokuluslu işletmeler faaliyetleri şu alanlardan bilgiye ihtiyaç duyarlar.

- Bilimsel konular: İşletmenin temel ve yan faaliyetlerinin yer aldığı alanlarda araştırma, geliştirme ve teknolojik bulgular
- Pazar fırsatları: İşletmenin mamul hattına etkileme, genişleme, veya çeşitlendirme sağlayan direkt yatırım, birleşmeler, satın almalar ve dış lisans anlaşmasının düşünüldüğü durumları sağlayan yeni pazarlar hakkında bilgi
- Finansal düşünceler: Revalüasyonları ve en iyi kredi kaynakları için dünya pazarlarının devamlı araştırılması
- Çevresel riskler: Hükümetin yabancı yatırıma karşı dengesi ve davranışında değişme gösteren politik durumlar.

Yönetim ve denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde ana işletme ile şubeler arasında bilgi akışındaki engeller dörde ayrılabilir. Birincisi uzaklık, ikincisi mülkiyet, üçüncüsü kültür ve dördüncüsü çevredir. Ülkelerin farklı kültür ve dil, iş anlayışı olduğu için çevresel faktörlerin etkisi fazladır.

## 2.5. Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama Stratejileri ve Megapazarlama

Dünyanın neresine giderseniz gidin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde temelde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar değişmez. Hiyerarşide yer alma emniyet, sosyal ihtiyaçlar, özvarlık ihtiyaçları ve yaratıcı olma ihtiyacımızda tatmin edilmesi gerekir. Ancak fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susama, barınma, uyku vs.) çok çabuk tekrarlanan ve önemi fazla olan ihtiyaçlardır. Bu durum uluslararası pazarlamaya gerek duyulmasına neden olmaktadır. Burada ilk soru "uluslararası pazarlamaya gerek var mı?" sorusudur. Pazarlama yöneticileri uluslararası pazarlamaya daha çok önem verdikçe ve işletme okulları programlarını uluslararası yaptıkça ulusal pazarlama ile uluslararası pazarlama arasında belirli farklılık olup olmadığı düşüncesi gündeme gelmektedir. Pazarlama stratejileri saptanırken ülke dışı koşulların dikkate alınması gerekir. Ayrıca dış çevredeki değişim hızı pazarlama kurallarını ortadan kaldıracak seviyeye gelebilir.

Çokuluslu işletmeler pazarlama stratejileri belirlerken aşağıdaki çalışmalarını yapmalıdırlar.

- (1) Temel pazarlama politikalarının saptanması
- (2) Belli zaman aralıklarıyla yapılacak değişikliklerin yer alması
- (3) Pazar planlaması döneminde işletmenin kaynaklarının programlanması
- (4) Pazar fırsatları ile risklerin birlikte dikkate alınması.

Çokuluslu işletmelerin ülke dışına giderken bazı hatalar yapmaları pazarlama sorunları yaratmaktadır. Çok tanınmış bir meşrubat işletmesi Orta Doğu'da faaliyetlerinde okunduğunda işletmenin markası gibi ses veren bazı Çince işaretler seçti. Bu sembollerin ne anlam ifade ettiğini

düşünmeden satmaya başladıklarında satışların düşük olduğunu gördü, bu yeni ismin araştırılması sonunda “balmumlanmış dişi at” anlamına geldiğini gördüler. Çokuluslu işletmeler ulusal işletmelerin biraz değişik şekli olduğu düşünüldüğünde pazarlama açısından da ülke içinde pazar bulan bir mal dış pazarda da satılabilir varsayımı kabul edilmektedir. Amerika veya Avrupa’da başarılı olmuş bir mal diğer ülkelerde de başarılı olur diye düşünülebilir. A.Lee değişik karbüratörle ve oktanlı arabaları göstermekte bunların bölgesel olarak ayarlanmadıklarını belirtmektedir<sup>(23)</sup>.

Başka tüketim mallarında da benzer durumlar ortaya çıkmaktadır. Filtreli sigaralar dış pazarlar için değiştirilmemektedir. Hamur tipi yiyecekler gelişmemiş ülkelerde satılmaya başlanmış, Avrupa’da paketlenmiş köpek mamaları, İtalya’da emaye çamaşır makineleri (tüketiciler paslanmaz çelikten ve su ısıtıcısı olan makineler istemektedirler) ve bir çokları bu benzer durumlara uyulmadığı için Amerikan işletmeleri pazarlama hatalarından dolayı başarısızlığa uğramışlardır Çok az uluslararası işletme ülke dışında bölgesel araştırma ve geliştirme bölümü kurmaktadır. Bunun sonucu olarak (özellikle ABD kökenli olanlar) ülke içi için üretilen mallara pazar aramak zorunda kalmaktadırlar. İşletme yönetimi yukarıdaki sakıncaları ortadan kaldırmak için ülke dışı pazar koşullarını araştırmalıdır. Çokuluslu işletmelerin başarısızlıkları çeşitli nedenlere dayanabilir. Bunlar Richard Robinson tarafından şöyle sıralanmaktadır<sup>(24)</sup>.

(1) Kuzey Amerika pazarının büyüklüğü ve nispi yapısı

(2) Mamullerin dizaynı ve müşteriye sunulmuş şeklinin Asya, Afrika ve Latin Amerika’ya benzememesi

(23) ÖZALP, A.g.e., s. 150.

(24) ÖZALP, A.g.e., s. 151.

- (3) ABD ile geri kalmış ülkeler arasında zenginlik açısından büyük uçurumlar olması
- (4) Kuzey Amerikan pazarının kıta olarak izolasyonu.

Bazı çokuluslu işletmeler (çok büyük ve küçük olmayan) dış pazarlara girerek başarılı olabilmektedirler. Aşağıdaki örneklere bakalım. “Küçük bir balık malzemesi satan bir işletme el yapısı balık takımlarından Japonya’ya yılda 6.000 dolarlık satış yapmıştır. H.J. Heinz işletmesi ABD’de 1400 çeşit değişik mal satmakta ve 150 dış pazarda sattığı mallardan yılda 2 milyar dolardan fazla satış geliri elde etmektedir. Dünyanın en büyük endüstri işletmelerinden olan General Motors 1986 yılında 96 milyar dolarlık Exxon ise 86 milyar dolarlık satış yapmıştır. çokuluslu işletmelerde pazarlama stratejisi ile faktör grubu ortaya çıkar.

Uluslararası işletmeler yeni faaliyet şekilleriyle başarı sağlamak için ulusal stratejilerin uluslararası faaliyetlerde başarı şansını araştırmaktadırlar. Burada önemli olan husus pazarlama politikasının çokuluslulaşma derecesine bağlı olarak değişmesidir. Daha önce belirttiğimiz dört modelde pazarlama stratejileri değişik olacaktır. Bunları şöyle özetleyebiliriz:

- Etnosentrik model: Etnosentrik bir işletmede iç faaliyetlere ilave bir faaliyet olarak ülke dışı faaliyetler düşünülür. Ülke dışı pazarlar için planlar ülke içinde hazırlanır.

- Plisentrik model: Bu safhada ülke dışı pazarlar için yan kuruluşlar oluşturulur. Pazarlama ülke bazında planlanır. Pazarlama araştırması her ülke için bağımsız olarak hazırlanır.

- Regiosentrik ve Geosentrik model: Bu safhada uluslararası işletme bölgeyi veya bütün dünyayı bir pazar olarak görür. İşletme bölgeyi veya dünyayı tek bir pazar olarak dikkate alır ve pazarlama personeli bir bölgeden veya bütün dünyadan sağlanır.

Çokuluslu işletmeler bütün dünyayı pazar haline getirdiklerinde bazı değişkenleri dikkate alırlar. Bunlar fert başına milli gelir, ferdi gelirin dağılımı, endüstrileşme derecesi, şehirleşme oranı, yaş dağılımı, doğal kaynaklar vb. Pazarlama stratejileri bu değişkenler dikkate alınarak ve ayrıca işletmenin amaçları ile kaynakları değerlendirilerek oluşturulur.

## 2.6. Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon Stratejileri

Uluslararası faaliyet gösteren bir işletmenin üst yönetimi organizasyon planlaması ile ilgili kavram ve ilkelerin çok farklı olduğunu kabul etmek zorundadır. Organizasyonun karşı karşıya olduğu çevre ve sorunlar nitelik ve nicelik yönünden çok farklıdır. Çeşitli çevre faktörlerinin etkisi altında olan çokuluslu işletme yönetimi uluslararası faaliyetlere uygun ve bu faaliyetlerin gerisinde kalmayacak bir organizasyon yapısını seçmek zorundadır. Beşeri kaynaklar, seçilen ülkeler, standartlaştırma ve pazar koşulları ile yönetim denetimi gibi konuları dikkate almak başarılı bir uluslararası organizasyon yapısı için gereklidir. Genelde organizasyon sorunları sınır tanımaz aynı şekilde çözümleri de ülkeye göre farklılık göstermez. İşletmenin ismini çıkardıktan sonra bir Japon işletmesi veya Türk işletmesinin organizasyon şeması bir İngiliz işletmesinin organizasyon şeması olabilir. Organizasyon şemasının bir hukuki veya biçimsel yönü vardır bir de hareket halinde olan organik yönü vardır. Bu durum ulusal veya uluslararası işletmelerde de önemlidir. Ancak uluslararası işletmelerde çok boyutlu bir düzen gerekliliği ve değişkenlerin farklılaşması ihtiyacı

uluslararası organizasyon sistemini ayrıca incelemek yoluna gitmemize neden olmaktadır. İşletme personel, sermaye ve teknoloji kaynaklarını ulusal ve uluslararası faaliyetler için organize ederken iç ve dış çevre koşullarını dikkate almaktadır. İşletme uluslararası faaliyet stratejisine geçerken organizasyon yapısı değişir. İşletme çokuluslu işletme haline geçerken bazı safhalardan geçer bu geçiş bir sıra ile olabileceği gibi birkaç safha atlanılarak en ileri faaliyet biçimine geçebilir. Bu durum organizasyon değişikliğini gerekli kılar. Örnek olarak General Motors'un Sloan'ı ve ITT'nin Green'i gibi güçlü önderler işletmelerinin organizasyon yapılarında önemli değişiklikler yapmışlardır. Çokuluslu işletmelerde organizasyon stratejisi seçilirken işletmeler başlangıçta organizasyon açısından ülke içi faaliyetler dikkate alınarak yola çıkarlar<sup>(25)</sup>.

### 2.6.1. Ülke İçi Organizasyon

Bazı işletmeler tam anlamıyla ulusal işletme biçiminde ihracatla işe başlayarak uluslararası işletme haline geldiklerinden ulusal faaliyetler için oluşturulan organizasyon yapısı hakim rol oynar. İhracat yapma fırsatı ülke içi organizasyona sahip işletme tarafından değerlendirilir. Fakat ihracat sorumluluğu direkt yatırımı gerektirmez ve yönetim faaliyeti ülke dışı için düşünülmez. Özel bir eğitime gerek göstermeden ülke içinde yetişmiş bir personel bu işe atanabilir. Bu organizasyon yapısında dış faaliyetler (her türlü pazar arama ve fırsat değerlendirme) ikincil bir özelliğe sahip olacaktır. Ters açıdan baktığımızda dış faaliyetler genel yapının önemsiz bir miktarını oluşturuyorsa ülke içi organizasyon yapısında çok az bir değişiklikle dış faaliyetler yürütülecektir.

---

(25) ÖZALP, A.g.e., s. 157.

## 2.6.2. Uluslararası Bölüm

İşletme faaliyetleri ülke dışı ağırlıklı olmaya başlayınca organizasyon yapısı önemli değişiklikleri gerektirir. Uluslararası bölüm kurmanın nedenleri işletmenin faaliyetlerinin genişlemesi belli bir büyüklüğe erişmesi ve ülke dışı rekabet koşullarında yeterli olmaktır. Uluslararası bölüm ana işletme ile şube arasında koordinasyon sağlar. Çok çeşitli ve bölgede faaliyet durumu yoksa uluslararası bölüm fazla bir iş yüklenmeyecek ve geniş bir organizasyon yapısına ve kalabalık bir kurmay kadroya ihtiyaç göstermeyecektir. Bu bölümün amacı ülke dışı faaliyetleri koordine etmek ve ileriye dönük planları gerçekleştirmektir. Bu bölüm ülke içi organizasyon ile ülke dışı birimler arasında yer alır ve ülke dışı başarı sorumluluğunu taşır. Bu sistemde ülke içi organizasyonda fazla değişiklik yapmadan geniş faaliyet yapısı ile stratejik planlama sorunlarının altından kalkılabilir. Uluslararası faaliyetlerde üretim ve pazar arama faaliyetleri şubeler tarafından yürütülebilir ancak sorumluluk uluslararası bölümün olur.

Bazı çokuluslu işletmeler uluslararası bölümün görevini yapacak bir uluslararası işletme kurarlar ve başına bir genel müdür tayin ederler.

kanuna göre Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin 55’i ilk 500 işletme içine girerek, toplam 529.260.339.000 TL’lık üretiminden satış yapmışlar, toplam özel sektör satış hasılatının %23’ünü gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, Çokuluslu işletmelerin, Türkiye’deki faaliyetleri üzerinde durulacaktır<sup>(1)</sup>.

### 1.1. Çokuluslu İşletme Kavramı

Çokuluslu işletme kavramı, son yıllarda literatürde sıkça kullanılan bir kavram olmuştur. Bu konuda çalışanlar, bu kavrama eş anlamda olmak üzere değişik kavramlar üzerinde durmuşlardır. İlk zamanlar, uluslararası ortaklık, çokuluslu ortaklık terimleri kullanılırken, günümüzde “Dünya Ortaklığı”, “Uluslarötesi” gibi kavramlara rastlanmaktadır. Birleşmiş Milletler’de de önceleri çokuluslu ortaklık terimleri kullanılırken, son yıllarda “Uluslarötesi Ortaklık” “transnational corporation” terimi benimsenmiştir. Biz bu çalışmada, “Çokuluslu İşletme” kavramını benimseyeceğiz.

Kavram konusunda uyumun sağlanamadığı “Çokuluslu işletmelerin” tanımı konusunda da, fikirbirliğine varılamamıştır. Aşağıda bazı tanımlar verilmiştir.

“Bir ülkeden daha fazla yerde ünitelere sahip bulunan ve faaliyetlerinin önemli bir kısmını en az iki ayrı ülkede yürüten işletmeler” çokuluslu işletmeler şeklinde tanımlanabilir.

“Uluslararası işletme, genellikle iki veya daha çok bağımsız ülkedeki işletme faaliyetlerini tanımlar.”

(1) İnan ÖZALP, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar III), Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 105, Eskişehir, 1995, s. 198.

Bir başka tanımda ise, "Çokuluslu işletme kavramı, gerek üretim, gerekse pazarlama faaliyetleri, belirli bir bölgede (Ulusal Sınırlar) içinde cereyan eden işletmelerin karşısı olarak tanımlanmaktadır." Aynı zamanda Çokuluslu işletme kaynak dağılımının yaygınlaştırılması, ana faaliyet merkezinin bir ülkede olması ve diğer faaliyetlerinin ise, bir çok yabancı ülkede bulunması olarak tanımlanabilir<sup>(2)</sup>.

"Çokuluslu işletmeler iki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çokuluslu olmasıdır."

Çokuluslu İşletmeler belli aşamalar sonucunda ortaya çıkar, genişleyen bir işletme aşağıdaki safhaları geçirir;

- a) Mamullerini yabancı ülkeye ihraç eder,
- b) Dış ülkelerde satış organizasyonları kurar,
- c) Kendi mamullerini yapan yabancı firmalara patent ve Know how, kullanılması için lisans sağlar,
- d) Ülke dışı imalat tesisleri kurar,
- e) Yönetimini en üst kademededen en alt kademeye kadar çokuluslu hale getirir,
- f) İşletme mülkiyetini çokuluslu hale getirir.

## 1.2. Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Yaptıkları Ekonomilere Olan Katkıları

Çokuluslu İşletmelerin, yatırım yaptıkları ülke ekonomilerine olan katkıları ile, yol açabilecekleri sorunlar oldukça tartışılır bir konudur.

(2) ÖZALP, A.g.e., s. 199.

Çokuluslu İşletmelerin faaliyetleri ile refahı yükselttiği, ülkeye teknoloji ve sermaye transfer ettiği, ihracata büyük ölçüde katkıda bulunduğu, ülkeye yönetim becerisi getirdiği ve verimliliği arttırdığı öne sürülmektedir.

Çokuluslu İşletmelerin katkıları bir başka çalışmada şöyle özetlenmiştir.

- a) Çokuluslu işletmelerin hammadde, üretim, pazarlama, personel politikaları üzerinde daha fazla kontrol imkanı yaratacak milli ekonomi için tesbit edilen hedeflerden sapmaları azaltır.
- b) Ödemeler dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratır,
- c) Ev sahibi ülkenin iş adamları, ortaklığa aktif olarak katılırsa teknik ve yönetsel bilgi ve becerileri artar.

### 1.3. Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye

#### 1.3.1. Türkiye'deki Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi

##### 1. Cumhuriyetten Önce Çokuluslu İşletmeler:

Yabancı sermayenin ülkemize girişi 1838 Ticaret anlaşmasıyla olmuştur. Bu anlaşma ile yabancı işletmelere büyük ayrıcalıklar tanınmıştır. Bu sözleşmelere göre Osmanlı Devletine her türlü mal girişi serbest bırakılmakta, ithalattan %5 ihracattan ise %12 gümrük vergisi alınması söz konusu idi. Ayrıca ithal edilen malların dağıtımını yapan yabancı kuruluşlar o dönemde malların bir yerden bir yere satışı sırasında, alınan vergilerden muaf tutuluyor idi. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, yabancı işletmeler büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamışlardır.

Cumhuriyet öncesi dönemde, Çokuluslu İşletmeler kavramının ayrılmaz bir ögesi de, Düyunu Umumiye yönetimidir. 1875'den sonra borçlarını ödeyemeyen Osmanlı Devleti gelirlerinin önemli bir bölümünü, 1881 yılında "Düyunu Umumiye Teşkilatına devretmiştir. Düyunu Umumiye gelirlere el koyulduktan sonra Avrupa ülkeleri daha güvenceli biçimde Osmanlı pazarına yönelmişlerdir<sup>(3)</sup>.

Osmanlı ekonomisinde Çokuluslu İşletme faaliyetleri konusunda kesin bilgiler olmamasına karşın, faaliyetlerin demiryolları inşaa ve işletilmesiyle, tekel işletmeciliği konusunda yoğunlaşmıştır.

## 2. Cumhuriyetten Sonra Çokuluslu İşletmeler:

1924 yılında ülkemizde faaliyet gösteren 94 yabancı kuruluş bulunmaktaydı. Bunların 7'si Demiryolu, 6'sı Maden işletmesi, 23'ü Bankacılık, 11'i havagazı, 12'si Sınai, imalat ve 35'i de Ticaret kesiminde faaliyet göstermekteydiler. Bu kuruluşların toplam sermayesi 63.5 milyon Sterline ulaşmaktaydı. Bu toplamın %45'i Alman kökenli Çokuluslu İşletmelere ait olup, Almanya'yı Fransa ve İngiltere izlemektedir.

Görüldüğü gibi Cumhuriyetin kurulmasını izleyen ilk yıllarda ülkedeki yabancı işletmeler genellikle kamu hizmeti niteliğini taşıyan alanlara yönelmişlerdir. Bu nedenle, bu şirketlerin millileştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu işlem 16 yıl sürmüş olup, yabancı işletmelere tazminat olarak 236,5 milyon İsviçre Frangı, 204,5 milyon Fransız Frangı, 34,8 milyon İngiliz Sterlini ve 10,7 milyon Türk lirası ödenmiştir<sup>(4)</sup>.

(3) ÖZALP, A.g.e., s. 201.

(4) ÖZALP, A.g.e., s. 202.

1930 yılında patlayan dünya ekonomik bunalımı ve İkinci Dünya Savaşının meydana gelmesi sonucu sözkonusu dönemde, özel yabancı sermayeye karşı katı bir tutum izlenmiştir.

Türkiye’de yabancı sermayenin teşviki ile ilgili olarak ilk yasa 5821 sayılı 1951 yılında çıkarılan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunudur. Sözkonusu yasa, yabancı sermayenin kâr ve sermaye transferlerine kimi sınırlamalar koyuyordu. Bu yasayı 1954 yılında çıkarılan ve halen yürürlükte olan 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu izlemiştir. 23.1.1954 tarihinde yürürlüğe giren bu yasa, Türkiye’de yatırım yapacak Çokuluslu şirketlerden, Türkiye’nin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak, Türk özel girişimcisine açık alanda çalışmak ve tekel yaratmamak gibi koşullar aramaktadır. Yasa ayrıca, dışarıya kâr transferleri konusunda hiç bir sınırlama getirmemekte, tasfiyesi halinde oluşan satış gelirlerinin yurt dışına transfer edilebileceğini ve transfer edilmeyen kârların istenildiği zaman ana sermayeye eklenebileceği ifade edilmektedir. Bütün bu niteliklerden ötürü, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu liberal bir yasa olarak nitelendirilmektedir.

6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu aslında genel kuralları belirten bir yasa durumundadır. Uygulamaya ilişkin ayrıntılar ve ilkeler, 5 Yıllık Kalkınma Planlarında ve yıllık programlarda ifadesini bulmaktadır. Örneğin 3.Beş Yıllık Plan Döneminde plan ve programlara aşağıdaki 10 temel ilke konulmuştur.

- a) Yabancı sermayenin yurt içinden sağlanamayan bir teknoloji getirmesi esas olacaktır. Üretim çoğunluğu ihracata dönük projelerde bu şart esnek olarak uygulanacaktır.

- b) Kurulacak kapasitelerde uluslararası rekabet olanağına sahip olma şartı aranacaktır.
- c) İzin verilirken tanımlanan firma faaliyet alanı geniş kapsamlı olmayacak, izin başlıca karakteristikleri belirlenmiş projelere bağlanacaktır.
- d) İzin verilirken mümkün olan ölçüde ihracat şartı konulacaktır.
- e) Yerli-yabancı sermaye kuruluşlarında yabancı ortağa patent royalty vb. gibi isimler altında gayri maddi hak ödemelerinin, yerli sermayenin hissesi oranında yapılması esas olacaktır.
- f) Yatırım izinleri belirli sürelerle bağlanacaktır.
- g) Yabancı sermayeye izin verilirken herhangi bir üretim dalında yabancı sermayenin tekel yaratmamasına dikkat edilecektir. Halen yabancı firmaların tekelinde bulunan dallarda ise yerli sermayenin çoğunlukta olduğu firmaların üretime başlamaları olanağı yaratılacaktır.
- h) İlaç sanayiinde yabancı sermaye ancak ilaç aktif maddeleri üretimi ile ilgili kimya sanayii için ve yerli gelişmelere engel olmak kaydıyla müsaade edilecek, hazır ilaç yapımında bu sermayenin yeniden girişen ve gelişmesine izin verilmeyecektir. Yerli kuruluşların yurtiçi talebi yeter miktarda üretim yaptığı sahalara yabancı sermaye ilaç üretiminin yapılması önlenecektir.
- ı) Turizm sektöründe yabancı sermaye yatırımları fiziksel planları yapılmış bölgelerde, kitle turizmine ve dış turizme dönük olacaktır. Tamamlanmış tesislerin mülkiyetinin yabancı firmalara devrine izin verilmeyecektir.
- i) Firmalarda çalıştırılacak yabancı personele izin verilirken, bunlar firmanın işlerini sürekli olarak yürütecek kişiler olarak değil, fakat makul bir sürede bilgisini Türk personeline aktaracak bilgi kaynağı olarak düşünülecektir.

### 1.3.2. Çokuluslu İşletmelerin Türkiye'ye Geliş Nedenleri

Çokuluslu işletmelerin ülkemize geliş nedenlerinin başında iç piyasaya mal satmak gelmektedir. İkinci önemli nedeni ise, ülkemizde uygulanan ithal kısıtlamalarını aşabilmek amacıyla olmaktadır.

### 1.3.3. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

#### 1.3.3.1. Çokuluslu İşletmelerin Türkiye'ye Giriş Yolları

Türkiye'ye doğrudan yatırım yapan kâr elde etmek amacıyla gelen yabancı sermaye ülkeye dört ayrı şekilde gelmektedir<sup>(5)</sup>.

a) 17 Sayılı Türk Parası Kıymetini Koruma Mevzuatına Göre Türkiye'ye Gelenler:

Bu mevzuata göre Türkiye'ye gelecek Çokuluslu İşletmeler T.C. Merkez Bankası ile Maliye Bakanlığı'na başvururlar. İlgili mevzuata göre ülkeye giren işletmeler, belli şartları yerine getirirse ülkeden geri çıkabilir. Türkiye'ye ilgili mevzuata göre gelen işletme sayısı önemli miktarlara ulaşmış değildir.

b) 7462 Sayılı Ereğli demir ve Çelik Fabrikaları Kanununa Göre Gelenler

c) 6326 Sayılı Petrol Kanununa Göre Gelenler

İlgili kanunla, Türkiye'de faaliyette bulunan işletmelerin petrol oranı, sondaj, üretim tasfiye ve dağıtım faaliyetleri düzenlenmiştir.

(5) ÖZALP, A.g.e., s. 206.

d) 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanununa Göre Gelenler.

Bu kanun Türkiye'ye gelen işletmeler konusunda bugün yürürlükte bulunan bu konudaki en önemli kanun olup, dünyanın en liberal yabancı sermaye kanunlarından biridir. İşletmelere izin verilirken, yatırımın plan hedeflerine uygun olması, ithal ikamesi sağlaması, ihracata yönelik olması, ekonomide tekeller yaratmaması, çokuluslu işletmelerin hisse senetlerinin %51'inin Türklere ait olması gibi şartlar aranmaktadır.

### 1.3.3.2. Çokuluslu İşletmelerin Ülkemizde Karşılaştığı Sorunlar

Ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorun grubu "Bürokratik ve İdari Engeller" oluşturmaktadır. Bu sorun grubunun oranı tüm sorunlar içinde %29'dur. İkinci önemli sorun ise "İthalattaki Güçlükler"dir. Uygulamada çok tartışılan ve Çokuluslu işletmelerin yatırım yapmak için aradıkları ön şart "Siyasi İstikrarsızlık" %7,7 ile dördüncü sıradadır. Yine diğer önemli bir etken olan personel sorunu %3,5 ile sonuncu sorun türünü getirmektedir.

Veriler, 1977 yılına ait bir çalışmanın sonuçlarını oluşturmakla beraber, 1982 yılında yapılan başka bir çalışmada çokuluslu işletmelerin ülkemize gelmemelerinin nedenlerinde genelde pek farklılık bulunmamaktadır. Bu çalışmaya göre yabancı sermayenin gelmemesinin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır.

- Ülkede zaman içinde görülen ekonomik ve özellikle siyasal istikrarsızlık,
- Türk bürokrasisinin yabancı sermaye engelleyici tutumunu üst yöneticilerinin belirli dönemlerdeki olumlu görüşlerine rağmen

- devam ettirmesi ve yabancı sermayeye devamlı zorluk çıkarması,
- Geçmişin olumsuz tecrübelerinin etkisinde kalınarak yabancı sermayeye karşı genel isteksizlik,
  - Yabancı sermaye konusunda 24 Ocak kararlarına kadar çeşitli kamu kurumlarının yetkili olmasının yarattığı koordinasyon eksikliği ve yetki dağınıklığı,
  - Yabancı sermaye konusunda zaman zaman ortaya atılan devletleştirme veya millileştirme sloganları
  - Türkiye'nin geçmiş dönemde içinde bulunduğu siyasi istikrarsızlık dolayısıyla şirketlerin karşı karşıya kaldıkları üretimi aksatıcı ideolojik nitelikteki grevler,
  - Türkiye'de çift vergileme sorununa henüz kesin ve açık bir uygulamanın getirilmemiş olması,
  - Türkiye'nin yapısal olarak ödemeler dengesi açıkları ile karşı karşıya bulunmasının yabancı sermayeli şirketlerin kâr transferleri için olumsuz bir hava yaratması ve son yıllarda karşılaşılan döviz sıkıntısının üretim için gerekli ithalatın yapılmasını engellemiş olması,
  - İhracat yapma konusunda bazı zorlayıcı tedbirlerin getirilmiş olması,
  - Türkiye'de altyapının gelişmemiş olması, ulaşım, haberleşme ve enerji imkanlarının yetersizliği,
  - Geçmişte yabancı sermayeli şirketlere karşı izlenen olumsuz politikaların Türkiye'ye yeni gelmesi beklenen şirketleri bu kararlarından caydırması,
  - Yabancı sermayeli şirketlerin yerli şirketler ile eşit muamele görmedikleri konusundaki görüş ve inançları,
  - Mevzuatın 6224 sayılı kanuna rağmen yerli ve yabancı şirketlere eşit uygulanmaması, yabancı sermayeli şirketlerin ancak izin verilen konuda ve ölçüde faaliyet göstermesi, gayrimenkul almada

karşılaştıkları güçlükler, teşviklerden yerli şirketler ile aynı ölçüde yararlanmamaları, belli sektörlerde yabancı sermayenin azınlıkta olma zorunluğu,

- Yabancı personelin Türkiye’de çalışabilmesi için alınması gereken izinlerin elde edilişindeki güçlükler,
- Yabancı sermayeli şirketlerde çalışan yabancı personele yapılan ücret ödemelerinde karşılaşılan zorluklar,
- Türkiye’de sermaye piyasasının gelişmemiş olması sebebiyle hisse senedi satın almak suretiyle yatırım yapma alternatiflerinin çok az olması,
- Türkiye ekonomisinin özellikle son yıllarda içinde bulunduğu durgunluk sonucu olarak pazar büyümesinin durması,
- Türk lirasının konvertibl olmaması ve kambiyo kontrollerinin çok sıkı uygulanması,
- Mevzuatın sık sık değişmesi dolayısıyla güven verici ortam konusunda şüpheler uyanması,
- Bir kısım basın, politikacı ve üniversite mensubunun yabancı sermaye konusunda yanlış kamuoyu oluşturması sebebiyle halkın yabancı sermayeli kuruluşlara karşı olumsuz tutumu,
- Yabancı sermayeli özellikle çokuluslu şirketlerin bölgede daha cazip imkanlar tanıyan, daha istikrarlı ve altyapısı Türkiye’ye göre daha gelişmiş ülkeleri tercih etmesi,
- Son yıllara kadar Türk lirasının yabancı paralar karşısındaki piyasa değeri ile sermayenin ifade edildiği döviz kurları arasındaki büyük farklar.

### 1.3.3.3. Çokuluslu İşletmelerin Türk Ekonomisine Katkıları

Makro açılarından çokuluslu işletmelerin ekonomiye olan katkılarını değerlendirmede oldukça fazla kıstas kullanılabilirse de veri bulmak güç

olduğundan, bu çalışmada İstanbul Sanayi Odası (İSO)nun 1984 yılında yayınladığı "Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu" içinde yer alan, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu" kapsamında faaliyette bulunan 55 işletmeye ilişkin bilgilerden yararlanılarak faaliyetleri ve katkıları değerlendirmeye çalışılmıştır.

İSO tarafından yapılan çalışmada ilk 500 işletme içine 55 tane de yabancı sermayeli işletme girmiştir.

Bu işletmeler toplam özel sektör satış hasılatının %23'ünü gerçekleştirmişlerdir. Büyük satış hasılatı gerçekleştirilen işletmeler vergi önceki kâr bakımından da aynı derecede başarılı olmuşlardır.

Toplam satışlar içinde ihracatın payı oldukça düşüktür. 55 işletme 1983 yılında 255 milyon dolarlık ihracat yapmışlardır. 500 işletme içindeki payları %10'dur. Çalışanlar yani istihdam açısından değerlendirildiklerinde ise az sayıda personel çalıştırdıkları ortaya çıkmaktadır. Toplam istihdam içindeki payları %6'dır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; yabancı sermayeli işletmeler, kamu kuruluşları ve özel firmalara göre;

- Daha fazla öz sermaye ve az işçi çalıştırarak daha fazla üretmekte,
- Daha fazla satış yaparak, daha fazla katma değer yaratmakta, daha çok kâr elde etmektedirler.

## 2. EMEK PAZARINDA KÜRESEL DEĞİŞİM

Ticaretin, sermaye akımının ve emek hareketlerinin küreselleşmesi ile birlikte dünyanın dört bir tarafındaki çalışanların hayatları giderek birbirine

daha çok bağımlı hale geliyor. Küreselleşme ile birlikte yeni imkanlar ortaya çıkarken öbür taraftan da rekabetin artması ve sentezleşen sermayenin oradan oraya atlayabilmesi ile birlikte işçilerin işlerini kaybedecekleri, hayat standartlarının düşeceği ve bazı ülkelerdeki çalışanların genişleyen uluslararası pazarın tamamen dışında kalacağı yönünde endişeler dile getirilmekte. Burada sunulan derleme Dünya Bankasının “Bütünleşen Dünyada Çalışanlar” başlıklı 1995 tarihli raporundan yapılmıştır.

### - Küresel emek pazarının gelişimi

Dünyanın dört bir yanındaki çalışanların hayatları giderek birbirine bağlı hale geliyor. Dünya nüfusunun büyük bir kısmı yabancı sermaye akımına ve uluslararası mal ticaretine ilişkin sınırlamaların kaldırıldığı veya kaldırılmakta olduğu ülkelerde yaşıyor. Halbuki 1970’li yıllarda, gelişmekte olan ülkelerin çok azı sınırlarını uluslararası ticaret ve sermayeye açmışlardı. Dünya çalışan nüfusunun üçte biri ekonomisi merkezi planlama modeli ile idare edilen ülkelerde, diğer üte biri ekonomisi uluslararası pazarlardan tamamen kopuk bir şekilde idare edilen ülkelerde yaşamakta idi. Bugün, dünya nüfusunun neredeyse yarısına sahip olan nüfus açısından en büyük üç blok, Çin, eski Sovyetler Birliği Cumhuriyetleri ve Hindistan, küreselleşme yönünden adımlar atmaktalar. 1950ve 1960’lı yıllarda uluslararası ekonomik güçler gelişmekte olan ülkeler tarafından birer tehdit gibi algılanırken bugün ihracat yapmanın ve yabancı sermaye girişinin daha çok iş imkanı yaratağı doğrultusunda politikalar yer etmeye başlamakta. 2000 yılına gelindiğinde dünya çalışan nüfusunun sadece yüzde 10 gibi bir kısmının küresel pazarlardan kopuk bir şekilde yaşamaya devam edeceği tahmin edilmekte<sup>(6)</sup>.

---

(6) Forum, Eylül, 1995, s. 42.

Bir taraftan ekonomilerin küreselleşmesi büyük bir hızla gerçekleşirken öbür taraftan bu küreselleşmenin çalışan açısından sonuçlarının iyi olup olmadığı kesin değil. Basın yayın organları Çin gibi ucuz işgücüne sahip ülkelerden yapılan ihracat nedeniyle ücretlerin daha yüksek olduğu ülkelerde işçilerin işlerini nasıl kaybettiği türünden haberlerle dolu. Gelişim ülkelerde işsizliğin artması ve ücret eşitsizliğinin derinleşmesi ile birlikte küreselleşmenin çalışma hayatı üzerindeki etkilerine ilişkin olumsuz fikirler oluşmaktadır. Sermaye sürekli daha ucuz emeğin olduğu yerlerde yatırım imkanlarını değerlendirmek üzere kaynaklarını kaydırırken, öbür taraftan gelişen ülkeler iş arayan fakir göçmenlerle dolup taşmaktadır. Çalışma hayatı üzerinde olumsuz etkiler yaratan bu faktörlere karşı korumacı tedbirlerin alınması doğrultusunda görüş birliği zaman zaman güçlenmektedir.

### **- Küreselleşmenin itici güçleri**

Küreselleşmeye ivme yapan etmenlerin başında ulaşım ve haberleşme maliyetlerinde yaşanan büyük düşüşler gelmektedir. 1960'lı yıllara gelindiğinde deniz taşımacılığı maliyetleri 1920'lerdeki maliyetleri 6 defa düşmüştür. Dünya ekonomik sistemi üzerinde şimdikiye kadar parçalayıcı bir etki yaratmış olan soğuk savaş, Güney Afrika'daki ırk ayrımcılığı, ve Orta Doğu'daki istikraksız ortam gibi politik faktörlerin çözümü doğrultusunda çok önemli adımların atılmasıyla küreselleşmeye hızlanmaya başlamıştır. Küreselleşmeye ivme kazandıran en önemli etmenlerden biri diğeri de, belkide en önemlisi, gelişmekte olan ülkelerin, eskinin içe kapalı ve korumacı politikalarını bir tarfa bırakarak ve reddederek yeni yönelimi bensemeleridir. 1986 yılından bu yana 60'ı aşkın gelişmekte olan ülke GATT'a ticaretlerindeki tek yönlü aldıkları serbestleştirme önlemlerini bildirmişler, 24'ü GATT'a dahil olmuş ve 20 ülke ise GATT'ın devamı olan

WTO'ya (World Trade Organisation) üyelik işlemlerini yaptırmaktadır. Uruguay Görüşmelerinin tamamlanması, NAFTA'nın (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması) ve Avrupa Birliği'nin alanlarının genişletilmesi akabinde bugün ticaretteki engellerin büyük ölçüde kalkması beklenmektedir.

Hükümetler ekonomilerini korumacı duvarların arkasına saklamak yerine ekonomilerinin rekabetçi gücünün artırılması yönünde önlemler üzerinde harekete geçmektedirler. Gelişmekte olan ülkeler gerek altyapılarını geliştirmek gerekse de işgüçlerinin eğitimi konusunda büyük adımlar atmışlardır. 1970 ile 1992 arasında düşük ve orta gelirli ülkelerin işgüçlerinin dünya işgücü içindeki payları yüzde 79'dan yüzde 83'e çıkmış fakat bu ülkelerin eğilimli ve vasıflı işgücü içindeki payı üçte birden yüzde 50 gibi bir orana fırlamıştır<sup>(7)</sup>.

Ekonomik bütünleşme en net bir şekilde ticaretin uluslararasılaşması ile birlikte hissedilmekte. 1970 yılında dünya GSH'sının yüzde 25'i ülkeler arası ticaretten kaynaklanırken bu rakam 1990 yılında, gelişmekte olan ülkelerin merkezi planlanma ile idare edilen ülkelerin işgücü nüfuslarının yüzde 17'si doğrudan ya da dolaylı olarak ihracata yönelik sektörlerde çalışmakta idi. 1970 ile 1990 arasında, gelişmiş ülkelerin ihracatlarında imalat sektörü ürünlerinin payı yüzde 20'den yüzde 60'a fırladı. Bu artış işgücünün uluslararası işbölümünde yeniden bir yapılanmaya işaret etmektedir. 1960'lı yıllarda gelişmekte olan ülkeler ağırlıklı hammadde ihracatında özelleşmiş iken bugün bu ülkeler emek-yoğun imalat sektörü ürünlerinin ihracatına kaymışlardır.

---

(7) Forum, Eylül, 1995, s. 43.

Ulaslararası ticaret büyümektedir, ancak, her ülke ve bölge bu büyümeden eşit bir şekilde pay alamamaktadır. Sahara Afrikası ve Ortadoğu bölgeleri imalat ürünleri ihracatlarını geliştirmemiş olan ve hala daha hammadde satıcısı durumunda olan iki bölgedir. Ticaret uluslararasılaşırken sermaye hareketliliği de artmıştır. Son yirmi yıl içinde hem içeriye gelen hem de içerinedn giden sermaye akışkanlığının yetersiz de olsa bir ölçütü olan gayrisafi sermaye akışkanlığı gelişmekte olan ve rejim değişikliği geçiren ülkelerin GSYİH'larının yüzde 7'sinden yüzde 9'una çıkmıştır. Sermaye hareketliliğini engelleyen mevzuatın gevşetilmesi ile birlikte sermaye bugün rahat bir biçimde kendi açıdan avantajlı ülkelere girmekte ve yatırımdan getirinin yatırım risklerinin gerisinde kaldığı ülkelere ise çekilmektedir. Ancak, sermaye her zaman fakir ülkelere doğru hareket etmemektedir. Genel olarak bakıldığında zengin ülkelere fakir ülkelerdeki yerli birikininin genişlemesinde az bir rol oynamaktadır: 1970-1990 yılları arasındaki dönemde gelişmekte olan ülkelerin sermaye birikimlerinin yüzde 11'i sermaye hareketlerinin toplam etkisine bağlanabilir ki burada yerli tasarruf oranlarının sermaye hareketleri tarafından etkilenmediği varsayımı yapılmıştır. Bu miktar sanayileşmiş ülkelerin toplam sermaye stoklarının ancak yüzde 2'sine tekabül etmektedir.

Bölgeler uluslararası sermayeyi çekmek açısından eşitsiz bir performans göstermişlerdir. Latin Amerika uzun zamandır uluslararası sermaye pazarlarının önemli oyuncularından birisidir. Buna karşılık, Çin, Hindistan ve Güney Asya bölgesindeki ülkelerin mali pazarlarını serbestleştirmeleri ile birlikte sermaye hareketleliği bu yöne doğru kaymaktadır. öbür taraftan Sahara-Afrikası ve Orta Doğu'dan sermaye kaçı büyük oranlarda olmaktadır<sup>(8)</sup>.

---

(8) Forum, Eylül, 1995, s. 43.

Sermaye ve ürün hareketliliği artarken emeğin uluslararası hareketliliği geriden gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerden kaynaklanan yıllık göç miktarı nüfuslarına oranlandığında 1970'li yıllardaki düzeyden daha yüksekte değildir. Bugün de bin yerleşik nüfusa bir göçmen düşmektedir. Düşük ve orta gelirli ülkelerde doğmuş olan nüfusun yalnızca yüzde 2'si kendi ülkelerinin dışında yaşamaktadır. Göçmenler ülkelerine net sermaye akımının üçte birine denk düşen 75milyar Dolarlık bir meblağı her sene yaklaşık 2 ila 3 milyon göçmen yasal ve yasal olmayan yollardan ülkelerini terk etmekte ve bunların yarısı sanayileşmiş ülkelere göç etmektedir. Göçmenlerin bir çoğu kendi bölgeleri içinde hareket etmektedir: Afrikalı göçmenlerin çoğu Afrika'deki başka ülkelere göç etmekte, Asya ve Orta Doğu'dan göç edenlerin çoğunluğu da Arap Körfezi ülkelerine göç etmektedir. Avrupa'ya gelen göçmenler ise ikse kolonilerden ve komşu ülkelere kaynaklanmaktadır.

#### - Fakir ve zengin farkı kapanacak mı?

Eskiden gelişmekte olan ülkelerin küresel entegrasyonu kendi çıkarlarına işleyen bir süreç niteliğinde değildi. Özellikle Asya ve Afrika ülkeleri hammaddelerin ihracatında özelleşmişlerdi ve yabancı sermayenin hammadde ihracatı yapan girişimleri desteklemesi söz konusu idi. Bugün gelişmekte olan ülkelerin çok daha aktif bir rol oynaması mümkün. Küreselleşmeyi kendi avantajlarına çevirmeleri ve bundan büyük yararlar sağlamaları söz konusu. Ancak bu yararı gerçekleştirebilmenin yolu gelişmekte olan ülkelerin hükümetlerinin izleyecekleri ekonomi politikaya bağımlı ve tabii sanayileşmiş ülkelerin bu politikalara tepkilerine. Küreselleşme ile birlikte fakir ve zengin ülkelerin gelirlerinin hemen birbirine yaklaşacağı (yani ya fakir ülkelerin kişi başına gelirlerini artırmaları suretiyle ya da zengin ülkelerin kişi başına gelirlerinde düşmeler yaşamaları

suretiyle) düşünmek doğru değil. ücretlerin birbirine yaklaşması çok zaman alıyor ve hiç bir zaman tam olarak gerçekleşmiyor. Genel itibariyle bakıldığında yakınlaşmanın değil ayrışmanın bu işin kıbiri kuralı olduğu ortaya çıkmakta: en zengin ülkelerdeki kişi başına gelir en fakir ülkelerdeki kişi başına gelirin en fakir ülkelerdeki kişi başına gelire oranının 1970 ile 1985 arasında beş misli arttığını görüyoruz. 1960 ve 1986 yılları arasında dünyanın en fakir nüfusunun yarısının üretim içindeki payının yüzde 7.3'den yüzde 6.3'e düştüğünü ve en zengin nüfusun yüzde 20'sinin üretim içindeki payının yüzde 71.3'den yüzde 74.1'e yükseldiğini görüyoruz<sup>(9)</sup>.

Küreselleşme ile ortaya çıkan imkanların değerlendirilebilmesi tamamen ülkelerin inisiyatiflerine kalmış birşey; küreselleşme ile birlikte otomatik olarak ne ücretlerin artması ne de düşmesi söz konusu. Küreselleşme doğru politikaların yararlarını ortaya çıkarıcı ama aynı zamanda yanlış politikaların maliyetini artıran bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

### - Değişen uluslararası işbölümü

İmal ürünler ve hizmetler ticareti dünya ile ekonomik bütünleşmenin en önemli yollardan birisi. Ancak bazı ülkelerin ticaretten en fazla avantajı elde edebilmeleri için bazen sancılı bir değişim sürecinden geçmeleri gerekebiliyor. Ticaretteki değişimlerle birlikte sosyal dönüşümlerin yolu da açılmış oluyor: Daha önce korunmuş olan sektörlerdeki çalışanlar gerekli esnekliği gösteremedikleri ve yeni sektörlerle atlayamadıkları taktirde bu süreçten zarar görüyorlar. Benzeri bir şekilde sanayileşmiş ülkelerde emek-yoğun faaliyetlerin gelişmekte olan ülkelerin rekabeti karşısında giderek erimesi ile birlikte bu sektörlerde çalışanlar olumsuz bir şekilde

(9) Forum, Eylül, 1995, s. 44.

etkilenmekte. Bu bakımdan gerek ulusal gerekse de uluslararası politikaların değişimden yana tavır koymaları çok önemli.

Sanayileşmiş ülkeler açısından daha fakir ülkelerle yapılan ticaret kendi ülkelerindeki vasıfsız işçilerin geleceğini tehlikeye atabilmekte ve emek pazarında ücret eşitsizliğini derinleştirici bir etki yaratabilmekte, ancak, bu etkilelerin derecesinin ne olduğu konusunda iktisatçılar arasında bir anlaşma sağlanmış değil. 1979 ile 1987 yılları arasında kolej derecesine sahip gerç Amerikalı bir çalışanın reel ücreti yüzde 11 oranında yükselirken, sadece ortaokul derecesine sahip olanların ücretleri yüzde 20 oranında azaldı. Avrupa'da ise, ücret eşitsizliğini giderecek mekanizmalar işsizliğin artışına neden oldular: 1970 yılında OACD ülkelerindeki işsiz sayısı 8 milyon civarında iken şimdi bu rakam 35 milyona çıkmıştır (işgücünün yüzde 8'i) ve işsizlerin çoğu vasıfsızdır. bu gelişmelerin ne kadarının gelişmekte olan ülkelerle yapılan ticaret neticesinde olduğu sorusuna verilen cevaplar farklılaşmaktadır ve analizlerden anlaşıldığı kadarıyla ticaretin yanısıra, iş piyasasının sektörel kompozisyonundaki değişim ve teknolojik yenilenme de ele alınması gereken önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, ticaretin artması ile birlikte çalışanların çoğunun refahı da olumlu yönde etkilenmektedir. Son yirmi yıl içinde, yaptıkları ihracatın GSMH'larına oranının ortalamanın üstünde seyrettiği gelişmekte olan ülkelerde yıllık ortalama ücretlerin reel olarak yüzde 3 civarında arttığı, fakat, ihracatın düşük düzeyde kaldığı ülkelerde ise ücretlerin donduğu görülmektedir.

Ticaret fakirliği azaltıcı bir etki yapmaktadır. Fas'ta örneğin, 1980'li yılların ortalarında ticaretin serbestleştirilmesi akabindeki beş sene içinde fakirlik oranı yüzde 26'dan yüzde 13'e düştü. Benzeri bir şekilde, ihracata yönelik büyüme stratejileri ile birlikte Doğu Asya, Şili, Mauritius ve

Türkiye’de fakirlik oranın düştüğüne izlendi. Bunun yanında artan ticaret faaliyetinin gelir dağılımı üzerindeki etkisinin daha karmaşık olduğu gözlenmekte. Şili ve Meksika’daki son ticaret serbestleştirme hareketlerinin ücret ve gelir eşitsizliklerini artırıcı bir etkide bulunduğu gözlenmektedir.

### - Ticarete yönelimler

Uluslararası işbölümünde önümüzdeki dönemde meydana gelecek değişimleri belirleyen etmenler, ticareti serbestleştirme politikaları, vasıflı işgücünün uluslararası dağılımı ve teknolojik değişimdir. Bu etmenler doğru bir şekilde yönlendirildiğinde çalışanların refahının artması söz konusudur, ancak, bu etmenlerin işlenmesi sonucu çalışma imkanları sektörler arası ve ülkelerarası bakımından farklılaşacak, bazı sektörlerde ve ülkelerde çalışma imkanları azalırken diğerlerinde artabilecektir<sup>(10)</sup>.

1994 yılında gerçekleşen Uruguay Round anlaşması ile birlikte ticaret engellerinin aşağı indirilmesi sonucu yerel fiyatların etkilenmesi ve çalışanların ülkelerinin uluslararası pazarlarda en iyi rekabet edebildiği alanlara kayması sonucunu beraberinde getirmektedir. Çoklu-elyaf Anlaşmasının ortadan kaldırılması ile birlikte düşük vasıflı üreticilerin bundan yararlanacağı çok açıktır. Eski rejimde sanayileşmiş ülkeler bitmiş tekstil ürünlerinin ithalini kotalarla kontrol edebiliyorlardı. Bitmiş tekstil ürünlerinin ithalini kotalarla kontrol edebiliyorlardı. Bitmiş tekstil ürünleri ve tekstil alanı düşük vasıflı üreticilerin mayilet avantajına sahip olduğu yegane alanlardan biri ve bu ülkelerin imal ürün ihractlarının yarısına tekabül etmekte. Bu sektöre yeni üreticilerin girmesi ile birlikte, Çin ve Güney Asya ülkeleri gibi, fiyatların düşmesi söz konusu olacaktır. Bu durum, bu alandaki yerleşik üreticileri zorlayacaktır<sup>(11)</sup>.

(10) Forum, Eylül, 1995, s. 45.

(11) Forum, Eylül, 1995, s. 45.

Uruguay Anlaşmasının tarım sektörüne ilişkin aldığı kararlar fakir ülkeler açısından sorunlu olabilecek niteliktedir. Sanayileşmiş ilkelerin tarım sektörü ürünlerinin ihracatına ilişkin verdiği teşviklerin kaldırılması ile birlikte tarım ürünü ithal eden Orta Doğu, Sahara-Afrikası ve ASEAN ülkeleri bu durumdan kısa vadede olumsuz etkileneceklerdir. Ticaretin serbestleştirilmesinin dinamik etkileri bir kereye mahsus etkilerin çok ötesinde olacaktır. Doğu Asya örneğinin de gösterdiği gibi, insan gücü ve altyapı üzerine gerekli yatırımı yaparak yerli kapasitelerini büyüten ülkeler ürün merdiveninde düşük katma değerli ürünlerden yüksek katma değerli ürünlere geçerek büyümeyi sağlayabilmektedirler. Ticaretin sadece yerli pazarla sınırlı kalması durumunda bu modelin başarısı çok sınırlanacaktır. Anca, ihracata dönük büyüme stratejileri her ülkede benzeri ürün seçimlerine yol açmayacaktır. Her ülkenin büyüme biçimi yapılan stratejik seçimlere ve ülkenin kaynaklarına bağlı olarak şekillenecektir. Bir çok ülke tarımdan hammadde üretimine oradan da imalat sektörü üretimine yönelirken doğal kaynakları açısından zengin ülkelerin hammadde ihracatçıları olarak konumlarını sürdürmeleri söz konusu olacaktır. Doğal kaynaklar açısından fakir ülkelerin vasıflı işgücüne yatırımları ve sermaye birikimleri arttırmaları hızlı bir imalat sektörü büyümesine yol açacaktır. Singapur ve Lübnan gibi bazı ülkeler ise hizmetler sektöründe kendilerine özelleşme alanları bulacaklardır.

#### **- Kimler zarara uğrayacak ve ne yapılmalı?**

Serbest ticaret kazananlar yarattığı gibi kaybedenler de yaratmaktadır. Ekonomiler dışa açıldıkça, yerli fiyatların uluslararası fiyatlarla eşitlenmesi söz konusu olmakta ve nispi olarak yetersiz olan vasıflı işgücünün maliyeti artarken rekasete açık olan işkollarındaki çalışanların ücretleri düşmekte. Artan rekabet sonucunda, eğer ülkeler rakeplerinin elde ettikleri verimlilik

kazançlarını kendileri de sağlayamıyorsa ücretlerinde düşüştürmeye gideceklerdir. Önümüzdeki on yıl içinde değişimden en olumsuz bir şekilde etkilenecekler şunlardır:

- Orta ve yüksek gelirli ülkelerdeki vasıfsız işgücü,
- Ve artan rekabete ayak uydurmak konusunda dinamik davranamayan, rakiplerinin verimlilik kazanımlarını kendi ülkesinde gerçekleştiremeyen ve yeni ürün alanlarına kaymak konusunda esnek davranmayan ülkeler.

İhracata yönelik büyüme stratejilerinden uzun dönem bazında yararlanan ülkeler değişen koşullara ayak uydurmak konusunda esnek performans gösteren ülkelerdir. Bu esneklik, özellikle fiyat değişimlerine gösterilen tepkide kendini göstermektedir. Ticarete serbestleşme politikaları bazen bu politikalar sonucu kaybedecek olanlara yardım elinin uzaltılmasını da içermelidir.

Fakat, uzun dönemde, işgücünün vasıflarını geliştirici, çocukların eğitim imkanlarını zenginleştirici ve emeğin yeni eş imkanlarına kaynamasını kolaylaştırıcı önlemler üzerinde duran politikalar refah devletine sırtını dayayan, devlet yardımına bağımlılık yaratan politikalara tercih edilmelidir.

### **3. DÜNYA ÇALIŞMA HAYATINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER VE YAŞANAN GELİŞMELER**

Dünyada ve özellikle sanayileşmiş ülkelerde çalışma hayatı halen iki temel olgunun etkisi altındadır. Bunlardan birincisi, siyasal sınırlarla ekonomik sınırların birbirinden ayrılması ve ekonomik sınırların giderek ortadan kalkması şeklinde tanımlanan küreselleşmedir. Bu olgu aslında 200

yıldan fazla bir geçmişe sahip serbest ticaret savunusunun bir uygulaması ya da sonunucu sayılabilir. Konuya ilişkin ilk somut adımlar 1947 yılında GATT anlaşmasının imzalanmasına atılmış; o yıldan günümüze kadar yapılan 8 GATT round'uyla dünya ölçüsünde serbest ticarete yönelinmiştir. Bugün artık sadece malların değil, mallar yanında çok çeşitli hizmetlerin ve sermayenin de ülkeler arasında serbest dolaşımı söz konusudur. 1986-1994 yılları arasında cereyan eden son GATT round'u olan Uruguay Round sonunda imzalanan çok sayıda anlaşmayla dünyada gümrük tarifelerinin önemi iyice azaltılmış ve tarife dışı engellerin de belli takvimler içinde tarifeye dönüştürülmesi amaçlanmıştır.

Küreselleşme olgusu, firmalar, endüstriler ve ülkeler için rekabet gücünü ön plana çıkartmış bulunmaktadır. Rekabet gücüyle çalışma hayatı ve endüstri ilişkileri arasında çok yakın ilişki ve etkileşim bulunduğu ortadadır. Çalışma barışı, iş hayatında ve yasalarında seneklik ile verimliliğe dayalı ücret politikaları rekabet gücünü artıran; iş uyuşmazlıkları, çeşitli işgücünü azaltan etkenler sayılmaktadır. Küreselleşmenin sosyal taraflar arasında çok sıkı bir diyalog ve işbirliği gerektiği, dünyadaki pek çok ülkede iyice onlaşılmış durumdadır. Bu doğrultuda alınan tedbirler ve yapılan düzenlemeler artık modern çalışma hayatını karakterize eder hale gelmiştir. Böyle bir dünyada grevler, lokavtlar, iş bırakmalar veya yavaşlatmalar gibi endüstriyel hadiselerin giderek tarihe karışmasına şaşmamak gerekir.

Yine küreselleşme olgusuyla ortaya çıkan yoğun uluslararası rekabet ortamında ve aşağıda değineceğimiz işsizlik sorunun da etkisiyle, sendikacılık gerilemeye yüz tutmuş v e bir çok ülkede sendikalı işçi sayısında dikkate değer gerilemeler kaydedilmiştir. Bu olgudan işveren sendikacılığının da nasibini alması kaçınılmazdır. İşçiler ve işverenler

olarak sosyal tarafların bu trendi çok yakın bir takibe alarak, tersine çevrilmesi için gerekli koşulları belirlemesi ve devletle birlikte uygun şartların yeniden yaratılmasına çalışması hayati önemdedir<sup>(12)</sup>.

Günümüzde çalışma hayatını etkileyen ikinci temel olgu, enformasyon teknolojisiinde ortaya çıkan başdöndürücü gelimelerdir. Her 18 ayda bir kapasiteleri ikiye katlanan bilgisayarları, inanılmaz işler başaran dobotları, uçsuz bucaksız telekomünikasyon olanaklarını üretimin emrine veren enformasyon teknolojisi, firmaların üretimi düşük ücretli gelişmekte olan ülkelere kaydırmalarını çok kolaylaştırmıştır. Son 20 yılda dünya bilgisayar, telefaks, telefon ve televizyon ağlarının bilgi taşıma kapasitesinin bir milyon defadan fazla arttığını görmek, yaşanan teknoloji devriminin boyutları konusunda yeterince fikir vermektedir.

Bu gün yaşanan teknoloji devriminin dünya ölçüsünde yaygın işsizliğe neden olacağı korkuları giderek genişlemektedir. Bu korkular, özellikle alınan tüm tedbirlere rağmen işsiz sayısının azaltılamadığı ve 18 milyonun üzerinde bulunduğu Avrupa'da dile getirilmektedir. Fakat halen işsizlik oranın Avrupa ortalamalarının yarısı düzenyenide bulunduğu ABD'de bile 4 işten 3'ünün robotlara ve bilgisayarlara kaptırılacağını öne sürenler vardır.

Aslında son 200 yılda dünyada cereyan eden teknoloji devrimlerine baskıldığında, her devrimin bir yandan çok sayıda insanı işinden ederken, bir yandan da yine çok sayıda "yeni" iş yarattığı dikkati çekmektedir. Önemli olan, yeni teknolojinin istediği nitelikte insan yetiştirebilmektir. Bunun da çık ciddi öğretim v eğitim çabalarını gerektirdiği ortadadır.

---

(12) Küresel Eğilimler ve Türk Çalışma Hayatı, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 164, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii A.Ş. Ankara, Şubat 1997, s. 8.

Öyle görünmektedir ki, 21. yüzyıl teknolojisinin isteklerine uygun insan yetiştiren, ücret artışlarını makul düzeylerde tutmayı başaran ve her durumdadurumda ücret verimlilik ilişkisini kuran, çalışma hayatına barış, yasalarına esneklik getiren ülkelerin olacaktır. Bunları yapamayan ülkelerin dünyea sermaye ve teknoloji akımlarının dışına çıkarak büyüme ve kalkınma yarışından kopmaları, yoğun işsizlik ve yoksulluk baskısı altında sosyal ve siyasal çalkantılara sürüklenmeleri süpriz olmayacaktır.

İşte bu gerçeklerin ışığında, hali hazırda özellikle gelişmiş ülkelerin çalışma hayatında bazı değişimler görülmekte, bunlar bilinçli hükümet politikayarıla da desteklenmektedir. Bu gelişmeleri de bir kaç noktada toplamak mümkündür:

1. "İşletme merkezli" çalışma ve düzenlemelerin önem kazanması: Yeni şartlerde ayakta kalabilmek, işletmenin rekabet gücüne bağlıdır. Bu da sosyal tarafların aralarındaki çekişme ve uyuşmazlıkları bir yana bırakarak, bu müşterek hedef doğrultusunda bir araya gelmelerini zorunlu kılmaktadır. Tarafların bekasının, işletmenin bekası demek olduğu her geçen gün daha iyi anlaşılmalıdır.

2. Daha etkin, daha az masraflı sosyal güvenlik sistemlerine yönelme:Özellikle Avrupa ülkelerinde bir zamanların "aşırı cömert" sosyal güvenlik sistemlerinin günümüzde içine düştüğü ağır kriz ortamı "sosyal refah devleti" kavramının gözden geçirilmesine, sınırlandırılmasına, özel sigorta sistemlerine önem verilmesine neden olmaktadır.

3. İşsizlik mücadelede sosyal tarafların rolünün daha iyi anlaşılması: Artık işsizlikle tek boşına devletin mücadele edemeyecveği açıkça görülmekte; bu konuda tüm toplum kesimlerine görevler düştüğüne

inanılmaktadır. Özellikle AB ülkelerinde yürürlüğe konulan tüm yeni istihdam projelerine işçi ve işveren örgütlerinin aktif şekilde katıldığı dikkati çekmektedir.

4. Çalışma hayatına ve mevzuatına esneklik kazandırılması: Esneklik, giderek modern toplumların çalışma hayatını ve yasalarını karakterize eden özelliklerden biri haline gelmekte; özellikle mücadele amacıyla, işten çıkarma ve işe alma koşulları yumuşatılırken, standart dışı istihdam türleri (part-time çalışma gibi), değişirken çalışma saatleri uygulaması özendirilmektedir.

5. Eğitime, verimliliğe, AR-GE faaliyetlerine yönelik yatırımların artırılması: Rekabet gücünün her yerde belirleyici olması ve yaşanan teknoloji devriminin yeni beceriler kazanmış işgücüne talebi artırma, tüm Batı ülkelerinde verimliliğe, eğitime ve araştırma geliştirmeye yönelik yatırımların artması sonucu doğurmuştur.

6. Hükümet işçi işveren diyalogunun ön plana çıkması: Çalışma hayatını ve onun ötesinde ekonomiyi çevreleyen tüm sorunların üçlü ya da ikili diyalog mekanizmaları içinde ele alınması yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Mevcut Ekonomik ve Sosyal Konsey yapılarının etkinlikle işletilmesinin yanısıra, üçlü diyalogtan pek çok ülkede yeni toplumsal anlaşmalar doğduğu dikkati çekmekte; bunlarla, ülke rekabet gücünün, örneğin hızlı ücret artışlarıyla zayıflatılmasının önüne geçilmeye çalışıldığı dikkati çekmektedir<sup>(13)</sup>.

---

(13) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 9.

### 3.1. Çalışma Hayatımız

#### Temel Sorun, Üretimin İhmali

Türkiye'nin en ciddi sorunu; bireylerin hayatın nimetlerinden ne ölçüde yararlandığını, yaşam kalitesinin ne düzeyde bulunduğu ve gelecek kuşakların hangi şartlar altında yaşayacağını belirleyen asıl unsurun "üretim" olduğu gerçeğinin kolektif bilinçten uzak kalmasıdır.

Çalışma hayatının üretim faaliyetindeki kilit rolü de aynı kısa vadeli bakışla ihmal edilmektedir.

"Ekonominin hızla büyüdüğü" iddiasını rakamlar doğrulamamaktadır: Türkiye'nin milli gelir artışı uzun dönemli olarak değerlendirildiğinde, enflasyonlu ve nüfus artışını düştükten sonra elimizde kalan, gelişmiş ülkelerin bile ulaştığı bir hızdır. Oysa, Türkiye'nin farkı kapatılması için gelirini çok daha süratle yükseltmesi gerekmektedir.

Daha da önemlisi, ekonominin gelecekteki üretim gücünü garanti edecek temeller şimdiden atlamamakta, ekonomide yapısal dönüşüm sağlanamamaktadır. Kamunun ekonomide rolü geleneksel şekilde sürmekte, bu da ekonomik istikrarın kurulmasını ve verimliliğe dayalı, rekabetçi bir ekonomik iklim yaratılmasını engellemektedir.

Devletin işleyiş düzeni, popülizm odaklı siyaseti sistemin baskısı altında, yurtiçinde yaratılan tasarrufları heba etmekte, yurtdışından gelecek üretken sermayeyi de caydırmakta, girişimciyi üretimden ve yatırımdan uzak tutmaktadır.

Ekonominin üretme ve rakiplerle başetme imkanları kısıtlı ise; ülke, girişim açısından çekici kılınmıyorsa, çalışma hayatı da üçözümün yerine problem yaratacaktır.

Mevcut rant sübvansiyon ekonomisi;

- Uzun vadede reel ücret artışını,
  - Yüksek istihdam imkanlarını,
  - Dengeli gelir dağılımını,
  - Sendikalı, toplu iş sözleşmeli çağdaş çalışma ilişkilerini,
  - İşyerlerindeki çalışma barışını,
- tehdit etmektedir.

İstahdama ilişkin ağır mali yükümlülükler, zorlaştırıcı bürokrasi, katı ve cezalandırıcı çalışma mevzuatı nedeniyle sürekli büyüyen kayıtdışı sektör, sendikal sistemi zayıflatmaktadır.

**Çağdaş dünya, ekonomik büyümeyi ve çalışma hayatını, "ulusal rekabet gücü politikası" kapsamında ele alıyor.**

Dünyada zenginlik sınıflamasında orta gelir grubundan yüksek gelir grubuna geçen, takdirle baktığımız ülkelerde hemen şu özellikler dikkati çekmektedir:

- Ekonomik kalkınmanın, ulusal gündemin ilk sırasında yer alması,
- İhracata dayalı büyüme yaklaşımı,
- Üretime verilen önem, üretim çabalarının devlet-özel sektör işbirliği içinde uzun dönemli bir stratejiyle yönlendirilmesi,
- Siyasi istikrar,

- Kamusal sistemin, üretim birimleri için serpilmeye açık bir iklim yaratması,
- Eğitime ve bilim - teknolojiye verilen önem,
- Çalışma hayatının, işletme ve ülke düzeyinde büyüme strateji ve hedefleriyle bağlantılı ve uyumlu şekilde düzenlenmesi.

- Kalkınmada yarışında oyunun kuralları değişmiştir.

Bilginin, sermayenin, üretilen mal ve hizmetlerin hükümetlerce giderek daha az kontrol edilebilir şekilde hızla hareketi, "İşletme"yi ön plana çıkarmış, "rekabet gücü"nü anahtar kavram haline getirmiştir.

Artık ülke yönetimlerinin başlıca kaygısı, kendi coğrafyalarına, işletmeleri rekabet gücünü artırabilmesi, yurtdışındaki sermayenin üretken yatırımlar yapmak üzere gelmesi için çekicilik kazandırmaktır.

Pek çok ülkede "ulusal rekabet gücü politikası" oluşturulmuş, ekonomik ve sosyal hayat adeta rekabet gücü hedeflerine endekslenmiştir.

Ülkenin insanlarına iş ve gelir sağlayabilmesinin ancak bu yolla mümkün olduğu; siyasi sloganların, ekonominin üzerine çöreklenmiş hantal devletin ve popülist politikaların ise enflasyon ve işsizlik ürettiği anlaşılmıştır.

İşletmeyi kuşatan genel ortamın tüm unsurları bu hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırılmaktadır. Açık toplum, temiz devlet, katılımcı demokratik yönetim, siyasi istikrar, sosyal barış, verimli işleyen kamusal sistem, düşük enflasyon, dünya fiyatlarıyla girdi temini, uygun altyapı, düşük maliyetli finansman, etkin ve adil vergileme, yeterli adalet ve sağlık hizmetleri, yüksek nitelikli insan gücü yetiştiren eğitim sistemi,

rasyonel teşvik politikası, gelişen AR-GE Faaliyeti... ekonomik büyüme için küresel taleplerdir.

“Sosyal devlet”, ekonomik büyümeyi sınırlayan yönleri ayıklanarak baştan kavramlaştırılmıştır.

**İşçi-işveren işbirliği, ulusal rekabet gücü politikalarının ayrılmaz parçasıdır.**

İşletmeyi ana eksen alan bu yaklaşım çerçevesinde çalışma hayatını düzenleme yöntemleri de küresel trendelere uygun şekilde değişmiştir.

Üretim faktörleri yeniden tanımlanmış, “emek” ve “sermaye” klasik anlamlarını yitirerek “bilgi”ye bağlanmıştır. Bilgiye ulaşma, geliştirme, üretimde kullanarak gelire dönüştürme kudreti, toplumların kaderini tayin edecektir.

Bu çerçeve içinde, bakışların, bilgiyi gelire dönüştüren işletme üzerinde, çalışanlarla işletme yönetimi arasındaki ilişkiler üzerinde toplanması doğaldır<sup>(14)</sup>.

Küresel rekabete özellikle mikro teknolojilerdeki ve enformasyon teknolojisindeki hızlı gelişimin eşlik etmesi, sanayi ötesi ekonomilerden başlamak üzere istihdamda ve işçi işveren ilişkilerinde köklü değişimlere yol açmıştır.

İstihdamın yapısı değişmiş, kısmi süreli işler ve diğer atipik istihdam türleri önem kazanmış; dünya genelinde şirketler yüksek nitelikli “çekirdek personel” ve sayısı üretim ihtiyaçlarına göre değişen “çare işgücü” kullanma

(14) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 12.

eğilimini içinde girmişler; yoğunlaşılana ana faaliyet alanları dışında kalan mal ve hizmet üretimi işletme dışında temin edilmeye başlanmış, taşeron uygulamaları artmıştır.

Vasıflı işgücü ön plana çıkmış, rekabette yüksek nitelikli personel ve gelişmeye açık organizasyon yapısı belirleyici olmaya başlamıştır.

Bu gelişmeler, vasıfsız işgücünde işsizliği belirgin şekilde artırmış, işçi sendikaları güç kaybetmiştir. Toplu iş sözleşmesi düzeyi, şirkete kaymıştır.

Merkeziyetçiliğin ve hiyerarşinin azaltıldığı, çalışana sorumluluk veren yatay organizasyon tipleri gelişmiş; çalışanların şirketle bütünleşmesini öngören Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni teknikler hızla yaygınlaşmıştır<sup>(15)</sup>.

İşçilerle işverenlerin gerek işletme, gerek ülke seviyesinde ortak hedeflerde bütünleşerek daha hızlı büyüme, daha çok istihdam ve daha yüksek gelir için işbirliği yapmaları, yeni çalışma ilişkileri sisteminin başlıca özelliklerinden biridir.

Yeni rekabet şartlarında grevin ekonomiye maliyeti, geçmişe göre son derece yüksektir.

Üretim üzerindeki sosyal yüklerin azaltılması, ayrıca kayıtdışı ilişkilerin önlenmesi diğer belirgin küresel eğilimlerdir.

Toplumsal refah artışı için işletmenin rekabet potansiyelinden azami oranda yararlanma ihtiyacı, çalışma hayatının düzenlenmesinde "esneklik" ve "desantralizasyon" süreçlerini de hakim kılmıştır.

(15) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 13.

Söz konusu süreçler temelde işyerlerinin değişken üretim gereklerine ve işgücü piyasası şartlarına hızla uyum sağlamasını; genel kuralların işyerine özgü ihtiyaç ve imkanları dikkate almasını öngörmektedir.

### **Esneklik, hem işçinin hem de işverenin yararındır.**

Esneklik kavramı, devletin işçi işveren ilişkilerinde daha az rol almasını, çalışma mevzuatının katı ve ayrıntılı hükümlerden arındırılmasına, sosyal taraflara toplu iş sözleşmeleri ve hizmet akitleriyle çalışma şartlarını düzenleme serbestisi tanınmasını öngörmektedir. İşletmelerin değişen ekonomik şartlara uyumunu, rekabet gücünün ve verimliliğin artırılmasını sağladığından işin ve işletmenin devamını mümkün kılmaktadır. Bu da çalışanlara, istihdam ve gelir güvencesi, daha yüksek gelir, iş tatmini, çalışma koşullarının geliştirilmesi gibi yararlar olarak yansımaktadır.

Çalışma hayatının esnek olarak düzenlenmesine ilişkin girişimlerin son örnekleri, Almanya, Arjantin, Avusturya, Finlandiya, İtalya ve Güney Kore'de gözlenmektedir.

Çalışma mevzuatına esneklik kazandırma yönündeki çabalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İşten çıkarmalara ilişkin aşırı koruyucu tedbirler yumuşatılmakta, işe alma koşulları kolaylaştırılmakta ve işten çıkarmaya ilişkin tazminatlar azaltılmaktadır.
- Standart dışı istihdam türleri (part-time çalışma, belirli süreli sözleşmelerle çalışma, geçici süreli çalışma vb.) geliştirilmekte ve mevcut sınırlamalar gevşetilmektedir. Örneğin, Fransa, Belçika, Almanya, İspanya ve İngiltere'de hükümetler, bu istihdam türlerini

teşvik etmek amacıyla sosyal güvenlik katkılarını azalmışlar ve ücret üzeninden alınan vergilerde indirim gitmişlerdir.

- Yeni işlerin yaratılmasına ve mevcut istihdamın korunmasına imkan sağlamak üzere, çalışma saatleri ekonomik faaliyetin durumuna göre esnek şekilde düzenlenmektedir. Bu kapsamda, yasal çalışma süresine ilişkin düzenlemeler yumuşatılarak, işletmelere ve çalışanlara çalışma saatlerini yıllık olarak belirleme imkanı verilmekte; fazla çalışma ücreti düşürülme ve firmaların fazla çalışmayı ücret yerine zaman olarak telafi etmeleri mümkün kılınmaktadır. Belçika, Portekiz, Finlandiya, Avusturya, Fransa, Yunanistan, İspanya, Almanya Çekoslovakya ve İsviçre’de bu yönde düzenlemeler yapılmıştır.

Çalışma sürelerinde esnekliğin sağlanması, Avrupa sanayiinin en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. AB’nin 23 Kasım 1996 tarihinde yürürlüğe giren Çalışma Süresinin Düzenlenmesi Hakkındaki Yönergesinde günlük, haftalık dinlenme süreleri, yıllık ücretli izin, ara dinlenmesi, azami haftalık çalışma süresi gece çalışması, vardiyalı çalışma ve bazı çalışma biçimleri konularında esnek düzenlemelere yer verilmektedir.

### **Ulusal düzeyde yönlendirme fonksiyonu önem kazanmıştır.**

Ekonomide ağırlık merkezinin işletme yönüne kayması, çalışma hayatına ilişkin makro politikaların önemini azaltmamış, aksine;

- Tarafların gerek işyerinde, gerek ülke düzeyinde işbirliği yapmaları,
- Bağlayıcı genel kuralların esnekleştirilmesi,
- Üretim üzerindeki sosyal masrafların azaltılması,

- Eğitim sisteminin geliştirilmesi için yönlendirme hareketlerine yol açmıştır.

Günümüzde;

- Hükümet politikaları,
- Üst düzeyde üçlü (hükümet - işçi - işveren) sosyal diyalog ve işbirliği faaliyeti,
- Çalışma mevzuatı,
- Toplu iş sözleşmeleri,

tümüyle işletmelerin rekabet gücünü geliştirme amacı doğrultusunda yeniden yapılandırılmaktadır<sup>(16)</sup>.

#### **Hedeflerimiz,**

- İşverenler olarak, çalışanlarla birlikte,
  - Üretimi hızla artırmayı,
  - Sürekli yükselen verimliliği,
  - Daha kaliteli üretmeyi,
  - Geleceğe yatırım yapmayı,
  - Dünya ekonomisiyle bütünleşerek kıyasıya rekabet yarışında başarılı olmayı,
  - Daha çok kazanıp, çalışanlara daha çok kazandırmayı, topluma özlenen serviyede iş ve gelir yaratmayı
- hedefledik.

Bu süreçte, işletme ihtiyaçlarını dikkate alan işçi sendikacılığını, sistemin tamamlanmayıcı, önemli bir parçası olarak görüyoruz.

---

(16) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 15.

## Nasıl başarılabilir?

### Çalışma hayatını kuşatan ortam

Toplum ve ekonomi, gerçekçi bir vizyona sahip olmalıdır. İhracata dayalı kalkınma anlayışı çerçevesinde, sanayi-devlet işbirliğiyle ekonomiye uzun vadeli bir perspektif kazandırılmadır. Bu yönlendirmenin esaslarını ise yatırıma uygun ekonomik iklimde, ileri teknolojinin sanayie uyarlanması, eğitimde ve verimlilikte bulmak gerekmektedir.

Siyasi istikrar ve güçlü hükümet, ekonomik istikrarın vazgeçilmez şartıdır.

Siyasi sisteme çözüm üretme kabiliyeti kazandırmak, ekonomik ve sosyal yapı yenilenmesini engeller niteliğini değiştirmek gereklidir.

Siyasi partiler lider sultasından kurtulmalı, belirleyici, ayırıcı felsefeye sahip olmalıdır.

Ülke yönetimine hakim olan popülizm ve partizanlık anlayışı ile mücadele edilmelidir.

Yerinden yönetim ve demokratik katılım ilkeleri hayata geçirilmelidir. Esasen "açık toplum" ve "temiz devlet" şartları devletin ekonomideki ağırlığının asgariye indirilmesine; vatandaşın ve temsilci kuruluşların karar alma ve denetim süreçlerine aktif şekilde katılması ile mümkündür.

Devletin işleyişini modernize edecek yapısal reformaların başında hükümetlerin harcama yapma, para basma ve boçlanma yetkilerini belirleyecek “Ekonomik Anayasa” uygulaması gelmektedir.

Devlet, rant ve sübvansiyon dağıtan bir mekanizma olmak yerine nitelikli hizmet üretmelidir.

Devlet, adalet ve güvenlik gibi asli görevlerinde yoğunlaşmalı; ekonomik ve sosyal hayatın çağa uygun şekilde yeniden organize edilmesi, girişimi sınırlayan engellerin kaldırılması ve toplumsal uzlaşma sağlanması için müdahaleci değil, düzenleyici rol oynamalıdır.

“Sosyal devlet” yeniden tanımlanmalı; bu ilke kaynakların verimsiz kullanımına, popülist uygulamalara alet olmamalı; adil, ekonomik rasyonalitesi bulunan ve toplumu geliştiren özelliği ağır basmalıdır.

Sıfır enflasyon, ekonomik istikrarın kurulması ve ekonomide geleceğin öngörülebilir nitelikte olması zorunludur. Geleceği güvenceye alacak iç ve dış sermayeye dayalı yeterli yatırımları ancak bu şekilde elde edebiliriz.

İstikrarlı, hızlı büyüme için kamunun işleyiş düzenini yeniden yapılandırarak ekonomiyi serbestleştirmek, toplumun verimliliğini artırmak, insan kaynaklarına etkinlik kazandırmak gerektirir. Özelleştirme, sosyal güvenlik, vergi, destekleme sistemi, merkezi ve yerel yönetim, kamu personeli, adalet sağlık, eğitim reformlarının hızla yürülmeye girmesi, ülkenin 21. yüzyılda dünyadaki yerini belirleyecek ölçüde hayati nitelik taşımaktadır<sup>(17)</sup>.

(17) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 16.

Ekonomik ve sosyal reformalara süreklilik kazandırılmalı, ana kaynağı toplumsal uzlaşma olmalıdır.

İleri teknolojilere dayalı, yüksek katma değerli ürünlere yönelmeli ve bunlar teşvik görmelidir.

İşgücünün niteliğini geliştirecek eğitim sistemini oluşturmak ve bilim teknoloji politikasını, ülkeye gelecekte rekabet avantajı sağlayacak sanayilerde yoğunlaştırmak büyük önem arz etmektedir.

### **Çalışma hayatı**

Hükümet işçi işveren işbirliğiyle “Ulusal Rekabet Gücü Politikası” oluşturulmalıdır. Günümüzde gelişmenin en somut ölçüsü, ekonominin rekabet gücüdür.

Verimlilik ve kalite düzeyleri, her alanda izlenen hükümet politikaları, girdi ve hammadde fiyatları, ücret düzeyleri, çalışma mevzuatı gibi çok sayıda etken tarafından belirlenen ülke rekabet gücünün geliştirilmesinde toplumun ortak çıkarı vardır ve yine ortak gayreti gereklidir.

İşletmenin üretim ve rekabet gücü önündeki engeller kaldırılmalı; iç ve dış pazarlardaki durum sürekli izlenmeli ve güç azalışı olduğu hallerde üçlü anlaşmalarla tedbirler öngörülmelidir.

İşsizlik sorunu ile çok yönlü mücadeleye girişilmelidir.

Hükümet ve toplum kesimleri, her türlü uygulamada prodüktif istihdamın artırılmasını ve işsizliğin önlenmesini temel amaçlardan biri olarak hesaba katmalıdır<sup>(18)</sup>.

Ancak istikrarlı, rekabet gücü artan ekonomiler, uygun sosyal tedbirler eşliğinde topluma yeterli istihdam imkanı yaratabilir.

“Ulusal Ücret Politikası” oluşturulmalıdır.

ücretin yapısını verimliliği destekleyici yönde değiştirmek ve ücret artışlarını, yüksek işsizliği de dikkate alın, adil ve bilimsel yöntemlerle tespit etmek acil ihtiyaçlarımızdır.

Ücretli kesimler arasındaki, uçuruma varan gelir farklılıkları ve kamu kesimi ücret ve maaşlarının tespitinde yapılan hataların sosyal barışı tehdit etmesi de ulusal ücret politikasının önemini vurgulamaktadır.

Çalışma mevzuatı esnekleştirilmelidir.

Çalışma mevzuatı, işletmenin değişen ekonomik koşullara zamanında uyumunu engelleyemeyecek esnek hükümler içermelidir.

Toplu iş sözleşmelerine daha geniş yetkiler ve hareket alanı tanınmalıdır.

Mevcut yapıyı korumak ve büyümeyi gözardı eden yeni katı hükümler getirmek, sadece kayıtdışı ilişkilere, işsizliğe ve reel ücret kaybına yol açar.

Ücret üzerindeki mali yükler ve sosyal masraflar azaltılmalıdır.

Politik nedenlerle kayıtdışı ekonominin aşırı büyümesine izin

---

(18) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 17.

verilmesi, dolayssız vergi yükünü nedeysen tamamen kayıtlı işletmelerin işgücü maliyeti üzerine yıkmıştır. Rekabet gücünü artırmak, çalışma standartlarını yükseltme ve çalışanların reel gelir kaybını önlemek, kayıtdışı ekonominin daraltılması hedefiyle doğrudan bağlantılıdır.

SSK açıklarının üretime yaptığı baskı da önemlidir. Emeklilik yaşını akılcı bir seviyeye çıkarmadan, sistemin ekonomideki tahribatı önlenemeyecektir.

Toplu iş sözleşmeleri, özellikle ücret ve çalışma süresi konularında, işyerine özgü ihtiyaçlara göre düzenlemeler yapmaya elverişli, esnek hükümler taşımaktadır.

Grup toplu iş sözleşmelerinin endüstri ilişkileri sistemimizde çok önemli fonksiyonları vardır. İşyeri toplu iş sözleşmesine yönelik, çalışma barışının kolaylıkla bozulmasına elverişli bir ortam yaratacak, kayıtdışı ekonomideki büyümeyi de artıracaktır. Dolayısıyla, grup toplu iş sözleşmesi uygulamaları korunmalı ve yaygınlaştırılmalıdır. Ancak grup toplu iş sözleşmeleri, işyerlerine geniş bir hareket alanı bırakmalıdır.

Toplu iş sözleşmelerinde üretimi kısıtlayıcı ve verimi düşürücü hükümlere yer verilmemeli, amaç verimliliğin artırılması olmalıdır. Esneklik, verimliliği sağlayan başlıca unsurlardandır.

Toplu iş sözleşmeleri yatırımları, istihdam artışını, çalışanların eğitimi ve teknolojik gelişmelere uyumunu teşvik etmelidir.

İşçi ve işveren kuruluşları eğitiminde işbirliği yapmalıdır.

Toplam kalite yönetimi gibi çağdaş organizasyon teknikleri

yaygınlaştırılmalı; işçi sendikaları, iş biliminin gerekleriyle çatışma içinde olmayan, yapıcı katkılarda bulunan unsurlar olarak süktemde yer almalıdır.

İşçi ve işveren sendikacılığı, çağın ihtiyaçlarına cevap veren yeni yaklaşımlar ve hizmet programları ile geliştirilmelidir.

Çalışma hayatındaki barış ortamı korunmalıdır.

Üretimin sesine kulak verilmelidir.

Kapalı ekomomi yşartlarından kurtulan Tükiye, dıya açılmış, Gümrük Birliği'ne dahil olmuş, sermaye hareketlerini de serbest bırakmıştır. Bu yeni koşulların gerektirdiği en önemli özellik, çeşitli ülke tecrübelerinin de doğruladığı gibi, ülke içi üretim güçlerini yani işvereni ve işçiyi bütünleştirmesi, ortak menfaatlerde birleştirmesidir. Esasen dikkat edilirse son yıllarda özel sektör işvereni ve işçisi uyuşmazlıkları geride bırakıp, işletmeysi ve istihdamı koruyup geliştirme fikrini izlemektedirler.

Üretim ve ihracat hedefinde birleşen işçi ve işveren kesimlerinin ortak çıkarı, doğaldır ki bir bütün olarak ülkenin geleceğini de temsil etmektedir, çünkü gelecek, üretimde reket gücü kazanan ekonomilerin olacaktır.

Bu nedenle, hükümetler artık işçi ve işverenin, ülke menfaatini yansıtan ortak sesine kulak vermek ve işbirliği yapmak durumundadır.

Ekonomik ve Sosyal Konsey, işlerliğe kavuşturulmalıdır.

### **3.2. Sosyal Diyalog**

Küreselleşme süreci ve kalkınma yarışında belirleyicilik kazanan rekabet gücü faktörü, hem işletme bazında hem ülke genelinde ortak

hedefler için sosyal diyalogu ve işbirliğini ön plana çıkarmıştır. Nitekim OECD Bölgesinde, özellikle AB ülkelerinde işçi işveren ikilisinin ya da işçi işveren hükümet üçlüsünün sosyal uzlaşma ve işbirliği örneklerine daha çok şahit olunmakta; hatta kesimlerarası diyalogun Ekonomik ve Sosyal Konseyler yoluyla kurumsal bir temele oturtulduğu izlenmektedir<sup>(19)</sup>.

Ülkemizde ise sosyal diyalog sürecinin gelişim düzeyi çağdaş ölçülere göre yetersiz kalmıştır. Bugüne kadar gerek toplumu oluşturan çeşitli kesimlerin, gerek çalışma hayatındaki tarafların ortak hedefler doğrultusunda yapıcı bir işbirliğini gerçekleştiremedikleri gözlenmektedir. Bugün sanayileşmiş ülkelerin ortak bir özelliği hükümetler ile sosyal tarafların biraraya gelerek anlayış ve dayanışma içinde sorunlara ortak çözümler üretmeleridir. Sanayileşmiş ülkelerde gözlenen uzlaşmacı ve işbirlikçi eğilimlere, hızla kalkınma çabası içinde olan Türkiye'nin daha fazla ihtiyacı olduğu açıktır.

### Neden "diyalog"?

Gümrük Birliğisürecine giren, bunun da ötesinde dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi hedefleyen ülkemiz için ekonominin uluslararası rekabet gücünü koruyacak ve geliştirecek tedbirlerin alınması temel öncelik haline gelmiştir. Bunun için, izlenecek ekonomik ve sosyal politikaların birbirleriyle uyum içinde olması, sosyal alandaki düzenlemelerin itikrarlı bir ekonomik büyümeye, rekabet gücünün geliştirilmesine ve istihdam artışına katkıda bulunması gerekmektedir. Bu sonuca ulaşılabilmesi de, devlet ile sosyal tarafların bir görüşme masası etrafında toplanarak, konulara yapıcı, ulusal çıkarlara uygun düşen yaklaşımları benimsemeleri ile mümkündür.

---

(19) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 20.

İşçi işveren kesimleri arasında ekonomik ve sosyal sorunların çözümüne katkı bulunmayı hedefleyen ve bu yönde sorumluluk üstlenen, çalışma barışını gözeten bir yaklaşımın benimsenmesi,. toplumsal uzlaşma ve işbirliği için de bir temel oluşturacaktır.

### **Sosyal taraflar olarak ne yapmalıyız?**

Günümüz şartlarında sosyal taraflar olarak menfaatlerimiz, rekabet gücünün ve verimliliğin artırılması, çalışma koşullarının ve istihdam düzeyinin yükseltilmesi noktasında buluşmaktadır. Bu ortak amacı toplu iş sözleşmelerine yansıtarak, çalışanların nitelik ve beceri düzeylerinin sürekli olarak geliştirilmesi, yeni teknolojilere uyum sağlanması, verimlilik ücret ilişkisinin kurulması, çalışma hayatının esnek olarak düzenlenmesi,. toplam kalite anlayışının benimsenmesi gibi konuları müzakere etmeli ve uygulamaya koymalıyız.

Son zamanlarda, işçi ve işveren kesimlerinin, toplu iş sözleşmesi tarafları olarak, işletmelerin varlığının ve iş alanlarının korunması, verimliliğin artırılması amacı doğrultusunda işbirliğine yönelmeleri sevindiricidir. İşletme bazında gerçekleştirilen toplam kalite yönetimi gibi temelde işçi ve işverenin ortak hedefleri için güçlerini birleştirmeleri prensibine dayanan ve kollaktif çıkara yönelik kollaktif sorumluluklar içeren oluşumların bugün ulaştığı seviye, sosyal tarafların işbirliğinin en güzel örneklerini vermektedir.

### **Siyasi monolog değil, sosyal diyalog...**

Günümüzde, hükümetler tarafından sosyal taraflara danışmadan ve uzlaşma zemini aranmadan alınan kararların uygulamada başarısız olduğu

gözlenmektedir. Bu nedenle, çoğulcu sistemi benimsemiş AB ülkelerinde ekonomik ve sosyal yaşamın sorunlarına sağlıklı çözümler, hükümet işçi işveren kesimlerinin ortak karar ve uygulamaları ile bulunmaktadır.

Ülkemizde de hükümetler, işçi ve işverenin üzerinde anlaşmaya vardıkları konuları kendilerine rehber edinmeli ve çalışma hayatının taraflarına mutlaka danışmalıdır.

Kesimlerin işbirliği yapması gereken başlıca alanlar; ekonomik istikrarın kurulması, yatırımla ve ihracatla beslenen sürdürülebilir, hızlı bir büyüme trendi oluşturulması, ekonominin rekabet potansiyelinin kuvvetlendirilmesi, enflasyonun makul bir düzeye indirilmesi, işsizliğin azaltılıp, istihdam imkanlarının çoğaltılması, insan gücü kalitesinin, eğitim ve AR-GE faaliyetlerinin geliştirilmesi, verimliliğin yükseltilmesi, ileri teknolojilere dayalı sahalara girilerek uzun vadede bilgi üretimine geçilmesi olarak belirtilebilir. Bu ortak hedeflere ulaşması için kesimler, kendilerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

### **Ekonomik ve sosyal konsey işlevsel hale gelmelidir.**

Sanayileşmiş ülkelerde sosyal diyalog sürecinin Ekonomik ve Sosyal Konseyler şeklinde kurumlaşması 40-50 yıl öncesine dayanmaktadır. Türkiye bu konuda hayli geç kalmıştır<sup>(20)</sup>.

### **3.3. İstihdam ve İşsizlik**

Türkiye'nin en önemli sosyal ekonomik sorunu olan işsizlik, özellikle son 10 yılda etkisini giderek artırmıştır. İstihdam artışı ve işsizlikle

(20) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 21.

mücadele, orta ve uzun vadeli bir plan dahilinde sosyal tarafların katılımıyla ele alınmalıdır.

### **İşsizlik boyutu ne boyutta?**

Ülkemizde istihdam zayıf kaldığı gibi, nitelikli istihdam da yeterince geliştirilememiştir.

İstihdamın %45.6'sı verimliliğin sanayie göre çok düşük olduğu tarım sektöründe yer almaktadır. Tarımda istihdam edilenlerin %61'i de ücretsiz aile işçisi konumundadır.

Sanayinin ve hizmetler kesiminin istihdamdan aldıkları paylar ise sırasıyla %21.6 ve %32.8'dir.

Ülkemizde sanayileşmede arzu edilen düzeye gelinememesi ve yatırım yetiksizliği nedeniyle, tarım toplumu olma niteliği korunmaktadır. Türkiye henüz, gelişmiş ülkeler gibi bir ücretliler toplumu olamamıştır.

OECD'de ücretli istihdamın toplam istihdam içindeki payı %80'i aştığı halde, Türkiye'de bu oran %41'dir.

Ülkemizde açık işsizlik kadar, düşük katma değer ve düşük gelir biçiminde karşımıza çıkan "eksik istihdam" sorunu da ciddi boyutlardadır.

Açık işsizlik oranına yakın düzeyde seyreden eksik istihdam olgusu, üretken istihdam yaratmada yetersiz kaldığı vurgulanmaktadır. Kayıtdış sektörün ulaştığı büyüklüğü ve yarattığı işgücü piyasası şartlarını da bu açıdan değerlendirmek gereklidir.

1996 yılında açık işsizlik (%6.3) ve eksik istihdan (%6.3) nedeniyle atıl durumda bulunan toplam işgücü oranı %12.6'dır. Kentlerde işsizlik (%9.3), kırsal kesime göre (%3.8) daha fazladır.

Göç olgusu, kırsal kesimdeki açık ve gizli işsizliğin kentlere taşınmasına neden olmaktadır.

Türkiye genelinde işsizlerin işsizlerin %48.7'si; kentsel yerlerde %45.4'ü; kırsal yerlerde ise %55.2'si ilkökul mezunudur.

Kentlerde her iki işsizden birinin ilkökul mezunu olmasının nedeni de büyük ölçüde, kırsal alandan kentlere yönelik işgücü akımıdır.

Genel kültür veren liselerden mezun olanlar, işsizler içinde ikinci büyük grubu oluşturmaktadır.

İşsizler arasında meslek okulu mezunlarının ve üniversite mezunlarının bulunması, bu kurumların da mezunlarına yeterli nitelik ve beceri kazandıramadığını göstermektedir.

15-24 yaş grubundaki açık işsizlik (%12.9) ve eksik istihdam rakamları (%8.9) toplandığında (%21.8), yaklaşık her beş gençten birini atıl durumda olduğu anlaşılmaktadır.

Bu yaş grubunda bulunan lise ve daha yüksek eğitimli gençlerin işsizlik oranının hem kentsel yerlerde (%28.4) hem de kırsal (%21.7) yüksek olduğu dikkate çekmektedir.

Kentsel işgücü piyasasının önemli bir özelliği, kayıtdışı istihdam 2.7 milyondur. Bazı kaynaklara göre ise kayıtdışı işçi sayısı 4 milyonu

bulmaktadır. Bu sektörde ücretli olarak çalışan kesim, giderek azalmakta olan toplu iş sözleşmelerine tabi kesimden (1.2-1.3) milyon daha geniş bir kitleyi oluşturmaktadır.

İstihdam, kayıtlı kesimden kayıtdışı kesime doru kaymaktadır. Ülkemizde, sosyal politikaların maliyetinin sürekli olarak kayıtlı sektöre yüklenmesi, devletin vergi, sigorta, fon şeklindeki istihdam vergilerinin ağırlığı, cezalandııcı mevzuat, toplu iş sözleşmesi sistemimizin işletmelerin bölünmesi ile ölçek küçülmesine, tayeronlaşmaya, kayıtdışına yönelişe ve sendikal sistemden kaçışa neden olmaktadır<sup>(21)</sup>.

Sanayi istihdama 1989-1994 döneminde önemli ölçüde kayba uğramıştır.

İşletmelerin ve ekonominin rekabet gücü ihtiyacını dikkate almayan ücret artış taleplerinin işsizliğe sebep olduğu kabil görmektedir.

Ülkemizde bu görüşün doğruluğu 1989-1993 döneminde sınanmıştır. Söz konusu dönemde işgücü maliştenin hızla artması sonucu ve 1994 yılında kriz şartlarının devreye girmesiyle imalat sanayi istihdama 1988'e göre %25 oranında gerilemiştir. 1989'den itibaren ise Gümrük Birliği nedeniyle artan rekabetin de etkisiyle işçi sendikaları ücret-istihdam dengesini daha çok gözetten bir yaklaşıma sahip olmuşlardır.

### **İnsanlar neden işsiz?**

İşsizlik temel olarak ekonomide hatalı kaynak dağılımına dayanmaktadır. Toplumca yaratılan kaynakların ekonominin verimliliğini

(21) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 26.

önleyen aşırı gelişmiş ve hantal kamu sistemince heba edilmesi sonucu bu kaynaklar yatırıma ve üretime yönelmemektedir.

Ülkemizde uzun yıllardır devam eden kamu finansma dengesizliği nedeniyle ekonomik büyüme istikrarsız bir seyir izlemekte ve büyümede süreklilik sağlanamamaktadır.

Yüksek kamu açıkları ve borçlanma, sıcak para politikasını ve rant ekonomisi şartlarını hakim kılmıştır.

Ekonomik yapı üretimden uzaklaşmış; büyüme yatırım, üretim, ihracat artışı yerine iç ve dış borçlanmayla finanse edilen tüketime dayandırılmıştır. Rekabet gücünü esas alan ihracata yönelik bir kalkınma modeli uygulanamamıştır.

Sanayide ciddi bir yatırım boşluğunun oluşması, ekonominin üretken istihdam yaratma kapasitesini sınırlamıştır.

Özel sektör, uzun vadede rekabet gücünü belirleyen teknoloji ve insan kaynakları yatırımlarını dahi gerektirdiği ölçüde yapamamaktadır.

Yatırımlardaki nispi azalma sorunu ağırlı olarak devam etmektedir. 1977 Yılı Bütçe Kanun Tasarısı ve Kalkınma Programına göre, 1955'te %31.2'ye kadar çıkan toplam yatırım artış hızı, 1996'da önemli ölçüde düşüş kaydededer %9'a, 1997'de de yarı yarıya azalarak %4.8'e gerilecektir.

Bu durumun, özel kesimdeki yatırım yetersizliğinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 1995'te %33, 1996'da %6 olarak gerçekleşen özel kesim yatırım artış hızının daha da azalarak %1'e inmesi beklenmektedir. Bir

ülkenin geleceğine ilişkin en temel göstergelerden biri olan özel sabit sermaye yatırımları artış hızı da yavaşlamaktadı.

Buna karşılık, son yıllarda kamu yatırımları artış hızı olarak çok daha yüksek rakamlar izlemektedir. Dolayısıyla özel sektörün toplam yatırımlardaki payı da azalmaya devam edecek, 1966'da %82 iken 1997'de %79'a gerileyecektir<sup>(22)</sup>.

Böylece, Türkiye'de kalkınma politikalarının değişmez hedefleri arasında yer alan yatırım artış hızının daimi şekilde artırılması ve üretken özel sektör yatırımlarının toplamdaki payının genişletilmesi amacının son yıllarda terk edildiği anlaşılmaktadır.

Türkiye, yatırım eğilimi zayıf ülkeler arasında yer almaktadır.

1994 yılı itibariyle yatırımları gayri safi yurtii hasıladaki payının ölçü alındığı Dünya Bankası verileri, bu oranın dünyada %40'ı aştığı ülkeler bulunduğunu, Türkiye'de ise sadece %22 seviyesinde olduğunu göstermektedir. Oysa, yatırım oranının istikrarlı şekilde %30'un üzerinde tutulması bugün uluslararası alanda sınıf atlamanın ölçüsü sayılmaktadır.

Toplu iş sözleşmesi sistemi, işletmelerin ve ekonominin imkanlarını ve ihtiyaçlarını gözönünde bulundurmamaktadır.

Ücret artışlarında verimlilik yerine enflasyon kriteri uygulanmakta, işletmelerin yatırım ihtiyaçları ve buna ayrılan fonlar dikkate alınmamaktadır.

---

(22) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 27.

Sosyal politikaylar rekabetgücünü ve istihdami artırır şekilde düzenlememekte; çalışma mevzuatı ve toplu iş sözleşmeleri esnek hükümler içermemesi sebebiyle işletmelerin ekonomik konjunktürdeki dalgalanmalara uyumunu mümkün kılmamaktadır.

Türk işverenleri Avrupalı işverenlere göre çok daha fazla mükellefiyetlere ve bürokratik engellere maruzdur<sup>(23)</sup>.

- Kıdem ve ihbar tazminatları, sosyal güvenlik prim oranları çok yüksektir.
- Çalıştırılan işçi sayısını esas alan sosyal amaçlı fon uygulamaları vardır.
- Yasal olarak çalışmadığı halde çalışmış sayılıp ücret ödemesi yapılan günler fazladır.
- Batı ülkelerinin pek çoğunun aksine hafta tatili ve genel tatil günlerinin tamamı için ücret ödenmektedir.
- Fazla çalışma, Batı ülkelerine göre daha yüksek oranda ücretlendirilmektedir.
- Yasal düzenlemeler ve toplu iş sözleşmeleri ile ücret yapısı değişmiştir; çalışma karşılığı ücret, çalışma karşılığı olmayan yan ödemelerden azdır.
- İşyerlerine yönelik zorunlu istihdam uygulamaları geniştir.
- İşverenlerin bürokratik mükellefiyetleri fazladır; işyerlerine uygulanan cezai yaptırımlar ağırdır.

İşgücü maliletlerini yükselten ve çalışanın net ücretini azaltan istihdama bağlı vergi, sigorta, fon vb. yükler, istihdamı caydırıcı etkide bulunmaktadır.

(23) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 29.

Bu yükler aynı zamanda, kaşıtdışı istihdamın tarım dışı sektörlerde büyük boyutlara ulaşmasında önemli bir etkendir.

Bilgi ve teknoloji üretimi zayıf; işgücü niteliği düşüktür<sup>(24)</sup>.

Eğitim sisteminin ekonominin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması, istihdamı zorlaştırmaktadır.

İşgücü piyasası, yeterli ve sağlıklı verilen elde edilmemesi nedeniyle şeffaf değildir.

Bu durum, ihtiyaçlara uygun eğitim ve istihdam politikalarının geliştirilmesini önlemektedir. İş ve işçi bulma hizmetleri de halen kamunun tekelindedir.

### **İşsizliği nasıl yeneceğiz?**

İşsizlikle mücadele, sağlıklı bir toplum ve ekonominin gereğidir. Türkiye işsizlik sorununun üzerine ciddi politikalarla gitmek zorundadır.

Hızlı, istirarlı ve sürdürülebilir bir ekonomik büyüme, orta vadede işsizliğin önemli ölçüde azaltılmasına ve sosyal dengesizliklerle mücadele edilmesine imkan tanıyacaktır.

Bu amaçla; enflasyonsuz büyüme yaklaşımı benimsenmeli; Türkiye enflasyonun OECD ülkeleri seviyesine indirildiği hızlı bir büyüme sürecine girmelidir.

---

(24) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 30.

Kamu açıkları yapısal reformalara gidilerek kontrol altına alınmalı; prodüktif yatırımlara ağırlık verilmelidir.

İş çevrelerinin ekonomiye olan güvenlerinin artırılmasına, idari, mali ve hukuki düzenlemelerin istihdam yaratanları teşvik etmesine ihtiyaç vardır.

Kamuda gelir-gider dengesi sağlanmadan rekabet gücünün artırılmasının temel şartı olan makro ekonomik istikrara ve istihdam yaratma hedefine ulaşmak mümkün değildir.

Özelleştirme, ekonomide verimliliğin artırılması, rekabet şartlarının geliştirilmesi, dolayısıyla istihdam artışı açısından vazgeçilmez bir süreçtir.

Yatırımlar, özellikle sanayi sektöründe ihracat ve istihdam politikaları ile bağ kuran, kısa ve uzun vadeli tedbirler teşvik edilmelidir. İhracata dayalı kalkınma ve ekonominin rekabet gücü genel çerçeveyi oluşturmaktadır.

Ücret sistemi, ekonomik büyüme, istihdam ve rekabet artışı için gerekli şartları taşımaktadır. Ücret artışları enflasyon kriteri yerine üretim ve verimliliğe göre tespit edilmeli, reel ücret artışı ilgili sektör ya da işletmenin büyüme hızını aşmamalıdır.

Ekonomik kurallara ters düşen, işgücü piyasasında oluşan doğal seviyelerin üzerinde tespit edilen yasal asgari ücretlerin işsizlik artışına neden olduğu dikkate alınmalıdır.

Asgari ücretin yaş olarak farklılaştırılmasında, dünyada yaygın uygulama paralelinde 16 değil 25 yaş esas olmalıdır. Bu, gençlerin istihdamına katkıda bulunacak ve genç işgücünde yoğunlaşman işsizliği azaltacaktır.

Toplu iş sözleşmeleri durgunluk ve kriz durumunda işletmelerin ekonomik şartlara uyumunu kolaylaştıracak, dolayısıyla verimlilik ve istihdam kayıplarını önlemek için esnek hükümler içermelidir.

Toplu iş sözleşmeleri işe giriş ve çıkışı zorlaştırmamalı; kıdem tazminatı yükünü artırmamalıdır<sup>(25)</sup>.

Grup toplu iş sözleşmeleri ve çerçeve kararlar, işçi ve işveren taraflarının, parasal ve diğer konularda işletmenin özelliklerine göre ortak menfaati maksimize edecek düzenlemeleri yapmalarına imkan verecek ölçüde esnek düzenlemelidir.

Çalışma mevzuatının ücrete ve çalışma süresine ilişkin hükümleri, üretimin talepteki değişikliklere duyarlılığını geliştirecek ve hızlı reaksiyonunu mümkün kılacak şekilde senekleştirmeli, işçi-işveren anlaşmasına daha geniş hareket alanı tanınmalıdır.

İşletmelerin ekonomik konjonktürün daraldığı dönemlerde aralıklı çalışma, kısmi çalışma sistemlerine geçebilmelerine imkan sağlayacak düzenlemelere gidilmeli, çalışılan saate göre ücret ödenmesi esası getirilmelidir.

Standart dışı istihdam biçimleri hukuki dayanağa kavuşturulmalıdır.

(25) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 31.

Yüksek kıdem ve ihbar tazminatları, çalıştırılan işçi sayısını esas alan sosyal yükümlülükler, zorunlu istihdam uygulamaları ve bürokratik mükellefiyetler gözden geçirilmelidir.

İşverenlerin ücret-dışı işgücü maliyetlerinin azaltılması amacıyla vergi ve sigorta sisteminde düzenlemelere gidilmelidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dinamizmi, hukuki, idari ve mali tedbirlerle desteklenmelidir.

Kamuda prodüktif istihdama önem verilerek, bu amaca yönelik bir personel reformu yapılmalı ve liyakat dışı tercihler son bulmalıdır.

Tarım üretimin piyasa mekanizmasına uyumu esas olmalı, tarım ürünleri fiyatlarına yapılan devlet müdahalesi asgariye indirilmelidir.

İnsangücü kaynaklarına yatırım yapılması; rekabet gücünün ve istihdamın artırılması, yeni teknolojilere uyum sağlanması için gereklidir.

Gençlere çalışma hayatı ile bütünleşmelerini sağlayacak nitelikler kazandırılmalıdır.

Yaşam boyu eğitime önem verilmelidir.

Yeni teknolojilere yönelik yatırımlar artırılmalı, firmaların bilimsel ve teknolojik gelişmelerden yararlanmaları sağlanmalı, araştırma ve geliştirme faaliyetleri teşvik edilmelidir.

İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun faaliyetleri geliştirilmeli ve bu faaliyetler kamunun tekeline çıkarılarak özel istihdam büroları sisteme dahil edilmelidir.

Hızlı nüfus artışının önlenmesi konusuna gereken önem verilmelidir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İstihdam Bakanlığı olmaya yönelmelidir.

Bakanlık;

- Sosyal politikaların ve çalışma mevzuatının istihdamı artırır şekilde düzenlenmesine yönelik çalışmalara ağırlık vermeli,
- Girişimcilik ruhunu desteklemeli, sanayiciyi yeni istihdam yaratmaya yöneltecek politikaları teşvik etmeli,
- Ekonomik büyümeyi ve rekabet gücünü azaltıcı etkilerde bulunabilecek mevzuat değişikliklerinden uzak durmalıdır.

### **Dünya ne yapıyor?**

ABD yıllardır, Avrupa'ya göre daha fazla yeni iş yaratmaktadır. Bunun nedeni; ABD'de yatırım ve verimlilik artış hızının daha yüksek olması, çalışma şartlarının esnekliği, sosyal maliyetlerin düşük tutulması ve ücretlerdeki artışın yavaş bir seyir izlemesidir. Dolayısıyla ABD, Avrupa'ya göre rekabet yarışında da daha başarılı olmaktadır.

Dünya'da işsizlikle mücadele konusunda ne gibi tedbirler uygulamaya konmaktadır?

## İşgücü maliyetlerinin düşük tutulması

Ücretlerin fiyatlara otomatik olarak endekslenmesi sistemi terkedilmekte ya da sınırlandırılmaktadır. Örneğin İtalya'da 1993 yılında hükümet, işçi ve işveren kuruluşları arasındaki "Ulusal Çalışma Anlaşması" ile ücret artışlarında eşel mobil sistemi uygulamadan kaldırılmıştır. Belçika ve Meksika'da da sistem, sınırlandırmaya teabi tutulmuş ve ücret artışları verimlilik artışlarına bağlanmıştır. Belçika'da ücretler 1994-1996 döneminde üç yıl süreyle dondurulmuş, ayrıca istihdamın teşveki için işverenlerin ücret dışı maliyetleri azaltılmıştır.

Son yıllarda OECD ülkelerinde eşel mobil sisteminin terkedilmesi ile yetinilmediği, ücretlerin dondurulması veya enflasyonun altında ücret artışı yöntemleri nin uygulandığı izlenmektedir. Almanya, bunun belirgin örneğini oluşturmaktadır.

Almanya'da Federal Hükümet, işverenler ve işç sendikaları 1996 yılında imzalanan "İstihdamı ve Ulusal Sanayii Koruma Anlaşması" çerçevesinde, rekabet gücünün geliştirilmesi ve sürli bir istihdam artışı sağlamak için yatırımların teşvik edilmesini, çalışma hayatının esnekleştirilmesini, araştırma ve geliştirme çalışmaları ile mesleki eğitimin desteklenmesini öngörmüşlerdir<sup>(26)</sup>.

## Ücretlerin belirlenmesi sürecinin desantralizasyonu

İşletmelerin ekonomik gelişmelere daha kolay cevap verebilmelerini sağlamak için sektörel düzeyde toplu pazarlık yerine "çerçeve anlaşmalar" yapılmakta ve bu anlaşmalar işçi ve işverene işlerinde özel şartlara göre

(26) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 34.

hükümleri yeniden düzenleme imkanı tanınmaktadır. Diğer taraftan, işyeri sözleşmeleri ile getirilen hükümler, esnek şekilde düzenlemekte ve ekonomik şartların olumsuz gelişmesi halinde uyum sağlayıcı düzenlemelere yer verilmektedir. Bu yönde uygulamalar Avustralya, İtalya, Yeni Zelanda, İspanya, Norveç, Hollanda, Almanya'da izlenmektedir.

### **Asgari ücretin genç işgücü için düşük tutulması**

Gençlerin ve nitelik düzeyi düşük bireylerin istihdamını kolaylaştırmak ve yatırım artışına imkan tanımak kanuni asgari ücretler çok yüksek düzeyde belirlenmemekte, yaşa göre farklılaştırılmaktadır.

Örneğin İspanya, genç işçiler için ücreti azaltmış; Fransa ise eğitim verilmesi şartına bağlı olarak genç işgücüne ilişkin ortalama ücretlerin kanuni asgari ücretin altında tutulmasını sağlamıştır. Avustralya'da da Milli Eğitim Ücreti Uygulaması, yeni işe girenlere eğitim fırsatları karşılığında işe giriş ücretinin altında ücret ödenmesi imkanını vermektedir.

### **Ücret-dışı işgücü maliyetlerinin azaltılması**

Fransa, Belçika, İrlanda, Portekiz, İspanya- Almanya, İngiltere, Danimarka, Avusturya, Lüksemburg, Yunanistan gibi birçok OECD ülkesinde işverenlerin sosyal güvenlik katkıları; gençler, düşük ücretle çalışanlar, uzun süredir işsiz olanlar, geçici sözleşmelerle çalışanlar, çıraklık eğitimi görmekte olan öğrenciler için azaltılmıştır.

Benzer çalışmalar, Kanada, Finlandiya, Yeni Zelanda, Hollanda ve İtalya'da da sürdürülmektedir.

### **Standart-dışı istihdam türlerinin teşvik edilmesi**

Fransa, Belçika, Almanya, İspanya ve İngiltere’de hükümetler, bu istihdam türleri için sosyal güvenlik katkılarını azaltmışlar ve ücret üzerinden alınan vergilerde indirimde gitmişlerdir.

### **Çalışma saatlerinin esnek olarak düzenlenmesi**

İstihdam imkanlarının geliştirilmesini ve yeni işlerin yaratılmasını sağlamak üzere, çalışma saatleri ekonomik faaliyetin durumuna göre esnek şekilde düzenlemektedir. Bu çerçevede, yasal çalışma süresine ilişkin düzenlemeler yumuşatılarak, işletmelere ve çalışanlara çalışma saatlerini yıllık olarak belirleme imkanı tanınmakta; fazla çalışma ücreti sınırlandırılmakta ve işyerlerinin fazla çalışmayı ücret yerine zaman olarak telafi etmeleri mümkün kılınmaktadır. Belçika, Portekiz, Finlandiya, Avusturya, Fransa, Yunanistan, İspanya, Almanya, Çekoslovakya ve İsviçre’de bu yönde düzenlemeler yapılmıştır.

### **Sosyal düzenlemelerin revize edilmesi**

Almanya’da hükümetin uygulamaya koyduğu sosyal reform paketi ile çalışma mevzuatı ve iş kurma konusundaki yaklaşık 84 bin Federal kanun, kararname, yönetmelik değiştirilmekte; deregülasyon öncelik kazanmaktadır. Ayrıca, Gelir ve Kurumlar Vergisi Kanunları değiştirilerek vergi tavanı %57’lik orandan %40’lara çekilmekte, sosyal güvenlik sistemi de yeniden yapılandırılmaktadır.

Çalışma hayatının esnek olarak düzenlenmesine ilişkin girişimlerin son örnekleri, Almanya, Arjantin, Avusturya, Finlandiya, İtalya ve Güney Kore’de gözlenmektedir.

### **İşletmelere yönelik teşviklerin uygulamaya konması**

Avusturya'da KOBİ'lere, iş yaratmaya yönelik yatırım projelerine, işletmelerde çıraklık eğitiminin ve hizmetiçi eğitimin geliştirilmesine ilişkin teşvikler uygulanmakta; Belçika'da istihdam edilmeleri zor olan bireylerin işe alınmalardı halinde işveren katkılarından iki yol süreyle; Fransa'da ise 5 yıl süreyle muafiyet tanınmaktadır.

Finlandiya'da maksimum 10 ay süreyle işletmelere devlet yardımı yapılmakta, istihdam düzeyinin korunması ve işletmelerin yapısal değişime uyum sağlamasına yönelik projeler mali yönden desteklenmekte; İrlanda yatırım teşvikleri uygulamakta; Yunanistan hizmetiçi eğitime parasal destek vermekte; Portekiz'de uzun büreli işsizleri ya da gençleri belirsiz süreli sözleşmelerle istihdam eden işletmeler, yaratılan iş başına asgari ücretin 12 katı kadar yardım almakta, geri ödemesi olmayan parasal yardım verilmektedir. İsveç ve İngiltere'de de benzer uygulamalar mevcuttur.

### **Yeni teknolojilere, AR-GE faaliyetlerine ve eğitime ilişkin yatırımların artırılması**

İnsangücü kaynaklarına yatırım, fiziki sermaye yatırımı kadar önemli görülmektedir. Zira, günümüzde iş güvencesi kavramının yerini, bireylerin istihdam edilebilme güvencesi almıştır. Bu nedenle, yaşam boyu eğitime önem verilmekte, temel eğitimin niteliği yükseltilmekte, eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki ilişkiler kuvvetlendirilmektedir. Avusturya, Belçika, Finlandiya, Fransa, Almanya, İrlanda, İspanya Portekiz, İngiltere ve İtalya'da çıraklık ve mesleki eğitim sistemleri, iş hayatının ihtiyaçlarına daha etkin cevap verilebilmesi amacıyla reforma tabii tutulmaktadır. Yunanistan, Fransa, Hollanda ve Avusturya'da çıraklık eğitimi ve hizmetiçi eğitim konusunda işletmelere yönelik mali teşvikler uygulanmaktadır.

### **İşgücü piyasası politikalarının etkinliğinin artırılması**

Kamu harcamaları, işsizlere gelir desteği sağlamaya yönelik pasif politikalar yerine mesleki eğitim, yeniden eğitim, istihdam hizmetleri sağlayan kamu kuruluşlarının faaliyetlerinin geliştirilmesi ve adem-i merkeziyetçi bir yapı kazandırılması, özel istihdam bürolarının yaygınlaştırılması, işsizlere yönelik rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin artırılması, bu tür hizmetlerle işverenler arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesi ve işsizlerin kendi işlerini kurmalarının teşvik edilmesi şeklindeki aktif politikalara yönlendirilmektedir. Bu yönde uygulamalar, Danimarka, İngiltere, Finlandiya, İsveç, Almanya, Hollanda, İtalya, Fransa, Portekiz, İspanya ve Belçika'da gözlenmektedir.

### **3.4. Sosyal Güvenlik Sistemi**

Sosyal güvenlik açıkları, ekonomik dengesizliğini en önemli kaynağı olma yolundadır.

Ülkemizde kanunla kurulan ve nüfusumuzun yaklaşık %82'sinin sosyal güvenliğini sağlaması öngörülen Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), Emekli Sandığı ve Bağ-Kur'un yaptıkları ödemelerle elde ettikleri gelirler arasında büyük bir uçurum bulunmakta ve bu uçurum bulunmakta ve bu uçurum her geçen gün kurumlar alephine artmaktadır. Konsolide bütçe borçlenme ihtiyacının yaklaşık üçte biri, sosyal güvenlik kuruluşlarının gelir-gider dengesizliği nedeniyle ortaya çıkmaktadır ve sosyal güvenlik açığının kamu finansman dengesizliğine olumsuz etkisi büyümektedir. 1997 yılı bütçe tasarısında bu kuruluşlar için öngörülen Hazineden yapılacak yardım miktarı 530 trilyon lira olup, 790 trilyon lira civarında gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. 1997'de iddialı özelleştirme gelir hedefinin 900 trilyon

lira düzeyinde bulunması- açığın büyüklüğü hakkında yetenci fikir vermektedir<sup>(27)</sup>.

Sosyal güvenlik kuruluşları arasında, kapsama aldığı nüfus ve bütçesi bakımından en büyüğü Sosyal Sigortalar Kurumu'nun ciddi yapısal sorunları, köklü tedbirler getirilmediği için sürekli artma eğilimi göstermektedir.

- Sosyal Sigortalar Kurumu'na bağlı nüfus her yıl artarken, verilen hizmetler yetersiz kalmıştır.

SSK şemsiyesi altında, aktif sigortalılar ile aylık alanlar ve bağımlılar dikkate alındığında yaklaşık 28 milyon kişi bulunmaktadır. Bu da nüfusun %45'inin SSK'ya tabi olduğunu göstermektedir.

SSK, bütçesinin büyüklüğü ve hitap ettiği kitlenin genişliği nedeniyle yıllardır siyasi iktidarların en çok müdahalede buldukları yerlerden biri olmuştur. Müdahalelerin çoğunun Kurum'u olumsuz yönde etkilemesi ile SSK bugünkü zayıf hale düşmüştür.

- Emeklilik ülkemizde ikinci bir gelir kaynağına dönüşmüştür.

Söz konusu müdahalelerin başında emeklilik için yaş sınırının kaldırılarak erken emekliliğe imkan tanınması gelmektedir. Ülkemiz şu anda dünyada bir eşi görülmeyen genç emekliler cenneti durumundadır. Ülkemizde kadınlar 20, erkekler 25 hizmet yılını doldurarak emekli olabilmektedir. Halbuki hiçbir Batı ülkesinde kadının 38, erkeğin 43 yaşında emekli olması mümkün değildir. SSK verileri bir emekliye karşı iki çalışanın bile düşmediğini göstermektedir.

(27) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 37.

Sosyal Sigortalar Kurumu'nun içinde bulunduğu finansman darboğazının en önemli sebebinin erken emeklilik uygulaması olduğu, artık bu uygulamayı başlatan siyasilerimiz tarafından da itiraf edilmektedir.

### **Çözüm, Yapısal Değişimde**

- SSK'nın teşkilat yapısı çağdaş anlayışla yeniden düzenlenmelidir.

SSK şu anda Genel Müdürlük teşkilat yapısı içinde sigortacılık ve sağlık hizmetlerini tek elden yürütmektedir. Kurumun personal sayısı 60.000'in üzerindedir. Ayrıca Kurum, devlette 13 ayrı genel müdürlüğün yaptığı işi tek bir genel müdürlük olarak yerine getirmektedir. Kurum, Türkiye bütçesinden sonraki en büyük bütçeye sahip olan kuruluştur. Sağlık Bakanlığı'ndan sonra en geniş sağlık tesisi teşkilatı da SSK'dadır.

Türkiye çapında böylesine geniş ve büyük bir yapıya sahip olan SSK, her sorunun merkezden çözümlenmeye çalışıldığı bir teşkilat modeli ile işlemektedir. Kurum, merkezi yapılanma içinde bir çok yönden hantal ve verimsiz kalmakta ve bu nedenle verdiği hizmetlerden dolayı hiç kimsayı memnun edememektedir.

SSK ile ilgili olarak yapılacak bir reformun başarılı olabilmesi için Kurum Teşkilat Kanu'nda acil değişikliklere gidilmelidir.

- Kurum, "yerinden yönetim" esasına dayanan bir teşkilat yapısına kavuşturulmalıdır.
- SSK'nın yönetimi devlet ağırlıklı olmaktan çıkartılarak işveren ve işçi ağırlıklı bir yönetim yapısı getirilmelidir.

SSK'nın bugünkü duruma gelmesinde önemli rol oynayan, siyasi iktidarların uygulamalarına bu şekilde son verilebilecektir.

- Sosyal Sigortalar Kurumu'nun siyasi iktidarlarca bir istihdam yeri olarak görülmesinden vazgeçilmelidir.

Kadrolaşma amacıyla yapılan bu tar uygulamalar SSK'nun idari ve mali yükünü daha da artırmaktadır<sup>(28)</sup>.

- SSK'nun personel, ücret ve istihdam şartlarının yeniden ve günün şartlarına uygun şekilde belirlenmesi gerekmektedir.
- Kurum teşkilatı, 2000'li yıllarında özelliklerine göre bütünüyle yeniden organize edilmeledir.

Kurum, çağdaş yönetim tekniklerine göre yeniden yapılandırılmalı ve etkin bir bilgisayar ağına kavuşturulmalıdır.

- Sosyal güvende orta vadeli yapısal tedbirlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Hedef emeklilik yaşı ve hakediş şartları dünya standartlarına getirilmelidir.

Dünya uygulamaları da gözönüne alınarak, ülkemizi gerçekleriyle bağdaşır bir hedef emeklilik yaşının belirlenmesi ve emeklilik yaş sınırının bu tavan yaşa yükseltilmesi gerekmektedir.

Emeklilik yaşı gerçekçi seviyeye çıkarılmadan, sosyal güvenlik açıklarının kapanması, hatta ekonomik istirara kavuşulması beklenemez.

(28) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 41.

Sosyal güvenlik devlet politikası haline getirilerek politik müdahalelerden kurtarılmalıdır. Bu konuda “Sosyal Güvenlik Temel Kanunu” çıkarılarak her siyasi iktidar değişikliğinde sistemin dejenere edilmesi önlenmelidir.

Sosyal sigortanın finansmanına devlet üçüncü bir taraf olarak prim ödemek suretiyle katkıda bulunmalıdır.

Sigorta prim oranlarının kademeli olarak düşürülmesi, rekabet gücünü ve istihdamı artıracak, kayıt dışı ekonominin gelişmesini de önleyecektir.

Ülkemizde uygulanan sigorta prim oranları dünya ölçülerinde çok yüksek seviyede bulunduğundan hem işçi çalıştırmayı caydırıcı etkisi olmakta, hem de kayıtdışı sektörün oluşumuna yol açmaktadır. Hedef, sigortalı sayısını artırmak olduğuna göre prim oranları kademeli olarak aşağıya çekilmelidir<sup>(29)</sup>.

Sigorta primine esas aylık kazanç altı ve üst sınırı da makul bir ölçüye bağlanmalıdır.

Bugün Avrupa Birliği ülkeleri, vergi, sigorta, fon gibi ücret üzerindeki yüklerin hafifletilmesini işsizlikle mücadelede önemli bir politika aracı olarak görmekte ve uygulamaktadırlar. Konu, uluslararası rekabet gücünün korunması açısından da önem taşımaktadır.

Ülkemizde yüksek sigorta prim oranlarının düşürülmesi, istihdam imkanlarını genişleteceğinden ve kaçak işçiliği önleyeceğinden, sigorta prim gelirlerinin artmasına neden olacaktır.

---

(29) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 42.

Siyasi iktidarlarca Kurum'un üstüne yıkılan ve karşılığında prim alınmayan sosyal yardım zamamının Hazinece karşılanması sağlanmalıdır.

İş kazalarında sigortanın işverenlere rücu etmesini öngören hüküm kaldırılmalıdır.

İşverenlerce iş kazası-meslek hastalığı primi ödenmesine rağmen, kurumun iş kazalarında ayrıca işverene rücu keyfiyeti önlenerek mükerrer ödemelere yol açılmamalıdır.

SSK, asıl işlevi olan sigortacılıkla uğraşmalı, yan hizmetlerden kurtulmalıdır.

SSK hastane işletmeciliği, ilaç ve tıbbi malzeme işletmeciliği, rant tesisi işletmeciliği gibi yan hizmetleri bırakarak, asıl fonksiyonu olan sigortacılık alanında hizmetlerini geliştirmelidir.

SSK hastaneleri, diğer özel ve kamu hastaneleriyle rekabete açılmalıdır.

SSK'nın sağlık tesislerinin uygun kalite ve maliyetle hizmet verebilmesi, mülkiyetin Kurum'da kalarak işletme faaliyetinin özelleştirilmesi ve rekabet ortamının yaratılması ile mümkündür.

Özel sigorta programları teşvik edilerek SSK'nın yeterli olmayan yardımları karşısında sigortalılara ek bir güvencenin sağlanmasına yardımcı olunmalıdır.

Borçlanma gibi tamamen siyasi amaçlı uygulamalara derhal son verilmelidir.

Borçlanma, itibari hizmet zammanı gibi belirli kişilere imtiyazlı durum sağlayıcı ve işçi ve işverenlerin primleriyle oluşan Kurum kaynaklarının, bu kaynakların oluşumunda hiç bir katkısı olmayan kişilere devredilmesi anlamına gelen uygulamaları önleyici hukuki düzenlemelere gidilmelidir.

Erken yaşta emekliliği cazip hale getiren uygulamalara son verilmelidir.

Emekli olan işçinin emekli aylığını almaya devam ederek sosyal güvenlik destek primi ödemek koşuluyla yeniden çalışmasına imkan tanıyan düzenleme, söz konusu uygulamalara örnektir.

Hizmet süresini doldurduktan sonra çalışmaya devam etmeyi özendirici düzenlemelere gidilmelidir (Emeklilik hakkını elde ettikten sonra çalışılan her fazla yıl için emekli aylığı artışı sağlanması gibi.)

Sosyal sigorta fonları iyi değerlendirilmeli ve şeffaf hali getirilmelidir.

Ödenen primlerle bağlanacak emekli aylıkları arasında ilişki kurulmalı, averaj sistemi getirilmelidir. Kuruma sürekli tavandan prim ödeyen ile emekliliğe çok az bir süre kala tavandan prim ödemeye başlayana, hizmet süresi aynı olduğu için eşit aylık bağlanmamalıdır.

### **Dünya nereye gidiyor?**

Özellikle gelişmiş ülkelerde ileri boyutlara varan sosyal güvenlik harcamaları; makroekonomik dengeleri bozmakta, rekabet gücünde kayıplara neden olmakta ve işsizlik sorunu ile mücadeleyi zorlaştırmaktadır.

Hemen hemen her ülkede sosyal devletin sınırlarının gözden geçirilmesi ve cömert politikalar son verilmesi amacıyla, sosyal güvenlik reformu gündemdedir ve hükümet, işveren ve işçi kesimleri çözüme ulaşılması için ortak çaba göstermektedirler. Bununla birlikte, bu sistemlerin yeniden yapılanırqdırılması genellikle hükümetlerin önemli mücadeleler vermeleri gerektirmektedir.

Ülkeler krizden çıkış amacıyla<sup>(30)</sup>;

- Daha etkin, daha az masraflı bir sosyal güvenliksistemine yönelmekte,
- Sistemi, popülist uygulamaların dışında tutmakta,
- Toplumun in çok ihtiyaç duyan kesimlerine hizmet götürülmesi anlayışını benimsenmekte,
- Emeklilik yaşını yükseltmekte,y hak kazanma koşullarını zorlaştırmakta, sağlanan yardımları azaltmakta (Fransa, İtalya, Japonya, Yeni Zelanda, Portekiz, İrlanda, Finlandiya, İspanya, Avusturya, Danimarka),
- Özel sigorta programlarına önem vermekte (ABD, Belçika, Almanya, İngiltere, Avusturalya, Şili, İsveç),
- İşsizlik sigortası, aile yardımları ve malullük yardımları gibi uygulamaları sınırlandırmakta (İngiltere, ABD, Hollanda, Belçika, Danimarka, Almanya, İrlanda, İsviçre, Fransa, Yeni Zelanda, İspanya),
- Kayıtdışı sektörde çalışma ve kaçak işçi çalıştırma sorunun önüne geçmeye çalışmaktadırlar.

---

(30) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 44.

**Fransa:**

Tam emekli aylığına hak kazanmak için pirim ödeme süresi 37.5 yıldan 40 yıla yükseltilmiştir.

Emekli aylığı hesaplamasında son 10 yılın ortalama gelirinden 25 yılın ortalama gelirin geçilmiştir.

**İtalya:**

Yeni bir kanunla emeklilik yaşı erkekler için 60'tan 65'e; kadınlar için 55'ten 60'a çıkarılmıştır. Artış 2004 yılında tamamlanacaktır. Emeklilik hakkı için minimum prim ödeme süresi de 15 yıldan 20 yıla yükseltilmiştir.

**Japonya:**

Emekliliğe hak kazanma yaşı, 65'e çıkarılmıştır. Kadınlar için emeklilik yaşı 2006 yılından 2018 yılına kadar 55'den 60'a yükseltilecektir.

**Yeni Zelanda:**

2001 yılından başlamak üzere emeklilik yaşı 60'dan 65'e çıkarılmıştır.

**Portekiz:**

120 ay olan katkıları 180 aya çıkartılmıştır. Kadınlar için 52 olan emeklilik yaşı önümüzdeki 6 yıl içinde erkeklerde aynı yaşa (65) gelinceye kadar 6 aylık periyodlarla kademeli olarak artırılabilecektir. Emekli aylığı için asgari süreler 10 yıldan 15 yıla yükseltilmiştir.

### **İrlanda:**

Yaşlılık aylıkları için asgari süreler 3 yıldan 10 yıla; hak sahiplerinin aylıklarında ise bu süreler 3 yıldan 5 yıla çıkarılmıştır.

### **Finlandiya:**

Finlandiya'da yaşlılık ve malullük aylıklarına hak kazanmak için 16 yaşından sonra 3 yıl ülkede ikamet etme şartı konmuştur.

### **3.5. Ücret ve İşgücü Maliyeti**

#### **• Ücret sisteminin değişen esasları**

- Pazardaki Rakipler, müzakere masalarına hakim olmuştur.

Küreselleşme süareci, dünyada mikro ve makro planda yeni ücret politikalarını geçerli kılmıştır<sup>(31)</sup>.

Ticaret ve yatırım hareketlerinin serbestleşmesi sonucu, teknoloji devriminin de önemli etkisiyle, "işletme", ekonomik ve sosyal gelişim açısından belirleyici, merkezi rol üstlenmiştir.

İşletmenin ve ekonominin rekabet gücünün sürekli artırılması; kalkınmanın, toplumsal refahın temel kaynağı olarak benimsenmiştir.

Bu süreçte işgücü maliyeti, rekabet üstünlüğünü belirleyen faktörler arasında giderek öne çıkmış; ücret politikasının ağırlık mekkezi de ülke,

(31) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 46.

bölge ve işkolu düzeylerinde şirket düzeyine doğru kaymış, işletme toplu iş sözleşmesine yönelik meydana gelmiştir.

Bu durum, ülkelerin makro plandaki faaliyetlerinin önemini azaltmamış, aksine ekonomilerin yeni şartlara uyumunu sağlayacak düzenleyici ve yönlendirici ücret politikalarına işaret etmiştir. Nitekim, uluslararası ticarete tartışmalar, zengin ülkelerle orta halli ülkeler arasındaki işgücü maliyeti farkı konusunda odaklaşmış; Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gündemimini de işgal etmiştir.

Ülkeler, işletmelerin rekabet gücünün yükseltilmesi için ücrette elverişli makro politikalar uygulamaya başlamış, bu amaçla üst düzeyde işçi - işveren ve işçi - işveren - hükümet anlaşmaları yürürlüğe girmiştir.

Verimliliğin artırılması gereği ve uluslararası alanda, yatırımları, işgücü maliyetinin görece düşü olduğu ülkelere ve bölgelere kayması, tarafları motive eden başlıca unsurlardır.

- Standart düzenlemeler, devrini doldurmuştur.

Kızışan rekabet, talebin istikrarsızlaşması, kitlesel üretimin önemini kabnetmesi ve tüketici tercihlerinin ön plana çıkması; esnek üretime uyarlı esnek ücret düzenlemelerini getirmiştir.

Bun göre tek tek işletmelerin kenide özgü şartlarını dikkate almayan, işletmenin piyasaya ve üretim gereklerine adaptasyonunu engelleyen katılıktaki hükümete müdahaleleri, çalışma mevzuatı hükümleri ve toplu iş sözleşmeleri ekonomik büyümeyi, reel ücret artışını ve istihdamı frenlemektedir.

Ülke ve işkolu çapındaki kural ve düzenlemeler, genel bir koridor oluşturmakla kalmalı, her bir işletme bu koridor içinde işçi ve işveren taraflarının müzakeresiyle kendi özel ihtiyaçlarına göre kendi yerini bulabilmelidir.

Dünyada genel geçerlik kazanan anlaşma göre ücret, üretimdeki ve işletme performansındaki değişim paralelinde azalıp artabilmeli, verimlilikle sıkı bir ilişki ve bağlantı içinde olmalıdır.

Yeni üretim sistemleri “şirket kültürü”nü, ortak hedeflerin yönetim ve personal arasında paylaşılmasını öngörmektedir. Nitelik ve motivasyon düzeyi yüksek, yaratıcı personel amaçlanmaktadır. Dolayısıyla ücret sistemi çalışanın bilgi ve becerisini, yaratıcılığını, işletmenin başarısına yaptığı katkıyı ödüllendirecek yapıda olmalı, bireysel farklılıklar değerlendirilmelidir.

İşletmelerde, toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile birlikte performansa dayalı ücret sistemleri de hızla yaygınlaşmakta, mevzuat ve toplu sözleşme kurallarının buna uyumlu olması istenmektedir.

- Konfederal düzeydeki ulusal anlaşmalar, ekonominin rekabet gücünü esas almaktadır.

Pek çok ülke “ulusal rekabet gücü politikası” belirmemiştir. Rekabet gücünü etkileyen tüm faktörlerin durumu sürekli olarak izlemekte, konfederal (ulusal) ya da sektörel çerçeve anlaşmaları ile uluslararası rekabet avantajını artıracak tedbirler getirilmektedir. Ücretlerin desantralizasyonu, verimlilik hızının altında tutulması, çalışanın niteliğiyle bağlantısı,

rakiplerin işgücü maliyeti seviyeleri, ücret alanında başlıca hareket noktalarıdır.

Ücret ve istihdam konuları bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaya başlanmış, istihdamı koruyup geliştirmek için ücret artışlarında ılgımlı davranmak gerektiği, ücret pazarlığında taraflarca temel ilke olarak kabul edilmiştir.

Reel işgücü maliyetinin azaltılması ve işgücü maliyetinin rakiplere göre düşük tutulması ortak amaçtır.

Çalışma saatleri de işletme düzeyinde işçi ve işverenin ortak menfatine göre en uygun çalışma programını yapmalarına imkan tanımak üzere esnek düzenlemelerle konu olmuş; örneğin ulusal mevzuatta ve toplu iş sözleşmelerinde haftalık değil, yıllık sınırlar belirtilmeye başlamıştır. Fazla çalışma ücreti düşürmekte ve fazla çalışmanın ücret yerine zaman olarak telafisi mümkün kılmaktadır.

Ulusal mevzuatın çalışma saatlerini kısaltması ya da uzatması değil, esnek düzenlemesi söz konusudur.

Kısaca, yeni dönemde “desantralizasyon” ve “esneklik” süreçleri ücret alanında da dayanak alınmaktadır.

Diğer taraftan, sigorta primleri, işten çıkarma tazminatları, vergi niteğindeki sosyal ödemeler gibi ücret dışı işgücü maliyeti unsurları ekonominin rekabet gücünü zayıflattığından, tüm dünyada bu işveren yükümlülüklerinin azaltılması uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır.

Üretim sektörünü olumsuz yönde etkileyen sosyal masraflar süratle hafifletilmekte, özellikle ağır sosyal güvenlik yükü azaltmadan reel ücretlerin artırılamayacağı savunulmaktadır.

İşletmelerde verimliliğe ve etkenliğe engel olan aşırı istihdamın ve fazla mesai yükünün azaltılması, her düzeydeki toplu iş sözleşmelerinde yaygınlaşan tedbirlerdir.

Reel ücret artışının temel kaynağının, yatırımlar yoluyla artan verimlilik ve ihracat gücü olduğu; enflasyon içinde büyümeye çalışan ekonomilerin çalışanlara reel ücret artışı sağlayamadığı kabul edilmektedir.

Ücret artışlarında eşel mobil ve diğer endeksasyon yöntemlerinin terkedilmesi de dünyadaki önemli gelişmeler arasındadır.

Asgari ücret alanında ise çağdaş dünyada yasal asgari ücret tespiti geçerliliğini neredeyse kaybetmiş, asgari ücretler işkolu ve iyrei toplu iş sözleşmeleri ile belirlenir hele gelmiştir. İstihdamı teşvik için, asgari ücretin ortalama ücrete oranı azaltılmaktadır.

### **3.5.1. Türkiye’de Durum**

#### **Enflasyonun devamı, partilerüstü bir politika olmuştur.**

Ekonomik istikrarsızlık, ücret sistemini işçi ve işveren tarflarının aliyhine etkilemeye ve bu konuda en önemli sorun olmaya devam etmektedir.

Türkiye, dünyada enflasyonla baş etmeyi becerememiş nadir ülkeler arasındadır. Enflasyon kalkınma hızını düşürmekte, gelir dağılımını

bozmakta, düşük gelir gruplarında yaşam koşullarını giderek zorlaştırmakta, yatırım eğilimini azaltarak işsizliği sürekli büyütmede ve ülkeyi üretimden uzaklaştırmaktadır<sup>(32)</sup>.

Yüksek enflasyon enediyle ücret ve işgücü maliyeti öngörülmeleyen faktörler olmakta, çalışma barışı bozulmaktadır.

Bunlara rağmen, enflasyonun sürdürülmesi bugün ne yazık ki partilerüstü bir politika heline gelmiştir. Enflasyon, kollektif siyasi kültürün parçası olan, kısa vadeli siyasi başarı için artık çağdışı kalmış bir kamu modemini devam ettirme ve popülist politikalar uygulama anlayışının yarattığı olumsuz sonuçlardan sadece biridir.

### **Ücret piyasasına yönelik müdahaleci yaklaşım sürmektedir.**

Kamunun karar alma süreçlerinde ve bir kısım sendika çevrelerinde ücret artışının başlıbaşına sosyal refahı doğuran bir faktör olduğu şeklinde yanlış bir yaklaşım mevcuttur.

Oysa, üretimde karşılığı bulunmayan gelir, sadece enflasyon ve işsizlik yaratmakta, verimlilik artış hızının üzerine çıkan, işletmenin rekabet gücünü azaltan ücret artışı sonuçta çalışan kesimin aleyhine işlemektedir.

Kamunun, ücret sistemine ekonomik kurallarla bağdaşmayan yollarla müdahale etmesi ücret esnekliğini önlemekte, işsizliği artırmakta, sendikal alanı daraltmaktadır.

Hükümetler hala kapalı ekonomi şartlarına görey, geleneksel merkezi tutumla asgari ücret, kamu toplu iş sözleşmeleri, katı çalışma mevzuatı vb.

(32) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 49.

yollarla ücretlere müdahale etmekte; işletmelerin değişken ekonomik şartlar karşısındaki üretim ihtiyaçları dikkate alınmadığından kayıtlı işyerlerinin, özellikle toplu iş sözleşmesi düzenindeki kesimin iç ve dış piyasalardaki rekabet gücü azalmata, bu durum çalışanlar için de gelir ve iş kaybına neden olmakta, sendikal haklar da gerilemektedir.

- Çalışanlar arasında önemli yapısal gelir farklılığı vardır.

Özel sektörde ücret piyasası, toplu iş sözleşmesi uygulanan sendikal kesim, gıstermelik ücretlerin geçerli olduğu ara bölge ve kayıtdışı kesim olmak üzere üçlü bir yapılanma içinde işlemektedir.

Her türlü yasal mükellefiyetin ve sendikal faaliyetin toplu iş sözleşmesi uygulayan kesimle sınırlı kalması ve özellikle vergi tabanının yaygınlaştırılmaması; diğer taraftan ücreti, istihdamı ve çalışma süresini düzenleyen mevzuatın esnekleştirilmek yerine katılaştırılması ve ek mükellefiyetler getirilmesi, toplu iş sözleşmesi uygulayan işyerini işgücü maliyeti açısından ağır bir haksız rekabet baskısı altında bırakmıştır.

Bu durum sendikasız ve kayıtdışı kesimin kapsamını çok genişletmiştir. Söz konusu eğilim, bugün de yükselerek devam etmektedir<sup>(33)</sup>.

Toplu iş sözleşmeleinden yararlanan işçiler, sendikasız işçiler, kayıtdışı sektör çalışanları, devlet memurları, kamu işçileri, sözleşmeli personel gibi çeşitli ücretli grupları arasında ciddi gelir dengesizlikleri mevcuttur.

Toplu iş sözleşmeli işçilerin net gelir ortalamı, devlet memurlarına göre iki kat yüksektir.

(33) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 49.

- Vergi politikası büyümeyi, reel ücret ve istihdam artışını engellemektedir.

Türkiye’de vergi politikası, işgücü maliyeti üzerine kurulmuş, dolaysız vergi yükü akyıtlı işletmelerin, yani kayıtlı işveren ve işçinin sırtına yüklenmiştir. Türkiye’de toplumun genel vergi yükü dünyaya göre düşük, kayıtlı üretimin vergi yükü ise çok yüksektir. İşçi çalıştırma şartları ağırlaşp, işveren istihdamdan uzaklaştıkça, bu kaynak kurumaktadır.

Vergi sigorta primi, fon ödemeleri, kıdem ve ihbar tazminatları gibi ücret dışı işgücü maliyeti yükü, işçi çalıştırmanın işverene maliyetini net ücretin iki katına çıkarmaktadır.

### **Ücret sistemi verimliliği köstekleyen yapıdadır.**

İşgücü maliyetinin sadece üçte biri çalışma süresiyle bağlantılı ücretten, üçte kisi ise üretimle hiçbir bağı olmayan yan ödemelerden oluşmaktadır. Bu durum, ücret verimlilik ilişkisini önlemekte; ücretin çalışanın üretime katkısını, yaratıcılığını ve nitelik düzeyini ödellendirme vasfının yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Ücret artışının verimlilik artışına etkisi çok zayıf kalmaktadır.

Ücret sisteminin üretimle direkt ilişkisini önleyen, böylece ekonomik ve sosyal büyümeyi sınırlayan bir diğere yönü de desantralizasyon süreciney, yeni ücretin işletme hatta birey esasında oluşumuna dayanan gelişime uyum sağlayamamasıdır.

- Asgeri ücret uygulaması toplu iş sözleşmesi düzeni ile bağdaşmamaktadır.

Ücretler genel düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biri olan asgari ücret, işletmelerin rekabet gücünü artırma ihtiyaçlarını dışlayan bir modelle tespit edilip uygulanmaktadır.

Kanunlarımız çalışanlara yapılan her türlü nakdi ödemeyi ücret kapsamına aldığı ve devlet memurları için de bu tanım geçerliliği kılındağı halde, asgari ücret uygulamasında toplu iş sözleşmeleri gereğince çalışanlara yapılan yan ödemeler ücretten sayılmamakta, dolayısıyla işgücü maliyetinde toplu iş sözleşmesi uygulamayan işyerleri lehine önemli ölçüde haksız rekabet yaratılmaktadır<sup>(34)</sup>.

#### • Rekabet Gücüne Dayalı Ücret Sistemi Önerimiz

Ağırlaşma eğilimi de taşıyan bugünkü enflasyonuzt şartlar devam ettiği sürece, reel ücrette ve reel işgücü maliyetinde ortaya çıkan ani ve hızlı değişimler, uzun vadeli ekonomik ve sosyal gelişimi frenlemeye devam edecektir.

Ekonomik istikrarın kurulması ve rant ekonomisinden üretim ekonomisine geçilmesi için kamunun ekonomide rasyonel kaynak dağılımını önleyen teşkilat ve işleyişinin bütünüyle reforma tabi tutulması gereklidir.

Orta vadeli bir istikrar programı ile birlikte, 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda öngörülen yapısal düzenlemeler (sosyal güvenlik reformu, özelleştirme, vergi reformu, kamu yönetimi reformu, kamu personel reformu, vs.) ivedilikle yürürlüğe girmelidir.

(34) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 52.

- Üretimi ve rekabet gücünü esas alan ulusal ücret politikası uygulanmalıdır.

Dünyanın tabi olduğu yeni ekonomik şartlarda, reel ücret artışı, ancak üretim ve verimlilikte meydana gelen daha hızlı bir artışla ve rakip işletmeler ve ekonomiler karşısındaki pozisyon dikate alınarak mümkün olabilir. Reel ücret artışının kaynağı, hukuki kurallar, politik kararlar ya da grevler değil, geliri üreten gerçek unsur olan işletmenin iç ve dış piyasalardaki rekabet gücüdür.

Dolayısıyla, ücret püolitikası da üretime ve ihracata dayanı hale gelmelidir.

Ücretin oluşumuna etki edecek her türlü dazenlemede, düzenlemenin üretimde doğuracağı sonuçlar kamu yönetimince ve işçi sendikalarınca gözönüne alınmalıdır.

Bu çerçevede, kamu yenitiminin özellikle genel ve yerel seçim dönemlerinde ulufe dağıtma anlayı ile ekonomik dengeleri bozan popülist uygulamaları ve ücretlere yapılan müdahaleler son bulmalıdır.

Ekonomi ve işletmeciliğin evrensel, rasyonel kurallarının ücretin oluşum ve değişiminde temel rolü oynaması ilkesi yanında, esneklik ve desantralizasyon ilkeleri de ulusal ücret püolitikasının ana yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Anılan süreçlerle uyumlu bir ücret politikasının benimsenmesi, sendikal ilişkilerin reddini değil; aksine, gerçekçi düzenlemelere gidilmediği takdirde sendikal hayatın uzun vadede daha büyük zararlar görmesini

önlemeyi; ekonomik ve sosyal sistemlere ilişkin gereklerin kalkınmayı hızlandıracak şekilde dengelenmesini öngörmelidir.

- En önemli rol, yatırıma düşmektedir.

Uzun vadede reel ücret artışını, yatırımların düzeyi belirleyecektir. Yapılan uluslararası karşılaştırmalar, ülkemizde yatırım eğiliminin rakiplerimize göre son derece düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Ülkede yatırım artışına uygun bir ekonomik ortam oluşturulmalı, toplu iş sözleşmeleri yatırıma ayrılan kaynakların artırılmasını, AR-GE ve ileri teknolojiye yönelik faaliyetin geliştirilmesini, personelin sürekli değişen teknolojik şartlara uygun niteliklere kavuşturulmasına yönelik daimi eğitimini desteklemelidir.

- Ücret ve istihdam, birlikte ele alınmalıdır.

Ücret ve istihdam, birbirinden bağımsız değişkenler olmayıp, rekabet gücü arttığı takdirde biri, diğerinin aleyhine değişmektedir. Bu gerçek, yasalarla da engellenemez. Çünkü ekonomi kendi realitesini meydana getirmektedir.

- Ücret-verimlilik ilişkisi kurulmalıdır.

Üretime bağlı ücretin işgücü maliyeti içindeki payı büyütülmelidir. Yan ödeme kalemleri artırılmamalı, mevcut yan ödemeler ücrette birleştirilmelidir.

Çalışanlara yapılan ödemeler fiili çalışma ile ilişkilendirilmeli ve tüm ödemelerde fiili çalışma saatleri esas alınmalıdır.

Ücret, çalışanın katma değere yaptığı katkı oranında olmalıdır. Mutlak veya oransal seyyanen artış kriteri terkedilmeli; ücret artışları iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerine göre yapılmalı; performansa dayalı ücret sistemleri yaygınlaştırılmalıdır.

Çalışma mevzuatının ücrete, istihdama ve çalışma süresine ilişkin hükümleri, üretimin talepteki değişikliklere duyarlılığını geliştirecek ve hızlı reaksiyonunu mümkün kılacak şekilde esnekleştirmeli, eşyeri seviyesindeki düzenlemeler, toplu iş sözleşmeleri yoluyla işçi-işveren anlaşmasına daha geniş hareket alanı tanımalıdır.

Toplu iş sözleşmeleri, işletmelerin ekonomik şartlardaki değişim ve üretim talebine uyumunu kolaylaştıracak ki bu ihtiyaç durgunluk veya kriz durumunda azamiye ulaşmaktadır verimlilik ve istihdam artışını sağlayacak esnek hükümler içermelidir.

Grup toplu iş sözleşmeleri önemini korumaktadır. Grup toplu sözleşmelerinin yaygınlaştırılması, çalışma barışının korunmasının ve kayıt dışı ekonomideki genişlemenin engellenmesinin de bir aracıdır. Bununla birlikte, grup toplu iş sözleşmelerinin ücret konusunda işletmelerin özel şartlarını hesaba katacak şekilde, esnek tarzda düzenlenmesi gereklidir.

Kamu toplu iş sözleşmelerindeki üvrte zamları toptancı yaklaşımla değil, her işletmenin durumu ve ekonomik performansı dikkatle alınarak bağitlanmalıdır<sup>(35)</sup>.

Kamu işçisi ile devlet memuru arasındaki gelir dengesizliği alanında temel sorun, gerek KİT sisteminde gerek merkezi sistemde verimli ve

(35) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 56.

rayonal istihdamın nasıl sağlanacağıdır. Bu husus başarıldığı takdirde hem ekonomi genelinde verimlilik ve rekabet gücü artacak, hem de bütçe dengesi olumsuz etkilenmeden maaş ücret farklılığı asgariye inebilecektir. Kamuda sürele personel reformuna gidilmeli, liyakat temel kriter haline gelmelidir. Politik istihdam önlenmeli, her ünite için hizmetin hangi vasıfta kaç kişi ile sürdürülmesi gerektiği bilimsel etüdlerle tespit edilmelidir.

- Üretim ve istihdam, vergi politikası ile desteklenmelidir.

İşverenlerin istihdama ilişkin yasal yükümlülükleri (sigorta primleri, fon ödemeleri, kıdem ve ihbar tazminatları) hafifletilmeli, işgücü maliyetini yükseltecek yeni mevzuat düzenlemeleri öngörülmemelidir.

Vergi sisteminde reforma gidilmeli, polisiye tedbirlerden çok yapısal politikalara ağırlık verilerek kayıtdışı sektör daraltılmalı; vergi tabanı genişletilmelidir. Bu bağlamda, işverenin ve işçinin ücret üzerinden devlete yaptığı ödemeler azaltılmalıdır.

Ücretlere uygulanan vergi oranları düşürülmeli; 3824 sayılı Kanunun özel indirim tutarlarının asgari ücret seviyesine yükseltilmesi konusunda Bakanlar Kurulu'na verdiği yetki biran önce ülke genelinde uygulanarak asgari ücret vergiden muaf tutulmalıdır.

Net ücreti ve üretim maliyetini artıran sosyal amaçlı fon ödemeleri kaldırılmalıdır.

Net ücret / işgücü maliyeti oranı artırılmalıdır. Reel net ücret artarken, reel işgücü maliyetininin azalması hedeflenmelidir.

Sosyal güvenlik sistemimiz ıslah edilmelidir. Sosyal sigortaların finansmanına devlet katkısı sağlanmalı, işçi ve işveren prim oranları azaltılmalıdır. Emekliliğe hak kazanma yaşı gerçekçi seviyeye çıkarılmalıdır.

- Asgari ücretin toplu iş sözleşmesi düzeni ile uyum sağlanmalıdır.

Mevcut uygulamanın, toplu iş sözleşmesine tabi işyerleri aleyhine yarattığı haksız rekabetin önlenmesi için, toplu iş sözleşmesi uygulanan işlerinde de devlet memurlarının asgari ücrete esas maaş anlayışı paralelinde, ikramiye, yakacak, izin ve bayram harçlığı gibi devamlılık arzeden nakdi ödemeler, asgari ücrete esas ücretin hesabına dahil edilmelidir. Böylece, ücret anlayışında tek ölçü kullanılarak, memur - işçi asgari ücretleri tanımında eşitlik sağlanmış olacaktır<sup>(36)</sup>.

Diğer taraftan, toplu iş sözleşmesi uygulayan işyerlerinde yasal asgari ücretin uygulanmaması ve asgari ücretin toplu pazarlıklarla belirlenmesi yolu da seçilebilir.

Bu nedenle, toplu iş sözleşmesi uygulayan işyerlerinde, Asgariz Ücret Tespit Komisyonu tarafından saptanan asgari ücretler yerine, toplu pazarlıkla belirlenecek asgari ücretlerin uygulanmasına imkan vermeye yönelik mevzuat değişikliği yapılmalıdır.

### 3.6. İşgücü Eğitimi

Türk sanayi ve hizmetler sektöründe nitelikli işgücü ihtiyacı, genelde dışa açılmaya çalışan ve özellikle Gümrük Birliği'ne katıldıktan sonra

<sup>(36)</sup> Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 57.

uluslararası rekabet gücü kazanma çabası içindeki Türk ekonomisi için önemli bir sondur. Dışa açık ekonomi politikası, üretimde kalite ve maliyet faktörleri ile işgücünün nitelik ve verim düzeyini yükseltmesi gibi hususları ön plana çıkardığından eğitim sistemimizin, Türk sanayi ve hizmetler sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirerek ekonomik kalkınmayı desteklemek ve hızlandırma görevini yerine getirmesi şarttır.

Ancak, ülkemizdeki hızlı nüfus artışı, okullaşmayı ve eğitim niteliğini olumsuz yönde etkilemekte ve her yıl eğitim sisteminin yükünü ağırlaştırmaktadır. 1995-1996 öğretim yılında okullaşma oranı ilköğretimde %88.8, ortaöğretimde ise %53.4 olmuştur. Okullaşma oranlarının yeterli seviyede bulunmaması, nüfusun genel eğitim düzeyinin düşüklüğüne de neden olmaktadır.

- İstihdam edilenlerin eğitim yapısı, temeldeki soruna işaret etmektedir.

DİE Hanehalkı İşgücü Anketi 1996 Nisan ayı sonuçlarına göre, ülkemizde istihdam edilenlerin %72.6'sı ilkokul mezunlarından ve eğitimi seviyesi bunun da altında olanlardan meydana gelmektedir.

- Ülkemizde işsizliğin en fazla mesleki becerisi olmayanlar arasında yaygın olduğu görülmektedir<sup>(37)</sup>.

DİE istatistiklerine göre, 1996 yılında işsizliğin en fazla %48.8'lik oranla ilkokul mezunları arasında yaygın olduğu ve bunların hiçbir mesleki yeterliliğinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu oranı, %17.5 ile lise mezunları, %11.7 ile ortaokul mezunları izlemektedir.

(37) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 62.

Meslek okulları mezunları -ki bunların da büyük bir oranı din eğitimi veren okullara gitmekte olup sanayinin ihtiyaç duyduğu eğitimli işgücünü oluşturmamaktadır- dışındaki ortaokul ve lise mezunlarını da mesleki becerisi olmayan işgücü içinde düşünürsek, işsizlerin %86.3'ünün niteliksiz işgücünden oluşturduğu söylenebilir. Bu durum, işgücü piyasamızda nitelikli işgücü açığı ile niteliksiz işgücü fazlalığının birarada bulunduğunu göstermektedir.

Bugün firmalarımızın büyük boyutlara varan nitelikli eleman ihtiyacı yeterince karşılanamazken, belirli bir mesleği ve becerisi olmayan çok sayıda kişi işsiz gezmektedir. Sanayimiz açısından hissedilen en büyük boşluk orta kademe yetişmiş işgücü olduğundan mesleki ve teknik eğitime çok daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

Türk sanayii mesleki eğitim sistemine katkı yapmaya devam etmektedir. 3308 sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu çerçevesinde 1995-1996 öğretim yılı içinde yaklaşık 40.000 işletmede 120.500 mesleki ve teknik lise öğrencisine beceri eğitimi yaptırılmıştır.

Ancak belirtmek isteriz ki, ülkemizde çok düşük seviyede bulunan mesleki ve teknik eğitimde oluşma oranının sanayileşmiş ülkelerde olduğu gibi %60'lara çıkartılması gereklidir. İşsizlik sorununun çözümü de büyük ölçüde burada yatmaktadır.

**- Konsolide bütçeden eğitime ayrılan pay azalıyor.**

Ülkemizde konsolide bütçe icinde, eğitim harcamalarının toplam harcamalara oranı gerilemektedir. Oysa yetişmeye çalıştığımız ülkelerle mukayese edilmeyecek düzeyde hızlı nüfus artışı olan, genç nüfusa sahip,

gelir ve eğitim düzeyi düşük bulunan ülkemizde söz konusu payın anlamlı bir arana yükseltilmesi ve eğilimin artış yönünde olması zorunludur.

Bütçe içinde eğitime ayrılan pay düştüğü gibi, mesleki ve teknik eğitimin desteklenip geliştirilmesi, yaygınlaştırılması, yetiştirilen insangücünün sayı ve kalite olarak artırılması ve benzer amaçlar için 3308 sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu kapsamında oluşturulan ve neredeyse tamamına yakın kısmı gelir ve kurumlar vergisinden karşılanan “Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitim Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu” da 1993 yılı itibariyle genel bütçeye aktarılmıştır<sup>(38)</sup>.

### Neler Yapılmalı?

Sonuç olarak belirtmek isteriz ki; ülkemizde nitelikli işgücü yetersizliği, sanayi ve hizmetler sektöründe düşük verimliliğe yol açmakta ve uluslararası piyasalarda rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa, kalkınma hızı, işletmelerin rekabet gücü ile doğru orantılıdır. Bunun için işletmelerin kendilerini sürekli yenilemeleri şarttır. İş hayatında kullanılan teknoloji çok hızlı değişmektedir ve bu teknolojiyi verimli şekilde kullanabilecek yüksek kaliteli işgücüne ihtiyaç vardır. Bu nedenlerle Türkiye’de her seviyedeki insangücü kalitesinin artırılması önem taşımaktadır.

15. Milli Eğitim Şurası’nda alınan kararlar doğrultusunda zorunlu temel eğitimin kesintisiz olarak 8 yıla çıkartılması ve 8 yılın son 3 yılındada çocukların ilgi ve yetenekleri doğrultusunda seçim yapmalarını sağlayacak mesleki yönlendirmeye girilmesi gereklidir.

---

(38) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 66.

Toplu iş sözleşmelerinde mesleki ve teknik eğitimi teşvik etmeli, işçi ve işveren kuruluşları ortak eğitim projelerine yönelmelidir<sup>(39)</sup>.

Ülkemizde meslek standartlarının bulunmaması da yapılan eğitimin kalitesini tartışmalı hale getirmektedir. Bu bakımdan sanayinin görüşü alınarak, eğitimin kalitesini ölçebilecek meslek standartları biran önce geliştirilmelidir.

Ayrıca, öğrenci sayısı istihdam kapasitesine ve işgücü talebine uygun olarak belirlenmeli ve yönlendirilmeli, gençlerimize meslek kazandırmada bu hedefler gözden kaçırılmamalıdır.

### **Dünyada Durum**

Gelişmiş ülkelerde insangücü kaynaklarının geliştirilmesi, ekonomik başarıyı ve sosyal gelişmeyi sağlayacak anahtar faktörlerden biri olarak görülmektedir. Mesleki eğitimin, rekabet gücünün geliştirilmesindeki önemini kavramış olan AB ülkeleri ve ABD gibi gelişmiş ülkeler, işgücü eğitimini ciddi olarak ele almışlar ve bu alanda COMETT, PETRE, ARION gibi kapsamlı programlar geliştirmişlerdir.

Bugün gelişmiş ülkelerde mesleki eğitim, en az 8-12 yıl arasında zorunlu eğitime dayandırılmaktadır. Meslekler hakkında bilgi verme, meslek alanlarını tatınıcı çalışmalar yapma ve öğrencinin meslek seçmesine yardım etme, zorlu eğitimin kapsamı içindedir ve mesleki eğitim zorunlu eğitimden sonra başlatılmaktadır.

Ülkeler, eğitim sisteminin geliştirilmesi konusunda aldıkları tedbirlerle şu hususları hedeflemektedirler<sup>(40)</sup>:

(39) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 66.

(40) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 67.

- Genel ve mesleki eğitimin, iş dünyasının ihtiyaçlarını karşılayacak bir yapıya kavuşturulması; okul ve çalışma hayatı arasındaki bağların kuvvetlendirilmesi;
- Yaşam boyu eğitime önem verilmesi;
- Çıracılık eğitimi sisteminin kapsamının genişletilmesi ve niteliğinin yükseltilmesi,
- Gençlerin ve dezavantajlı grupların işgücü piyasasına entegrasyonlarını sağlayacak özel eğitim programlarının geliştirilmesi;
- Mesleki rehberlik hizmetlerinin gözden geçirilmesi
- Çalışanların işgücü piyasasındaki mevcut durumlarının güçlendirilmesi,
- Yeni teknolojilere uyum sağlanması için yeniden eğitim ve hizmetiçi eğitim çalışmalarının yoğunlaştırılması;
- Eğiticilerin eğitime önem verilmesi ve nitelik düzeylerinin gözden geçirilmesi;
- Yüksek öğrenim ve sanayi arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesi;
- İşletmelerin çıracılık eğitimi, hizmetiçi eğitim çalışmalarına yönelik mali teşviklerin uygulanması.

### 3.6.1. Türkiye Küreselleşmeye Uyum Sağlamalıdır.

Ulusal devltelerin ve ekonomik birimlerin iradelirin iradelerinin dışında, kendini besleyen bir süreç haline gelen küreselleşme, bizim gibi "orta halli" toplumların geleceği açısından büyük atılım fırsatı yaratarak başarı ifade edebileceği gibi, geri kalmışlık sonucunu da doğurabilir.

Bütün dünya ekonomisinin ve yaşanan teknoloji devriminin aktif bir parçası konumuna geçerek bilgi toplumuna dönüşmek ya da sürecin pasif unsurundan biri olmak, önümüzdeki seçenektir

Bugün gerçekçi bir toplum vizyondan yoksun bulunan Türkiyede, kollektif enerji kalkınmaya, çağdaş uygarlığın hedeflerine odaklanmadığından, kısır siyasi çekişmelerle, düşünce ve inanç farklılıklarının körüklenmesiyle boşa harcanmaktadır.

Dünyada olup biteni doğru algılamamız ve küreselleşme ye uyum sağlamamız zorunludur.

- Küreselleşmeye uyum sağlanması, sosyal amaçların reddi demek değildir.

Kareselleşmenin özellikle sosyal etkilerinden korkmak ve bu süreci her koşulda yeni bir sömürü aracı olarak görmek ise yapılabilecek en büyük hatadır. Dünya ekonomisiyle bütünleşirken, üçlü işbirliğinin yönlendirici fonksiyonunu, toplumun ortak ekonomik ve sosyal amaçları için kullanma imkanımız vardır<sup>(41)</sup>.

Küreselleşme üretimi, yatırımcı özelliğinden bilim teknoloji ve eğitim temelinden, büyümeye ivme kazandırıcı yönünden yararlanmamız gerekir.

Gümrük Birliği ortamından faydalanmak ve AB'ye tam üyelik hedefini sürdürmek bu açıdan birinci derecede önemlidir.

Dünyadaki köklü değişimi görmezden gelip Türk insanına ve ekonomisine nitelik, üretim gücü ve rekabet gücü kazandıracak yeniden yapılanma politikalarını hızla uygulayamazsak, işti o zaman sosyal gelişmeyi unutmak zorunda kalırız.

---

(41) Küresel Eğilimler..., A.g.e., s. 69.

- Küreselleşme Türkiye için hem ekonomik, hem de sosyal açıdan çağdaşlaşma anlamına gelmektedir.

Bireye ve ekonoliye rekabet gücü kazandırmadan yeterli gelir, dengeli gelir dağılımı, yüksek istihdam imkanları ve ileri çalışma standartları temin edilemez.

Dolayısıyla, toplumsal eğilimi tüketim ve ithalattan üretim ve ihracata çevirecek bir "Ulusal Rekabet Gücü Politikası" uygulanırken, sosyal sistemin büyümeyi sınırlayan yönlerini de gidermek gerekir.

- Küreselleşme sürecinde başarı için temel ilkeler

- **Devletin küçültülerek ana hizmetlerin etkinleştirilmesi;** yapısal reformlarla üretim ortamının yüksek verimlilik-düşük maliyet yönünde serbestleştirilmesi ve özel girişimin güçlendirilmesi; dışa açık rekabetçi yapının hedeflenmesi,
- **Devletin işleğinde yerel yönetim esasınının ve Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması;** popülizm ve partizanlıkla mücadele edilmesi; hükümetlerin ekonomiye müdahalesinin "Ekonomik Anayasa" yaklaşımı ile sınırlanması; siyasi ve ekonomik istikrar,
- **"Sosyal Devlet" in yeniden tanımlanarak siyasi sitemce kötüye kullanılmasının önlenmesi;** verimliliği ve yatırımları artırma amaçlarına yöneltilmesi; toplumda üretim gücünden yoksun kişilerin korunmasını ve üretken hale getirilmesini öngörmesi,
- **Tüm kanundışı ve kayıtdışı ilişkilerin önlenmesi;** yasaların herkes için eşitlikle uygulanması ile üretim üzerindeki vergi ve sosyal güvenlik yükünün azaltılması; rekabet gücünü zayıflatan idari-hukuki engellerin kaldırılması,

- **Teknolojinin ve eğitimin başlıca toplumsal gelişim faktörleri olarak kabul edilmesi;** bu açıdan söz konusu alanlara daha çok kaynak aktarılmasının ve yatırım yapılmasının sağlanması,
- **Çalışma hayatında uzmanlaşmanın, hükümet - işçi - işveren işbirliğinin esas alınması;** tarafların yatırımları artırmayı, uluslararası rekabet karşısında Türkiye'nin olanaklarını güçlendirmeyi sağlayacak ortak tedbirlere yönelmesi. Bu çerçevede, öncelik taşıdığına inandığımız hususları da şöyle sıralayabiliriz:
  - Çalışma hayatının koşullarının, yerli ve yabancı girişimcinin yatırım yapma ve işçi çalıştırma kararını destekler niteliğe kavuşturulması,
  - İşgücü piyasasında esnekliğin sağlanması,
  - Çalışma mevzuatına ve toplu iş sözleşmelerine esnek hükümlerin getirilmesi
  - Kayıtdışı kesimin sosyal politika açısından yarattığı olumsuz değişim karşısında işçi haklarında derinleşmenin değil, yaygınlaşmanın hedeflenmesi,
  - Vergi ve çalışma yasalarından doğan yükümlülüklerde eşitliğin sağlanması,
  - Çalışma barışının sürekliliği için uzlaşmanın temel davranış süreci olarak benimsenmesi,
  - Ekonomik ve Sosyal Konsey'e işlerlik kazandırılması.

Tüm bu konulara yaklaşım tarzımızın, ülkemizin geleceğini büyük ölçüde belirleyeceği şüphesizdir.

## Beşinci Bölüm

# ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELECEĞİ ve KÜRESEL (GLOBAL) SEKTÖRLER İLE TÜRKİYE'DEKİ DURUM

### 1. ÇOKULUSLU REKABET

ABD imalat firmalarına bugüne kadar yatırılan toplam sermayenin yaklaşık 1/5'i ABD dışındaki tesislere gitmiştir. Ayrıca ABD imalat sanayiinin bir o kadar ürünü de offshore olarak üretilmektedir. Bu üretimin 3/4'ü dış ülkelerde satılmakta, 1/4'ü de dışarıdan ABD'ye tekrar ihraç edilerek, Amerikan pazarında artışa sürülmekte veya bu pazardaki mallara dahil edilmektedir. Büyük Amerikan bankaları ile büyük aracı kuruluşlar da aynı oranlarda dışarda sermaye yatırım yapmakta ve bunlar toplam iş hacimlerinin daha da büyük bir kısmını yabancı ülkelerdeki şubelerinden sağlamaktadır<sup>(1)</sup>.

Büyük ülkelerden hiçbiri "Çokulusluluk"ta Amerika'yı henüz geçmemiştir -belki Batı Almanya gittikçe yaklaşmaktadır-. Birkaç yıl sonra, ticaret yapan her büyük ülkenin, kendi sınırları dışında yaptığı üretim, oran olarak en az ABD kadar, hatta ondan da fazla olacaktır. Japon imalatçılar 1983'te üretimlerinin sadece %2'sini Japonya dışında üretmişlerdir. 1986'ya

---

(1) Peter F. Drucker, Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası, (Çev. Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 327, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii A.Ş., 3. Baskı, Nisan 1995, s. 339.

geldiğimizde, üretim miktarı çok daha fazla artmış, dışarda yapılan üretimde %5'e ulaşmıştı. 1992'de, yani bundan sadece 5 yıl sonra, Japonların offshore üretimi Amerika'nın ancak 1/5'ine erişebilecek, bu artış en fazla Kuzey Amerika'da ve İspanya'da yoğunlaşmış olacaktır<sup>(2)</sup>.

Korumacılık veya korumacılık korkusu, yabancı sermaye yatırımlarında önemsiz bir faktördür. Amerikalılar, 30 yıl önce, çokuluslu şirketler vasıtasıyla Avrupa içinde yayılmaya başladığında korumacılık korkusundan daha henüz eser yoktu. Korumacılık tehlikesinin en az bulunduğu iki ülke olan İngiltere ve Batı Almanya'da, korumacılık en güçlü şekilde ortaya çıktı. Aynı şekilde, Japonların ABD'deki sanayi tesislerine yaptıkları çokuluslu yatırımlar da henüz herhangi bir korumacılık tehdidinden eser yokken başlamıştır. Pazarlama sorunlarının yarattığı baskı bundan çok daha önemli bir faktördür.

Avrupa tek pazarı dünya ekonomisinin işleyiş tarzı bakımından köklü bir değişikliğin işaretlerini taşımaktadır. Siz ister beğenin ister beğenmeyin dünyada ekonomik entegrasyonun biçimi hızla değişmektedir. Öyle bir dünya ekonomisine doğru gidiyoruz ki, bu ekonomideki entegrasyonu, geçmişte olduğu gibi serbest ticaret veya korumacılık değil, giderek ikisinin bileşimi olan, mütekabiliyet dediğimiz bir şey sağlamaktadır. Mütekabiliyet deyince bundan ne kastediyorum? Uluslararası ticaret birbirinin tamamlayıcısı olan unsurlar arasındaki mal ve hizmet mübadelesinden, birbirine hasım olan unsurlar arasındaki mübadeleye geçmiştir. Hasımlar arasındaki ticaret ilişkilerinde, taarruz eden ülke, Japonların yapmış olduğu gibi, dış rekabeti ve ithalatı devre dışında bırakırsa savunmadaki ülke, gerçekte karşı taarruza geçemez. Kazanması mümkün değildir; öyleyse ne yapabilir.

---

(2) Drucker, A.g.e., s. 340.

Yapabileceği şeylerden biri, ekonomik bir blok veya bölge kurmaktır; AET'nin 1992'de gerçekleştirmek üzere planladığı da budur. Bu sayede küçük ülkeler ekonomik olarak rekabet edebilecekleri daha büyük bir pazara kavuşmuş olurlar. Aynı zamanda, bölgelilik sonucunda öyle bir birlik, bütünlük ortaya çıkmaktadır ki, bununla hem korumacılığın hem de serbest ticaretin sınırlamalarını aşabilen etkin bir ticaret politikasının yaygınlaştırılması mümkün olmaktadır. Böylece, mütekabiliyet dünya ekonomisinin yeni itici gücü ve ilkesi olarak hızla ortaya çıkmaktadır. Mütekabiliyet olunca, bir bloktaki işletmeler diğer blokların pazarlarına ulaşabilme bakımından birbirleriyle eşit imkanlara sahip olur. Dünya ekonomisini aşırı korumacılık tuzağına düşmekten koruyabilmenin tek yolu herhalde mütekabiliyettir.

Yeni doğan dünya ekonomik düzeninde -uluslararası, bölgesel entegrasyonlu ve bilgi yoğun düzende- iki değişimin diğerleri arasından sıyrılıp ortaya çıktığı fark edilmektedir. Birincisi, yarınki uluslararası şirketlerin imalat sanayii şirketleri olması ihtimal halinde görünmüyor. Hizmet sektörü uluslararası boyut kazanmaktadır. Japonya'da 256 halk hastanesinin çoğunluğunda temizlik ve yönetim işleri şimdi merkezi Şikago'da olan bir bakım şirketi tarafından yürütülmektedir. Manhattan'daki hemen hemen bütün büyük ofis binalarının bakım ve yönetimini merkezi Danimarka'nın Aarhus şehrinde olan bir şirket yürütmektedir<sup>(3)</sup>.

## 2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELECEĞİNDE BİR ÇÖZÜM OLARAK JOINT VENTURE

Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabaları, gelişmekte olan ülkelerinde, diğer ülkelerin kaynaklarından yararlanma

(3) Drucker, A.g.e., s. 339-341.

istekleri bilinen bir gerçektir. Az gelişmiş ülkelerin, kendi kaynaklarını kullanımda dahi çoğu zaman yabancı sermayeye ihtiyaçları vardır. Sermaye birikimine sahip gelişmiş ülkeler ise, kâr getirici yeni pazarların arayışı içindedir. Karşılıklı bu ihtiyaçlar, sonuçta bir ülkenin diğer bir ülkede faaliyette bulunması ortamını yaratmış, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki yıllar, dünya pazarında çokuluslu işletmeler hakimiyetini getirmiştir.

Yabancı sermayenin bir ülkeye girişindeki en büyük neden elbetteki gelir elde etme isteğidir. Yabancı sermayeyi kabul eden ülke ise gelişmesine katkı arayışı ve milli menfaatlerinden en az taviz verme ya da bu işten kendisi de gelir sağlama arzusu içinde olacaktır.

Bugün için, çokuluslu işletmelere dünya ekonomisindeki en önemli aktörler demek, yanlış bir düşünce olmayacaktır. Bu işletmelerin faaliyet sahaları, çok genel olarak üç gruba ayrılabilir. Az gelişmiş ülkeler, gelişmiş ülkeler ve sosyalist ülkeler özellikle son yıllarda, doğu bloku ülkelerdeki faaliyetler büyük artış göstermiştir.

1980'li yıllarda mikro, elektronik uygulamalarına dayalı teknolojinin mal ve hizmet üretiminde devreye girmesi, gelişimi büyük ölçüde arttırmış, gelişmiş ülkeler ve de çokuluslu işletmeler için büyük bir avantaj ortamı yaratmıştır. 1990'lı yıllarda ise, özellikle tarım, enerji ve sağlık sektörleri üretimlerinde, bio-elektronik uygulamaların gerçekleşeceği ve bununda yine çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini arttıracacağı beklenmektedir<sup>(4)</sup>.

Bu gelişmeler, dünya ekonomisini yeni bir endüstriyel sahaya sokmuştur. En büyük ihtiyaç hızla gelişen teknolojiyi yakalamak, bu

(4) İnan ÖZALP, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar III), Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 105, Eskişehir, 1995, s. 108.

teknolojiye uyum sağlayacak personel temin edebilmek, eğitebilmektir. Bu noktada, çokuluslu işletmelerin, teknoloji transferi ve personel eğitimi konularındaki büyük etkinlikleri ile, gelişmekte olan ve hatta gelişen ülkeler için, teknoloji yakalamada bir aracı olarak rol almaları gereği kaçınılmazdır.

Teknolojinin transferi çokuluslu işletmelerin gelişme ve modernizasyonunu sağlayacak en önemli katkılardan biridir. Gelişmiş pazar ekonomilerinden gelişmekte olan ülkelere ticari olarak transfer edilen teknolojinin büyük bir çoğunlu çokuluslu işletmeleri, ya yabancı yatırımcılar ya da teknoloji satıcılar (örnek olarak, lisans yönetim anlaşmaları, anahtar teslimi projeler vs.) şeklinde gerektirir.

Çokuluslu işletmeler dünyadaki teknolojik yeniliklerin büyük bir bölümünün sorumlusudur. Gelişmekte olan ülkelerin, ekonomilerinin teknolojik seviyesinin yükselmesi için çokuluslu işletmelerin katkılarını nasıl maksimize edebilecekleri konusu daha çok endüstrileşme yolundaki gelişmekte olan ülkeler için hayati bir öneme sahiptir.

Gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş endüstri ekonomilerinden teknolojik transfer yapılmasına özel bir önem verirler, çünkü onların teknolojik transformasyonu (dönüşümü) genellikle mevcut teknolojilerinin benimsenmesini, adaptasyonunu ve yayılmasını temin eder.

Çokuluslu işletmeler yeni endüstrileşen ülkelerin ihracatlarının artmasında pozitif bir rol oynarlar. Çokuluslu işletmelerin bu ülkelere endüstrileşmiş ülkelere kuvvetli bir talep halinde daha gelişmiş mamul ihracat kompozisyonundaki değişmelerde ön sıralarda yer alması bu özel

önemin göstergesidir. Diğer bir deyişle, çokuluslu işletmeler yeni mamuller bakımından mukayeseli avantajların geliştirilmesinde itici bir güç olarak ve bu ülkelerin mamul ihracatında dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlayacak temel faktör olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Çokuluslu işletmelerin bu büyük avantajlarına rağmen, yabancı bir ülkeye girişleri görüldüğü kadar kolay değildir. 1985 yılında yapılan tahminler dünya pazarında mal üretimine eklenen değerlerin %20-%25 oranındaki bölümünden en büyük 600 çokuluslu işletmenin sorumluluğu olduğunu göstermiştir. 1975 yılı araştırmaları, en büyük çokuluslu işletmeler içinde petrol şirketlerinin başı çektiğini göstermekteyken, son yıllarda ağırlığın elektronik sanayi ile uğraşan şirketlere kaydığı gözlenmektedir<sup>(5)</sup>.

Bütün bu avantajlara rağmen çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde tam egemen olmaları dönemi yavaş yavaş kapanmakta, ortak girişimcilik ön plana çıkmaktadır. Çoğu zaman uluslararası ortaklıklar pazara girmede tek yol olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler, tamamen yabancı sermaye etkisine girmeme ve milliyetçilik duygularının ağır basması nedenleriyle yerel katılımı tercih etmekte zorlanmaktadır. Bu ön şart gelişmiş bir ülke olan Japonya'da bile geçerlidir. Her geçen gün daha fazla sayıda çokuluslu işletmenin ortaklık yolunu seçtiği ve başarılı sonuçlar aldığı görülmektedir. Sosyalist ülkeler içinde en büyük ülke olan S.S.C.B.'de, 1987 yılında yaptığı yeni düzenlemeler ile kapılarını çokuluslu işletmelere, ortaklık yaklaşımı ile açmıştır.

Çokuluslu işletmelerin, ortaklık şekliyle yabancı ülkelere girme faaliyeti uluslararası ekonomide, "Joint Venture" kavramı ile ifade edilmektedir. "Joint Venture" sözlük anlamı ile, ortak girişim, ya da ortak

(5) ÖZALP, A.g.e., s. 109.

teşebbüs manasında kullanılmaktadır. Türkiye’de “Joint Venture” karşılığı olarak bazı kavramlar kullanılmaktaysa da, tam bir karşılık üzerinde birleşilemediğinden, İngilizce kavramın kullanılması, kısaltılmış olarak da “JV” olarak ifade edilmenin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

## 2.1. JV’lerin Gelişimi

JV’ler asıl gelişimini 1980’li yıllarda göstermişlerse de, 1950’li yıllardan beri dünya pazarında yer almışlardır. Curhan Davidson ve Suri tarafından toplanan bilgilere göre yapılan bir değerlendirme, A.B.D. çokuluslu işletmelerin 1950-1975 yılları arasındaki, JV faaliyetleri ve sektörlere göre dağılımının Tablo 1’de olduğu şekilde gerçekleştiğini göstermiştir. JV içinde, A.B.D. şirketinin sermaye katkı oranının dikkate alınmadığı, diğer bir deyişle, tamamının JV sayıldığı bu çalışmada, ağırlığın sürekli üretim sektöründe olduğu görülmektedir.

1950’li yıllarda gelişmekte olan ülkelerle, gelişmiş ülkeler arasında denge mevcutken, 1970’lerden sonra gelişmekte olan ülkelere yönelik JV’lerde artış görülmektedir. Ancak 1975 yılına kadarki tüm JV sayısı dikkate alındığında, gelişmekte olan ülkelerdeki JV’lerin %38 oranında kaldığı görülmektedir.

A.B.D. başlangıçtan beri çokuluslu işletmeler için en büyük ev sahibi ülke durumundadır. 1980’li yılların ilk yarısından sonra, A.B.D. işletmeleri yeni yapılaşma dönemi içine girmiş ve ortak girişimcilik yaygınlaşmaya başlamıştır<sup>(6)</sup>.

---

(6) ÖZALP, A.g.e., s. 115.

Son yıllarda en faal yatırımcılar ise Japon şirketleridir. Son birkaç on yılda, Japon şirketleri, hem iç hem de dış piyasada büyük satışlara ve üretimde de büyük çaplı ekonomikliğe yol açan stratejileri artırarak, sürekli olarak kullanmışlardır. Japon uluslararası işletmelerinin dış satım başarısı, ürün yönetimindeki buluşlardan ve birime dayalı üretim teknolojisinin uzun zamandır ve yaygın olarak kullanımından kaynaklanan büyük üretim etkinliğine bağlanabilir. Düşük maliyetli bu üretim, Japon işletmeleri için büyük bir avantajdır.

## 2.2. 1980'lerdeki Yoğun Teknoloji Gelişimi

1980'ler, geniş ürün çeşitlerini etkileyen ve üretim işlemlerinde büyük değişikliklere sebep olan teknolojik gelişmelerin olgunlaşmasına ve yaygınlaşmasına tanık olmuştur. Üretimi arttıracak ve maliyeti düşürecek yatırımlarda büyük artış olmuştur. Sermayeyi zorlayıcı bu tür yatırımlar, otomobilde olduğu gibi dünya çapında ya da, bölgesel olarak üretim fazlası olan endüstrilerde de yapılmıştır. Bir çok endüstride teknolojinin kullanılması ticari hayatta kalabilmenin ana koşulu olmuştur. Teknik buluşların sürekliliği ve temel endüstrilerin dahi çok çabuk değişmesi yeni yatırımların maliyetini süratle arttırmıştır. Artan üretim-yatırım maliyetleri ile kısalan ürün ömürlerinin birleşimi yeni yatırımlarla ilgili riskleri arttırmıştır. Çokuluslu işletmeler, karşılaşılan bu risklerle başa çıkabilmek için bazı stratejiler uygulamışlardır. Bunlardan biri, sürekli yeni ve güncelleştirilmiş ürünlerle dünyanın en önemli pazarlarında bulunmak ve böylece sabit araştırma ve geliştirme masraflarını azaltarak yeni rakipler çıkmadan ürünün etkisini arttırmak olmuştur.

1980'ler uluslararası işletmelerle ilgili büyük bir yutma ve ele geçirme dalgasına tanık olmuştur. 1980'lerin başlangıcında birçok endüstrideki

kapasite fazlalarının büyümesi, kârları azaltmış ve uluslararası işletmelerin değerlerini yeniden gözden geçirmesi ve faaliyetlerini rasyonalize etmesine neden olmuştur. Yutma dalgası kendi kendine daha rasyonel olmaya yol açmıştır.

Birçok gelişmekte olan ülkenin kötü ekonomik göstergeleri, dünya ekonomisindeki yabancı sermaye akımının yönünü gelişmekte olan ülkelere, gelişmiş pazar ekonomilerine yöneltmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin, geçen on yıldaki kötü ekonomik durumları, yabancı sermaye alımının mutlak seviyelerinin düşmesinin de bir açıklamasıdır. Gelişmekte olan ülkelere bazı özel koşullar da genelde ekonomik büyümeye ve özelde yabancı yatırımlara kötü etki yapmıştır. Böyle bir olumsuz etki, tüketim malları sektöründe zayıflamaya da sebep olabilecek niteliktedir. Özellikle Latin Amerika ülkelerinin ağır dış borç yükü ve durumu sakinleştirmek için kullanılan politikalar diğer negatif faktörler ve örneklerdir<sup>(7)</sup>.

### 2.2.1. Neden JV?

Ülke dışında JV biçiminde faaliyet göstermek veya diğer bir ortaklık şekliyle ülke dışında çalışmak çokuluslu işletmelerin bugünlerdeki en büyük tercihidir. Yabancı bir ülkeye en basit şekliyle girme olarak kabul edebileceğimiz şube açma olayı, her koşulda en uygun yaklaşım değildir. Çünkü bu yaklaşım %100 mülkiyete sahip olma şeklidir. Birçok ülke, en azından milliyetçi duygular nedeniyle buna karşı çıkmaktadır. Gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerin bu düşünceleri JV yaklaşımını pazara girebilme için uygun bir yol olarak ortaya çıkarmaktadır. Gelişmiş ülkelere ise en etken faktör risk paylaşımıdır. Riskler arttıkça, rekabet şiddetlendikçe ortaklık düşüncesi ağır basmaktadır. Ortaklık fırsatları, her iki tarafın tamamlayıcı üstünlükleri bulunduğu takdirde ortaya çıkar.

(7) ÖZALP, A.g.e., s. 117.

Çokuluslu işletmenin üstünlüğü, işletme ve üretim ile pazarlama teknolojilerinde, kabul eden ülkenin üstünlüğü ise doğal kaynaklar ve işgücündedir. Bazen çalışma avantajları, vergi oranları da buna dahil olabilir<sup>(8)</sup>.

JV yaklaşımı ile, yatırım yapılan ülkenin iç finansal kaynaklarından yararlanarak devalüasyon ve yüksek orandaki enflasyondan kurtulmak mümkün olabilir. Yerel kaynaklarda kısıtsız kullanım, yerel pazara kolay giriş büyük avantajlardır. Yerel işletmenin, çeşitli güç gruplarıyla olan iyi ilişkilerinden yararlanmak mümkündür. Uluslararası alandaki JV biçimindeki faaliyetler, çokuluslu işletme, JV biçiminde faaliyet göstermeden önce mümkün olandan daha geniş bir coğrafik alana kıt kaynakları yayma imkanı verir. JV'ler, teknik kaynaklar, finansal üstünlük ve politik düşünceler açısından da yarar sağlarlar.

Dış pazara girilmedi, rekabet en önemli faktörlerden birisi olduğundan, ülke dışında yeni bir işletme kurma yerine mevcut bir işletme ile JV biçiminde bir anlaşmaya girmek, yerel pazarlama know-how ve yönetim becerisinden yararlanmayı mümkün kılar.

Yabancı ülkede yapılan yatırımlarda bir diğer kritik faktör de işgücü kaynağı ve teknik yeterliliğidir. JV uygulanması, yerel ortağın bu konuyu üstlenmesi açısından avantaj sağlar.

Çokuluslu işletmelerde büyük önem arz eden denetim fonksiyonu JV'lerde zayıflar. planlamalarda, yerel yöneticilerin farklı beklentileri ve yaklaşımları nedeniyle uygulama aksaklıkları ve gecikmeler meydana gelebilir. Teknoloji ve yönetim know-how'ca direkt sağlanır. Tüm bu

(8) ÖZALP, A.g.e., s. 117.

dezavantajlara rağmen JV sayısı her geçen gün daha da artmaktadır. Örnekler çoğaldıkça, JV'ye olan istek daha da artmaktadır.

### 2.2.2. JV Oluşumu

JV'nin oluşumu bir ihtiyaç sonucu olacaktır. JV oluşu için talep, çökuluslu işletmeden gelebileceği gibi, yabancı ülkede (kabul eden ülke) talepte bulunabilir. Bu iki durumda, yaklaşımlar bazı farklılıklar göstermekle birlikte, bakış açıları genelde aynı olmaktadır. Kabul eden ülkeler, başlangıçta çoğunlukla JV için çökuluslu işletmeler arasında tercih hakkına sahiptirler. Görüşmeler için, sorumlu görüşmecilerin belirlenmesi ve pozitif görüşme çevresinin yaratılması önemlidir. Görüşmelerin, geniş esneklik yaklaşımı içinde, tam yetkili temsilciler arasında, yeterli sayıda ve doğru bilgi alış-verişi ile yapılması, görüşmeler için de her türlü sosyal ihtiyacın (seyahat vizaları, haberleşme imkanları, tercüman kolaylığı vs.) karşılanması, istenen sonuçların alınması açısından gereklidir.

Uygulama kararının tasarımı sonrasında, proje amacının ve pazarın tesbiti, proje yapılabilirliğinin belirlenmesi, proje taraftarlarının belirlenmesi, teknoloji ve payları üzerinde anlaşma ve JV yönetiminin tesbitine aşama aşama geçilir<sup>(9)</sup>.

Kabul eden ülkenin bu aşamalarda, sırasıyla bakış açısı ve düşünceleri aşağıdaki gibidir.

#### 1. İlk Düşünceler İçin:

- a) Diğer uluslararası işlere nazaran JV'lerin durumu,
- b) JV'lerin avantaj ve dezavantajları,

(9) ÖZALP, A.g.e., s. 119.

- c) Ülke amaçları ve JV içindeki yabancı ortaklar,
  - d) Amaç çatışmaları ve gerekli düzeltme ihtiyaçları.
2. Ön Tanıma Safhasında:
- a) JV projesinin tanımlanması, ekonomik politikaya uygunluk,
  - b) Yabancı ortakların seçimi,
  - c) JV önerisinin veya ihtiyacın ekonomik, finansal ve teknik değerlendirmesi.
    - (1) Yapılabilirlik (uygunluk) analizi hazırlanması
    - (2) Yabancı ortak tarafından hazırlandı ise, bağımsız olarak kontrolü,
    - (3) Kâr ve fayda yönünden finansal analiz,
    - (4) Ekonomik fayda analizi.
3. Tanıma-Görüşme Safhasında:
- a) Amaçların saptanması,
  - b) Başarılı bir JV için ortakların uyum durumu,
    - (1) Ortakların uygunluğu,
    - (2) Uzun dönem amaçlarda anlaşma,
    - (3) Doğruluk (güvence),
    - (4) Hatalardan kaçınma.

JV'nin çokuluslu ortağı, projenin finansmanı ve güvenliği açısından, başta kabul eden ülke hükümetinin garantilerini (ayırımçı olamayan davranış, politik risk, mevzuat kalıcılığı, geliri kendi ülkesine götürebilme, konvertibilite, yönetimde yetki kullanımı vb) ve sunulacağı teknolojinin korunmasını (patentler, kopyalama, güvenlik) dikkate alacaktır. Ayrıca, geri ödemelerin düzenliğini, kârın elde edilebilmesi, tasfiye imkanları da, daha ilk aşamalarda garanti altına alınması gerekli konular olacaktır.

### 2.2.3. Kuruluşunda Anlaşma Detayları

Bir JV'nin oluşturulması yeni bir şirket kurulmasında daha detaylı ve uzun çalışmalar gerektirecek bir olaydır. Herşeyden önce, çökuluslu olma ve beklenti farklılıkları, her bir konunun önceden detaylı olarak ele alınmasını ve kesin anlaşma sağlamasını gerektirmektedir. Kuruluş sonrasında ortaya çıkabilecek sorunlar, her iki taraf için de büyük risklere yol açabilir.

Takip eden liste, özellikle sosyalist ülkelerde JV projeleriyle ilgilenilen A.B.D. ve batılı iş adamlarının, JV anlaşmalarında takip ettikleri metodu ve dikkate aldıkları hususları göstermektedir. Politik faktörlerin yer almadığı bu liste, sadece JV'ler için değil, birlikte üretme anlaşmaları, anahtar teslimi, fabrika kontratları ve çeşitli hizmet akitleri de dahil olmak üzere birçok işbirliği şekillerinde de uygulanabilir niteliktedir<sup>(10)</sup>.

#### A. Konular/Elementler

##### 1. Amaçlar ve Tanımlar,

- (a) İşin yapısı, kapsamı, taahditler, üretim programları, süre vb.
- (b) Tanımlar.

##### 2. İşin Yapılaşması

- (a) Yapısal Durum,
- (b) Yapılaşma Kanunları,
- (c) Finansal Katılımlar,
- (d) Ek Finansal Katılımlar,
- (e) Katılımların Geri Alınması,
- (f) JV İçinde Karşılıklı İlgiler,
- (g) Kârın Transferi.

(10) ÖZALP, A.g.e., s. 121.

### 3. Sahip Olma ve Kontrol

- (a) Sorumluluk Taditleri,
- (b) Risk ve Sorumlulukların Yerleştirilmesi,
- (c) Kâr/Fayda'nın Dağılımı,
- (d) Sona Erme Halinde Alacakların Değerlendirme ve Dağılımı,
- (e) Alacakların Değişim Metodları,
- (f) Görevlendirme ve Transfer,
- (g) İflas veya Vazgeçme Şartları,
- (h) Kontrol Düzenlemeleri,

### 4. Yönetim

- (a) Oy Hakları ve Sorumluluklar,
- (b) Yönetim Kurulları ve Komitelerinde Temsil,
- (c) Yönetim Kurulları ve Komitelerinin Gücü,
- (d) Bütçe, İmalat, Üretim ve İş Planları Onayı,
- (e) Genel Müdür ve Diğer Görevlilerin Atanması,
- (f) Teknik Komiteler,
- (g) Diğer Görevlilerin Gücü,
- (h) Diğer Görevlilerin Tavsiyeleri,
- (i) Yönetim İlişkilerinin Değişimi
- (j) Çalışanların Katılımı.

### 5. Finansal Yapı

- (a) Borç Oranı,
- (b) Nakit Katkılar (Yerli-Yabancı)
- (c) Altyapı, Makina, Teçhizat Dahil Ayni Katkılar,
- (d) Sermaye Kaynağı,
- (e) Borçlanmalar,

- (f) Borçlanma Tahditleri (Yerli-Yabancı),
- (g) Güvenlik Hisseleri,
- (h) Garantiler,
- (ı) Finansal Düzenlemelerin Tamamlanma Zamanlaması,
- (j) Güvenlik Hisseleri ve Garantilerin Uygulanması.

#### 6. Finansal Politikalar

- (a) Reserimler,
- (b) Değişimler,
- (c) Genişlemeler,
- (d) Borcun Geri Çekilmesi,
- (e) Kârın Saptanması,
- (f) Kâr Dağıtımı ve Gönderilmesi.

#### 7. İşe Alma ve Eğitim

- (a) Yerel Personelin İşe Alımı ve Çıkarılışı,
- (b) Yabancı Personelin İşe Alımı ve Çıkarılışı,
- (c) Tercih Politikaları,
- (d) Eğitim ve Tahsil,
- (e) Yabancı Tahditleri,
- (f) Yabancı Gelirlerinde Tahditler,
- (g) Ücretler, Yerel ve Yabancı Personel Çalışma Şartları,
- (h) Çalışanlar İçin Güvenlik Standartları,
- (ı) İşçi İlişkileri.

#### 8. Üretim İşlemleri Anlaşması

- (a) Yapılabilirlik Çalışması,
- (b) Üretim Belirleme ve Üretim Kapasitesi,
- (c) Altyapı ve Sosyal Hizmetler Temini,

- (d) Yerel Madde ve Hizmetlerin Temini,
- (e) İthal Madde ve Hizmetlerin Temini ve Seçimi,
- (f) Devlete Ait İşler,
- (g) Makina ve Ekipmanın Yerleştirilmesi,
- (h) Üretime Başlama,
- (i) Denetim ve Kalite Kontrol,
- (j) Ara Verme ve Kapanma,
- (k) Orjinal Sermaye Ekipmanı ve Bakım İthalatı Üzerindeki İthalat Politikası,
- (l) Üretim Tesisleri, Ekipmanı ve Alacakların Sigortalanması.

#### 9. Finansal İşlemler

- (a) Brüt ve Net Kârın Hesaplanması,
- (b) Satış Hasılatının Hesaplanması,
- (c) Direkt İşletme ve Üretim Giderlerinin Hesaplanması,
- (d) Endirekt Giderlerin Dağılımı,
  - (i) Genel ve İdari,
  - (ii) Araştırma ve Gelişme.

#### 10. Vergilendirme ve Yıllık Taahhütler

- (a) Amortisman ve Değer Kaybetme, Uygulama Şekilleri ve Oranlar,
- (b) Aynı Sermayenin Değerlendirilmesi
- (c) Yatırım Yapılan Ülke Dışındaki Harcamaların Yerleştirilmesi,
- (d) Vergilendirilecek Gelir,
- (e) Vergi Oranları,
- (f) Kâr Hisselerinin Vergilendirilmesi,

- (g) Hisselerin Vergilendirilmesi,
- (h) Teknik ve Diğer Hizmetlerin Gelirlerinin Vergilendirilmesi,
- (i) Endüstriyel Teknoloji ve Uygunluk Hakları Gelirlerinin Vergilendirilmesi,
- (j) Yabancı Personel Gelirlerinin Vergilendirilmesi,
- (k) İşe Alma ve İşçi Sosyal Haklarının Vergilendirilmesi,
- (l) Gümrük Vergileri ve Üretim, Satış, Tüketim Vergileri,
- (m)

Teşvikler, İndirimler ve Muafiyetler,

- (n) Tasfiyede Vergi İşlemleri,
- (o) Diğer Finansal Yükümlülükler,
- (p) Ticaret Anlaşmaları.

#### 11. Yabancı Para Uygulamaları

- (a) Yabancı Paranın İthalı,
- (b) Yabancı Para Harcamaları
- (c) Yabancı Para Kârları
- (d) Yatırım Yapılan Ülke Dışında Yabancı Paranın Tutulması,
- (e) Yabancı Personelin Yabancı Para Düzenlemeleri,
- (f) Çevirim İhtiyaçları,
- (g) Çevirme Oranları,
- (h) Ana Para, Sermaye, Kâr ve Hisselerin Geri Dönüşü.

#### 12. Devlet Desteği ve Hakların Garantisi

- (a) Altyapı Hizmetleri ve İşleri,
- (b) Çalışma Sahalarına Ulaşım,
- (c) Bilgi,

- (d) İdari Yetkilendirme ve Onay,
- (e) Özel Uygulama.

### 13. Teknoloji Transferi

- (a) Genel Terimler ve Süre,
- (b) Ödemeler,
- (c) Garantiler,
- (d) Patent ve Hakların Kullanımı,
- (e) Girdilerin Satın Alınması,
- (f) Gelişmelerin Takibi,
- (g) Limitli ve Yan Lisans Anlaşmaları
- (h) Satış ve Üretim Üzerindeki Kısıtlamalar,
- (i) Yerel Araştırma ve Geliştirme.

### 14. Pazar Düzenlemeleri

- (a) Yerel,
- (b) Yabancı,
- (c) Fiyatlandırma Politikası ve Kredileme,
- (d) İş Yapma Tahditleri,
- (e) Yetkilendirme,
- (f) Dağıtım,
- (g) Satış Ücretleri,
- (h) Promosyon ve Reklam Ücretleri,
- (i) Satış Sonrası Hizmetler,
- (j) İhraç Vergileri ve Kısıtlamaları,
- (k) Sigorta,
- (l) Yerel ve Uluslararası Ulaşım.

### 15. Çevre Koruma

- (a) Çevre Koruma Kontrol Standartları,

- (b) Kirlenme Sorumluluğu,
- (c) Koruma Uygulamaları.

#### 16. Kayıtların Tutulması, Muhafaza ve Denetimi

- (a) Kayıtların Muhafazası,
- (b) Kayıt Tutma İhtiyacı,
- (c) Muhasebe Sistemleri,
- (d) Yazımlar,
- (e) Denetimler,
- (f) Raporlama İhtiyaçları.

#### 17. Genel Hükümler

- (a) Süre,
- (b) Gecikme,
- (c) Zorlama,
- (d) Sona Erme,
- (e) Uygulanacak Kanunlar,
- (f) Millileştirme ve Tazminat,
- (g) İlaveler,
- (h) Gözden Geçirme,
- (i) Uyarılar,
- (j) Müracaat ve Tescil,
- (k) Yenileme ve Uzatmalar.

#### 18. Anlaşmazlıkların Çözümü

- (a) Yerel Mahkemeler,
- (b) Hakem Usulü,
- (c) Uygun Kanun Seçimi,
- (d) Hakem Kararı Uygulaması.

JV'lerin hemen hemen batılı tüm ortaklarının, JV anlaşmaları öncesinde tüm bu hususları çok dikkatli ve ayrıntılı olarak inceledikleri, anlaşmaları mümkün olduğunca kapsamlı tutmaya çalıştıkları gözlemlenmektedir.

### 2.3. Türkiye'de Durum

Türkiye'de 1980 sonrası uygulanan Liberal yabancı sermaye politikası neticesinde, yabancı sermaye konusunda önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Takip edilen politika ve buna paralel olarak teşkilat ve mevzuat yönünden yapılan düzenlemeler sonucu, 1980 yılından 1989 Eylül ayı sonuna kadar izin verilen toplam yabancı sermaye miktarı 4 milyar dolara yaklaşmıştır. Özellikle 1988 yılında, sermaye artışı, portföy, tevsi ve yeni yatırım olarak izin verilen yabancı sermaye miktarı, geçmiş yıllara göre en yüksek düzeye erişerek 824 milyon doları bulmuştur. 1989 yılı ilk dokuz ayında verilen izinler toplamı ise 846 milyon dolara ulaşmıştır.

Türkiye'deki yabancı sermayenin işletme yapıları itibariyle dağılımı üzerinde detaylı bir çalışmaya rastlanılmadığı için JV'lerin kesin sayısını çıkartma imkanı bulunamamıştır. Ancak elde edilen bilgiler, JV'lerin ülkemizde de yaygınlaşmakta olduğunu açıkça göstermektedir.

## 3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN AZ GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ VENTURE STRATEJİLERİ

Az gelişmiş ülkelerin neden yabancı sermayeye ihtiyacı vardır sorusuna cevap ararken başka bir soruya da cevap aramak gereklidir. Neden az gelişmiş ülkeler çokuluslu işletmeler için önemlidir? Bu sorulara cevap vermeden önce az gelişmiş ülkelerin incelenmesi ve çokuluslu işletmelerin faaliyet nedenlerini incelemek yerinde olacaktır.

### 3.1. Azgelişmiş Ülkelerdeki Yatırımlar

Ülke içindeki bir işletme devlet ile olan ilişkilerini en iyi düzeyde tutmak zorundadır. Ayrıca yasaların çizdiği sınırlar içinde faaliyet gösterebilir. Uluslararası işletme ayrıca faaliyet gösterdiği her ülkenin yasalarını iyi bilmek ve çeşitli hükümetlerle iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Bunun temel nedeni ülkelerin ticari ilişkiler ile ilgili bazı kurallar belirlemesidir. Bu kuralların karmaşıklığı ve artması uluslararası işletme için risk faktörü oluşturmaktadır. Bütün işletmelerin genel amacı kâr olduğu düşünüldüğünde uluslararası işletmelerin ülke dışında faaliyet göstermelerinin temel motivasyonu kârdır. Uluslararası işletmeler istihraç sanayi için (petrol, maden vb.) veya kârlı pazarlar buldukları zaman ülke dışına çıkmak istemektedir<sup>(11)</sup>.

Çokuluslu işletmeler emperyalizmin bir aracı olarak görülmektedir. Bir zamanlar büyük tepki yaratan sömürge siyasetinin bugün ekonomik yönden çokuluslu işletmeler tarafından sürdürüldüğü belirtilmektedir. Bunun sonucu olarak çokuluslu işletmelere karşı bazı tedbirler az gelişmiş ülkeler tarafından alınmaktadır. Ksenofobi denilen yabancı düşmanlığının az gelişmiş ülkelerde hakim olması sonucu yabancı sermayeye karşı katı tutumların devam etmesi gibi olumsuz bir davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çokuluslu işletmeler gelişmiş ülkelerin ekonomik hakimiyetlerini sürdürmeleri için etkin bir araç olduğu düşünülmektedir. Bu konuda bazı örnekler aşağıdadır. Brezilya hükümeti çokuluslu işletmeleri geleneksel olarak ithal edilen malların üretimi konusunda zorlamaktadırlar. Meksika'da Monsanto firması kendisini Meksikalılaştırmadan gelişmeyeceğini anladı. Hindistan hükümeti yerli kola üretimini geliştirmek için Coca Cola firmasından faaliyetlerini sona

(11) ÖZALP, A.g.e., s. 1.

erdirmesini istedi. Singer firması ülke dışındaki yatırımlarının yarısını az gelişmiş ülkelerde kaybetti. Bu durum az gelişmiş ülkelerde olduğu gibi gelişmiş ülkelerde de bir ekonomik korku atmosferi yaratabilir. Fransız yazar Jean Jacques Servan Schreiber Amerika meydan okuyor (The American Challenge) isimli meşhur kitabında Amerikan sermayesinin Avrupa'yı güç durumda bırakacağını ileri sürüyordu. Avrupa'daki Amerikan sermayesinin ABD ve Rusya'daki üçüncü ekonomik güç olacağını ileri sürüyordu. Çokuluslu işletmelerin gelişmiş ülkelerdeki yatırımları bile hoşgörü ile karşılanmamaktadır. J.C. Penny firması İtalya'daki faaliyetlerini yavaşlatmak zorunda kaldı. En önemli neden ise yeni mağaza binaları yapmadaki izin güçlüğü idi.

Az gelişmiş ülkelerin çok uluslara karşı tavır takınmalarında temel nedenlerden bazıları şöyle özetlenebilir<sup>(12)</sup>.

- Az gelişmiş ülkelerin daha çok kendi kendine yeterli olma ve milliyetçi istekleri çokuluslu işletmelerin faaliyetleri ve davranış biçimleriyle engellenmektedir.
- Çokuluslu işletmeler çok miktarda tekelci kâr sağlamakta, bu kârları yeniden az gelişmiş ülkeye yatırmaya yerine ülkelerine götürmektedirler.
- Bu işletmeler yüksek lisans ücretleri yaratacak anlaşmalar yapmakta (özellikle kendi şubeleri ile lisans anlaşması)dırlar.
- Az gelişmiş ülkelerin en büyük eksiği sermayenin yanında teknolojik ve yönetim know-how'ının eksikliğidir. Çokuluslu işletmeler bazen teknolojik yenilikleri aktarmamaktadırlar. Eskimiş teknolojilerin az gelişmiş ülkelere aktarıldığı görülmektedir.

(12) ÖZALP, A.g.e., s. 3.

- Çokuluslu işletmeler yeterli eğitim programı uygulamakta ve üst yönetim kademelerinde yerel yönetici çalıştırmamakta veya işleri öğrenmelerini istememektedirler.

İşletme uluslararası alana yayıldığı zaman karşılaşıacağı riskler normal sınırların çok üzerine çıkar. Faaliyet gösterilen ülkelerin hükümetlerinin davranış biçimi çokuluslu işletmeyi etkiler. Ayrıca bölgesel güç grupları (sendikalar, siyasal partiler, milliyetçi ve dinsel gruplar) risk kaynağı olarak sorunlar yaratabilir.

### 3.1.1. Çokuluslu İşletmeler Az Gelişmiş Ülkelerden Ne Bekler?

Ülkeler arası dengesizlik kendisini çeşitli konularda göstermektedir. Bazı ülkeler zengin, bazıları fakir, bazı ülkeler zengin maddelere ve petrole sahip iken diğerleri doğal kaynaklar açısından fakirdir. Sermaye birikimi bazı ülkelerde çok fazla iken diğer ülkelerde özellikle az gelişmiş ülkelerde yetersizdir. Ekonomik açıdan büyük dengesizlikler olması az gelişmiş ülkelerin gelişmiş ülkelere yardım istemelerine neden olmaktadır. Bu yardımın sağlanmasında çokuluslu işletmeler aracı olmaktadır.

Yukarıda anlattığımız çokuluslu işletmelere karşı düşüncelere karşın az gelişmiş ülkeler bu düşünceleriyle çok fazla çelişen bir davranış içine girmektedirler. Bunun yanında sosyalist ülkeler bile çokuluslu işletmelerle anlaşma sağlamak için yarış içindedirler. Pepsi Cola'ya Fiat'a kapılarını açan Sovyet Rusya Sibiry'a'da ağır taşıt aracı üretecek büyük bir tesis kurması için Mercedes Benz'i davet etmiştir. Ayrıca Yugoslavya, Romanya, Polonya ve Çekoslovakya gibi ülkelerde yabancı sermaye peşinde koşmaktadır. Bugün Rus yönetimi yumuşama politikasına ağırlık vermekte ve dışa açılma konusunda liberalleşme yolundadır. Az gelişmiş ülkelerin istekleri genellikle dört başlık altında toplanabilir.

1. Az gelişmiş ülkelerin en önemli eksiği sermaye yetersizliğidir. Az gelişmiş ülkeler fakirliğe karşı savaşlarında yabancı sermayenin, büyük yardımcı olacağı düşüncesine sahiptirler.
2. Az gelişmiş ülkelerde önemli eksikliklerden biri teknolojidir. 2.Dünya Savaşından sonraki dönemde hızlı teknolojik gelişme olmuş ve yeni malların üretimi ve üretim teknolojilerindeki gelişim az gelişmiş ülkeler için bir can simidi haline gelmiş ayrıca doğal kaynakların çıkarılmasında teknolojinin payı yüksektir. Bilgisayar, haberleşme ve ulaştırma tekniklerinde gelişme az gelişmiş ülkelerin çokuluslu işletmeler ile yakın ilişkiler kurmalarını desteklemiştir.
3. Yönetim becerisi (know-how) az gelişmiş ülkeler için büyük bir üstünlük sağlayabilir. Çokuluslu işletmeler yalnız teknoloji değil aynı zamanda çok ülkede özellikle az gelişmiş ülkelerde eksikliği duyulan yönetim know-how'nun transferini gerçekleştirebilirler. Yönetim know-how'nun gelişmediği ülkelerde işletmelerin başarılı olacağını düşünmek imkansız denecek kadar zordur. Çokuluslu işletmelerde en önemli bir yönetim kaynağı olan personel en verimli bir şekilde kullanılabilir.

### 3.1.2. Çokuluslu İşletmeler Az Gelişmiş Ülkelerdeki Faaliyetlerinden Neler Beklenir?

Çokuluslu işletmelerin ülke dışındaki faaliyetleri için en önemli etken fırsatların doğması ve kâr elde etme güdüsüdür. Ülke içinde sermayenin verimli bir şekilde kullanılamaması da çokuluslu işletmelerin dışında fırsat aramalarına neden olmaktadır. Çokuluslu işletmeler yatıracakları paralara kâr elde edecekleri düşüncesine sahip olduğu müddetçe az gelişmiş ülkeler tercih edilen bir pazar olacaktır<sup>(13)</sup>.

(13) ÖZALP, A.g.e., s. 5.

Yabancı sermaye gelişmemiş ülkeye girerken bazı düşüncelere sahiptir. En büyük düşüncesi az gelişmiş ülkedeki faaliyetleri sonunda gelir elde etmektedir. Yabancı sermaye kendisi için kârlı olan ülkelere ve sektörlerle doğru kayar. Koşulları kendi stratejisine uygunsuzsa az gelişmiş ülkeye girer. Özellikle rizikoların en az olduğu ülke yabancı sermaye için en uygun yerdir. Yabancı sermaye aradığı koşulları bulunduğu veya bulunduğu inandığı zaman o ülkeye girme çabası gösterir. Yabancı sermaye ülkede öncelikle rahat çalışma şartlarını arar. Böyle bir ortam sağlayamazsa yabancı sermaye için az gelişmiş ülke kârlı olmaktan çıkar ve başarı şansı zayıf olan bir rizikolu işe dönüşür. Genellikle rizikolar ekonomik ve politikalarda yer alır. Ekonomik rizikolar her çeşit dalgalanmaları ve ekonomik hayattaki dengesizliktir. Enflasyon, devalüasyon vb. durumlar önemli birer ekonomik rizikodur. Politik rizikolar ise, ülke içinde hükümet değişikliği ve askeri darbelerdir. Liberal bir politika uygulayan bir hükümetin yerine devletçe bir politika uygulayan bir hükümetin iş başına geçmesi yabancı sermayenin geleceğini tehlikeye sokar. Bazende hükümet kamulaştırma yoluna gidebilir. 1975 yılında Venezüella'daki petrol şirketlerinin kamulaştırılması iyi bir örnek teşkil edebilir.

Yabancı sermaye gelişmekte olan ülkelerde gümrük duvarlarını aşabilmek, gümrük duvarları ardına geçerek başkalarının mallarının girişine engel olabilmek; ödemeler dengesi problemleri dolayısıyla ithalattaki miktar kısıtlamalarından kurtulabilmek bakımından da ucuz girdileri (hammadde, işçilik vb. gibi) değerlendirmek için, üçüncü ülkelerle ihracat yapabilmek için gelir<sup>(14)</sup>.

---

(14) ÖZALP, A.g.e., s. 6.

### 3.1.3. Çokuluslu İşletmelerle Az Gelişmiş Ülkelerin İlişkilerinde Denge Nerededir?

Çokuluslu işletmelerin ülke dışında faaliyet göstermelerinde ve az gelişmiş ülkelerin kapılarını çokuluslu işletmelere karşı yabancı sermaye açmaları çeşitli olumlu ve olumsuz düşüncelere karşın güncelliğini koruyan bir konudur. Aşırı ölçüde milliyetçilik akımı ile çokuluslu işletmelerin düşünceleri arasındaki çelişkinin varlığını anlamak zor olmasa bile bu çelişkiyi analiz etmek zordur. Son yıllarda yapılan araştırmalar ve bilimsel çalışmalar içinde “politik risk” konusunda bir yoğunlaşma görülmektedir. Yazarlar özelleştirmeden kapsamlı bir terim olan “politik risk” üzerinde durmakta ve politik riskin işletme kanuları üzerinde etkilerini incelemektedir. Politik riskin kaynağı olan milliyetçi düşünce oldukça karmaşık ve anlaşılması güç bir kavramdır. Az gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu işletmelerin faaliyetlerinden dolayı korku yaratan sorunlar milli bütünlük, milli kontrolün zayıflaması ülke için önemli ekonomik ve politik konularda bir başka ülke işletmesinin dolaylı veya dolaysız etkili olması milli kültürün zayıflaması vb. konulardır<sup>(15)</sup>.

Çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelerdeki faaliyetlerinden birinci önemli varsayım az gelişmiş ülkelerin gelişmesi ve sermaye temin etmesi çokuluslu işletmelerin yardımıyla sağlanabilmektedir. Bu varsayımın yanlış olduğunu belirten Peter F. Drucker şöyle demektedir. “İlk anda hiçbir ülke gelişmemiş değildir. Çünkü kaynaklara gereksinme gösterir.” Gelişmemişlik kaynaklardan tam yararlanabilmedeki yetersizliktir. Gerçekten “gelişmiş” veya “gelişmemiş” yerine yüksek ve düşük verimli ülkeleri söz konusu etmek yerinde olur... Son yüzyılda gelişmenin iki önemli olayı Japonya ve Kanada bunu açıkça göstermektedir. Bu ülkeler, ülkelerdeki sermayenin her

(15) ÖZALP, A.g.e., s. 7.

damlasını en iyi şekilde değerlendirmek için bir sistem kurdu. İkinci önemli varsayım zengin doğal kaynaklara sahip olan az gelişmiş ülkeler pazar olarak çok kârlı bir alan değildir. Bu konuda Drucker şöyle demektedir. "Bu işletmelerin gelişmekte olan ülkelerdeki kârlılığı gelişmiş ülkelere göre %2 daha azdır.Yalnız bunun istisnası olarak ilaç saayinde satışların ve yatırılan sermayenin geri dönme hızı aşağı yukarı aynıdır." Ayrıca çokuluslu işletmelerin daha çok doğal kaynaklara sahip olması dolayısıyla az gelişmiş ülkelerin peşinde koştuklarını görmekteyiz. Çokuluslu işletmelerin gerçek rolü geçici olarak görülebilir. Az gelişmiş ülkelerin istekleri bitmemekte sadece çokuluslu işletmelerin yardımıyla ihracata dönük işletmeler kurmakla kalmayıp çokuluslu işletmelerin pazarlarına da girmek istemektedirler.

Az gelişmiş ülkelerin çokuluslu işletmelerin ülkelerindeki rolünü azaltmak için girişimlerini çokuluslu işletmeler için çeşitli ekonomik ve yasal düzenlemeler biçiminde yoğunlaştırmaktadır. Özellikle başlangıçta az gelişmiş ülkeler gelişmenin anahtarı olarak gördükleri yabancı sermayeye karşı ılımlı bir tutum içinde olmakta daha sonra çokuluslu işletmelere karşı tutumlarını değiştirmektedirler. Bu açıdan bakıldığında çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelerde geçici oldukları ve uzun süre faaliyet gösteremedikleri sonucuna varabiliriz. Latin Amerika'da az gelişmiş ülkeler çokuluslu işletmelere olumsuz tavır içine girmişlerdir. Geçmişe döndüğümüzde önemli sayılacak örnekleri görebiliriz. Salradose Allende'nin döneminde Şili'de geniş çapta millileştirme oldu ve 1965 yılında Şili Kenneco H.Copper'in maden hisselerinin %51'ni Şili'ye satması için zorladı. Peru hükümeti hükümete yabancı sermayeye ait olan işletmelerin satın alınması ve bunları ülke vatandaşlarına satma imkanı sağlayan yasalar çıkardı. Hükümetin amacı kısa zamanda temel endüstrilerde denetimin sağlanması için 2/3'sini satın alınmasını amaç

edinmişti. Daha sonra her işletmenin kârının %15'ini tekrar ülkeye yatırmasını ve bunu çalışanların üzerine geçirterek bu işlemin çalışanların, işletmenin %51'ini ellerine geçirecekleri zamana kadar devam etmesini istedi. Meksika yabancı sermayeli işletmeleri satın alma politikasını yürüttü. Çokuluslu işletmeler yüksek kâr elde etmek ve pazar elde etmek için az gelişmiş ülkelere giderken az gelişmiş ülkeler çok kısa zamanda yabancı sermayenin hız sağlanması gelişme sürecini gerçekleştirmek isterler<sup>(16)</sup>.

Çokuluslu işletmelerle, az gelişmiş ülkeler arasındaki çıkar çatışması konuyu değişik açılardan ele almak gereğini ortaya koyar. Peter Gabriel bu konuda şunları söylemektedir. "Eğer çokuluslu işletmeler gelişmemiş ülkelerde karşılıklı çıkarlar için faaliyet göstereceklerse her iki tarafında çatışma konusu olan katı tutumlardan sakınmaları ve anlaşma yoluna gitmelerinin gerekli olduğuna inanıyorum. Bir tarafta işletmeler belirli bir zaman çizgisinde bir dereceye kadar sıkıcı ve engelleyici olmayan denetimi kabul ederek çalışmaktadırlar. Diğer tarafta hükümetler eskiye sünger çekip ihtiyaçları olan kaynakları çokuluslu işletmelerin sağlayacağına inanarak karşılıklı anlaşma yoluna gitmelidirler."

### **3.2. Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Yatırım Stratejileri ve Joint Venture Biçimindeki Yatırımları**

Çokuluslu işletmelerin ülke dışında riski ve kârı birlikte düşünmeleri ülke dışı faaliyet biçimini (ihracat, ithalat, lisans, teknolojinin satılması, üretim yapmak, yönetim birimleri kurmak ve dışarıda tesisler kurmak vb.) seçerken etkili olmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde kârlı pazar bulma garantisi yanında riskinin hesabını yapan çokuluslu işletmeler öncelikle az gelişmiş ülkelere girme konusunda karar vermek zorunda ve gelişmiş derecesine

(16) ÖZALP, A.g.e., s. 9.

göre hangi ülkeleri seçmesi karar verecektir. Bundan sonraki aşamada ise hangi ülkede ne biçim bir faaliyet göstereceğine karar vermesi gerekir. Ülke dışında mülkiyet sahibi olarak faaliyet göstermek en karmaşık konulardan biridir. Ülke dışında joint venture biçiminde faaliyet göstermek veya başka bir biçimde ülke dışında çalışmak çokuluslu işletmenin en önemli tercihini oluşturur. Bu durum bir çok yasal soruları organizasyon biçimini şubelerin çalışmalarını ve holding işletmelerin kullanılmasını gerekli kılabilir. Risk payının yüksek olması yanında yönetim faaliyetini gerektiren bir biçimde az gelişmiş ülkeye gitmek ana işletmenin faaliyetlerde söz sahibi olması açısından tercih edilen yol olmaktadır. Çokuluslu işletmeler ülke dışında özellikle az gelişmiş ülkelerde yönetim faaliyetlerini sürdürebilecekleri ve daha fazla kâr sağlayacak anlaşmalara gitmek istemektedirler<sup>(17)</sup>.

Çokuluslu işletmelerin ülke dışında faaliyet gösterirken en önemli yeri şube açma almaktadır. Bazı çokuluslu işletmelerin genel görüşü ülke dışında hakimiyetleri kendi ellerinde olan şube açmadır. Ancak bu durum her zaman mümkün olmamakta az gelişmiş ülkelerde yabancı sermayeye kucak açmak ve büyük istekle yabancı sermaye beklemek yanında yabancı sermaye düşmanlığı olduğu için bu çeşit (%100 mülkiyetin çokuluslu işletmeye ait olması) yatırımları istenmeyebilir. Bu durumda joint venture biçiminde faaliyet göstermek az gelişmiş ülkeye girmek için uygun bir yol olabilir.

### **3.2.1. Joint Venture Biçimindeki Çokuluslu İşletme Faaliyetinin Yarar ve Sakıncaları**

Joint venture biçimindeki yatırımlar bazı üstünlükler sağlayabilir. Birinci önemli üstünlüğü %100 sermaye ile faaliyet göstermenin yabancı ülkenin hükümeti tarafından yasaklandığı durumda ülke dışı faaliyet

(17) ÖZALP, A.g.e., s. 10.

gerçekleşebilir. İkinci önemli üstünlük yerel finansal kaynaklardan yararlanmak devalüasyon ve yüksek orandaki enflasyondan kendisini kurtarması mümkün olabilir. Ancak yüksek faiz haddi ile kredi bulmak durumuna düşerse bu durum bir üstünlük olmaktan çıkar. Joint venture biçiminde bir faaliyet söz konusu olduğunda uluslararası işletme ve yerel ortak kaynaklarını ve yeteneklerini joint venture için bir girdi olarak sunacaklardır. Bu girdiler mahalli ortağın sunabileceği hammadde kaynakları, yetişmiş orta ve üst kademe yöneticileri olabilir. Üçüncü önemli üstünlük pazarlık güçlerini artırmak ve kaynaklarını çoğaltmak imkanı sağlamaktır. Dördüncü üstünlüğü mahalli işletmenin çeşitli gruplarıyla olan iyi ilişkilerinden yararlanmak mümkün olur. Ayrıca çokuluslu işletme aynı sermaye ile daha fazla ülkede üretim tesisi kurabilmesi joint venture ile mümkün olabilir. Uluslararası alandaki joint venture biçimindeki faaliyetler çokuluslu işletmeye joint venture biçiminde faaliyet göstermeden önce mümkün olandan daha geniş bir coğrafik alana kıt kaynakları yayma imkanı verir. Joint venture biçimindeki yatırımlar özet olarak üç alanda (teknik kaynaklar, finansal üstünlük ve politik düşünce açısından) yararlar sağlar. Dış pazara girmeden rekabet en önemli bir faktör ise ülke dışında yeni bir işletme kurma yerine mevcut bir işletme ile joint venture biçiminde bir anlaşmaya girmek yerel pazarlama know-how'ı kazanmayı ve yönetim becerisinden yararlanmayı mümkün kılar.

Joint venture biçimindeki anlaşmanın çokuluslu işletme açısından sakıncalarının başında denetim zayıflamasının düşünülmesidir. Pazar yönetim ve teknoloji olarak kazandıklarının mahalli işletmeler tarafından ortak olarak paylaşılmasını istemezler. Diğer taraftan yerel ortakların esnekliklerini ve planlamalarını engelleyeceklerine inanmaktadırlar. Bu bakımdan çokuluslu işletmeler gelecekle ilgili kararlarında serbest olmayı arzular ve baskıdan uzak ortam ararlar. Çokuluslu işletmelerin sağladığı

üstünlük pazarların tekdüzeleştirilmesi, üretim, finansman ve diğer fonksiyonların rasyonelleşmesidir ve bir birimin bu düzeni bozması ve yerel ortakların genel politikayla çatışan arzuları çokuluslu işletmenin istemediği bir durumdur<sup>(18)</sup>.

### 3.2.2. Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Uygulamaları

Joint venture biçimindeki yatırımlar çokuluslu işletmelerin en çok başvurdukları yoldur. Özellikle az gelişmiş ülkelerde joint venture biçimindeki yatırımlar önemli bir işletme organizasyonu olarak kendini gösterir. Çokuluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelerde joint venture biçimindeki yatırımlarının önemli bir yer tutmasına karşın yapılan çalışmalar oldukça azdır. Bu konudaki az sayıda çalışma göstermektedir ki joint venture biçimindeki uygulama sorunları gelişmiş ülkelere nazaran gelişmemiş ülkelerde daha belirgindir. Bu sorunlara paralel olarak çokuluslu işletmeler joint venture konusunda çeşitli alternatifler üzerinde dururlar. Riskin fazla olduğu az gelişmiş ülkelerde %50'den az bir payla joint venture ortağı olmak tercih edilirken gelişmiş ülkelerde %50'nin üzerinde bir payla joint venture ortağı olmak yoluna gidilebilir. Bu çeşit yatırımlar çokuluslu işletmelere bazı yararlar sağlayabilir. Ülke dışındaki yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi sermaye bulma imkanı, çevresel faktörler ve faaliyet gösterilen ülke hükümetlerinin baskısının azaltılması ilk akla gelenlerdir. Bu konudaki örneklerden biri bu konuda esnek bir joint venture uygulamasına giden Standart Brand işletmesidir. İşletme joint venture programında sermaye sahipliği konusunda katı bir tutum yerine esnek bir politika uygulamaktadır. Anlaşmaları %30 ile %90 arasında ortaklık payı olan joint venture üzerinde yoğunlaştırmakta böylelikle az gelişmiş ülkelere risklere göre faaliyet biçimlerini seçmektedirler. Diğer bir

(18) ÖZALP, A.g.e., s. 12.

örnek orta büyüklükteki bir işletme olan Kysor Industrial işletmesinin %50 veya daha az oranda joint venture biçiminde yatırıma gitmesidir. Bu işletme Batı Avrupa'da %50, İngiltere'de %50, Meksika'da %45 oranında joint venture biçiminde bir yatırıma girmektedir. Joint venture ortağı olan çokuluslu işletme gelişmemiş ülkede yerel bir işletme ile anlaşmaya girmesinde yerel işletmenin özel bir işletme olması düşünülür. Ülkemizde özellikle deterjan pazarında joint venture biçimindeki yatırımlar önemli yer tutmaktadır. Alman kökenli çokuluslu işletme olan Palmolive ile Başer Kimya ile ortak olarak faaliyete başlaması sözkonusudur<sup>(19)</sup>. Ancak az gelişmiş ülkeler çokuluslu işletmeleri joint venture konusunda kamu işletmeleriyle anlaşma yolunu seçmesi yönünde etkilemektedirler. Az gelişmiş ülkeler bazı sektörlerde kamu işletmelerinin çokuluslu işletme ile joint venture meydana getirmeleri üzerinde ısrarla durmaktadırlar. Çokuluslu işletme bu sektörlerde girmek için kamu işletmeleriyle joint venture anlaşmasına girmek zorundadır. Örnek olarak Brezilya, Hindistan, Mısır ve Cezayir verilebilir. Burada önemli sorun joint venture ortağı işletmenin kamu veya özel sektöre ait olması değil joint venture'nin yönetim biçimidir. Çatışma konusu çokuluslu işletme joint venture ortağı olurken kâr maksimizasyonunu düşünürken az gelişmiş ülkeden olan diğer ortak pazar geliştirme ve satış artırıcı çabalar üzerinde duracaktır. Ayrıca az gelişmiş ülkelerin kültürel yapıları farklı olduğundan personel politikaları ve diğer konularda çokuluslu işletme ile fikir ayrılığına düşebilirler.

Çokuluslu işletmelerin joint venture biçimindeki ülke dışı faaliyetlerindeki stratejileri iki noktada toplanmaktadır. Bunlardan birincisi çokuluslu işletmelerin evrensel düşünceleridir. Bu konuda evrensel düşünen bir işletmedir demektir. İkincisi çokuluslu işletmelerin joint venture stratejilerinde önemli olan konu durumsallık yaklaşımı üzerinde

(19) ÖZALP, A.g.e., s. 13.

durumlarıdır. Durumsallık yaklaşımında işletme amaçlarına ulaşmak için joint venture biçimindeki yatırımlarda çokuluslu işletme çıkar-zarar ilişkisi üzerinde durmak zorundadır. Bu konuda diğer ortak işletme de aynı hesabı yapmak zorundadır<sup>(20)</sup>.

#### 4. KÜRESEL (GLOBAL) SEKTÖRLER

Ülkemizin ekonomik anlamda globalleşen sektörleri ve globalleşmesinde etkili olan sektörleri bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi doğal müşteri grubu nedeniyle global sektör olan turizmdir. Diğerleri ülkemiz ihracatının yaklaşık her yıl %40'ını gerçekleştiren tekstil ve konfeksiyon sektörüdür. Diğerleri ise, global ortamları arayıp, bulan ve daha sonra da global normlu üretimde bulunan, bulunmak için uğraş veren yabancı sermaye yatırımlarıdır. Hemen aşağıda bu global üçlüye çeşitli yönleriyle yer vermeye çalışacağız<sup>(21)</sup>.

##### 4.1. Globalleşme ve Turizm

Türkiye'nin en global sektörlerinden bir tanesi turizmdir. Turizm ülkemiz dününde, bugününde anlamlı konuma gelmesi nedeniyle çok katkısı olan bir sektör olması yanısıra yarınında da katkıları beklenen bir sektördür. Ülkemizdeki turizmi yalnızca döviz girdisi sağlanan bir sektör olarak algılamamak gerekir. Zira donanım, yönetim, girişimci dokusuyla da global normlara ulaşmış bir sektördür. Turizm 1984 yılından itibaren uygulanan teşvik ve kredi politikası ile 1983'te yaklaşık 400.000.000.- dolar olan turizm geliri bugün için 5 milyar dolara (yalnızca kayıtlısı) ulaşmış iken; yine 1983 yılında 45.000 olan yatak kapasitesi 1.000.00'u aşmıştır. Üstelik kayıtsız turizm geliri dikkate alındığında 5 milyarlık rakamın 10

(20) ÖZALP, A.g.e., s. 14.

(21) Ali AKDEMİR, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996, s. 200.

milyara ulaştığı da bilinmektedir. Yanısıra ülkemizin tüm turizm olanaklarının da kullanılmadığı açıktır. Yalnız batıda yoğunlaşma yalnızca deniz ve güneş ile eğlence turizminde yoğunlaşma sözkonusudur. Doğa turizmi, kış turizmi, kongre turizminden yoğunlaşma da yoktur. Ülkemizin tüm saatinde turizmi geliştirecek enstrümanlar vardır. Karadeniz'de vardır, İç Anadolu'da vardır<sup>(22)</sup>.

Turizm'de tanıtımla birlikte tanımaya da ağırlık verilmesiyle birlikte turist profilleri yönelimli turizm enstrümanları geliştirip, daha büyük turizm gelirine ulaşmak mümkün olabilecektir. Her yörenin hedef pazarı ve hedef pazar özelliklerini belirleyip kendi yörelerinin turizm kimliğini her yönüyle ortaya koymaları gereklidir. Pazarın coğrafik, demografik, ekonomik bölümlenmesi yapılarak, sonuçta çıkacak özelliklere göre turizm pazarlama bileşenlerinin oluşturulması gereklidir. Misyon ya da kimlik analizinden sonra 5, 10, 15 yıllık yönetimlerde hedefler belirlenmeli ve hedeflere ulaştıracak stratejiler bölge, kent, belde bazında somut olarak belirlenmelidir. Dolayısıyla her alanda olduğu gibi turizm de hem global hem de stratejik olarak yaklaşılmalıdır.

Turizm ile ilgili istatistikî bir değerlendirme ise şöyledir:

1995 yılında Türkiye'ye gelen turist sayısı 8 milyonu aşmıştır. Bu sayı geçen yıla göre %15.8 artışı ifade etmektedir. 1995 yılı turizm geliri 5 milyar dolar olarak gerçekleşmiş bulunmaktadır.

1995 yılında en çok turist Almanya'dan gelmiştir. Gelen turizm sayısı 1.356.000'dir. 1995 yılı eylül ayında gelen turist sayısı temmuzda gelen turist sayısını aşmıştır.

---

(22) AKDEMİR, A.g.e., s. 202.

Doğu Avrupa ülkelerinden daha fazla turistin 1996 yılında Türkiye'yi tercih edeceği beklenmektedir.

#### 4.2. Tekstil Konfeksiyon ve Globalleşme

Ülkemizin ihracatının son 25 yılında kayıtsız hakimiyetini sürdüren sektörden birisi tekstil ve konfeksiyondur. Her yıl yaklaşık ihracatımızın %40'ını gerçekleştiren bu sektör Gümrük Birliği ile hem ülkemiz için hem de Avrupa Birliği için biraz daha fazla önem kazanmış bulunuyor.

Başlangıçtaki ucuz işçilikten kaynaklanan üstünlüğe bugün kaliteli üretim, marka yaratan çabalar, tasarımda gelişmeler, teknolojiye yenilikler de dahil olmuştur. Gümrük Birliği ile birlikte kotaların da kalkmasıyla anılan sektörümüz ihracattaki ve kalkınmadaki katalizör olma görevini artırarak sürdüreceği konusu kesindir. Avrupa Birliği pazarındaki ucuz Uzak Doğu orijinli ürünlerin varlığı nedeniyle yaşanan resesyonun Gümrük Birliği ile Türkiye konfeksiyonu destekli aşılacağı beklenmektedir<sup>(23)</sup>.

1995 yılında konfeksiyon işletmelerinin gerçekleştirdiği yenileme, modernizasyon, genişleme yatırımlarıyla ucuz konfeksiyonla birlikte, kalitesi yüksek, marka imajı olan ürünlerle de yeni bir ivmenin gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Avrupa'daki durgunluk nedeniyle İstanbul'un, İzmir'in, Bursa'nın ve hatta Denizli'nin moda merkezi olması ya da tekstil ve konfeksiyon ticaret merkezleri olması da beklentiler arasındadır<sup>(24)</sup>.

(23) AKDEMİR, A.g.e., s. 203.

(24) AKDEMİR, A.g.e., s. 204.

### 4.3. Yabancı Sermaye ve Globalleşme

Ekonomik kalkınmasını belli düzeye yükseltmiş olan hangi ülkeye bakarsak bakalım, anılan globalleşme dış desteğin olduğu görülür. bu dış destek bazen pazar olmuş, bazen hammadde kaynakları olmuş, bazen de finansman ve teknoloji olmuştur. bu bağlamda, her ülke için olduğu kadar ülkemiz için de globalleşme sürecinde yabancı sermaye yatırımlarının önemi yadsınamaz. Çünkü yabancı sermaye, günümüzde eski şeklinin ve eski algılamanın aksine bugün gittiği pazarlara küresel normları da taşımaktadır. Çünkü bütünleşik dünya rekabetiyle karşı karşıyadır. Yabancı sermaye (Avrupa, ABD, Japonya orijinli) gittiği ülkelere en son yenilikleri içeren teknolojiyi, yönetim ve işletmecilik Know-how'ını götürmektedir. Sıklıkla da gittiği ülkenin üretim öğeleri dokusundan yararlanarak dış pazarlara yönelik olarak da çalışabilmektedir. Kısacası, yabancı sermaye girdiği sektörün özelliğine göre teknoloji, sermaye, yönetim ve işletmecilik Know-how'ı, pazar götürmektedir ki bütün bunlar da global normlar olarak ifade edilebilir<sup>(25)</sup>.

Yabancı sermayenin bu pozitif katkılarına karşılık ülkeden ülkeye dozajı farklılık göstermekle birlikte, tepkiyle de karşılaşması sıklıkla sözkonusu olabilmektedir. Bu durum da yabancı sermaye de ihtiyatlı davranma güdüsü yaratmaktadır.

Yabancı sermayenin gittiği yahut da gitmeyi arzu ettiği bir takım beklentileri olmaktadır. Bunlar büyüme potansiyeli, politik istikrar, yabancı sermayeyi teşvik mevzuatının varlığı, ortaklık kurabileceği işletme varlığı olarak sınıflandırılabilir. Bunlara mahalli yöneticilerin desteğini de ilave edebiliriz.

---

(25) AKDEMİR, A.g.e., s. 205.

Ülkemiz için yukarıda açıklanan yabancı sermayeyi cazip kılan konulardan birkaçı hariç diğerleri vardır. Sözelimi, ülkemizin büyüme potansiyeli oldukça yüksektir. bugün AB ülkeleri %2 veya %3'den fazla büyüyemezken, ülkemizin %10'ların üzerinde büyüme potansiyeli vardır. Yabancı sermaye mevzuatı, yabancı sermayenin ortaklık edeceği, merger, acquisition, joint venture şeklinde ortaklık edeceği, global normlu işletmeler de vardır ülkemizde. Anak olmayanlarda politik istikrar ve mahalli yöneticilerin rutin eylemlerin yoğunluğundan kurtulup, buldukları yörenin ekonomik gelişmesiyle ilgilenmeleri yabancı sermaye yatırımlarının ilk elden 5 milyar dolara ulaşabilecektir. Son beş yılda ülkemizde yabancı sermaye yatırımları yıllık 800 milyon dolarla 2 milyar dolar arasında gerçekleşmiştir.

## 5. TÜRK İMALAT SANAYİNİN ULUSLARARASI REKABETLE SALDIRGAN STRATEJİ OLANAKLARI

Türkiye'nin 1987'de AT'ye tam üyelik başvurusundan hemen sonra, Türk imalat sanayinin AT sanayii karşısındaki durumunu analiz etme konusu yoğun ilgi görmüş ve bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. DPT, İKV ve başka kurumlarla ilgili çeşitli üniversitelerden öğretim üyelerinin yönetiminde, Türkiye imalat sanayinin karşılaştırılmalı olarak rekabet durumu analiz edilmeye çalışılmıştır<sup>(26)</sup>.

Anılan çalışmalarda, temel olarak Türkiye imalat sanayininin AT'ye göre kuvvetli ve zayıf olduğu sektörleri ve bunların yönü ve yapıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmalarda, ortak olarak varılan yargı şu olmuştur. Türkiye imalat sanayininin tüm alt sektörlerinde; yapısal (teknolojik, finansal, personel)

(26) AKDEMİR, A.g.e., s. 127.

sorunlar bulunmakta, buna karşılık; önceden de bilinen ve Türkiye'nin ihraç kalemleri içerisinde yer alan tekstil, gıda, madencilik, cam, yapı malzemeleri, seramik ile girdileri Türkiye'de bulunan diğer sektörlerde rekabet üstünlüğü bulunmaktadır. Ancak, bu sektörlerdeki rekabet üstünlüğü oranının, yaygınlaşma düzeyinde olduğunu söylemekte mümkün değildir. Bu nedene bağlı olarak Türkiye imalat sanayiinin rekabet edebilirliği yüksek olan sektörlerinde de tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu ve buna benzer ifadeler bu sektörlerde faaliyette bulunan sektör menuplarınca da kullanılmaktadır.

AT tam üyeliğine, yabancı sermaye yatırımlarının artışına ve 1992 Tek Pazarı'ndaki gelişmeler (2) bağlı olarak, Türkiye imalat sanayinin üstün olduğu alanlardaki işletmelerin öncelikle, mevcut durumlarını korumaları, daha sonrada bu alanlarda üstünlüklerini artırabilmeleri ve saldırgan strateji izleyebilmeleri yoğun çabalarda bulunmasını gerektirmektedir. Bu çabaların yoğunluk kazanacağı alanlar şu şekilde çerçeveselendirilebilir<sup>(27)</sup>?

Uluslararası rekabette saldırgan strateji izleyebilme; teknolojiyi rakiplerden önce geliştirebilmeye ve bunun için de yoğun Ar-Ge programlarının izlenebilmesine bağlıdır. Bu nedenle, özellikle yukarıda üstünlük alanları olarak açıklanan sektörlerde Türkiye işletmelerinin teknoloji transferi yapan bir yapıdan çıkıp, kendi teknolojilerini Ar-Ge olanaklarıyla üretebilen duruma gelebilmeleri bir zorunluluktur.

Bir diğer konu da, bu alanlarda, teknolojik değişimlere yakın olabilmektedir. Bu nedenle, özellikle üstün olunan sektörde Türkiye imalat sanayii işletmeleri öncelikle aralarında geliştirecekleri bileşme ve ortak

(27) AKDEMİR, A.g.e., s. 128.

girişim stratejileriyle yatırımlarını AT'ye kaydırabilmelidirler. Çünkü AT'de, 1992 Tek Pazarı'na hazırlık olarak 1980'den önce ve sonra yoğun olarak birleşme ve devralma (merger ve acquisition) ile işbirliğine gidilmektedir. Bu işbirliğinin temel amaçları; AR-GE alanında işbirliği yapmak, genişleme ve yenileme yatırımları için finansman sağlamak ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaktır. Türkiye imalat sanayii işletmelerinin bu alanlarda, öncelikle kendi aralarında benzeri işbirliği çalışmalarıyla yatırımlarını AT'ye kaydırmaları stratejisi izlenebilir. Çünkü 1992 Tek Pazarı'da, Türkiye işletmeleri için bir başka sorun da standartlara uyum konusudur. Bu şekildeki stratejilerle bu soru kısmen çözümlenmiş olabilir<sup>(28)</sup>.

Yatırımların AT'ye kaydırılmasıyla yürütülecek üretim faaliyetlerinde, girdilerin Türkiye'den alımı yapılarak, hem de ana firmaya bağlılık sürdürülebilir. Bu tür işbirliğiyle yatırımlarda yabancı firmalarla AR-GE alanında işbirliğine de gidilebilir.

İmalat sanayii işletmelerince istenilen destek ya da teşviklerin, bu şekildeki stratejilerin izlenmesi şartına bağlı olarak düzenlenmesi de gerekli olan bir çabadır.

Yine bu alanlardaki ihracat için de çeşitli üst düzenlemeler gidilebilir<sup>(29)</sup>.

Özetle, Türkiye imalat sanayiinde, tekstil, gıda, madencilik, cam, yapı malzemeleri, seramik gibi sektörlerde, teknoloji üretebilme, öncelikle ülke için işbirliğiyle, yatırımların AT'ye kaydırılabilmesi ve teknoloji üretilme ve ürünlerle ilgili diğer alanlarda, AR-GE çabalarına girilmesiyle uluslararası rekabette saldırgan strateji izleyebilme olanakları bulunmaktadır.

(28) AKDEMİR, A.g.e., s. 129.

(29) AKDEMİR, A.g.e., s. 130.

## **Altıncı Bölüm**

# **ARÇELİK A.Ş.'NİN ÇOKULUSLU İŞLETME OLMA KONUMUNUN KÜRESELLEŞME SÜRECİ İÇİNDEKİ YÖNETİM ve STRATEJİLERİ**

Küreselleşme sürecinde çokuluslu işletme yönetimi ve stratejileri Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde incelenmiştir. Bu araştırma ile ilgili detaylar aşağıdaki konu başlıklarında verilmektedir.

### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde yapılan uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüz firmaları tanımlı ya da tanımsız olsun dış -iç ve uluslararası piyasada; değişen çevre koşullarını, rekabet sistemini, satış sistemini "sürekli geliştirme süreci" ilkesine dayanarak tamamen ilerleme ve büyüme politikasına dayanmaktadırlar.

Artık hangi sektörde olurla olsun globalleşme (küreselleşme - uluslararasılaşma), teknoloji, üstün rekabe, müşteri bilinçlendirilmesi /

bilinçlenmesi ve eğitim düzeyindeki artış gibi nedenlerden dolayı yeni değişim süreçleri aranmalı ve değerlendirilmelidir. Süreçteki bir hata (süreç hatası), yanlış değerlendirmeler yapılması sonucu olumsuz olacağı için başarısızlığa uğrayacaktır.

Yapılan araştırma-incelemede Arçelik Eskişehir Buzdolabı İşletmesi (EBİ) uygulama alanı olarak seçilmiş ve bu hipotezin geçerliliği araştırılmıştır. Araştırmada ilk başta Arçelik EBİ'nin stratejik yapısı, küreselleşme süreci ve bu süreç içindeki yeri incelenmiştir. Daha sonra da bu süreçten önce, süreç içinde yapılan çalışmalar, süreç sonuna varıldı mı? sorusunun cevabı irdelenmiş olup; nereye kadar? ne zamanda? ne şekil? sorularına yanıt aranmıştır.

## 1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma kapsamına Arçelik EBİ ele alınmıştır.

Uluslararası düzeyde sayılı beyaz eşya üreticilerinden olan Arçelik, Türkiye'nin en önde gelen özel sektör işletmesidir. 1955 senesinde çelik büro eşyaları üretmek amacıyla kurulan işletme, şimdi Avrupa'nın en büyük altı (6) beyaz eşya üreten işletmesinden biridir. Aynı zamanda da otuzaltıdan (36) fazla dış ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir. Beyaz eşya sınıfında ilk çamaşır makinası üretimini 1959'da gerçekleştirmiş olan işletme, ilk buzdolabı üretimine de 1960'da Sütlüce tesislerinde başlamıştır.

1975 tarihinden itibaren de Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nde üretime devam edilmiştir. Arçelik ürün bazında Çamaşır makinası, bulaşık makinası, fırın, elektrikli süpürge, klima gibi beyaz eşya sınıfı ile küçük ev-

mutfak eşyalarının yanında, kahverengi eşya diyerek adlandırılan video, televizyon ve müzik seti ürünleri bulunmaktadır.

Araştırma yalnızca buzdolabı üretimi yapılan Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'ni baz alarak yapılmıştır. 1981 yılında 1.000.000 (Bir milyon)'uncu buzdolabını üreten işletme, şu andaki üretim kapasitesini, 1997'de tamamlanan yatırım ile %33'lük kapasite artımı ile yılda 1.350.000 (Birmilyonüçyüzellibin) adet buzdolabına çıkmıştır. 2000 döneminde ise bu rakam tahmini olarak 1.900.000-2.000.000 adet sınırına dayanmıştır. 1997 yılına göre yeni ürün ambarı ve plastik fabrikasıyla beraber 74200 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip olan Arçelik Ocak 1995'de yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Yaklaşık 1 yıl kadar süren bu araştırma/çalışma sonucunda, ulaşılan küreselleşme (globalleşme) çalışma süreci, çokuluslu işletme sınıfına giren işletmede alınan yol Üst Yönetimden, orta ve alt kademe yönetimine kadar dengeli bir şekilde organize edilmiştir.

Arçelik işletmesi vizyonu olan, misyon üreten ve bu vizyon ve misyona ulaşabilmek için belirlenmiş stratejileri olan bir işletmedir.

İşletmenin vizyonu "2005'e kadar Avrupa'nın önde gelen beş büyük beyaz eşya firmasından biri olmaktır". Bu vizyona da Türkiye Pazarındaki birincilik konumunu koruyarak uluslararası pazarda da ihracatının iki katına kadar çıkararak, globalleşme dünya ekonomisi içerisindeki yerine erişmeyi hedef edinmiştir.

1998 senesi itibariyle Arçelik %52 iç paya sahiptir. Arçelik'in ardından en yakın takipçisi ise Bosch firmasıdır.

Arçelik; Nofrost, derin dondurucu bölmesi olan çift kapılı modeller, dondurucu bölmesi olan tek kapılı modeller, sadece derin dondurucu ve

taze gıda bölmeli modeller ve hazır mutfaklara uygun “gömme” (built-in) modelleri içeren geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu modellerin tümü de Eskişehir Arçelik tesislerinde üretilmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin organizasyon şeması ekte verilmiştir (Ek-1).

### 1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi için anket/rol oynama ve örnek olay çalışmaları yöntemi (Demonstrasyon-Oyun) kullanılmıştır (Harward Üniversitesi tekniği).

Arçelik işletmesinin küreselleşme sürecinde çok uluslu işletme ve stratejileri incelenmiş ve gereken örnek olay çalışmaları anketlerle birlikte demonstre (demonstrasyon) edilmiştir.

## 2. ARÇELİK'TE KÜRESELLEŞME (GLOBALLEŞME) SÜRECİ AŞAMALARININ ÇOKULUSLULUK ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ VE UYGULANAN ÇOKULUSLU İŞLETME YÖNETİM BİÇİMLERİ VE STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Daha önceki konularda belirtilen küreselleşme, küreselleşme süreci aşamaları, çokuluslulaşma çalışmaları, çok uluslu işletme yönetimi ve stratejilerinin tümü Arçelik için aşağıda irdelenmiştir.

Paylaşılmış Vizyon: Arçelik 2005'te Avrupa'da ilk beş firma içinde olma vizyonuna ulaşabilmek için çokuluslu işletme yönetimi, küreselleşme sürecinde, misyonuna ve değerlerinin içine yerleştirmiştir.

Koç topluluğu hedef ve ilkelerinde birinci madde “müşteri velinimetimizdir”, Arçelik değerlerinde “biz Arçelik olarak müşteri odaklı çalışma yolu ile başarılı olacağımızı biliriz”, hedefe ulaşmak için geliştirilen stratejilerde ise “müşterinin sesini algılayarak şikayet ve beklentilerini hızlı ve doğru bir şekilde Arçelik diline çevirerek ürün ve hizmetlere yansıtılmak” olarak müşterisiz başarılı olunamayacağı; strateji, değerler ve ilkelerde vurgulanmaktadır.

Arçelik’in varlık sebebini tanımlayan misyonu şu şekildedir:

Koç topluluğu değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda, müşterilerinin gereksinmelerini aşarak karşılayan, kolay satın alınabilir ve kullanılabilir, güvenilir, ev hayatını kolaylaştıran ürünleri geliştirmek, üretmek, sunmak ve satış sonrası hizmetlerini vermek; müşterilerin uzun vadeli bağlılığını ve çalışanların memnuniyetini sağlayarak, tüm kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak suretiyle ortaklarının beklentilerini karşılayarak hedef pazarlarda sürekli gelişmek ve büyümek. Bilindiği gibi misyon AMAÇ; Vizyon HEDEF’dir.

### **3. ARÇELİK İÇ PAZAR REKABET DURUMU VE KÜRESELLEŞME SÜRECİ**

1994 yılından bu yana çok büyük değişimlerin yaşandığı Türkiye beyaz eşya sektöründe, işletme sahipleri ve isimleri sürekli değişmektedir. Bununla birlikte geçtiğimiz konularda da değinildiği gibi Gümrük Birliği sayesinde Avrupa ve Uzak Doğu kökenli üreticilerin ürünleri de pazarda yerini almıştır. Arçelik işletmesinin ana rakibi olan ve Türkiye’de üretim yapan Bosch ve Vestel firsamına ait kısa bir bilgi aşağıda verilmiştir.

1962'de Profilo firmasının AEG firmasından aldığı teknik lisans ile 1989 yılına kadar buzdolabı dahil bir çok beyaz eşya, Profilo tarafından üretilmiştir. 1989'da AEG, Profilonun %20'sini satın almıştır. Bu dönemlerde, ürünler, Profilo ve AEG markası ile satılmıştır. AEG'nin Elektrolux tarafından satın alınmasından sonra Elektrolux, Türkiye'nin stratejik pazar olmadığını düşünerek hissesini artırmak istememiş ve Bosch firması, Profilo'nun %66'sını satın almıştır. Bosch firması, böylelikle, stratejik pazar bulunduğu Türkiye'yi nofrost üretim merkezi olarak kullanacaktır. Muhtelif boy ve hacimlerde 10-12 model buzdolabı üretimi yapılmaktadır.

Dünya markası olan Bosch'un felsefesinin odakladığı nokta, "tüketicinin memnuniyeti"dir<sup>(1)</sup>. Şu anda da Bosch ve Profilo markaları ile ürünler satılmaktadır.

Vestel 1994 yılının sonunda zarar eden, batma noktasına gelmiş bir firmaydı. Zorlu grubuna geçmesi ile birlikte bir değişim yaşandı. Öncelik televizyon üretimine verildi. Vestel, buzdolabı işletmesini Merloni grubuna 1995'te devrettiği için Zorlu grubu, yeni buzdolabı fabrikası yatırımlarına 1995'de başladı. Adı geçen grup 600.000 adet buzdolabı satmayı ve 1999 yılı içinde üretime geçmeyi hedefledi. Şu anda kendi üretimleri olmayan Kore malı buzdolaplarını Vestel markası ile satmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından her yıl hazırlanan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasında Arçelik, Özel Sektör dalında 1985'ten bu yana birinci olmaktadır.

(1) Ayfer KARATAŞ, "Bosch, Türkiye'ye Soğutacak", Power Dergisi, Yıl 3, Sayı No: 4 (Şubat 97), s. 50.

Tüm bunlara da Arçelik küreselleşme süreci içinde yaptığı sürekli iyileştirme, yönetim stratejileri ve organizasyon yapılarındaki değişimler, değişen çevre koşullarına uyum, çalışan personelin memnuniyetini ödüllendirme, prim gibi çalışmalar yapmakla, değişim mühendisliği, benchmarking, kendi kendine (Reengineering) öğrenen organizasyonlar, takım çalışmaları, ekipler, ekip liderlikleri, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarında öncülük, sıfır hiyerarşi, sıfır hata prensibi, hareket ve zaman yönetimi çalışmaları, ürün çeşitlendirme, proje çalışmaları, önce insan felsefi, müşteri memnuniyetli odak çalışmaları, çalışma sahası büyütme, dışa açılma politikaları, üstün rekabet felsefesi gibi tümünü başarıyla gerçekleştirmiş, vizyonlarının doğrultusunda misyonlarına bağlı kalarak küreselleşme sürecinin çok büyük bir kısmını tamamlamış tamamlanma noktasında bir firmadır.

Gümrük birliğine geçilmiş olması, rekabetin iç ve dış pazarlarda çok yoğun şekilde yaşanmaya başlanması, müşterinin daha seçici olması gibi faktörlerden dolayı Arçelik, geleceği görerek mevcut durumunu koruyarak büyümesinin sağlanması için yeniden yapılanma çalışmalarına girmiştir. Topyekün iş mükemmelliğinin amaçlandığı Koç 2000 projesine, 1993 yılında başlanmıştır. Koç 2000 projesinin temel hedefi, topyekün mükemmelleşme için toplam kalite felsefesinin Koç Şirketlerinde bir araç olarak kullanılmasını sağlamaktır. Bu sayede, koşulsuz müşteri memnuniyeti kavramı tüm Arçelik'te yaygınlaştırıldı. Aynı tarihte Avrupa Kalite Modeli (EFQM) çerçevesinde her yıl değerlendirme çalışmasına başlandı. 1995 yılındaki fonksiyonel yapıdan süreç bazlı yapıya geçilmesinden sonra, takım çalışmaları ve kalite çemberlerinin kullanımı sağlandı<sup>(2)</sup>.

---

(2) Ebru YILDIRIM, "Şirket Profili, Arçelik A.Ş.", İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 4 (Ocak 98), s. 23.

Arçelik tarafından, Koç 2000 projesi, geliştirilerek ve sürekli iyileştirilerek "Vizyona Doğru Yönetim" adının verildiği Arçelik'in politika ve stratejilerini tek hedefe yönlendirme ve çalışanlara yaygınlaştırma metodu haline dönüştürüldü. Bu metot sayesinde, herkesin aynı hedef doğrultusunda kilitlenebilmesi ve faaliyetlerinin önceliklendirilmesi gerçekleştirildi.

#### 4. SONUÇ

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin organizasyon yapısı ve ürün geliştirme süreci incelendiğinde sürecin müşteri ile başladığı görülmüştür. Ürünün kavramlaştırılıp ürün geliştirme aşamasına gelene kadar ürün ve ürün özellikleri detaylı pazar analizinden geçerek belirlenmektedir. 1994'ten itibaren yeni ürün projeleri öncesi müşteri beklentilerini ölçen anketler düzenlenmiş ve detaylı pazar analizi yapılmıştır.

1994 yılından bu yana dev rakiplerin gelmesi, Asya krizi, ekonomik kriz ve gümrük birliğine geçilmesine rağmen Arçelik'in pazar payı değişmemiştir. Küreselleşme sürecini başarıyla tamamlama noktasına gelmiş, çokuluslu bir şirket olarak sürekli yönetim stratejileri geliştirerek, iyileştirmiştir.

## SONUÇLAR

Makroekonomik dengesizliklerle karşı karşıya olan ülkelerde, bu tür dengesizlikler sürerken, yalnız piyasa sinyallerinin ışığı altında iktisat politikaları oluşturma çabalarının sonuç vermesi zordur. Nitekim bu yolla kalkınabilmiş az gelişmiş ülke de yoktur. Buna mukabil harcamalarını ve gelirlerini kontrol altında tutan, para gelir ve dış ticaret politika aletlerini belirli sınırlar dahilinde kullanabilen, kanunlarının amacından sapması müsaade etmeyen ve bütün toplumsal zümrelerle düzenli ilişkiler kuran devletler daha başarılı sonuçlar elde etmişlerdir.

Dünya ekonomisindeki son gelişmeler, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin karşılaştıkları uluslararası iktisat politika ikilemlerinin irdelenmesini bir zorunluluk haline getirmiştir. Türkiye ekonomisini liberralleştiren ve dünya ekonomisi ile bütünleşme çabası yürüten gelişme yolundaki ülkelere biridir. Türkiye'nin diğer ülkelere temel bir farkı, Batının siyasi ve iktisadi kuruluşlarının bir kısmına üye, diğerleriyle ise çok yakın ilişki içinde olmasıdır. Diğer bir fark ise coğrafi konumu ile ilgilidir. Türkiye bulunduğu bölgede Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesi, ECO ve İslam Konferansı çerçevesinde işbirliği çabalarını sürdürmektedir. Ancak makroekonomik dengesizliklerine bir çözüm getirilmezse, bu alanlardaki gelişme arzuları körlenecektir.

Türkiye'nin değişen dünya şartlarına uyum sağlaması, ve dünya ekonomisiyle istenilen bir biçimde bütünleşmesi için orta ve uzun vadeli stratejilere ihtiyacı vardır. Konuya küreselleşen üretim ilişkileri, finansal ilişkiler ve ticari ilişkiler açısından bakıldığında, çok uluslu şirketlerin, finans merkezlerinin ve ticari merkezlerinin nihai olarak kontrolünün birkaç gelişmiş ülkede olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, küreselleşme olgusu tek başına kalkınma sorununu çözmemektedir. Özellikle üretimin küreselleşmesi sonucunda gelişmekte olan ülkelerin milli hasıllarında ve ihracatlarında sınai mamullerin payı artabilmekte, milli hasılları ve ihracatları büyüyebilmekte, ancak bu sonuç ülkelerin teknoloji üretir hale gelmelerine olanak tanımamaktadır. Teknolojik değişmeye dış dünyanın rekabet ortamının dışında kalarak ayak uydurmak da mümkün değildir.

Bazı araştırmacılar, Türk imalat sanayinin belirli alt sektörlerinde teknoloji yaratma gayretleri saptamışlardır. Türk şirketlerin yabancı şirketlerle işbirliğinden ve yabancı mesleki literatürden yararlanarak, ayrıca araştırma geliştirme yatırımları yaparak teknoloji geliştirdikleri, hatta ihraç ettiklerini belirtmiştir. Ancak bu hadisenin gerisinde bilinçli ve planlı bir devlet politikası ve desteği yoktur; daha ziyade kendiliğinden ortaya çıkan ve hatta ithalat darboğazı gibi olumsuzlukların tahrikiyle gerçekleşen bir teknolojik gelişme söz konusudur.

Türkiye'de dokuma, otomotiv ve çelik sektörlerinde birer örnek şirkette teknolojik yenilenmeyi inceleyen başka bir araştırma ise;

- Bu şirketlerde mikroelektronığa dayanan yöntemlerin Fordist yöntemlerle bağdaştırıldığını,
- şirketlerin teknolojiyi maliyet düşürmek ve kalite yükseltmek için kullandıklarını, meta çeşitlendirmeye ve üretimde esneklik

- sağlamakta kullanmadıklarını,
- Mikroelektronığe dayanan araçların kapasitelerinin tam kullanılmadığını,
  - Yöneticilerin işletmecilik ve üretim örgütlenmesinin rekabet gücü için fiziksel yatırım kadar önemli olduğu bilmediklerini,

Bu bulgular genelleştirilebilir ise, Türkiye imalat sanayiinde standart mallarda ucuz emekle maliyet düşürmeğe dayanan rekabet anlayışının hala yaygın olduğu, gelişmiş ülke piyasalarına nüfs edebilmek için gerekli (meta farklılaştırmasını ön plana çıkaran) esnek üretim anlayışının yerleşmediği sonucu çıkmaktadır.

Bu sınırlayıcı şartlar altında Türkiye’de devletin uygulaması gereken politikaların anahatlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Teknoloji öğrenmede ve üretmede eğitimin önemli yeri vardır. Bu eğitimi sağlamak devlete düşer. Akılcı, müspet düşünmeğe ağırlık veren bir ilköğretime ve kuvvetli bir teknik orta öğretime ihtiyaç vardır. Zira esnek üretim, şirket yöneticileri kadar işçilerin de yaratıcı çalışmasını ve kol mesaisini fikri mesai ile birleştirmesini gerektirmektedir.

Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin birçoğunun toplumsal faydaları özel faydalarını aşar yani bunlarda dışsal istifadeler vardır. Buna mukabil araştırma-geliştirme yatırımlarının maliyetleri ekseriya yüksektir ve şirketlerin gücünü aşar. Özel sektörün bu çeşit araştırma-geliştirme yatırımlarını devlet destekleyebilir. Devlet özel şirketlerin araştırma geliştirme yatırımlarını eşgütmelerini teşvik edebilir. Nihayet devlet kendisi araştırma-geliştirme kurumları kurabilir. Fakat teknoloji üretmede temel kurumun şirket olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Teknolojide yenilenme yatırım gerektirir ve yatırım, uzun vadeli planların yapılabileceği istikrarlı makroiktisadi bir ortam gerektirir. Faiz hadleri, kurlar, fiyatlar genel düzeyi gibi kılık makroekonomik değışkenlerde istikrarı sağlamadan kalkınma için gğerekli uzun vadeli yatırımların gerçekleştirilmesi zordur.

Devletin yerli firmalarla yabancı firmaların ilişkilerini denetleyerek sermaye girişı, teknoloji transferi, ihracat mükellefiyeti gibi hususlarda ortalığın ÷lke için en uygun şartlarda gerçekleşmesini sağlamalıdır.

Türkiye'ye gelen yabancı sermaye daha ziyade korunmuş sektörlere yani iç piyasaya yönelmektedir. Yabancı şirketleri ihracata yönlendirecek politikalar uygulamak gerekmektedir.

Gelişmiş ÷lkeler birbirlerinin ve az gelişmiş ÷lkelerin rekabet gücüne sahip mallarına karşı korumacı tutumları takınmakta, damping suçlamaları ile korumacı politikalarını gizlemektedir. Gelişmiş ÷lkeler az gelişmiş ÷lkelerin ucuza ürettiği mallara karşı bu korumacı politikaları ulgularken bazı gelişmekte olan ÷lkeler yabancı yatırımları doğrudan cezbedebilmek için tek taraflı olarak ticaretlerini, finans sitmelerini serbestleştirmektedirler.

Gelişmiş ÷lkelerin mukayeseli üstünlüklere göre ihtisaslaşmayağa ne kadar rıza gösterdiklerini, demir-çelik politikalarından görmek mümkündür. Bu işkolu 1970'lerden beri kriz içindedir. Koruma altındadır ve sübvansiyonlarla yaşamaktadır. ABD 1992 sınırında AT çeliğe dampin vergisi koymuş, AT de derhal Orta Avrupa çeliğine dampun vergisi koyarak tepti göstermiştir. ABD ve Almanya gibi dünyanın en zengin ÷lkeleri, bu alanda gelişmekte olan ÷lkelerin ve Orta ve Doğu Avrupa'nın mukayeseli üstünlüğünü kabul edip bu sanayiye tasfiya edememekte veya (muhtimilin

stratejik hesaplarla) tesfiye etmemektedir. AT, 1993 baharında Doğu Avrupa menşeli dokuma ürünlerine karşı da koruyucu tedbirler alarak, bu ülkelerin ihracat imkanlarını daraltmıştır.

Gelişmiş ülkeler GATT müzakerelerinde fikri hakların korunmasını sıkılaştırmasında ısrar etmektedirler. Öte yandan bu ülkeler, birbirlerinin fikri haklarını çiğnemek üzere iktisadi istihbarat örgütleri kurabilmektedir. Birçok ülkede devlet resmi teşkilatı ile iktisadi ve teknolojik istihbarat toplayıp kendi sanayicilerine sunmaktadır.

Bir blokta yer almak için coğrafi yakınlık belirleyici olmamaktadır. Brezilya'da ve Vietnam'da (1987 stoku olarak da, 1985-88 akımı olarak da) en ok doğrudan yabancı yatırımı gerçekletirenler AT şirketleri olmuştur. Kaldı ki, dünyada bloklaşma eğiliminin kuvvetlenmesi halinde, blok dışı kalan ülkelerin gerçekten kalkınmakta zorlanacakları da kesin değildir. Türkiye ve birçok Latin Amerika ülkesi dünyada iktisadi daralma yaşandığı ve dış ticaret imkanlarının daraldığı 1930'larda önemli sanayileşme hamleleri başarmışlardır. Esasen teknoloji kavramına yaratıcı işletmecilik (bu meydana pazarlama) tekniklerini de dahil eder isek, teknoloji üreten bir ülkenini başkalarının koruma engellemelerini aşarak onların piyasalarına nüfuz etmesi imkansız değildir. Kalkınmak için bir bloka dahil olmak şart olmayabilir: buna karşılık kalkınma, blok-içi veya blok-dışı pazarlara nüfuz etmenin anahtarıdır.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yeni yabancı pazarlara girmeleri veya geleneksel pazarlarında rahat bir ortam içerisinde iş görmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Ne var ki gelişmekte olan ülkelerin gelişmişlerle müzakere etme, pazarlık yapma gücü zayıftır.

Gelişmekte olan ülkelerin ticari ilişkileri ile, bu ilişkilerin yoğunluğu ve türü incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılabilir:

1. GATT çerçevesinde yürütülen müzakerelerde GATT kapsamına giren konuların sayısının artmasına karşın, dış ticaret arenasında bölgesel nitelikli ticari antlaşmalarının sayısının arttığı gözlenmektedir. Bölgesel alternatifler üzerinde duran sadece gelişmiş ülkeler değildir. Aynı eğilim Orta ve Yakın Doğu'da, Latin ve Güney Amerika'da, Karaibler'de ve Pasifik ülkelerinde de mevcuttur.

2. Gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarındaki ticari ve finansal ilişkileri zayıftır. Kendi aralarında oluşturdukları birlik ya da vardıkları anlaşma çerçevesinde yürüttükleri ticari ilişkilerin toplam ticaretleri içindeki payı da önemsizdir. Kısaca özetlersek, gelişmekte olan ülkelerin içinde buldukları bölge ne olursa olsun, ABD, Japonya ve Avrupa Topluluğu üçgeni içinde hareket etmek zorunda bırakılacaklardır.

3. Gelişmekte olanlar gelişmiş ülkelerin oluşturdukları bölgesel grupların tüm üyesi olmayı başardıkları zaman, tüm diğer kuruluş üyeleri gibi ulusal politikalarından özveride bulacaklardır.

4. Bölgesel alternatiflere sahip olmayan ülkelerin dışı açılma çabalarının ne kadar anlamlı olacağı da tartışmaya açıktır. Bu ülkelerin tek taraflı olarak GATT çerçevesinde belirtilen kurallara dayalı olarak liberalleşme stratejilerini daha ne kadar sürdürebilecekleri belirsizdir.

### **ULUSLARÖTESİLEŞEN (ÇOKULUSLULAŞAN) TÜRK ŞİRKETLERİ**

Türk işletmelerinin uluslararasılaşma süreci 1980 sonrası inşaat sektöründeki işletmeleri Orta Doğu Sonraları da Rusya ve hatta Almanya

gibi Avrupa ülkelerinde geniş çaplı proje almaları ile başlamıştır. 1990 yılından itibaren ise Sovyetler Birliği'nin dağılması ile birlikte bağımsızlığını kazanan Cumhuriyetlerde irili ufaklı bir çok Türk işletmesi faaliyete başlamıştır. Mesela Koç Holding Moskova'da açtığı Süpermarketler zincirini hızla genişletmekte ve bu sayıyı 30'a ulaştırmayı amaçlamaktadır. Türk Telekom Azerbaycan'da ciddi bir şebeke yenileme projelerini yürütmüştür. Gıda sektöründe çevre ülkelerde yatırım yapan şirketlerimizin sayısı artmaktadır. Türkmenistan'da tekstil sektöründe Türk işletmelerinin bariz bir hakimiyeti sözkonusudur. İşte 1990 sonrası Türkiye açısından yaşanan bu gelişmeler Türkiye'nin "alıcı ülke" konumunun yanında "köken ülke" konumunda giderek belirginleştiğini göstermektedir. Bu durum sadece sermaye akışı şeklinde değil aynı zamanda teknik bilgi (know-how) ihracı şeklinde de gerçekleşmektedir (Kırım, 1990). Artık Türkiye'den sadece bir kaç holdinge bağlı firmalar değil, büyüklü küçüklü yüzlerce firma çevre ülkelere yatırım yapmaktadırlar. Bunların az sayıda olanları gelişmiş Avrupa ülkelerine yatırım yaparken Doğu Avrupa'da Romanya, Bulgaristan gibi ülkelerin yanında Rusya'da da artan oranda bir yatırım söz konusudur. Türk yatırımcıların tabii olarak en fazla tercih ettikleri ülkeler ise Orta Asya Türk Cumhuriyetleridir. Bu ülkelerde Türk girişimcilerin toplam yatırımları ve firma sayısını kesin rakamlarla belirlemek mümkün değildir. Resmi makamlarla yapılan yazışmalardan bu konuda tutulmuş ayrıntılı kayıtların olmadığı öğrenilmiştir. Ancak Ek-5'teki veriler dahi 1995 yılı itibariyle bu ülkelerdeki Türk müteşebbislerin etkinlikleri hakkında bir fikir vermektedir.

Bu bağlamda gördüğümüz bu çalışmada yabancı yatırımlar bağlamında küreselleşmede oldukça önemli bir yol katedildiğini göstermektedir. Bu gelişmelerin baş aktörleri ise dünya genelinde olduğu gibi uluslararası şirketlerdir. Bu şirketlerin etkinliği hem sayı olarak hem de yaptıkları yatırımın parasal değeri olarak giderek artmaktadır.

İkinci bir göstergeyse Türkiye'nin artık sadece sermaye alan bir ülke konumundan çıkıp sermaye, teknoloji ve bilgi ihraç eder hale gelmesidir. Bu yönüyle bakıldığı zaman Türkiye'nin "ÇEVRE" ülke olmaktan çıkarak "MERKEZ" ülke olma yolunda ilerlediği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

Akdemir, Ali, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.

Alpar, C. **Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**. Ankara, Turhan Kitapevi, 1980.

Anderson, S. ve Caranagh, J. **Top 200: The Rise of Global Corporate Power**, Institute for Policy Studies, Washington, 1996.

Arçelik A.Ş. Genel Yönetim ve Koordinasyon Kurulu, Eskişehir, 2001.

Arçelik A.Ş. Eğitim Birimi, İstanbul, 2001.

Arıkan, Zeynep "AB Gümrük Birliği ve Etkileri" **Ekonomik Yorumlar Dergisi**, No: 11, Kasım, 1995.

Altıntaş, Mustafa "Ekonomik Bütünleşme : Gümrük Birliği ve Türkiye", **KOSGEB**, Ankara, 1995.

Başkaya, F. "Sermayenin Küreselleşmesi veya Neo Liberalizmin Vahşeti", **Özgür Üniversite Forumu**, Sayı 1, Ekim, Kasım, Aralık, 2000.

Ceyhan, Haluk **İşletmeler Yönünden Türkiye – Avrupa Birliği**,  
İstanbul, 1994

Göker, H. Aykut **Serbest Pazar Ekonomisi Ülkelerinde Sanayileşme,  
Teknolojiye Yetişme Politikaları ve Devletin Rolü**,  
Ankara TMMOB, 1993.

Özalp, İnan **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar III )**, Anadolu  
Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:  
105, Eskişehir. 1995.

**Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık,  
Eskişehir, 1996.

“Gümrük Birliğinin Türkiye Ekonomisine Muhtemel  
Etkileri” Vakıfbank Yayınları **Vakıfbank Araştırma Dizisi**,  
No: 1, İstanbul, 1995.

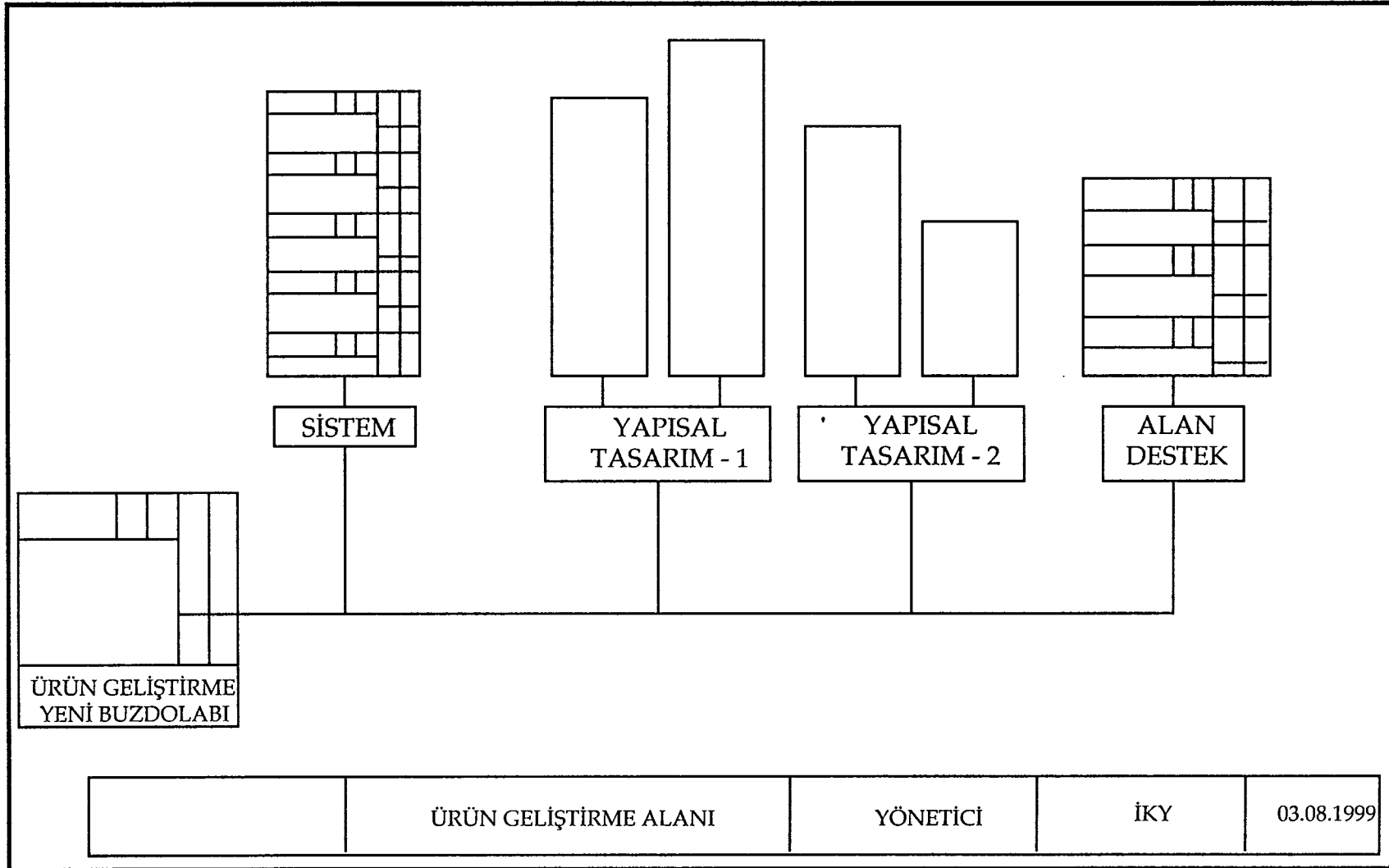
**Küresel Eğilimler ve Türk Çalışma Hayatı**, Türkiye  
İşveren Sendikaları Konfederasyonu, No: 164, Ajans Türk  
Matbaacılık San. A.Ş. Ankara, 1997.

Kıraç, Can Anılarımla Patronum Vehbi Koç, Koç Holding A.Ş. Eğitim  
Bilim ve Kültür Vakfı, 2000.

Koç 2000 Proje Yöneticiliği, 2001.

## **EKLER**

Ek-1: Eskişehir Buzdolabı Fabrikası Ürün Geliştirme Organizasyon Şeması



**Ek-2: YERLİ VE YABANCILARIN GÖRÜŞMELERİ SÜRÜYOR**  
**Perakende Sektöründe Evlilikler Gündemde**

**Kim kiminle flört ediyor?**

<u>Market</u>	<u>Proje</u>
Gima	Championsa ile flört ediyor.
EGS	Yerli ve yabancı bir çok şirket ile görüşme halinde, ancak Tansaş'a satılabileceği söyleniyor.
Hosta	Mali krizi aşmak için Amerikalı bir grup ile görüşüyor.
Praktiker	Aynı zamanda Koçtaş'ın ortağı olan İngiliz B&Q'nun satın alması bekleniyor.
OYPA	Dört yabancı şirket ile yaptığı görüşmeler sürüyor.
Genpa	Satış için büyük gruplarla görüşüyor.
Besaş	Devir için Gima ve Tansaş ile görüştüğü belirtiliyor.
Nazar	Genpa ve Nazar gibi devir amacıyla büyük gruplarla görüşüyor.
Tansaş	İrili ufaklı bir çok grupla görüşme halinde olduğu belirtilen Tansaş'ı yıl sonuna kadar bir marketler zinciri alması bekleniyor.

### **Ek-3: Akbank'ın Alman Görücüsü, TEB'i de Gündemine Aldı (Türk Ekonomi Bankası)**

Bu yılın başında uygulanmaya başlanan istikrar programı yabancı banka ve finans kuruluşlarının Türkiye'ye yönelik ilgisini iyice artırdı. Yabancı bankalar programla hedeflenen düşük enflasyonun gerçekleşmesi halinde Türkiye'ye yönelik planlarında önemli değişiklikler yapmak için fırsat kolluyor.

Bu bankaların başında da yıllardır Türkiye'de bir banka satın alma isteğinde olan dünyanın en büyük bankalarından olan Alman Deutsche Bank geliyor.

Bankanın uzun süredir Sabancı Grubu'na bağlı Akbank ile flörtte olduğu biliniyor. Hatta bu konuda Sabancı Holding Başkanı Sakıp Sabancı iki hafta önce Ekonomist'e yaptığı açıklamada "2001 Şubat ayında Deutsche Bank ile önmutabakat imzalayacağız" şeklinde bir açıklamada bulunmuştu.

Son günlerde Deutsche Bank'ın adı bir başka bankayla daha anılmaya başlandı. Bu bankanın adı TEB. Deutsche Bank Çolakoğlu Grubu'na bağlı bankaya, tamamen ya da kısmen sahip olmak istiyor. Finans çevreleri, Almanlar'ın TEB'in çoğunluk hissesine sahip olmak için bastırıldığını, Çolakoğlu grubunun ise buna yanaşmadığını ve yarı yarıya ortaklıktan yana olduğunu bildiriyor.

**Ek-4: Gelişen Ülkelerin İlk 25 Uluslararası Şirketleri, 1992.**

Sıra	Firma	Ülke	Endüstri	Satışlar (milyon\$)
1	Samsung	G. Kore	Elektronik	49.560
2	Daewoo	G. Kore	Elektronik	28.334
3	PDVSA	Venezüella	Petrol	21.375
4	Pemex	Meksika	Petrol	21.293
5	SsangyongGroup	G. Kore	Petrol	14.609
6	Petrobas	Brezilya	Petrol	14.600
7	Sunkyona	G. Kore	Petrol	14.530
8	Barlow Rand	G. Afrika	Metal	12.085
9	KOÇ HOLDİNG	TÜRKİYE	Motorlu Araç	11.462
10	Hyundai Motor	G. Kore	Motorlu Araç	8.606
11	ChinesePetroleum	Tayvan	Petrol	8.312
12	Indian Oil	Hindistan	Petrol	7.927
13	Pohang&Steel	G. Kore	Metal	7.882
14	Petronas	Malezya	Petrol	6.814
15	Hyundai Heavy Ind	G. Kore	Ulaşım Araçları	6.518
16	HyosungGroup	G. Kore	Tekstil	6.335
17	SABANCI HOLDİNG	TÜRKİYE	Tekstil	6.083
18	Glodstar	G. Kore	Elektronik	4.917
19	Kia Motors	G. Kore	Motorlu Araç	4.385
20	Honam Oil Refinery	G. Kore	Petrol	4.021
21	YPF	Arjantin	Petrol	3.906
22	DoosanGroup	G. Kore	İçecek	3.673
23	DeBeers Consol M.	G. Afrika	Madencilik	3.667
24	Petrogal	Portekiz	Petrol	3.628
25	Vitro	Meksika	İnşaat Malzemesi	3.333

Kaynak: "The Fortuna Global 500" July 26, 1993 (Rugman ve Hodgetts, 1995'ten alıntı).

### Ek-5: Türkiye’de Faaliyette Bulunan Başlıca Uluslararası Şirketler

Dünya Sıralaması	Şirket Adı	Global Ciro (Milyar \$)
1	General Motors	178.174
2	Ford Motor	153.627
4	Mitsubishi	128.922
5	Shell	128.141
6	Hochu	126.632
10	Toyota Motor	95.137
12	General Elektrik	90.840
14	IBM	78.508
17	Daimler Benz	71.561
20	British Petroleum (BP)	71.193

Kaynak: Sabah Gazetesi, 01.08.1998.

**Ek-6: Yıllar İtibariyle Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Uluslararası Firma Sayısı**

Yıl	Firma Sayısı	Fiili Yatırım (Milyon \$)
1980	78	35
1985	408	158
1990	1856	1.005
1995	3161	1.127
Toplam	20.149	8.699

---

**Kaynak:** Hazine Müsteşarlığı.

**Ek-7: Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde Faaliyette Bulunan Türk Firmaları, 1995.**

Ülke	Firma Sayısı
Azerbaycan	135
Kazakistan	120
Kırgızistan	11
Özbekistan	10
Türkmenistan	15
Toplam	291

**Ek-8: Araştırma Çalışması Anketi**

Sayın Yönetici;

Bu anket çalışması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimi gören ve tez aşamasında olan Ender TURAN tarafından (sadece) ARÇELİK A.Ş. bünyesindeki Üst-Orta ve Alt Kademe yöneticileri için hazırlanmış olup, Arçelik yöneticilerinin Arçelik'in Küreselleşme ve Çokuluslulaşma süreçleri ve işletme yönetim/stratejilerinin tayininde yol gösterilebilmesi amacı ile ; Çoktan seçmeli, Evet/Hayır, Katılı – Yorum/Katılmıyorum... şeklinde tanzim edilmiştir.

Anketin son bölümünde herbir yöneticinin kişisel fikir ve ideallerini açıklayan Öneri/Sonuç bölümü olup, bu çalışmada emek vererek, kıymetli Zamanlarını ayıran her yöneticiye katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ender TURAN  
Zeytinoğlu A.Ş.  
ESKİŞEHİR.

Tel: 0.222.221 98 00-218 00 41.  
0.535.775 79 13.

**TEZ KONUSU:** Küreselleşme Sürecinde Çokuluslu İşletme Yönetimi ve Stratejileri Karşısında Türkiye'de Arçelik A.Ş.'nin Çokuluslu İşletme Konumuna Gelmesinin Değerlemesi ve Uygulama Boyutları.

**NOT:** Lütfen bu anketimi cevapladıktan sonra aşağıdaki adresime gönderiniz.

**ADRES:** Zeytinoğlu A.Ş. Yunusemre Cd.122/B ESKİŞEHİR.

**(KOÇ) ARÇELİK YÖNECİSİNİ TANIYALIM**

**ADINIZ/SOYADINIZ** :  
**MEMLEKETİNİZ** :  
**YAŞINIZ** :  
**MESLEĞİNİZ** :  
**EĞİTİM DURUMUNUZ(En son)** :  
**YÖNETİCİLİK KONUMUNUZ** :  
**ARÇELİK'TE ÇALIŞMA YILINIZ** :  
**ARÇELİK ADRESİNİZ/TEL** :

**Teşekkürler/Saygılar,**

## BÖLÜM 1- ÇOKTAN SEÇMELİ SORULAR,

Aşağıdaki sorulara lütfen tek seçenek işaretleyerek cevaplayınız.

1- Küreselleşme sizce nedir ?

- a) Bir kültürdür,
- b) Ekonomik,siyasi,kültürel entegrasyon, bölgesel bütünlüktür,
- c) İçsel/Dışsal çevreye bir uyum,dışa açılmadır,
- d) Yukarıdakilerin hepsidir.

2- Arçelik yöneticisi olarak Küreselleşme aşamasının neresindesiniz ?

- a) Başlamış sayılmayız,
- b) En başındayız,
- c) Orta aşamadayız,
- d) Arçelik olarak en üst seviyeye ulaşılmıştır.

3- Küreselleşme aşamasına geçilmiş/ tamamlanmış ise Arçelik nereden başlamıştır ?

- a) Üretimde Küreselleşme,
- b) Satışta (İhracatta) Küreselleşme,
- c) Çevresel bazda Küreselleşme,
- d) Finansal faaliyetlerde Küreselleşme.

4- Sizce Küreselleşmenin en önemli aracı hangisidir ?

- a) Eğitim-Bilim,
- b) Teknoloji,
- c) İnsan/Çevresel etki,
- d) Hepsi.

5- Arçelik yöneticisi olarak en çok hangi konuya ağırlık veriyorsunuz ?

- a) Eğitim/Planlama,
- b) Üretim,
- c) Satış,
- d) Müşteri.

6- Arçelik'in şu andaki 'Misyonu' nedir ?

- a) Büyüme,
- b) Rekabetçi satış,
- c) Değişim,
- d) Çevresel değerlere göre işletme devamlılığı.

- 7- Arçelik'in şu andaki 'Vizyonu' nedir ?
- Dünya pazarında ilk 5'e girebilmek,
  - Bölgesel bazda ilk sırayı muhafaza edebilmek,
  - Bölgesel ve Dünya pazarında ilk sıralara girebilmek,
  - Şu anda bulunulan konumu koruma prensibine göre devamlılık.
- 8- Arçelik'i Çokuluslu bir İşletme olarak gördüğümüzde aşağıdakilerden hangisi Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Stratejileri içindeki önemdir ?
- Çokuluslu İşletmelerde 'Planlama' önemlidir,
  - Çokuluslu İşletmelerde 'Haberleşme / İletişim Sistemi' önemlidir,
  - Çokuluslu İşletmelerde 'Pazarlama Stratejileri-Mega Pazarlama ve Organizasyon Stratejileri' önemlidir,
  - Yukarıdakilerin hepsi Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Stratejilerinin İçinde bulunmalıdır.
- 9- Arçelik olarak İşletmenizinde hangi Personel Politikası uygulanmaktadır ?
- Etnosentrizm (Ana işletme ülkesinden yönetici seçimi),
  - Polisentrizm (Yatırım yapılan ülkeden yönetici seçimi),
  - Geosentrizm ( Ülkeye bakılmaksızın yönetici seçimi),
  - Hepsini uyguluyoruz.
- 10- Arçelik olarak Dünya çalışma hayatında sizi etkileyen temel faktör aşağıdakilerden hangisidir ?
- Sosyal dialog,
  - İstihdam ve işsizlik,
  - Sosyal güvenlik sistemi,
  - Ücret,işgücü ve işgücü eğitimi.

Bu bölüm sorularıyla ilgili görüşünüz varsa lütfen belirtiniz:

Teşekkürler.

### Ek-9: Araştırma Çalışması Anketi

Aşağıdaki sorulara lütfen Evet/Hayır Katılıyorum/Katılmıyorum şeklinde (X) koyarak cevap veriniz.

1. Arçelik yöneticisi olarak küreselleşmeye katılıyor musunuz?

Katılıyorum

Katılmıyorum

Evet ( )

Hayır ( )

2. Küreselleşme bir fakirleşme değil tam tersine büyüme ve zenginliğin temelidir.

Katılıyorum

Katılmıyorum

Evet ( )

Hayır ( )

3. Küreselleşme sürecinde eğitimli yöneticiler şarttır.

Katılıyorum

Katılmıyorum

Evet ( )

Hayır ( )

4. Çokuluslu işletmelerin teknoloji transferi ve yönetim becerisi her zaman daha üstündür.

Katılıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

5. Küreselleşmiş ya da küreselleşme aşamasındaki işletmelerin çokuluslulaşmış bir işletme olması için organizasyon yapılarını iyi iletişim kurabilen, gerek merkeziyetçi gerekse merkez dışı organizasyonla (Adem-i merkeziyet) karşılaştırabilen, iyi koordinasyon ağı oluşturmuş olması gerekmektedir.

Katılıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

**Ek-9: (Devam)**

6. Küreselleşme isteyen bir işletme sürekli ihracatı düşünmeli, ithalatı ikinci plana almalıdır.

Katılıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

7. Çokuluslu işletmeler yabancı ülkelere giriş yollarını yönetim faaliyetlerine gerek duymadan bulabilmelidir.

Katılıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

8. Çokuluslu işletmeler eğer yönetim faaliyetlerini gerektirecek yabancı ülkelere girmek istiyorlarsa “Şube açma” ve “Ortak iş kurma” yollarına gitmelidir.

Katılıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

9. Çokuluslu işletmeler modern yönetim ilkelerine her zaman bağlı kalmayabilirler.

Katılıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

10. Çokuluslu işletme olabilmek için stratejik planlamada aşırı derecede merkeziyete gidilmelidir.

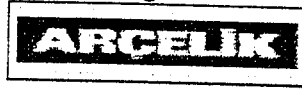
Katılıyorum ( )

Katılmıyorum ( )

**SONBÖLÜM**

Arçelik yöneticisi olarak sizce bugüne kadar olan işletme içi ve dışı misyon ve vizyonunuza göre küreselleşme ve çokuluslulaşma yakında işletme yönetim ve stratejileriniz neler olmuştur. Bu yoldaki süreç içinde nereden nereye gelinmiştir? Hangi çalışmalar yapılmıştır.

## Ek-10: Arçelik A.Ş. Hakkında Bilgi



### ARÇELİK A.Ş.

Dayanıklı Tüketim Sektöründe yer alan, beyaz eşya üretim ve pazarlama şirketi olan Arçelik A.Ş., Koç Topluluğu üyesi olup ISO sıralamasında son 13 yılda 12 defa özel sektörde Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşu olmuştur.

Merkez ofisi İstanbul / Çayırova'da bulunan Arçelik A.Ş., 1955 yılında Sütlüce'de kurulan ilk işletme ile madeni büro eşyası üretimine başlamıştır. İlk çamaşır makinesini 1959 yılında ve ilk buzdolabını da 1960 yılında üreterek Türk beyaz eşya sektörünün bugünlere gelmesindeki ilk adımları atmıştır.

45 yıllık bir geçmişe sahip olan Arçelik A.Ş., koymuş olduğu hedefleri gerçekleştirmek suretiyle uluslararası bir şirket olma yolunda ilerlemektedir. Bu gaye ile 1998 yılında yurtdışında; Tunus'da bir üretim şirketi, Polonya'da dayanıklı tüketim ürünlerini pazarlamaya yönelik olarak bir pazarlama şirketi kurulmuştur. Yurtiçinde ise, 1999 yılında Güney Kore'li LG Electronics ile ortak klima üretecek bir şirket kurulmuştur. Aynı yıl, ocak ve ısıtıcı üretimi yapan Ardem Isıtıcı ve Pişirici Cihazlar A.Ş.'yi bünyesine katmıştır. 1999 yılı sonu itibarı ile de Arçelik A.Ş., Atılım A.Ş., Hamle A.Ş. ve Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. şirketleri Arçelik A.Ş. bünyesinde birleştirilmiştir. Ayrıca 1991 yılından bu yana, geliştirerek sürdürdüğümüz Ar-Ge çalışmalarının ürünü olarak 1999 İkinci Ulusal Teknoloji Ödülü'nü kazandıran MQM- Motor Hata Tanımlama Sistemi ve aynı teknolojiye dayanan MCM-Motor Erken Hata İhbar Sistemi'ni ülkemiz ve dünya pazarlarına sunmak üzere Artesis A.Ş.'yi kurmuştur. 1999 yılı sonu itibarı ile 1.47 Milyar Dolar ciro elde eden Arçelik A.Ş.'nin tüm tesislerinde kapsam içi ve kapsam dışı olarak yaklaşık 7000 çalışmanı bulunmaktadır.

Arçelik A.Ş., kaliteye, topluma ve çevreye verdiği önemi, aldığı belgeler ve ödülleri de kanıtlamıştır.

1992'de ISO 9001 belgesini almaya hak kazanan ilk beyaz eşya firması olan Arçelik A.Ş.

1997'de TÜSİAD-KalDer Kalite Büyük Ödülü

Uluslararası Çevre Yönetim Sistemi belgesi olan ISO 14001

1998'de TÜSİAD, TÜBİTAK ve T.T.G.V. tarafından verilen ilk Teknoloji Büyük Ödülü'nü almıştır.

### Ürün ve İşletmelerimiz

İstanbul Çayırova : Çamaşır Makinesi

Topkapı : Motor / Pompa

Sultançiftliği : Çok Amaçlı Motor

İzmit Gebze : Klima

Eskişehir : Buzdolabı, Kompresör

Ankara : Bulaşık Makinesi

Bolu : Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar

İzmir : Elektrikli Süpürge ve Küçük Ev Aletleri

### Vizyonumuz

"2005 yılında dayanıklı tüketim sektöründeki ilk beş şirket arasında; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir grup olmak."

"Koç Topluluğu değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda; müşterilerimizi, çalışanlarımızı, ortaklarımızı ve toplumu memnun etmek amacıyla, ev konfor ve eğlence ürünlerini geliştirmek, üretmek, pazarlamak ve satış sonrası hizmetini vermek" olarak belirlemiştir.

### İnsan Kaynakları ve Çalışma Atmosferi

Vehbi Koç' un "En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır" sözünü temel insan kaynakları felsefemiz olarak benimseyerek, insan kaynaklarımızı şirketimizin sadece en önemli kaynağı değil, tüm kaynakları yöneten asıl varlığımız olarak kabul ederiz.

Başarılarımızın müşterilerimizin memnuniyeti ve çalışanlarımızın motivasyonuna bağlı olduğunun bilincinde olarak, İnsan Kaynakları Misyonumuzu, 'Arçelik tüketici memnuniyetinin artırılması için motive olmuş, yaratıcı çalışanlar oluşturmak' olarak belirledik.

### Adaylarda Aranılan Özellikler

Biz adaylarımızda;

- Kalite ve Müşteri Odaklılık Yaklaşımını
- Sürekli Gelişim ve Yaratıcılığı
- Takım Çalışmasına Katılımcılığı
- İş Ahlakı ve Dürüst Çalışma İlkelerine Uygun Tutum ve Davranışı
- Ülke Ekonomisine Katkı Sağlamayı

esas alan değerler bütünüdür.

### Seçme Yeriştirme

Şirketimize internet, e-mail, fax, posta veya iş istek formu doldurmak yoluyla yapılan tüm başvurular Başvuru Havuzu' na gönderilir. Eleman ihtiyacı olduğunda, başvurular arasından uygun görülen adaylar ön görüşme için İnsan Kaynakları Bölümü' ne çağırılır. Olumlu olanlar ilgili eleman yöneticisinin de katıldığı ikinci bir görüşmeye çağırılır. Adaylara kişilik envanteri ve duruma göre genel yetenek testi uygulanır. Bu aşama da olumlu sonuçlanmışsa adaylar Assessment Center (Değerlendirme Merkezi) uygulamasına alınarak son karar verilir.

### Kariyer Olanakları ve Performans Değerlendirme

Şirketimizde terfi ve atamalar, şirket kültürüne uygun davranışları baz alan yeterlilikler ve şirket hedeflerine yönelik iş sonuçlarını baz alan performans değerlendirme sistemi ile yapılır. Her yıl başı ve sonu sistematik olarak gerçekleştirilen performans değerlendirme ile çalışanın o yılıki çalışma ve kişisel gelişim planları yapılmakta ve yıl içinde bu planlar gözden geçirilmektedir.

Mükemmel performansa götüren davranışlarla rol model olan ve aynı zamanda iş sonuçlarında sürekli başarıyı yakalayan bütün çalışanlarımız şirketimizde, yurtdışı / yurtdışı iştiraklerimizde veya diğer Koç Topluluğu şirketleri bünyesinde gelişmeye ve ilerlemeye adaydırlar.

### Eğitim ve Geliştirme

Eğitimler; şirket hedefleri ve organizasyonun gereksinimlerine bağlı olarak çalışanların kişisel gelişim planı kapsamında , mükemmel performansa ulaşmak amacıyla yeterliliklere, bilgiye ve beceriye dayalı olarak planlanır.

### Ücretlendirme

Şirketimizde performansa bağlı ücretlendirme esastır. Yıl başlangıcında performans ve enflasyona dayalı artış ve yıl ortasında enflasyon ayarlaması olmak üzere, 16 maaş üzerinden, iki kez ücret ayarlaması yapılır.

### Akademik Kariyer Olanakları

### Staj Olanakları

Her yıl üniversite öğrencileri için yaz dönemi staj programı uygulanmaktadır. Başvurular her yıl Nisan başında başlar, Mayıs sonunda sona erer. Başvuruların bizzat şirketimize gelerek yapılması gerekmektedir. Staj dönemleri Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül dönemleri olarak belirlenmiştir.

### Sosyal Olanaklar

Çalışanlarımızın sağlık giderlerini karşılayabilmeleri için Koç Allianz Grup Sağlık Sigortası mevcuttur. Yemek hizmetleri kampüs içinde bulunan yemekhaneler, ulaşım hizmetleri de işletmenin bulunduğu şehrin hemen hemen tüm bölgelerine düzenlenen servislerle karşılanmaktadır. İşletmelere göre değişen spor salonu, vücut geliştirme salonu, tenis kortları gibi sosyal olanaklardan faydalanabilen çalışanlar, kafeterya ve fotoğraf, dağcılık, sinema kulübü gibi sosyal faaliyetlere katılabilmektedir.

Şirketin İnternet Bağlantısı : <http://www.arcelik.com.tr>

Adres : Arçelik A.Ş. 81719 Tuzla, İstanbul

[\[Geri\]](#) [\[Sayfayı Yeniden Yükle\]](#) [\[Oturumu Kapat\]](#)

Copyright © 1999 Kariyer.Net

## ARÇELİK TARİHÇE

Bugün yılda 6 milyon adetlik beyaz eşya üretim kapasitesi ve ulaştığı ciro ile Beyaz eşya sektöründe Avrupa alan Arçelik, 1955'de kurulmuş, 1956 yılında Sütluçe Fabrikasında madeni Büro eşyası üretti Türkiye'nin artan ev aletleri ihtiyacına paralel olarak bu konuda uzmanlaşma kararı almıştır.

Türk Beyaz Eşya sektöründe ilk adımları at çamaşır makinesini, 1960'da ilk buzdolabını doğrultusunda, 1968 yılında 630 bin metrekare Çayırova İşletmesini faaliyete geçirmiştir.

Arçelik 1970'li ve 80'li yıllarda ürün geliştirme stratejilerinde "Bir ürün -Bir fabrika" ilkesini benimsenmiş, 1979'da İzmir Elektrikli Süpürge, 1990'da Makinesi İşletmelerini kurarak faaliyetlerini sürdürmüştür.

1999 Arçelik için büyüme ve yeniden yapılanma yılı olmuştur. Haziran ayında, pişirici cihazlar üretimi için Aralık'ta Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş., Atılım Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş. ve Gelişim Pazarlama A.Ş. de tek tüzel kişilik olarak Arçelik çatısı altında birleştirilmiştir. Yeni şirket Beko Tİ devralarak, BEKO markasını da bünyesine almış ve böylece dünya beyaz eşya sektöründeki yerini güçlendirmiştir. Güney Koreli LG-Electronics ile yapılan joint venture anlaşması sonucunda, Arçelik-LG Klima Sanayi A.Ş.

Arçelik'in, hisselerinin, % 57.3'ü Koç Grubu'na, % 22.3'ü Teknosan ve Bursa Makina'ya ait, % 20.4 ü ise his

2005 yılına kadar Avrupa Beyaz Eşya sektöründe ilk 5, Dünya dayanıklı tüketim sektöründe ilk 20 şirket olarak belirleyen Arçelik, bu vizyon doğrultusunda 5 yıl içinde 3 Milyar ABD Doları konsolide ciroya ulaşarak Türkiye pazarındaki liderliğini sürdürmeyi, Avrupa'nın en düşük maliyetli üreticisi olmayı ve kaynak verimliliğine üzerine çıkartmayı ana hedefleri olarak belirlemiştir.

Dünya rekabetindeki yerini almasıyla kendi teknolojisini kullanarak güncel ürün yaratmanın önemini kavrayarak bu yana sürdürdüğü Ürün geliştirme Mühendisliğini güçlendirme çalışmalarını hızlandırmıştır.

Ar-Ge merkezinin yarattığı, yeni bir motor tipi ile tahrik edilen Orbital çamaşır makinesi tüm dünyada yaygın olarak 1998 yılında TÜBİTAK, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ve TÜSİAD tarafından verilen ilk Tek görülmüştür.

1999 yılında da teknoloji alanındaki başarısını sürdüren Arçelik, elektrik motorları üretimi sırasında kaliteyi yepyeni imkanlar sağlayan, MQM-Motor Hata Tanılama projesi ile 2. Teknoloji Büyük Ödülü'nü almaya teknolojiye dayanan MCM Motor Erken Hata İhbar Sistemi projesini gerçekleştirmiş, ve bu ürünleri Avrupa pazarına sunmak üzere Arçelik A.Ş.'yi kurmuştur.

Endüstriyel Tasarım bölümünde en ileri bilgisayar sistemlerinin desteğinde uzman kadronun yarattığı ürünlerinin kimliğini oluşturmaktadır. İşletmelerdeki ürün geliştirme bölümleri, hazırlanan tasarımları, bilgi teknolojileri ile tamamlamaktadır.

Eskişehir Buzdolabı İşletmesi 1999 yılında 1 Milyon 225 bin adet rekor üretimle dünyanın sayılı Üretici Üyesi Üyesi Ülkelere, 700 bin adet buzdolabı satılmıştır.

Çayırova Çamaşır Makinesi İşletmesi, 1999 yılında, tek işletmede gerçekleştirdiği, toplam 855 bin adet üretilen yüklemeli otomatik çamaşır makinesi işletmelerinden biri olmuştur.

Ankara Bulaşık Makinası İşletmesi, 1999 yılında 335 bin adet bulaşık makinası üretmiştir. İşletme, dünya çapında eşya şirketinden biri olan Whirlpool'a yılda 100 bin adet bulaşık makinesi üretmektedir.

İzmir Elektrikli Süpürge İşletmesi, 1999 yılında tüketici beklentileri doğrultusunda geliştirdiği farklı modelleri üretim gerçekleştirmiştir.

Bolu Pişirici Cihazlar İşletmesi, 1999 yılında toplam 974 bin yüksek kalitede fırın ve ocak, ve 189 bin adet 163 Bin adet üretimle Avrupa'nın tek çatı altında en yüksek üretim kapasitesine sahip Pişirici Cihazlar İşletmesi

"Komponent İşletmeleri" olarak Arçelik bünyesine katılan Topkapı Motor-Pompa İşletmesinde 3 Milyon pompa, Sultançiftliği Çok Amaçlı Motor İşletmesinde 318 Bin genel amaçlı motor, Eskişehir Kompresör İşletmesinde 318 Bin adet kompresör üretilmiştir.

Tüm işletmeleri ISO 9001 Kalite Sistem Standartlarına sahip olan şirket, yurt çapına yayılmış 5 Bin'in üzerinde yetkili servisinin yanı sıra, tüketici danışma servisi ile müşteri memnuniyetine yönelik satış sonrası hizmetler boyunca sunmaktadır.

Arçelik ana heni bir hizmet anlayışıyla, 1990 yılında ürünlerinde 3 yıl Garanti uygulamasını başarmıştır.

Son 14 yılda İstanbul Sanayi Odası tarafından 12 kez Türkiye'nin en büyük özel sektör şirketi seçilen A net satış geliri 1.5 milyar ABD Dolarıdır. 325

Türkiye pazarında lider konumunu koruyan, Arçelik, 50 milyon ürünü ile her gün yurt içinde 15 milyon 700 7 milyon kullanıcısına hizmet vermekte, üretiminin % 40'ından fazlasını Türkiye dışındaki pazarla faaliyetlerini Beko markasıyla sürdüren şirket, 1999 yılında 209 Milyon dolar seviyesinde ihracat gerçekleştiren Avrupa Birliği Ülkelerine yapılmaktadır. Bugün İngiltere buzdolabı pazarında sahip olunan %10'luk başarının en güçlü kanıtıdır.

Arçelik ürünlerini yurt dışında pazarlayan Beko UK, Beko Deutschland, Beko France ve Beko Espana Polonya'da pazarlama şirketi Beko Polska, Tunus'da üretim yapan Tunusdan şirketi kurulmuştur. Özbek kapasite ile buzdolabı üretecek Arsin şirketinin kuruluşu ile ilgili çalışmalar sürdürülmektedir.

ARÇELİK'in, kuruluşundan bu yana hem üretimini, hem de satışlarını geliştirmek üzere muhtelif şirketler ile işbirlikleri bulunmaktadır.

Bireysel kaliteden kurumsal kaliteye, nihayet, toplumsal sorumluluk bilinci ile toplumsal kaliteye uzanan zirve 1997 yılında Tüsiad-Kalder Kalite Büyük Ödülü ile bir kez daha kanıtlanmıştır. Beyaz eşya sektöründe, ulusal ve tek şirket olan Arçelik, 1998'de EFQM Avrupa Kalite Ödülünde finale kalan ilk beyaz eşya üreticisi şirkettir.

1997 yılında İstanbul Sanayi Odası Çevre Ödülüne layık görülen Arçelik'in tüm işletmeleri, ISO 14001 çevre yönetim sistemi standartlarına uygunluğunu belgelemiştir. Bu konudaki bilinci ve duyarlılığı, "ürün ve hizmetlerimizin bir parçasıdır" ilkesi doğrultusunda sürdürülmektedir.

Arçelik, gücünü aldığı Türk toplumuna karşı sorumluluklarının bilincindedir. Bu sorumluluk doğrultusunda ve hizmetler sunmakta kalmamakta, topluma katma değer yaratacak eğitim, sanat, kültür, çevre ve sosyal faaliyetler sürdürmektedir.



## KALİTE YOLCULUĞU

Toplumsal sorumluluk anlayışımızla bireysel kaliteden şirket kalitesine ve nihayet yaşam sevinci yanınızdayız...

## Kalite Yolculuğu - Üç Ana Safha

- Kalite kontrol, kalite güvence ve ISO 9000 (1980 -1992)
- Koç 2000 Projesi; İyileştirme Proje Ekpleri, öz değerlendirme ve tedarikçi zinciri yönetimi (1993 - )
- Süreç bazlı yalın yönetim, Müşteri ve kalite odaklı stratejik yönetim anlayışı (1995 - )

## Kalite Yolculuğu ve Politikalarda Kilometre Taşları

## Kalite politikaları

## Diğer iş politikaları

1980 Kalite kontrol  
TSE

Yerel pazar odaklı  
Tek fabrika çok ürün  
Lisanslı üretim

1985 Kalite planlama ve değerlendirme Uluslararası standartlar

İhracat  
Bir fabrika- bir ürün  
Kısmi ürün geliştirme

1990 Kalite güvence  
Kalite maliyeti sistemi

SKD-CKD ihracat  
Ürün geliştirme  
ARGE'nin kuruluşu

1991 ISO 9001  
Kuruluş içi denetimler

Satış sonu hizmetlerde yeniden yapılandırma

1992 Toplam Kalite  
Tedarikçi Kalitesi

Yurtdışına yatırım  
Araştırmaya yatırım  
Bütün ürünlerde geliştirme  
Servis hizmetlerine yatırım  
Yardımcı sanayi anlayışı

1993 Koç 2000  
Topyekün mükemmelleşme  
Özdeğerlendirme  
QIT, Problem çözme teknikleri  
Kültürel değişim

Kademeli yoğun eğitim  
Planlı yardımcı sanayi geliştirme  
Çevre dostu ürünler  
Öneri sistemi  
AT ve rekabet analizi  
Yardımcı sanayi değerlendirmesi

1994 EFQM süreci  
Yeniden yapılandırma  
Koşulsuz müşteri memnuniyeti

İnsan kaynakları  
Performansa dayalı ücret  
Bilgi kaynakları

1995 Arçelik 2000  
Benchmarking  
QFD, IPK

Yeniden yapılanma  
Yalın organizasyon  
Süreç odaklı yönetim  
Eş zamanlı mühendislik

1996 Stratejik kalite yönetimi  
İş mükemmelliği  
ISO 14001

Performans yönetimi  
Batı Avrupa'nın hedef pazarlara dahil  
Global şirketlerde stratejik işbirliği

1997 Stratejik pazarlama  
Vizyona doğru yönetim

Hedef dış pazarlarda planlı büyüme  
Bilgi teknolojisi

1998 6 Sigma  
Biçimlendirme

Hedef dış pazarlarda planlı büyüme (1  
Özbekistan)  
Tüketici hizmetleri  
3 yıl garanti

Kurumsal

Ürünler

Kampanya

Tüketici  
HizmetleriArçelik'te  
Hayat

Erişim

## 31.12.1999 İtibariyle Bağlı Ortaklıklarımız (Milyar TL)

ÜN VANI	FAALİYET KONULARI	İŞTİRAK TUTARI
Artesis Teknoloji Sistemleri A.Ş.	Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak	1.204
Beko Polska S.A.	Dayanıklı tüketim malları üretim satış ve hizmetleri	824
Tunusdan S.A.	Dayanıklı tüketim mamulleri montaj, imalat ve satışı	1.037

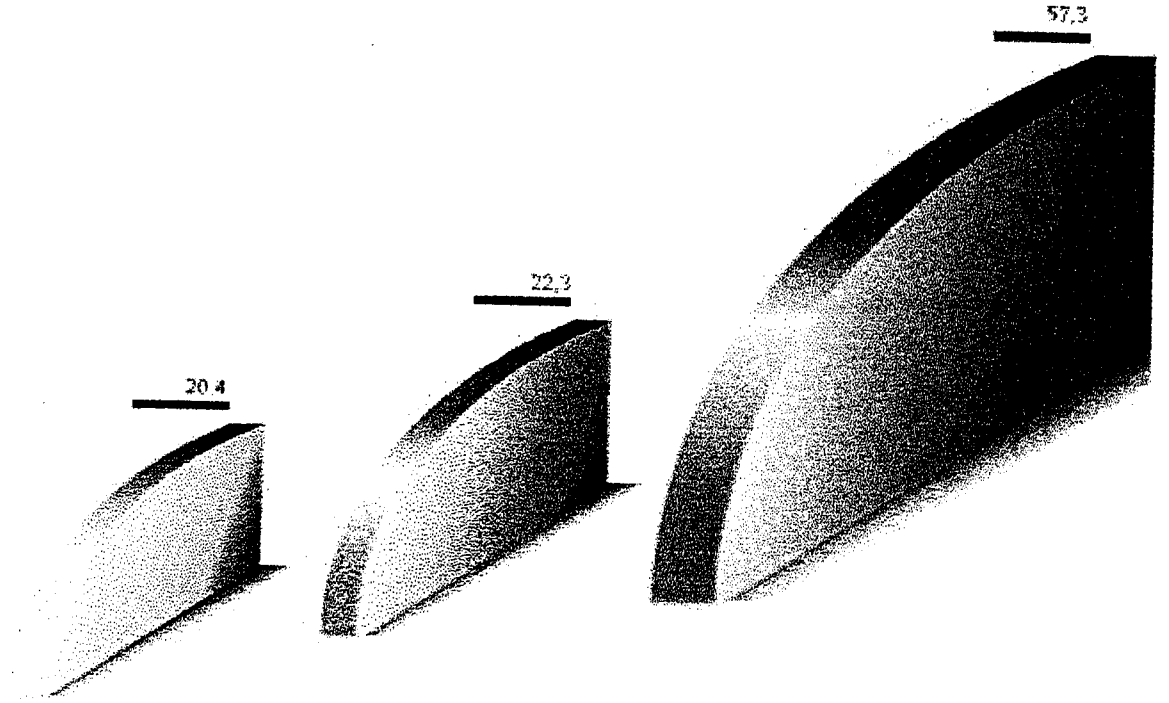
## 31.12.1999 İtibariyle İştiraklerimiz (Milyar TL)\*

ÜN VANI	FAALİYET KONULARI	İŞTİRAK TUTARI
Arçelik-LG Klima San. ve Tic. A.Ş.	Klima üretimi, satışı ve ihracatı	3.745
Basic International Investments Limited	Türkiye dışında dayanıklı tüketim konusunda faaliyet gösteren şirketlere iştirak	3.869
Beko Elektronik A.Ş.	Radio, TV, elektrikli cihaz komponentleri üretim ve ticareti	2.486
Beko France	İthalat, ihracat işlemlerini yapmak	513
Beko UK Ltd.	Şirketimiz ürünlerinin ithalatı, dağıtımı ve pazarlaması ile her türlü hammadde malzeme ve mamul ihracatını yapmak	1.227
Bozkurt Tarım Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Tarım ve tarım ürünleri üretimi, hayvancılık et ve et ürünleri imali, pazarlaması ve satışı	94.8
Çerkezköy Organize Sanayi Otoprodüktör A.Ş.	Elektrik enerjisi üretmek Bölgesi Elektrik Üretimi dağıtmak ve satmak	0,1
Entek Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu A.Ş.	Elektrik enerjisi üretmek dağıtmak ve satmak	951
İnceleme, Danışmanlık, Eğitim Araştırma Merkezi A.Ş.	İnceleme, danışmanlık, eğitim ve araştırma hizmetlerini pazarlamak, satmak ve etkinlik organizasyonu	4
Koçbank A.Ş.	Bankacılık	7.089
Koç Tüketici Finansmanı ve Kart Hizmetleri A.Ş.	Tüketicinin mal ve hizmet alımının kredilendirilmesi	3.555
Marmara Besicilik ve Et Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Besicilik, et ve et ürünleri imalatı ve ihracatı	8.9
Ram Dış Ticaret A.Ş.	Kurucuların ve diğer sanayi firmaları ürünlerinin ihracat ve ithalatı	736
Ramtorg Joint-Stock Company	Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları ithalatı, dağıtımı ve ihracatı	255

\* İştirak payı % 1'den küçük olan şirketlere tabloda yer verilmemiştir.

faaliyet raporu İçindekiler

Ortaklarımız	Hisse Tutarı (Milyar TL)	Hisse Oranı (%)
KOÇ HOLDİNG A.Ş.	15.813	39,1
KOÇ GRUBU DİĞER	7.339	18,2
<b>KOÇ GRUBU TOPLAMI</b>	<b>23.152</b>	<b>57,3</b>
TEKNOSAN A.Ş.	5.930	14,7
BURLA MAKİNA TİCARETİ VE YATIRIM A.Ş.	3.096	7,6
DİĞER ORTAKLAR	8.222	20,4
<b>TOPLAM</b>	<b>40.400</b>	<b>100,0</b>



faaliyet raporu

İçindekiler

## BAŞKAN YARDIMCILARI



Ender Çakıroğlu  
(Teknoloji)

Mehmet Ali Berkman  
Genel Müdür

Gündüz Özdemir  
Türkiye

Nedim Esgin  
Uluslararası

{ Beyaz Eşya, Üretim, Satınalma,  
Finansman ve Mali İşler }

{ Pazarlama ve Satış }

{ Pazarlama ve Satış }



## ÜST DÜZEY YÖNETİCİ GRUBU

**Arka Sıra (Soldan sağa):** A. Kemal Tuğcu (İnsan Kaynakları & Kalite Sistemleri Direktörü), Zafer Aslan (Lojistik Direktörü), Hulusi Tozoğlu (Ürün İşletmesi Çok Amaçlı Motor - Direktör), İhsan Somay (Mali İşler Direktörü), Şemsettin Eksert (Ürün İşletmesi Bulaşık Makinesi - Direktör), Ali Tayyar (Mali İşler Direktörü), Adnan Tüfekçi (Ürün İşletmesi Pişirici Cihazlar - Direktör), Tuğrul Fadilloğlu (Ürün İşletmesi Elektrikli Süpürge/KEA - Direktör), Atilla İlbaş (Tüketici Hizmetleri Direktörü), A. Harzem Çobanoğlu (Satış Koordinatörü).

**Orta Sıra (Soldan sağa):** Turgut Soysal (Bilişim Sistemleri Direktörü), Ahmet Olpak (Ürün Yönetimi Direktörü), M. Nadir Yalçınalp (Genel Müdür Yardımcısı - Pazarlama), İsmail Hakkı Sağır (Ürün İşletmesi Kompresör - Direktör), Ali Sümervel (Pazarlama Direktörü), Ferhat Erçetin (Üretim Sistemleri Direktörü), İ. Atadan Çubukçu (Ürün İşletmesi Motor/Pompa - Direktör), Tamer Soyupak (Finansman Direktörü).

Mehmet Yazır (Uluslararası Mali İşler Direktörü).

330

**Ön Sıra (Soldan sağa):** Ahmet Sakızlı (Ürün İşletmesi Çamaşır Makinesi - Direktör),  
Oğuzhan Öztürk (Ürün İşletmesi Buzdolabı - Direktör),  
Serdar Kıpçı (Satınalma Direktörü), Ömer Kayaloğlu (Marka ve İletişim Direktörü),  
Şerife Füsun Ömür (Stratejik Planlama Direktörü), Osman Ulusoy (Komponent Pazarlama/Satış Direktörü),  
Sabri Y. Akdemir (Finansman ve Mali İşler Grup Direktörü), Oktay Sokullu (Satış Direktörü),  
Şefik Şenyürek (ATGM Direktörü), Çırmaz Tiryakioğlu (Uluslararası Pazarlama Direktörü).

faaliyet raporu İçindekiler

ARÇELİK<sup>(\*)</sup> A.Ş.

"To Life"

Arçelik is one of the seven largest European household appliance manufacturers with net domestic sales \$804 million and export sales of \$173 million as of 3<sup>rd</sup> Quarter in 1999. For 45 years, Arçelik has been supplying products, which improve the quality of life in Turkish society by using a "customer focused" approach. In 12 out of the last 13 years Arçelik has been the largest private sector company in Turkey.

Country background: Turkey, a country with a population of 65 million, is positioned at the historical cross-roads between East and West. Turkey is situated in a strategic location with various states of political and economic flux in the 1990s. In this context, successive Turkish governments promoted domestic and foreign policies that would nurture its relatively modest private sector yet encourage the pursuit of global competitiveness that enabled Turkey to be a credible candidate for entry into the European Community.

Company background and history: Arçelik is the flagship of the Koç Group, the largest and most prestigious private conglomerate in Turkey. The Koç Group has activities in 9 main business sectors with over 88 companies. Its combined sales revenues in 1999 are \$11.2 billion.

One of the main business sectors of the Koç Group is the Durable Goods Group (DGG) which consists of Arçelik (produces in two divisions major household appliances and electric motors/hermetic compressors), Beko Elektronik (produces consumer electronics) and Arçelik-LG (produces air conditioners).

Koç Group owns the majority of our company (58.4%) and the rest of the shares belong to Burla Group (21.3%) and to the public (20.3%) including foreign investors.

Key dates in Arçelik's history are given in Exhibit 0-1.

1955	Foundation of Arçelik
1956	Starting of the production of metal office furniture in the Sütlüce (Golden Horn) Plant
1959	Production of Turkey's first washing machine
1960	Production of Turkey's first refrigerator
1961	Establishment of after sales service organisation
1968	Moving to Çayirova facilities
1973	Accepting of the "One plant-One product" strategy
1974	Production of Turkey's first automatic washing machine
1975	Establishment of dedicated refrigerator plant in Eskişehir
1979	Establishment of dedicated vacuum cleaner plant in Izmir
1980	Refrigerator exportation
1981	Establishment of dedicated cooking appliances plant in Bolu
1985	Production of Turkey's first dishwasher at Çayirova facilities
1987	Launching of CAD/CAM and Computer aided prototyping
1990	Foundation of the Research and Development Centre, Reorganisation of after sales service operations
1993	Moving the production of dishwashers to Ankara Plant
1995	Agreement for dishwasher production in Ankara with Whirlpool
1998	Establishment of a refrigerator production facility in Tunisia and a sales company in Poland
1999	Establishment of a joint venture with LG Electronics of Korea to manufacture air conditioners in Istanbul, Merging with the DGG companies Ardem, TEE, Atılım and Gelişim

Exhibit 0-1

Principal products: Arçelik manufactures a full-range of major household appliances, which includes refrigerators / freezers, washing machines, dishwashers, ovens/cookers and vacuum cleaners.

The location of production sites and major data are shown in Exhibit 0-2 and Exhibit 0-3.

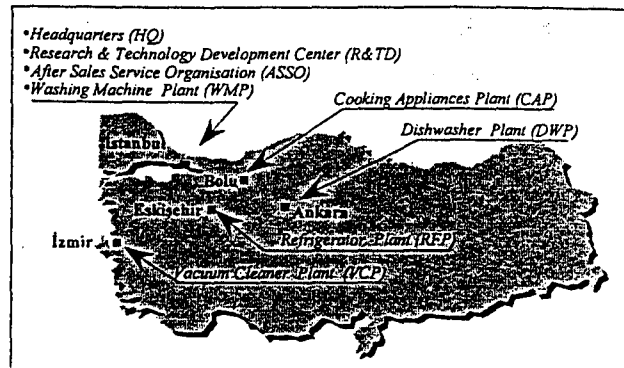


Exhibit 0-2

	RFP	WMP	DWP	CAP	VCP
Capacity (Mio products/year)	1.43	1.3	0.7	1.45	1
Covered area (1000xm2)	62	35	34	44	8
Blue-collar employees	1358	605	360	728	114
White-collar employees	181	138	82	106	43
Workforce (Total)	1539	743	442	834	157

Exhibit 0-3

The production facilities of Arçelik have the state of the art production technology and are quite new due to continuous renewal and maintenance expenditure. Arçelik has invested almost \$322 million in the last five years to modernise and expand its production facilities.

Business environment: Appliance business is characterised by consolidation, especially in the USA and Europe. The top three manufacturers in Europe (*Electrolux*, *Bosch-Siemens* and *Whirlpool*) emerged from the consolidation process between 1970 and 1999, during which they acquired around 55 independent companies.

By merging with sales and manufacturing companies within the DGG, Arçelik has restructured its organisation in 1999 in order to cope with the ongoing consolidation.

In such a globalizing industry, Arçelik, in line with its vision, has been following an export-led growth since 1995. Europe, which is the main focus of Arçelik, is a developed market, where the penetration rates are high and the business is mainly fuelled by economic growth. In this cutthroat market, Arçelik has acquired considerable success, such as achieving 10% share in refrigerators in the UK with its production capacity, which is able to meet 2.5% of world demand in 2001, Arçelik will realise its vision in near future.

Our major products are manufactured in Arçelik's own facilities under the brand names "Arçelik" and "Beko". Some models and small domestic appliances using the same brand names made by subcontractors are under our tight design, technical performance and serviceability approvals and controls prior to sales. All products are marketed and distributed in Turkey by our business unit-domestic sales in DGG. This unit distributes to about 5,600 dealers throughout Turkey via 8 regional warehouses. In foreign markets, products

are distributed by our business unit-international sales, which has 7 companies established in those countries.

Arçelik makes almost a half of all white goods sold in Turkey. There are approximately 14.5 million households in Turkey and 3.5 million abroad with about 45 million Arçelik products in use.

In recent years Arçelik has focused its drive in exports through the brand "Beko" increasing the penetration of its products in the most competitive markets of Western Europe as well as the emerging markets with geographic proximity and cultural affinity.

One of Arçelik's main strengths is an extensive after sales services network with 530 white goods authorised service shops.

In addition to our end-users in domestic market; authorised dealers and service shops in Turkey are regarded as our intermediate customers. In foreign countries, our customers are the Koç Group companies, distributors and stores.

Arçelik's Total Quality journey: Arçelik attributes its growing success to carefully built consumer loyalty and has long been at the forefront of quality management in Turkey. Our quality systems evolved through four phases:

- Transition from quality control to quality assurance and ISO 9000 (1985-1992)
- The Koç 2000 Project encompassing strategic management, Quality Improvement Teams (QIT's), self-assessment and supply chain management (1993)
- Restructuring into team-based organisation in the plants (1995)
- Adopting the Six Sigma methodology (1998)

The "Koç 2000" Project, which was designed to prepare the group for the challenges of the next century, imposed a Juran-style model, in which continuous improvement and quality improvement teams were the central themes. In order to align improvement projects with the company vision and to include planned growth in target markets, Arçelik developed the "Management Towards Vision" (MTV) model in 1996 by adopting the best practise of Rank Xerox.

The self-assessment conducted in 1994 prepared the company for phase three of its TQM journey. At the beginning of 1995, in spite of good business results Arçelik introduced radical changes to help the company face the new world of keener foreign competition and greater international opportunities. Arçelik succeeded in 1996 to become one of the companies to compete in the site visit for The National Quality Award (NQA). In 1997, Arçelik's dedication to Total Quality was rewarded with the NQA. Arçelik became the first and only enterprise in household appliances sector to win an NQA.

In order to decrease costs, increase profit margins and market share, Arçelik has introduced the Six Sigma program in November 1998 throughout all of its manufacturing operations. Arçelik is embracing Six Sigma as a breakthrough strategy as other companies around the world are doing, believing that it will carry the company to its vision and therefore is focusing on and giving priorities to the Six Sigma projects originated from business priorities. Major milestones of Arçelik's Business Excellence evolution are given in Exhibit 0-4.

Organisation: In 1995, the traditional functional organisation

was rebuilt into a process-oriented structure based on teamwork. Teams and production cells are the cornerstones of the new organisation. The company with the new organisation has implemented a number of initiatives to increase employee participation in decision-making and increase their awareness of the company and objectives as a whole.

1983	Launching of QC activities
1985	Establishment of Corporate Quality Plan. & Eval. Dept.
1985	Launching of systematic product audits
1990	Initiation of Quality Cost Measurement System
1991	Becoming one of the founder members of KalDer Initiation of ISO 9001 Quality Management System
1992	Accepting of TQM as the management philosophy, ISO 9001 certification of WMP and RFP Launching of supplier quality audits
1993	Initiation of Koç 2000 Project ISO 9001 certification of CAP First self-assessment according to MBNQA
1994	ISO 9001 certification of DWP Adoption of EFQM model
1995	ISO 9001 certification of VCP Launching of customer and employee satisfaction surveys Launching of systematic Grid Training Restructuring in process-based lean production, improvement of the Quality and Customer Focused Strategic Management
1996	Becoming a member of EFQM ISO 14001 certification of DWP Initiation of Employee Suggestion System Application for The NQA Developing of the 'Management Towards Vision' model
1997	ISO 14001 certification of WMP, RFP, CAP and VCP Winning the NQA Winning the first National Technology Award in Turkey Winning the Environment Award of the ISO Developing the Management Towards Vision methodology
1998	Becoming one of the finalists of EQA Winning the National Technology Award (second time)
1999	Launching of Six Sigma Program

Exhibit 0-4

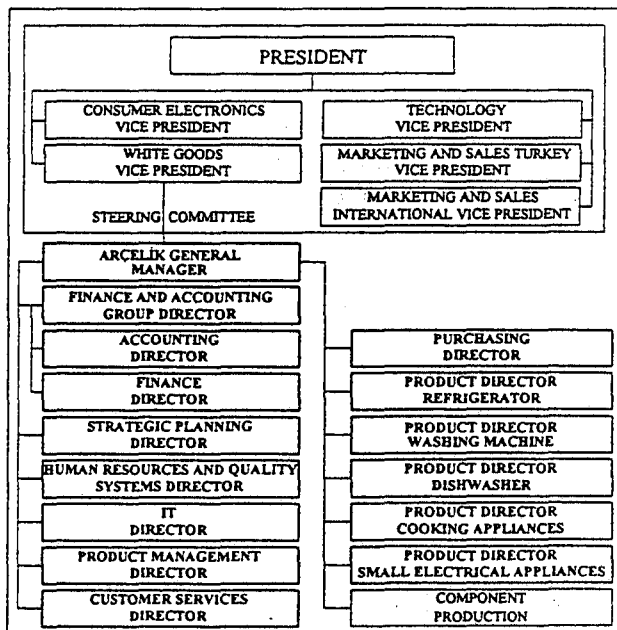


Exhibit 0-5

Arçelik has highly qualified engineers most of whom are the graduates of the well-known universities of Turkey, Europe and the US, and provides them continuous training

opportunities inside and outside the country. Total number of engineers is 650, of which 190 of them are employed in R&TD Centre and Product Development Departments of the Plants. Great emphasis is being placed on training and developing people at all levels throughout the organisation.

The organisation charts for HQ and plants after reorganisation in 1999 are given in Exhibit 0-5 and Exhibit 0-6. This structure, which integrates our business units under a single roof, aims greater synergy, cost savings and competitive advantage through increasing productivity and quality.

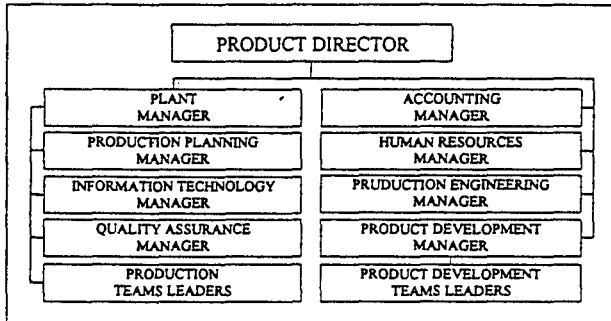


Exhibit 0-6

**Relations with partners:** In Arçelik, partners are divided in two categories. The co-operation with suppliers, authorised dealers and service shops, sectoral competitors and consulting companies are regarded as strategic and with educational establishments, regulatory or government bodies as key partnerships. We emphasise joint quality improvement programs and joint design activities in our business unit, giving them technical and financial support. From 1997 onwards the customer-supplier relationship is being moved from partners to integrated industries.

**Research & Technology Development:** Arçelik established its own R&TD facilities ten years ago. Prior to this establishment production was mainly realised with licensed products. R&TD Centre is located in Çayırova Campus, which is also the host of the Headquarters. It is the work base for a dedicated team of scientists and engineers devoted to the development of products with intelligent design, technical innovation and reliability at affordable prices. High priority is demonstrated by the capital investment of approximately 2 % of company's annual turnover dedicated to this activity. Using the latest CAD/CAM technology, the Industrial Design Department originates the identity of Arçelik and Beko products. Each plant's Product Development Department then executes pre-production designs, which are turned into prototypes using the latest computerised engineering techniques to ensure maximum speed and quality. CFC free refrigerators, frost-free fridge/freezer with Orbital design, plastic covered door and vacuum insulated panel, a new generation of washing machines with much less detergent, water and energy consumption are examples of such activities. In 1997 and 1998, Arçelik's design and technology efforts won the National Technology Awards.

**Regulatory environment:** Arçelik's commitment to the environmental issues both in its working environment and products led it to upgrade its manufacturing facilities. All Arçelik's plants are accredited to the ISO 9001 and ISO 14001 Quality and Environmental Management System Standards,

respectively. Consequently Arçelik products bear CE marking and meet various national quality and safety standards such as TSE (Turkey), BEAB (UK), VDE (Germany), UL (USA), NF (France). In 1997, Arçelik's environmental efforts won the Environment Award of the İstanbul Chamber of Industry (İSO).

**Corporate culture:** The point of focus of Arçelik's corporate culture, which is expressed with the catch phrase of "To Life" is to be at the service of domestic as well as foreign communities through achieving the following objectives:

- Offering products and services to its customers enabling them to reach a more comfortable life,
- Giving priority to the environmental protection and natural resources preservation in designing products, hence to the concerns related to natural life,
- Generating added value to the national economy and public life,
- In regions where facilities are located, to act as a role model for the community by creating employment opportunities and protecting environment and natural resources, hence maximising the benefits to the social life.

**Strategic outlook:** In the year 2000 and beyond, Arçelik is aiming to be an internationally operating company, expecting to increase exports through improving the brand awareness, production and distribution effectiveness with a new and full product range while continuing to be the market leader in Turkey. Arçelik will retain customer loyalty through emphasis on customer satisfaction, maintain leadership in the domestic market, enlarge marketing strategy moving from domestic producer to international one, invest on technology, constitute home automation system including Internet applications, concentrate on "value for money" products and dedicate to TQM and extensive application of six sigma technique in every field of business.

While foreign manufacturers gain greater access to local markets, Arçelik plans to take the battle overseas by opening plants and sales organisations outside Turkey in order to drive international sales to a projected \$271 million by the end of the year 2000. The companies Beko UK, Beko Deutschland, Beko France, Beko Polska, Tunusdan and Beko Moscow Rep. Office are our strategic bases.

The vision of Arçelik is to become one of the five leading household appliances companies in Europe and one of twenty leading durable goods companies in the world by the year 2005.

Türkiye'nin çeşitli sektörlerinde faaliyet gösteren bir holdingin üst yönetimi, yönetim kurulu üyelerini, holding danışmanlarını, bağlı işletmeler genel müdürlerini, genel müdürlük danışmanlarını ve bağlı işletmeler üretim, finansman ve pazarlama müdürlerini ...tarhinde, Tarabya Otelinde bir hafta süreli bir Beyin Fırtınası toplantısına çağırılmıştır.

Otel'in salonlarından birisi, bir hafta süreyle Saat: 8.30- 17.30 arasında, aşağıdaki konuların tartışılması için kiralanmıştır.

## AVRUPA ENTEGRASYONUNDA ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ

### I. AVRUPA TEK PAZARININ ORTAK ÜLKE EKONOMİLERİNE ETKİLERİ

#### A. HEDEFLER

1. Sınır Kontrolları
2. Teknik Standartlar
3. Kamu İhaleleri
4. Vergiler
5. Sermaye ve İnsan Kaynakları
6. Ortak Para Birimi
7. Ortak Merkez Bankası

#### B. TEK PAZARIN SAĞLADIĞI EKONOMİK YARARLAR

1. A.B.D. ve Japonya Karşısında Avrupa'nın Konumu
2. Ekonomik Yararlar
  - \* G.S.Y.H.
  - \* İş Gücü
  - \* Tüketici Fiyatları
  - \* Dış Ticaret Dengesi
  - \* Maliyetler
  - \* Rekabet ve liberalleşme

#### C. YENİ REKABET ORTAMI

1. Sınır Aşma ve Ülkelere Uyum Maliyetleri
2. Şirket Satın Alımları ve Strateji İşbirlikleri

**BİRİNCİ KONUYA İLİŞKİN TEMEL SORU: TİCARİ ENGELLERİN KALKMASIYLA AVRUPA ENTEGRASYONU NE DÜZEYDE MÜMKÜN OLABİLİR?**

**II. AVRUPA TEK PAZARINDA TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI VE PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİNDE BEKLENEN DEĞİŞİKLİKLER**

**A. TÜKETİCİ YAŞAM VE SATINALIM BİÇİMLERİ**

1. Yaşam Biçimlerinde Benzerlikler
2. Bilgisayar Destekli Sipariş Sistemleri
3. Pazarlama Araştırması Metodları

**B. PAZARLAMA KARMASI BİLEŞENLERİ: ÜRÜN, FİYAT, DAĞITIM VE TANITIM**

1. Ürün / Hizmet
  - \* “Made in Europe” İmajı
  - \* Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme
2. Fiyat
  - \* Fiyat Ayrırımları
  - \* Fiyatla Rekabet Edilebilirlik
  - \* Paralel İthalat

**FİYATA İLİŞKİN TEMEL SORU: YENİ REKABET ORTAMINDA FİYAT EN ÖNEMLİ PAZARLAMA ÖĞESİ OLACAK MIDIR?**

**3. Dağıtım**

- \* Karayolu Taşımacılığı
- \* Dikey ve Yatay Konsolidasyonlar
- \* Mağaza İşletmeciliği
- \* Tele-Pazarlama, Direk Pazarlama, Kredi Kartları Uygulamaları

**4. Tanıtım**

- \* Medya Sektöründe Birleşme ve Satın Alımlar
- \* Avrupa Medyası
- \* Yayın Kuralları
- \* Reklam Mesajları

**İKİNCİ BÖLÜME İLİŞKİN TEMEL SORU: DEĞEŞİN ÇEVRE KOŞULLARININ**

ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİKTE BAŞLICA PROBLEM ALANLARI.  
 (Bu liste US firmaları tarafından çıkarılmıştır. KAYNAK: David A Ricks-Michael R. Czinkota,  
 International Business: An Examination of Corporate Viewpoint" Journal of International  
 Business Studies, 10 (Fall 1979) s.99.)

<u>Öncelik sırası</u>	<u>Problem Olan Alan</u>	<u>Ortalama</u>
1	İletişim	3.52
2	Fiyatlama	3.35
3	Yabancı devlet bürokrasisi	3.13
4	Dalgalanan döviz kuru	3.13
5	US. vergi kanunları	3.09
6	Politik istikrarsızlık	2.96
7	Enflasyon	2.87
8	Yabancı verilerin bulunabilirliği	2.83
9	Fonların transferi	2.74
10	US.Hükümetinin desteğinin yetersizliği	2.70
11	Uluslararası dökümantasyon	2.65
12	Yönetim kadrolarının özendirilmesi ve ödüllendirilmesi	2.57
13	Banka desteği	2.57
14	Dağıtım kanalları	2.52
15	Farklı ürün standartları	2.52
16	Yabancı hukukla ilişkisi olma	2.48
17	Kaliteli işçi imkanı	2.44
18	Personel hazırlama	2.44
19	Halkla ilişkiler	2.44
20	Yabancıların hisse senedi almalarını engelleme	2.39
21	Kar dağıtımında kısıtlama	2.39
22	Kültür farklılıkları	2.35
23	Fon bulma	2.35
24	Envanter yönetimi	2.30
25	Sendika etkisi	2.30
26	Bütçe	2.27
27	Nakliye imkanının kısıtlı oluşu	2.26
28	Rate regülasyonlarında farklılıklar	2.26
29	Örgütsel yapı	2.23
30	Dağıtım koordinasyonu	2.17
31	Warehousing	2.00
32	US ithalat kısıtlamaları	1.39

YOL AÇTIĞI BU DEĞİŞİKLİKLER VE BEKLENTİLERE UYUM İÇİN ŞİRKET YÖNETİCİLERİNE NELER ÖNERİLEBİLİR? TÜRKİYE İŞLETMELERİ NELER YAPABİLİR?

### III. DEĞİŞEN ÇEVRE KOŞULLARINDA PAZARLAMA STRATEJİLERİ

#### A. KARŞILAŞILAN PROBLEMLER

1. Standartlara Uyum
2. Mevcut Organizasyon Yapıları, Pazarlama Sistemleri ve İnsan Kaynakları
3. Değişen Çevre: Rakipler, Dağıtım Kanalı, Müşteriler, Üretici ve Alt-Yükleniciler

#### B. DİNAMİK ÇEVREYE UYUM STRATEJİLERİ

1. Stratejik Konumlandırma
2. Hedefleme Mekanizmaları
3. Organizasyon Yapısı
4. Koordinasyon Sistemi
5. Kontrol Sistemi

#### C. PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

1. İhracat
2. Kontratla Üretim
3. Karşılıklı Pazarlama
4. Lisans Antlaşmaları
5. Strateji İşbirlikleri
6. Şirket Satın Alımları

#### D. PAZARDA YAYILMA VE REKABET AVANTAJI YARATMA STRATEJİLERİ

1. Maliyet Avantajlı Rekabet
2. Ürün Farklılaşmasına Dayalı Rekabet
3. Katma Değer Getiren Faaliyetlerin Değerlendirilmesi
  - \* Üretim Yeri
  - \* Dağıtım
  - \* Araştırma ve Geliştirme

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜME İLİŞKİN TEMEL SORU: AVRUPA TEK PAZARINDA BAŞARILI ŞİRKET NASIL TANIMLANIR? TÜRK ŞİRKETLERİ İÇİN GEÇERLİ OLAN STRATEJİLER HANGİLERİDİR? NİÇİN?**