T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜRESELLEŞME DÜZEYİNİN ÖLÇÜMÜ

Doktora Tezi

Nazlı Gönül KOCAMAN

ANKARA-2017

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜRESELLEŞME DÜZEYİNİN ÖLÇÜMÜ

Doktora Tezi

Nazlı Gönül KOCAMAN

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

ANKARA-2017

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜRESELLEŞME DÜZEYİNİN ÖLÇÜMÜ

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı	**İmzası**
Prof Dr Ercan Bayındır	
Prof Dr Semra Günay	
Prof Dr Özlem Atay	
Prof Dr Tamer Müftüoğlu	
Yrd Doç Dr H Ebru Erdost Çolak	

Tez Sınavı Tarihi ...05.02.2017...

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (11/02/2017)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Nazlı Gönül Kocaman

İmzası

Gönül Kocaman

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER i
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 5
KÜRESELLEŞME TARTIŞMASI 5
1.1. GENEL GÖRÜNÜM 21
1.1.1. KAYNAKLARIN ULUSLARARASI HAREKETLİLİĞİ 24
1.1.1.1. Uluslararası Ticaret Kuramı 25
1.1.1.2. Klasik Kuruluş Yeri Kuramı 26
1.1.1.3. Uluslararası Yatırım 27
1.1.1.4. Uluslararası Üretim 31
1.1.2. KÜRESELLEŞMEDE DEVLETLERİN ROLÜ 33
1.1.2.1. Dış Ticaret Politikaları 39
1.1.2.2. Yabancı Yatırım Politikaları 41
1.1.2.3. Endüstriyel Politikalar 42
1.1.2.4. Uluslararası Ekonomik Bütünleşme: Bölgesel Ekonomik Bloklar 42
1.1.2.5. Uluslararası Politik Farklar 44
1.1.3. TEKNOLOJİ VE EKONOMİK DÖNÜŞÜM 53
1.1.3.1. Teknolojik Değişimin Genel Özellikleri 54
1.1.3.2. Mesafeleri Aşan Teknolojiler 56
1.1.3.3. Ürün ve Süreçlerde Teknolojik Gelişme 57
1.1.3.4. Yeniliğin Coğrafyası: İnovatif Ortam ve Teknoloji Bölgeleri 62
1.1.4. ULUSAŞIRI ŞİRKETLER 64
1.2. KÜRESELLEŞMENİN SORGULANMASI 79
1.2.1. BÖLGESEL DİNAMİKLER 87
1.2.2. KÜRESEL ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ 95
1.2.3. ULUS DEVLETİN GÖRELİ ÖNEMİ 100
1.2.4. YAKINSAMA VE IRAKSAMA 119
İKİNCİ BÖLÜM 124
ÇOKULUSLULARIN KÜRESELLEŞMESİ 124
2.1. KÜRESEL FARKLARIN AÇIKLANMASINDA KÜLTÜR VE KURUMLAR 126
2.2. DIŞ TİCARET VE DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM 150
2.3. ÜRETİMİN KÜRESEL DÜZEYDE ÖRGÜTLENMESİ 158
2.4. ÖRGÜT İŞLEVLERİNİN KÜRESEL NİTELİĞİ 190
2.4.1. AR-GE 191
2.4.2. YÖNETİŞİM 224
2.4.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 243
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 260
ÇOKULUSLULARDA KÜRESELLEŞMENİN ÖLÇÜMÜ 260
3.1. NESNEL ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ 261
3.2. ÖZNEL ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ 269

3.3. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE ÇOKULUSLULARIN KÜRESELLEŞMESİ VE ÜLKEMİZDE YAPILAN ÇALIŞMALAR 275
3.4. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME DÜZEYİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK GÖRGÜL BİR UYGULAMA 294
3.4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 295
3.4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 295
3.4.2.1. Vaka Çalışması Yaklaşımı 296
3.4.2.2. Verilerin Toplanması 304
3.4.2.3. Verilerin Değerlendirilmesi 305
3.4.3. BULGULAR 309
3.4.3.1. Aselsan A.Ş. 309
3.4.3.2. Türk Telekomünikasyon A.Ş. 335
3.4.3.3. Senkroma Boyar Madde A.Ş. 364
3.4.3.4. Börekçi A.Ş. 374
3.4.4. VAKA ANALİZİ 382
SONUÇ 393
TEZ ÖZETİ 401
ABSTRACT 402
KAYNAKÇA 403
EK-1 ÇOKULUSLU ŞİRKET GÖRÜŞME FORMU 455

GİRİŞ

Küreselleşme olgusuna ve uluslararası etkinliğin doğasını araştırmaya yönelik akademik ve entelektüel ilgi, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yazında benzersiz bir zenginlik ve çeşitlilik ile giderek daha fazla yer bulmuştur. Küreselleşme olgusunu irdeleyen yazının zenginliğine karşılık, küreselleşmenin tanımlanması ve boyutlarının değerlendirilmesi yönündeki çabalar ortak bir kavram seti ve kuramsal temel sunmaktan uzaktır. Küreselleşmenin tanımlanmasındaki güçlük; ekonomik, kültürel ve siyasi alanların tümünde iç içe geçmiş bağlantılar ve karmaşık ilişkiler yaratmasının ötesinde, tarihsel bir dönüm noktası olarak konumunun sorgulanmasından kaynaklanmaktadır. Küreselleşme sürecinin içeriği kadar yeni ve geri döndürülemez niteliği de birçok yönden tartışmalıdır. Uluslararası ekonomik, kültürel ve siyasi etkinliğin tarihte tekrarına rastlanmamış yoğunlukta ve yaygınlıkta gözlendiği bir sürecin varlığının sorgulanması, küreselleşme tartışmasının temelini oluşturmaktadır.

Küreselleşmeye ilişkin yazın, yalnızca farklı disiplinler kapsamında değil, belirli bir disiplin içinde de konunun farklı boyutlarını ele alan çok sayıda araştırmadan oluşmaktadır. Küreselleşmenin varlığını sorgulayan çalışmalar, kavramın somutlaştırılmasında temel aldıkları göstergeler bakımından farklılaşmaktadır. Kimi araştırmacılar ulusal niteliklere, yönetsel alanlara ve bölgesel sınırlara odaklanırken diğerleri ekonomik birimlerin davranışlarındaki benzer eğilimler, ortaya çıkan yeni örgütsel biçimler, küresel ölçekteki çok yönlü ve çeşitli akımlar üzerine eğilmektedir.

Çok sayıda kuram ve farklı dinamiklerin varlığını göz önünde bulunduran bir anlayış doğrultusunda hazırlanan bu çalışma, küreselleşmenin firma düzeyinde ölçümünü konu almaktadır. Çalışmanın amacı firmaların küreselleşme düzeyini ölçmeye yönelik kapsayıcı bir bakış açısı oluşturmaktır. Bu bağlamda firmaların küreselleşme performansının farklı boyutları tespit edilerek bunların bütünleşik bir çerçevede gösterilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada küreselleşme ve bölgeselleşme yönündeki eğilimler birleştirici bir yaklaşımla incelenecektir.

Bu yeni yaklaşım doğrultusunda bir araya getirilen küreselleşme göstergelerinin Türkiye'de kurulmuş uluslararası faaliyet gösteren işletmeler örneğinde takip edilmesi hedeflenmektedir. Elde edilen bulguların gelişmiş ülkelerde yapılmış araştırmalarda ulaşılan sonuçlarla kıyaslanması ile araştırma derinlik kazanacaktır. Uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin küreselleşme düzeyinin bütünleşik bir çerçevede ölçülmesine yönelik bir anlayış geliştirilmesi ile mevcut yazındaki tartışmalı bir alana yeni bir yaklaşım getirmek ve konunun Türkiye uygulamasını gerçekleştirerek bu alandaki boşluğu doldurmak hedeflenmektedir.

Küreselleşmenin firma düzeyinde anlaşılabilmesi için öncelikle uluslararası ekonomik faaliyetin kuramsal boyutu ve geçirdiği tarihsel dönüşüm süreci ayrıntılarıyla ele alınmalıdır. Firmaların uluslararası faaliyetlerini açıklayan kuramsal yaklaşımlar da küreselleşmeye koşut olarak gelişmiş ve zamanın gereklerini yansıtır biçimde değişmiştir.

Küreselleşme sürecini kendinden önce gelen tarihsel dönüşümlerden ayıran en önemli nokta teknolojik gelişmedir. Teknolojinin mümkün kıldığı bağlantılar, üretken kaynakların ulusal ve doğal sınırların ötesinde akışkanlığını sağlayarak küreselleşme sürecine benzersiz niteliğini ve dinamizmini vermektedir. Küreselleşmeyi ulusal sınırların tümüyle ortadan kalktığı mutlak bir bütünleşme yerine söz konusu sınırları geçmişe göre daha belirsiz hale getiren bir bağlantılar ve ilişkiler bütünü olarak kavrayabilmek için teknolojinin etkileri önemle incelenmelidir.

Çokuluslu şirketlerin uluslararası faaliyetleri farklı düzenleyici aktörlerin etki alanı içine girmektedir. Ulusal, uluslarüstü, bölgesel ve küresel ölçekte farklı etkiler çokulusluların faaliyetlerinin kapsamı ve biçimini belirlemektedir. Çokulusluların küreselleşmesi ancak bu etkilerin tümünün göz önünde bulundurulmasıyla tam olarak değerlendirilebilecektir. Firmaların maruz kaldıkları çok katmanlı bu etkilerin sonuçlarını; örgütsel biçimler, süreçler ve yapılar üzerinde gözlemlemek mümkündür. Küreselleşme olgusunu firma düzeyinde inceleyen yazın; söz konusu örgütsel biçimleri, süreçleri ve yapıları ayrı ayrı incelemesine karşın bütünleştirici bir yaklaşımdan uzaktır.

Çokulusluların küreselleşme düzeyinin ölçümüne yönelik araştırmalar kapsayıcı bir yaklaşım benimsemedikleri yönünde eleştirilmektedir. Küreselleşmenin birden fazla boyutunu firma düzeyinde kuramsal olarak bir araya getiren sınırlı sayıdaki çalışma, görgül bulgularının açıklayıcılık düzeyi temelinde sorgulanmış ancak alternatif bir yaklaşım geliştirmeye yönelik akademik çaba küreselleşme yazınının diğer alanlarına

oranla dikkat çekici düzeyde kısıtlı olmuştur. Çokuluslu firmalar temelinde küreselleşme olgusunu değerlendiren yazındaki bölünmüşlük, konunun bütünleştirici bir çerçevede ele alınmasını güçleştirmektedir. Çokulusluların faaliyetlerinin küresel niteliğini farklı boyutlar üzerinden birbirinden bağımsız olarak irdeleyen çalışmaları toplu biçimde gözden geçirmek, söz konusu güçlüğü aşmada önemli bir adım niteliğindedir. Bu doğrultuda mevcut yazın; küreselleşme tartışması, küreselleşmeyi firma ölçeğinde farklı boyutlarda değerlendiren çalışmalar ve küreselleşmenin firma düzeyinde ölçülmesi genel başlıkları altında bütünsel olarak değerlendirilecektir. Tezin son bölümünde örnek bir uygulama üzerinden, mevcut yazındaki ölçüm yöntemlerini bütüncül bir yaklaşımla bir araya getiren analitik bir çerçeve oluşturulması tartışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME TARTIŞMASI

Küreselleşme kavramı farklı düşünce okulları kapsamında çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Söz konusu tanımlar, küreselleşme olgusunun kesin sınırlarını belirlemekten çok; karşı karşıya olunan sürecin ve etkilerinin somutlaştırılması, incelenecek konunun kavramsal çerçevesinin oluşturulması bakımından yararlıdır. Küreselleşme tartışmasının değerlendirilmesinde kavramın içerdiği farklı anlamların ve altında yatan dönüştürücü süreçlerin göz önünde bulundurulması önem kazanmaktadır.

Giddens (1995) küreselleşmeyi sosyal unsurların "esnemesi" ile birlikte aralarındaki bağlantıların dünya ölçeğinde şebekeleşmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Dünyaya yayılmış sosyal ilişkilerin farklı yerel unsurları birleştirmesi sonucunda, yerel olaylar kendilerinden çok uzakta gerçekleşen etkiler tarafından biçimlendirilmektedir. Yerel dönüşümler küreselleşmenin bir parçası ve sosyal ilişkilerin dünyanın diğer ucuna uzanmasının bir sonucudur. Giddens'a göre küreselleşme modernitenin radikalleşmesiyle ortaya çıkan bir yüksek modernite dönemidir. Modern kurumlar Giddens'a göre benzersizdir ve kendilerinden önce gelen toplumsal yapılardan farklıdır. Bu kurumların yaygınlık ve yoğunlukları sırasıyla hem dünya genelinde sosyal bağlaşıklıklar yaratır hem de giderek daha fazla bireyin bilincine derinlemesine nüfuz ederek onları biçimlendirir. Modernitenin bu dinamizmi üç temel süreçten kaynaklanmaktadır:

- Zaman ve mekanın ayrıştırılması
- Sosyal sistemlerin yerinden çıkarılması
- Sosyal ilişkilerin yansımalı olarak biçimlendirilmesi ve yeniden biçimlendirilmesi

Modern öncesi toplumlarda zaman ve mekan kavramlarının birbirine bağlı olarak ifade edildiğini belirten Giddens, zamanın mekansallıktan ayrılmasına koşut olarak sosyal sistemlerin yerel bağlam ve etkileşimlerden koparılarak zamansız ve mekansız biçimde yeniden yapılandırılmalarını özel simgeler ve uzman sistemler aracılığıyla somutlaştırmaktadır. Paranın değişim birimi olarak kullanılması söz konusu özel simgelere bir örnektir. Yansımalılık özelliği ise sosyal ilişkilerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gelen bilgiye göre yeniden biçimlendirilmesine işaret eder. Giddens tanımladığı bu süreçlere ve dolayısıyla moderniteye temel oluşturan dört örgütsel küme tanımlamaktadır: Kapitalizm, endüstriyellik, ulus devlet ile onun gözetim yeteneği, şiddet uygulamayı tekelinde bulundurma. Giddens'a göre moderniteyi yaratan süreçler bu dört unsurun varlığı için gerekli oldukları kadar bu unsurlar tarafından şekillendirilmektedirler.

Harvey (1995) çağdaş küreselleşmeyi anlayabilmek için kapitalizm ve sermaye birikiminin incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. 15. yüzyıldan itibaren sermayenin geri döndürülemez biçimde coğrafi olarak genişlemesi ve giderek daha hızlı hareket etmesi Harvey'nin zaman-mekan sıkışması adını verdiği olguya yol açmaktadır. Harvey mevcut coğrafi düzenlemelerin sermayenin sorunsuz akışını

engellediğine dikkat çekmektedir. Sermaye hareketliliği zaman ve mekanda devamlılık gösterirken politikacılar coğrafi sınırları belirlenmiş alanlarda varlıklarını sürdürürler. Kapitalizm genişleyebilmek için böyle bir alansallığı olan destekleyici kurumlara ihtiyaç duysa da, kurumsallaşmış alansallığın kısıtları tarafından engellendiğinde hem kapitalizmi hem de söz konusu kurumları etkileyecek bir kriz ortaya çıkmaktadır. Harvey'e (2005) göre çağdaş küreselleşme yatırım olanaklarının kısıtlılığından doğan aşırı sermaye birikimi krizine tepki olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu krizin aşılması ve sermayenin akışkanlığının sağlanabilmesi için neo-liberalizmin ürettiği süreçlerden biri finansallaşmadır. Finansallaşma aracılığıyla devlet düzenlemelerinden ve kontrolünden mümkün olduğu kadar az etkilenen küresel bir finansal piyasa oluşturmak hedeflenmektedir. İkinci önemli anahtar sürecin özelleştirme olduğunu belirten Harvey, böylece üretken kamusal varlıkların özel sektöre aktarıldığını belirtmektedir. Harvey'e göre enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler finansallaşma ve özelleştirmeyi mümkün kılmalarının yanı sıra bireyselleştirmenin ve özellikle bireysel tüketimin önünü açmaktadır. Benzer süreçler Arrighi'nin (1994) dünya sistemlerinin değişmesini imleyen ve krizler tarafından takip edilen "finansal genişleme" ve Scholte'nin (2002) coğrafi bölgeleri aşan bölgelerüstü ilişkileri öngören "alansızlaştırma" kavramları çerçevesinde de irdelenmektedir.

Arrighi modern dünya sisteminde hegemonyanın bir dizi sistemik birikim döngüsü aracılığıyla varlığını sürdürdüğünü ifade etmektedir. Söz konusu döngüler, finansal sermayenin farklı örgütsel biçimler alarak örgütlü devlet gücüyle kurduğu ilişkileri

içermektedir. Söz konusu döngüler Avrupa merkezli bir dünya sisteminde en az 14. yüzyıldan bu yana meydana gelmektedir.

Dünya sistemi yaklaşımını geliştiren Wallerstein'a (1974) göre dünya ekonomisi birbiriyle bağlantılı ulusal ekonomilerden oluşmaktadır. Ulusal ekonomiler piyasa aracılığıyla birbirlerine bağlıdır. Küreselleşmeyle ilgili birçok yaklaşıma temel oluşturan dünya sistemi paradigması ulus devletin aşılmasını ya da bu devletlerin daha geniş bir küresel sistemi oluşturmasını öngörmez, devletlerarası ilişkiler ve rekabet etrafında biçimlenir. Wallerstein dünya sisteminin ekonomik boyutunu emeğin uluslararası işbölümü tarafından belirlenen merkez, çevre ve yarı-çevre ülkeleri çerçevesinde açıklamaktadır. Coğrafi ve kültürel olarak ayrışmış bu bölgeler, sermaye yoğun (merkez) ve emek yoğun (çevre) üretim süreçlerinde uzmanlaşmaktadır. Ülkelerin birbiriyle doğal bir rekabet içinde olduklarını kabul eden Wallerstein'a göre emeğin uzmanlaşması teknolojik ve örgütsel inovasyonlar aracılığıyla gerçekleşmekte ve ülkeler arasında değişimde eşitsizliğe yol açmaktadır. Söz konusu eşitsiz değişim kapitalist sermaye birikiminin temelini oluşturmaktadır.

Castells'e (1996) göre küresel ekonomi, sermaye birikiminin tüm dünyada artmasıyla ifade edilen dünya ekonomisinden farklı olarak, tüm gezegende gerçek zamanlı olarak ya da belirli bir zamanda tek bir birim gibi faaliyet gösterme yetisine sahiptir. Teknolojik gelişmeyle beraber küresel ölçekte ortaya çıkan "yeni ekonomi"nin en önemli özelliği bilgi tabanlı oluşu ve şebeke biçiminde örgütlenişidir. Castells, itici gücünü teknolojik gelişmenin oluşturduğu yeni ekonomi ile birlikte "akışlar uzamı" ve "zamansız zaman" tarafından şekillenen bir ağ toplumunun ortaya çıktığını

belirtmektedir. Bu yaklaşımda küresel kentler birer akış uzamı olarak biçimlenmiş, zaman yeni iletişim sistemleri tarafından yeniden tanımlanmıştır.

Krugman (1996) küreselleşme kavramının dış ticaret, yatırım ve finansal istatistiklerle sınırlandırılması gerektiğini ve ancak bu şekilde gerçek ve nesnel anlamda ortaya konulabileceğini, bunun ötesindeki tartışmaların ise gerçek dışı olduğunu ifade etmiştir.

Held ve McGrew (2002) küreselleşmeyi farklı ekonomilerin uluslararası süreçler ve faaliyetler sonucu bir bütün haline gelmesi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda uluslararasılaşma, ulusal ekonomiler arasında kurulan karşılıklı bağlantılar aracılığıyla küreselleşmeyi mümkün kılan öncü bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Stiglitz (2002) küreselleşmeyi serbest ticaret ve uluslararası bütünleşmenin önündeki engellerin kaldırılması olarak ifade etmektedir. Küreselleşme sürecinin potansiyel olarak gelişmekte olan ülkelerin durumunda iyileşme sağlayabileceğini belirten Stiglitz (2002, 2006) ancak bunun gerçekleşebilmesi için söz konusu engelleri kaldıran uluslararası anlaşmaların ve gelişmekte olan ülkelere uygulanan ekonomik politikaların önemli ölçüde gözden geçirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Rodrik (2007:197) ekonominin küresel bütünleşmesinin sanılanın aksine oldukça sınırlı olduğunu ifade etmektedir. Ulusal sınırlar halen uluslararası ticaretin önünde önemli bir engel oluşturmakta; tarifeler ve tarife dışı engeller, dil ve kültür farkları, kur belirsizliği ve diğer ekonomik engeller söz konusu olmasa dahi uluslararası fiyat arbitrajının yeterince cazip olmadığını belirtmektedir. Uluslararası varlıklarda

bütünleşmenin de aynı ölçüde kısıtlı olduğunu belirten Rodrik, gelişmiş endüstriyel ekonomilerdeki geniş yatırım portföylerinin büyük ölçüde iç piyasalara yönelme eğilimi taşıdığını belirtmektedir.

Küreselleşme yazınındaki ekonomik determinist yaklaşımlara eleştirel bir karşılık olarak, küreselleşme olgusunu farklı etkiler ve süreçlerin oluşturduğu bir bütün olarak açıklamayı amaçlayan çoğulcu yaklaşımlar yaygınlık kazanmaktadır (Martell 2010). Bu tür yaklaşımlar arasında öne çıkan McGrew'un (1992) küreselleşme tanımı, mevcut dünya sistemini oluşturan ülkeler ve toplumlar arasındaki çoklu bağlantılar ve etkileşimler ağına işaret eder. Küreselleşme kavramı ile, dünyanın bir bölümündeki olaylar, kararlar ve edimlerin uzak coğrafi bölgelerdeki bireyler ve topluluklar üzerinde önemli etkilerde bulunmasını sağlayan bir süreç betimlenmektedir. Küreselleşme olgusunun etkileri hem alan hem de yoğunluk bakımından ayırt edilebilir. Küreselleşme bir yandan dünyanın büyük bölümünü kapsayan ya da dünya ölçeğinde etkinlik gösteren süreçleri içermesiyle mekansal bir genişlemeyi ifade ederken diğer yandan; devletler ve toplumlar arasında etkileşim, bağlaşıklık ve karşılıklı bağımlılık düzeylerinin artışını içermesiyle ilişkisel bir derinleşmeye işaret eder.

Karşılıklı bağlantılar ve bağımlılıklar ağı olarak tanımlanan küresellik (Keohane ve Nye Jr. 2000) kıtalararası mesafeleri birleştirmektedir. Bu bakımdan küreselliğin yoğunluğundaki artış anlamındaki küreselleşme yerel, ulusal veya bölgesel bağlantıların ötesinde daha geniş bir ölçekte mesafelerin kısalmasını ifade etmektedir. Söz konusu bağlantılar ağının yoğunluğundaki artış yalnızca

bağlantıların sayısında artış değil, bağlantıların derinleşmesi ve daha çok noktada kesişmesi anlamına gelmektedir. Böylelikle bir coğrafi alanda küreselliğin belli bir boyutundaki (sosyo-kültürel, ekonomik, çevresel veya askeri) değişimler başka bir coğrafi alanda farklı bir boyut üzerinde de etkilere sahip olacaktır.

Ritzer (2010) küreselleşmeyi; insanlar, nesneler ve bilgilerin dolaşımında giderek artan çok yönlülük ve akışkanlık ile söz konusu insanlar, nesneler ve bilgilerin yarattığı, söz konusu akışkanlığı mümkün kılan ya da engelleyen yapıları içeren bir süreçler bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu süreçlerin günümüzdeki kapsamı, çeşitliliği ve karmaşıklığı, içinde yaşadığımız zaman diliminin küreselleşme çağı olarak adlandırılmasına neden olmaktadır. Küresel çağı kendinden önceki dönemlerden ayıran önemli bir özelliği sözü edilen akışkanlıktır. Söz konusu akışkanlık iletişim ve taşımacılıktaki teknolojik gelişmelerle biçimlenmiştir.

Higgot ve Reich (1998), küreselleşmenin kavramsallaştırılmasında süregelen güçlüğü alanyazındaki çeşitlilik üzerinden değerlendirerek, mevcut "entelektüel karmaşa"nın giderilebilmesi için küreselleşme olgusuna getirilen farklı düzgüsel ve kuramsal bakış açılarının ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda küreselleşme tarihsel bir dönem, bir ekonomik fenomenler bütünü, Amerikan değerlerinin öne çıkışı ve sosyolojik-teknolojik bir devrim olarak dört başlık altında incelenmektedir. Küreselleşme kavramı tarihsel belirleyiciliğe sahip olaylara bağlı olarak gelişen bir süreç biçiminde ifade edilebilir. Piyasaların liberalleşmesi ve deregülasyonu, varlıkların özelleştirilmesi, devletin özellikle sosyal refah alanında işlevinin azalması, üretim faaliyetinin uluslararası dağılımı/doğrudan

yabancı yatırım ve sermaye piyasalarının bütünleşmesi gibi ekonomik olarak birbiriyle ilişkili olguların işlevsel olarak bir araya getirilmesi de küreselleşme sürecini açıklamanın bir yoludur. Küreselleşmeyi baskın bir ideolojinin ve değerler sisteminin teknolojik yetkinlikler, finansal ve toplumsal kurumlar üzerindeki yansıması olan Amerikan liberalizmi ve kapitalizminin yayılması olarak ifade etmek de mümkündür. Küreselleşmenin sosyal ve teknolojik bir devrim olarak açıklanması ise üretimin küresel ölçekte bütünleşmesi, teknoloji ve iletişimdeki gelişmelerin bir ağ ekonomisi yaratması ve mekansal sıkışma olgularını içermektedir.

Benzer bir tanım (Kearney 1995) küreselleşmenin ülkelerin sınırları içinde yaşanan ancak bu sınırların ötesine geçen sosyal, kültürel, ekonomik ve demografik süreçlere işaret ettiğini; dolayısıyla yerel unsurları anlamanın yerel süreçler, kimlikler ve aktörlerle sınırlı bir bakış açısından fazlasını gerektirdiğini ifade etmektedir.

Küreselleşmeyi bir süreç, durum, sistem, güç ve dönem olarak tanımlayan farklı yaklaşımları değerlendiren Steger (2009) ekonomik, politik, çevresel, kültürel bağlantılar ve akımların mevcut sınırları önemsiz hale getirdiği bir duruma işaret etmektedir.

Küreselleşmenin en az beş boyutta ayrıştırılabileceğini belirten Chase-Dunn (1999); ekosistemi tehdit eden küresel unsurlar anlamında çevresel risklerin küreselleşmesi, kültürel küreselleşme, iletişimin küreselleşmesi, ekonomik küreselleşme ve siyasi küreselleşme kavramlarını ayrı ayrı irdelemektedir. Ekonomik küreselleşmenin döngüsel niteliği temelini Wallerstein'ın dünya-sistem teorisinden almakta ve

Arrighi'nin kapitalist birikim döngüleri yaklaşımıyla örtüşmektedir. Dünya ekonomisinde görülen döngüler, eğilimler ve uzun dönemli yapısal özelliklerin tarihsel analizini içeren bu yaklaşımdan hareketle Chase-Dunn; ulusal, ulusaşırı ve küresel süreçlere ilişkin günümüzde yaşanan yüksek farkındalık düzeyinin kökenlerine kapitalist toplumlararası sistemin Avrupa'dan dünyaya yayılışının 600 yıllık tarihinde rastlanabileceğini belirtmektedir. Chase-Dunn farklı küreselleşme türlerinin zamansal boyutta farklı biçimde hareket ettiklerini tespit etmiştir. Bunların bazıları uzun dönemli yükseliş trendleri olarak gözlenirken diğerleri büyük döngüsel salınımlar biçimindedir.

Uluslararası yatırım ve ticaretin tutarlı büyümesi ve giderek daha fazla ülkeyi artan yoğunluktaki ilişkiler ağı yoluyla birbirine bağlaması biçiminde ifade edilebilecek bir sürecin küreselleşme olarak kabul edildiğini ifade eden Hirst (1997) söz konusu ilişkilerin yoğunluk ve niteliğinin yeni ve modern çağa özgü olmadığını vurgulamaktadır. Bu görüşü paylaşan Thompson'a (2005) göre gerçek bir küresel sistemin önünde iki temel yapısal engel vardır. Bunların birincisi, dünya ölçeğinde tek bir uluslararası emek piyasasının var olmasının imkansızlığıdır. Emeğin serbest dolaşımı ve göç hareketleri üzerindeki kısıtlamalar küresel bütünleşmenin aksi yönde bir eğilime işaret etmektedir. İkinci yapısal engel, finansal sistem içinde rekabet halinde olan para birimleri ve finans merkezlerinin yerel ve uluslararası işlemler arasında yarattığı ayrışmadır. Kendi para birimi üzerinden borçlanabilen ve borçlanamayan ulusların varlığı finansal sistemdeki belirsizlik unsurunu ve riskleri artırarak giderek daha gelişmiş ve karmaşık finansal düzenlemelere gereksinim doğurmaktadır. Bu durum küresel boyutta bütünleşmiş bir finansal yapının oluşma

olasılığını azaltmaktadır. Thompson tam bir küresel finansal bütünleşmenin ancak tek bir küresel kur ve merkez bankasının varlığıyla mümkün olabileceğini belirterek bunun her şeyden önce siyasi nedenlerle olanaksızlığına dikkat çekmektedir.

Küreselleşme süreci ile bağlantılı olarak değerlendirilen ekonomik dönüşümün en önemli sonuçlarından biri çokuluslu firmaların ortaya çıkışıdır. Çokuluslu firmalar, küreselleşmeyle bağdaştırılan karmaşık uluslararası kültürel ve ekonomik ilişkilerin gözlendiği temel ekonomik birimler olarak araştırmacıların yoğun ilgisiyle karşılaşmıştır.

Çokuluslu firmaların küresel aktörler olarak ortaya çıkışı; değişen koşullara devletler, parlamentolar, ticari birlikler veya üniversiteler gibi kurumlardan çok daha kolay ve çabuk uyum sağlayabilmelerine bağlanmaktadır. Küresel ölçekte güç kazanan büyük şirketlerin servetin üretilmesi ve istihdam yaratmada artan rolüyle birlikte çokulusluların bireysel ve toplumsal refahın arkasındaki itici güç olarak görülmesi anlayışının yayıldığı belirtilmektedir. Ürünler ve teknolojilerin üretiminin gelişmiş endüstriyel ekonomilerde giderek öncelik kazanması, bunların temel üreticisi konumundaki çokuluslulara verilen önemin artmasını beraberinde getirmiştir (Petrella 1996).

Kogut ve Zander (1993) çokuluslu firmayı rekabet avantajına temel oluşturan kaynaklar ve yetkinliklere ilişkin örtük bilginin mekansal olarak aktarımını sağlayan organik bir mekanizma olarak tanımlamaktadır.

Dunning'e göre (1988) çokuluslu̇ların ortaya çıkışı ülkelerin faktör donanımlarındaki farklar ve piyasa başarısızlığından kaynaklanmaktadır. Piyasa başarısızlığının uluslararasılaşma kararı üzerindeki etkisini ilk kez ortaya koyan Hymer (1960), mükemmel işleyen piyasa koşullarında bir ülkedeki firmaların kısa vadeli karlarındaki artışın yabancı yatırıma yol açmayacağını; piyasaya yeni girişler ile aşırı karın ortadan kaldırılacağını belirtmiştir. Dolayısıyla mükemmel piyasalar ile çokuluslu şirketlerin bir araya gelemeyeceğini belirten Hymer'a göre; gerçek hayatta firmalar üstün teknoloji, marka bilinirliği, pazarlama ve yönetim becerisi, ölçek ekonomileri ve ucuz finans kaynakları gibi firmaya özgü avantajlarını uluslararası piyasalarda değerlendirme olanağına sahiptir. Hymer'ı takip eden Kindleberger (1969) benzer biçimde firmaların tekelci kar elde etme amacıyla yabancı piyasalara girdiklerini savunmuştur. Piyasa başarısızlığının söz konusu olduğu durumlarda uluslararası üretim kararını ele alan kendisinden önceki kuramlar ile kuruluş yeri kuramını birleştiren Dunning, firmaların sahip oldukları firmaya özgü üstünlükleri yabancı bir ülkeye taşımaktan elde edecekleri avantajların çokuluslu̇ların varlık sebebi olduğunu belirtmektedir.

Rugman ve Verbeke (2001) çokuluslu̇ları en az iki ülkede katma değer yaratan faaliyetler sürdüren firmalar olarak tanımlamaktadır. Dunning'e (Dunning ve Lundan 2008) göre çokuluslu̇luk firmaların birden fazla ülkede katma değer yaratan faaliyetleri kontrol etmeleri ve doğrudan yabancı yatırımlarının bulunmasını ifade etmektedir. Uluslararası ticaretle uğraşan firmalardan farklı olarak çokuluslular, firma tarafından içselleştirilmiş faaliyetler sonucunda mal ve hizmetlere yabancı bir

ülkede sahip oldukları ya da kontrol ettikleri varlıklar aracılığıyla katma değer eklemektedir. Dolayısıyla çokuluslu firmalar iki temel özelliğe sahiptir:

- Ulusal sınırların ötesinde katma değer yaratan faaliyetleri örgütleme ve eşgüdümleme
- Söz konusu faaliyetlerden kaynaklanan ara ürünlere ilişkin sınır ötesi piyasaların belirli bir kısmını içselleştirme

Geleneksel olarak firmaların üretim faaliyetinin ulusal sınırların dışına doğru alansal genişlemesi doğrudan yabancı yatırım yoluyla gerçekleşmektedir. Doğrudan yabancı yatırım, yalnızca finansal sermayenin aktarılması değil; parasal kaynaklar, yönetsel ve örgütsel uzmanlık, teknoloji, girişimcilik, teşvik yapıları, değerler ve kültürel kuralları da içeren varlıklar ve ara ürünlerin ülke sınırlarının dışına taşınmasıdır. Yatırımcı firmanın yabancı bir şirketin yönetimi ve örgütlenmesinde belli ölçüde söz sahibi olmasını içeren doğrudan yabancı yatırım, çokuluslu şirketlerin ayırt edici özelliğidir (Dunning vd. 2008, Kogut 2001).

Çokuluslu şirketin iktisadi açıdan tanımı, firma yönetici ve sahiplerinin yabancı bir ülkedeki firma ya da şubenin faaliyetlerini kontrol edebilme yetisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Uluslararası Para Fonu doğrudan yabancı yatırımı, yatırımcının başka bir ekonomide yerleşik bulunan unsurlara ilişkin süreklilik arz eden ekonomik amaçlarını yansıtan uzun vadeli bir yatırım ilişkisi olarak tanımlamaktadır. Doğrudan yatırımcının amacı diğer ekonomide yerleşik bulunan teşebbüslerin yönetimine belli ölçüde etki etmek olarak ifade edilmektedir. Uluslararası Para Fonu (IMF) ve

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) %10 oranındaki oy hakkını kontrol için yeterli görmektedir (IMF 1993:86, OECD 1996:7,8). Bu oran üzerinde uluslararası bir mutabakat olmasa da ülkeler arasında %10 ve %25 arasında değişmektedir.

Caves (1996) çokuluslu ları en az iki ülkede üretim yapan tesisleri kontrol ve idare eden firmalar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın içerdiği minimum tesis büyüklüğü ve kontrol kavramlarının ekonomik ve kurumsal koşullar sonucu belirlendiğine dikkat çeken Caves, söz konusu niteliklerin karar alma süreçlerinden çok ödünleşme mekanizmaları tarafından biçimlendirildiğini ifade etmektedir. Çokulusların varlığını ve önemini açıklayabilmek için öncelikle firmaların birden çok tesiste üretim yapma ve yabancı piyasalara açılmadan elde ettiği avantajları incelemek gereklidir. Caves bu avantajların, kaynakların firma içindeki dağılımı ile varlıkların piyasalar arasındaki dağılımı arasındaki denge tarafından belirlendiğini belirtmektedir. Birden fazla tesiste üretim yapan firmalar üç ana başlık altında toplanabilir; farklı coğrafi bölgelerde aynı ürünleri üreten firmalar, bazı tesislerinde ürettiği çıktıları diğerlerinde girdi olarak kullanan firmalar ve tesislerinin çıktıları yatay ya da dikey olarak birbirine bağlı olmayan firmalar. Ulusal sınırların dışında coğrafi olarak dağılmış tesislerin tek bir firma çatısı altında toplanması kararı Caves'e göre işlem maliyetleri ile açıklanmaktadır. Yatay ve dikey bütünleşmiş firmaların davranışları işlem maliyetlerine dayandırılırken faaliyetlerini ulusal sınırların ötesinde çeşitlendirmiş firmaların davranışları risk unsurunu dağıtma hedefiyle bağdaştırılmaktadır. Çeşitlendirmenin bir diğer sebebi olarak da firmaların

Ar-Ge faaliyetlerinden elde edilen bulguların farklı sektörlerde değerlendirilmesi gösterilmektedir.

Aharoni ve Ramamurti (2011) günümüz çokuluslularını karmaşık bir uluslararası iş çevresiyle sıkı bağları olan ve karşılıklı bağlantılardan meydana gelen bir ilişkiler ağı olarak tanımlamaktadır. Çokuluslular artık üniter hiyerarşiler değil, birbirine daha gevşek bağlarla bağlı çıkar grupları arasındaki değişken işbirlikleri olarak görülmektedir. Bu firmalar üretim süreçlerini içselleştirirken piyasadaki tüm ilişkileri bünyelerine almak yerine, farklı yetkinlikler temelinde eşleşmiş birimlerden oluşan küresel bir ağın yönetişiminde yer almaktadırlar. Değişen eğilimlerle birlikte örgütlerin uzmanlaşmış bilgi yaratabilme ve bilgiyi uzak mesafelere ya da farklılaşmış bağlamlara aktarabilme yetileri öne çıkmaktadır. Üretken faaliyetler, sermaye, teknoloji ve emeğin hareket halinde olduğu bir ortamda rakipleriyle mücadele eden çokuluslular aynı zamanda işbirlikleri de oluşturmaktadır.

Bartlett ve Ghoshal (1989) çokulusluları tek bir merkezden yönetilmeyen, yerel koşullara duyarlı ancak bölümler arasından uluslararası bağlantıların olmadığı firmalar olarak tanımlamaktadır. Küresel firmalar ise aksine yerel koşullara duyarsız ve tek bir merkezden yönetilen, ufak uyarlamalarla dünyanın her yerinde satılabilecek küresel ürünler üreten firmalar olarak betimlenmektedir. Böyle bir ikili ayrımdan ortaya çıkan ideal stratejik yaklaşım, ulusal sınırların ötesindeki faaliyetlerinde yerel esnekliği korurken küresel bütünleşmeyi sağlayabilecek ulusaşırı yetkinlikler geliştirebilmektir. Böyle bir yaklaşım, yerel operasyonlar ile

merkezi esnek bir biçimde birbirine bağlarken yerel ve merkezi yetkinlikler arasında dengeyi sağlayabilmeyi içermektedir. Sözü edilen ulusaşırı yönetsel yetkinlikler;

- örgüt birimlerine dağıtılacak kaynaklar ve sorumluluklar arasındaki bağlantının doğru tespit edilmesi,
- birimleri güçlü biçimde birleştirecek araçların geliştirilmesi,
- güçlü bir kurumsal kimlik oluşturulması ve dünya ölçeğinde bir yönetsel perspektifin benimsenmesini içermektedir.

Aharoni (1971) firmaların çokulusluluk özelliğinin üç başlık altında irdelenmesini önermiştir; yurt dışı satışlar, varlıklar, kazançlar ve istihdama dayalı *performans özellikleri*, faaliyet gösterilen ülke sayısı, örgüt yapısı ve üst yöneticilerin milliyeti gibi *yapısal özellikler* ve yöneticilerin uluslararası stratejiler hakkındaki düşünceleri gibi *davranışsal özellikler*. Bu sınıflandırma ile çokuluslu şirketleri tanımlamada faydalı bir analitik çerçeve oluşturmak hedeflenmiştir.

Çokuluslu şirket tanımlarındaki çeşitliliğe dikkat çeken yakın tarihli bir araştırma Aggarwal, Berrill, Hutson vd. (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çokulusluların tanımlanmasına ilişkin yazını kapsamlı biçimde tarayarak anlamlı bir sınıflandırma geliştirmeyi hedefleyen Aggarwal vd., 1987-2007 yılları arasında 14 önemli uluslararası işletmecilik dergisinde yayınlanan 393 araştırmayı değerlendirmiştir. Söz konusu araştırmalar kültür, idari ilişkiler, uluslararası finans, uluslararası insan kaynakları, uluslararası yönetim, uluslararası pazarlama, çokulusluluk ve performans, kaynak stratejileri ve yapıları gibi birçok farklı alana yayılmıştır. Söz konusu

çalışmaların 264'ü çokulusluluğu tek özellik, 155'i ise çoklu özellikler üzerinden tanımlamaktadır. Çokulusluluğu tek özellik üzerinden tanımlayan 163 çalışmada söz konusu özellik yabancı şubelerin sayısı, 62 çalışmada ise yurt dışı satışlardır. Çoklu özellikleri değerlendiren çalışmalarda da yurt dışı satışlar 56, yabancı şube sayısı 27 tanımda yer almıştır. Çokulusluları tanımlamada kullanılan diğer özellikler; yabancı borsalarda işlem görme, yurt dışı varlıklar, istihdam, gelir ve vergilerdir. Söz konusu çalışmalarda en çok kullanılan veri kaynaklarının ise Fortune dergisi, Japon Denizaşırı İşletmeler Rehberi ve Compustat olduğu tespit edilmiştir.

Aggarwal vd. yazındaki mevcut tanım çeşitliliğinin çokuluslulara ilişkin çalışmaların bulguları arasında tutarsızlık ve çelişkiler ortaya çıkardığını savunmaktadır. Söz konusu tutarsızlığın aşılabilmesi için firmaların çokulusluluk düzeylerine göre sınıflandırılmalarını öneren Aggarwal vd.; görgül olarak test edilmesi gereken karmaşık kuramlar olarak ifade edilen tipolojilerden farklı olarak sınıflandırmaların amacının kuramsal ve görgül çalışmalara rehberlik etmek olduğunu belirtmektedir. Perlmutter'in (1969) tek merkezli, çok merkezli, dünya merkezli ve küresel şirketler ayrımından yola çıkan Aggarwal vd.'nin çokuluslu firmaları faaliyetlerinin yerel, bölgesel, çoklu bölgesel ve küresel niteliğine göre yurt dışı satışlar ve yatırımlar üzerinden değerlendirdiği matriks biçimli ölçek, Küreselleşmenin Ölçülmesi bölümünde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

OECD 2011 Çokuluslu Şirketler Rehberi, çokuluslu şirketlere ilişkin katı bir tanım yapmaktansa "birden fazla ülkede kurulmuş, birbiriyle bağlantılı ve faaliyetlerini çeşitli biçimlerde örgütleyen şirketler ya da benzer kuruluşlar" olan, ekonominin her

sektöründe faaliyet gösteren, farklı sahiplik ve kontrol yapılarına sahip çokuluslulara ilişkin genel hükümler ve tavsiyeler içermektedir. Çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinin tüm dünyaya yayıldığı belirtilerek bunların faaliyetlerine rehberlik edecek örnek uygulama ilkeleri ve standartları belirlemenin önemi vurgulanmaktadır.

Geniş bir yelpazede yer alan küreselleşme tanımları ve çokuluslu şirketlere ilişkin nitelemeler, üzerinde anlaşma sağlanmış ortak kavramların varlığından çok küreselleşme olgusunun farklı boyutlarının ele alınışındaki çeşitliliğe işaret etmektedir. Söz konusu çeşitlilik küreselleşme tartışmasının ana nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Küreselleşme yazınının temelini oluşturan küreselleşme tartışması; kuramsal kökleri, tarihsel süreçleri, dönüştürücü mekanizmaları, küreselleşmeye ilişkin bakış açıları ve küreselleşmeyi sorgulayan yaklaşımların hareket noktaları bakımından aşağıda incelenecektir.

1.1. GENEL GÖRÜNÜM

McKinsey Finansal Küreselleşme raporuna göre 2008 finansal krizi sonucunda çöken sınır ötesi sermaye akımları kriz öncesi zirve değerlerinin %60 oranında altında seyretmektedir (McKinsey ve Ortakları 2013:11). 183 ülkedeki finansal varlıkların değerlendirilmesiyle oluşturulan rapor, finansal derinleşme ve finansal küreselleşme eğilimlerinin dönüşümlü olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşmaktadır. Dünya finansal varlıkları – ya da piyasa kapitalizasyonu olarak ifade edilen kurumsal bankalar ve krediler ile finanse edilen özsermaye değeri – yaklaşık 12 trilyon ABD Doları

değerinde olduğu 1980 yılından 2007 yılına kadar geçen sürede 206 trilyonluk bir değere ulaşmıştır.

Söz konusu finansal varlıkların toplam Gayrısafi Yurt İçi Hasılaya (GSYİH) oranı anlamındaki finansal derinlik %120'den %355'e yükselmiş, ancak krizle birlikte bu hızlı büyüme yavaşlamıştır. Mart 2013 itibariyle dünya finansal varlıklarının değeri 225 trilyon ABD Doları olmakla beraber küresel finansal varlıkların değeri GSYİH'ye göre 2007 yılından bu yana %43 oranında düşmüş, kamu borcundaki artış görmezden gelinirse bu oran %54'e ulaşmıştır.

Gelişmiş ekonomilerde kriz öncesi 10 yılda görülen finansal derinleşmenin büyük oranda finans sektöründeki kaldıraçlı büyümeden kaynaklandığı görülmektedir. Finansal varlıkların GSYİH'ye oranındaki büyümenin %30'dan daha küçük bir bölümü özel sektör borçlanmasından kaynaklanmaktadır.

2007 yılına gelindiğinde finansal varlıklar gelişmiş ekonomilerde GSYİH'nin %417'si oranında büyümüş, gelişmekte olan piyasalarda bu oran %199 olarak gerçekleşmiştir. Küresel finansal varlıklar 2007'den bu yana yıllık %1,9 oranında büyümüştür. 1990-2007 yılları arasında bu oran yıllık %7,9 olarak gözlenmiştir.

Dünya ölçeğinde 17.000 şirketin değerlendirilmesi sonucu 1980 ve 2013 yılları arasında vergiden sonraki kurumsal karların %70 oranında arttığı görülmüştür. 2013 yılında 7,2 trilyon ABD Doları olarak hesaplanan vergiden sonraki kurumsal kar dünya toplam GSYİH'sinin %10'una ulaşmaktadır. Gelişmiş ekonomilerdeki

şirketlerin söz konusu karın 2/3'ünü elde ettikleri belirtilmektedir. Halka arz edilen firmalar arasından %10'unun toplam küresel karın %80'ini elde ettiği, ve %25'inin kardan %90 oranında pay aldığı görülmektedir.

Bilgi yoğun sektörlerde kar oranları artarken, sermaye ve emek yoğun sektörlerde daralma gözlenmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin büyük ölçekli şirketlerinin yarattığı fiyat baskısı ve sahip oldukları maliyet avantajları gelişmiş ülke çokuluslularını zorlamaktadır. 1990'da dünya alüminyum üretiminin yalnızca %4'ünü gerçekleştiren Çinli üreticilerin 2014 yılında üretimin %52'sini gerçekleştiriyor olması ve marjinal maliyetlerde %32'lik düşüş sağlaması bu duruma örnek gösterilmektedir. Çin şirketleri Fortune 500 listesinin %20'sini oluştururken ABD ve Batı Avrupa şirketleri 1980 yılındaki %76 oranından %54'e gerilemişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerin en büyük 50 şirketi denizaşırı faaliyetlerinden elde ettikleri geliri %19'dan %40 seviyesine yükseltmiştir.

Teknoloji firmalarının yarattığı dijital ticaret ve müşteri tabanı, ülkelerin nüfusları ve reel sektörlerin toplam katma değeri ile ölçülen seviyelere yükselmiştir. Hint telekomünikasyon şirketi Bharti Airtel'in toplam üye sayısı ABD nüfusu ile, Airbnb platformunun yarattığı dijital ticaret ABD otelcilik sektörünün toplam sabit varlıkları ile kıyaslanmaktadır. Dijital platformların marjinal maliyet avantajları, yatırımcılarına benzer sektörler arasında geçiş olanağı sağlamaktadır. Çin e-ticaret devleri Alibaba, Tencent ve JD.com'un finansal hizmetler sektöründe de faaliyet göstermesi bu duruma örnek oluşturmaktadır. Öte yandan söz konusu platformlar

birçok küçük ölçekli üreticiye önceden yalnız büyük firmaların görünür olduğu küresel rekabette yer alma fırsatı tanımaktadır.

Küresel ekonominin günümüzdeki boyutunun değerlendirilebilmesi için öncelikle uluslararası ekonomik hareketliliği kuramsal olarak açıklayan yaklaşımlar yakından incelenmelidir. Söz konusu kuramsal temel, firmaların uluslararası ekonomik kararları ve etkinliklerinin anlaşılmasının yanı sıra küreselleşme kavramını firmalar düzeyinde sorgulayan çalışmaların çıkış noktasına ışık tutması bakımından da gereklidir. Küreselleşme tartışmasının genel görünümünü; uluslararası kaynak hareketliliğine ilişkin kuramlar, küreselleşmeyi ve çokuluslu şirketlerin ortaya çıkışını hazırlayan süreçler, söz konusu süreçlerde rol oynayan önemli aktörler ve yapılar bakımından değerlendirmek mümkündür.

1.1.1. KAYNAKLARIN ULUSLARARASI HAREKETLİLİĞİ

Uluslararası ticaret ve üretimi açıklayan yaklaşımların çoğu 18. yüzyıl sonu ve 19. yüzyıl başlarında klasik iktisatçılar tarafından öne sürülen fikirlere dayandırılabilir. Bunların en önemlileri Adam Smith (1776[1977]) ve David Ricardo'nun (1816) kuramlarıdır. Smith, ekonomik gelişmenin anahtar süreçlerinden biri olan işgücünün uzmanlaşması kavramını geliştirmiştir. Ayrıca ekonominin herhangi bir dış müdahaleye gerek olmaksızın "görünmez el" ilkesi ışığında sorunsuz bir biçimde işleyeceğini öne sürmüştür. Smith'e göre dış ticaret, bir ülkenin sahip olduğu mutlak maliyet avantajının bir sonucudur. Ricardo ise halen hem birçok ulusun dış ticaret politikalarına hem de dış ticaret kuramına temel oluşturan mukayeseli üstünlük

ilkesini ortaya koymuştur. Ricardo'ya göre dış ticaretin temeli ülkeler arasında nispi üretim maliyetlerinde oluşan farklardır. Klasik iktisadın, ekonomik karar alma süreçleri ve piyasaların müdahalesiz işleyişi ile ilgili varsayımları, ekonomik faaliyetlerin coğrafyası konusundaki kuramlara da (kuruluş yeri kuramları) kaynaklık etmiştir. Erken dönem kuruluş yeri kuramları arasında en önemlisi Alfred Weber'in (1929) endüstrilerin yer seçimi kuramıdır.

1.1.1.1. Uluslararası Ticaret Kuramı

Ricardo tarafından ortaya konan mukayeseli üstünlük ilkesi, bir ülke ya da coğrafi bölgenin diğerlerine kıyasla bir maliyet avantajına sahip olduğu ürünleri üretip ihraç etmesi; mukayeseli olarak dezavantajlı olduğu ürünleri ise ithal etmesi düşüncesini temel alır. Bu tür bir uzmanlaşma tüm ilgili tarafların yararına olacaktır. Mukayeseli üstünlük ilkesi üretim ve ticaretteki farklılıkları açıklayan geleneksel yaklaşımların merkezinde yer alsa da, bu farklılıkların neden ortaya çıktıklarını açıklamamaktadır. Bu bağlamda yapılan öncü çalışmalar Heckser (1919) ve Ohlin'e (1967) aittir. Hecksher-Ohlin kuramı ülkelerin farklı faktör donanımlarını temel alır. Her ürün farklı faktör bileşimlerinden oluşmaktadır. Üretim faktörleri ise coğrafi olarak eşitsiz biçimde dağılmıştır. H-O kuramına göre bir bölge ya da ülke faktör donanımı açısından zengin olduğu ürünleri ihraç, fakir olduğu ürünleri ithal eder. Bu kuram ticaret akımlarını basitçe faktör donanımlarındaki farklara bağlamaktadır. Oysa gerçekte üretimden yapılan dış ticaretin büyük kısmı benzer faktör donanımlarına sahip gelişmiş ülkeler arasında gerçekleşmektedir.

Geleneksel dış ticaret kuramı dört temel varsayım üzerine kurulmuştur. Üretim faktörleri hareketli değildir. Taşıma maliyetleri sıfırdır. Teknoloji veridir ve coğrafi bakımdan farklılık göstermez. Ölçek ekonomileri söz konusu değildir. Gerçekte ise bu varsayımların hiçbiri sağlanmamaktadır.

1.1.1.2. Klasik Kuruluş Yeri Kuramı

Tarihsel olarak faktör hareketliliğinin, taşıma maliyetleri ve dışsal ölçek ekonomilerinin irdelenmesi kuruluş yeri kuramı ile başlamıştır. Bu kuramın iki temel ilgi alanı vardır. Bunlardan biri kuruluş yerinin belirlenmesinde üretim maliyetlerinin önemi, diğeri firmanın pazar alanının şekli ve büyüklüğüdür. Kuruluş yeri kuramının ve en düşük maliyet yaklaşımının öncüsü Alfred Weber (1929), belirli varsayımlar altında tek bir firmanın optimal kuruluş yerinin belirlenmesi ile ilgilenmektedir. Weber'e göre kuruluş yeri iki grup faktör tarafından belirlenmektedir:

- Birincil faktörler ya da genel faktörler (taşıma ve işgücü maliyetleri)
- İkincil faktörler ya da yerel faktörler (yığışım ve ayrışım etkileri)

Weber'in temel savı bir üreticinin öncelikli olarak taşıma maliyetlerinin en az olduğu noktayı kuruluş yeri olarak seçeceğidir. Weber ancak diğer etkiler daha güçlü olduğunda kuruluş yeri seçiminin değişebileceğini kabul etmiş ve değişikliğin temel nedeninin işgücü maliyetlerindeki coğrafi farklar olduğunu öne sürmüştür. Günümüzde taşıma maliyetlerinin teknolojik gelişmeyle beraber giderek azalan önemi Weber'in işgücünün konumuyla ilgili vurgusunu daha çok öne çıkarmıştır.

Weber'in yaklaşımında önem taşıyan bir diğer faktör yığışım-dışsal ölçek ekonomileridir. Üreticilerin belirli bir coğrafi alanda yoğunlaşmasının dışsal ölçek ekonomileri yaratacağı düşüncesinden yola çıkan Weber; üretimin en düşük taşıma maliyetleri noktasından başka bir konuma kayması için, yığışım etkisinin yarattığı tasarrufların taşıma maliyetlerinden fazla olması gerektiğini ifade etmiştir. Günümüz koşulları göz önüne alındığında bu yaklaşımın yığışım etkilerini fazlasıyla küçümsediği görülmektedir.

1.1.1.3. Uluslararası Yatırım

Uluslararası yatırımı açıklayan kuramlar II. Dünya Savaşı öncesi ve sonrası dönem olarak ayrıştırılabilir. Erken dönem kuramları Marksist yazın ve neo-klasik yaklaşımlar biçiminde gruplandırmak mümkündür. Özellikle Marksist kuram modern kuramlardan oldukça farklı olmakla beraber, modern kuramın ilgilendiği temel sorunları dile getirme bakımdan önem taşımaktadır. Söz konusu temel ilgi alanları: (Ietto-Gillies 2002:37)

- Üretimin yoğunluğu
- Üretimin bütünleşmesi ve ülkeler arasında örgütlenişi
- Düşük tüketim ve etkili talebin eksikliği
- Uluslararası finansmanın gelişmemişlik üzerindeki etkisi
- Kalkınma ile belli sektör ve alanlarda geri kalmışlığın beraber görülmesi
- Finansal ve endüstriyel sermaye arasındaki bağlantılar biçiminde özetlenebilir.

Emperyalizmin doğasını açıklamayı hedefleyen Marksist yazın konuyu kapitalizmin öne çıkan iki işleyiş ilkesi üzerinden irdelemektedir:

- İleri kapitalist ülkelerde kar oranlarının düşme eğilimi ve sermayedarların yatırım için yeni olanaklar araması (Lenin (1917[1963]) ve Bukharin'in (1973) görüşleri bu madde ile özetlenebilir.)
- Yetersiz tüketim ve kapitalizmin ileri aşamalarında üretilen ürünler için efektif talep yaratmada yetersiz kalması (Rosa Luxemburg (2003) bu aşamada kapitalizm öncesi ekonomik sistemlere doğru genişlemenin yeni talep ve ucuz emek teminine olanak sağlayacağı için tercih edileceğini savunur. Böylelikle giderek daha fazla bölge ve sektör kapitalist üretim biçimleri tarafından ele geçirilecektir.)

Marksist kuram doğrudan yabancı yatırım ve portföy yatırımı ayrımının bulunmadığı, uluslararası firmaların henüz tanımlanmadığı bir dönemde ortaya çıkması bakımından modern kuramdan ayrılmakla beraber; hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeleri kapsayan küreselleşme olgusunu ve bu ülkeler arasındaki ilişkiyi anlamak açısından önemli bir kuramsal temel teşkil etmektedir.

Neo-klasik uluslararası ticaret kuramı gibi neo-klasik uluslararası yatırım yaklaşımları da ülkeler arasında sermaye ve emek donanımları bakımından farklar olduğu ve emeğin ülkeler arasında hareket etme yetisinin olmadığı varsayımlarına dayanmaktadır. Uluslararası ticaret kuramından farklı olarak uluslararası yatırımı

açıklayan neo-klasik kuram sermayenin belli ölçüde ülkeler arasında hareket halinde olduğunu kabul etmektedir.

Uluslararası ticaret kuramının tam rekabet varsayımlarını kabul eden neo-klasik yabancı yatırım kuramları günümüz çokuluslu şirketleri ve doğrudan yabancı yatırımı açıklama gücüne sahip değildir. Hymer (1960), neo-klasik yabancı yatırım kuramının sermayenin akış yönü ve miktarının ne olacağı sorusunu cevaplayamayacağını; ilgili risk ve maliyet unsurlarının neo-klasik kuram çerçevesinde hesaplanmasının gerçek hayattaki piyasa başarısızlığı nedeniyle mümkün olmadığını belirtmektedir. Söz konusu piyasa başarısızlığı Hymer'a göre şu nedenlerle ortaya çıkmaktadır:

- Mal piyasasındaki yapısal bozukluk
- Faktör piyasalarındaki yapısal bozukluk
- İç ve dış ölçek ekonomileri
- Hükümetlerin üretim ve ticarete müdahalesi

Hymer'a göre doğrudan yabancı yatırımı açıklayan faktörler:

- Firmaya özgü avantajlar (doğrudan piyasa başarısızlığından kaynaklanmaktadır)
- Firmalar arası çatışmanın giderilmesi (rakip firmalarla aynı pazarı paylaşmak ya da uluslararası üretimin kontrolünü ele geçirmek yoluyla)

- Çeşitlendirme saiki (bu asli unsurların yanında daha az etkili bir unsur olarak göze çarpar) şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Hymer'ın doğrudan yabancı yatırım koşulları genel anlamda oligopolistik koşullarda (ulusal ve uluslararası) yatırımı açıklayan faktörlerden farksızdır. Bu nedenle Hymer uluslararasılaşma ve çokuluslu luktan doğan avantajlar üzerinde yeterince durmadığı şeklinde eleştirilmiştir. Hymer tarafından ortaya konan firmalara özgü avantajlar kavramı daha sonra Dunning (1976) tarafından geliştirilerek Hymer'ın kuramında daha az yer verilen kuruluş yerine özgü avantajlar ile birleştirilmiştir.

Uluslararası ticaret ve endüstriyel kuruluş yeri kuramlarıyla kıyaslandığında uluslararası yatırımı açıklayan neo-klasik kuram tatmin edici olmaktan uzaktır. Temel şekliyle kuram firmaların, yatırımın finansal karlılığının en yüksek olduğu yerde yatırım yapacağı düşüncesi üzerine kuruludur. Yabancı yatırımla ilgili ilk yaklaşımlar yatırım karlılığını faiz oranlarındaki yerel farklılıklara eş değerde görmektedir. Oysa Dunning'in (1973) de belirttiği gibi: "Portföy yatırımlarından farklı olarak doğrudan yatırım; parasal sermaye dışındaki teknoloji, girişimcilik ve yönetsel uzmanlık gibi faktörlerin de aktarılmasını içerir ve bu faktörlerin kullanımdaki göreli karlılığının ülkelere göre gösterdiği farklardan etkilenir."

Uluslararası yatırım ve üretimi mikro düzeyde açıklayan kuramların çoğu kısmi yaklaşımlardır. John Dunning'in eklektik paradigması (1976[1], 1995) ise uluslararası üretimin farklı boyutlarını birleştirmeyi amaçlayan genel bir çerçevedir. Dunning,

[1] Dunning Eklektik Paradigmasını ilk kez 1976 Haziran tarihinde Stokholm'de düzenlenen Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Yer Seçimi konulu Nobel sempozyumunda sunmuştur.

uluslararası üretimi açıklayan üç genel ve birbiriyle bağlantılı ilkeden söz eder. Uluslararası üretim üç koşul sağlandığında ortaya çıkacaktır:

● Firmanın, diğer ülkelerdeki rakiplerinin sahip olmadığı mülkiyete dayalı avantajlara sahip olması
● Bu avantajların başka firmalara satış ya da kiralama yoluyla kullandırılmayıp firma tarafından içselleştirilmesi
● Kuruluş yerine özgü faktörler nedeniyle faaliyetleri yurt içi yerine denizaşırı piyasalarda sürdürmenin daha karlı hale gelmesi

1.1.1.4. Uluslararası Üretim

Uluslararası üretim, karın maliyet ve hasılat unsurlarına ayrılması ile iki temel kategoride incelenebilir:

● Pazar odaklı üretim
● Arz ya da maliyet odaklı üretim

Doğrudan yabancı yatırım çoğunlukla belli bir coğrafi pazara hizmet etmek amacıyla o pazarda faaliyet gösterme ilkesi üzerine kuruludur (Smith 1981). Üretim firmanın ana ülkede ürettiği ürünle neredeyse aynı olmakla beraber, yerel pazarın bazı gerekleri ve beğenilerine göre yapılmış birtakım modifikasyonlar içerir. Bu tür bir pazar odaklı yatırım, uygulamada ulusal sınırlar ötesine yatay genişlemenin bir çeşidi

olarak ortaya çıkar. Belli bir pazarı uluslararası yabancı yatırım için cazip hale getiren özellikler ise genelde pazar büyüklüğü ya da talebin yapısıdır.

Arz odaklı üretim ise doğal kaynaklara dayalı sektörlerde faaliyet gösteren firmalara özgüdür. Bu tür firmalar faaliyetlerini doğal kaynak arzının bulunduğu coğrafi bölgelerde konuşlandırmak durumundadır. Bu tür yatırımlar genellikle bir dizi bütünleşmiş faaliyetin ilk aşamasını oluşturur ve sonraki aşamalar kaynak arzından daha bağımsız olarak tasarlanabilir. Çoğunlukla üretimin nihai süreçleri pazara yakın bölgelerde gerçekleşir.

Üretim faktörlerinin bileşimi sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Bu açıdan temel kaygılardan biri, her faktörün firmanın maliyet yapısındaki göreli önemidir. Ancak bazen bir faktörün maliyeti toplam maliyetler içinde en büyük paya sahip olmakla beraber coğrafi açıdan farklılık göstermeyebilir. Bu durumda faktörün coğrafi maliyeti sıfırdır. Üretim sürecinde ve taşımacılıkta görülen teknolojik gelişmeler, birçok üretim faktörünün maliyetinde coğrafi konumun önemini ortadan kaldırdığı için, günümüzde işgücü maliyetleri tek coğrafi maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bu durumun temel sebebi ücretlerde, işgücü üretkenliğinde ve işgücünün kontrol edilebilirliğinde görülen farklılıklardır. Önemli bir maliyet boyutu da işgücünün diğer üretim faktörlerine göre çok daha düşük olan coğrafi hareketliliğidir.

Üretim maliyetlerinde görülen küresel farklılıklar, yalnızca maliyet odaklı yatırımlar için değil; pazar odaklı yatırımlar için de büyük bir önem arz eder. Pazar odaklı

yatırımlar söz konusu olduğunda, pazara yakınlık ile maliyetlerdeki coğrafi farklardan kaynaklanan avantajlar arasında bir seçim sorunu ortaya çıkmaktadır. Maliyetlerle ilgili önemli bir sorun da, gelecekte farklı coğrafi bölgelerde üretim maliyetlerinde meydana gelecek değişikliklere ilişkin belirsizliktir.

Dış ticaret ve kuruluş yeri kuramları basit ekonomik-coğrafi ilişkiler ve karar alma süreçleri öngörmekte; gerçek dünya ise çeşitli büyüklükte firmalar arasındaki çok karmaşık ilişkilerden oluşmaktadır. Her iki kuram da değişken ve dinamik küresel sisteme durağan yaklaşımlar getirmektedir. Gerçek dünya aynı zamanda ulusal yönetimler, çokuluslu politik gruplar ile bunların uyguladığı çok çeşitli sektörel ve ticari politikalardan oluşmaktadır. Bu durum ulusal ve bölgesel bağlantılarda önemli kopmalar yaratarak küresel ekonomik sistemin karmaşıklığını artırmaktadır. Ekonomik faaliyetlerdeki küresel kayma ve küresel ekonomik haritanın yeniden biçimlenmesi; firmalar, ulusal yönetimler ve çokuluslu politik grupların yarattığı örgütsel ve kurumsal etkilerle yakından ilgilidir. Bu bağlamda uluslararası yatırım ve üretimin doğasını daha kapsamlı olarak araştırmadan önce küreselleşme sürecinde devletlerin rolünü daha yakından incelemek yararlı olacaktır.

1.1.2. KÜRESELLEŞMEDE DEVLETLERİN ROLÜ

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi dört temel sürecin bir sonucu olarak ele alınabilir:

● Firmaların, özellikle de ulusaşırı/çokuluslu şirketlerin stratejileri

● Devletlerin stratejileri

● Firmalar ve devletler arasındaki karmaşık ve dinamik etkileşim

● Teknolojik değişme

Ulus devletler farklı coğrafi ölçeklerde işlevini sürdüren çeşitli güç ilişkilerinin oluşturduğu bir dünya sisteminin parçasıdırlar. Devlet, çakışan ve genellikle rekabet halinde olan yönetici aktörlerin oluşturduğu karmaşık bir sistemin yalnızca bir parçasını oluşturmaktadır. Kindleberger (1953) bir ekonomik birim olarak devletlerin görevini tamamladığını belirtmiştir. Boyer ve Drache (1996) küreselleşme sonucunda devletin ulusal ekonominin etkili bir yöneticisi olarak konumunun yeniden tanımlandığını ifade etmektedir. Porter (1990,1998) ise rekabetin küreselleşmesiyle devletin rolünün önemsizleşmiş gibi görünmesine karşın durumun bunun tam tersi olduğunu belirtir.

Ulus devletlerin dünya ekonomisindeki rolünün anlaşılmasında devletin iki temel özelliği önem taşır; farklı işletmecilik uygulamalarını barındırma işlevi ve sınırları içinde ya da dışında ekonomik faaliyetleri düzenleme işlevi.

Sosyo-ekonomik çalışmalar göstermiştir ki tüm ekonomik faaliyetler daha geniş bir kültürel yapı ve uygulamalar bütünün parçasıdır. Ulus devletlerin her biri aynı zamanda özgün bir kültüre sahip olduğundan ulusal sınırlar içinde farklılık gösteren iş yapma biçimlerinden (örneğin ekonomik faaliyetlerin düzenleniş biçimi) söz etmek mümkündür. Yerel, ulusal ve uluslararası ekonomik faaliyetleri biçimlendiren yapı ve uygulamalar söz konusu olduğunda kanıtlar ulusal farklılıkların varlığına

işaret etmektedir. Ulusal iş sistemleri (Whitley 1992), diğer bir deyişle ayırt edilebilir ulusal işletme sistemleri; farklı kurumsal çevrelerde ekonomik faaliyetleri düzenlemenin görece başarılı yöntemleri olarak kurumsal hale gelen piyasa hiyerarşi ilişkileri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu ilişkiler hakim sosyal kurumlar tarafından biçimlendirilmektedir. Söz konusu kurumların tutarlılığı, sürekliliği ve ulus devletlerden ayrılan özellikleri; hangi iş sistemlerinin elle tutulur, sistemle bütünleşik ve ulusal anlamda farklılaşmış hale geleceğini de belirlemektedir. Temel sosyal kurumlar ayırt edilebilir ve sağlam yapılar oluşturmaya ne kadar yatkınsa ortaya çıkan iş sistemleri de o kadar farklı ve çeşitli olacaktır.

Whitley (1992, 1999, 2000) belirli bir ulus devlet ile ulusal iş sistemi arasında doğrudan bir ilişki kurmamakla beraber; tek tek ülkeler ya da ülke grupları arasında ulusal ve kültürel eğilimler bakımından farklılaşma görüldüğünü savunmaktadır. En önemli bulgularından biri Asya ekonomilerinin, "Asya mucizesi" anlayışının önerdiğinden farklı bir biçimde homojenlikten uzak oluşudur.

Ulusal farklılıkların önemine getirilen yorumlardan biri de, bunların bir ülkenin ekonomik rekabet gücünü belirlediğidir. Bu yaklaşımın öncüsü Michael Porter (1990); ulusal ekonomik yapılar, değerler, kültürler, kurumlar ve ulusların geçmişleri arasındaki farkların rekabet gücüne azımsanamayacak bir katkısı olduğunu savunur. Küreselleşme ulus-devleti sanıldığı gibi önemsizleştirmez, aksine daha önemli hale getirir. Rekabetçi olmayan yurt içi firmalar ve sektörleri korumak bakımından uluslar -rekabet avantajını sağlayan yeteneklerin ve teknolojinin kaynağı olarak- giderek önem kazanmaktadır. Porter' a göre ulus-devletlerin sahip oldukları belli özellikler

ve koşullar bütünü bu ülkelerdeki firmaların rekabetçi güçleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Porter bunu bir "elmas" şemasıyla açıklar. Bu modelde dört temel değişken çift taraflı etkilerle birbirine bağlanmakta; her bir değişkenin etkisi diğerlerinin durumunu belirlemektedir. Bu değişkenler ise faktör koşulları, talep koşulları, bağlantılı ya da tamamlayıcı sektörler, firma stratejisi/yapısı/rekabetidir. Porter ayrıca temel değişkenler değil, yalnızca dış etkiler olarak gördüğü iki önemli bileşen daha tanımlar: Şans faktörü ve hükümetler. Porter'ın vurguladığı önemli bir nokta da, başarılı firmalar hatta endüstrilerin belirli coğrafi bölgelerde yoğunlaşmasıdır. Bu durumun nedeni Porter'a göre elmasın farklı bileşenlerinin etkisinin coğrafi yakınlık sayesinde artmasıdır. Dolayısıyla yakınlık birbirinden bağımsız etkileri bir sistem haline getirmektedir.

Porter'ın yaklaşımına getirilen önemli bir eleştiri işletme faaliyetlerinin ulusaşırılaşması olgusunun gözden kaçırıldığıdır. Ulusaşırı işletmelerin teknolojik ve örgütsel varlıkları üzerinde yabancı ülkelerin koşullarının da etkili olduğu ve bu etkilerin sözü edilen işletmelerin bağlı olduğu ana ülkelere de taşındığı yönünde kanıtlar mevcuttur. Bu durum ulusaşırı şirketlerin de elmas sistemine ek bir değişken olarak katılması fikrine yol açmıştır.

Porter'ın modelinin yarattığı sorulardan biri devletlerin de firmalar gibi rekabet halinde olup olmadıklarıdır. Devletlerin en önemli amaçlarından biri toplumun refahını maksimize etmektir. Bütünleşik bir küresel ekonomide uluslar bu amacı gerçekleştirmek için rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Devletler, uluslararası ticaretten doğan kazançlardan mümkün olan en büyük payı alabilmek amacıyla

rekabet ederler. Ulusal üretim potansiyellerini artırarak ve uluslararası rekabette konumlarını iyileştirmek için üretken yatırımları cezbetmeye çalışırlar. Bu geleneksel düşünceye karşı Paul Krugman (2006) şu savları öne sürmüştür:

● Ülkeler firmalardan farklı olarak istenen ekonomik performansı gösteremediklerinde yok olmazlar.
● Uluslararası ticaret sıfır kazançlı bir oyun değildir. Ülkelerin dış ticaretten elde ettiği kazançlar birbiri aleyhine değildir. Bir ülke diğeri için hem aynı endüstride faaliyet gösteren büyük bir rakip hem de önemli bir ihraç pazarı ve ithalat tedarikçisi olabilir.
● Görgül bulgular devletlerin rekabet etmesi kavramını destekler nitelikte değildir.

Krugman devletlerarası rekabet kavramını aldatıcı ve tehlikeli bulmaktadır. Krugman'a göre rekabet kavramı temelinde düşünmek; (sözde) ulusal rekabet konumunu iyileştirmek için ulusal kaynakların israfına neden olabilir, korumacılık ve dış ticaret savaşlarına neden olabilir ve son olarak kötü kamu yönetimiyle sonuçlanabilir.

Ülkelerin temel politik duruşlarını belirleyen ortak bazı kavramlardan söz etmek, devletlerin ekonomilerinin işleyişinde üstlendikleri rolü anlamak açısından önemlidir. Bir ülkenin politika karmasını etkileyen temel unsurlar şunlardır(Dicken 2003:179):

● Ülkenin politik ve kültürel yapısı, kurumlar ve çıkar gruplarının gücü

● Ulusal ekonominin, özellikle yurt içi pazarın büyüklüğü

● Ülkenin dünya ekonomisindeki göreli konumu -ekonomik gelişmişlik ve endüstrileşme düzeyi

● Ülkenin fiziksel ve beşeri kaynak donanımı

Bu unsurlar bir ülkenin dış ticarete vereceği önemi ve dış ticarete katılmada ne kadar istekli olacağını belirlemektedir. Ülkenin dış ticaret ve yabancı yatırıma ne kadar bağımlı olduğu bu unsurlardan büyük ölçüde etkilenmektedir.

Ulusal ekonomi politikalarını sınıflandıran ideal bir çerçeve oluşturmak gerekirse dört temel sistemden söz edilebilir (Whitley 1992) :

● Pazar odaklı ideolojik devlet

● Plan odaklı ideolojik devlet

● Pazar odaklı düzenleyici devlet

● Plan odaklı kalkınmacı devlet

Günümüzde hakim politik-ekonomik modeller pazar odaklı düzenleyici ve plan odaklı kalkınmacı modellerdir. Pazar odaklı ideolojik devlet, 80'lerde ortaya çıkan ekonomik ve sosyal politikaları temel almaktadır. Bu devletler politikalarını rekabetçi kapitalizme geçişle ortaya çıkan ideolojik dogmalara göre biçimlendirir. Plan odaklı ideolojik devlet ise ekonomik birimlerin çoğu ya da tümünün mülkiyeti ve kontrolünü elinde bulundurur. Kaynak dağılımı ve yatırım kararları devlet tarafından alınır. Servet ve gelir dağılımı devlet tarafından kontrol edilir. Politikalar

ideolojik dogmalar tarafından biçimlendirilir. Pazar odaklı düzenleyici devlet, ekonomik rekabeti düzenleyen genel kuralları koyar ancak yatırım, üretim ve dağıtım kararlarını özel sektör ve piyasa dengelerine bırakır. Devletin açık sektörel politikaları bulunmamaktadır. Plan odaklı kalkınmacı devlet, sektörel politikalara büyük öncelik tanır. Ekonomiye stratejik ya da hedef odaklı bir yaklaşım söz konusudur. Ekonomiye özel sektör hakim olmakla beraber, devlet açık biçimde sosyal ve ekonomik hedefler koyarak ulusal rekabet gücünü artıracak bir yapı oluşturmayı amaçlar. Pazar odaklı düzenleyici devlet ekonomik istikrarı korumayı hedeflerken; plan odaklı kalkınmacı devlet ekonomik gelişmeye öncelik tanımaktadır.

Ulus-devletler, sınırları içindeki ekonomik faaliyetleri ve yatırımları kontrol etmek ve canlandırmak, uluslararası düzeyde ticaret ve yatırımın akışı ile bileşimini etkilemek gibi amaçlara ulaşmak için geniş bir düzenleyici araçlar setine sahiptir. Bunlardan en önemlileri olan dış ticaret, yabancı yatırım ve endüstri politikaları genelde ayrı ayrı değerlendirilmekle beraber birbiriyle çakışır niteliktedir.

1.1.2.1. Dış Ticaret Politikaları

Genel olarak ülkelerin ihracat politikaları teşvik edici, ithalat politikaları ise kısıtlayıcı niteliktedir. İthalata ilişkin politikalar genelde iki kategoride incelenmektedir:

- Tarifeler

● Tarife dışı engeller

Tarifeler temelde ithal ürünlerin fiyatını yerli tüketici için artıran ve daha az rekabetçi hale getiren vergilerdir. Genelde ürünler ne kadar çok işlenmişse tarifeler de o kadar artmaktadır. Bu uygulamanın amacı yurt içi üreticileri korurken endüstriyel hammadde ithalatına izin vermektir.

1970'lerden bugüne uzanan süreçte tarife dışı engeller giderek tarifelerin önüne geçmiş ve "yeni korumacılık" anlayışının temelini oluşturmuştur. En sık rastlanan tarife dışı engel ithalat kotasıdır. Bazı durumlarda kotalar piyasa düzenleyici anlaşmalar ya da gönüllü ihracat sınırlamaları gibi adlar altında ortaya çıkmaktadır. Tarife dışı engeller; görünür ve politik uzlaşmalara dayalı kısıtlamalar ile yasalarca belirlenmiş ancak korumacı enstrümanlar olarak kötüye kullanılabilecek kurallar olarak ikiye ayrılır.

Dış ticaret politikaları uluslararası kurumsal bir çerçeve içinde belirlenmiş olmaları bakımından benzersizdir. Bu kurumsal çerçevelerin en önemlilerinden biri, II. Dünya Savaşı sonrasında dünya ekonomisini biçimlendiren üç temel unsur arasında yer alan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşmasıdır (GATT). 1960'ların ortalarına kadar GATT'ın en önemli önceliğini gelişmiş ülkeler arasındaki ticaretin düzenlenmesi oluşturmuştur. Gelişmekte olan ülkelerin itirazlarıyla kurulan Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) bu ülkelerin ticari çıkarlarını koruma amacıyla devreye girmiştir. 1995'te ise bir uluslararası ticaret örgütü yaratma hedefi nihayet gerçekleştirilerek Dünya Ticaret Örgütü (WTO)

kurulmuştur. WTO uluslararası ticaretin düzenlenmesinde sonuç odaklı değil kural odaklı bir yaklaşım ortaya koymaktadır. WTO'nun temel amacı dış ticarette ayrımcılığın önlenmesidir. Bu anlamda iki temel ilke ortaya konmaktadır. Bunlardan birincisi, iki ülke arasında alınan ticari kararların tüm diğer ülkelere uygulanması anlamına gelen "en çok gözetilen ulus" ilkesi; ikincisi ise ithal edilen yabancı malların yerliler ile aynı işlemlere tabi olmasını içeren "ulusal muamele" ilkesidir.

1.1.2.2. Yabancı Yatırım Politikaları

Gelişmiş piyasa ekonomilerinin yabancı yatırıma ilişkin tavrı genelde gelişmekte olan ülkelere göre daha az sınırlayıcıdır. Yabancı yatırıma ilişkin ulusal politikaların çoğu iç yatırımın düzenlenmesiyle ilgilidir. İç yatırım politikaları dört ana kategoride incelenebilir. Birinci kategori yabancı firmaların ulusal ekonomiye girişiyle, ikinci kategori yabancı firmaların faaliyetleri ile ilgili sınırlamaları içerir. Üçüncü politika seti kurumsal karlar ve sermaye transferiyle ilgili sınırlamalardan oluşur. Dördüncü grup politikalar ise iç yatırımın canlandırılmasıyla ilgilidir.

Tarihsel olarak, dolaylı yabancı yatırıma ilişkin düzenlemeler her ülkede farklılık gösterirken; doğrudan yabancı yatırım konusunda ülkeler arasında liberalleşme yönünde bir yakınsama görülmektedir. Daha açık yatırım politikalarına doğru gözlenen bu eğilim kendini, doğrudan yabancı yatırım girişi üzerindeki düzenleyici engellerin gevşetilmesi ya da kaldırılması biçiminde ortaya koymaktadır.

1.1.2.3. Endüstriyel Politikalar

Devletlerin özel sektör firmalarına sunduğu çeşitli finansal ve mali teşvikler mevcuttur. Hükümetler belli bir alanda yapılacak üretken yatırımların tümü ya da bir kısmı için kredi verebilir. Diğer bir teşvik vergi avantajlarıdır. Devletler ayrıca istihdam ve işgücü politikaları yoluyla da sınırları içindeki faaliyetlere etki edebilirler. Devlet aynı zamanda bir ekonomide üretilen mal ve hizmetlerin en büyük müşterisi konumundadır. Büyük kontratlar imzalamakla ya da bunlardan çekilmekle özel sektör girişimleri ve istihdam üzerinde önemli etkiler yaratacaktır.

1.1.2.4. Uluslararası Ekonomik Bütünleşme: Bölgesel Ekonomik Bloklar

Bölgesel ekonomik blokların temel varlık sebebi dış ticarettir. Politik uzlaşmalara dayalı bölgesel ekonomik bloklar dört ana başlık altında incelenebilir:

● Serbest ticaret bölgeleri: Üye devletler arasında ticari kısıtlamalar kaldırılır, ancak üye olmayan devletlere karşı her bir devlet kendi dış politikasını sürdürür.
● Gümrük birlikleri: Üye devletler hem birbirleriyle bir dış ticaret anlaşması yaparlar; hem de üye olmayan devletlere karşı ortak bir dış ticaret politikası belirlerler.
● Ortak pazarlar: Üye ülkeler arasında serbest ticaret ve ortak bir dış ticaret politikasına ek olarak üretim faktörlerinin serbest dolaşımı anlayışı benimsenir.
● Ekonomik birlikler: Diğer kararlara ek olarak ekonomi politikaları da uyumlu hale getirilir. Bu aşama tam politik bütünleşmeden önceki son aşamadır.

Bölgesel ticari bloklar doğaları gereği ayrımcıdırlar. Ancak GATT'ın ayrımcılığı önleme ilkesine aykırı olan bu durum, yine GATT tarafından belli koşullarda serbest bırakılmıştır.

Bölgesel ticari blokların dış ticarete etkilerinin klasik analizi iki karşıt sonuca odaklanmaktadır. Bunlardan birincisi, blok oluşumuyla ortaya çıkan ve bir dış ticaret ortağının yerini bir başkasının almasını içeren ticaret saptırma etkisi; ikincisi ise yurt içi üretimin yerini dış ticaretin alması ya da blokta büyümeyle beraber görülen dış ticarette artış anlamında ticaret yaratma etkisidir.

Küreselleşmeyle beraber gözlenen eğilim; üretim, ticaret ve yatırımın üç mega bölgede toplanması biçimindedir. Bu bölgeler Kuzey Amerika, Avrupa ve Güneydoğu Asya'dır.

Temeli 1957'de atılan Avrupa Birliği (EU) bölgesel ekonomik bloklar arasında en gelişmiş ve yapısal açıdan en karmaşık olanıdır. Tek bir Avrupa pazarı oluşturmayı amaçlayan birlik; bu doğrultuda fiziksel, teknik ve mali engelleri kaldırmayı öngörür. Bunların yanı sıra finansal liberalizasyon ve deregülasyon hedeflenmiştir. Maastricht Kriterleri ile beraber tam bir ekonomik birlik yolunda daha kapsamlı politik hedefler ortaya konmuştur. Maastricht ile birlikte Avrupa Birliği'nde tek bir para birimi ve parasal sistem benimsenmesi için gerekli mekanizmalar devreye girmiştir.

1994'te devreye giren ve 10 yıllık bir süre içinde ABD, Kanada ve Meksika arasındaki dış ticaret ve yatırım kısıtlamalarının çoğunu kaldırmak amacıyla yapılan

Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA), ortak bir dış ticaret politikası öngörmediği için bir gümrük birliği değildir. Bu anlamda Avrupa Birliği'nin bütünleşik yapısından tümüyle uzaktır.

1989'da Avustralya'nın girişimiyle kurulan 18 üyeli Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği Forumu (APEC) büyük bir uluslararası çeşitlilik göstermektedir. Üye ülkeler arasında serbest ticaret ve yatırımı mümkün kılmayı amaçlayan topluluk, bu doğrultuda bölgeselciliğe karşı bir duruş sergilemektedir. Mevcut haliyle gevşek bir ülkeler topluluğu görünümündeki APEC; Avrupa Birliği, hatta NAFTA kadar önemli bir bölgesel ekonomik blok olmaktan uzaktır.

1.1.2.5. Uluslararası Politik Farklar

Uluslararası ekonomik faaliyetin ülkelere göre değişen niteliğinin anlaşılabilmesi için özellikle ülkelerin tarihsel gelişimleri ve bunun biçimlendirdiği politik yapıları ayrıştırılmalıdır. Söz konusu politik yapıların gösterdiği ayrıştırılabilir özellikler bakımından dört temel ülke grubu tanımlamak mümkündür. Bunlar; Avrupa ve ABD, Japonya, Doğu ve Güneydoğu Asya ve Latin Amerika'dır (Dicken 2003).

Avrupa ve ABD

Avrupa ülkeleri içinde en açık biçimde gözlemlenebilen endüstriyel devlet politikası Fransa'ya aittir. Bu durum 17. yüzyıla kadar giden güçlü devlet müdahalesi geleneğinin yansımasıdır. Fransız endüstriyel devlet politikasının en temel

bileşenlerinden biri öncü sektörlerde ulusal şampiyonlar seçme ve destekleme anlayışıdır. Devlet; büyük ölçekli işletmeleri satın alma, belirli sektörlerde büyük yatırımlar yapma, satın alma politikaları ve finans sektörü üzerinde kontrol kurma yoluyla ulusal endüstriyel yapıya önemli müdahalelerde bulunmaktadır.

Federal devlet yapısıyla Almanya, Kıta Avrupası ülkeleri arasında merkezi endüstriyel politikaların en önemli istisnasını oluşturmaktadır. Almanya örneğinde federal devlet, hedeflerine ulaşmak için aktif endüstriyel müdahalelere başvurur. Vergi avantajları, krediler, faiz indirimleri, ödenekler gibi teşviklerle piyasa mekanizmalarına geçici müdahalelerde bulunarak kaynak dağılımını belirlemek, zaman içinde meşru endüstri politikası araçları arasında görülmeye başlamıştır.

Kıta Avrupası ülkeleriyle kıyaslandığında İngiltere'nin endüstriyel politikasının ancak istikrarsız olduğu söylenebilir. İngiliz endüstriyel sisteminin devlet ve özel sektörü bir arada tutan bağlantılardan ve kurumlar arasında uyumdan yoksun olduğu görülmektedir. Tüm Avrupa ülkelerinde görülen ortak bir nokta ise bazı coğrafi bölgelerin desteklenmesini içeren bölgesel politikalardır.

Avrupa bölgesel ve ulusal endüstri politikalarının şekillenmesinde uluslararası yatırımın hareketliliği giderek daha etkili hale gelmektedir. Avrupa ülkeleri genel olarak yabancı yatırımları ülkelerine çekme yönünde çaba göstermekle beraber söz konusu yatırımları kısıtlayan bazı performans ölçütleri belirleme uygulamaları da yaygınlaşmaktadır.

80’lerle birlikte Avrupa’daki tüm ulus-devletler doğrudan yatırımcı konumlarını terk etmeye başlamışlardır. Mülkiyeti devlete ait olan birçok girişim hızla özelleştirilmiştir. Bazı anahtar sektörler deregülasyon yoluyla rekabete açılmıştır.

Diğer yanda ABD’nin ekonomi politikaları, yurt içi ekonominin büyüklüğü ve zenginliğinin birer yansıması olmanın yanı sıra; federal devletin özel sektöre müdahale etmemesi anlayışının da sonucudur. Devletin özel sektörde üstlendiği rol tümüyle rekabetin devamlılığını sağlamayı amaçlayan düzenleyici bir roldür. Bu bakımdan ABD “pazar odaklı düzenleyici devlet” tanımına uymaktadır. Ekonomi politikalarının temel amacı özel sektör kurumlarının gelişmesine olanak sağlayacak uygun yatırım ortamının yaratılmasıdır. Yabancı yatırım karşısındaki federal tutum aşırı liberal olmakla beraber yatırımları cezbetme amacı taşımamaktadır. Ancak tüm eyaletler ve yerel hükümetler yabancı yatırımları teşvike yönelik bütçelere sahiptir. ABD’nin uluslararası ticaret politikası savaş sonrası dönemde artan liberalleşme ve tarife indirimleriyle biçimlenmiştir. Dünya ekonomisindeki güçlü konumuna koşut olarak serbest ticaretin önemli bir savunucusu olan ABD, diğer yanda bazı ekonomik çıkarları korumak amacıyla tarifeler ve tarife dışı engelleri kullanmaktan çekinmemiştir. Özellikle tarife dışı engellerle kendini gösteren yeni korumacılık anlayışı stratejik ticaret politikalarıyla eşzamanlı olarak ortaya çıkmıştır. ABD’nin stratejik “ticaret” politikası yalnızca dar anlamda ticaretle sınırlı olmayıp, endüstri ve doğrudan yabancı yatırım politikalarını da kapsamakta; bu anlamda plan odaklı kalkınmacı sistemden izler taşımaktadır. Önceden “serbest ticaret” üzerine yapılan vurgu zaman içinde “adil ticaret”e doğru kaymıştır. ABD’nin stratejik ticaret

politikaları ardında yatan mantık, mükemmel olmayan piyasa işleyişi karşısında devletlerin yurt içi firmalar lehine müdahalelerde bulunmasıdır.

Japonya

Batı ve özellikle Anglo-Sakson uygarlıkları ile belirgin farklar gösteren önemli bir ekonomik aktör Japonya'dır. Japonya'nın temel farkı devletin üstlendiği aktif ekonomik rolle ilgilidir. Batı uygarlıklarında bu rol, genelde özel sektörün ekonomik ve sosyal başarısızlıklarını gidermek biçimindeyken; Japon geleneksel anlayışında endüstriyel politikayı doğrudan biçimlendirmek ve uygulamaktır. Japon iş dünyası ve hükümet organları arasında, eşgüdümlü ulusal kalkınmanın önemi ve bu hedefe ulaşmada devlet müdahalesinin gerekliliği konusunda görüş birliği vardır. Japon hükümeti özel sektöre aşırı müdahalelerde bulunmakta; ancak bunu özel sektörün de rızasıyla, meşru piyasa mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Japonya'da ulusal ekonomik kalkınma konusunda hakim çıkar grupları arasındaki görüş birliği, Japon kültürel ve kurumsal yapısının da temel özelliklerinden biridir.

Savaş sonrası Japon ekonomi politikası güçlü biçimde merkantilisttir. Japon ekonomisinin teknolojik yeniden yapılanması; yabancı teknolojilerin satın alınması ya da lisans sözleşmeleriyle elde edilmesi temeline dayanır. Yabancı firmalar Japonya'da faaliyet göstermekle beraber göreli olarak düşük öneme sahiptirler. Japon denizaşırı yatırımları ise 1970'ler ve 80'lerde çok önemli bir oranda artmıştır. Denizaşırı yatırımların Japon endüstriyel politikalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmesi, dış koşullardaki iki temel değişmeyle birlikte görülür. Bunlardan birincisi,

Kuzey Amerika ve Avrupa'nın artan korumacı önlemleri; ikincisi ise Japon yeninin değerindeki ani ve büyük artış, "endaka"dır. Böylece 90'lar boyunca Japonya yüksek değerli kur, korumacı ticari engeller ve yurt içi ekonomide derin bir resesyonla savaşmak zorunda kalmıştır. Savaş sonrası dönemde, büyük ve kapsamlı müdahaleler yerini daha seçici politikalara bırakmıştır. Buna rağmen Japonya kalkınmacı devlet konumunu terk etmemiştir. Japon ekonomisi yoğun yurt içi rekabeti teşvik eden kontrollü bir pazar ekonomisi olarak görülmektedir.

Doğu ve Güneydoğu Asya ile Latin Amerika'da Yeni Endüstrileşen Ekonomiler

Bu ekonomiler genelde birlikte gruplandırılmalarına rağmen; kültürel, sosyal, politik yapıları, doğal kaynak donanımları, coğrafi ve nüfus büyüklükleri bakımından çok ciddi farklılıklar göstermektedir. Yine de söz konusu ekonomilerin hepsi, ekonomik gelişmelerinde merkezi devletin rolü bakımından benzer özelliklere sahiptir. Bu ekonomilerin istisnasız her biri, piyasa işleyişine devlet müdahalesinin yoğun biçimde görüldüğü kalkınmacı devletlerdir. Bununla beraber, yeni endüstrileşen ülkelerin her biri için devlet müdahalesinin derecesi ve biçimi birbirinden farklıdır. Bazı ülkelerde üretimde kamu mülkiyeti önemli boyutlardayken diğerlerinde düşüktür. Kimi ülkeler için temel politik vurgu doğrudan yabancı yatırımın cezbedilmesi üzerindeyken diğerleri yurt içi firmaları korumaya öncelik verir.

Genel olarak gelişmekte olan ülkeler üç temel stratejiden birini veya birkaçını izlemektedir (Walton 1987):

● Yurt içi ürünlerin ihracı

● İthal ikameci endüstrileşme

● İhracat odaklı endüstrileşme

Bu stratejilerden hangilerinin izleneceği; ekonominin kaynak donanımı, büyüklüğü, uluslararası konumu ve ulusal devletin tutumları tarafından belirlenmektedir. Yurt içi ürünlerin ihracatı aşamasının ötesindeki endüstrileşmenin izlediği yol, genelde ithal ikamecilik sürecini takip eden ihraç odaklı endüstrileşme biçimindedir. 1920'ler ile 30'lar boyunca ve ardından 1945 sonrasında; gelişmekte olan ekonomilerin yeni ortaya çıkan endüstrileri, gelişmiş ülkelerden yapılan ithalatla rekabet edemeyerek yok olma tehlikesiyle karşılaşmıştır. Bunun sonucu olarak birçok ülke açıkça ithal ikamecilik politikası benimsemiş, seçilen sektörlerde tarifeler uygulanmıştır.

Kuramsal olarak ithal ikameci süreç birbirini takip eden üç aşamadan oluşur. Birinci aşamada, yurt içi tüketim mallarına ilişkin ağır korumacı önlemler görülür. Daha sonra bu önlemler sırayla ara-mallar üretimi ve sermaye malları üretimi üzerine yoğunlaşır. Ancak birçok ekonomi tüketici malları aşamasının ötesine geçememiştir. İthal ikameci süreçlerin istenen endüstrileşme düzeyiyle sonuçlanmaması çoğu ülkeyi ihracat odaklı dışa dönük endüstrileşme stratejilerine yöneltmiştir. İhraç odaklı endüstriye geçişe olanak tanıyan en önemli etmenler; dünya ticaretinin 60'lardaki hızlı büyüme ve liberalleşmesi, taşıma ve iletişim teknolojilerinin coğrafi uzaklıkları azaltan etkisi, ulusaşırı şirketlerin yaygınlaşması ve bunların faaliyetleri için düşük maliyetli bölge arayışlarıdır. İhraç odaklı süreçlerin en önemli itici gücü ise kuşkusuz gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz, esnek ve örgütlenmemiş işgücüdür.

İhraç Ürünleri İşleme Bölgeleri

Bu bölgeler coğrafi bakımdan ayrı ve göreli olarak küçük, ihraç odaklı endüstrileri cazip yatırım ve ticaret koşullarıyla kendine çekmeyi amaçlayan alanlardır. Bu bölgelerin en önemli özelliği, daha sonra vergiden muaf olarak ihraç edilecek ürünlerin üretiminde gerekli ara malların ithalatına olanak sağlamalarıdır. Serbest ticaret bölgelerinden farklı olarak bu bölgeler; yalnızca depolama ve nakliyenin değil, üretimin de gerçekleştiği alanlardır. Bu bölgelere ithal edilen birtakım hammadde ve bileşenlerin burada ihracat için işlenmesi ve montajı söz konusudur. Hong Kong ve Singapur, ihraç ürünü işleme faaliyetlerinin belli endüstriyel alanlarda yoğunlaştığı serbest bölgelerdir. Bu tür bir yoğunlaşmanın görüldüğü diğer ülkeler Tayvan, Malezya, Güney Kore ve Filipinlerdir.

Güney Kore

Yeni endüstrileşen ülkeler arasındaki farkların anlaşılması için, bunlar arasında öne çıkan bazılarının incelenmesinde fayda vardır. Bu ülkelerden Güney Kore, birçok geç endüstrileşen ülkeden farklı olarak özel sektör firmalarına devlet tarafından uygulanan güçlü disiplinle öne çıkmaktadır. Devlet az sayıda çok büyük ölçekli firmanın gelişmesinde aktif rol oynamıştır. Faaliyetleri yüksek oranda çeşitlendirilmiş bu firma yapısı Japonya'daki benzer yapılardan ödünç alınmıştır. Söz konusu firmaların varlığıyla Kore ekonomisi oligopolistik bir yapıya bürünmüş, küçük ve orta ölçekli firmalar gelişememiştir. Finansal sistemi de kontrol eden Kore hükümeti, büyük şirketler lehine kredilendirme politikaları aracılığıyla devlet ve bu şirketler arasında sıkı ve uzun vadeli bağlar kurmuştur. Lider Asya ekonomileri

arasında ülkeye gelen yabancı yatırımlara karşı en ağır önlemleri almasıyla dikkat çeken Güney Kore böylece güçlü bir yurt içi ekonomi kurmuş, ancak modern teknolojilere ulaşma ihtiyacının da etkisiyle 80'lerden itibaren ekonomi politikasını liberalleştirme eğilimi göstermiştir.

Tayvan

Kore gibi bir Japon sömürgesi olan ve uzun süre varlığını Japon ekonomisiyle sıkı biçimde bütünleşmiş olarak sürdüren Tayvan da Kore'yle benzer şekilde otoriter kurumsalcı bir devlettir. Tayvan'ın gelişiminde özel önem taşıyan bir olgu, kamu mülkiyeti yoluyla üretime doğrudan yoğun müdahalelerde bulunmasıdır. 1960-70 arası dönemde Tayvan, yeni ihraç sektörleri kurarken ithal ikameciliğini de sürdürdüğü ikili bir kalkınma stratejisi benimsemiştir. Yabancı yatırım konusunda Kore kadar katı olmayan Tayvan, 1970'lerden itibaren yabancı firmaları emek yoğun sektörlerden uzaklaştırıp diğer sektörlere yöneltme politikası izlemiştir. Tayvan ekonomisi gücünü küçük ve orta ölçekli firmaların sağladığı beşeri sermaye ve devletin bebek endüstrilere beşeri sermayeyi geliştirme yönünde sunduğu teşviklerden almaktadır.

Singapur

Kore ve Tayvan'a benzer şekilde Singapur da uzun yıllar varlığını sömürge olarak (İngiliz sistemi içinde) sürdürmüştür. Ancak Singapur'un sömürge konumu diğer iki ülkeye göre daha bağımsızdır. 1965'deki tam bağımsızlığından itibaren Singapur;

ihraç odaklı, emek yoğun üretim stratejisi benimsemiştir. Bu ihraç odaklılığın nedeni hem yeterli yurt içi pazar büyüklüğüne hem de gerekli doğal kaynaklara sahip olmamasıdır. Singapur'un ihraç odaklı politikaları yabancı yatırımları cezbetmeye yönelik stratejilerle desteklenmiştir. Bunun sonucunda Singapur ekonomisi yabancı firmaların hakimiyetine girmiştir. 1970'lerin ikinci yarısından itibaren hükümet, endüstrileşme stratejisini gözden geçirmesi gerektiğine ikna olarak ülkenin teknoloji ve beceri seviyesini artırma yolunda adımlar atmaya başlamıştır. Niteliksiz işgücü kullanan montaj sektörlerinden daha üst seviyelere doğru istenen geçişi sağlayabilmek için, ücretlerin artmasına izin verilmiş ve yoğun eğitim programlarıyla Ar-Ge çalışmalarına destek olunmuştur. Singapur ekonomisi kendine üretim sektöründen hizmet sektörüne doğru yeni bir yön çizmiştir. Yüksek kaliteli fiziksel ve beşeri sermaye yapısına sahip oluşu ve stratejik coğrafi konumu gibi özellikleriyle Singapur kendini küresel bir iş merkezi olarak sunmaktadır.

Çin

Kontrollü bir kumanda ekonomisi olarak Çin, uzun bir dönem boyunca kendini dünya ekonomisinden ayırdıktan sonra Asya ekonomileri arasında çok önemli bir küresel ve bölgesel aktör olarak yeniden ortaya çıkmıştır. Yıllar süren kendine yeterli ekonomi politikaları 1979'da yerini kontrollü dış ticaret ve iç yatırım stratejilerine bırakmıştır. Bu açılma politikası özellikle coğrafi etkileri bakımından önemlidir. Doğrudan yabancı yatırımlar özel ekonomik bölgelere yönlendirilmiş, bu bölgelerde yatırımcılara birtakım teşvikler sunulmuştur.

Meksika

Ulusal endüstrileşme politikalarının son örneği; 1982 krizinden sonra büyük siyasi, sosyal ve ekonomik değişimlerden geçen Meksika'dır. 1929'dan itibaren neredeyse 60 yıl boyunca Meksika'nın hakim endüstrileşme politikası ithal ikamecilik olmuştur. 80'lerin ikinci yarısından itibaren, ekonominin belli alanlarında deregülasyon ve kamu mülkiyetindeki işletmelerin özelleştirilmesi biçiminde bir liberalleşme programı uygulamaya konmuştur. Büyük yurt içi reformlar ve ekonominin dışa açılması, spekülatif yabancı sermayeyi hızla ülkeye çekerek yerel para biriminin değerini sürdürülebilir olmayan seviyelere çekmiştir. Bu durum Aralık 1994'te büyük bir devalüasyonla sonuçlanmıştır. Meksika ekonomisinin yüksek dışa bağımlılık düzeyi, sermaye malları ithalatına olan bağımlılığı ve yabancı lisans, uzmanlık ve bilgi akışlarına olan ihtiyacı; endüstriyel gelişiminin önünde ciddi bir engel oluşturmuştur (Dicken 1998).

1.1.3. TEKNOLOJİ VE EKONOMİK DÖNÜŞÜM

Kapitalizmin devamlılığı; yeni tüketici malları, üretim ve taşımacılıkta yeni yöntemler, yeni pazarlar ve yeni endüstriyel örgütlenmelerin ortaya çıkışına bağlıdır. Teknolojik gelişme ekonominin dönüşümünde temel bir etmen olarak kapitalizmin de itici gücünü oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler belirli yerlerde ortaya çıkmakla beraber bu yerlere bağlı kalmazlar. Mevcut koşullarda yenilikler hızla yayılmaktadır. Ancak bu durum mesafelerin ortadan kalktığı ve coğrafyanın tamamen önemini kaybettiği anlamına gelmez. Aksine bilgi üretme konusunda

belirgin coğrafi etkiler ve inovasyon faaliyetlerinin coğrafi açıdan yoğunlaşması söz konusudur.

Teknoloji; ekonomik faaliyetlerin uluslararasılaşması ve küreselleşmesinin altında yatan en önemli unsurlardan biridir. Enformasyon teknolojileri ve iletişimdeki yenilikler ile bunların ulusaşırı şirketler aracılığıyla meydana getirdiği ekonomik dönüşüm küreselleşmenin en önemli ayağını oluşturmaktadır (Ietto-Gillies 2002). Öte yandan böyle bir bakış açısının getireceği teknolojik determinizmden uzak durulmalıdır. Teknoloji tek başına belirli bir değişim türünü ortaya çıkarmaz; değişime altyapı oluşturur ve değişimi mümkün kılar.

1.1.3.1. Teknolojik Değişimin Genel Özellikleri

Teknolojik değişim bir öğrenme biçimi ve sosyal süreçtir. Teknoloji bağımsız ve kendi iradesi olan bir varlık değildir: Bireyler, örgütler ve toplumlar tarafından yaratılır ve benimsenir, dolayısıyla sosyal ve ekonomik koşullara bağlı olarak biçimlenir. Freeman ve Perez (1988) dört ana teknolojik değişim türü tanımlamıştır:

- Aşamalı yenilikler
- Radikal yenilikler
- Teknoloji sisteminde değişiklikler
- Tekno-ekonomik paradigmada değişiklikler

Genellikle Rus iktisatçı Kondratiev'le (1935,1984) anılan, küresel ekonomik gelişmenin yaklaşık 50'şer yıllık süreleri kapsayan ve birbirini takip eden uzun dalgalar halinde gerçekleştiğini savunan anlayış, teknolojik değişime ilişkin önemli yaklaşımlardan biridir. K-dalgaları olarak adlandırılan söz konusu zaman dilimlerinin her biri dört aşamadan oluşur: yükselme, gerileme, bunalım ve iyileşme. Her bir dalga, önemli teknolojiler ve bunlar etrafında kümelenen üretim, dağıtım ya da örgütlenme alanındaki yeniliklerden oluşmaktadır. Teknolojinin yenilik yaratma aracılığıyla yayılımı ekonomi ve istihdamda iyileşmeyi tetikler, ancak teknoloji tek başına ekonomik büyüme yeterli etkiyi yaratamaz. Demografik, sosyal, endüstriyel, finansal ve diğer koşulların da uygun olması gerekir. Teknolojik gelişmeyle artan talep belirli bir noktada çözülmeye başlayacak ya da firmaların elde edeceği kar, yoğun rekabet sonucu ortadan kalkacaktır. Böylece yeni yatırım oranı düşecek, firmalar faaliyetlerini yeniden yapılandıracaklardır. İstihdam da bu noktada düşecektir. Uzun dalga yaklaşımının temel varsayımı dalganın dip noktasına ulaşıldıktan sonra ekonomik faaliyetin yeniden canlanacağıdır. Anahtar teknolojik gelişmeler temelinde yeni bir dalga ve yeni yatırım fırsatları ortaya çıkacaktır. Her bir uzun dalga tekno-ekonomik paradigmadaki değişimle birlikte ortaya çıkar; teknolojik devrimin zirve noktasında belirli bir tekno-ekonomik uygulamalar bütünü bir diğeriyle yer değiştirir. Yeni bir tekno-ekonomik paradigma eskisinin içinde gelişmeye başlar; önceki Kondratiev döngüsünün aşağı hareket ettiği dönemde kendi üstün yönlerini ortaya koyar. Yeni paradigmanın hakim teknolojik rejim haline gelmesi ise ancak yapısal bir kriz, derin sosyal ve kurumsal değişimler ya da ekonominin öncü alanlarında değişmeyle birlikte ortaya çıkar. Değişim süreci yalnızca teknolojik değişmeden ibaret değildir. Her bir dalga aynı zamanda

ekonomik örgütlenme, işbirliği ve rekabetin özel biçimleriyle de ilintilidir. 1980'ler ve 90'larda başlayan 5. Kondratiev döngüsü, Freeman'ın (1982, 1984) tanımladığı 5 genel teknoloji (enformasyon teknolojisi, biyoteknoloji, hammadde teknolojisi enerji teknolojisi ve uzay teknolojisi) arasında yer alan enformasyon teknolojisi ile yakından ilgilidir. Çağdaş paradigmadaki değişim; ucuz enerji girdilerine dayalı teknolojilerden, (mikro elektronik ve telekomünikasyon alanlarındaki ilerlemelere bağlı olarak gelişen) ucuz enformasyon girdilerine dayalı teknolojiye doğru bir kayma şeklindedir. Bu nedenle enformasyon teknolojisi, yeni teknolojik ve ekonomik gelişmeleri etrafında toplayacak olan yeni tekno-ekonomik paradigmadır.

1970'ler ve 80'lerdeki teknolojik gelişmeler ve bunlar sonucunda bilgisayar ve telekomünikasyon araçlarının bilgiyi işleyip ileten tek bir sistemde bir araya gelmesi, enformasyon teknolojisinde yakınsama kavramını ortaya çıkarmıştır. İki ayrı teknolojinin yakınlaşmasıyla ortaya çıkan bu durum günümüzün ve geleceğin küresel ekonomisi açısından çok önemlidir. Söz konusu yakınsama, temelde bilginin iletilmesiyle ilgilenen iletişim teknolojisi ile bilginin işlenmesiyle ilgilenen bilgisayar teknolojisi arasındadır.

1.1.3.2. Mesafeleri Aşan Teknolojiler

Uluslararası üretimin ve ulusaşırı işletmelerin evriminde temel unsurlardan biri zaman ve uzam engellerini aşan teknolojilerin geliştirilmesidir. Bu teknolojilerin en önemlileri taşımacılık ve iletişim alanındadır. Söz konusu teknolojiler üretimin uluslararasılaşmasının ya da ulusaşırı şirketlerin ortaya çıkışının nedeni olarak

gösterilemeseler de bu gelişmeleri mümkün kılmışlardır. Öte yandan, taşımacılık ve iletişim alanındaki gelişmeler her ne kadar dünyayı küçültseler de; belirli coğrafi bölgelerde yoğunlaşma eğilimleri nedeniyle, bazı bölgeleri yakınlaştırırken diğerlerini pratikte uzaklaştırmak gibi bir etkileri vardır.

1.1.3.3. Ürün ve Süreçlerde Teknolojik Gelişme

Yoğun bir rekabet ortamında sürekli yeni ürünler ortaya çıkarmak, bir firmanın karlılığı ve hatta varlığını sürdürmesinde temel önem taşır. Uzun dönemde büyüme ya pazar alanının sürekli olarak genişlemesine ya da yeni ürünler ve yenilik yaratmaya bağlıdır. Belirli bir ürün için dünya pazarının büyüklüğünün sabit olduğu gerçeğinin aşılması ancak ürün yenilemeyle mümkün olur. Bir ürünün talebinin zaman içinde düşeceği fikri, ürün yaşam eğrisi (Vernon 1966, Wells 1972) kavramıyla ortaya konmaktadır. Ürün yaşam eğrisi yaklaşımında bir ürünün satışlarındaki büyüme ürünün ortaya çıkışından itibaren belli aşamaları sistematik olarak takip eder. Bu aşamalar; gelişme, büyüme, olgunluk ve gerilemedir. Ürün yaşam eğrisi kavramı firmaların büyüme ve karlılığı konusunda da önemli açılımlar sunmaktadır. Ürün yaşam eğrisi yaklaşımına göre tüm ürünlerin sınırlı bir ömrü olduğundan, eskime ve gerileme kaçınılmazdır. Bu durumda bir ürünün satış hacminin korunması ya da artırılması için benimsenebilecek 3 ana yöntemden söz edilebilir. Bunlardan birincisi, mevcut ürün gerileme aşamasındayken yeni bir ürünü piyasaya sürmektir. Böylece örtüşen eğriler ortaya çıkacaktır. İkinci alternatif, mevcut üründe ufak modifikasyonlar yapmak ya da ürüne yeni kullanım alanları yaratmaktır. Üçüncü yöntem ise ürünü daha rekabetçi hale getirmek için üretim

teknolojisini değiştirmektir. Hangi strateji kullanılırsa kullanılsın yenilik ve teknolojik değişim esastır. Birçok sektörde ürün yaşam eğrileri kısaldıkça firmalar üzerindeki yeni ürün geliştirme baskıları artmaktadır.

Günümüzün yoğun rekabetçi küresel ekonomisinde ürün yenileme tek başına bir firmanın hayatta kalması ve karlılığı için yeterli değildir. Firmalar üretim sürecini de mümkün olduğunca etkin biçimde yönetmek zorundadırlar. Üretim süreci üç temel ve birbiriyle yakından ilişkili kararın alınmasını içerir (Smith 1981):

● Benimsenecek teknik: Bu karar hem kullanılan teknolojiyi hem de çeşitli girdiler ve üretim faktörlerinin bir araya getiriliş biçimini içerir. Faktör kombinasyonlarını ulaşılabilirlik ve maliyet kriterlerine göre çeşitlendirmek her zaman mümkün olmakla beraber belli sınırlara tabidir. Bazı üretim süreçleri sermaye yoğun, diğerleri emek yoğundur.
● Üretimin ölçeği: Ölçek ekonomilerinin varlığı ve sektörlere göre gösterdiği farklar üretim sürecini önemli ölçüde etkilemektedir.
● Kuruluş yeri: farklı üretim ölçek ve teknikleri kuruluş yeri seçimiyle yakından ilişkilidir. Belli bir üretim ölçeği, farklı büyüklükteki pazarlara ulaşmanın mümkün olduğu kuruluş yerlerini seçmeyi gerektirebilir; belli üretim teknikleri ise gerekli girdi miktar ve kombinasyonlarına ulaşmanın mümkün olduğu kuruluş yerlerinin seçimini zorunlu kılabilir.

Ürün yaşam eğrisinin çeşitli aşamaları, üretim sürecinin doğası üzerinde farklı etkilere sahiptir. Eğrinin başlangıcında üretim süreci ürünün özelliklerinde sıkça

yapılan değişiklikler nedeniyle değişkendir. Üretim küçük parçalar halinde yapılır. Uzman tedarikçiler ve taşeronlar kullanılması eğilimi söz konusudur. Sermaye yoğunluğu göreli olarak düşüktür. Bilimsel mühendislik alanındaki insan sermayesi ağırlıklıdır. Sektöre giriş finansal kaynaklardan ziyade bilgiye dayanır. Ürün büyüme aşamasına geldiğinde, talepteki hızlı artışla beraber kitle üretimi ve montaj hattı tekniklerinin kullanımı mümkün hale gelir. Teknoloji değişmeye devam etse bile önceki aşamada olduğu kadar değişken değildir. Büyüme aşamasındaki sermaye yoğunluğu göreli olarak daha fazladır ve kullanılan emek daha çok yönetim ve pazarlama alanlarında yoğunlaşır. Eğrinin olgunlaşma aşamasında talep tepe noktasına ulaşmış ve piyasa çözülmeye başlamıştır. Teknoloji sabit hale gelmiştir. Bu aşamada temel anlayış, üretimin ölçeğini büyüterek maliyetleri azaltma şeklindedir. Ölçekte istenen artış, büyük ölçekli uzmanlaşmış üretim araçlarının devreye girmesi ve üretimde sermaye yoğunluğunun artmasını beraberinde getirir. Olgunlaşma aşamasının temel karakteristiği; üretimin tekrarlanan, mekanik ve rutin yapısının gerektirdiği yarı nitelikli ya da niteliksiz emek kullanımıdır. Endüstriye giriş engellerinin başında finansman sorunu gelmektedir. Giriş ve çıkış üzerinde etkili mekanizmalar olarak birleşme ve devralmalar göze çarpar. Böylece, ürün yaşam eğrisinin her aşamasının üretim sürecinin doğası üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Her aşamada üretim belli özelliklere sahiptir. Bunlardan en önemlisi üretim faktörlerinin üretimdeki göreli öneminde ortaya çıkan değişmedir. Genellikle, eğri üzerinde ilerledikçe ürün odaklı teknolojilerden süreç odaklı teknolojilere; özellikle maliyeti en aza indiren yöntemlere doğru bir kayma görülür. Bu bağlamda emeğin göreli maliyeti, özellikle yarı nitelikli ve niteliksiz emek

maliyetleri artar. Daha genel anlamda farklı coğrafi bölgeler ürün yaşam eğrisinin farklı aşamalarıyla ilişki içindedir.

Üretim sürecinde çizgisel bir değişim öngören ürün yaşam eğrisi yaklaşımı, belirli bir çekicilik ve geçerliliğe sahip olmakla beraber fazlaca basitleştiricidir. Üretim süreci gerçekte herhangi bir aşamada teknolojik yenilikler sayesinde yeniden "canlanma" imkanına sahiptir.

Üretimde Fordist sistemle özdeşleşen montaj hattı üretim teknikleri ve kitle tüketimine yönelik standart ürün anlayışının 1970'lerde girdiği öne sürülen krizle beraber yeni üretim sistemleri ortaya çıkmıştır (Freeman 1995). Bu yeni sistemlerin en önemli ortak özelliği esnekliktir. Bu esneklik; hem üretim sürecinin kendisini, hem de sürecin fabrika içinde örgütlenmesini ve müşteriler ya da tedarikçi firmalarla ilişkilerin düzenleniş biçimini kapsamaktadır. Üretimde esnekliğin anahtarı makineler ve operasyonlarla ilgili enformasyon teknolojisidir. Bu teknoloji, üretim süreci üzerinde daha karmaşık bir kontrol sağlamayı mümkün hale getirir. Otomasyon sürecinin giderek karmaşıklaşması ve elektronik olarak kumanda edilen teknolojilerin esnekliği; üretim sürecindeki kapsamlı değişikliklerin, üretimin ölçeğinde artışa gerek olmaksızın yapılabilmesini sağlar. Geleneksel otomasyon büyük ölçekli standartlaşmış üretimle özdeş bir kavramken; yeni ortaya çıkan " esnek üretim sistemleri" küçük ölçeklerde düşük maliyetli üretime olanak tanır. Böylelikle üretime de daha önce mümkün olmayan bir çeşitlilik getirir. Aynı üretim hattında farklı ürünler üretmek de mümkün hale gelir. Esnek otomasyon sistemleri tek bir parçayı kitle üretimi yapan bir üretim hattıyla aynı etkinlikte üretebilmektedir.

Post-Fordist dönemde üç temel eğilimden söz edilebilir:

● Üretimde enerji ve hammadde üzerindeki vurgunun enformasyon üzerine kayması
● Üretimde esneklik ve beraberinde getirdiği yenilikler
● Üretimde ihtiyaç duyulan işgücünün türü ve hacmi

Mevcut duruma bakıldığında; üretim süreç ve teknolojilerinde çeşitliliğin artmasından çok, belirli süreçlerin üretimdeki göreli öneminin değişmesi söz konusudur. Dolayısıyla şu eğilimlerden söz etmek mümkündür:

● Birçok üretim sürecinde artan uzmanlaşma ve süreçlerin tek tek faaliyetlere bölünmesi
● Söz konusu faaliyetlerde standartlaşma ve rutinleşme
● Üretim sürecinde artan esneklik

Klasik Fordizm ve el emeğine dayalı esnek uzmanlaşma sistemine alternatif olabilecek post-Fordist dönem yaklaşımları Japon üretim sistemlerinde görülmektedir (Freeman 1987). Japon sisteminde üretimin hem tesis kullanımı hem de işgücünün düzenlenmesi bakımından esnek olduğu görülür. Kalite kontrolü üretimin her aşamasında içselleştirilen çok önemli bir unsurdur. Tam zamanında üretim sistemleri ile stokları en düşük düzeyde tutma anlayışı müşteri-tedarikçi ilişkilerinde belirgin bir yakınlaşma doğurmaktadır.

Fordizme alternatif olarak görülen Japon Toyotist sistemi "yalın üretim" kavramıyla özdeşleştirilebilir. Yalın üretim temelini, kitle üretimiyle kıyaslandığında tüm üretim faktörlerini daha az kullanmasından alır. Japon post-Fordist sisteminin bir diğer yorumu da Fujitsuizm kavramında ortaya konmaktadır. Fujitsuizm Japon post-Fordist sisteminin ötesinde, endüstriyel örgütün enformasyon çağında aldığı yeni biçimi ifade etmektedir. Fujitsuizm şu üç boyut etrafında biçimlenmektedir:

- Geleneksel üretimin dönüştürülmesinde enformasyon teknolojilerinin kullanılması
- Yenilik yaratma ve üretimin birbirine bağlanması
- Talebin örgütlenmesi ve üretimin kanalize edilmesi

1.1.3.4. Yerel İnovatif Ortam ve Teknoloji Bölgeleri

Önceki açıklamalarda sözü edilen Kondratiev dalgalarının her biri ayrı birer coğrafyaya aittir. Bu durum teknolojik liderlikte zaman içinde bir kayma görüldüğü, bunun da ulusal ve coğrafi nitelikte olduğu gerçeğine dikkat çeker. Enformasyon teknolojilerine dayalı esneklik temelinde; hakim Fordist sistemden bir tür Fordizm sonrası sisteme geçiş, teknolojik gelişmenin coğrafi konumlanmasının altında yatan süreçlere ışık tutmaktadır.

Teknolojik değişimin kalbinde yer alan inovasyon temelde bir öğrenme sürecidir. Yaparak, kullanarak, gözlemleyerek ve paylaşarak öğrenme; geniş bir yelpazede bilginin birikimi ve geliştirilmesine bağlıdır. Şüphesiz, karmaşık iletişim sistemlerinin gelişimi; bilginin daha önce görülmemiş bir hızda uzak mesafelere

taşınmasına imkan verir. Ancak bilginin belirli bir yerde üretildiği ve yoğunlukla bu yerde geliştirildiği unutulmamalıdır. Dolayısıyla göz önüne alınması gereken temel kavram, inovatif faaliyetlere kaynaklık eden sosyo-teknolojik içeriği biçimlendiren "inovatif ortam" (Camagni 1991) kavramıdır. Bu kavram; ekonomik, sosyal ve siyasal kurumlar; bilgi ve iş yapma biçimleri ile gelenekler gibi hem somut hem de soyut unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu ortamın büyüklüğü yerelden ulusala çeşitlilik gösterir. Ulusal ölçekte ayırt edilebilir inovatif sistemlerden (Lundwall 1992, Freeman 1995, Fagerberg ve Shrolec 2007) söz etmek mümkün olmakla beraber bunların kalbinde de coğrafi açıdan faklılaşmış bir inovatif ortam yer almaktadır. Yenilikler çoğunlukla, bireysel olarak firmalar tarafından üretilmek yerine; belirli bir yerde toplanan kaynaklar, bilgi ve diğer girdilerle yeteneklerin bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Endüstriyel ve akademik Ar-Ge, ilgili endüstrilerde toplanan firmalar, hizmet sağlayıcı şebekeler gibi girdilerin kümelenmesi; ölçek ekonomileri yaratabilir, bilginin paylaşımına olanak sağlar, etkili teknoloji transferini gerçekleştirecek bir yüz yüze iletişim ortamı oluşturur. Bu bağlamda ortaya çıkan iki temel özellik, mekansal yığışımın avantajlarını açıklamaya yardımcı olur. Bunlardan biri, kişilerde vücut bulan bilgi ve enformasyon girdileri; diğeri ise çıktılara ilişkin yüksek belirsizlik derecesidir. Bu özelliklerin her ikisi de yoğun ve tekrarlanan kişisel iletişim ile hızlı karar almayı gerektirmekte; taraflar arası coğrafi yakınlık bu süreçlere olumlu katkıda bulunmaktadır. Yerel inovatif ortam yerel şebekeler üzerine kurulu olmakla beraber, ulusaşırı şirketlerin ortaya çıkışı ilgili bazı aktörlerin aynı anda hem iç hem de dış unsurlar olduğunu göstermektedir. Ulusaşırı firmalar yerel inovatif sistemlere nüfuz edebilmek için "insider" olma yönünde teşviklere sahiptir. Bu nedenle yerel inovatif

ortam; süregelen teknolojik süreçlerden kaynaklanan, ticarete konu olmayan bir karşılıklı bağımlılık ağına tekabül eder. Yerel yığışıma dayalı bu tür bir ilişkiler ağının çimentosunu ürün temelli teknolojik öğrenme oluşturmaktadır. Bu ağlar teknoloji bölgeleri ya da teknopoller gibi adlarla anılmaktadır. Söz konusu bölgeler, çoğunlukla birikimli ve başlangıç koşullarına sıkı sıkıya bağlı tarihsel büyüme süreçlerinin eseri iken; yalnızca küçük bir kısmı ulusal teknoloji politikasının sonucudur. Bu teknolojik yığışımlar çağdaş küresel ekonominin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadırlar.

1.1.4. ULUSAŞIRI ŞİRKETLER

Doğrudan yabancı yatırımın miktarında zaman içinde dikkate değer bir artış görülmesinin yanı sıra, kullanılan kaynaklar ve yatırımların yönlendirildiği alanlarda da artan bir çeşitlilik gözlenmektedir. Ancak doğrudan yabancı yatırım (Foreign Direct Investment/FDI) firmaların uluslararası ekonomik faaliyetlerinin yalnızca bir bölümüdür. Doğrudan yabancı yatırım bilgileri yalnızca varlıkların mülkiyeti durumunu yansıttığı için, firmaların başvurduğu farklı uluslararası işbirliği yöntemleri ile üretimin eşgüdüm ve kontrolünde izlediği farklı yolları kapsamamaktadır. Bu bağlamda ulusaşırı/çokuluslu şirket kavramının yakından irdelenmesi önem kazanmaktadır. Ulusaşırı şirketler en geniş anlamda faaliyetlerinin kontrol ve eşgüdümünü birden fazla ülkede sürdüren firmalar olarak tanımlanır (UNCTAD 2001, Annex B). 2010 yılında dünyada 103.786 ulusaşırı şirket ve bunlara ait 892.114 yabancı bağlı şirket bulunduğu kaydedilmektedir (UNCTAD 2011). Ulusaşırı şirketlerin önemi üç temel özelliğinde yatar:

● Üretim zincirlerinin çeşitli aşamalarını farklı ülkelerde yürütmeleri

● Üretim faktörlerinin dağılımında ve devlet politikalarında ortaya çıkan coğrafi farkları yenme olanağına sahip olmaları

● Faaliyet ve kaynaklarını ulusal, hatta küresel ölçekte kaydırma olanağı anlamına gelen coğrafi esneklikleri

Ulusaşırı şirketlerin tek tip bir yapıda olmayıp, hem büyüklük açısından hem de coğrafi bakımdan çeşitlilik gösterdikleri, ayrıca faaliyet türleri bakımından da farklılaştıkları unutulmamalıdır. İddia edilenin aksine ulusaşırı şirketler "mekansız" örgütlenmeler değil, ana ülkenin temel karakteristiğini yansıtan kurumlardır. Geleneksel dış ticaretin varsayımları altında ulusaşırı şirketlerin varlığından söz etmek mümkün değildir. Geleneksel kuram sermaye dahil üretim faktörlerinin coğrafi bakımdan hareketsiz olduğu ve ölçek ekonomilerinden söz edilemeyeceği varsayımlarına dayanır. Ulusaşırı şirketlerin varlığı bu varsayımlarla çelişmektedir. Benzer şekilde; sermaye fazlası bulunan bölgelerden sermaye açığı bulunan bölgelere doğru bir akım gerçekleşeceği varsayımı, ulusaşırı yatırımın çoğunun sermaye yönünden zengin ülkeler arasında gerçekleşiyor olmasıyla örtüşmemektedir.

Kapitalist piyasa ekonomisinde faaliyet gösteren ulusaşırı şirketlerin temel amacı küresel kar arayışıdır. Firma faaliyetlerinin uluslararasılaştırılması, bu karın elde edilmesi için hasılatı artırma ya da maliyetleri azaltma amaçlarından birine hizmet etmektedir. Ekonomik faaliyetlerin uluslararasılaşmasını açıklayan en önemli yaklaşımlardan biri sermaye döngüsüdür. Bu yaklaşım, uluslararasılaşma eğilimini

kapitalizmin yayılmacı doğasının bir parçası olarak görür. Yayılmacı kapitalist anlayış, sermaye hareketliliğine dayalı bir dünya ekonomisi yaratmaktadır. Uluslararası firmalar, sermayenin birikimi ve uluslararasılaşması çerçevesinde irdelenmektedir. Özellikle büyük ulusaşırı şirketler mikro ölçekte birbiriyle çakışan sermaye döngülerine sahiptir. Uluslararası üretim yapmalarının yanı sıra, kendi örgüt sınırları içinde uluslararası ticaretin önemli bir kısmını gerçekleştirmekte ve karmaşık uluslararası işlemler yapmaktadırlar. Üretim sürecinin başındaki para ve diğer girdilerin değerinin, sürecin sonunda başlangıçtan daha fazla olacağı ve elde edilen katma değerin yeniden sürece dahil edileceği anlayışına dayalı sermaye döngüsü yaklaşımı; süreçlerin birbiriyle bağlantıları ve iç içe geçişleri üzerindeki vurgu bakımından önem taşımaktadır.

Ulusaşırı şirketlerin ortaya çıkışı ekonomik faaliyetlerin uluslararasılaşmasına firma düzeyinde alternatif bir yaklaşım getirmeye olanak tanımaktadır. Kökenini farklı uluslardan alan ya da farklı büyüklüklerdeki ulusaşırı şirketlerin karakteristikleri ve davranış biçimleri bakımından önemli farklar göstermesi; genelleştirilmiş bir kuram yerine firmalara özgü, mikro düzeyde kuramlar geliştirilmesine önayak olmuştur.

Bu kuramların en önemlilerinden biri Stephen Hymer'ın (1960) giriş engelleriyle ilgili kuramıdır. Belli bir piyasaya hizmet etmede yurt içi firmaların yabancı firmalara göre avantajlı olduğu düşüncesinden hareketle Hymer; yabancı firmaların, söz konusu avantajları devre dışı bırakacak bazı özelliklere sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Firma büyüklüğü, ölçek ekonomileri, piyasa gücü ve pazarlama becerileri, teknolojik uzmanlık ya da daha düşük maliyetli finansman olanakları gibi

firmaya özgü avantajlar sayesinde yabancı firmaların yerlilere üstünlük sağlaması imkanı doğacaktır. Hymer, üretimin uluslararasılaşmasında piyasa düzensizliklerinin önemine dikkat çekmektedir. Üretken varlıkların denizaşırı kontrolünü elde tutmanın başlı başına rekabet avantajı teşkil edeceğini savunan Hymer; doğrudan yabancı yatırımı, ulusaşırı şirketlerin ulusal sınırlar ötesinde üretim faaliyetlerinin kontrolünü elde tutmalarını sağlayan bir mekanizma olarak tanımlamaktadır.

Çokululusluk ve firmaların içyapılarındaki değişim arasındaki ilişkiyi analiz eden ve özellikle çokuluslulaşmanın firma yapısına etkisine odaklanan Hymer (1970), kurumsal sermayenin gelişiminde üç ana aşama öngörmektedir:

- Marşalyen firma
- U-formu (üniter yapı, fonksiyonel olarak bölümlendirilmiş merkez ofis)
- M-formu (çok departmanlı firma)

Fabrika düzeyinde örgütlenen Marşalyen firma tek bir işlev ve tek bir endüstri ile sınırlıdır ve tüm kararları alan az sayıda kişi tarafından sıkı biçimde kontrol edilerek yönetilmektedir. İkinci aşama dikey bütünleşmiş ve kitle üretimine yönelmiş büyük şirketleri kapsamaktadır. Bu aşamada şirketler yeni bir işletme örgütlenmesi benimseyeceklerdir. Finans, satın alma, personel, mühendislik ve satış gibi farklı idari fonksiyonların ayrıştırılmasıyla ortaya çıkan bu yeni örgütlenme biçimi üniter olarak tanımlanmaktadır. 20. yüzyılda endüstrilerin daha yoğun hale gelmesi, büyük şirketlerin ürün çeşitlendirme stratejilerine ağırlık vermesi ve farklı ülkelerde üretime geçmesi sonucunda çeşitlendirme ile uyumlu yeni ve esnek örgüt yapılarına ihtiyaç

duyulmuştur. I. Dünya Savaşı sonunda General Motors ve DuPont tarafından uygulanmaya başlanan çok departmanlı (multidivisional) M-formu daha sonra tüm ABD firmalarına ve ardından Avrupa'ya yayılmıştır. M-formunu kendinden önceki aşama olan U-formu örgütlenme biçiminden ayıran temel özellikler;

- işletme fonksiyonlarına değil ürünlere odaklanması
- bir merkez ofis kurmaya odaklanması
- merkezileşme ve adem-i merkeziyetçilik arasında geçiş sürecinin enformasyona dayalı olmasıdır.

Bu yeni yapı firmanın genişlemesi sırasında yeni departmanların kolaylıkla eklenmesine olanak tanıyacak esnekliğe sahip olmasıyla uluslararasılaşma sürecini de desteklemektedir.

Uluslararası üretime mikro seviyede getirilen bir diğer bakış açısı Raymond Vernon'ın (1966) ürün hayat eğrisi açılımıdır. Vernon ürün hayat eğrisine mekansal bir boyut getirmektedir. Başlangıç varsayımı, firmaların kendi iç piyasalarına yeni ürünler sunma olanağını yabancı firmalara göre daha iyi değerlendireceğidir. Dolayısıyla üretilen yeni ürünler yurt içi pazarın temel özelliklerini yansıtacaktır. Ürün hayat eğrisinin ilk aşamasında tüm üretim ana ülkede konuşlandırılmıştır ve denizaşırı talep ihracatla karşılanmaktadır. Daha sonra üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürme ya da pazardaki konumunu koruma amacıyla firmalar denizaşırı piyasalarda da üretim faaliyetlerine başlayacaktır. Ürün hayat eğrisi modelinin doğası gereği ürünün denizaşırı üretimi ilk aşamada yüksek getirili

piyasalarda gerçekleşecektir. Yeni kurulan fabrikalar eskiden ihracat yapılan pazarlara hizmet etmeye başladığında ihracat da henüz üretim yapılmayan bölgelere kayacaktır. Sonuçta yeni denizaşırı fabrikaların maliyet avantajları firmayı üçüncü bir piyasaya ihracat yapmaya yöneltecektir. Nihai olarak ürün tümüyle standartlaştığında, üretim gelişmekte olan ülkelerdeki düşük maliyetli bölgelere kayacaktır.

Vernon (1974) daha sonra kendi modelinin temel vurgusunu ulusaşırı şirketlerin oligopolistik davranışlarına doğru kaydırmış ve üç aşamalı bir gelişim modeli oluşturmuştur. Sözü edilen bu aşamalar; inovasyon temelli oligopoller, olgun oligopoller ve yaşlı oligopollerdir. İnovasyon aşamasında ulusaşırı şirketlerin faaliyetleri yine ana ülkede kalma eğilimindedir. Oligopolün temelinde, kullanılan yeni teknolojilerden kaynaklanan endüstriye giriş engeli bulunmaktadır. Dolayısıyla üretimin gerçekleşeceği yeri araştırma faaliyetlerinin bulunduğu fiziksel mekan belirlemektedir. Olgun oligopol aşamasında firmalar, büyük rakiplerinin davranışlarını takip ederek yatırımların belirli bir zaman ve uzamda kümelenmesine yol açarlar. Bu aşamada oligopolün temelini inovasyondan gelen avantajlar değil üretimin ölçeği, nakil ve pazarlama faaliyetlerinden kaynaklanan giriş bariyerleri oluşturmaktadır. Yaşlı oligopol aşamasında üretimin coğrafi konumu maliyetlerin düşük olduğu alanlara kayma eğilimindedir. Oligopolistik istikrarın korunması için gerekli giriş engellerini sağlayacak ölçek ekonomilerinin bulunmadığı durumlarda firmalar maliyet avantajları elde etme yolu ile durumlarını korumak isteyeceklerdir.

Çokuluslu firmaların üretimin coğrafi bölgesi seçiminde aşamalı bir model izleyeceğini savunan Vernon, değişen makroekonomik koşullar ve uluslararasılaşmanın artması etmenlerini dikkate aldığı 1979 tarihli çalışmasında ise modelinin uygulanabilirliğinin 1950 ve 60'lara oranla farklılaşan koşullar nedeniyle azaldığını kabul etmiştir. Bu çalışmasında Vernon, artan küresel planlama ve faaliyet ağının genişlemesi sonucu ürünlerin ana ülkede ortaya çıkışı ile dış ülkelerde üretim arasındaki sürenin giderek daha da kısaldığını tespit etmektedir. Buna ek olarak Vernon, incelediği Avrupa ülkeleri ve ABD arasında, hane başına gelir, emeğin maliyeti, piyasa büyüklüğü ve tüketici tercihleri bakımından mevcut farkların giderek azaldığını gözlemlemektedir.

Buckley ve Casson (1976) çokuluslu şirketler için uzun vadeli bir kuramsal yaklaşım geliştirmeyi amaçladıkları çalışmalarında şu varsayımlardan hareket etmektedirler:

- Firmalar mükemmel olmayan piyasalarda karlarını maksimize etmek hedefi doğrultusunda faaliyet gösterirler.
- Ara mallar piyasasında piyasa başarısızlığı söz konusuysa firmalar bu piyasaları içselleştirme eğiliminde olacaklardır.
- Ülke sınırlarını aşarak içselleştirilen piyasalar çokuluslu şirketleri ortaya çıkaracaktır.

Buckley ve Casson firmaların söz konusu piyasaları içselleştirme kararını 4 ana unsura bağlamaktadırlar:

- Sektörlere özgü faktörler
- Bölgelere özgü faktörler
- Ülkelere özgü faktörler
- Firmalara özgü faktörler

Piyasaların içselleştirilmesi en çok ara mallar ve bilginin el değiştirdiği piyasalar için söz konusu olmaktadır. Sektörlere özgü faktörler nedeniyle ürünün ve piyasanın belli özellikleri ara mal piyasalarının içselleştirilmesini gerektiriyorsa dikey bütünleşme ortaya çıkmaktadır. Firmaya özgü unsurlar ise firmanın içselleştirilen piyasaları etken biçimde örgütlemesine ve yönetmesine olanak tanımaktadır.

İçselleştirmenin gerçekleştiği durumlar genellikle; projelerin başlangıcı ve bitişi arasında çok uzun sürelerin bulunduğu, fiyat farklılaştırması uygulamanın zor olduğu, alıcılar ve satıcılar arasında ürünlerin değeri, doğası ve kalitesi ile ilgili bilgi asimetrisinin görüldüğü, devlet düzenlemeleri ile ortaya çıkan kısıtlamaların piyasa başarısızlığına yol açtığı durumlardır. Özellikle Ar-Ge faaliyetleri ile ortaya çıkan bilgi yukarıdaki tüm özellikleri sergilemektedir. Bilginin sınırları aşan doğası nedeniyle Buckley ve Casson Ar-Ge faaliyetinin içselleştirilmesi sürecinin çokuluslu ların ortaya çıkmasına neden olacağını savunmaktadır. Sınır ötesi faaliyetlerde görülen yüksel işlem maliyetlerinin firmaları lisanslama ya da piyasa işlemleri yapmak yerine doğrudan uluslararası üretime yönelteceği varsayılmaktadır.

Kogut ve Zander (1993) bilginin bir ürün gibi piyasaya sunulması ve aktarılmasının her zaman mümkün olmadığını belirterek bu yaklaşımı eleştirmektedirler. Bilginin

çoğunlukla örtük biçimde görüldüğü ve bu niteliğiyle farklı bir çevreye aktarılmasının güç olduğunu savunan yazarlar bu durumun firmaya mukayeseli üstünlük sağladığını belirtmektedir. Örtük bilginin dış kurumlara aktarılmasındaki zorluk nedeniyle firma içinde kullanılması tercih edilmektedir. Bu durum firma sınırlarının piyasa başarısızlığı tarafından değil, verimlilik ölçütleri tarafından çizilmesi anlamına gelmektedir. Firma içinde bilgi transferi, beraber çalışan kişilerin ve grupların oluşturduğu ortak bir anlayış aracılığıyla gerçekleşmekte; firmanın çokulusluluk (sınır ötesi faaliyetleri içselleştirme) kararı da, bilgi transferinde sahip olduğu mukayeseli üstünlükten sınır ötesi faaliyetlerinde ne ölçüde yararlanabildiği tarafından belirlenmektedir.

Firmaların uluslararası piyasalara giriş kararını dinamik bir süreç olarak ifade eden Vernon'a benzer şekilde İsveçli akademisyenler Johanson, Wiedersheim-Paul (1975) ve Vahlne (Johanson ve Vahlne 1977) firmaların dış piyasalara satış ve pazarlamada karar alma sürecini inceleyen aşamalı bir model geliştirmişlerdir. Uluslararasılaşma aşamaları modelinin temelini İskandinav Okulu tarafından İsveç'te dört büyük üretici firma (Sandwik AB, Atlas Copco, Facit (Electrolux) ve Volvo) üzerinde gerçekleştirilen görgül araştırma bulguları oluşturmaktadır. Söz konusu model uluslararasılaşmada iki temel izleği öne çıkarmaktadır:

- Firmanın belli bir yabancı piyasa ya da ülkeye girişi ve bunu sağlayan kuruluş aşamaları zinciri (ihracat ile başlayan sürecin satış şubeleri ve daha sonra üretici şubeler kurulması ile devam etmesi)

- Birkaç yabancı ülkeye giriş süreci ve bu sürecin zamansal olarak ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki ‘psikolojik uzaklık’ tarafından belirlenmesi

Psikolojik uzaklık kavramı piyasa ile bilgi akışını engelleyen dil, eğitim, işletme uygulamaları, kültür ve endüstriyel gelişmişlik gibi faktörlerin tümünü ifade etmektedir. Yerel piyasa ile psikolojik uzaklığın az olması durumunda uluslararasılaşma daha erken bir aşamada gerçekleşmektedir. Psikolojik uzaklığın mekansal uzaklık ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İsveç örneğinde coğrafi bakımdan yakın ülkeler aynı zamanda dil ve kültür bakımından yakın ülkeler olarak gözlenmektedir. Dolayısıyla uluslararasılaşma sürecinin önce coğrafi ve kültürel anlamda yakın ülkelere doğru daha sonra ise sırayla daha uzak ülkelere doğru gerçekleştiği ifade edilmektedir.

Firmaların küresel anlamda giderek karmaşıklaşması karşısında çizgisel süreçlere dayalı basitleştirici modeller açıklayıcı güçlerini yitirmektedir. Ana ülkeden dışarıya doğru basit bir kaymaya dayalı modeller gerçekçi olmaktan uzaktır. Ulusaşırı şirketler söz konusu olduğunda yeniliğin yaratılması ve üretimi süreci firmanın küresel ağının herhangi bir noktasından kaynaklanabilir. Buna ek olarak uluslararası yatırımın büyük bir kısmı gelişmiş sanayi ülkeleri arasında karşılıklı olarak ya da çapraz biçimde gerçekleşmektedir.

Ulusaşırı şirket oluşumunda çizgisel bir süreçten söz etmek istenirse, genel bir çerçeve içinde belirli aşamalar ortaya konabilir. Başlangıç aşamasında firma, hem üretim hem de pazarlama açısından tamamen yurt içinde faaliyet göstermektedir.

Firmanın yurt içi pazarının sınırlarına ulaşılmış ve karlılık ile büyüme hedeflerini koruyabilmek için denizaşırı pazarlara açılma gereği ortaya çıkmış olabilir. Genellikle dışa açılmanın ihracat yoluyla başlayacağı varsayılır. Daha sonra uluslararasılaşmanın sağladığı faydalar firmayı, satış faaliyetlerini ev sahibi ülkede konumlandırarak daha yakın bir kontrol uygulamaya yöneltebilir. Zamanla firma üretim faaliyetlerini de denizaşırı ülkede konumlandırmayı tercih edebilir. Hem satış hem de üretim faaliyetleri, devralma ya da "yeşil alan" yatırımları yoluyla yeni bir ülkede başlatılabilir. Uluslararası piyasalara açılmada aşamalı modelleri kapsamlı olarak inceleyen Andersen (1993) farklı araştırmacıların çalışmalarını ortak özelliklerine göre bir araya getirmiştir. Yenilikçi model olarak da adlandırılan aşamalı uluslararasılaşma modelleri (Bilkey ve Tesar 1977, Çavuşgil 1980, Reid 1981, Czinkota 1982) firmaların dış ticaretle ilgilenmedikleri birinci aşamadan zaman içinde araştırma ve sınırlı deneyimler, tecrübe, artan ihracat hacmi ve daha fazla ihracat yapma aşamalarına doğru hareket etmelerini öngörür. Söz konusu modellerde firmanın ihracat kararını bir yenilik olarak benimsediği anlayışı hakimdir.

Ulusaşırı şirket oluşumunda pratikte bu aşamaların izlendiği görülmekle beraber, her bir aşamanın takip edilmesi zorunlu değildir. Denizaşırı piyasalara ulaşmanın sıkça rastlanan bir yolu da lisans anlaşmaları ile yerel firmalara bazı teknolojileri kullandırmak ya da ücret ve harçlar karşılığında belirli bir pazara belli ürünleri üretmesine izin vermektir.

Şirketlerin uluslararası faaliyetlerinde aşamalı öğrenme modellerinin açıklayıcılığının küresel bütünleşme süreciyle giderek azaldığını belirten Johansson ve Mattson (1988) firmaların uluslararasılaşma kararını ağ modeli ile açıklamışlardır. Söz konusu modelde dış pazarlara açılma kararı firmanın içinde bulunduğu, müşteriler, satıcılar, kamu kurumları ve rakiplerden oluşan farklı ağların sunduğu olanaklarla ilişkilidir. Firmaların kar elde edebilmek için ortak hareket etme eğiliminde olacağını öngören bu yaklaşım doğrultusunda firmalar uluslararasılaşma sürecinde yeni ağ ilişkileri oluşturmaya ve ağ ilişkileri yoluyla öğrenmeye devam edeceklerdir.

Küresel rekabet ve hızlı teknolojik dönüşüm sonucunda firmalar giderek daha fazla dışa açılma baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. 90'lı yıllarda şirketlerin uluslararasılaşma davranışı ile ilgili toplanan veriler birçok firmanın geleneksel aşamalı dışa açılma izleklerini terk ederek kuruluşlarından itibaren ihracat faaliyetleriyle uğraşmaya başladıklarını göstermiştir. İlk kez Welch ve Luostarinen (1988) tarafından kuramsallaştırılan söz konusu firmalara Uluslararası Yeni İştirakler (Oviatt ve McDougall 1994), İleri Teknoloji Girişimleri (Jolly, Alahuhta ve Jeannet 1992) gibi isimler verilse de en yaygın kullanılan kavram *Küresel Doğan Şirketler* (McKinsey ve Ortakları 1993, Knight ve Çavuşgil 1996) olmuştur. Kuruluşlarından itibaren kısa süre içinde ihracat yapmaya başlamaları, ihracat gelirlerinin toplam faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturması ve genelde teknoloji yoğun üretim yapmaları gibi ortak özellikleri tespit edilse de (Knight ve Çavuşgil 2004) söz konusu şirketlerin kesin bir tanımı bulunmamakta, yazında konu ile ilgili birçok farklı tanım bulunmaktadır. Söz konusu tanımları kapsamlı biçimde inceleyen bir

araştırma (Bader ve Mazzarol 2009) 1970'lerden bu yana konu hakkında yazılmış 126 çalışmada 20 farklı tanımın referans gösterildiğini tespit etmiştir. Söz konusu tanımların ortak özelliklerinden yola çıkılarak küresel doğan şirketler kavramının kuruluşlarından itibaren en fazla iki yıl içinde en az bir kez uluslararası satış işlemi gerçekleştiren şirketleri nitelediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ulusaşırı şirketlere ilişkin genel kanı, rekabetçi küresel ortamda faaliyet gösterirken karşılaşılan baskıların bu firmaları tek tip stratejiler ve yapılar oluşturmaya ittiği yönündedir. Tüm ulusaşırı şirketlerin benzer aşamalardan geçtiği ve sonuç olarak köklerini aldıkları ülkeler ya da toplumlara bağlarını kaybettikleri düşünülmektedir. Bu anlamda mekandan bağımsız hale gelmektedirler. Ancak uygulamada görülmektedir ki, faaliyetlerinin coğrafi kapsamı ne kadar geniş olursa olsun ulusaşırı şirketlerin karakteristiği ana ülke koşullarına büyük ölçüde bağlıdır. Her ulusaşırı şirket ayırt edilebilir biçimde ana ülkenin özelliklerini göstermektedir.

Ulusaşırı şirketlere ilişkin görgül bulgular, bunların uluslararası faaliyetlerde bulunan ulusal şirketler olduğunu ortaya koymaktadır. Her ulusaşırı şirket ulusal kökeninin getirdiği bilişsel, kültürel, sosyo-politik ve ekonomik özelliklerin belirleyici olduğu bazı karmaşık süreçler sonucu ortaya çıkmakta ve dolayısıyla sözü edilen özellikleri taşımaktadır. Ancak aynı ulusal kökene sahip ulusaşırı şirketlerin birbirinin aynı olduğunu söylemek mümkün değildir. Kaynağını firmaların özgün kurumsal geçmişinden alan kurumsal kültürler arası farklar, firmaların stratejik davranışlarını farklı biçimde etkileyecektir.

Ulusal kurumların ve ayırt edici ideolojik geleneklerin ulusaşırı şirketlerin faaliyetleri üzerindeki etkisi açıktır. Firmaların içinde geliştiği yurt içi koşullar ileride benimseyecekleri stratejik davranışlar üzerinde kalıcı izler bırakmaktadır. Ana ülkenin bu etkisine karşılık, ev sahibi ülkeler de yabancı firmalar üzerinde bazı etkilere sahiptir. Sonuç, bu farklı etkilerin bir karışımından oluşmaktadır.

Küreselleşme kuramları incelendiğinde uluslararası firmaların küresel ekonomiyle ne düzeyde bütünleşebildiği konusunda farklı görüşler göze çarpmaktadır. Çeşitli kuramcılar küreselleşme yönünde eğilimlere dikkat çekerken (Levitt 1983, Ohmae 1990, Reich 1991, Perraton 1998) bazı kuramcılar bölgeselleşme eğilimini vurgulamaktadır (Kindleberger 1969, Douglas ve Wind 1987, Hirst ve Thompson 1996–1998, Pauly ve Reich 1997, Kleinknecht ve Wengel 1998, Rugman 2000). Kimi düşünürlere göre uluslararası firmalar ve özellikle çokuluslu şirketler ev sahibi ülkelerin temel koşullarına uyum sağlamakla beraber ana ülkelerine sıkı bağlarla bağlı kalmaktadırlar (Harzing ve Sorge 2003, Ruigrok ve van Tulder 1995). Öte yandan kimi araştırmacılara göre ulus devletler önem kaybetmekte (Milner 1988, Rogowski 1989, Frieden 1991, Goodman ve Pauly 1993, Andrews 1994, Milner ve Keohane 1996) buna koşut olarak yükselen bölgesel ekonomiler ve mekansız ulusaşırı şirketler dikkat çekmektedir (Barlett ve Ghoshal 1989, Kozul-Wright 1995, Dicken 1998).

Günümüz koşulları ele alındığında küreselleşme eğilimlerinin çok sayıda farklı unsur tarafından belirlendiği görülmektedir. Mevcut sosyo-ekonomik ortam küreselleşme ve yerelleşme dinamiklerini bir arada barındırmaktadır. Küresel ekonomik krizle

beraber yeniden görülmeye başlanan korumacılık ve devletin düzenleyici otoritesini yeniden artırması, çokuluslu şirketlerin küresel stratejilerinin sürekli bir değişim içinde olduğuna işaret etmektedir.

Çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyi üzerinde yapılan çalışmalar farklı boyutlara odaklanmakta, (Castells 1991, Carnoy, Castells ve Cohen 1993, Barnet ve Cavanaugh 1994, Gill 1995, Pauly ve Reich 1997, Harzing ve Sorge 2003, Rugman 2005) çeşitli araştırmacılar birbirinden farklı göstergelere yoğunlaşmaktadır (Doerrenbacher 2000).

Küreselleşmenin varlığını sorgulayan çalışmalar temelde bazı ortak kavramlar üzerinden hareket etmektedirler. Bazı araştırmacılar, ekonomik faaliyetin 3 büyük ekonomik bölgede (Asya, Avrupa ve Amerika) yoğunlaşmasından hareketle, aslında küreselleşme değil, bölgeselleşme olgusundan söz edilebileceğini savunmaktadırlar. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre bölgesel ekonomik faaliyetlerin niteliği ortaya konduğunda, küreselleşmenin gerçekte var olup olmadığı da anlaşılacaktır.

Kimi araştırmacılar, küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni örgütlenme biçimlerini inceleyerek küreselleşmenin boyutlarını ve niteliğini açıklamayı ummaktadır. Küresel ürün zincirleri, değer zincirleri ve üretim ağları gibi oluşumların incelenmesi, ekonomik aktivitenin uluslararası alanda yeniden örgütlenmesi ve bütünleşmesi bakımından önemli bilgiler vermektedir.

Birçok çalışma, küreselleşme olgusunun stratejik yönetim uygulamaları ve kurumsal kültürler arasında bir yakınsama temelinde sorgulanmasına dayanmaktadır. Küresel bir kültür ve değerler seti ve stratejik uygulamalar ile yönetim biçimlerinde standartlaşma gözlemlenip gözlemlenemediğine bakılarak, küreselleşmenin boyutları hakkında fikir edinmek amaçlanmaktadır.

Kimi araştırmacılar ise ulus devletlerin eski önem ve ağırlığını koruyor olup olmadığının anlaşılması ile küreselleşmenin varlığını saptamayı amaçlamaktadır. Ulus devletler ve ulusal kültürlerin ekonomik faaliyetin doğasını ne ölçüde etkilediğini ölçerek, küreselleşmeden söz edilip edilemeyeceğini tespit etmek bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır.

Küreselleşme olgusunun tüm boyutlarıyla kavranabilmesi için bu farklı bakış açılarının daha yakından incelenmesi faydalı olacaktır. Ancak söz konusu farklı çerçevelerin detaylarına inmeden önce, küreselleşme kavramı üzerinde süregelen tartışmanın ana hatlarını görmek bütünsel bir bakış açısı oluşturmaya yardımcı olacaktır.

1.2. KÜRESELLEŞMENİN SORGULANMASI

Küreselleşmenin evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı olmamakla beraber, zaman ve mesafe ile ilgili kısıtların ortadan kalkması, ulusal ekonomiler ve toplumlar arasında etkileşimde hızlı artış, sınırların ve coğrafi engellerin ortadan kalkması gibi gelişmelerle ilişkilendirilmektedir. Küresel bütünleşmenin en somut yönü, ticaret,

sermaye ve işgücünde gözlenen küresel akımlardır. Küreselleşme, bu akımların ölçeğinde, hızında ve etkisinde ciddi bir artışa işaret etmektedir.

Küreselleşme ile ilgili tartışmalar üç genel düşünce okulu çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu düşünce okulları aşırı küreselciler, şüpheciler ve dönüşümcüler olarak adlandırılmaktadır (Held, McGrew, Goldblatt vd. 1999). Her bir düşünce akımı küreselleşme kavramını anlamak ve açıklamak için farklı bir yaklaşım benimsemektedir. Bu üçlü ayrımı ortaya koyan Held vd. küreselleşme tartışmasını hem tarihsel bir temele hem de güçlü bir analitik çerçeveye oturmayı amaçlamaktadır. Giderek genişleyen küreselleşme yazınının tutarlı bir kuramsal temelden hatta ana unsurlarına yönelik sistematik bir analizden yoksun olduğunu ifade eden Held vd. şu temel soruları cevaplamayı amaçlamaktadır:

- Küreselleşme nedir ve nasıl kavramsallaştırılabilir?
- Çağdaş küreselleşme yeni bir durumu ifade etmekte midir?
- Küreselleşme sonucunda devletlerin egemenliğinin çöküşü mü, yeniden dirilişi mi, dönüşümü mü gözlenmektedir?
- Küreselleşmenin siyaset ve demokrasi üzerinde etkileri nelerdir?

Söz konusu kavramlara yaklaşım bakımından ortaya koydukları üç düşünce okulunun her biri kendi içinde çok sayıda farklı entelektüel yaklaşımı ve katı kuralları barındırmaktadır. Bu çeşitliliğe rağmen her üç yaklaşımın küreselleşme üzerine genel savlar ve çıkarımları şu alanlarda yoğunlaşmaktadır:

- Kavramsal altyapı
- Neden sonuç ilişkileri
- Sosyo-ekonomik sonuçlar
- Devlet egemenliği ve yönetişim
- Tarihsel süreç

Aşırı küreselci görüş (Ohmae 1990, 1995, Wriston 1992, Strange 1996) geleneksel ulus devletin küresel ekonomide varlığını sürdürmesi neredeyse olanaksız bir ekonomik aktör haline geldiğini savunmaktadır. Yeni küresel uygarlık ve onun ideolojik uzantısı olan neo-liberal ortodoks iktisadın geleneksel kültür ve yaşam tarzlarının yerini alacak yeni bir kimliği empoze ettiği ifade edilmektedir.

Şüpheciler (Carnoy vd. 1993, Boyer ve Drache 1996, Weiss 1998, Hirst ve Thompson 1999, Rugman 2003) küreselleşme kavramının açık bir tanımı olmadığını, dolayısıyla uluslararası ya da bölgesel etkilerden ayırt edilemeyeceğini; çok geniş bir kapsamı olan bu kavramın operasyonel terimlerle ifade edilip ölçülemeyeceğini savunmaktadırlar. Bu nedenle şüphecilere göre çağdaş eğilimlerin kavramsallaştırılmasında uluslararası, bölgesel ve üçlü bölgesel gibi, özünde ulusal niteliğe sahip aktörler arasında sınır ötesi ekonomik ve sosyal alış verişin coğrafyasını tanımlayan terimlere başvurulması gereklidir.

Küreselciler ise modern örgütlerin ölçeğinde görülen yapısal değişimleri yansıtan gerçek bir kavramın varlığını savunmaktadırlar. Bu durumun kanıtı olarak ise çokuluslu şirketlerin büyümesi, dünya finansal piyasaları, popüler kültürün ve çevre

kirliliğinin yaygınlaşması gösterilmektedir. Küreselci analize göre bölgeler ve kıtalararası ilişkiler ve faaliyetlerin varlığı küreselleşme olgusuna işaret etmektedir.

Küreselleşme; ekonomik, politik ve teknolojik etkilerin yanı sıra belli konjonktürel unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Küreselci yazına göre kavram, sosyo-ekonomik örgütlenmede baskın yapıların dönüşüme uğraması, hakimiyet alanları ve güç ilişkilerinin yeniden tanımlanması ile kendini göstermekte; ulusaşırı örgüt, küresel üretim ağları ve düzenleyici kurumlar gibi yapılara bürünmektedir.

Şüphecilere göre ulusal politika geleneği halen canlı ve politik pazarlıklar hala yürürlükte olduğundan ulusların hakimiyeti devam etmektedir. Küreselciler ise ulus devletlerin düzenleyici rolünün ulusaşırı güçler tarafından paylaşıldığını, egemenlik alanı ve politik güç arasındaki ilişkinin silikleşmeye başladığını savunmaktadırlar. Uluslararası düzenlemeler ve rejimler görülmeye başlamış, bölgesel ve uluslararası hukuk ile birlikte küresel yönetişim kavramı ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme tartışmasındaki üçüncü akımı temsil eden dönüşümcüler (Rosenau 2003, Giddens 1995) küreselleşmenin uzun soluklu tarihsel bir süreç olduğunu ve içinde konjonktürel etmenlerden kaynaklanan birçok çelişkiyi de barındırdığını savunmaktadırlar. Rosenau (2003); uluslararasılık, yerellik, iç ve dış ilişkiler kavramları arasında açık bir ayrım bulunmadığı için "yerellerarası" olarak tanımlanabilecek yeni bir ilişki biçiminin öne çıktığını savunmaktadır. Giddens küreselleşmeyi dünya düzenini biçimlendiren "dönüştürücü bir güç" olarak tanımlamaktadır.

Dönüşümcülerin savunduğu temel görüş, küreselleşmenin ulusal yönetimlerin gücü, işlevi ve otoritesini yok etmek yerine yeniden tanımlamakta olduğudur. Ulus devletlerin egemenliği devam etmekle beraber hakimiyet alanları uluslararası kurumlar ve kanunlar tarafından kısıtlanmaktadır. Bunun yanı sıra iletişim ve taşıma gibi küresel altyapılar ulusal sınırları aşan yeni ekonomik ve sosyal örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkmasını desteklemektedir. Küreselleşmenin ulusal devletlerin özerkliği üzerindeki dönüştürücü etkisini savunan dönüşümcüler, hem küreselcilerin hem de şüphecilerin iddialarını reddetmektedir. Bunun yerine geleneksel devlet tanımından ayrılan yeni bir egemenlik anlayışının ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Bu bağlamda küreselleşme devletlerin sonunu getirmek yerine onları yeni düzenlemeler ve yapılar oluşturmaya itmektedir.

Held vd. söz konusu yaklaşımları irdeleyerek oluşturdukları tanımlarında küreselleşmeyi "Bölgeler ya da kıtaların ötesine geçen akımlar ve şebekeler biçimde gözlemlenebilen faaliyetler, etkileşimler ve güç ilişkilerinin mekansal örgütlenmesinde bir dönüşüm meydana getiren süreçler bütünü" olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma karşı çıkan Bryane Michael (1999) üç temel konuda Held vd.'nin çalışmasını eleştirmektedir.

Held vd.'nin çalışmasına getirilen birinci eleştiri aşırı küreselciler ve şüpheciler karakterizasyonunun sözü edilen kuramcıların görüşlerini çarpıttığı biçimindedir. Söz konusu analitik kategorilerin net bir tanım ve görgül temellendirmeden yoksun olduğu ifade edilmektedir. Bu bakımdan Held vd., anlamı belirsiz bir terimi görgül

ve kuramsal olarak desteklenmeyen bir dizi belirsiz alt kategoriyle ikame etmekle eleştirilmektedir. Böylece Held vd.'nin küreselleşmeyi tanımlamakta başarısız olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yöneltilen ikinci eleştiri aşırı küreselciler ile şüpheciler kategorilerinde tanımlanan farklı aktörleri birleştirerek oluşturulan yeni sistem ve bu sitemin oluşturduğu siyasi küreselleşme kavramıyla ilgilidir. Held vd. tarafından ulusaşırı ve çok boyutlu olarak tanımlanan yeni örgütsel çıkarların siyasi güç, otorite ve yönetim biçimlerinde meydana getirdiği kaymalar sonucu ortaya çıkan politik küreselleşme; çokuluslu şirketler, hükümetler arası örgütlenmeler, ticari bloklar ve güçlü devletleri bir araya getiren yeni bir sistem oluşturmaktadır. Ancak küreselleşme ile söz konusu yeni örgütsel çıkarlar arasında bir nedensellik ilişkisi kurulmadığı; ulusal ve yerel yönetimler, bireyler ve ulusal işletmelerin anahtar aktörler arasında bulunmadığı ve dolayısıyla yeni örgütsel çıkarların doğru tanımlanmadığı ifade edilmektedir.

Yöneltilen son eleştiri Held vd. tarafından tanımlanan aktörlerin ulusaşırı ve çok boyutlu bir siyasi sistemde nasıl bir araya geldiklerinin gösterilemediği, siyasi küreselleşme kavramının ise açıklanamadığı yönündedir.

Kavramsal ve kuramsal olarak eleştirilmekle beraber Held vd. tarafından ortaya konan üçlü ayrım; küreselleşme yazınına anlamlı bir sınıflandırma getirmesi, mevcut entelektüel tartışmanın izlenmesine ve anlaşılmasına katkıda bulunması bakımından önem taşımaktadır.

Hirst ve Thompson'ın "Küreselleşme Sorgulanıyor" (1999) çalışması küreselleşmeye karşı şüpheci görüşün temel savlarını bünyesinde toplamaktadır. Hirst ve Thompson'ın temel iddiaları, uluslararası bütünleşmenin altın standardı dönemi seviyesinden daha geride olduğu, gerçekten küresel denilebilecek işletmelere ender rastlandığı, sermaye hareketliliğinin ekonomik faaliyetleri gelişmekte olan ülkelere yönlendirmediği, uluslararası ekonomik faaliyetlerin bölgesel boyutta kaldığı ve ulus devletler tarafından, ulus devletin politik gücüne bağlı olarak biçimlendirildiği şeklindedir.

Perraton 2001 tarihli değerlendirmesinde Hirst ve Thompson'ın söz konusu çalışmasından yola çıkarak ekonomik küreselleşmenin varlığını irdelemiştir. Perraton, Hirst ve Thompson'ın iddialarını, küreselleşmeyi uç noktada savunan görüşleri çürütmesi nedeniyle faydalı bulmaktadır. Ancak yazarların uluslararası ekonomideki bazı gelişmeleri ihmal ettiği görüşündedir. Öncelikle kabaca bazı rakamların belli dönemler arasında kıyaslanmasını çağdaş ekonomik bütünleşmeyi açıklamada yetersiz bulan Perraton, uluslararası ticaret, doğrudan yabancı yatırım ve uluslararası finansal faaliyetlerin düzeyinin önemli ölçüde arttığını, uluslararası finansal akımların daha çok finansal varlığı ve daha geniş bir ekonomik faaliyetler yelpazesini kapsadığını belirtmektedir.

Çokuluslu işletmelerin ulus devletle bağını koparmadığı görüşünü kabul etmekle beraber, bunun Hirst ve Thompson tarafından iddia edildiği gibi teknolojik gelişmeden elde edilen rantların ülke içinde tüketilmesi ve ülke dışına çıkmaması anlamına gelmediğini savunmaktadır. İnovasyonla ilgili çalışmaların uluslararası

yayılmaya işaret ettiğini belirten Perraton ayrıca sanayi ülkelerinde yabancı Ar-Ge yatırımlarının üretkenlik üzerinde yurt içi yatırımlardan daha fazla etkili olduğu bulgusuna dikkat çekmektedir. Teknoloji geliştirmenin sınırlı ölçüde küreselleştiğini ancak küresel teknolojik ortaklıkların arttığını belirtmektedir.

Bölgeselleşme savına karşı çıkan Perraton bölgesel ticaret ve doğrudan yatırım paternleri görülse de bölgesel olmayan akımların giderek arttığını ifade etmektedir. Ekonomik faaliyetlerin eşitsiz dağılımı ise küresel bütünleşmenin yokluğu yönünde kanıt olarak görülmemektedir. Özellikle getiri oranları arasında fark olmadıkça zengin ülkelerden fakir ülkelere doğru bir akım beklenemeyeceği, küresel bütünleşmenin kişi başına milli gelir oranlarında bir eşitlenme anlamına gelmediği belirtilmektedir. Ulusal devletlerin düzenleyici rolünün devam ettiği, ancak piyasa tepkileri ve uluslararası anlaşmaların da bu düzenlemede etkili olduğu ifade edilmektedir.

Hirst ve Thompson'ın çalışmasını özellikle yöntem bakımından eleştiren Perraton, bu çalışma üzerine bina edilecek diğer araştırmaların şu noktaları dikkate alması gerektiğini belirtmektedir: Bütünleşmenin ulusal politik özerklik üzerindeki etkisi modern makroekonomik kuram doğrultusunda formüle edilip test edilmelidir. Bütünleşmenin işgücü piyasasındaki etkisi işgücünün talep esnekliğinde değişme temelinde incelenmelidir. Teknolojik yayılma, ulusal teknoloji üretiminin halen ulusal üretim ve ticarette uzmanlaşma ile bağlantılı olup olmadığı düzleminde irdelenmelidir. Son olarak uluslararası özel finansmanın düzenlenmesinde ülkeler arası işbirliklerinin fizibilitesi araştırılmalıdır. Perraton'a göre Hirst ve Thompson'ın

çalışması böyle bir çalışmaya öncülük edebilirse küreselleşme yazınına önemli bir katkıda bulunmuş olacaktır.

1.2.1. BÖLGESEL DİNAMİKLER

Küreselleşmenin önemli dinamiklerinden biri olarak 1970'lerden itibaren kurumsal ve endüstriyel örgütlenmenin esnek niteliği görülmektedir. Esnek üretim sistemleri ve fonksiyonel olarak bütünleşmiş ulusaşırı üretim biçimleri çağdaş kapitalizmin itici gücü haline gelmiştir. Esnek üretim sistemleri ile birlikte doğal kaynaklar ve vasıfsız ya da düşük vasıflı emeğe dayalı değer yaratma süreci yerini enformasyon, teknoloji, yönetim ve organizasyon becerisine dayalı bir sürece bırakmıştır (Dunning 1993). Doğal kaynaklardan yaratılmış kaynaklara doğru gerçekleşen bu geçişle öne çıkan teknoloji merkezli neo-fordizm ve Toyotizm, dünya ekonomisindeki üçlü kutuplaşmanın (ABD, Avrupa ve Japonya)[2] temel nedeni olarak gösterilmektedir (Ruigrok ve van Tulder 1995:50,151). Uluslararası ekonomik faaliyetlerin üç kutuplu küresel bir oligopol olarak nitelenmesi (Chesnais, Ietto-Gillies ve Simonetti 2000) söz konusu gelişmelerin bir sonucudur.

Küreselleşme kavramına şüpheyle yaklaşan araştırmacıların birçoğu gerçekte ekonomik faaliyetlerin bölgeler bazında gerçekleştiğini savunmaktadır. Bölgesel dinamiklerin dikkatle incelenmesi, küreselleşmenin niteliği konusunda yol gösterici olmaktadır.

[2] Üçlü kutuplaşma (Triad) kavramı ilk kez Kenichi Ohmae tarafından 1985 tarihli Triad Power adlı çalışmasında ortaya konmuştur.

Dış ticaret verileri temelinde küresel bütünleşmenin varlığını sorgulayan Rugman (2000, 2003) üç büyük bölgesel ekonomik blok olan Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya'nın ticaret hacimlerinin çoğunun, bölge içi ticaretten kaynaklandığını ortaya koymaktadır. 2002 verileriyle Avrupa ihracatının %62'sini, NAFTA ve Asya %56'sını bölge içinde gerçekleştirmiştir. Bu tür bir bölgeselleşme eğilimi firma düzeyinde de incelenmektedir. Aynı döneme ait verilere göre dünyanın en büyük 500 şirketinin toplam satışlarının %72'si bulundukları bölgede gerçekleştirilmiştir. Lider şirketlere bakıldığında bu oran %90 seviyelerine kadar çıkmaktadır. En büyük 500 şirket içinde coğrafi satış rakamlarına ulaşılabilen 380 tanesinden yalnızca 9'unun bu anlamda küresel olduğunu söylemek mümkündür. 380 şirket içinde 320'si, satışlarının ortalama olarak %80 ini bulundukları bölgeye yapmıştır.

Rugman firmaların uluslararasılaşma eğilimlerini söz konusu verilere göre şöyle sınıflandırmaktadır:

- Ana bölge odaklı: 320 firma satışlarının en az %50'sini kendi bölgelerinde gerçekleştirmiştir.
- Küresel odaklı: Yalnızca 10 firma her bir bölgede satışlarının en az %20'sini gerçekleştirmiştir.
- İki bölge odaklı: 25 firma satışlarının en az %20'sini iki ayrı bölgenin her birinde gerçekleştirmiş ancak tek bir bölgede %50'den fazla satış gerçekleştirmemiştir.

- Ev sahibi bölge odaklı: 11 firma satışlarının %50'den fazlasını kendi bölgesi dışındaki bir bölgede gerçekleştirmiştir.

Araştırmada yer alan firmaların bölgesel GSYİH'ye göre ağırlıklandırılmış yüzdeleri %80,3ana bölge odaklı, %42 iki bölge odaklı, %30,9 ev sahibi bölge odaklı ve %38,2 küresel odaklı biçimindedir.

Çokuluslu şirketlerin günümüzde faaliyetlerini ait oldukları bölgelerde ya da iyimser bir olasılıkla iki bölgeli bir yapıda sürdürdükleri görülmektedir. Son 20 yılda bölge içi ticaret eğilimi giderek artmıştır. Doğrudan yabancı yatırım söz konusu olduğunda bu bölgeselleşme daha da çarpıcıdır.

Ekonomik temelli bölgeselleşme ve üçlü bölgesel yapının giderek öne çıkması, öte yandan küresel bütünleşmenin yokluğu, politik birlikler oluşumuna da yansımaktadır. Bölgeler giderek siyasi ve kültürel bütünleşme yönünde hareket etmektedir. Bu durum bölge içi ticaret ve doğrudan yatırımın da giderek artmasına yol açmaktadır. Bölgesel bloklar giderek daha içe dönük ve daha az küresel hale gelmektedir.

Bu bilgiler ışığında Rugman 3 araştırma üzerinden küreselci anlayışı eleştirmektedir. Clark ve Knowles (2003) tarafından öne sürülen küreselleşmenin yalnızca ekonomik bir kavram olmadığı ve çoğunluğu Amerikan şirketleri olan dev çokuluslu yapılar tarafından şekillendirilen toplumsal ve kültürel bütünleşmeyi içerdiği savına, üçlü bölgesel ekonomik yapının varlığını kanıtlayan verilerle karşı çıkılmaktadır.

Çokuluslu şirketlerin çoğunun ABD kaynaklı olmayıp üç büyük bölgesel blok etrafında toplandığı ve bunların kültürel özellikler bakımdan bölgelerine bağlı kaldığı ifade edilmektedir. Ortak bir küresel yapıdan söz edilemeyeceği belirtilmektedir. Stevens ve Bird'ün (2003) ortak değerlere sahip profesyonellerin yarattığı küresel kültür önermesine de aynı üçlü bölgesel yapı savıyla karşı çıkılmaktadır. Ortak çevresel düzenlemeler bakımından küresel bütünleşmeyi savunan Amine'nin(2003) savı da her bölgenin farklı yasal düzenlemelere sahip olması nedeniyle çürütülmüştür.

Dünya ekonomisinin Avrupa, Asya ve Kuzey Amerika ekonomik bölgeleri tarafından domine edildiği savunulmakta; çokuluslu işletmelerin satış verileri temelinde ekonomik faaliyetin bölgesel niteliğine dikkat çekilmektedir. Küresel bütünleşmenin yokluğuna dikkat çekilerek bölgesel stratejiler ile gerçek küresel strateji arasındaki ayrımın dikkatle yapılması gerektiği belirtilmektedir.

Rugman ve Collinson (2005) 500 çokuluslu şirket arasından bölgesel satış verilerine göre seçilen 9 şirketin vaka çalışmaları yardımıyla firmaların uluslararası stratejilerini 4 grupta değerlendirmiştir.

İncelenen şirketlerden Carrefour, TotalFinaElf ve Deutsche Bank ana ülke odaklı, Nokia ve Philips global, GlaxoSmithKline ve L'oreal Paris iki bölge odaklı, Diaego ve Astro Zeneca ev sahibi ülke odaklı firmalar olarak sınıflandırılmıştır.

Rugman ve Hodgetts (2001), araştırmaların tek bir küresel pazardan çok bölgesel bloklarda faaliyet gösteren büyük şirketlere işaret ettiği önermesinden yola çıkarak, gerçekte Amerikan piyasa kapitalizminin getirdiği eşbiçimlilik ve homojen küresel piyasalardan söz edilemeyeceğini savunmaktadır. Yasal düzenlemeler ve kültürel farklar dünyanın Kuzey Amerika, Avrupa Birliği ve Japonya'dan oluşan üç büyük blok etrafında biçimlenmesine yol açmıştır. Elektronik gibi birkaç sektör dışında küresel ekonomik bütünleşme stratejileri uygulama alanı bulamamaktadır. Üretici firmaların çoğu ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm firmalar artık ulusal koşullara uyum sağlayan stratejiler geliştirmek ve bunları bütünleşme stratejileriyle birleştirmek durumundadırlar. Çalışma uluslararası bütünleşme ve ulusal adaptasyon arasındaki dengeyi bir matriks çerçeve içinde açıklamaktadır.

Bölgesel eğilimlere dikkat çekmek için çalışmada otomobil, özel kimyasallar ve hizmet sektöründe elde edilen üretim ve satış verilerinin bölgesel niteliği vurgulanmaktadır. Ayrıca bölge içi rekabetin çok güçlü olması nedeniyle şirketlerin tek başına uzun vadede sürdürülebilir büyük karlar ve politik nüfuz elde ederek ekonomiyi baskı altına almasının mümkün olmadığı açıklanmaktadır. Benzer şekilde çokuluslu şirketlerin standart teknoloji ve ürünlerle piyasayı ele geçirmesinin mümkün olmadığı, ürün ve teknolojinin yerel koşullara adapte edilmesinin gerektiği belirtilmektedir.

Üçlü bölgesel yapının varlığı ihracat ve ithalat rakamları temelinde bölge içi ticaret verileri üzerinden tartışılmakta, dünya ticaretinin büyük ölçüde üç büyük bölgesel yapının kendi içinde gerçekleştirdiği ekonomik aktiviteye dayandığı belirtilmektedir.

Rugman vd. çokuluslu şirketlerin uluslararası stratejilerini dörtlü bir matriks yapı kullanarak sınıflandırmaktadır. Uluslararası strateji temelde ekonomik bütünleşme ve ulusal adaptasyon arasındaki seçimle belirlenmektedir. Ekonomik bütünleşme stratejisinin temel özellikleri merkezden yönetilen ve koordine edilen faaliyetler, ürün hattı yöneticilerinin ve merkezin otoriteyi elinde bulundurması olarak gösterilmektedir. Buna karşılık ulusal adaptasyon stratejisi ürün ve hizmetlerin yerel kültür ve zevklere göre biçimlendirilmesi, yerel politik düzenlemeler ve uygulamaların daha yakından takip edilmesi, yerel otonomi ve faaliyetlerin desentralizasyonu özellikleriyle tanımlanmaktadır. Strateji matriksinin birinci kuadrantı uluslararası bütünleşme, dördüncüsü ise yerel adaptasyon stratejilerine ağırlık verilmesi durumunu ifade etmektedir. Üçüncü kuadrant her iki stratejinin denge durumunu, ikincisi ise stratejilerin başarısız olmasını ifade eder. Ekonomik bütünleşme stratejisinin temel avantajı ölçek ekonomilerinden yararlanmadır. Yerel adaptasyon stratejisi şirketlere üçlü bölgesel yapıyı temel alan bölgesel stratejiler belirleme ve ulusal koşullara tepki verme olanağı vermektedir.

Söz konusu çalışmada yerel koşullara uyum sağlamadıkları için başarısız olan ve yerel düzenlemeler yapma baskısıyla karşılaşan çokuluslu işletmeler Euro Disney, Coca-Cola, Saatchi & Saatchi örneklerinin ardından, başarılı çokuluslu işletmeler ve bunların uluslararası stratejileri önceden tanımlanan strateji matriksi çerçevesinde irdelenmektedir. Satış verileri temelinde Matsushita ve Nokia uluslararası bütünleşme stratejisine ağırlık verip başarılı olan şirketler olarak gösterilmektedir. Bunların ürün ve teknolojilerde standartlaşmaya olanak veren tüketici elektroniği

alanında faaliyet gösteriyor olması önemli görülmektedir. Aynı nedenle IKEA da bütünleşme stratejisini başarıyla uygulamıştır. Ulusal adaptasyona ağırlık vererek başarılı olan Unilever, ulusal ve uluslararası stratejiler arasında denge kuran Procter&Gamble, Kingfisher gibi örnekler açıklandıktan sonra, artık şirketlerin saf bir küreselleşme stratejisiyle başarıya ulaşamayacakları, henüz küresel stratejilere ağırlık vererek başarısını sürdüren şirketler üzerinde bile yerel baskıların arttığı belirtilmektedir. Yabancı varlık karlılığının denge stratejileri benimseyen şirketlerde bütünleşmeye yönelenlerden daha fazla olduğu da belirtilmektedir.

Rugman vd. bütünleşik bir küresel pazardan söz edilemeyeceğini belirterek, uluslararası departmanlar kurma ve küresel üretim yerine üç büyük ekonomik blok temelinde bilgi üretme ve şebekelerden yararlanarak örgütsel yetkinlikler geliştirme, bölgesel ağları daha iyi anlama, işbirlikleri ve kültürel farkındalık oluşturma, bölgesel dinamikleri çözecek analitik yöntemler geliştirme gibi gerekliliklere dikkat çekmektedir.

Firmaların yabancı yatırımlarının bölgesel yığılımı ve arbitrajının kaynağını yerelleşme ve küreselleşme yönündeki karşıt etkiler olarak gören bir başka yaklaşım (Arregle, Miller, Hitt vd. 2013), kısmi sınır ötesi bütünleşme olarak ifade edilen yarı-küreselleşme kavramını ortaya koymaktadır. Yarı-küreselleşme durumu, piyasaların bütünleşmesi önünde yeterince sıkı önlemlerin bulunduğu ancak bu önlemlerin bütünleşmeyi tümüyle engellemediği durumları ifade etmektedir.

Kurumsal etkilerin çokuluslulların uluslararasılaşma kararlarını ülke ve bölge düzeyinde nasıl şekillendirdiğini inceleyen araştırmada 1996-2001 yılları arasında Japon Denizaşırı Yatırım veritabanından seçilen 1.076 çokuluslu şirketin 8 bölgede yer alan 45 ülkedeki faaliyetleri değerlendirilmiştir. Resmi kurumların oluşturduğu politik, düzenleyici ve ekonomik yapılar modelin kurumsal yapıtaşları olarak adlandırılmaktadır. Araştırma bölgeselleşme ile kurumsal yapı arasında aşağıdaki ilişkileri öngörmektedir:

- Çokuluslulların belli bir ülkede faaliyet gösterme kararı daha önce o ülkenin bulunduğu bölgede faaliyet göstermiş olmalarıyla pozitif ilişkilidir.
- Çokuluslulların belli bir ülkede faaliyet gösterme kararıyla o ülkenin bulunduğu bölgenin düzenleyici mekanizmaları arasında ters U biçimli bir ilişki öngörülmektedir.
- Çokuluslulların belli bir ülkede faaliyet gösterme kararıyla o ülkenin bulunduğu bölgenin politik demokrasisi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Çokuluslulların belli bir ülkede faaliyet gösterme kararı o ülkenin bulunduğu bölgedeki sermaye yatırımlarıyla pozitif ilişkilidir.

Araştırma sonuçları bölgelerin düzenleyici otoritesi ve politik demokrasisi ile çokuluslulların bölgede faaliyet gösterme eğilimi arasında negatif bir ilişkiyi desteklemektedir. Bölgenin sermaye yatırımları ise çokulusluların bölgeye yatırım yapma motivasyonlarını artırmaktadır.

Firmaların yurt dışında gerçekleştirdiği inovasyon faaliyetlerini inceleyen çalışmalar da (Cantwel 1995, Patel ve Vega 1999) benzer bir bölgeselleşme eğilimini ortaya koymaktadır (Chesnais vd. 2000). Toplulaştırılmış bir analiz inovasyon faaliyetlerinin %90'ının ABD, Batı Avrupa ve Japonya'da gerçekleştirildiğini göstermektedir. Konunun sektörlere göre değerlendirilmesi sonucu teknolojik olanakların daha fazla olduğu sektörlerde firmaların kendi ülkelerinde yatırım yaptıkları, yabancı ülkelerde inovatif faaliyetler gösteren firmaların ise çoğunlukla geleneksel sektörlerde yer aldığı gözlenmiştir.

Firmaların yerelleşme etkilerine yanıt verme ve küreselleşme seçenekleri arasındaki karar verme süreçleri üzerinden bölgeselleşme eğilimlerini inceleyen bir diğer çalışma, 201 en büyük ABD çokuluslu şirketi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucu firmaların özellikle çevresel belirsizlik koşulları artığında bölgeselleşme eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın bir diğer bulgusu küreselleşme stratejileri izleyen firmaların daha sonra bölgesel stratejilere yöneldikleri biçimindedir. Bu durum bölgeselleşme eğiliminin yerelleşmeden küreselleşmeye doğru ilerleme sürecinde bir aşama olmadığı biçiminde yorumlanmaktadır. Khan (2006)

1.2.2. KÜRESEL ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ

Küresel eşgüdümleme ve kaynak hareketliliğini mümkün kılan enformasyon teknolojileri, ulusaşırı şirketlerin üretim aşamalarını teknolojik yetkinlik ve emeğin niteliği bakımından bölümlere ayırıp emek-yoğun faaliyetleri ihraç platformları ya da

ihraç işleme bölgelerine kaydırmalarına olanak tanımaktadır (McMichael 2004:85). Ana şirketler yüksek teknolojiyi tekellerinde bulundururken, kullanılan parçaların üretimi ve bunların işlenme süreçleri kaynakların ucuz olduğu bölgelere yöneltilmektedir. Ulusaşırı şirketler müşterek girişim yoluyla diğer ülkelerdeki firmalarla ortaklıklar ve hiyerarşiler oluşturmaktadır. Ortaya çıkan küresel üretim sistemi, işgücünün dünyanın farklı yerlerinde konuşlandırılmış süreçler aracılığıyla teknik uzmanlaşması üzerine kuruludur.

Küreselleşme sürecini işletme faaliyetlerinin farklı örgütlenme biçimleri üzerinden irdeleyen yazında öne çıkan ve kapsamlı şekilde incelenen bir alan küresel değer zincirleri ve küresel üretim ağlarıdır. Bu tarz örgütlenmelerde üretimin çeşitli aşamaları ya da üretime ilişkin tüm faaliyetler, işletmeler tarafından zincir ya da şebeke biçiminde örgütlenerek coğrafi olarak dağıtılmış kümeler tarafından yürütülmektedir. Bu faaliyetlerin uluslararası bütünleşmesi küreselleşme ve ekonomik faaliyetlerin coğrafyası hakkında önemli içgörüler sağladığı için araştırmacıların yoğun ilgisiyle karşı karşıyadır.

Küresel değer zinciri çerçevesi (Gereffi ve Sturgeon 2005; Sturgeon, Biesebroeck ve Gereffi 2008) üretimin ekonomik coğrafyasını üç temel unsur üzerinden açıklamayı amaçlamaktadır. Bu unsurlar; firma düzeyinde yönetişim, güç ve politik kurumlardır. Bu unsurların arkasındaki dinamikleri çözmek için küresel otomotiv endüstrisi ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Firma düzeyinde yönetişim, katma değer yaratan faaliyetler zincirinin farklı aşamaları arasındaki bağlantıların coğrafi ve karakteristik özelliklerini yansıtmaktadır. Gücün zincir içindeki firmalar ve aktörler arasındaki dağılımı ve kullanılma biçimleri ise endüstri düzeyinde standartların neden var olmadığına ışık tutmaktadır. Değer zinciri faaliyetleri arasındaki bağlantılar temelde üç unsur tarafından belirlenmektedir. Bu unsurlar, bilgi alışverişinin karmaşıklığı, bilginin kodlanabilirliği ve tedarikçilerin yetkinlikleridir.

Otomotiv endüstrisi birbirine bağlı uzmanlaşmış kümelerden oluşan yapısı bakımından ne tam olarak küresel ne de tam olarak ulusaldır. Üretim yönüyle bölgesel, tedarik yönüyle küresel bir yapı sergilediği görülmektedir. Endüstrinin, bölgesel ve küresel zincirlerin toplamı olması nedeniyle lider şirketler de bu unsurları barındırmaktadır. Özellikle çok az sayıda lider şirketin çok güçlü konumda olması, tedarikçi firmaların nispeten zayıf konumları ve uluslararası düzenleyici otoritenin sektör üzerindeki ağırlığı değer zinciri içindeki ilişkilerde belirleyici olmaktadır.

Küresel değer zinciri kavramı, bir endüstride işgücünün uzmanlaşmasına ışık tutması bakımından önemlidir. Özellikle farklı işletme fonksiyonları farklı gereksinimlere sahip olduğu ve bu gereksinimler değer zincirinin coğrafi yapısını belirlediği için değer zincirinin dikey boyutu önem kazanmaktadır. Ölçeklendirilebilir bir analiz aracı olması nedeniyle küresel değer zincirlerinin küresel ile yerel boyutlar arasında geçişi kolaylaştırdığı ve daha anlaşılır hale getirdiği savunulmaktadır.

Coe, Dicken ve Hess (2008), üretim, dağıtım ve tüketimin doğasını açıklamada küresel üretim ağları kavramının benzer yaklaşımlar (ürün zincirleri ya da değer zincirleri gibi) arasında en uygun seçim olduğunu savunmaktadır. Şebeke kavramının özgün bir örgütlenme biçimi olması ve üretim ağlarının dinamik yapısı bu seçimin önemli bir nedenidir. Üretim ağları ayrıca ekonomik süreçlere ışık tutmada basit çizgisel yaklaşımlara oranla daha kapsamlı bir çerçeve sunduğu için tercih edilmiştir.

Küresel üretim ağları da küresel ürün zincirleri ve küresel değer zincirleri gibi özünde fonksiyonlar, faaliyetler ve işlemler arasındaki ilişkiler bütününü içermektedir. Ancak küresel üretim ağları ürün ve değer zincirlerinin çizgiselliğinin ötesine geçerek her türlü şebeke ilişkisini kapsamaktadır. Üretim ağları firmalar arası işlemlerde yönetişimden daha fazlasını incelemektedir. Üretim sürecindeki tüm aktörler ve ilişkiler küresel üretim ağının kapsamındadır. Bu yaklaşım sayesinde değer yaratma sürecinde farklı üretim ağları arasında oluşan sinerjiler ve bağlantılar da ortaya konmaktadır.

Üretim ağının kapsamında yer alan bağlantıların eşgüdüm ve kontrolü, ağ içinde yönetişim ve güç ilişkilerinin de incelenmesini gerektirmektedir. Gereffi vd. (2005) yönetişim ilişkilerini piyasa, modüler, ilişkisel, bağlaşık ve hiyerarşik tipolojileri altında toplamaktadır. Piyasa ilişkilerinde belirleyici unsur fiyat olmaktadır. Modüler ilişki türü işlemlerle ilgili karmaşık bilgilerin kodlanıp genelde sayısal hale getirilerek tedarikçilere aktarılmasını ifade etmektedir. İlişkisel bağlantılar örtük bilginin alıcılar ve yüksek nitelikli tedarikçiler arasında el değiştirmesini içermektedir. Bağlaşık ilişkiler daha düşük nitelikli tedarikçilerin daha detaylı

bilgiler verilerek yönlendirilmesi anlamına gelmektedir. Hiyerarşik ilişkiler aynı firma içinde örgüt yapısı tarafından belirlenen ilişkilere işaret etmektedir. Bu sınıflandırma Gereffi ve Korzeniewicz (1994) tarafından daha önce geliştirilen; alıcı tarafından yönlendirilen ve tedarikçi tarafından yönlendirilen ilişki ayrımının yeniden formüle edilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu tipolojilerde güç dağılımı açık ve basit olarak gerçekleşmektedir. Gerçekte ise bu dağılım oldukça karmaşıktır.

Söz konusu çalışma küresel üretim ağları ve değer zincirleri yazınında değinilen 3 önemli soruna dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Bunlardan birincisi, ağın içindeki birimlerin fiziksel olarak birbirine bağlı olması sonucunda ortaya çıkan lojistik problemidir. Bu sorun büyük lojistik firmalarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İkinci sorun firmanın değerlendirilmesinde ortaya çıkmaktadır. Küresel ürün ve değer zincirleri firmaları basitçe lider ve tedarikçiler olarak sınıflandırmaktadır. Üretim ağı yaklaşımı ağ içinde farklı konumlar ve firma arası ilişkilere eğilebilmesi bakımından avantajlıdır. Üçüncü sorun mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım ve tüketimi ile doğal çevre arasındaki etkileşim bağlamında ortaya çıkmaktadır. Üretim ağlarını hammaddenin akışı ve dengesini sağlayan bir sistem olarak görmek bu etkileşimi anlamayı kolaylaştırmaktadır.

Küresel üretim ağları, içinde bulundukları sosyo-politik, kurumsal ve kültürel yapılar tarafından derinden etkilenmektedir. Değer zinciri yaklaşımı ise neredeyse tümüyle firmalar ve aralarındaki işlemlere odaklanmakta, firma dışı aktörleri dışsal unsurlar olarak kabul ederek göz ardı etmektedir. Küresel üretim ağında yarattıkları etkiler

bakımından söz konusu unsurların incelenmesi karmaşık pazarlık süreçlerinin anlaşılmasında da fayda sağlamaktadır.

1.2.3. ULUS DEVLETİN GÖRELİ ÖNEMİ

Küreselleşme kavramını sorgulayan birçok araştırmacı, ulus devletlerin küreselleşme ile beraber önem ve ağırlıklarını kaybedip kaybetmediği noktası üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ekonomik faaliyetler ve örgütlerin düzenlenişinde ulus devletin göreli ağırlığı, küreselleşmenin gerçek boyutu hakkında fikir vermektedir.

Modern firmaların sınırların kaldırıldığı bir dünyada faaliyet gösteren ulussuz yapılar olduğunu savunan görüşleri değerlendiren kimi araştırmacılar; çokuluslu̇ların faaliyetlerinin ağırlık merkezinin bulundukları ülkede olmaya devam ettiğini, firmaların uluslararası rekabet üstünlüklerinin en önemli kaynağının kendi ülkeleri olduğunu bulgularla desteklemektedir (Hu 1992:118). Firmaların yalnızca faaliyetlerinin değil; sahiplik, kontrol, yönetim ve yasal yapılarının da küresel niteliğinin araştırılması gereğine dikkat çeken bu yaklaşım, ulusal sınırların ötesindeki tüm faaliyetlerin firma için eşit önemde olmadığı varsayımını da içermektedir. Katma değerin coğrafi dağılımı bu konuda açıklayıcı bir gösterge olmakla beraber bu bilgiye firma bazında ayrıştırılmış olarak ulaşılması güçtür. Firmaların varlıkları ve çalışanlarının dağılımı benzer bir ölçüt olarak önerilmektedir. Söz konusu dağılım değerleri firmaların faaliyetlerinin büyük kısmını yurt içinde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Sahiplik ve kontrol yapıları incelendiğinde firmaların ulusal niteliklerini korudukları göze çarpmaktadır. Öte yandan yabancı

hissedarların çoğunluğu oluşturduğu bir sahiplik yapısı, firmanın küreselleşmesinden çok kontrolünün el değiştirdiği anlamını taşıyacaktır.

Çokuluslu şirketlerin ulusal kimliğini koruduğu önermesine istisna olarak iki uluslu şirketler gösterilmektedir. Shell ve Unilever gibi "iki uluslu" şirketlerin uluslararsılaşmada en üst seviyeyi temsil ettiği belirtilerek, sahiplik ve kontrol yapıları dikkate alındığında çokuluslu şirketlerin gerçekte uluslararası ya da ulusaşırı bir nitelik taşımadıkları ifade edilmektedir (Hu 1992:111).

Küreselleşmenin ulus devleti anlamsızlaştırırken şirketlerin ulusal aidiyetlerini de ortadan kaldırdığı savına karşılık bazı araştırmacılar, tarihsel deneyimler ile kurumsal ve ideolojik mirasın çokuluslu işletmelerin temel faaliyetlerini biçimlendiren baskın güçler olduğunu savunmaktadır (Doremus, Keller, Pauly ve Reich 1998; Pauly ve Reich 1997). Bu durum, çokulusluların yönetişim, uzun vadeli finansman, Ar-Ge, yatırım ve ticaret stratejilerinde ulusal farklar gözlenmesi ile sonuçlanmaktadır. Firmaların dinamik piyasalara adapte olduğu kabul edilmekle beraber, bu adaptasyonun doğasını ulusal kökenlerin belirlediği öne sürülmektedir.

Pauly ve Reich'ın araştırması, çokulusluların yapısal ve stratejik özellikler bakımından anlamlı düzeyde benzeştiği düşüncesinin aksine, Almanya, Japonya ve ABD arasında yönetişim ve uzun vadeli finansman bakımından ciddi bir ayrışma görüldüğü sonucuna varmaktadır. Ayrıca merkezi bu ülkelerde bulunan çokuluslu şirketlerin Ar-Ge yatırımlarını çok yüksek oranda kendi ülkelerinde

gerçekleştirdikleri, yurt dışına teknoloji ihraç etme konusunda da çok önemli ölçüde farklılık gösterdikleri bulgular arasındadır.

Yönetişim ve uzun vadeli finansman yapılarına daha yakından bakmak gerekirse, Amerikan şirketlerinin hisselerinin %90'ının bireysel yatırımcılar, emeklilik fonları ve şirket fonları tarafından finanse edildiği, bu oranın Japonya için %30, Almanya için %15'te kaldığı görülmektedir. Bankalar Amerikan şirket hisselerinin %1'ini, Alman şirket hisselerinin %10'unu ve Japon şirket hisselerinin %25'ini ellerinde bulundurmaktadır. Finans sektörü dışındaki kurumların elinde bulunan hisseler Amerikan şirketleri çok düşük seviyelerde, Japon şirketlerinde %25 ve Alman şirketlerinde %40 düzeyindedir. Amerikan şirketlerinde banka kredilerinin finansal yükümlülüklere oranı %25-35 arasında seyrederken bu oran Almanya ve Japonya için %60-70'lik dilimde seyretmektedir. Söz konusu mali yapılarının Amerikan çokuluslularını kısa dönemli finansal performansa odaklanmaya yönelttiği, bu durumun ise hızlı uyum sağlama yetisini artırarak rekabet avantajı sağlayacağı öne sürülmektedir. Öte yandan bu firmalar uzun dönemli finansal planlama yapma olanağına sahip ve sermaye piyasalarının baskısından korunmuş rakiplerle mücadele etmek zorundadırlar.

Ar-Ge verilerine daha detaylı bakıldığında, Amerikan şirketlerinin denizaşırı yatırımlar konusunda daha istekli oldukları gözlenirken yine de bu yatırımların yıllık Ar-Ge harcamalarına oranı %15 düzeyinde kalmaktadır. Japonların denizaşırı Ar-Ge yatırımları son derece düşük kalırken Alman şirketleri denizaşırı Ar-Ge yatırımlarını

yalnızca ABD'de gerçekleştirmişler, bunun dışında Ar-Ge yatırımlarını ülke içinde tutmuşlardır.

Çokulusluların denizaşırı Ar-Ge harcamalarındaki artışın büyük kısmının birleşme ve devralmalardan kaynaklandığı, Ar-Ge faaliyetlerinin ana ülkeden uluslararası pazarlara taşınması anlamına gelmediği belirtilmektedir. Yabancı bağlı şirketlerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin çoğunlukla özgün ürünleri yerel pazarlara uyarlamakla sınırlı olduğu, bağlı şirketlerin ana ülkeden bağımsız olarak yeni ürün geliştirmelerine ender olarak rastlandığı kaydedilmektedir. Yeni teknoloji geliştirme faaliyeti merkezi niteliğini korumakta ve teknoloji akışı ana ülkeden bağlı şirketlere doğru gerçekleşmekte, yerel inovasyon kaynaklarına ulaşma çabası gözlenmemektedir (Doremus vd. 1998).

Ruigrok ve van Tulder (1995) dünyadaki en büyük 100 çokuluslu şirketin yalnızca 18'inin varlıklarının %50'den fazlasının yurt dışında bulunduğunu ve yalnızca 19'unun yurt dışı istihdam oranının %50'den fazla olduğunu kaydederek, çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinin önemli ölçüde ana ülke koşulları tarafından belirlendiğini tespit etmektedir. Listede yer alan 30 ABD firması arasında yalnız 5'inin yönetim kurullarında yabancıların bulunduğu ve bu durumun birer kişiyle sınırlı olduğu, Japon firmaları arasında ise yalnızca ikisinin üst düzey yönetim pozisyonlarında yabancı çalışanları bulunduğu ifade edilmektedir.

Harzing ve Sorge (2003), ana ülke etkileri ile evrensel koşulların çokuluslukların uluslararasılaşmasında ağırlığını inceledikleri araştırmalarında uluslararasılaşmanın

iki tür etki sonucunda gerçekleştiğini ifade etmektedirler. Bunlardan birincisi, ana ülke dışındaki ülkeler ile kurulan bağlantılar ve bu ülkelerdeki müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve nispeten homojen yapıdaki düzenleyici kurumlar ile kurulan ilişkiler sonucu ortaya çıkan etkilerdir. Bu etkiler evrensel koşullar seti olarak kabul edilmektedir. İkinci tür etki ise rekabetçi baskılar ve düzenleyici kurallardan kaynaklanmaktadır. Bu etkiler Avrupa Birliği ve Avrupa Ekonomik Bölgesi gibi daha dar bir kapsamda ele alınmaktadır.

Söz konusu çalışma bu iki etki ekseninde çokuluslu̇ların benzeşme ve ayrışma eğilimlerini incelemektedir. Bu eğilimler işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri ve kurumsal kontrol mekanizmaları düzleminde ayrı ayrı ele alınmaktadır. Uluslararasılaşma stratejileri, çokuluslu̇ların merkez-şube arasındaki bağlantılar ve içinde faaliyet gösterdikleri farklı piyasalar ile kurumsal alanlar arasındaki ilişkileri nasıl yönettikleri bilgisini içermektedir. Kurumsal kontrol kavramı ise kontrolün ne kadar doğrudan uygulandığı, açıklığı ve kişisellik düzeyi bakımından incelenmektedir.

Araştırmanın cevaplamayı umduğu temel sorular, ana ülke etkisinin evrensel faktörlere nazaran ağırlığının ne olduğu ve Avrupa'daki çokuluslu işletmelerin kurumsal ve kültürel eş biçimleşmeye ne derece yatkın olduğudur. Araştırmanın sonuçları, ana ülke etkilerinin özellikle çokuluslu işletmelerde kontrol mekanizmalarının biçimlenmesinde büyük bir ağırlığa sahip olduğu, uluslararası stratejinin belirlenmesinde ise endüstri ve işletme büyüklüğü gibi daha evrensel

faktörlerin ağırlık kazandığı yönündedir. Bu durum aynı zamanda çokuluslu işletmelerde strateji ve kontrol unsurları arasında bağlantı olmadığını göstermektedir.

Avrupa ülkeleri arasındaki kıyaslamalar ise bu ülkelerin ekonomik ve politik açıdan giderek daha bütünleşik hale gelmelerine rağmen çok önemli ölçüde farklılaştıkları yönündedir. Uluslararasılaşma yönünde en çok mesafe kat eden işletmeler arasında bile yönetim uygulamaları bakımından benzerliklere rastlanmadığı bulgusuna dikkat çekilmektedir. Eş biçimlilik ve yakınsamanın varlığından söz edilemeyeceği vurgulanmaktadır. Harzing ve Sorge ana ülke etkisinin halihazırda çokuluslulların örgütsel uygulamalarında en önemli belirleyicilerden biri olduğunu ifade etmektedir.

Devletler ve tamamlayıcı kurumların niteliğinin, ekonomik kontrol ve eşgüdüm bakımından homojen sistemlerin oluşumundaki etkisini inceleyen Whitley de (2003) ulus devletlerin rolü konusunda benzer görüştedir. Whitley devletlerin ekonomik alanda öneminin devam ediyor olmasını 6 önemli sebebe dayandırmaktadır. Öncelikle devletlerin politika yapıcı konumu, çıkar grupları ve benzer toplulukların ulusal düzeyde örgütlenerek devletin sağlayacağı kaynaklar ve meşruiyetten faydalanmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Ayrıca ulusal yasalar ve kurumlar mülkiyet haklarının düzenleyicisi konumunda olduklarından sahiplik ve kontrol yapılarının da belirleyicisi haline gelmektedirler. Üçüncü bir neden piyasaya giriş çıkış, anlaşmazlıklar ve rekabeti ilgilendiren düzenlemelerin ulusal kurumlar tarafından yapılması, böylece ulusal kurumların firma yapıları ve davranışları üzerinde belirleyici olmalarıdır. Dördüncü neden kurumsal kontrolün mülkiyet hakları rejimi, piyasa düzenleme izlekleri ve sermaye piyasaları düzenlemeleri

tarafından belirlenmesi ve bu düzenlemelerin genelde devletler tarafından yapılıyor olmalarıdır. Beşinci neden işgücü piyasasının genellikle devlet tarafından yapılan düzenlemelere tabi olması, altıncı neden ise güven ve otorite ilişkilerinde yer alan aktörlerin ulusal politik ve yasal kurumların etkisinde hareket etmeleridir. Bu durumda politik ve yasal kurumlar ulus devletlere göre ne kadar farklılık gösteriyorsa, firmaların yönetişim yapıları, stratejik öncelikleri ve örgütsel yetkinlikleri de o kadar farklılaşacaktır.

İş sistemlerinin ulusal anlamda farklılaşması ya da bütünleşmesi, ulus devletlerde ekonomik aktörlerinin davranışlarını belirleyen kurumların ne kadar standartlaştığına, ya da ülkeler arasında ne kadar farklılık gösterdiğine bağlıdır. Whitley 4 temel devlet türü tanımlayarak bu devlet türlerinin, farklı sektör ve bölgelerde ya da büyüklükte firmaları yönetişim yapıları, otoriteyi paylaşma ve örgütsel yetkinlikler bakımından ne kadar standartlaştırdığını araştırmaktadır. Liberal, katılımcı kurumsalcı, işletme temelli kurumsalcı ve kalkınmacı devlet kategorilerinin, sermaye ve işgücü piyasasının düzenlenişi, farklı politik kültürler ve yasal sistemlerin inşası bakımından sahip oldukları özellikler ile firmaların yönetişim, otorite paylaşımı ve örgütsel yetkinlik özelliklerinde farklılıklara neden olacağı öngörülmektedir. Böylece ulusal anlamda ayırt edilebilir kurumsal rejimler ortaya çıkarak ekonomik faaliyetlere yön verecektir.

Whitley araştırmasının sonunda sınır ötesi ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi ve eşgüdümlenmesinin geçici yapılar ile sürdürüldüğünü, bireysel şirketler ve büyük ortaklar düzeyinde kalıp merkezileşmediğini ifade etmektedir. Uluslararası

düzenleyici kurumların zayıf kaldığını, örgütlerin uygulama bakımından devlet kurumlarına bağımlı olduğunu belirtmektedir. Uluslararası düzenleyici kurumların teknolojik ve sektörel gelişimle ilgilenmek ya da piyasa oportünizmine engel olmak yerine kaynak aktarımında şeffaflık ve güvenilirliği sağlamaya odaklandığı görülmektedir. Whitley'e göre devletlerin, rekabeti düzenleme, meşruiyet sağlama, mülkiyet haklarını tanımlama ve savunma, işgücü piyasasında belirleyici olma konusunda baskın rolleri sürdükçe iş sistemlerinin ulusal niteliğe sahip olması kaçınılmazdır.

Whitley'nin kurumsal değişkenlik ve farklılaşma bakımından ayırt edilebilir özellikler gösterdiğini tespit ettiği 4 temel sistemini esas alan Morgan (2009), buradan hareketle küreselleşmenin kurumsal farklılaşma üzerindeki etkilerini irdelemektedir. Morgan, farklı ulusal sistemlerin kendine özgü bir kurumsal farklılaşma niteliği sergileyeceği, çokuluslu şirket türlerinin de farklılaşma üzerinde ayırt edilebilir etkileri olacağı düşüncesinden yola çıkmaktadır. Çokuluslu şirketlerin faaliyetleri; kaynak arayışı, piyasa arayışı, etkinlik arayışı ve stratejik varlıklar arayışı şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kurumsal farklılaşma ise kapitalizmin içinde bulunduğu ulusal sistemlere göre aldığı farklı biçimler olan liberal piyasa ekonomileri, katılımcı kurumsalcı, işletme temelli kurumsalcı ve kalkınmacı devlet modelleri üzerinden irdelenmektedir.

Liberal piyasa ekonomileri çeşitliliğin en yüksek olması beklenen sistemlerdir. Zayıf merkezi kurumlar; farklılaşma gösteren kurumsal yapıların ortaya çıkması, gelişmesi ve hayatta kalması için uygun ortamı sağlamaktadır. Whitley (2005, 2007), diğer 3

tür ulusal sistemin kurumsal çeşitliği farklı biçimlerde kısıtladığını ifade etmektedir. Farklı çıkar gruplarının güçlü biçimde temsil edildiği katılımcı kurumsal model; nispeten standartlaşmış bir yapı içerisinde ücret, vergi, çalışma koşulları, gerekli beceri ve ödüller gibi unsurların sosyal güvenlik ve eğitim sistemi tarafından belirlenmesi ile firma düzeyinde farklılaşmayı engellemektedir. Baskın aktörlerin devlet ve büyük işletmeler olduğu işletme temelli kurumsal model ise, küçük işletmelerin oldukça zayıf kaldığı, işgücünün güçlü biçimde temsil edilmediği, dolayısıyla sınırlı da olsa çeşitliliğin görüldüğü bir sistemdir. Öte yandan kalkınmacı devlet, uluslararası rekabet gücü yaratma adına belli firmalar ve sektörlere odaklanmakta ve yardımcı olmaktadır. Bu durumda devlet tarafından desteklenen sektör ve firmalar arasında önemli farklar olması kaçınılmazdır. Bu durum kurumlar ve firmalar düzeyinde belirli bir çeşitliliğin ortaya çıkmasına olanak tanır.

Liberal piyasa ekonomileri dışarıdan gelecek çokuluslulara belli düzenlemelere uydukları sürece açıktır. Kimi stratejik varlıklara erişim belli kurallara uyulmasıyla mümkün olurken (sermaye piyasaları söz konusu olduğunda) diğer varlıklar (uzmanlaşmış işgücü gibi) erişim dahilinde kalmaktadır. Bu şirketler sistemle ne kadar bütünleşeceklerine kendileri karar vermektedirler. Serbest piyasa ekonomisinin geçerli olduğu bu sistemler belli bir eş biçimleşmeye işaret etse de firmaların kendi kaynakları üzerinde belli bir tasarrufa sahip oldukları da dikkate alınmalıdır. Bu anlamda çokuluslulaların liberal ekonomilere girişinin kurumsal çeşitliliği artıracağı düşünülmektedir.

Katılımcı kurumsal sistemler, yeni stratejik varlıklar arayan ya da faaliyetlerini yeni bir bölgede konumlandırarak etkinliğini artırmayı amaçlayan çokuluslular için cazip değildir. Ancak yeni piyasalara açılmayı hedefleyen şirketlere bazı olanaklar sunmaktadır. Bu şirketlerin gelişiyle sermaye piyasalarında büyüme ve gelişme görülecektir. Bu durum kurumsal koşullarda mevcut tek biçimliliğin kırılmasına da ortam hazırlayacaktır. Dolayısıyla katılımcı kurumsal sistemlere çokulusluların gelişiyle kurumsal çeşitliliğin artması beklenmektedir.

İşletme temelli kurumsal sistemler, baskın aktörler arasında bağlantıların çok güçlü olması ve mevcut dengeyi bozacak çokulusluların girişini engellemesi bakımından değişime en kapalı sistemlerdir. Bu sistemlere çokulusluların girişi ile çeşitliliğin artmayacağı düşünülmektedir.

Kalkınmacı devletler giderek denizaşırı çokuluslu şirketlere açılmanın yollarını aramaktadır. Bu şirketlerin iç piyasaya gelişine ortam hazırlamak için gerekli düzenlemelerin yapılması kurumsal değişime de ön ayak olacaktır. Çokulusluların bu tür piyasalara girişinin genel anlamda kurumsal farklılaşma üzerinde olumlu etkisi olacağı savunulmaktadır.

Kristensen ve Morgan'ın (2007) çokulusluların kurumsal rekabet gücü üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan çalışması ise çokulusluları kısa ve uzun dönem odaklılık bakımından, kurumsal rekabet gücünü ise tamamlayıcılık ve içsel bağlantıların güçlü ya da zayıf olması bakımından ikiye ayırmaktadır. Böylece çokuluslu şirketler ve kurumsal alan arasındaki etkileşim 4 ana başlık altında

incelenmektedir. Daha sonra her bir etkileşim türünün kurumsal rekabet gücü üzerindeki etkisi analiz edilmektedir.

Kurumsal rekabet gücü kavramı; toplumların, politik aktörlerin ve kurumların küreselleşme baskılarına tepki verme ve uyum sağlama biçimleri etrafında şekillenmektedir. Çokuluslu şirketler ise yalnızca çevrelerindeki süreçler ve etkileri bünyesine alan birer araç değil, kurumsal rekabet gücünün gelişmesinde önemli rolü olan aktörlerdir.

Çokuluslularla ilgili yeni çalışmalar Bartlett ve Ghoshal'ın (1989) ulusaşırı çözümler tartışmasından oldukça etkilenmiştir. Bartlett ve Ghoshal ulusaşırı şirketlerin duruma göre yerel veya küresel düzeyde karar alan, farklı fonksiyonların bağlaşık ve bütünleşik yapısı sayesinde ulusal unsurların küresel faaliyetlere katkıda bulunduğu yapılar olduğunu belirtmektedir. Ulusaşırı nitelik taşıyan bu tür çokuluslu şirketler farklı yetkinliklere sahip birçok unsuru bir araya getirmeleri sayesinde böyle bir çeşitliliğe sahip olmayan şirketlere göre önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler.

Ulusaşırılık kavramı çokuluslu şirketlerin özel bir türüne işaret etmektedir. Ulusaşırı şirketler, inovasyon, maliyet ve kalitenin başarı ve hayatta kalma için eşit düzeyde önem taşıdığı piyasalarda rekabet etmektedir. Bu piyasalar hem yerel talebe duyarlı olma hem de küresel kaynak temini ve ölçek ekonomilerinden yararlanmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla tümüyle merkezi ya da bunun tam tersi olan çokuluslular, ulusaşırı tanımının dışında kalmaktadırlar.

Morgan'a göre (2001) çokuluslu şirket kavramı, rekabetçi üstünlüğünün kaynağı olan üretim teknolojisi ve bilgi tabanını ulusal kökeninden alan ve sahip olduğu bu rekabet avantajını yabancı piyasalara girerek değerlendirmek isteyen şirketleri ifade etmektedir. Bu tür işletmelerde yabancı üretim birimleri merkezdeki birimlerin birer kopyası biçimindedir. Bu anlamda farklı ülkelerdeki birimler de şirketin ulusal niteliğini yansıtmaktadır. Şubeler birbiriyle bağlantısızdır ve aralarında yatay iletişim sınırlıdır. Böyle bir şirket yapısının ulusaşırı özellikler göstermesi beklenmemektedir.

1980'lerden itibaren küresel işletmeler dikkat çekmeye başlamıştır. Küresel işletmeler faaliyet yerinin belirlenmesinde maliyetler, pazara yakınlık, sermaye erişimi, yenilik ve değişim olanaklarına ulaşabilme gibi birçok kriteri dikkate almaktadır. Üretim küresel ölçekte gerçekleştirilmekte, yerel işletme birimleri yerel ya da bölgesel pazarlara hizmet etmemektedir. Bir ürünün belli parçaları bir araya getirilmek üzere farklı birimlerde üretilmekte ve birimler bir değer zincirinin parçalarını oluşturmaktadır. Üretim alanları ulusal sınırları aşan karmaşık bir firma içi ağın parçası olduklarından bu sistemden ayrıştırılmaları oldukça zordur. Bu işletmelerde farklı üretim birimleri arasında bağlantılar oldukça sıkıdır.

Küresel şirketlerin yapısal çerçevesi, farklı üretim alanları arasında bağlantılar kurarak ulusaşırı bir ekonomik alanın gelişmesine ortam hazırlamaktadır. Küresel şirketler, çokuluslu şirketlerden farklı olarak hem yatay hem de dikey iletişime olanak tanımakta, yöneticilerin çeşitli şubeler arasında dolaşımı söz konusu

olmaktadır. Çalışanlara resmi ve gayri resmi mekanizmalar aracılığıyla ulusaşırı öğrenme ve işbirliği olanakları tanınmaktadır. Üst düzey yöneticiler farklı ulusal köken ve deneyimlerden gelmektedir.

Morgan'a göre bu tür bir küresel şirket modeline, görgül bulgulara dayanarak, daha karmaşık ve çeşitlilik gösteren bir yapıya sahip olan İngiliz ve Amerikan firmaları arasında rastlanmaktadır. Alman firmalarının da bu yönde gelişme gösterdiği belirtilmektedir. Morgan, Japon çokuluslu firmalarının eş güdümlenmiş ulusal alanlardan ibaret olan yapısı ile küresel şirketlerin yarattığı ulusaşırı sosyal alan arasında kıyaslama yapmanın önemli içgörüler sağlayacağını savunmaktadır.

Ulusaşırı şirketler karmaşık içsel tedarik zincirleri ile farklı fonksiyonlar, ürünler ve süreçleri bir araya getirerek ölçek ve alan ekonomileri ve örgütsel öğrenme avantajlarından yararlanmayı amaçlamaktadır. Bu süreç içerisinde şirketlerin yapıları da sürekli bir değişim içerisindedir. Çokulusluların küresel karar alma mekanizmaları doğrultusunda satın alınan, kapatılan, küçültülen ya da yeniden yapılandırılan şubelerin yerel kurumsal koşullar seti üzerinde etkili olması kaçınılmazdır.

Faaliyet yeri seçimi çokulusluların küresel stratejilerinde önemli bir yer tutarken, bu seçimin yapılmasında piyasalara ve ucuz işgücüne kolay erişim gibi temel unsurlar kadar belli bölgelerde ortaya çıkan özel beceri ve yetkinliklere ulaşabilmek de önem kazanmaktadır. Kurumsal rekabet gücünün temelini oluşturan söz konusu yetkinlikler tek tek firmalar tarafından değil; eğitim, endüstri ilişkileri, firmalar arası etkileşim, bilgi tabanlı örgütler gibi kurumlar tarafından geliştirilmektedir.

Çokuluslular bu yetkinlikleri cazip bularak belli bölgeleri seçmekte, daha sonra en başarılı uygulamaların seçilmesi yoluyla diğer şubelere aktarmaktadır. Böylece çokulusluların bünyesinde uzmanlık ve bilginin yeni bileşimleri yoluyla yaratılan ve faaliyet gösterilen coğrafi alana özgü olmayan bir rekabet avantajı elde edilmektedir. Kristensen ve Morgan, kurumsal rekabet gücünün yerel dinamikleri ile çokulusluların stratejileri arasındaki etkileşimi irdelemeyi amaçlamaktadır.

Ulusaşırı şirketler, yerel kurumsal koşullarla etkileşimleri bakımından uzun dönem odaklı ve kısa dönem odaklı olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Uzun ve kısa dönem odaklılık; üst düzey yöneticilerin sermaye piyasaları, mülkiyet hakkı sahipleri ve diğer çıkar grupları ile ilişkileri tarafından belirlenmektedir. Merkezi ABD ve Birleşik Krallık olan çokuluslular kısa dönem odaklı olarak sınıflandırılmıştır. Japonya merkezli çokuluslular uzun dönem odaklı olarak sınıflandırılırken Alman çokuluslu şirketleri bu iki kategori arasında kalmaktadır.

Çokulusluların şubelerinin içinde bulunduğu yerel kurumsal koşullar da kurumsal aktörlerin birbirine sıkıca bağlı olduğu, işlem maliyetlerini düşürerek ve düzenleyici roller üstlenerek önemli tamamlayıcı unsurlar sunduğu güçlü kurumsal rekabet ve bunun tersini ifade eden zayıf kurumsal rekabet gücü olarak ikiye ayrılmaktadır.

Güçlü yerel kurumlar ile uzun dönem odaklı çokulusluların bir araya gelmesi durumunda piyasaya giriş ve yeni sistemlerin uygulamaya konması yerel unsurların direnciyle karşılaşacaktır. Güç ve politik taktiklerin hakim olduğu uzun bir uzlaşma süreci sonucunda piyasaya giren çokulusluların kurumsal koşullar üzerinde etkili

olması beklenmemektedir. Bu duruma Finlandiya merkezli bir çokuluslu işletmenin Almanya şubesinin yeni uygulamalara dirençle karşılık vermesi örnek gösterilmektedir (Geppert, Matten ve Williams 2002).

Öte yanda kurumlar arasında düşük bütünleşme ve zayıf bağlar olması, değişim ve gelişim için fırsat sunmakla beraber, özellikle işgücü piyasasında ortaya çıkan ve finansal piyasalar tarafından da pekiştirilen kısa dönemlilik ve fırsatçılığa ortam hazırlayacaktır. Böyle bir kurumsal ortam hem piyasaya girişin kolay olması hem de esneklik sunması bakımından çokuluslular tarafından tercih edilecektir. Uzun dönem odaklı firmaların, mevcut kurumların zayıf ve bölünmüş olduğu bu tür piyasalarda yerel kurumsal yetkinlikleri yenilediği ve geliştirdiği görülmektedir. Bu duruma örnek olarak Japon otomotiv üreticilerinin girişiyle İngiliz otomotiv endüstrisinin kalite, beceri ve yenilik bakımından ilerleme kaydetmesi gösterilmektedir (Oliver ve Wilkinson 1992).

Güçlü kurumsal yapıya karşılık kısa dönem odaklı çokulusların faaliyet gösterdiği piyasalarda ise çokuluslu şirket bünyesindeki farklı çıkar grupları arasında bütünleşme ve işbirliği ile kurumsal ortama uyum sağlama görülmektedir. Bu duruma örnek olarak İngiliz merkezli bir çokuluslu şirketin Danimarka şubesinin sahip olduğu yetkinlikleri üretkenliğini artırmada kullanarak ve işbirlikleri yaratarak çokuluslu işletme bünyesinde kilit öneme sahip bir konuma ulaştığı gösterilmektedir (Kristensen ve Zeitlin 2005).

Kurumların zayıf ve bölünmüş, çokuluslu şirketlerin kısa dönem odaklı olduğu koşullar ise kurumsal rekabet gücü bakımından gelecek vaat etmemektedir. Söz konusu koşullar çokulusluların giderek küçülmeleri, kısa vadeli anlaşmalara yönelmeleri, dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçmeleri ve piyasadan çekilmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu durum bir İngiliz şirketinin ABD şubesinin kısa dönem odaklılık sonucunda azalan yatırımlar ile sahip olduğu yetkinlikleri kaybetmesi, kurumsal işbirlikleri yaratmayı başaramayarak faaliyet alanını daraltmak zorunda kalması ile örneklendirilmektedir (Kristensen ve Zeitlin 2005).

Morgan (2007) Whitley tarafından geliştirilen ulusal iş sistemleri yaklaşımının zaman içindeki gelişimini üç aşamada incelemektedir. Birinci aşama örgütler ile ulusal iş sistemleri arasındaki ilişkinin anlaşılmasına odaklanmaktadır. İkinci aşama belli tipolojilerin belirlenmesinden çok değişim süreci ve ulusal özellikler ile uluslararası süreçler arasındaki ilişkiyi ön plana alan yeni eğilimlere işaret etmektedir. Üçüncü aşama ulusal iş sistemleri yaklaşımının çokuluslular ve uluslararası kurumların anlaşılmasına olan katkısını bu yeni eğilimler doğrultusunda ortaya koymaktadır. Örgütler, ulusal özellikler ve uluslararası işgücü, sermaye, teknoloji ve bilgi akımları arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkileri düzenleyen kurumların anlaşılmasında ulusal iş sistemleri yaklaşımının son derece önemli olduğuna dikkat çekilmektedir.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımı, temelde kapitalizmin aldığı farklı ulusal biçimlerin; firmaların stratejileri, yapıları ve rekabet güçleri üzerinde farklı etkileri olan birer

kurallar seti oluşturacağını öngörmektedir. Böylece her toplumda ekonomik ilişkilerin düzenleniş biçimini yansıtan özgün kurumlar oluşmaktadır.

Kapitalizmin farklı türlerinin karşılaştırılmasına yönelik artan ilgi, giderek belli kurumların nasıl ortaya çıktığı, nasıl değiştiği ve yerini yenilerine bıraktığı ve bu süreçlerin sermaye, işgücü, teknoloji ve bilgi akımlarında ne gibi etkiler yarattığı üzerine odaklanmıştır. Bu doğrultuda, ulusal sınırlar içinde ve ötesinde kurumların geçirdiği belli uzlaşma ve yeniden biçimlenme süreçlerinin anlaşılmasında kritik önem taşıyan 4 kavram öne çıkmaktadır: Başlangıç koşullarına bağlılık, kurumsal tamamlayıcılık, kurumsal hiyerarşi ve kurumsal dönüşüm.

Başlangıç koşullarına bağlılık kavramı, sistemde değişime engel olan batık maliyetlerin varlığı üzerine inşa edilmiştir. Ancak bu yaklaşımın ihmal ettiği bir nokta vardır. Söz konusu yaklaşım başlangıç koşullarının belirleyici olduğu belirli bir izleğin ortaya çıkışını takip eden gelişmeler üzerine odaklanmaktadır. Ancak bu izleğin ortaya çıkışından önce meydana gelen, başka bir sistemin ve ona bağlı kurumların çöküşü gözden kaçırılmaktadır. Yeni bir izleğin ortaya çıkabilmesi için öncelikle mevcut kurumların başarısız olması ve kurumsal ortamın çözülmesi gerekmektedir. Bu anlamda kurumsal ortam, döngüsel değil değişime açık bir yapı sergilemektedir. Böylece kurumların incelenmesinde güç ve politika kavramları yeniden önem kazanmaktadır.

Kurumsal tamamlayıcılık kavramı, başlangıç koşullarına bağlılık anlayışında odaklanılan negatif maliyetler yerine mevcut izleği takip etmek ile elde edilen pozitif

kazançlara eğilmektedir. Bu anlayışa göre sistemler kendi içlerinde denge eğilimine ve seçim mekanizmalarına sahiptir. Sistemin içinde birbirine uyumlu olmayan öğeler zamanla değişecek veya yerini başkalarına bırakacaktır. Kurumlar ile firmalar arasında uyumdan doğan tamamlayıcılık etkisi; bu etkiden yararlanamayan firmaların rekabet avantajını kaybederek yok olması, diğer firmaların kurumlarla bağlarını daha da sıkılaştırması ile giderek güçlenecektir. Kurumsal tamamlayıcılık yaklaşımın temel eksiği, kurumların arkasındaki tüm çıkar grupları ve bunlar arasında var olan ekonomik ilişkilerin ötesinde güç, politika ve rutine dayalı diğer ilişkilerin hesaba katılmamasıdır. Bir diğer eksiklik ise firmaların rekabet avantajı elde etmek için mevcut tamamlayıcılık etkisinin ötesinde yeni tamamlayıcı kurumlar arayışına girmek isteyecekleri, yani bir tür kurumsal arbitrajın ortaya çıkacağı düşüncesinin göz ardı edilmesidir. Tamamlayıcılık kavramı ele alınırken dikkate alınması gereken son bir nokta da bu etkinin yalnız kurum ve firmalar arası benzerlikler değil farklılıklar temelinde de ortaya çıktığı gerçeğidir. Birbirinin zayıf yönlerini gideren kurum ve firmaların varlığı göstermektedir ki tamamlayıcılık; benzerliklerin birbirini pekiştirmesi biçimindeki basit mantığın ötesinde farklılıkları da kapsayan daha karmaşık bir süreçtir.

Kurumsal hiyerarşi yaklaşımı, bazı kurumsal uygulamaların toplumsal ve ekonomik sistemin yeniden üretilmesinde diğerlerine göre daha fazla önem kazanmasına odaklanmaktadır. Bu anlayışa göre baskın kurumların hangileri olduğu ve bunların işleyiş biçimlerinin incelenmesi kurumsal yapının anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Kurumsal hiyerarşi kavramı aynı zamanda, farklı bağlamlarda birden fazla kurumsal mirasın birbirine paralel olarak varlığını sürdürebileceğine de işaret etmektedir. Bu

durum baskın kurumları tehdit etmediği sürece diğer kurumlardaki değişimin dirençle karşılaşmayacağı önermesini de içermektedir. Böylece baskın kurumlar arasında yer almayan kurumların yenilik ve değişimin de öncüleri olma potansiyeli ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal dönüşüm kavramı, temelini kurumsal değişimden almakta ve kurumların farklı aktörler arasındaki çatışmalar ve uzlaşmalar sonucunda zaman içinde farklı anlamlar ve amaçlar edinmelerini ifade etmektedir. Kurumsal değişim; yeni uygulamaların aşamalı olarak kurumun temel amacını ortadan kaldırması, aktörlerin başka kurumlara yönelmesi ile kurumun önemini yitirmesi, başka bir kurumun mevcut kurumları arka plana itmesi ya da kurumun önemini kendi iç dinamikleri sonucunda yitirmesi gibi farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımı, örgütlerin ait oldukları ulusal bağlamlar çerçevesinde incelenmesi ile yeni bir kavrayışa olanak sağlamıştır. Morgan'a göre bu noktadan hareketle bir sonraki aşama uluslararası akımlar ve süreçlerin ulusal iş sistemleri üzerinde etkilerini incelemek olmalıdır. Çokuluslu şirketler bu etkilerin incelenmesinde verimli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Çokuluslular söz konusu süreçlerde özellikle birer aktarma mekanizması ve köprü olarak görev yapmaktadır. Aktarma mekanizması olma işlevi, süreçler ve uygulamaların bir kurumsal bağlamdan diğerine aktarılmasında aracılık etme anlamına gelmektedir. Köprü olma işlevi ise kurumlar arasında yeni bağlantıların kurulması ve yeni tamamlayıcı unsurların oluşmasına ön ayak olmayı ifade eder.

Çokuluslular öncelikle ana ülkenin kurumsal içeriğini faaliyet gösterdikleri diğer ülkelere taşımaktadırlar. Ancak ana ülkede tek bir kurumsal içeriğin hakim olduğu yanılgısından kaçınılmalıdır. Dolayısıyla ana ülkedeki kurumsal çeşitliliğin dikkate alınması önem kazanmaktadır. Ayrıca çokulusluların yerel bağlamda dirençle karşılaşabileceği ya da kendi uygulama ve süreçlerini yerel kurum ve düzenlemelere uyarlamak zorunda kalabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Çokuluslular ayrıca yerel kurumsal özellikleri ana ülkeye taşıma görevi de üstlenmektedir. Böylece çokuluslular kurumsal çeşitliğin kaynağı haline gelmektedirler. Çokulusluların köprü olma rolü de bu konumu pekiştirmektedir. Farklı kurumsal içerikler arasında bağlantı sağlayarak ulusal sınırların ötesinde teknoloji ve bilgi akımlarına olanak tanımaları çokulusluların ulusaşırı topluluklar haline gelmesi anlamını taşımaktadır. Yerel bilgi aktarma mekanizmaları ve inovasyon sistemlerinin küresel ekonomik sistem ile bağlantısının sağlanması çokulusluların faaliyetleri aracılığıyla mümkün olmaktadır.

Morgan'a göre ulusal iş sistemleri yaklaşımı, kurumların örgütleri nasıl biçimlendirdiği ve bundan hareketle farklı iş sistemlerinin nasıl ortaya çıktığı noktasından uzaklaşarak; ekonomik aktörler, örgütler ve kurumlar arasında karşılıklı etkileşimin incelenmesi alanına doğru kaymaktadır.

1.2.4. YAKINSAMA VE IRAKSAMA

Küreselleşmeyi kurumsal kültür ve iş yapma biçimleri arasında bir benzeşme ya da farklılaşma temelinde sorgulayan çalışmalar yakınsama ve ıraksama kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Endüstrileşmenin getirdiği teknoloji temelinde

yakınsama kavramı (Webber 1969), farklı kültürel ya da ideolojik bakış açılarının tasarım ve üretim sistemlerindeki eşbiçimleşme karşısında anlamsızlaştığı düşüncesinden hareket etmektedir. Karmaşık teknoloji ve örgütlenme biçimleri beraberinde eğitimin de eşbiçimleşmesini getirmektedir. Endüstriyel toplumun eğitimli işgücü ihtiyacı ile biçimlenen bu durum nihai olarak ekonomik kalkınma odaklı düşünme biçimlerini beraberinde getirmektedir. Iraksama kavramı sosyo-kültürel etkilerin; teknolojik, ekonomik ve siyasi değişimlerin etkilerinden daha güçlü olduğu ve bireylerin zaman içinde toplumsal kültürlerinin getirdiği özgün değerler sistemini koruyacakları düşüncesini temel almaktadır (Ralston 2008). Yakınsama ve ıraksama kavramları küreselleşme yazınında iki uç noktayı temsil etmektedir. Yakınsama kavramının savunucuları stratejik işletme faaliyetlerinin ekonomik aktiviteler ve iş yapma biçimleri bakımından giderek birbirine yaklaştığı görüşünde birleşirken ıraksama kavramının savunucuları ulusal kültürlerin iş yapma biçimlerini biçimlendiren baskın güç olduğuna inanmaktadır (Gupta ve Vang 2004).

Yakınsama ve ıraksama kavramları etrafında biçimlenen kuramların açıklamakta yetersiz kaldığı karşılıklı etkileşim (crossvergence) kavramı, ortaya çıkışı bakımından, ulusal kültür ve ekonomik ideolojinin ortak bir potada eritilmesi sonucunda her ikisinden de ayırt edilebilir derecede farklı bir değer sistemi oluşturulmasına işaret etmektedir (Ralston, Gustafson, Cheung ve Terpstra, 1993). Bu anlayış, küreselleşme yazınında süregelen yakınsama ve ıraksama tartışmalarına yeni bir boyut getirmektedir. Ancak karşılıklı etkileşim kavramı bazı noktalarda eleştirilmektedir. Özellikle ulusal kültür ve ekonomik ideolojinin düşünüldüğü kadar net biçimde birbirinden ayrılmadığına dikkat çekilmekte, etkileşim kavramının

tanımına ve ima ettiği değişim sürecinin niteliğine daha fazla açıklık getirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Witt 2008).

Bu doğrultuda ortaya konan bir diğer çalışma (Gupta ve Vang 2004) söz konusu kavramları irdeleyerek yeni bir kavram ortaya koymaktadır. Etkileşim sürecinden daha karmaşık bir yapısal boyuta işaret eden ulusaşırı dönüşüm (transvergence) kavramı, örgütlerin küresel ve ulusal etkiler karşısında benimsedikleri yeni bir stratejik alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Etkileşim kavramı küresel alternatifler arasından en verimli olanlarının seçilerek hibrid bir perspektif elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın farklı ulusal kültürler ve baskın küresel rasyonellik arasında denge kurma amacına hizmet ettiği düşünülmektedir. Ancak ulusaşırı dönüşüm perspektifinin savunucuları örgütsel öğrenmenin basit bir hibridleştirme sürecinin ötesine geçtiğine inanmaktadır. Mevcut kültürel ve teknolojik unsurların bileşiminin ötesinde yeni bir örgütlenme biçiminin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Dönüşümsel örgütlenme adı verilen bu yapı, küreselleşme yazınında örgütlerin maruz kaldığı stratejik etkiler adı altında sınıflandırılan uluslararası rekabetçi baskılar ve yerel meşruiyet eğilimi arasında dengeyi sağlayan yeni bir aşamayı temsil etmektedir. Bu bağlamda bir örgütün uluslararası rekabet yeteneği teknolojik yetkinlik değişkeni ile ölçülmektedir. Yerel meşruiyet eğilimi ise kültürel yerleşiklik değişkeni ile ölçülmektedir. Güçlü teknolojik yetkinliklerin varlığı küreselleşme perspektifinin benimsenmesine yol açarken, kültürel yerleşikliğin güçlü olması yerel perspektiflere yönelme ile sonuçlanmaktadır. Bu değişkenlerin farklı bileşimleri örgütlerin stratejik konumlanmalarında farklı etkiler yaratmaktadır.

Söz konusu çalışma alternatif stratejik perspektifleri uygulamada gözlemlemek için Çin örneğini ele almaktadır. Teknolojik yetkinlik bakımından güçlü ama kültürel yerleşiklik anlamında zayıf durumda olan yabancı firmalar, yerleşiklik bakımından güçlü ancak teknolojik yetkinlikleri zayıf olan kamu işletmeleri, her iki örgütlenme türü ile rekabet halinde olan ve yerel ile küresel uygulamalar arasında denge kurmayı hedefleyen özel işletmeler ve son olarak yeni bir stratejik yaklaşımı ifade eden mahalli kolektifler, alternatif stratejik perspektifleri temsilen ele alınmaktadır.

Çalışmada ayrıca 3 şirketin teknolojik yetkinlik ve kültürel yerleşiklik konusunda avantaj ve dezavantajlarını stratejik karar alma mekanizmalarına nasıl yansıttıkları ve bu yolla nasıl başarı elde ettikleri incelenmektedir. Jingwei örneğinde işletmenin kapsamlı bir stratejik yeniden uyum programı uygulayarak avantaj elde ettiği görülmektedir. Kültürel yerleşikliği düşük, teknolojik yetkinliği yüksek bir kamu teşebbüsü olan bu işletme, yabancı firmalarla uzun yıllar süren işbirlikleri sonucunda sahip olduğu deneyimleri inovasyonlar kanalıyla bulunduğu alanda öncü olma avantajına dönüştürmüştür. Diğer bir işletme C&C, düşük teknoloji ve kalite dezavantajını büyük kamu fonları alıp müşterek bir girişime yatırarak gidermiştir. Sahip olduğu fonları modern donanım ve eğitimler için kullanmış, ayrıca üniversiteler, araştırma enstitüleri ve diğer işletmelerle ortaklıklar kurmuştur. C&C bu anlamda kültürel yerleşiklik avantajını yeniden yapılanma ve teknolojik yetkinlikler geliştirme alanına aktarmıştır. Yine düşük teknolojik yetkinliğe sahip BYJC işbirlikleri ve ortaklıklar kurarak rekabet avantajı elde etmeyi başarmıştır.

Ele alınan 3 örnekte de örgütlerin, sahip oldukları yetkinlikleri doğru değerlendirerek zayıf oldukları alandaki eksiklerini gidermeyi başardıkları görülmektedir. Karşılıklı etkileşim ve dönüşüm kavramları arasındaki ayrım dinamik yetkinliklerin yeniden yorumlanması noktasında görülmektedir. Dönüşüm ve dönüşümsel örgütlenme, yerel kültür ve küresel ekonominin en uygun özelliklerinin seçilerek bir araya getirilmesinin ötesinde dinamik bir boyutun varlığı ile şekillenmektedir. Böylelikle örgütün kendine özgü yetkinlikleri ve kültürel değerlerinin etkileşim sürecinde kaybolmasının önüne geçileceği savunulmaktadır. Öte yandan, hem kültürel yerleşiklik hem de teknolojik yetkinlik alanında zayıf konumda olan örgütlerin, basitleştirici doğası nedeniyle etkileşim perspektifini benimsemekte fayda görecekleri de ifade edilmektedir. Böylelikle hem yerel hem de küresel unsurların en düşük maliyetli bileşenlerini elde ederek etkinlik sağlamak mümkün olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOKULUSLULARIN KÜRESELLEŞMESİ

Çokulusluların küreselleşmesi ile ilgilenen yazını konunun ele alınışı bakımından makro, mikro ve mezo seviyelerde incelemek mümkündür (Dicken 2005:11; Ietto-Gillies 2005:57; Sturgeon, Briseboeck ve Gereffi 2008:7; Dicken 2011:44). Böyle bir ayrım aynı zamanda, daha geniş bir çerçevede küresel ticaret ve üretimin doğasından yola çıkarak, çokulusluların küreselleşmesinde etkili olan sistem ve işleyişleri takip etmek yoluyla daralan bir perspektif ile firma düzeyinde küreselleşmenin ölçümüne odaklanmayı mümkün kılmaktadır. Makro ve mikro düzeyler arasında köprü kurmayı sağlayan böyle bir yaklaşım doğrultusunda; kültürel yakınsama, ulusal kurumlar, yeni örgütsel formlar, işletme fonksiyonları ve yönetişim yapılarının her biri çokuluslu firmaları hem toplulaştırarak genel anlamda, hem de ayrıştırarak firma düzeyinde incelemeyi mümkün kılan birer arayüz haline gelmektedir.

Çokulusluların küreselleşmesini makro perspektiften ele alan çalışmalar, ulus devletlerin rolü, uluslararası ticaretin değişen niteliği ve çokuluslu işletmelerin ulusaşırı kimliği üzerine eğilmektedir.

Küreselleşmeyi mümkün kılan sistemler, işlevler ve kurumlar böyle bir ayrımda ara seviye olarak kabul edilebilir. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ve gelişimini sürdüren yeni örgütsel biçimler olan küresel üretim ağları, küresel değer zincirleri gibi yapılar kendi içlerinde farklı küreselleşme düzeylerinde bulunan alt sistemler

barındırmaktadır. Sektörler bakımından küreselleşme düzeyinin incelenmesi de küresel değer zincirlerinin farklılaşan yapılarını anlama olanağı tanımaktadır. Ulusal kültürler ve kurumlar küreselleşmeyi etkileyen bir diğer önemli unsurdur. Küreselleşme üzerinde belirleyici olan bir başka unsur ise teknoloji ve inovasyonun sınırları aşan bütünleştirici etkileridir.

Küreselleşmeyi mikro düzeyde ele alan çalışmalar ise bir çokuluslu işletmenin tek başına küreselleşme düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu alandaki mevcut çalışmalar firmaların satışlarının ülkelere göre dağılımı, yabancı ülkelerdeki şubeler gibi objektif ölçütlere yoğunlaşmaktadır. Öte yanda çokuluslu işletmelerin uluslararası rakipleri, satış yapılan piyasalar, üretim yapılan piyasalar, Ar-Ge faaliyetlerinin ev sahibi ve iş yapılan ülkelere göre dağılımı, stratejik ortaklıklar, yabancı ortaklara birlikte üretilen ürünler, birleşme ve devralmalar, yöneticilerin milliyeti, sahiplik durumu, nakit akımlarının kur cinsi gibi verilere ulaşmak mümkündür. Bu veriler çokuluslu işletmelerin küreselleşme düzeyini tek değişkenli modellere göre daha sağlıklı olarak ölçme olanağı sunmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecini işletme fonksiyonlarının uluslararasılaşması düzeyinde inceleyen araştırmalar, ulusal kurumsal yapılar ve kültürel niteliklerin çokuluslu firma davranışı ve iş yapma biçimleri üzerindeki etkilerini somutlaşmış bir biçimde gözlemlemek bakımından özellikle önem taşımaktadır.

2.1. KÜRESEL FARKLARIN AÇIKLANMASINDA KÜLTÜR VE KURUMLAR

Çokuluslu̇ların ait oldukları ülkenin kültürel mirası ve ulusal bağlamın iş yapma biçimleri üzerinde belirleyici olduğunu savunan kültürel yaklaşım, örgütsel aktörlerin davranışlarının rasyonel karar alma süreçleri sonucu değil doğal olarak içinde bulundukları kültürel ortama göre biçimlendiğini savunmaktadır. Çokuluslu̇ların uygulamalarını farklı ulusal bağlamlara aktarmaları farklı ülkelerin değer yargıları ve tutumlarının oluşturduğu kültürel engeller tarafından kısıtlanmaktadır (Tayeb 1998; Ngo, Turban, Lau vd. 1998). Kültürün işletme uygulamaları üzerindeki belirleyiciliği genel olarak Hofstede tarafından geliştirilen kültür boyutları üzerinden incelenmiştir (Hofstede 2001; House, Hanges, Javidian vd. 2004). Ancak bu yaygın anlayış; ülkelerin kendi içindeki kültürel farkları ihmal etmesi, ulusal etkilerin kaynaklarını yeterince araştırmaması, değerler ve tutumların kaynakları ve değişimini incelememesi nedeniyle kısıtlı açıklayıcı güce sahip olduğu yönünde eleştirilmiştir (McSweeney 2002).

Kültürel yaklaşımın eksikliklerini giderecek kurumsal kıyaslamalara dayalı bir yazının eksikliğine dikkat çeken Ferner (1997, 2000) ulusal bağlam ve ana ülke etkilerini kurumsalcı yaklaşım doğrultusunda açıklamayı hedefleyen bir çerçeve önermiştir. Ferner'a göre çokuluslu̇ların strateji ve uygulamaları ortaya çıktıkları ülkenin egemen kurumsal yapıları tarafından belirlenmektedir. Baskın uygulamaların ülke sınırlarının ötesine hangi kanallarla yayıldığına odaklanan Ferner ve Edwards (1995), yapısal determinizmden kaçınmanın önemini vurgulayarak kurumsal

değişimin kaynağı olan mikro politik ilişkiler temelinde; otoriteyle ilişkiler, kaynaklara bağlı güç ilişkileri, kültürel ilişkiler ve değişim ilişkilerinin her birinin göreli öneminin firmaların stratejik ve yapısal özelliklerine göre nasıl değiştiği üzerinde de durmuşlardır. Ayrıca çokuluslu̇ların yabancı şubelerindeki uygulamalarının ana ülkeye aktarılması anlamındaki ters yönlü yayılım etkileri de (Edwards 1998, Edwards ve Ferner 2004) kurumsal kuram çerçevesinde incelenmiştir. Ana ülkedeki baskın kurumlar ile yerleşik örgütsel yapı ve uygulamaların ters yönlü yayılıma etkisi, özellikle işgücü piyasasının rekabet koşullarına göre düzenlendiği ve kurumsal etkilerden göreli olarak uzak kalan ABD çokuluslularının yabancı şubeleri üzerinden değerlendirilmiştir. Çokuluslular üzerindeki araştırmalar, iş yapma biçimleri ve uygulamalarında genel olarak Anglo-Saksonlaşma, İngiliz ve Amerikan uygulamalarının yaygınlaşması etkilerini öne çıkarmaktadır (Ferner ve Quintanilla 1998, Ferner ve Varul 2000). Edwards ve Ferner (2002) çokuluslu firmalarda işgücünün yönetimi uygulamalarında 4 ana etki tespit etmişlerdir. Bu etkiler; ana ülke etkisi, ev sahibi ülke etkisi, baskın ülke etkisi ve uluslararası bütünleşme etkisidir. Söz konusu etkiler farklı ülkelerin çokuluslularını aynı anda değişik biçimlerde etkilemektedir. Baskın bir ülkenin çokulusluları, kapalı bir sisteme sahip ev sahibi ülkelerde uygulamalarını biçimlendirirken hem yerleşik oldukları ülkenin kurumlarından hem de uluslararası bütünleşme yönündeki baskılardan etkilenmektedir. Söz konusu etkilerin boyutları ve aralarındaki bağlantılar farklı ülke bağlamlarında ayrı ayrı incelenmelidir.

Elger ve Smith (1994) çokuluslu̇ların, kapitalizmin farklı türlerinin ana ülkelerinde sağladığı rekabet avantajları sayesinde baskın iş yapma biçimlerini farklı ulusal

bağlamlara taşıyabildiklerini belirtmektedir. 80'lerde ve 90'ların başında Japon çokuluslularının üretim ve örgütlenme biçimlerinin yaygınlaşması ve 20. yüzyılın büyük bir kısmında ABD çokuluslularının Fordist üretim tekniklerini yabancı şubelerine yaymaları bu durumun yansımalarıdır. Elger ve Smith söz konusu yaygınlaşmanın yalnızca ideolojik yaklaşım ya da belli ülkelere genellenmiş iş yapma biçimleri ve üretim paradigmalarından kaynaklanmadığını; kapitalist işletmelerde işgücünün yönetilmesinin içerdiği kurumsal yeniden yapılanma ve işin yeniden örgütlenmesi süreçlerinin bir parçası olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda sistemlerin kendi içlerindeki değişkenliğin ve süregelen çatışmaların ihmal edildiğine dikkat çekilmektedir. Kültürel determinizmden kaçınılması gerektiğini belirten Elger ve Smith; belli üretim biçimlerinin yaygınlaşmasının, ekonomik aktörler ve ulusal ölçekte işleyen kurumlar arasındaki sosyo-ekonomik uzlaşmaların meydana getirdiği toplumsal düzenlemelerin ve kurumların etkileşimini içerdiğini belirtmektedir. Baskın sistemlerin farklı ulusal bağlamlara taşınması yerel sosyal ve politik koşullardan bağımsız değildir.

Dimaggio ve Powell (1983) örgütsel özelliklerin çevresel koşullarla uyum sağlamasını eşbiçimleşme ile açıklamanın en uygun yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Firmalar, belirsizliği azaltmak, meşruiyet kazanmak, üretken kaynaklara ulaşabilmek gibi amaçlar doğrultusunda eşbiçimleşme yönünde kararlar almaktadır. Söz konusu eşbiçimleşme rekabetçi ve kurumsal olarak iki boyutta incelenmektedir. Rekabetçi eşbiçimlilik serbest rekabetin söz konusu olduğu piyasalarda gerçekleşmekte ve piyasa koşulları tarafından belirlenmektedir. Kurumsal eşbiçimlilik ise örgütlerin yalnızca kaynaklar ve müşteriler değil, politik

güç ve kurumsal meşruiyet için de birbirleriyle rekabet halinde olduklarını vurgulamaktadır. Kurumsal eşbiçimlilik üç temel mekanizma tarafından sağlanmaktadır: politik etkiler ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan *zorlayıcı eşbiçimlilik,* belirsizliğe verilen standart tepkilerden kaynaklanan *taklitçi eşbiçimlilik* ve profesyonelleşmenin getirdiği *düzgüsel eşbiçimlilik.* Yeni kurumsalcı yaklaşımlar temel olarak ulusal bağlamların kendi içlerinde yarattıkları eşbiçimleşme baskılarıyla ilgilenirken farklı ulusal bağlamlar arasındaki ilişkileri ihmal etmektedir. İş sistemlerine odaklı kurumsalcı kuram ise ekonomik etkinliklerin farklı ülkelerde ortaya çıkışı ve sürdürülmesini mümkün kılan kurumlarla ilgilenmektedir (Whitley 1992, Lane 1989). Örneğin Hall ve Soskice (2001) bir iş sisteminin farklı katmanlarında yer alan kurumların birbiriyle karşılıklı bağlantılı yapısını vurgulayarak, bir katmandaki kurumların diğer katmanlardaki ilgili kurumları ortaya çıkardığı ve desteklediğini vurgulamaktadır. Kurumlar arasında söz konusu karşılıklı ilişkiler, kurumsal tamamlayıcılıklar olarak adlandırılmaktadır. Farklı kurumsal yapıların farklı üretim sistemlerini desteklemesi nedeniyle, üretim sistemlerinin uzmanlaşması ve rekabet gücü sözü edilen kurumsal tamamlayıcılıkların varlığına bağlıdır.

Büyük firmalar arasındaki oligopolistik rekabeti inceleyen Chandler (1990); Amerikan sistemini rekabetçi işletme kapitalizmi, Alman sistemini kooperatif işletme kapitalizmi, İngiliz sistemini ise kişisel kapitalizm olarak adlandırmıştır. Kitle üretimi, piyasa rekabeti ve işgücünün deregülasyonu ile özdeş kabul edilen Amerikanlaşma eğiliminin firmaların faaliyet gösterdiği farklı ülkelerdeki şubelerde kendini göstererek özellikle kurumsal bağlamda ABD ile yakın özelliklere sahip

ülkelerde belirginleşeceğini ifade eden Ferner (2000), Amerikanlaşma kavramını tarihsel ve ekonomik faktörler üzerinden ortaya koymaktadır.

Ferner'ın Amerikanlaşma tezi iki ayrı araştırma projesi tarafından test edilmiştir. Muller-Camen, Tempel, Almond, Edwards, Ferner, Peters ve Wachter (2004) Almanya ve İngiltere'de faaliyet gösteren Amerikan çokuluslusları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada liberal piyasa ekonomisi İngiltere'nin eşgüdümlü piyasa ekonomisi Almanya'ya göre Amerikanlaşma etkisine daha fazla maruz kalacağı öngörülmüştür (Hall ve Soskice 2001). Çalışmanın bulguları Almanya'da ev sahibi ülke etkilerinin beklendiği biçimde daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Brookes, Croucher, Fenton-O'Creevy ve Gooderham (2011), Kogut ve Singh (1988) tarafından geliştirilen kültürel uzaklık endeksi ile Hall ve Gingerich (2004) tarafından geliştirilen kurumsal uzaklık endeksleri yardımıyla 14 Avrupa ülkesinde faaliyet gösteren özel sektör firmalarının insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının kültürel ve kurumsal unsurlar tarafından ne ölçüde biçimlendirildiği ölçülmüştür. Avrupa ülkelerinde İKY uygulamalarını Cranet anketi 1999 yılı verileri üzerinden değerlendiren araştırma ile kültürel ve kurumsal paradigmalardan hangisinin farklı ulusal bağlamlarda örgütsel davranışı açıklamada daha başarılı olduğu sorgulanmaktadır. Hesaba dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesi[3] bağımsız değişkeni, İKY uygulamalarının Amerikanlaşması (Ferner 2000) olgusunu somutlaştırması ve Avrupa sistemlerinin kolektivist yaklaşımına karşıtlık oluşturması bakımından tercih edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

[3] Bu uygulama İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Küreselleşmesi bölümünde daha detaylı açıklanmaktadır.

- Bir ülkenin ABD ile arasındaki kurumsal uzaklık ne kadar azsa o ülke firmalarının hesaba dayalı İKY uygulamalarını benimseme olasılığı o kadar yüksek olacaktır.
- Bir ülkenin ABD ile arasındaki kültürel uzaklık ne kadar azsa o ülke firmalarının İKY uygulamalarını benimseme olasılığı o kadar yüksek olacaktır.

Araştırmanın sonuçları kurumsal endeksin ülke seviyesindeki farkları açıklamada başarılı olduğu, kültürel endeksin ise açıklayıcı olmadığı yönündedir.

Ana ülke etkilerini İKY uygulamaları üzerinden araştıran Ferner'a benzer şekilde Harzing ve Sorge (2003) söz konusu etkileri firmaların uluslararası stratejileri ve bundan ayrı olarak uluslararası kontrol stratejisi üzerinden değerlendirmiştir. Sethi ve Elango'nun (1999) çokuluslu işletme stratejilerinde ana ülke etkisini inceleyen modeli bu etkinin üç unsur tarafından belirlendiğini öne sürmektedir:

- Ekonomik ve fiziksel kaynaklar ve endüstriyel yetkinlikler
- Kültürel değerler ve kurumsal kurallar
- Ulusal yönetimlerin ekonomik ve endüstriyel politikaları

Noorderhaven ve Harzing (2003) ana ülke etkilerinin neden kimi araştırmalarda diğerlerinden daha güçlü biçimde ortaya çıktığını sorgulayarak bu etkilere aracılık eden kimi faktörleri belirlemişlerdir. Söz konusu faktörler kültür, kurumlar ve özgün koşullar olarak gruplandırılmıştır. Ana ülke kültürünün homojenliği ve yüksek güç

mesafesi ile belirsizlikten kaçınma ana ülke etkisini olumlu etkileyecek unsurlar olarak kabul edilmiştir. Ana ülke ekonomisinin küçük ve açık bir ekonomi olmasının olumsuz etkisi öngörülmüş, kültürel ve kurumsal çeşitliliğin fazla olmasının da ana ülke etkisini azaltmasının beklendiği belirtilmiştir. Ana ülke etkisini güçlendirmesi beklenen bir unsur olarak devralma yerine yeni birim inşa etme uygulamasının tercih edilmesi modele dahil edilmiştir.

Matten ve Geppert (2004) tarafından asansör endüstrisindeki en büyük 3 çokuluslu işletme üzerinde 3 ülkede yürütülen bir başka çalışma da kültürel ve kurumsal etkilere odaklanmaktadır. Merkezi Finlandiya, ABD ve Almanya'da bulunan üç firmanın her birinin İngiltere ve Almanya'da şubeleri bulunmaktadır.

Ulusal kültür ve kurumların çokuluslular üzerindeki etkisi iki seviyede incelenmektedir. Birinci seviye, kültür ve kurumların küresel stratejilerin oluşturulması ve uygulanması aşamasında firma merkezine etkisidir. İkinci seviye ise farklı ev sahibi ülkelerde küresel stratejinin uygulanmasında kültür ve kurumların etkisidir.

Çokulusluların farklı şubelerinde yaratılan farklı yetkinlikleri bünyelerinde bir araya getirirken izledikleri stratejilerde ulusal iş sistemlerinin önemli bir rolü olduğu ifade edilmektedir. Araştırma çokulusluların küresel stratejilerini değişim yönetimi uygulamaları ekseninde ele almaktadır. Değişim yönetimi uygulamaları hem örgüt içi etkiler hem de ulusal kültür tarafından şekillenmektedir. Değişim yönetimi uygulamaları hem strateji düzeyinde firma merkezinde irdelenmekte, hem de

uygulamaların pratikte çalışma sistemlerinde gözlenen değişim ya da direnç gibi sonuçları şubeler düzeyinde incelenmektedir. Çalışma sistemleri çeşitli görevlerin örgütlenmesi ve kontrolünde, işyerinde sosyal gruplar arası ilişkilerde, işe alma politikaları ve uygulamalarında görülen, birbiriyle iç içe geçmiş özgün yapılar olarak tanımlanmaktadır. Çalışma sistemlerini örgüt yapısı, örgütsel süreçler, kullanılan teknolojiler, işe alım politika ve uygulamaları üzerinden gözlemlemek mümkündür.

İncelenen Amerikan firmasının küreselleşme stratejisi piyasalar arasında yakınsama ve küresel olarak standartlaşmış ürünlere dayalıdır. Uç noktada merkeziyetçi bir yapıya sahip olan Amerikan firması, kontrol ve eşgüdümlemenin muhasebe ve bütçe sistemleri üzerinden yapılması ve hisse senedi değerlerinin kısa dönemli planlama üzerinde doğrudan etkili olması özellikleriyle de tipik bir Amerikan firması olarak konumlandırılmaktadır. Ulusal farklara kayıtsız olduğu görülen firmanın küreselleşme anlayışı Amerikanlaşma olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmada analiz edilen Finlandiya merkezli örnek firma devralmalar yoluyla büyümesini sürdürdüğü için, firmanın baskın stratejik eğilimleri küresel bütünleşme olarak ortaya çıkmaktadır. Uzun dönemli ekonomik performans, teknolojik yenilik ve işbirliğine dayalı işletme politikalarına odaklanma gibi tipik Fin işletmelerinde görülen özellikleri sergileyen firma, ülke ekonomisinin küresel pazarlara hızla açılması ile koşut olarak değişim yönünde güçlü baskılara maruz kalmaktadır. Firmanın sermaye yapısında aile ve banka mülkiyetinden hisse senedi sahiplerine doğru bir değişmeyle birlikte kısa dönemlilik ve finansal hedeflere odaklanma etkileri ortaya çıkmıştır. Bu etkilerle birlikte firmada üç temel değişim yönetimi

uygulaması göze çarpmaktadır. Bu uygulamalardan en önemlisi küresel ölçekte iş sistemlerinin standartlaştırılmasıdır. İkinci önemli değişim yönetimi uygulaması standartlaştırılmış bir finansal raporlama ve kontrol sisteminin benimsenmesidir. Son olarak da standart bir küresel ürün hattının uygulamaya konmasıdır.

Firmaların genel merkezlerinde yapılan görüşmeler sonucunda Almanya'daki merkez kültürel yakınsamanın en az görüldüğü örnek olarak ortaya konmuştur. Ancak ana ülke etkilerinin açıkça görüldüğü bir küresel stratejiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Çalışma sisteminin belli kısımlarını standartlaştıran bazı değişim yönetimi uygulamaları dışında merkezileşme eğiliminin son derece düşük olduğu zayıf bağlantılı bir ülkeler ağı söz konusudur. Merkezden aktarılan Ar-Ge faaliyetleri çok az, küresel olarak standartlaşmış ürünler ise yoktur. Ulusal piyasaların farklı ihtiyaçları, üretim sistemleri ve konuşulan dil nedeniyle grup bünyesinde standartlaşmış küresel bir strateji uygulanmamaktadır. Bu yönüyle tipik bir Alman çokuluslu firması olarak tanımlanan örnek, şubelere belli finansal hedeflere ulaşmaları koşuluyla özerklik tanımaktadır. Güçlü bir mühendislik kültürü ile de firma Alman işletmelerinin genel karakteristiğini yansıtmaktadır. Firmanın küreselleşme stratejisi, standartlaşma ve yakınsama yerine uluslararası anlamda adem-i merkeziyetçi bir liderlik yapısına dayanmaktadır.

İncelenen firmalardan Alman ve Amerikan firmaları küresel standartlaşma ve yakınsama bakımından iki karşıt ucu temsil ederken Finlandiya örneği bu yelpazenin ortasında yer almaktadır. Firmaların Almanya ve İngiltere'deki şubelerinde yapılan görüşmeler, Amerikan ve Finlandiya firmalarının Almanya şubelerinde değişim

yönetimi uygulamalarına yüksek bir direnç gösterildiğini ortaya koymaktadır. 3 firmanın İngiltere şubelerinde ise zayıf kurumsal düzenlemelerin çalışma sistemlerinde radikal değişikliklere izin verdiği görülmektedir.

İki farklı ülkedeki şubeler arasında yapılan kıyaslamalar, İngiltere'de işgücü piyasasında zayıf düzenleyici kurumlar, akademik katmanlaşma, çalışma sistemleri içinde Ar-Ge ve üretim fonksiyonlarının düşük bütünleşmesi gibi nedenlerle değişim yönetimi uygulamalarının Almanya'daki şubelere oranla daha radikal ve dolaysız yollarla gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum küreselleşme eğiliminin doğrudan bir standartlaşma ve yakınsama ile sonuçlanmadığını, ulusal kurumlar ve sektörel uzmanlaşmanın çalışma sistemlerinin oluşturulmasında önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Öte yandan araştırmanın bulguları ulusal kurumların tek başına stratejik seçimleri şekillendirmediği ve bir eşbiçimleşmeye yol açmadığı yönündedir. Bu duruma örnek olarak, Finlandiya merkezli firmanın İngiltere şubesinin önceden Almanya şubesinin bir parçası olarak faaliyetlerine başladığı, bu nedenle Alman çalışma sistemlerinden büyük ölçüde etkilendiği, özellikle mühendislik kültürünün Almanya şubesi tarafından biçimlendirilmiş olduğu gösterilmektedir. Diğer taraftan iki şube arasında örgüt yapısı, istihdam ilişkileri, yöneticilerin ve çalışanların nitelikleri bakımından ulusal farkların varlığı da gözden kaçırılmamalıdır. Araştırmanın sonuçları ulusal kültür ve kurumların çokuluslu ların çalışma sistemleri üzerinde belirleyici rollerini kaybetmediklerine işaret etmektedir.

Almond, Edwards, Colling vd. (2005) tarafından yapılan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu bir Amerikan firması üzerinde vaka çalışmasını temel alan bir başka araştırma kapsamında, firmanın ABD ve Avrupa'daki merkezlerinin yanı sıra Avrupa'daki 4 ev sahibi ülkedeki şubelerinde saha çalışmaları yürütülmüştür. Araştırmanın temelinde yer alan kritik vaka, ulusal pazarlara hizmet verebilmek için çok sayıda çalışan istihdam eden küresel bir firmadır. Firmanın Almanya, İrlanda, İspanya ve İngiltere'deki faaliyetleri, beşeri sermayenin yapısı ve endüstri ilişkileri bakımından incelenmiştir. Çalışmada hem firma içinde farklı seviyelerdeki uzlaşma sürecini, hem de firmanın faaliyet gösterilen piyasalara uyum sağlama düzeyini dikkate alan çok katmanlı bir kavramsal çerçeve benimsenmiştir.

Çalışma kapsamında irdelenen mevcut yazın Amerikan çokuluslu işletmelerinin uluslararası politikalar bakımından diğer ülkelere oranla daha merkezi ve standartlaşmış yapılarına dikkat çekmektedir. Amerikan firmalarının işçilerin toplu temsili konusuna olumsuz yaklaşımları da öne çıkmaktadır. Ancak konu üzerinde yapılan çalışmalar açık bir kuramsal çerçeveye sahip olmamaları yönünden eleştirilmektedir.

Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Amerikan çokuluslularının istihdam ilişkileri bakımından incelenmesinde kullanılan bir yaklaşım, bunları yerel firmalar ya da diğer ülkelerin çokulusluları ile karşılaştırmak ve farkları Amerikan etkisi ile açıklamak biçimindedir. Ancak bu yaklaşım ülkeler arası farkların nedenlerini irdelemek yerine doğrudan ulusal kökenlere atıfta bulunması bakımından eleştirilmektedir.

İkinci bir yaklaşım üst düzey yöneticilerin istihdam kararlarında belirleyici olan kültürel etkiler genel çerçevesi içinde Amerikan kültürünün getirdiği değer ve tutumlara öncelik tanımaktadır. Bu yaklaşımı temel alan bazı çalışmalar Hofstede'nin ulusal kültürün boyutları sınıflandırmasını temel almaktadır. Kimi çalışmalar sözü edilen 2 yaklaşımı birleştirerek firma grupları arasındaki farkları ulusal kültürün etkileri ile açıklamaktadır. Ancak bu yaklaşım da belli bir ülkenin neden bazı özgün değerler ve tutumlar ile tanımlandığı sorusuna cevap vermemektedir.

Bu soruya cevap arayan alternatif bir yaklaşım, ülke ekonomilerini ulusal iş sistemleri olarak tanımlamak yoluyla firmaların sosyal, ekonomik ve politik kurumların oluşturduğu bir sistem içinde faaliyetleri ve yetkinliklerini ulusal düzeyde inceleme imkanı tanımaktadır. Kurumsal bir perspektifi devreye sokan bu yaklaşım değerler ve tutumların tarihsel olarak devamlılık göstermesinin ve zaman içinde değişmesinin nedenlerini anlamak açısından faydalıdır. Bu bağlamda ana ülke etkileri, firmanın kendi ülkesindeki ulusal iş sisteminin özellikleri tarafından belirlenen firma davranışına işaret etmektedir.

Ulusal iş sistemlerinin çokuluslu̇ların stratejik karar alma mekanizmaları üzerinde belirleyici olan kurumları içinde barındırdığı dikkate alındığında bu firmaların yalnızca ana ülke ile değil faaliyette bulundukları ev sahibi ülkeler ile de sıkı bağlara sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlantılardan kaynaklanan dinamik etkilerin anlaşılabilmesinde de ev sahibi ülkeler arası karşılaştırmalara gerek duyulmaktadır.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımının kurumsal perspektifinin kültürel perspektife kıyasla ev sahibi ve ana ülke etkilerini ayrıştırmada daha faydalı bir araç olacağı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle; endüstri ilişkileri, eğitim, sosyal devlet, firma içi ve firmalar arası koordinasyon, kurumsal finans gibi alanlarda iç içe geçmiş kurumsal yapıların firma davranışı üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir.

Ulusal iş sistemlerinin kurumlar üzerinden firmalara etkileri alanyazından ödünç alınan dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Edwards ve Ferner'ın (2002) söz konusu sınıflandırması ana ülke, baskın ülke, uluslararası bütünleşme ve ev sahibi ülke etkileri ayrımını temel almaktadır. Kurumların firmalar üzerindeki etkileri bu dört farklı itici güç arasındaki dinamik ilişkiler tarafından belirlenmektedir.

Çalışmalarında mikro perspektifi benimseyen Almond vd. (2005) söz konusu etkileri karmaşık bir örgütsel yapıya sahip tek bir firma üzerinden incelemekte ancak bu değişkenlerin zaman ve mekan unsurlarına bağlı olarak değişkenlik göstereceğini de dikkate almaktadır. Böylece belli kurumsal ve yapısal faktörler veri kabul edilerek statik bir model oluşturmak yerine dinamik bir yaklaşım benimsenmektedir. Makro kurumsal perspektifin firma dışı unsurlar üzerine fazlaca odaklandığı savunularak örgüt içi karar alma süreçleri ve farklı seviyelerde örgütsel politikalarının ihmal edilmemesi gerektiğine dikkat çekilmektedir.

Çalışmaya konu olan Amerikan menşeli bilişim firması üzerinde 3 yıl süre ile yapılan araştırma Amerikan çokuluslularının ulusal özelliklerini farklı ev sahibi

ülkelerde sergilemeye devam edip etmediklerini incelemektedir. Ana ülke ile ev sahibi ülke özelliklerinin kıyaslandığı alanlardan biri çalışanların temsili ile ilgili düzenlemelerdir. Bu noktada Amerikan örneğinden en çok farklılaşan, işgücünün temsili bakımından en örgütlü yapıya sahip Almanya örneğidir. İspanya bu anlamda daha zayıf örgütlenme düzeyini temsil etmesine rağmen İrlanda ve İngiltere'ye oranla daha örgütlü bir yapıya sahiptir.

Araştırmanın metodolojisi, farklı ülkelerde firma içinde öne çıkan departmanların seçilerek incelenmesini mümkün kılacak şekilde tasarlanmıştır. Örneğin İrlanda'da firmanın üretim departmanı istihdam açısından en büyük bölümken İngiltere'de teknoloji departmanı öne çıkmaktadır. Böylece her ülkede firmanın işleyişinde en çok önem taşıyan faaliyetleri gözden geçirmek mümkün hale gelmektedir.

Saha araştırması iki farklı seviyede oluşturulmuştur. Birinci seviyede insan kaynakları politikalarının yönetim tarafından nasıl kontrol edildiği ve eşgüdümlendiği bölgesel, ulusal ve kurumsal düzeylerde incelenmiştir. İkinci seviyede ücret, performans değerlendirme ve işgücünün temsil edilmesi konularında önemli görülen noktaların ortaya konması amaçlanmıştır. Ücret ve performans değerlendirme sistemlerinin yerel unsurlardan daha az etkileneceği, buna karşılık merkezi yönetimin etkisinin daha fazla hissedileceği öngörülmektedir. ABD ve Avrupa'daki merkezler ve 4 Avrupa ülkesindeki şubeler dışında araştırmada Fransa'daki benzer firmalar ile ilgili verilere de yer verilmiştir. Fransa örneğinin seçilmesinin nedeni işgücünün temsili konusunda güçlü bir geleneğe ve bu alanda yönetimlere getirilen önemli kısıtlamalara sahip olmasıdır.

İncelenen firma hakkındaki önemli bulgulardan biri 80'li yıllardan itibaren merkezi yapının yerini ulusal düzeyde yöneticilerin yerel ihtiyaçlara cevap verebilecek uygulamaları benimsemesine izin verecek bir yapıya bırakmasıdır. Ancak 90'larda bu eğilim yeniden tersine dönmekte ve insan kaynakları yönetiminde güçlü bir eşgüdümleme tekrar gözlenmektedir. Bu değişim firmanın şubelerindeki İKY uygulamalarının işleyiş prensipleri ile yakından bağlantılıdır. Önceleri her ülkede ulusal yöneticilerin merkeze hesap verdiği bir yöntem izlenirken daha sonra işletmenin farklı departmanlarının tek bir Avrupa bölge sorumlusuna bağlı olduğu bir sisteme geçilmesiyle ulusal özellikler yerini bölgesel bütünleşmeye bırakmıştır.

Ana ülke etkileri, endüstri ilişkileri alanında belirgin şekilde gözlenmektedir. Firmanın Amerikan kökleri ve refah kapitalizmi yaklaşımı faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde sendikalaşmaya olumsuz yaklaşımı ile kendini göstermektedir. Bireyselleşmeye yapılan vurgu ile firmanın resmi programları ve açıklamalarında da kendini gösteren bu yaklaşım kolektivizme karşı güçlü bir soğukluk ile de desteklenmektedir. Çalışanların toplu temsili konusunda Almanya dışındaki diğer ülkelerdeki şubelerde yapılan düzenlemeler son derece az ve zayıftır. Ancak endüstri ilişkilerine olan yaklaşım küresel bir eşbiçimleşme göstermek yerine ülkelere göre belli uyarlamalar yapılması biçimindedir. Performans ve ücretlendirme alanında ise merkezileşme eğilimi son derece güçlüdür. Bu alanda uluslararası bütünleşme etkisinin diğer etkilere göre ağır bastığı anlaşılmaktadır.

Oluşturulan model zaman içinde firmanın ekonomik koşulları ve iş sistemlerindeki değişimi yansıtması bakımından dinamik bir yapıya sahiptir. Firma dışı aktörlerin yanı sıra firma içi ilişkileri de dikkate alması ise modele çok boyutluluk özelliği kazandırmaktadır. Çalışmanın bulguları ana ülke, baskın ülke ve uluslararası bütünleşme etkilerinin birlikte çalışarak Amerikan normlarına uyan standartlaşmış bir insan kaynakları yönetimine yol açtığını ortaya koymaktadır. Ancak bu üç etkinin çalışanların temsili konusunda ev sahibi ülke etkilerini saf dışı bırakmadığı da görülmektedir. Bulgular firmanın ev sahibi ülkelerde toplu temsil konusunda yaklaşımlarını yumuşatmak durumunda kaldığını yansıtmaktadır. Bu noktada araştırmacılar kurumsal etkiler ile örgütsel etkilerin çok katmanlı dinamik bir ilişki içinde olduğuna dikkat çekmektedirler.

Almond ve Menendez'in (2006) Hall ve Soskice (2001) tarafından öne sürülen kapitalizm türleri yaklaşımını sorgulayan çalışması, liberal ve eşgüdümlü piyasa ekonomileri ayrımının işe alım politikaları üzerinde öngörülen düzeyde etkili olmadığı sonucuna varmaktadır. İşgücü ve sermaye piyasaları üzerinde yapılan düzenlemelerin işe alım politikalarına etkisini inceleyen çalışma; güç ilişkileri, strateji ve ideolojinin, kapitalizm türleri savında öngörülen genel sınıflandırmanın öngörmeyi başaramadığı etkiler yaratacağı sonucuna ulaşmaktadır.

Hall ve Soskice tarafından öne sürülen temel sav, kapitalizm türlerinin, endüstri ilişkileri, eğitim, yönetişim, firma içi ve firmalar arası ilişkiler olmak üzere 5 temel katman üzerinden ulusal ekonomik sistemleri etkilediği biçimindedir. Whitley'nin (1992) kurumsal yaklaşımında öngörülen, ulus devletlerin biçimlendirdiği kurumsal

yapıların firma davranışı üzerinde belirleyici olacağı anlayışından yola çıkarak, farklı kapitalizm türlerinin firmaların küresel ve bölgesel baskılara tepkisini farklı biçimlerde yönlendireceği savunulmaktadır.

Kapitalizm türleri yaklaşımı firmaların temel yeteneklerini nasıl geliştirdikleri ve bunlardan ne şekilde yararlandıkları konusunu irdelemektedir. Söz konusu temel yeteneklerin başarılı olarak değerlendirilmesi için farklı aktörler arasında denge ve eşgüdüm sağlayabilme gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Kurumsallaşmış bir kapitalist sistemin yukarıda sözü edilen 5 temel unsurundan hareket ederek, bu unsurlar arasındaki ilişkileri düzenlemenin temel yeteneklerden yararlanma konusunda birincil önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Yaklaşımda tanımlanan liberal piyasa ekonomileri firmalar arası işbirliğinden çok rekabetin söz konusu olduğu, istihdam ilişkilerinin merkezi olarak değil firma düzeyinde belirlendiği, ürün, işgücü ve sermaye piyasalarının serbest ve rekabetçi olduğu ekonomiler olarak tanımlanmakta ve İngiltere, ABD gibi ülkeler ile örneklendirilmektedir. Bu tarz ekonomilerde menkul piyasalarının kısa dönem hissedar değerine odaklı yatırımcıların çoğunlukta olduğu büyük ölçekli piyasalar olacağı kabul edilmektedir.

Eşgüdümlü piyasa ekonomileri ise ürün, işgücü ve sermaye piyasası aktörleri arasında ilişkilerin daha uzun dönemli ve işbirliğine dayalı olduğu, firmalar ve diğer aktörler arasındaki ilişkilerin stratejik nitelik taşıdığı, istihdam ilişkilerinin de işbirliği ve uzun dönemlilik temelinde düzenlendiği ekonomiler olarak kabul

edilmektedir. Bu tür ekonomilere Almanya, Japonya, Kuzey ülkeleri, Avusturya ve İsviçre örnek gösterilmektedir.

Kapitalizm türleri yaklaşımının temel savı her bir ekonomik yapının belli rekabetçi üstünlüklere sahip olduğu ve bu üstünlüğün sektörlere göre belirlendiği şeklindedir. Ulusal ekonomide faaliyetlerin düzenlenme biçimi üretimin doğasına bağlı olarak bazı avantajlar sunmaktadır. Örneğin uzun vadeli ve aşamalı yeniliklerin nitelikli ve uyum yeteneği yüksek işgücü ile işveren arasında işbirliği gerektirdiği sektörlerde eşgüdümlü piyasa ekonomileri daha fazla avantaj sunmaktadır. Öte yandan, radikal yeniliklerin ürün ve hizmet piyasalarında esneklik ve hızlı hareket etmeyi gerektirdiği sektörler için liberal piyasa ekonomilerinin avantajlı olduğu savunulmaktadır. İşbirlikleri ve işgücünün güvence altına alınmasını gerektiren uzun süreli iyileştirmeler değil hızlı atılımlar gerektiren sektörlerde deregülasyon kavramı ön plana çıkmaktadır. Böyle sektörlerde sosyal kapitalizmin ekonomik performans üzerinde negatif etkilere sahip olacağı kabul edilmektedir.

Kapitalizm türleri savı söz konusu avantajlar nedeniyle ekonomik aktörlerin kurumsal yapıyı sürdürme yönünde bir motivasyona sahip olacağını, bu durumun belli bir kapitalizm türünün görüldüğü ülkeler arasında yakınsama ile sonuçlanacağını savunmaktadır. Hall ve Soskice (2001) çalışmalarında ABD ve İngiltere ile Kıta Avrupası ülkeleri karşılaştırması üzerinden bu savlarını destekleyen bulgulara ulaşmışlardır. Çalışmalarında işgücünün korunması ile ilgili düzenlemeler ve sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar güçlü bir negatif ilgileşim ortaya koymuşlardır. ABD ve İngiltere gibi

sermaye piyasalarının toplam ekonomideki öneminin görece yüksek olduğu ekonomilerde işgücü güvencesinin, sermaye piyasalarının daha az önemli bir role sahip olduğu Kıta Avrupası'na göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Almond ve Menendez (2006), görgül araştırmalarını biraz daha genişleterek söz konusu ilişkiyi ülke grupları arasında kıyaslamalar yaparak ve genel eğilimden farklılık gösteren ülkeleri tespit ederek incelemektedir. İşgücünün korunması ve sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi esas alınarak oluşturulan 4'lü matriks yapıya göre ele alınan ülke grupları;

- yüksek korumacılık ve küçük ölçekli sermaye piyasaları ile Almanya, Avusturya, İtalya, Japonya, Norveç, Fransa, Belçika ve Danimarka,
- düşük korumacılık ve küçük ölçekli sermaye piyasaları ile İrlanda, Kanada, Yeni Zelanda ve Avustralya,
- düşük korumacılık ve büyük sermaye piyasaları ile ABD ve İngiltere,
- yüksek korumacılık ve büyük sermaye piyasaları ile İsveç, Hollanda ve Finlandiya'dır.

Almond vd. (2006) kapitalizm türleri yaklaşımının işgücünün korunması ve sermaye piyasalarının büyüklüğü arasında öngördüğü negatif ilişkiyi sağlayan ABD ve İngiltere örneklerinin denklemden çıkarılması halinde bulguların net bir eğilim göstermekten uzak olduğunu ifade etmektedir. Sosyal devlet modelinde önemli bir değişiklik yapmadan büyük ölçekli sermaye piyasalarına sahip olan Kıta Avrupası ülkelerinin varlığı da bu görüşü desteklemektedir. Almond vd. liberal ekonomilerin işgücünün korunması ile ilgili düzenlemeler bakımından ekonomik performansın

sürdürülebilirliği için eşgüdümlü ekonomilerden farklı üst sınırlara sahip olacağını kabul etmekle beraber bu sınırların politik seçimlerden fazlasıyla etkilendiğini ve sosyal aktörlere önemli bir hareket alanı tanıdığını savunmaktadırlar.

Ekonomik performansın devam ettirilebilmesi için eşgüdümlü ekonomilerin düzenleme eğilimini sürdüreceği, liberal ekonomilerin ise kolektif işgücünü zayıflatma yönünde kararlar almak isteyeceği savı büyük ölçüde ekonomik sistemlerin istikrarlı yapıda olacağına dayanmaktadır. Ancak bu istikrarın sağlanabilmesi güçlü kurumsal aktörlerin çıkarları ile ulusal ekonominin gereksinimleri arasında bir eşleşme ile mümkündür. Bu durum kapitalizm türleri yaklaşımında ortak bir anlayışın geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu anlayışın nasıl oluşturulacağı ve zaman içinde tutarlı biçimde devam ettirileceği ise açıklanmamaktadır. Almond vd. sosyal aktörler arasındaki çatışma ve uzlaşma süreçlerinin ulusal kurumların biçimlenmesi ve faaliyete geçmesinde belirleyici olduğunu savunmaktadır.

Endüstri ilişkileri gibi ekonomik aktörler arasında net bir çatışmanın görüldüğü katmanlarda istikrarın sağlanması aktörlerin çıkarlarının birbirine uyumuna bağlıdır. Söz konusu istikrar için gerekli temel koşullardan biri ekonomik performansın yüksek kalmasıdır. Ekonomik performansta uzun süreli ya da ani ve ciddi bir düşüş kurumlar üzerinde değişim baskısı yaratarak aktörler arası dengeleri değiştirecektir. İstikrarı sağlayan bir diğer unsur farklı katmanlar arasında uyumun sağlanmasıdır. Örneğin sermaye piyasalarında kısa vadeli yatırımların ağırlık kazanması, kurumsallaşmış işgücünün maliyetleri artıran bir unsur olarak görülüp istenmemesi

ile sonuçlanacaktır. Aktörler arasında güç dengelerinin zaman içinde değişmesi ayrıca tarafların yeni denge durumundan en yüksek faydayı elde edebilmek için ekonomik kararlarını tekrar yönlendirmeleri ile sonuçlanacaktır. Ekonomideki politik yönelimlerin görece tutarlı ve güçlü ekonomik aktörlerin mevcut kurumsal yapıyı sürdürme yönünde çıkarlarının baskın olduğu alanlarda ise değişim eğilimi düşük kalacaktır. Değişim ya da istikrar arasındaki seçimi belirleyen bir başka unsur ise ekonomik aktörlerin içinde bulundukları sitemin ideolojik temellerine bağlılığıdır. Bu noktada uluslararası ürün, sermaye ve işgücü piyasalarında faaliyet gösteren güçlü firmaların baskın ideolojilerini yayma eğilimi gözden kaçırılmamalıdır.

Yukarıdaki unsurlar bir arada değerlendirildiğinde her bir ülkede ekonomik aktörlerin mevcut koşullara göre kendini konumlandırma biçimi, kurumlar arasındaki bağlantılar, sermaye, işgücü ve devlet arasındaki güç ilişkileri ve aktörlerin tarihsel ideolojik yaklaşımları arasındaki farkları ayrı değerlendirme gereği açıkça ortaya çıkmaktadır. Söz konusu unsurlar ülkeleri eşgüdümlü veya liberal piyasa ekonomileri ayrımı altında toplulaştırma yaklaşımının fazlasıyla indirgeyici doğasını ortaya çıkarmaktadır.

Küresel ve ulusal etkileri sorgulayan bir diğer çalışma Edwards ve Kuruvilla (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Küresel olarak standartlaşmış uygulamalar ile yerel olarak farklılaşmış politikalar arasındaki dengeyi irdeleyen bu çalışmada, mevcut uluslararası insan kaynakları yazınının konuyu ele almada karşı karşıya olduğu 3 temel kısıtlama öne çıkarılmaktadır. Alanyazında gözlemlenen ilk sorun ulusal etkilerin kavramsallaştırılmasında ortaya çıkmaktadır. İkinci sorun örgüt içi politik

ilişkilerin etkilerinin ihmal edilmesidir. Üçüncü sorun ise, örgüt içi uzmanlaşmanın yapılandırılmasında izlenen farklı yöntemlerin dikkate alınmamış olmasıdır.

Edwards, Coller, Ortiz vd. (2006), ilaç sanayii üzerinde yapılan araştırmalarında, yukarıda belirtilen kuramsal eksiklikleri gidermek amacıyla, uygulamada ulusal endüstri ilişkilerinin uluslararası farkları açıklamada ne derece etkili olduğunu sorgulamaktadır. Endüstri ilişkileri tarafından yerel koşullara uyum sağlama yönünde işletmelere yapılan baskılar, işletmenin ana ülkesinden getirdiği uygulamaları faaliyet gösterilen ülkeye ihraç etme yönelimi ile dengelenmektedir.

Çokuluslu bir ilaç firmasının birleşme sonrası yeniden yapılanma sürecinde Almanya, ABD, İspanya ve İngiltere'deki şubelerinde görülen uygulamaların ulusal endüstri ilişkileri sistemleri tarafından ne derece belirlendiği vaka analizi yöntemiyle irdelenmektedir. Özellikle sendikalar ve işçi temsilcilerinin yönetim üzerinde sınırlayıcı etkilerini dikkate alan çalışma, ulusal düzenleme ve kurumların ancak kısmi etkileri olduğunu, dolayısıyla politik etkilerin de analize dahil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesi temelini ana ülke ve ev sahibi ülke etkileri arasındaki denge ilişkisinden almaktadır. Sınır ötesi birleşme ve devralmalar sonucunda el değiştiren firmalar yeni yönetim biçimleri ve stratejileri ile karşı karşıya kalmakla birlikte kendi işe alma politikalarını da beraberlerinde getirdiklerinden yeşil alan yatırımları kadar yeniliğe olanak tanımamaktadırlar.

Kurumsal kuram ulusal farkların kolaylıkla ortadan kalkmayacağını, çünkü ulusal kurumların değişime hızlı tepki vermeyeceğini savunsa da araştırmacılar, ülkeler arasında dış koşullara gösterilen direnç ve yeni uygulamalara açıklık bakımından farklar olduğunu ve bunların incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü PharmaCo örneğinde de kurumsal etmenlerin fazlasıyla belirleyici olduğu iş yeniden değerleme ve ödeme sistemleri söz konusu olduğunda bile ulusal endüstri ilişkilerinin sınırlayıcı etkisinin ancak kısmen görüldüğü bulgular arasındadır. Çalışanların temsili, sosyal sorunların ele alınışı, iş değerleme ve değişken ücret politikaları gibi konular büyük ölçüde ulusal kurumlar tarafından açıklansa da böyle bir modelin örgüt içi aktörlerin çıkarları ve sahip oldukları kaynaklar gibi politik unsurlar ile desteklenmesi gerekmektedir. Kurumsal ve politik unsurlar yalnızca tamamlayıcı değil, birbirleriyle yakın ilişki içinde olan değişkenlerdir.

Araştırmanın yürütüldüğü 4 ülkede yeniden yapılanma sürecinin etkileri incelenirken öne çıkan kurumsal değişkenlerden biri işgücünün temsili olmuştur. Almanya'nın geleneksel olarak güçlü ve etkili sendikalaşma özelliği araştırmacılar tarafından da gözlenmiştir. Buna karşın İspanya'daki tesisler incelendiğinde, faaliyet gösterilen sektörün de güçlü sendikalaşma özelliği taşımasına karşılık firmanın böyle bir sendika bağlantısının bulunmayışı dikkat çekmiştir. ABD'deki merkezinde beklendiği gibi sendikalaşma görülmezken İngiltere'deki merkez iki sendika ile bağlantılı olmakla beraber ücret politikaları ve toplu uzlaşmalar firma bünyesinde gerçekleştirilmektedir. İspanya örneğinin ulusal kurumsal bağlamdan bu şekilde

farklılık göstermesi buradaki firma yönetiminin refah kapitalizmi yaklaşımıyla açıklanmaktadır.

İş yeniden değerleme uygulamaları söz konusu olduğunda ise 4 ülkede de önemli benzerlikler görülmektedir. 4 tesisin de yeniliğe ve merkezi etkilere açıklık düzeyinin aynı olduğu gözlenirken ulusal kurumsal koşulların etkisi çalışanlar düzeyinde görülmektedir. Benzerliklerin göze çarptığı başka bir alan "Yalın Sigma" yaklaşımının uygulanmasıdır. Bu yaklaşım her tesis için uyarlamalar yapmaya olanak tanıdığı halde benzer şekilde uygulanmaktadır. Örneğin maliyet azaltan önlemler konusunda her ülkenin kendi kurumsal koşullarına uygun düzenlemeler yapması mümkün olmaktadır, ancak uygulamalar dikkat çekici biçimde benzerlik göstermektedir.

Ulusal kurumsal koşullardan bağımsız olarak ortaya çıkan bir başka farklılık geçici işçilerin istihdamı konusunda görülmüştür. ABD'deki merkez tarafından geçici işçi çalıştırmada getirilen 18 ay sınırı İngiltere'de verimliği olumsuz etkilemesi nedeniyle şiddetli itirazlara yol açmış ve uygulamadan kaldırılmıştır. Bu durumu bütünüyle kurumsal yapıyla açıklamanın mümkün olmadığına dikkat çekilmektedir.

Değişken ücret politikaları da merkezi olarak düzenlenmeyen, her ülkeye kendi özgün koşullarına uygun hareket etme olanağı tanıyan bir uygulama olmasına rağmen 4 ülkede önemli ölçüde benzeşmesi ile araştırmanın ana savını desteklemektedir. Öte yandan İspanya örneğindeki uygulamalar diğer 3 ülkeye göre kurumsal bileşenlerin açıklayamadığı farklar göstermektedir. Bu durum, İspanya'da

faaliyet gösteren firmaların bulundukları bölgelere göre işgücünün temsili bakımından önemli farklar göstermesi ve tesislerin bulunduğu tarımsal bölgede geleneksel olarak sendikaların etkisinin zayıflığı ile açıklanmaktadır. Kurumsal koşulları yansıtmayan bir başka bulgu da İngiltere ve ABD'deki mülakatların İspanya ve Almanya'daki görüşmelere oranla merkezin uygulamalarına çok daha eleştirel yaklaşmalarıdır.

Araştırmanın ulusal kurumsal bileşenleri desteklemek üzere önerdiği politika bileşenleri, yerel aktörlerin merkezi güçlere karşı direnç göstermesini sağlayan özerklik ve yerel uzmanlık, tedarikçi ve müşterilerle bağlantılar gibi kaynakların yanı sıra bu aktörlerin çıkar ve eğilimlerini de içermektedir. Yerel aktörlerin sahip oldukları özerkliği ve kaynakları kendi çıkarları ile uyumlu olan uygulamaları benimsemek, diğerlerini ise reddetmek yönünde bir pazarlık gücü olarak kullandıkları tespit edilmektedir. Ayrıca firma merkezinin ABD ve İngiltere'deki tesisler üzerinde İspanya ve Almanya'ya oranla çok daha sıkı bir denetim uygulaması ve kendi kültürel değerlerini aşılama konusunda İspanya ve Almanya'da daha az ısrarcı olması belirleyici politik unsurlar olarak ortaya konmaktadır.

2.2. DIŞ TİCARET VE DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM

Küreselleşmenin itici gücü olan uluslararası ticaret ve yatırım, çokuluslu şirketleri dünya ekonomisinde devletler kadar önemli birer aktör haline getirmektedir. Çokuluslu şirketler doğrudan yabancı yatırımın tümünü, dünya ticaretinin ise çok büyük bir kısmını gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetlerinin sonucu olarak vasıflı

emeğin uluslararası hareketliliği ve uluslararası üretim ağları oluşumundan da sorumludurlar.

Çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyinin yatırım ve ticaret verileri üzerinden irdelenmesi alanyazında yaygın bir yaklaşım olarak göze çarpmaktadır. Uluslararası ticaret ve doğrudan yatırım değerlerinin yıllar içindeki gelişimi küreselleşme düzeyinde artış ile eş anlamlı görülmektedir. Bu anlayışı destekleyecek şekilde 2011 yılında dünya ölçeğinde üretilen mal ve hizmetler toplamının parasal değeri 70 trilyon ABD Doları, çokuluslu şirketlerin yabancı bağlı şirketleri tarafından üretilen mal ve hizmetlerin değeri ise 7,2 trilyon ABD Dolarıdır (Ikenberry 2011:268). 2013 yılında UNCTAD tarafından ulusaşırı şirketler olarak sınıflandırılan şirketlerin yabancı bağlı şirketleri tarafından üretilen toplam katma değer dünya GSYİH'sinin %10'unu oluşturmaktadır. Aynı yıl için hesaplanan değerlere göre yabancı bağlı şirketler dünya ihracatının %33'ünü gerçekleştirmiştir. UNCTAD 2013 Küresel Değer Zincirleri ve kalkınma raporu verilerine göre çokuluslu şirketler dünya ticaretinin %80'ini gerçekleştirmektedir.

Doğrudan yabancı yatırım değerleri incelendiğinde bu yatırımların geçmişte büyük oranda gelişmiş ekonomilerde geçekleştiği görülmektedir. 1980–1997 döneminde doğrudan yabancı yatırımın yaklaşık %75'i OECD bölgesinde gerçekleşmiştir (UNCTAD 1998). Bu durum II. Dünya Savaşı öncesi yabancı yatırımın çok daha düşük ölçekli ve çoğunlukla doğal kaynak teminine yönelmiş niteliğiyle kıyaslandığında teknolojik dönüşüm ve inovasyonun etkisi göze çarpmaktadır.

Dış ticaret verileri de benzer biçimde küresel hizmet ticaretinin üçte ikisi ve mal ticaretinin yarısının gelişmiş ülkeler arasında gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (UNCTAD 2014). Gelişmekte olan ülkelerin dış ticareti ise ezici bir çoğunlukla Doğu Asya'da gerçekleşmektedir. Dünya ticaretinin üçte birinin firma-içi ticaret olduğu belirtilmektedir. Bu durum çokuluslulların faaliyetlerini ülkeler arasında güçlü bir biçimde eşgüdümlediklerine işaret etmektedir.

Doğrudan yabancı yatırım ve uluslararası ticaret verileri tarihsel olarak önemli bir bölgeselleşme eğilimini ortaya koymaktadır. 1980-1990 yılları arasında yıllık ortalama %43 oranında büyüyen sınır ötesi birleşme ve devralmalarda satışların %50'si, satın almaların ise %70'i Avrupa Birliği ülkelerinde gerçekleşmiştir (UNCTAD 2000). 1998 yılında 100 en büyük ulusaşırı şirket listesinde yer alan 93 şirketin genel merkezlerinin Japonya, Kuzey Amerika veya Avrupa Birliği sınırları içinde yer aldığı belirtilmektedir (UNCTAD 2000).

Küresel doğrudan yabancı yatırım akışları 2014 yılında 1,23 trilyon ABD Doları seviyesinde gerçekleşerek 2013 yılındaki 1,47 trilyon değerine göre %16'lık bir düşüş kaydetmiştir. Gelişmiş ekonomilere yönelik doğrudan yabancı yatırım %28 oranında düşerek 499 milyar ABD Doları düzeyine inmiş, Avrupa'ya yönelik doğrudan yabancı yatırım %11 düşerek 289 milyar ABD Doları değerinde gerçekleşmiştir. Geçiş ekonomilerine yönelik doğrudan yabancı yatırım %52 oranında düşerek 48 milyar ABD Doları seviyesine inerken gelişmekte olan ülkelere yönelik doğrudan yabancı yatırım %2 oranında yükselerek 681 milyar ABD Doları düzeyine ilerlemiştir. Küresel doğrudan yabancı yatırımın %55'i gelişmekte olan

ülkelere yönelmiştir. Gelişmekte olan Asya ülkelerine yönelik doğrudan yabancı yatırım %9 artarak 465 milyar ABD Doları düzeyine yükselmiştir. Latin Amerika ve Karayipler'e yönelik doğrudan yabancı yatırım %14 oranında gerileyerek 159 milyar ABD Doları seviyesine inmiş, Afrika ülkelerine yönelik doğrudan yabancı yatırım 54 milyar ABD Doları seviyesini korumuştur. En az gelişmiş ülkelere yönelik doğrudan yabancı yatırım %4 oranında yükselerek 23 milyar ABD Doları'na yükselmiştir. Denize kıyısı olmayan gelişmekte olan ülkelere yönelik doğrudan yabancı yatırım %3 oranında düşerek 29 milyar ABD Doları değerine inerken gelişmekte olan küçük ada devletleri %22'lik bir artışla 7 milyar ABD Doları değerinde doğrudan yabancı yatırımı cezbetmiştir. Doğrudan yabancı yatırımların yöneldiği ülkeler arasında Çin en üst sırada yer alırken ABD (İngiltere'nin Verizon hisselerini satışı sonucu) 3. sıraya gerilemiş, ilk 10 sıralamasındaki ülkelerden 5'i gelişmekte olan ekonomiler olmuştur.

Çokuluslların doğrudan yabancı yatırımları incelendiğinde Asya ülkelerinin ilk defa dünyanın en büyük yatırımcı grubu konumuna yükseldikleri ve toplam yatırımın neredeyse 1/3'ünü gerçekleştirdikleri görülmektedir. En büyük 20 yatırımcı ülke arasında 9'u gelişmekte olan ekonomiler ve geçiş ekonomileri olurken, Asya ülkelerinin çokulusluları tarafından gerçekleştirilen doğrudan yabancı yatırımlar %29 artarak 432 milyar ABD Doları seviyesine yükselmiştir. Hong Kong merkezli çokulusluların gerçekleştirdiği, büyük kısmı birleşme ve devralmalardan kaynaklanan 143 milyar ABD Doları değerindeki doğrudan yabancı yatırım ile bu ekonomi ABD'den sonra en büyük yatırımcı konumuna yerleşmiştir. Çin çokulusluları 116 milyar ABD Doları yatırım gerçekleştirmiş, Güneydoğu Asya

şirketleri 41 milyar, Doğu Asya şirketleri ise 10 milyar ABD Doları değerinde yatırım yapmıştır. Batı Asya çokuluslu şirketleri Kuveyt'ten gelen yatırımların azalması sonucu %6'lık bir düşüş ile 13 milyar ABD Doları değerinde doğrudan yabancı yatırım gerçekleştirmiştir. Türk çokuluslularının doğrudan yabancı yatırımı neredeyse iki kat artarak 7 milyar ABD Doları'na yükselmiştir.

Latin Amerika ve Karayipler'in kıyı ötesi finans merkezleri dışındaki çokuluslu şirketlerinin doğrudan yabancı yatırımı %18 azalarak 23 milyar ABD Doları değerinde gerçekleşmiştir. Afrika çokuluslularının doğrudan yabancı yatırımları yine %18 azalarak 13 milyar ABD Doları seviyesine gerilemiştir. Geçiş ekonomileri çokuluslu şirketlerinin yatırımları %31 azalarak 63 milyar ABD Doları seviyesine gerilerken, gelişmiş ülke çokuluslu şirketleri 823 milyar ABD Doları değerinde doğrudan yabancı yatırım ile önceki seviyesini korumuştur. Bu durum büyük meblağlardaki yeni yatırımlar ile geri çekilen yatırımların toplam değer olarak hesaplanmasının sonucudur. Alman ve Fransız çokuluslularının artan yatırımları Birleşik Krallık ve Lüksemburg merkezli şirketlerin azalan yatırımları tarafından dengelenmiş ve Avrupa şirketlerinin doğrudan yabancı yatırımlarının toplam değerinde artış gözlenmemiştir. Kuzey Amerika'da Kanada ve ABD çokuluslularının doğrudan yabancı yatırımları %3 oranında artmış ve toplam 390 milyar ABD Doları seviyesine yükselmiştir. Japon çokuluslularının ABD'ye yönelik doğrudan yabancı yatırımları seviyesini korurken Asya ve Avrupa'daki başlıca ülkelere yatırımları önemli bir düşüş kaydetmiştir.

Gelişmekte olan ekonomilerin çokuluslularının diğer gelişmekte olan ekonomilere yönelik doğrudan yabancı yatırımları 2,9 trilyon ABD doları seviyesine yükselmiştir. Bu yatırımların en büyük kısmı Doğu Asya ve Güneydoğu Asya'ya yönelmiş olmakla beraber, en yoksul gelişmekte olan ülkelerin payı artmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda çokulusluların doğrudan yabancı yatırımlarının bulundukları coğrafi bölgeye yöneldiği görülmektedir.

Birleşme ve devralmalar biçiminde gerçekleşen doğrudan yabancı yatırımların 2014 yılında gelişmiş ülkeler tarafından %34, gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomileri tarafından %66 oranında artırıldığı görülmektedir. 2014 yılında gelişmekte olan ülkelerin birleşme ve devralmalarının %50'sinin gelişmiş ülkelerin -gelişmekte olan ülkelerde bulunan- varlıklarına yöneldiği dikkat çekmektedir. 2003'te toplam sınır ötesi birleşme ve devralmaların %10'unu oluşturan gelişmekte olan ülke yatırımları 2012'de %40'a yükselmiş ve seviyesini korumuştur. Gelişmekte olan ülke çokuluslularının yeşil alan yatırımlarının küresel yeşil alan yatırımına oranı 2005'te %20 seviyesindeyken 2014 yılında %30'a yükselmiştir.

2014 yılında çokuluslu şirketlerin yabancı bağlı şirketlerinin satışları %7,6 artarken istihdam edilen kişi sayısı 75 milyona yükselmiştir. Yabancı bağlı şirketlerin ihracat oranları %1,5 artarken yaratılan katma değer %4,2 yükselmiştir. Yabancı bağlı şirketlerin toplam varlıkları bir önceki yıla oranla %7,2 artmıştır. 2014 yılında en büyük 100 şirketin uluslararasılaşma dereceleri yabancı varlıkların toplam varlıklara oranı, yurt dışı satışların toplam satışlara oranı ve yurt dışı istihdamın toplam istihdama oranları bakımından artış göstermiştir. (UNCTAD 2014)

2015 yılının ilk yarısında gelişmekte olan Asya ülkelerinin birleşme ve devralma biçimindeki doğrudan yabancı yatırımları %27 oranında azalmış, buna karşın Kuzey Amerika merkezli çokuluslların birleşme ve devralmaları 2 kattan fazla yükselmiştir. Avrupa merkezli çokuluslların sınır ötesi birleşme ve devralmalarının net değeri Kuzey Amerika ülkelerinin de üzerine çıkarak 179 milyar ABD doları seviyesine yükselmiştir.

2015 yılında küresel doğrudan yabancı yatırım akımları %36 oranında artarak 1,7 trilyon ABD Doları değerine yükselmiştir. Bu rakam 2008 küresel ekonomik krizinden sonra ulaşılan en yüksek değerdir. Gelişmiş ekonomilere doğru %90'lık bir doğrudan yabancı yatırım akımı bu yükselmenin sebebi olarak kaydedilmektedir. Böylelikle 2015 yılında küresel doğrudan yabancı yatırımların %55'i gelişmiş ekonomilere doğru gerçekleşmiş, söz konusu yatırımların değeri 936 milyar ABD Doları seviyesine ulaşmıştır. Bu akımların büyük kısmı birleşme ve devralmalardan oluşmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilere doğru yatırımlar %5 oranında artarak 741 milyar ABD Doları seviyesine yükselmiştir. Geçiş ekonomilerine yönelen yatırımlar ise %54 oranında azalmıştır. 2015 yılında sınır ötesi birleşme ve devralmalar %61 oranında artmış, öte yandan açıklanan yeşil alan yatırım projelerinin toplam değeri değişmemiştir. ABD doğrudan yabancı yatırımın yöneldiği ülkeler arasında yeniden ilk sıraya yükselerek 384 milyar ABD Doları değerinde yatırıma ev sahipliği yapmış, gelişmekte olan ülkeler arasında Hong Kong 163 milyar ABD doları seviyesine yükselerek tarihindeki en yüksek doğrudan yabancı yatırım seviyesini kaydetmiştir. (UNCTAD 2015)

Doğrudan yabancı yatırım verilerinin küreselleşme düzeyini ölçmede kullanılmasının yabancı bir ülkede üretilen katma değer ile o ülkeye yönelen doğrudan yabancı yatırımın eş anlamlı olmaması nedeniyle sakıncalı olduğu belirtilmektedir. Katma değer ile doğrudan yabancı yatırım değerlerinin farklılaşması üç biçimde gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi bir ülkedeki doğrudan yabancı yatırımların tamamının o ülkede katma değer yaratmak için kullanılmamasıdır. Söz konusu akımların bir kısmının başka ülkelere yönlendirildiği belirtilmektedir. Bu durum özellikle vergi avantajlarının söz konusu olduğu ülkeler için geçerlidir. İkinci olarak yabancı bağlı şirketlerin faaliyetlerinin bir kısmını yerel bankalar ve üçüncü bir ülkenin finans kuruluşlarından sağladığı ifade edilmektedir. Üçüncü önemli unsur ise doğrudan yabancı yatırımın finansal bir çıktı olması, katma değerin ise sermaye ve emek girdileri tarafından üretilmesidir. Emek yoğun endüstrilerde iki değer arasındaki sapmanın artacağı belirtilmektedir (Beugelsdijk, Hennart, Slangen vd. 2010).

Doğrudan yabancı yatırım verileri, yatırımın yöneldiği ülkede ve dünya genelinde üretken kapasitenin artışını ölçmenin etkili bir yolu olmadığı yönünde eleştirilmiştir. Sermaye oluşumunun ölçülmesi bu bakımdan tamamlayıcı bir yaklaşım olarak önerilmektedir. Bir ekonomide yıl içinde gerçekleşen kamu ve özel sermaye yatırımlarının toplam değerini ölçen Gayrısafi Yurt İçi Sabit Sermaye Oluşumu değeri, ekonomide yeni kapasite oluşumunu ortaya koymakta ve yatırımcı şirket yerine değerin yaratıldığı ekonomiyle ilgili veri toplama olanağı sağlamaktadır (Ietto-Gillies 2002:182).

2.3. ÜRETİMİN KÜRESEL DÜZEYDE ÖRGÜTLENMESİ

Ulusaşırı şirketlerin ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirdiği sınır ötesi katma değer yaratan şebekeler 20. yüzyılın ikinci yarısında küresel ekonomiyi önceki dönemlere göre somut bir biçimde değiştirmiştir. Birden fazla ülkedeki tedarik zinciri faaliyetlerini kimi zaman kendi bünyesine dahi almadan eşgüdümleme ve kontrol etme gücüne sahip olan ulusaşırı şirketler küreselleşmenin tetikleyicisi olmuşlardır (Dicken 2003).

19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başında doğal hammadde sektörlerinde kendini gösteren ulusaşırı şirketler II. Dünya Savaşının bitimine kadar küresel ekonomide önemli bir rol üstlenmemişlerdir. 1950'lerdeki neo-klasik iktisatçılar savaş sonrası ekonomiyi ülkeler düzeyinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı olarak ölçülen sermaye akışlarından ibaret görmekteydi. Dışarıya doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının en önemli kaynağı ABD olduğundan konu hakkındaki ilk görgül bulgular Amerikan doğrudan yabancı yatırımını ülke bazında inceleyen Dunning (1958) ve Kanada için aynı araştırmaları gerçekleştiren Safarian'a (1966) aittir. Her iki çalışma da ev sahibi ülkelerin bu yatırımlardan ne şekilde yararlandığı sorusuna cevap aradığından ulusaşırı şirketleri birer kurumsal aktör olarak değerlendirmek akla gelmemiştir. Ulusaşırı şirketlerin faaliyetleri ve stratejilerinin uluslararası sermaye hareketlerinin anlaşılması amacının ötesine geçip firma düzeyinde incelenmesi ise ancak 1999 yılında mümkün olmuştur (Vernon 1999).

1960'lar ve 70'lerde uluslararası endüstrilerde öne çıkan güçlü ekonomik aktörler dikey olarak bütünleşmiş büyük ulusaşırı şirketlerdir. Bu şirketlerin denizaşırı faaliyetleri ise üç temel amaca odaklanmaktadır: Hammadde temini, ürünleri için yeni pazarlar bulmak, dış ülkelerdeki bol ve ucuz işgücü olanaklarına ulaşmak (Vernon 1971). Söz konusu hedefleri doğrultusunda ulusaşırı şirketlerin cazip bulduğu gelişmekte olan ülkeler, 1950'lerden itibaren öne çıkan ithal ikameci sanayileşmeyi yaygın bir büyüme modeli olarak benimsemişlerdir. İhracatı teşvik, yerel içerik mecburiyeti ve müşterek girişimler gibi sanayi politikası araçları yardımıyla, yerel şubeleri olan yabancı şirketlerin sermaye, teknoloji ve yönetsel deneyim gibi birikimlerini yerel ekonomiye transfer etmesi ve yeni endüstriler kurmak için gerekli birikimin sağlanması mümkün olmaktadır. Sunulan bu imkanların karşılığında ulusaşırı şirketlere Latin Amerika, Asya, Afrika hatta Doğu Bloku gibi yurt içi piyasalarını koruma eğiliminde olan ülkelerde üretim ve satış yapabilme olanağı tanınmaktadır.

80'lerle beraber küresel ekonominin düzenlenişinde bazı önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. 70'lerdeki petrol krizini takip eden dış borç bunalımı ithal ikameci sanayileşmenin sonunu getirmiş, gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik büyüme artan borçlar ve eriyen yabancı para rezervleri nedeniyle sekteye uğramıştır. Asya Kaplanları ve Japonya'nın 60'lardan itibaren göze çarpan hızlı ekonomik ilerleme süreci bu noktada alternatif bir büyüme modeli olan ihracat odaklılık stratejisini öne çıkarmıştır. ABD ve İngiltere'deki neo-liberal hükümetlerin de etkisiyle ihracat odaklı strateji gelişmekte olan ekonomilerde hakim yaklaşım haline gelmiştir. İthal ikamecilikten ihracat odaklılığa doğru yaşanan bu geçiş aynı zamanda ulusaşırı

şirketlerin stratejileri üzerinde de belirleyici olmaya başlamıştır. Asya ve Latin Amerika'daki yeni sanayileşen ülkelerin hızla artan endüstriyel yetkinlikleri ve ihracat eğilimleri, ulusaşırı şirketlerin standartlaşmış faaliyetlerini dünyanın farklı yerlerinde yeni ortaya çıkan düşük maliyetli üretim bölgelerinde yürütmelerine ve olanak sağlamıştır.

Ulusaşırı şirketlerin faaliyetleriyle ilgili en çok dikkati çeken konu bu şirketlerin ulus devletlerin yerini ne ölçüde ve hangi alanlarda aldığıdır. Birçok araştırmacı ulusaşırı şirketlerin sahip oldukları güç, kaynaklar ve küresel hareket alanı sayesinde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke ekonomilerinin bölgesel etkinliğini azalttıklarını savunmuştur. Ancak son 20 yılda üretimde dış kaynak kullanımının giderek artması dikey bütünleşmiş büyük ulusaşırı şirketlerin gücünü tehdit eden bir unsur olmuştur. Küresel ekonominin şebeke örgütlenmeler ile yeniden biçimlenen yapısı ulusaşırı şirketler ve ulus devletler arasındaki dengelerin yeniden sorgulanması gereğini de beraberinde getirmektedir.

20. yüzyılın sonunda uluslararası ticarette büyümeden daha çok göze çarpan ve küresel ekonominin doğasındaki değişmenin birer sonucu olan bazı gelişmeler küreselleşmenin önceki dönemlerle kıyaslanamayacak benzersiz bir boyut kazanmasına yol açmıştır. Söz konusu gelişmeler;

- ara girdilerin endüstri içinde ve ürünler dahilinde (intra product) ticareti,
- üretim sürecinin farklı aşamalarının (değer zincirinin) ayrıştırılması,

- bu gelişmelerin küresel ekonomideki kazançların dağılımı ve yönetsel yapılar üzerinde yarattığı değişimi açıklamak üzere küresel üretim ağları çerçevesinin ortaya çıkmasıdır (Gereffi 2005).

Endüstri içi parça ve girdilerin ticareti, Arndt ve Kierzkowski (2001) tarafından parçalı üretim (fragmentation) olarak adlandırılan ve farklı ülkelerdeki farklı şirketlerin parça ve girdiler için üretim ağları kurmasına olanak tanıyan bir yapıya işaret etmektedir. Böyle bir yapıda uzmanlaşmış üretim blokları arasındaki koordinasyon; nakliye, sigorta, iletişim, kalite kontrolü gibi hizmet bağlantıları ile sağlanmaktadır. Küresel ticaretin dikey uzmanlaşması olarak görülen bu süreç, ihraç mallarının üretiminde kullanılan ara malların başka ülkelerden ithal edilmesi anlamına gelmektedir. Fordist modelin sonu anlamına gelen bu yeni üretim anlayışı, firmalar arası ara mallar ve girdi ticaretinin eşgüdümlenmesi yoluyla küresel rekabet avantajı elde etmenin önünü açmaktadır.

Değer zincirinin bileşenlerine ayrıştırılması, hem firmalar hem de ülkelerin stratejik seçimlerini yaparken hangi piyasalar, bağlantılar ve girdiler üzerinde yoğunlaştığını görmek açısından önem taşımaktadır. 80'lerde Bruce Kogut (1984) gibi araştırmacılar tarafından küresel ekonomide rekabet gücünün analiz edilmesinde hayati önem taşıdığı ifade edilen değer zinciri kavramı, söz konusu stratejik seçimlerin daha yakından incelenmesine olanak tanıyan bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Ülkelerin mukayeseli üstünlükleri ile firmaların rekabet avantajları dikkate alınarak biçimlenen uluslararası işletme stratejilerinin tanımlanmasında değer zincirinin merkezi rolünü detaylı olarak açıklayan Kogut'a (1985) göre; mukayeseli

üstünlükler değer zincirinin coğrafi olarak nerede ayrıştırılması gerektiğine, rekabetçi avantajlar ise firmaların değer zinciri içinde hangi faaliyetler ve teknolojiler üzerinde yoğunlaşması gerektiğine işaret etmektedir. Michael Porter da hem firmalar düzeyinde (1985) hem de ülkelerin rekabet avantajlarını belirlemede (1990) kullandığı bir değer zinciri çerçevesi oluşturmuştur. Firma düzeyinde değer zinciri, bir işi yapmak için gerekli faaliyetler toplamını ifade etmektedir. Bir ürün ya da hizmetin fiziksel anlamda üretimi, pazarlanması, teslimatı ve satış sonrası destek hizmeti gibi faaliyetler gerçekleştirilirken firmanın rekabet avantajı elde edebilmek için maliyetleri nispi olarak düşürmek ya da rakiplere göre faaliyetlerini farklılaştırmak gibi iki seçeneği bulunmaktadır. Porter'a göre rekabet avantajı firma düzeyinde belirlense de uluslararası stratejinin değerlendirilmesinde analize temel alınacak birim endüstri olmalıdır, çünkü rekabet avantajının kazanılması ya da kaybedilmesi endüstri düzeyinde gerçekleşmektedir.

Küresel ekonomide üretim ağları kavramının ortaya çıkması, katma değer zinciri yaklaşımını doğrudan küresel endüstrilerin örgütlenme biçimiyle ilişkilendirmesi bakımından önem taşımaktadır. Değer zinciri yaklaşımının küresel ekonomiyi biçimlendiren aktörleri tek boyutlu analiz eden bakış açısının ötesine geçen bu anlayış, üretim ve dağıtım ağlarını küresel ölçekte etkileyen güç ilişkilerini çok boyutlu bir perspektiften imcelemektedir. Küresel üretim ağları, dış ticaret verileri üzerinden anlaşılması mümkün olmayan firma içi ve firmalar arası ilişkileri ve dış kaynak kullanımının yarattığı küresel bağlantıları irdeleme olanağı sağlamaktadır.

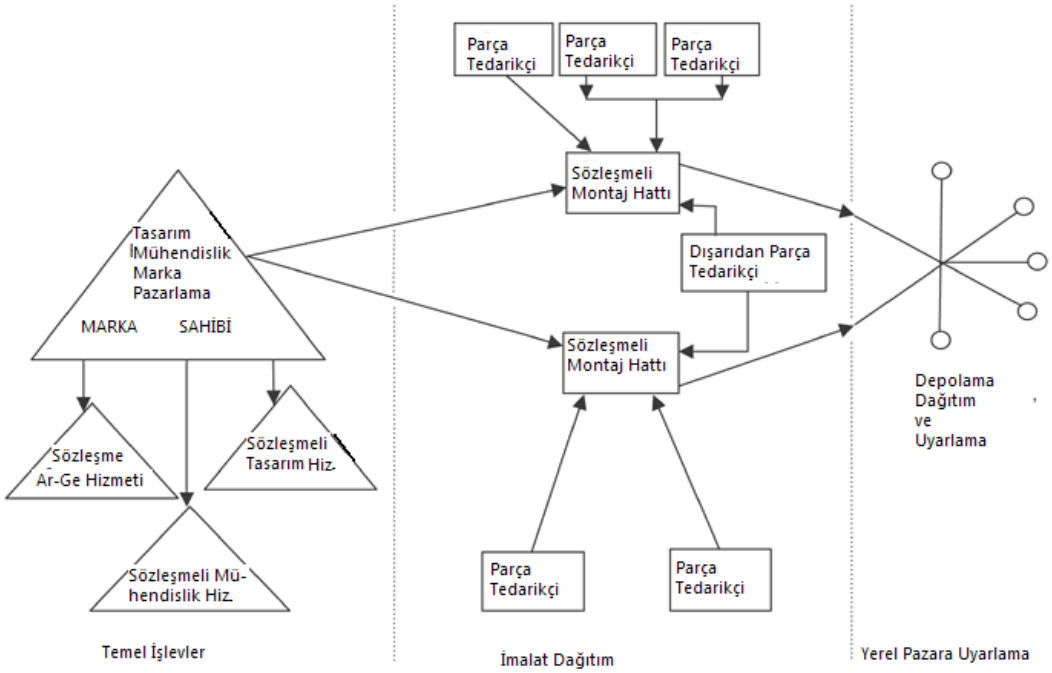
Küresel ekonomiyi oluşturan karmaşık ilişkiler bütününü tanımlamak için ortaya konan temel kavramlara göz atıldığında; tedarik zincirleri, küresel değer zincirleri, küresel üretim ağları, küresel ürün zincirleri ve Fransız filiére yaklaşımı öne çıkmaktadır.

Uluslararası işletme yazınının geneline bakıldığında tedarik zinciri ve değer zinciri kavramları arasındaki ayrımın net bir şekilde ortaya konmadığı göze çarpmaktadır. Tedarik zinciri hammadde sağlayıcısından nihai müşteriye doğru ilerleyen bir süreç boyunca gerekli girdi, bilgi ve fon akışının eşgüdümlenmesi olarak tanımlanırken, değer zinciri bir ürünün hammadde aşamasından dağıtım aşamasına kadar geçirdiği üretim sürecini oluşturan faaliyetler bütününü ifade etmektedir. Böyle bir tanımlama iki anlayış arasında var olan önemli farkları yeterince açıklamamaktadır. Söz konusu ayrımı daha açık biçimde görebilmek için, tedarik zinciri kavramının üretimin tüm aşamalarında ürünlerin akışı ve dönüştürülmesine ek olarak süreçle ilgili bilgi aktarımını da içerdiğini; bu anlamda sistem yönetimi, operasyon ve montaj, satın alma, üretim planlama, envanter yönetimi, nakliye, depolama ve müşteri hizmetleri aşamalarının tümünü kapsayan bir akıştan söz edildiğini göz önüne almak gereklidir. Değer zinciri kavramı ise (Porter 1985), firmaların müşterilerine değer sunan bir ürün yaratmak için yürüttükleri faaliyetlerin tümünü betimlemektedir. Parasal terimlerle düşünüldüğünde müşteri için yaratılan toplam değer, değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyetinden yüksek olduğunda değer yaratan süreçlerden söz etmek mümkündür. İki kalem arasındaki fark aynı zamanda müşteri için daha düşük maliyet ve üretici için daha yüksek kar marjı anlamına gelmektedir. Özetle tedarik zinciri her aşamada fiziksel girdilerin işlenmesi ve akışını ifade ederken, değer

zinciri her aşamada çıktıların üreticiye muhasebe terimleriyle ek değer sağladığı bir süreci imlemektedir.

Küresel değer zinciri kavramını tamamlayıcı bir kavram olarak yaygınlaşan küresel üretim ağları ise uzmanlaşmış bağımsız şirketlerin sistematik ilişkilerini ve aralarındaki etkileşimi incelemeyi amaçlamaktadır. Üretim ağı kavramı değer zincirleri içinde bilgi yoğun faaliyetlerin giderek uzmanlaştığı ayrıştırılmış süreçleri kapsamaktadır. Modülerleşme sayesinde standart bir ürünün teknolojik özellikleri korunarak tasarım gibi bilgi yoğun süreçlerin değer zincirinden ayrıştırılması ve farklı coğrafi bölgelerde gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Önde gelen çokuluslular bu tür küresel üretim sistemlerinin kontrol ve eşgüdümünü sağlayarak farklı bölgelerdeki maliyet, altyapı, pazarlama, üretim yöntemleri, lojistik, ticari ve finansal düzenlemeler gibi unsurlar arasında tercih yapma olanağı bulmaktadır. Uygulamada büyük çokuluslu şirketler bağımsız tedarikçilerle çalışarak faaliyetlerine doğrudan müdahale etmedikleri bu tedarikçilere yüksek performans hedefleri koymaktadırlar. Düşük kar marjlı yüksek hacimli üretim ve ilgili destek servislerinin dışarıdan temini ile düşük maliyet, ürün çeşitlendirme ve pazara hızlı ürün sunma stratejileri izlemek mümkün hale gelmektedir. Küresel üretim ağı içindeki çokuluslu̇ların büyüme, stratejik yönlendirme ve sahiplik pozisyonları lider firmaların stratejileriyle doğrudan ilişkilidir. Piyasanın gereklerine göre ürün karmaşıklığının yüksek ya da düşük olması çokuluslu̇ların tedarikçilerle ilişkilerinin niteliği ve vadesi üzerinde belirleyici olmaktadır.

Çokulusların küresel faaliyetlerinin artan karmaşıklığı bütünleşik küresel fabrika kavramının ortaya çıkışını da beraberinde getirmiştir. Sektörel rekabet ve faktör piyasalarında görülen hızlı değişime ek olarak çokulusların faaliyet gösterdiği gelişmekte olan ülkelerin düzenleyici politikaları bu karmaşıklığa katkıda bulunmaktadır. Küresel fabrikaların işleyişi aşağıdaki şekil yardımıyla daha ayrıntılı olarak görülebilir:



Buckley, P. J., (2007), The Strategy of Multinational Enterprises in the Light of the Rise of China, *Scandinavian Journal of Management*, 23(2): 107–126, s. 116

Gereffi ve Korzeniewicz (1994) tarafından kapsamlı bir kavramsal çerçeveye oturtulan küresel ürün zincirleri temelini dünya-sistem kuramından almış; Hopkins ve Wallerstein (1986) tarafından, bir ürünün ortaya çıkışıyla sonuçlanan emek ve ilgili süreçleri bir araya getiren şebekeler olarak tanımlanmıştır. Gereffi ve

Korzeniewicz bu kavramı belirli bir ürün etrafında kümelenen ve hane halkları, şirketler ve devletleri birbirine bağlayan örgütler arası şebekeler biçiminde betimlemektedir. Söz konusu şebekeler belli durumlara özgü, sosyal yapılara bağlı ve yerel ortam ile bütünleşik olmaları bakımından örgütlerin sosyal yerleşikliğine vurgu yapmaktadırlar. Şebeke içindeki farklı süreçler ve segmentler, kutular ya da nodlar (Alba 1982) olarak ifade edilmektedir. Ürün zincirindeki her bir nod ise girdilerin, işgücünün, taşıma, dağıtım, tüketim süreçlerinin örgütlenmesini içermektedir. Ürün zincirinin analiz edilmesi aynı zamanda üretim, dağıtım ve tüketimin sosyal yapılar tarafından nasıl şekillendiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Söz konusu sosyal yapılar girdi temini, üretim, dağıtım ve pazarlama aşamalarının temel özelliklerini belirlemektedir. Ürün zinciri yaklaşımı önceden birbirinden bağımsız olarak yerel, ulusal ve küresel analiz birimleri içinde değerlendirilen süreçler arasında mikro ve makro ölçeği birbirine bağlayan ilişkiler kurmaya olanak tanımaktadır. Şebeke odaklı yaklaşımıyla küresel ürün zincirleri dünya ekonomisinin yapısını ve değişim sürecini ulus devletin sınırları içinde ve ötesinde daha kapsamlı olarak incelemeyi hedeflemektedir.

Uluslararası rekabet kuramıyla yakından ilişkili olan küresel ürün zincirleri kavramı Porter'ın değer zinciri ile önemli benzerlikler içermektedir. Porter'a göre bir firmanın değer zinciri birbiri arasında önemli bağlantılar olan bir faaliyetler ağıdır. Söz konusu bağlantılar, belirli bir faaliyetin diğer faaliyetlerin etkililik düzeyini ve maliyetlerini etkilemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin küresel ekonomide başarılı olabilmelerinin anahtarı küresel ürün zinciri içindeki bağlantıları sistematik bir şekilde bir araya getirebilmelerinde yatmaktadır.

Küresel ürün zinciri anlayışının temeli, firmaların üretkenlik ve karlarını artırabilmek amacıyla üretim sürecini yenilik yaratan örgütsel ve yönetsel uygulamaları öne çıkaracak biçimde bölümlendirmeleridir. Böyle bir anlayışta üretimin coğrafi konumlandırması ve örgütlenmesi kararları üzerinde belirleyici olan iki temel unsurdan söz etmek mümkündür. Bu unsurlar düşük ücretli işgücü ve örgütsel esnekliktir. Ancak Porter'ın deyimiyle düşük seviyeli rekabet avantajı yaratan ucuz işgücü uluslararası rekabetin dinamik yapısında firmalara sürdürülebilir bir avantaj sunmamaktadır. Uluslararası rekabet avantajının ardında yatan unsurlar ise patentli teknolojiler, ürün çeşitlendirme, marka itibarı, müşteri ilişkileri ve endüstriyel güncelleme gibi yüksek seviyeli yetkinliklerdir. Firmalar bu yetkinlikler aracılığıyla örgütsel esnekliklerini artırabilecek ve böylece küresel ekonomideki yeni fırsatları değerlendirme gücüne sahip olacaktır.

Gereffi ve Korzeniewicz'e (1994) göre küresel ürün zincirleri üç temel boyuta sahiptir. Bu boyutların birincisi ekonomik değer yaratan ardışık faaliyetlerin birbirine bağladığı ürünler ve hizmetleri içeren girdi-çıktı yapısıdır. İkinci boyut üretim ve dağıtım ağlarının coğrafi yoğunluk ve dağılımını belirleyen bölgeselliktir. Üçüncü boyut ise otorite ve güç ilişkileriyle ilgilenen yönetişimdir. Daha sonra bu boyutlara kurumsal çerçeve de eklenmiştir (Raikes, Jensen ve Ponte 2000, Gibbon, Bair ve Ponte 2008). Yerel, ulusal ve uluslararası koşullar ve politikaların zincirin her aşamasında küreselleşme sürecini nasıl şekillendirdiğini irdeleyen bu boyut, piyasaya giriş ve bilgiye erişimin küresel anlamda nasıl düzenlendiğiyle ilgilenmesi dolayısıyla küçük üreticinin küresel ürün zincirinde yer alarak daha düşük

maliyetlerle piyasalara, teknolojiye ve bilgiye nasıl ulaşabileceğini de açıklamaktadır.

Önceden dikey olarak bütünleşmiş ulusaşırı şirketler tarafından içselleştirilmiş olan ve kurumsal yönetim çerçevesinde açıklanan ürün zincirlerinin yönetişim yapısı, ürün zinciri ve bağlantılarının küreselleşme ile giderek dışsallaşması sonucu örgüt hiyerarşisiyle açıklanamayacak duruma gelmiştir. Gereffi ve Korzeniewicz (1994) küresel ürün zincirlerinde ortaya çıkan yönetişim türlerini üretici odaklı ve satın alma odaklı olarak ikiye ayırmaktadır. Bu ayrım endüstriye giriş engellerinin niteliği tarafından belirlenmektedir. Üretici odaklı ürün zincirleri genelde büyük ulusaşırı şirketlerin faaliyet gösterdiği ve eşgüdümlenmesinde merkezi rol üstlendiği, sermaye ve teknoloji yoğun ürünler etrafında şekillenen ürün zincirleridir. Söz konusu ürünlere otomobil, uçak, yarı-iletkenler ve elektrikli cihazlar örnek gösterilebilir. Satın alma odaklı ürün zincirleri ise büyük perakendeciler, lisanslı ürün satan büyük şirketler ve dış ticaret şirketlerinin merkeziyetçi olmayan bir yapıda farklı ihraççı ülkelerde faaliyet gösterdiği birer ürün zinciridir. Bu tür bir endüstrileşme biçimi tipik olarak giysi, ayakkabı, oyuncak, ev eşyaları gibi emek yoğun ürünlerde görülmektedir. Bu tür zincirlerde ana firmaların (core enterprises) işlevi tasarım, pazarlama ve eşgüdümleme gibi yüksek değer yaratan faaliyetlerde bulunarak zincirin sorunsuz işleyişini temin etmektir. Satın alma odaklı üretim zincirlerindeki büyük şirketlerin en önemli özellikleri genellikle üretim tesislerine sahip olmamalarıdır. Fabrikaları olmayan bu firmalar üretici değil satıcı olarak adlandırılır ve sattıkları ürünleri üretmek yerine tasarlar ve pazarlar. Uzmanlaşmış görevlerden oluşan üretim sürecini gerçekleştirmek için çok katmanlı bir yükleniciler ağına

ihtiyaç duyan bu şirketler çoğu zaman ürün geliştirme, üretim, ambalajlama, taşıma ve hatta alacak tahsili gibi işlevleri dünyanın çeşitli yerlerine yayılan farklı aracılarla gerçekleştirmektedir. Satın alma odaklı ürün zincirindeki ana şirketlerin temel görevi tüm farklı parçaları bütünleşik bir yapı haline getirmektir. Dolayısıyla satın alma odaklı ürün zincirlerinde karın kaynağı üretici odaklı zincirlerde olduğu gibi ölçek ekonomileri ve teknolojik gelişme değil; denizaşırı üretim ve ticareti stratejik olarak düzenlemeye olanak tanıyan, yüksek katma değerli Ar-Ge, tasarım, pazarlama, satış ve finansal hizmetlerin benzersiz bir şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan yetkinliklerdir. Kapitalist sanayileşmenin üretici odaklı olarak gerçekleştiği üretim zincirlerinde talep üretim tarafından biçimlendirilirken satın alma odaklı üretim zincirlerinde üretimin yeri ve nasıl yapıldığını belirleyen tüketim olmaktadır (Gereffi ve Korzeniewicz 1994).

Küresel ürün zincirlerinde yer alan lider firmalar yukarıda sözü edilen endüstriye giriş engellerini çeşitli rantlar elde etmek amacıyla kullanmaktadırlar. Kaplinsky'nin (1998) rant sınıflandırmasını geliştiren Gereffi (1999) bu rantları üretici odaklı zincirlerde teknolojik ve örgütsel rantlar, satın alma odaklı zincirlerde ilişkisel rantlar, marka rantı ve dış-ticaret politikası rantları olarak tanımlamaktadır. Üretici odaklı ürün zincirlerinde kritik ürün ve üretim teknolojilerine erişimdeki asimetri teknoloji rantlarının; örgüt içi süreç bilgisini içeren ve Japonya'da başlayan kitle üretiminden kitlesel özel üretime geçiş süreciyle ortaya çıkan özel tekniklere (Tam-Zamanında-Üretim, Toplam Kalite Yönetimi, Sürekli Geliştirme vb.) sınırlı erişim ise örgütsel rantların kaynağıdır. Satın alma odaklı ürün zincirlerinde ise tedarik zinciri yönetimi teknikleriyle küçük ve büyük şirketler arasında bağlantılar kurma ve

stratejik ortaklıklar oluşturma, belirli bir bölgede kümelenmiş küçük şirketlerin kolektif verimlilik yaratması gibi şirketler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan ilişkisel rantlar, korumacı önlemlerin yarattığı dış ticaret politikası rantları ve ürün farklılaştırmanın marka hakimiyeti yaratmada kullanılması sonucu ortaya çıkan marka rantları görülmektedir.

Küresel ürün zincirleri yaklaşımının akla getirdiği sorulardan biri üretici odaklılık - satın alma odaklılık ayrımının gerçekte keskin çizgilerle var olup olmadığıdır (Raikes, Jensen ve Ponte 2000:10-11). Buna bağlı olarak ortaya konan diğer bir soru belirli bir ürün zincirinde tüm alıcı veya üreticilerin aynı ölçüde itici güce sahip olup olmadığıdır. Bu sorunun cevabı olumsuz ise her bir alıcıyı ya da üreticiyi ayrıştıracak 'kontrol elde etme' ve 'kontrolü sürdürme' dinamiklerinin irdelenmesi önerilmektedir. Buradan yola çıkarak bir ürün zincirinin zaman içinde değişim geçirerek güç ilişkilerinin ve anahtar aktörlerin farklılaşmasıyla odak değiştirip değiştiremeyeceğini sorgulayan Raikes vd. (2000) söz konusu ikili ayrımın kaynağını oluşturan giriş engellerinin ürün zincirlerinin yönetişim yapısıyla ayrılmaz bir biçimde bağlı olup olmadığını, farklı rantların özgün koşullarda öngörülen şemanın dışında ortaya çıkıp çıkmayacağını (örneğin üretici odaklı bir ürün zincirinde marka rantlarının giriş engelinin asıl kaynağı olması) sorgulamaktadır.

Küresel ürün zincirleri kavramı ile Fransız filiére (zincir) yaklaşımı (Raikes vd. 2000) önemli benzerlikler taşımakla beraber politik ve kuramsal temelleri bakımından farklılaşmaktadır. Temelini tarım ekonomisinden alan zincir yaklaşımı Fransız INRA enstitüsü ve CIRAD araştırma merkezi tarafından geliştirilmiştir.

Küresel ürün zinciri yaklaşımı ile ilgili araştırmalar bütünleşik bir kuramsal çerçeve altında incelenebilirken zincir kavramı için böyle bir bütünlük söz konusu değildir. Birçok farklı kuram ve yöntemi ödünç alan yaklaşım; sistem analizi, endüstriyel örgütlenme, kurumsal ekonomi, yönetim bilimleri ve Marksist iktisattan yararlanmış, temelini neo-klasik iktisadın refah ekonomisinden alan çeşitli muhasebe teknikleri kullanmıştır. Dolayısıyla söz konusu yaklaşımı ayrı bir düşünce okulu değil, odak noktasında zincir kavramı ve ilişkileri bulunan ve analiz alanını bu kavramla sınırlandıran çalışmaların bir toplamı olarak nitelemek mümkündür. Bu anlamda zincir yaklaşımı tarafsız ve pratik bir analiz aracı olarak görülmektedir.

Görgül araştırma geleneğinin baskın olduğu zincir yaklaşımının ortaya çıkışından itibaren temel amacı, ürünlerin gerçekleşen akışlarını takip etmek, zincir içindeki aktörler ve faaliyetleri tanımlamak olmuştur. Bu bakış açısının somut ürünü olarak ürünler ve dönüşümlerin detaylarıyla görüldüğü fiziksel bir akış grafiği ortaya konmaktadır. Belirli ürünler etrafında biçimlenen ilişkiler ve yapıların açıkça gözlemlenebilmesi anlamına gelen bu durum uygulamada keyfi olarak seçilen kısıtlı sayıda ürünün incelenmesiyle sonuçlanmıştır. Araştırmaların yalnızca belirli ülkelerde kısa bir zaman dilimi içinde ürün sistemlerinin işleyişine odaklanmış olmasının da sonucu olarak zincir yaklaşımı genel çıkarımlarda bulunmak ve tarihsel sorulara cevap vermek konusunda başarısız olmuştur.

Hem küresel ürün zincirleri hem de zincir yaklaşımı birer kuram olmaktan çok ürün zincirlerini anlamaya yönelik birer yaklaşım olarak görülmektedir. Bütünleşik bir kuramsal altyapıya sahip olmaması ve daha çok yerel ya da ulusal ölçeğe

odaklanması bakımından zincir yaklaşımının açıklama gücünün daha az olduğu düşünülmektedir. Hammadde akışlarının teknik niteliğine odaklanırken sosyal aktörleri ihmal etmesi de yaklaşımın küresel ürün zincirlerine göre zayıf noktası olarak nitelenmektedir. Öte yandan zincir yaklaşımı üzerine yapılan çalışmaların konunun tarihsel boyutunu küresel ürün zincirlerine göre daha kapsamlı ve derinlemesine incelediği görülmektedir. Küresel ürün zinciri alanındaki çalışmalarda tespit edilen nicel veri eksikliğinin de zincir yaklaşımında giderildiğini söylemek mümkündür. Küresel ürün zincirleri yazınında eksikliğine işaret edilen bir diğer unsur da düzenleyici kurumların yarattığı değişimin sistematik olarak incelenmesi ve çeşitli ürün gruplarının özgün niteliklerinin irdelenmesidir. Zincir yaklaşımının bu alanda sağlayabileceği katkı, gıda ve tarım ürünlerinin üretim ve ticaretinde düzenleyici kurumların rolünü diğer ürünlerle kıyaslamalı olarak inceleme olanağıdır.

Dicken, Kelly, Olds ve Yeung (2001) küreselleşme yazınının tek bir ölçek ve odak noktası ile sınırlı kalan çalışmalardan oluştuğuna dikkat çekerek belirli kurumlar ya da örgütlerin sınırlarına hapsolmadan yapılacak; yerel, bölgesel ve küresel ölçekleri bir araya getirecek bir araştırmanın eksikliğini vurgulamaktadır.

Dicken vd. yaklaşımlarında uluslararası ağları yalnızca birer örgütlenme biçimi ve yapı olarak değil, aynı zamanda ilişkisel bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu süreçlerin belirli zaman ve mekanda gerçekleştirilmesi sonucu küresel ekonomide gözle görülür bir izlek ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım ile bireysel aktörlere indirgenmiş bir bakış açısının ötesine geçmek; ağ içinde faaliyet gösteren aktörler,

bunlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerden doğan sonuçları incelemek amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bireyler, firmalar ya da ulus devletler yerine küresel ekonomiyi biçimlendiren temel sosyal süreçlere odaklanılmaktadır. Bu doğrultuda, uluslararası ağları analiz eden iki ayrı yaklaşım olan küresel ürün zincirleri ve aktör ağ kuramı incelenmektedir.

Çalışma küresel ekonomiyi uluslararası ağlar/şebekeler üzerinden değerlendirirken dikkat edilmesi gereken üç ana unsura vurgu yapmaktadır. Bunlardan birincisi şebekeleri güç ilişkilerinin somutlaştığı birer süreç ve yapı olarak kabul etmektir. İkinci önemli unsur şebekelerin coğrafi ve örgütsel anlamda birden fazla ölçekte gözlemlenmesidir. Üçüncü önemli unsur ise şebekelerin farklı coğrafi alanlarda yerel aktörlerle etkileşim düzeyinin dikkate alınmasıdır.

Güç ilişkilerinin dikkate alınması ile tek başına aktörlerin çıkarları ve davranışlarının ötesine geçmek, yalnızca kurumlar ve örgütler ile sınırlı kalmayarak bunlar arasındaki etkileşim ve bu etkileşimden doğan bağlantılar, yeni oluşumlar ve yeni olasılıkları araştırmak mümkün olmaktadır. Şebekelerin ilişkisel bir süreç olarak kabul edilmesi ile örgütler ve kurumlar içinde faaliyet gösteren sosyal aktörler arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerdeki amaçsallığın anlaşılması hedeflenmektedir. Öte yandan söz konusu amaçsallığın etkileri ancak belirli bir zaman ve mekana bağlı olarak yapılandırılmış aktör-ağlar aracılığıyla kendini gösterebileceğinden ağ içindeki güç ilişkileri önem kazanmaktadır. Şebekelerin hem birer yapı hem de birer süreç oluşu, bir şebekenin özgün bileşimi ve diğer şebekelerle etkileşimi sonucunda

yapısal güç ilişkileri doğurması ve şebekelerin aynı zamanda bu ilişkilerin bir toplamı olması anlamına gelmektedir.

Birden fazla ölçeğin kullanılması ile amaçlanan, tek bir coğrafi ve örgütsel ölçeğin küresel ekonomiyi açıklamaktaki eksikliğini farklı analitik ölçekleri dikkate alarak kapatmaktır. Tek başına yerel, ulusal, bölgesel ya da küresel ölçekte elde edilen bulgular söz konusu ölçeklerin birbiri ile etkileşimini göz ardı etmektedir. Bu tür araştırmalar küreselleşme olgusunu yalnızca tek bir perspektiften inceleyerek diğerlerini ihmal etmektedir. Şebeke yaklaşımı farklı ölçekleri bir ağ içindeki bağlantılar olarak değerlendirmesi bakımından bu eksikliği gidermektedir. Ağ içinde bireyler, kurumlar ya da varlıkların çeşitli coğrafi alanlarda farklı arayüzler kullanarak etkileşiminin irdelenmesi, yerel-küresel ayrımının ötesine geçmektedir. Bu anlamda şebekelerin ne kadar yerel veya küresel olduğu sorusu yerini şebeke içindeki bağlantıların ne kadar güçlü veya zayıf olduğu sorusuna bırakmaktadır.

Benzer şekilde herhangi bir örgütsel ya da kurumsal biçime öncelik tanımayı reddeden yaklaşım, şebeke içindeki sosyal aktörlerin farklı kurumlar ve örgütler arasında köprü görevi yapması anlayışına dayanmaktadır. Bu açıdan küresel etkileri değerlendirmede bireyler, örgütler ya da devletler arasında bir ayrım gözetilmemektedir. Geçmiş çalışmaların ağırlıklı olarak girişimci, firma, sektör ya da ülkeleri temel alan ya da ikili ayrımlardan hareket eden yaklaşımları eleştirilerek bu kategorilerin tümünü bir araya getiren bir bakış açısı önerilmektedir.

Şebeke yaklaşımının farklı ölçekler ve örgütsel biçimlere odaklanma anlayışıyla koşut olarak şebekelerin mekansal niteliği önem kazanmaktadır. Birer sosyal yapı ve ilişkisel süreç olarak şebekeler içinde bulundukları zaman ve mekandan bağımsız olarak düşünülemeyecek özgün yapısal özellikler göstermektedir. Kimi şebekeler ancak yerel unsurlarla bütünleşme yoluyla elde edilebilecek bir takım coğrafi yığışım avantajlarının varlığı nedeniyle yerelleşirken diğerleri anahtar unsurların uzak mesafeden yönlendirilebildiği bir ortamda küresel niteliğini sürdürmektedir. Şebekenin yerel bütünleşiklik düzeyinin anlaşılması özellikle ulus devletlerin düzenleyici niteliği nedeniyle önem taşımaktadır. Devletler şebeke yaklaşımında birer aktör olarak başarıyla ele alınmakla beraber pek çok çalışma bu düzenleyici niteliği ele almakta yetersiz kalmaktadır. Bu durum küresel ürün zincirleri bağlamında düşünüldüğünde, her zincirin etkileşimde olduğu farklı kurumsal yapılar nedeniyle birbirinden önemli farklar göstereceği anlamını taşımaktadır.

Gereffi'nin (1996) küresel ürün zinciri tanımlamasından yola çıkan Dicken vd. (2001), öncelikle Gereffi'nin çalışmalarını küresel ürün zinciri mekanizmasını ancak kısmi olarak ve sınırlı sayıda örnek üzerinden incelemesi bakımından eleştirmektedir. Gereffi'nin küresel ürün zincirlerinde yönetişimin yapısal özelliklerine fazla ağırlık vererek, üretici odaklı ve alıcı odaklı ürün zincirleri olmak üzere iki ideal yönetişim biçimi arasında bir kutuplaşma varsaydığı, bunlar arasında da yalnızca alıcı odaklı küresel ürün zincirleri üzerine yoğunlaştığı belirtilmektedir. Küresel ürün zincirlerinin yine Gereffi (1996) tarafından tanımlanan diğer özellikleri olan girdiyi çıktıya dönüştürme, mekansallık ve kurumsal yapı özelliklerinin ihmal edildiği ve görgül bulguların çok sınırlı olduğu ifade edilmektedir.

Öte yandan küresel ürün zinciri yaklaşımının çapraz-ulusal örgütlenme biçimlerine odaklanması güçlü yönlerinden biri olarak görülmektedir. Bu bakımdan zincir yaklaşımı küresel ekonominin farklı ölçeklerdeki işleyişini başarıyla yansıtmaktadır. Ancak küresel ürün zincirlerinin coğrafi niteliği ele alınırken ulus devletlerin belirleyici rolünün yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir. Gereffi (1996) farklı ulus devletler tarafından oluşturulan kurumsal yapıların belirleyici özelliklerinin küreselleşme sürecinde önemini yitirdiğini savunması bakımından yakınsama görüşüne katılmaktadır. Whitley (1996) ise ulusal kurumlar arasındaki farkların ekonomik faaliyetlerin uluslararası işleyişinde belirleyici olduğunu ifade ederek Gereffi'yi eleştirmektedir. Dicken vd. (2001), küresel üretim zincirleri yaklaşımının ulusal aktörleri analize dahil etme ve şebeke aktörlerinin sosyal bütünleşiklik düzeyini dikkate alma bakımından başarılı olmakla beraber ulusal aktörlerin rolünü yeterince vurgulamadığını belirtmektedir.

Uluslararası ağların doğası ve özelliklerinin küresel ürün zincirleri yaklaşımında yeterince irdelenmediğini belirten Dicken vd., bu eksikliği gidermek amacıyla aktör-ağ kuramına başvurmaktadır. Küresel ürün zincirleri yaklaşımı tümüyle yapısal unsurlara odaklanırken aktör-ağ kuramı davranışlar ve uygulamalara eğilmektedir. Aktör ağ kuramının öne çıkan özelliklerinden bir diğeri, insan dışı unsurları insan faktörüyle eşit önemde değerlendirmesidir. Aktör-ağ kuramı sosyal varlıkların bir ağ içinde ilişkiler kurması ve bunları sürdürmesinin ancak insan dışı araç ve kurallarla mümkün olduğuna dikkat çeker. Aktör-ağ kuramının savunucuları küreselleşmeyi inceleyen modellerin bireyler, firmalar ya da ulus devletleri incelerken insan dışı

unsurları insan faktörü ile aynı analitik terimlerle değerlendirmesi gerektiğini belirtirler. Böyle bir modelde sosyal, teknolojik, doğal ve politik etmenlerin bir arada işleyişini anlamak ve açıklamak önem kazanmaktadır.

Kuramın temelinde yer alan aktör-ağlar, insan ve insan dışı unsurların eylemlerini bir ağ üzerinde birleştiren aktörler ve aynı zamanda kendi doğasını yeniden tanımlama ve dönüştürme yeteneğine sahip ağlardır. Aktör-ağlara örnek olarak Thrift (1996), uluslararası finans sistemini şekillendiren ulus devlet, medya, kapitalist sermaye ve mekanik zeka olmak üzere dört anahtar unsur tanımlamıştır. Bir aktör-ağ olarak ulus devlet, doğrudan yabancı yatırımları cezbedecek düzenlemeler yapmak, para politikasını uygulamak ve değiştirmek, devletlerarası işbirlikleri oluşturmak gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Medya bilginin uluslararası ölçekte aktarılması ve şekillendirilmesi ile finansal piyasalara yön vermekte; kapitalist sermaye küresel finans merkezleri aracılığıyla bu piyasaları kontrol etmektedir. Mekanik zeka ise hem bir kaynak olarak kullanılmakta hem de sistemi biçimlendirmektedir.

Aktör ağ kuramının küresel ekonomiyi analiz etmede nasıl kullanılacağı iki örnek üzerinden incelenmektedir. Whatmore ve Thorne (1997) tarafından incelenen küresel fair-trade ağı, etik kurumlar aracılığıyla düzgüsel ekonomik hedefler belirleyerek uluslararası kahve zincirlerinin adil koşullar altında çalışmasını temin edecek faaliyetlerde bulunmaktadır. Whatmore ve Thorne nitelikleri iyileştirilmiş ve sürdürülebilir bir uluslararası ağ kurma sürecinde ortaya çıkacak sorunları aktör-ağ kuramı çerçevesinde ele almaktadır. Olds ve Yeung (1999) tarafından incelenen bir diğer örnek ise Çin'deki işletme ağlarının küreselleşme eğilimi ve değişen

yapılarıdır. Geleneksel olarak kapalı ve belirli tarihsel ve coğrafi koşullar doğrultusunda içsel dinamiklerle biçimlenen bu işletme ağlarının uluslararasılaşma sürecinde çeşitli aktör-ağlar tarafından yeniden şekillendirilmesini inceleyen araştırmacılar uluslararası finans, medya ve kurumların etkilerine eğilmektedir.

Aktör-ağ kuramı küresel-yerel ayrımını ortadan kaldırarak yalnızca küresel ölçeğe odaklanmaktadır. Şebeke kavramı mikro-makro ayrımının sınırlarından çıkarak; birey, firma, ülke gibi ölçekler yerine bir bağlantılar bütünü çerçevesinde düşünme olanağı tanımaktadır.

Her iki yaklaşımın kapsamlı analizi sonucunda Dicken, Kelly, Olds vd. (2001) küresel ürün zincirleri yaklaşımının kavramsal çerçevesi temel alınarak önceki araştırmalarda ihmal edilen yönetişim yapısı, kurumsal çerçeveler ve faaliyet bölgesine yerleşiklik unsurlarının da dikkate alındığı bir şebeke metodolojisi önermektedir. Aktör ağ kuramının öngördüğü gibi şebekelerin ilişkisel yönü ve amaçlı insan etkinliğinin merkezi rolünün de analizlerin odak noktasında bulunmasında fayda görülmektedir. Bu iki anlayışın da ötesinde küresel ekonomideki güç ilişkilerinin yapısının anlaşılmasına özel önem atfedilmektedir. Önerilen yapısal ve ilişkisel çerçeve ile küresel ekonomide faaliyet gösteren şebekeler ve aktörler, bunların süregelen ilişkileri ve bu ilişkilerden doğan yapısal sonuçlar kapsamlı olarak tanımlanabilecektir.

Coğrafi yığışımın dinamikleri ve kümelenme eğiliminin, özellikle bilgi temelli dışsallıklar ve yayılma (spill-over) üzerinde önemli etkiler meydana getirdiğini

belirten Ernst (2000); küreselleşmenin yığışım ekonomileri ve bilginin yayılımı bağlamında analiz edilmesi ihtiyacına dikkat çekmektedir. Ulusal ekonomilerin ağırlığının giderek azaldığını ve sınır ötesi bağlantılar arttıkça salt ülkelerin değil, bölgeler ve endüstrilerin de yalıtılmış bir biçimde varlıklarını sürdürmelerinin olanaksız hale geldiğini belirten Ernst; Ulusal İnovasyon Sistemleri (UİS) kavramından yola çıkarak küresel üretim ağlarına ulaşmaktadır.

UİS kavramı (Lundwall 1992); öğrenme, bilgi yaratma ve inovasyon süreçlerinin kurumsal bileşenlerini analiz etmeyi amaçlayan bir yaklaşımın ürünüdür. Ulusal ekonomik yapılar ve kurumlar öğrenme ve inovasyon açısından ayırt edici avantajlar sunarak bir ülkenin teknolojik performansını belirlemektedir. Ekonomik yapı uzmanlaşmayı ve bilgi tabanının derinliği ile genişliğini biçimlendirirken, kurumlar öğrenme sürecinin etkenliği üzerinde belirleyicidir. UİS kavramı firma kuramları ve firmaların endüstriyel örgütlenmesinin irdelenmesine teknik ve kurumsal değişim boyutunu yeniden kazandırması açısından önem taşımaktadır.

UİS yaklaşımının en önemli eksikliğinin uluslararası boyutun ihmal edilmesi olduğunu belirten Ernst, bu eksiklik nedeniyle küreselleşmenin inovasyon sistemlerinin coğrafi niteliği üzerindeki etkisinin ve gelişmekte olan ülkelerin uluslararası bağlantılardan elde edecekleri faydaların irdelenmesine olanak bulunmadığına dikkat çekmektedir. Bu eksiklikleri gidermek üzere Ernst öncelikle yoğunlaşmış dağılım (concentrated dispersion) kavramının lider firma modeli (flagship model) üzerinden incelenmesi yaklaşımını benimsemekte, ardından küresel

üretim ağları kavramını tanımlamakta ve bunların gelişmekte olan ülkelerdeki etkilerine eğilmektedir.

Hakim görüş, inovasyonun değer zincirindeki diğer aşamalardan farklı olarak ileri derecede hareket kabiliyetinden yoksun olduğu ve belli bir mekana bağımlı kaldığı biçimindedir. Bu tarz bir mekansal bağımlılığın temel nedeninin inovasyonun etkileşimli yapısı olduğuna ve inovasyonun kullanıcı ile üretici arasında yoğun bir bilgi alışverişi gerektirdiğine dikkat çekilmektedir. Söz konusu bilginin ağırlıklı olarak örtük niteliği dolayısıyla, enformasyon açısından zengin bir etkileşimin gerçekleşebilmesi için belli bir ülke, endüstriyel alan ya da mikro bölgede gerçekleşecek yerel kümelenmelere ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Bu durum dinamik yığışım ekonomilerinin önemini göz önüne sermektedir.

Ernst (2000), küresel üretim ağlarını değer zinciri faaliyetlerinin yoğunlaşmış yayılımını bir araya getiren şebekeler olarak tanımlamakta ve söz konusu birleşmenin şebeke katılımcıları arasındaki hiyerarşik bütünleşme ile el ele gittiğini ifade etmektedir. Bir ulusaşırı şirket ağı biçiminde örgütlenen farklı ülkelerdeki ekonomik faaliyetlerin "dikey olarak ayrışmış yığışımı" olarak ifade edilen bu durum, uluslararası firmaların (Ernst bunları şebeke liderleri olarak tanımlamaktadır) kendi temel yeteneklerine uyumlu düşük maliyetli üretim olanaklarına denizaşırı ülkelerde kolayca ulaşabilmelerini sağlamaktadır.

Ernst küresel üretim ağları yaklaşımıyla geleneksel analiz birimi olan firma ve endüstriden uzaklaşarak değer zincirinin farklı aşamaları ve fonksiyonel faaliyetler

üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda Ernst, yoğunlaşmış dağılım kavramını irdeleyerek; değer zinciri üzerindeki bazı faaliyetlerin neden diğerlerine göre coğrafi yayılmaya yatkın, diğerlerinin ise coğrafi yakınlık kısıtlarına bağlı olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Yığışım ekonomileri savının bu soruya ancak belli ölçüde yanıt bulabildiğini ifade eden Ernst, artık yalnızca düşük katma değerli faaliyetlerin değil inovasyon gibi karmaşık faaliyetlerin de coğrafi yayılmaya tabi olduklarına dikkat çekmektedir. Yığışım ekonomileri önemlerini sürdürmekle beraber mekana bağlılıklarını giderek kaybetmektedirler. Yoğunlaşmış dağılımın lider firma modeli üzerinde incelenmesi yoluyla Ernst yığışım eğilimlerinde meydana gelen farkları açıklamayı hedeflemektedir.

Ernst ve Kim (2002) uzun vadeli bir "dijital yakınsama" sürecinin, örgütsel öğrenme ve örgüt/ülke sınırlarını aşan bilgi alışverişinde yeni fırsatlar yaratan bir veri tansferi altyapısının yaratılmasına olanak sağladığını belirtmektedir.

Henderson, Dicken, Hess vd. (2002), Ernst (2000) tarafından öne sürülen yaklaşımı sektörel olarak dar bir bakış açısına sahip olduğu ve yalnızca belli bir tür endüstriyel örgütlenme biçimini vurguladığı yönünde eleştirmiştir. Elde edilen görgül bulguların anekdota dayalı ve neredeyse tamamıyla elektronik ve enformasyon teknolojisi endüstrilerinden alınmış olmalarını eleştiren Henderson vd. (2002) söz konusu çalışmayı şu yönlerden önemli görmektedir:

- Küresel üretim ağı içinde yalnızca lider firmalara odaklanarak şebeke üzerinde yalnızca dolaylı olarak bu firmalara bağlı bulunan tedarikçileri ihmal eden bakış açısına dikkat çekmesi
- Üretim birimlerinin coğrafi yayılımına odaklanan araştırmalarının hizmet fonksiyonunu ihmal etmesine dikkat çekmesi
- Formel Ar-Ge ve teknoloji transferlerine yoğunlaşan bakış açısının daha örtük bilgi alışverişlerini ihmal ettiğine dikkat çekmesi

Ernst ile aynı dönemde ancak birbirinden bağımsız olarak küresel üretim ağları perspektifi üzerinde çalışan Henderson vd. (2002), kendi modellerini ortaya koyarken küresel ürün zincirleri yaklaşımına getirilen eleştirileri öncelikli olarak dikkate aldıklarını belirtmektedir. Bu anlamda Henderson vd. tarafından ortaya konan çalışma küresel ürün zinciri modelinin eksikliklerini gidermeyi amaçlamaktadır. Henderson vd. bu eksiklikleri şöyle ifade etmektedir:

- Küresel ürün zincirleri tanımı gereği firmalar, firmalar arası ağlar, bunların ekonomik ve sosyal gelişme üzerindeki etkilerini ilgilendiren tüm unsurları incelemekle beraber; söz konusu unsurlar üzerinde yeterince analitik ve görgül bulgu sunmamaktadır. Araştırmaların çok büyük bir kısmı yalnızca yönetişim sorunu ve üretici odaklılık-satın alma odaklılık ayrımı üzerine eğilmektedir.
- Küresel ürün zincirleri yönetişim biçimleri ve girdi-çıktı yapılarını yalnızca mevcut durumlarıyla incelemekte, bunların geçmişten gelen özelliklerinin doğası ve etkileri üzerinde durmamaktadır. Başlangıç koşullarına bağlılık unsurunun bu şekilde

göz ardı edilmesi özellikle Doğu Avrupa ve Rusya gibi dünya ekonomisiyle sonradan bütünleşen endüstriyel ülkelerin irdelenmesinde sorun yaratacaktır.

- Firma sahiplerinin milliyeti tümüyle ihmal edilmektedir.
- Küresel ürün zincirleri yalnızca firmaları değil, ulusal (kimi zaman da uluslarüstü) düzeyde farklı sosyal ve kurumsal bağlamları da bir araya getirmektedir. Küresel ürün zinciri anlayışı firmaların söz konusu örgütlenmenin yapısal gerekleri ve işleyişi tarafından biçimlendirileceği örtük kabulünü içermektedir. İçinde bulunduğu sosyal ve kurumsal yapı tarafından biçimlendirileceği öngörülen firmaların bağımsız stratejiler geliştirme yetisinin kısıtlı olması kaçınılmazdır.

Henderson vd. (2002) küresel üretim ağları yaklaşımında şu varsayımlardan hareket etmektedirler:

- Yerel firmalar, hükümetler ve diğer ekonomik aktörler göreli bir bağımsızlığa sahiptir ve bu durum ağ üzerinde bulundukları coğrafi bölgede sosyal ve ekonomik sonuçlar doğurmaktadır.
- Küresel üretim ağlarının coğrafi boyutunun anlaşılması yerel kalkınma olanaklarının analiz edilebilmesi için önem taşımaktadır.
- İlaç, elektronik gibi bazı sektörlerde teknolojik işbirlikleri ve lisanslama anlaşmaları gibi firmalar arası ilişkiler kalkınma bakımından önem taşımaktadır

Küresel üretim ağları ekonomik küreselleşmenin içerdiği küresel, bölgesel ve yerel ekonomik ve sosyal boyutları kapsayacak bir kavramsal çerçeve olarak önerilmektedir. Ürün ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımının gerçekleşmesini sağlayan

birbiriyle iç içe geçmiş faaliyetler ve işlevler bütünü olarak tanımlanan küresel üretim ağları; yalnızca firmaları ve firmaların belli bölümlerini değil, ulusal ekonomileri de bu ekonomilerin yararına olacak şekilde bir araya getirmek iddiası taşımaktadır.

Küresel üretim ağlarının yöntemsel olarak eğildiği konular şunlardır:

- Belli bir ürünün Ar-Ge, tasarım, üretim ve pazarlama faaliyetleri için örgütlenmiş firma ağları ile bunların bölgesel ve küresel örgütlenme biçimleri
- Bu ağlarda kurumsal güç ilişkilerinin yapısı ve değişimi
- Kurumların, özellikle kamu görevlileri, bazı durumlarda ticari birlikler, işveren dernekleri ve sivil toplum örgütlerinin ağ üzerinde bulundukları coğrafi mekanda firma stratejilerine yaptıkları etkiler
- Tüm bunların teknolojik aşama atlama (upgrading), katma değer yaratma ve değerden yararlanma, ekonomik refah gibi alanlarda ağa katılan firmalar ve toplumlara etkileri

Küresel ekonomik gelişmeler doğrultusunda bilgi yoğun faaliyetlerin coğrafyasında gözlenen değişim, küresel inovasyon ağları (Lorentzen 2010[4]) kavramının ortaya çıkışında da etkili olmuştur. Küresel üretim ağlarından nitel olarak ayrılan küresel inovasyon ağları bünyesinde bilgi yoğun faaliyetlerin bir kısmı gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirilmektedir. Teknolojik yetkinliklerin Çin ve Hindistan gibi ileri

[4] Lorentzen, J., (2010), Multinational strategies, local human capital, and global innovation networks in the automotive industry, *Laboratory of Economics and Management Working Papers* < http://www.lem.sssup.it/WPLem/documents/papers_EMAEE/lorentzen.pdf>

seviyedeki gelişmekte olan ülkelere doğru yayılması; tasarım, uygulamalı geliştirme ve temel araştırmaların bu ülkelerde gerçekleştirilmesi olanağını doğurmuştur.

2010 yılında 6 Avrupa ülkesi, Brezilya, Çin, Hindistan ve Güney Afrika'da 1215 firma üzerinde 3 sektörde (tarımsal gıda, otomotiv, enformasyon iletim teknolojileri) gerçekleştirilen INGINEOUS Projesi[5] kapsamında; katılımcıların %25'i Ar-Ge fonksiyonunun ülke dışından temin edildiğini belirtmiş, katılımcıların %6'sı gelişmekte olan ülkelerdeki şubelerin stratejik yönetim, ürün geliştirme, teknoloji ve süreç geliştirme işlevlerini de kendi bünyelerinde gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Bu bilgiye ek olarak 2007 ve 2009 yılları arasında gelişmekte olan ülkelerdeki orijinal parça üretimi küresel üretimin %1,9'undan %7,5 seviyesine yükselmiştir. Gelişmekte olan ülkelere doğru bu kayma yeni olmakla beraber küresel örgütlenme biçimlerinin yapılanmasında yeni eğilimleri göz önüne sermektedir.

Küresel ürün zincirlerine getirilen eleştirileri gidermek amacıyla ortaya konan yaklaşımlardan bir diğeri küresel değer zincirleridir. Bu yaklaşım ile teknoloji ve giriş engellerinin durağan kabul edildiği, ürün farklılaştırmasının olmadığı küresel ürün zincirlerinin kısıtlı bakış açısından kurtularak endüstriden bağımsız, firma düzeyinde bir üretim ağı yönetişim kuramı oluşturmak hedeflenmektedir (Sturgeon 2008). Küresel değer zincirlerinin dinamik yaklaşımı doğrultusunda işlemler ve bilginin kodlanabilirliği ve karmaşıklığı ile tedarikçilerin yetkinlikleri değiştikçe endüstriyel örgütlenme biçimi de değişecektir. Katma değer yaratan faaliyetlerin mekansal ekonomide birbirlerine ne şekilde bağlı olduklarını göstermeyi amaçlayan

[5] INGINEUS (2010) *National Innovation Systems and Global Innovation Networks* <http://www.ingineus.eu/UserFiles/INGINEUS_D3.2_part1.pdf>

küresel değer zincirleri; bölgesel, ulusal ve yerel değer zincirlerini kendi bünyesinde barındırmaktadır.

Küresel değer zinciri yaklaşımı üç temel analitik unsuru bir araya getirmektedir (Kaplinsky 2000):

- Dinamik rantlar
- Yönetişim (katılımcıların değişen oranlarda değer zincirini yönetmeleri)
- Sistemik verimlilik kazançları

Bu unsurlar; rekabet, azalan giriş engelleri, daha fazla üreticinin küresel ticarete katılması, yeni rant türleri arayışı, katılımcıların değer zincirini yönetmeleri, sosyal işbölümünün artışı, yönetişim için genişleyen bir büyük coğrafi ve kurumsal alan oluşması ve katılımcıların bu alanda sistemik verimlilik arayışlarını sürdürmeleri biçiminde bir süreç çerçevesinde birbirine sıkıca bağlanmaktadır.

Küresel değer zinciri analizi yurt içi ve ülkeler arası gelir dağılımının bileşenlerini açıklamada özellikle de zaman faktörü dikkate alındığında geleneksel endüstri analizinden daha aydınlatıcıdır. Rant yönünden zengin faaliyetlerin aşamalı olarak izlenmesini mümkün kılması bakımından bu anlayış iş kolları ya da endüstrilerin analizine göre daha faydalıdır.

Küresel bütünleşmenin temel dinamiklerini anlayabilmek için ülkeler ve endüstrilerin sınırlarını aşan değer yaratma faaliyeti hakkında kapsamlı nitel bilgilere

ulaşmanın önemini vurgulayan Sturgeon ve Gereffi (2008), dış ticaret verilerinin küresel değer zinciri içinde ürün ve hizmet akışını kontrol ve eşgüdümünü sağlayan farklı unsurlar hakkında bilgi veremediğini ifade etmektedir. Dış ticaret verileri ülkelerin teknoloji ve üretkenlik alanındaki temel yetkinlikleri ile ekonomik performanslarını ilişkilendirmeyi sağlasa da, yerel firma ve endüstrilerin üretken kapasiteleriyle ilgili pek az bilgi vermektedir. Öte yandan yerel aktörler küresel ürün zincirinin üretken faaliyetleriyle çok sıkı bağlara sahip olsalar dahi, zincirin yönetişim ve piyasa yaratma faaliyetlerinin başka ülkelerde konuşlandırılmış olması mümkündür. Küresel ürün zinciri faaliyetlerini ölçmede kullanılan veri kaynakları ülkeler bazında ve sınırlı bir zaman dilimi için hazırlanmış olduklarından yalnızca zaman ve uzamdaki belli bir nokta için geçerli olacak kısmi açıklamaların daha geniş bir zaman dilimi ve ülke yelpazesine genellenmesini içermektedirler (Sturgeon 2008).

Küresel değer zincirinde yaratılan katma değeri doğrudan ölçmenin en yaygın yöntemi her bir ürün ve hizmetin bileşenlerinin değerini üretildiği yerde tespit ederek ürün düzeyinde katma değer, kar ve istihdam değerleri hesaplamaktır. Ürün düzeyinde yapılan değerlemenin yaygın olarak popüler elektronik eşya üreticileri ile ilişkilendirilmesi (Apple, HP) söz konusu verilerin ürün bileşenlerini ve tedarikçilerini detaylı olarak listeleyen özel danışmanlık raporlarından alınmasından kaynaklanmaktadır. Değerli parçaların üretici firmalarının adını taşıması ve fiyatlarının belirli ölçüde standart ve şeffaf olması bu tür ürünler için ürün bazında değerlemeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak otomotiv ve tekstil gibi parçaların tedarikçi

ve fiyatlarının tespitinin zorlaştığı alanlarda ürün bazında değerleme yapmak zorlaşmaktadır.

Mevcut istatistiksel veriler kullanılarak küresel katma değeri açıklamada karşılaşılan veri boşluğu sorununun aşılabilmesi için; mevcut ürün ve endüstri tanımlarının ötesinde, standartlaştırılmış işletme fonksiyonlarını temel alan, farklı tesisleri ayrı birer analiz birimi olarak kabul eden kuruluş düzeyinde veri toplama yaklaşımı önerilmektedir. Kuruluş düzeyinde toplanan veriler firma düzeyinde toplulaştırılabileceği gibi farklı firmalar için toplulaştırılarak coğrafi bölgelerin kıyaslanmasına da olanak tanıyacaktır.

İşletme fonksiyonu temelinde veri toplama yaklaşımı ile:

- İşletmenin hangi fonksiyonları içselleştirdiği ve hangi fonksiyonların işletme dışında gerçekleştirildiği
- Hangi fonksiyonların yurt içinde, hangilerinin yurt dışında gerçekleştirildiği
- Farklı işletme fonksiyonları ile ilişkili iş tanımları, ücretler, kıdem ve işe alma uygulamaları
- Farklı işletme fonksiyonlarına göre eğitim ve geliştirme ihtiyaçları
- Farklı işletme fonksiyonlarına ait tesislerin girdi ve çıktı yapıları
- Farklı fonksiyonlara göre belirlenmiş performans ölçütleri ve bunların diğer değer zinciri öğeleriyle kıyaslanması

- Farklı işletme fonksiyonlarına ait kuruluşların faaliyet gösterdikleri endüstride yerel ve küresel konumları hakkında bilgi toplanabilmesi mümkün olacaktır.

Eurostat 2007 Uluslararası Kaynak Kullanımı Anketi işletme fonksiyonu temelinde veri toplama uygulaması için önemli bir örnek oluşturmaktadır. 12 Avrupa ülkesinde finansal olmayan işletmeler için gerçekleştirilen ankete göre 100'den fazla çalışanı olan firmaların %16'sı en az bir işletme fonksiyonunu yurt dışında gerçekleştirmektedir. Yurt dışında gerçekleştirilmesi en yaygın olarak görülen fonksiyonun işletmenin temel fonksiyonu olduğu görülmektedir. Özellikle Danimarka gibi yüksek ücretlerin görüldüğü ülkelerde temel işletme fonksiyonlarının yerel olarak gerçekleştirilmekten çok yurt dışında gerçekleştirildiği ortaya konmuştur. Listelenen 4 Kuzey Avrupa ülkesinin %30 ila 40'ının destek işlevlerini uluslararası kaynaklarla gerçekleştirdiği görülmektedir. İmalat firmalarının yabancı kaynaklarla gerçekleştirdiği destek işlevlerinin başında mühendislik, dağıtım ve bilişim gelmektedir. Hizmet firmaları için en yaygın işlevler ise bilişim ve idare olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın bir başka bulgusu imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların %20 ila 25'inin uluslararası kaynaklardan yararlandığıdır. Söz konusu firmaların %10 ila 15'inin Ar-Ge fonksiyonunu uluslararası kaynaklarla gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Ana işlevlerini uluslararası kaynaklarla gerçekleştiren firmalarda iş kaybı değerlerini de inceleyen araştırmacılar, bu değerin destek işlevlerini

gerçekleştirmede uluslararası kaynaklardan yararlanan firmalara göre daha yüksek olduğunu kaydetmiştir (Sturgeon, Nielsen, Linden vd. 2013).

2.4. ÖRGÜT İŞLEVLERİNİN KÜRESEL NİTELİĞİ

Küreselleşme sürecini firma düzeyinde değerlendiren yazının önemli bir bölümü belirli örgüt işlevlerinin uluslararası niteliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Firmaların örgüt işlevlerini gerçekleştirmede uluslararası kaynaklardan yararlanma düzeylerinin tespit edilmesinin yanı sıra, söz konusu kaynaklardan yararlanmadaki amaçları ve yöntemleri de yazında detaylı olarak incelenmiştir. Örgüt işlevlerinin küreselleşmeyle birlikte farklı ulusal bağlamlarda yeni koşullar altında nasıl biçimlenecekleri önem verilen bir diğer araştırma konusudur. Küreselleşmenin getirdiği deneyimler ve etkilerin örgüt işlevleri aracılığıyla firmalarda yarattığı değişim, firma küreselleşme düzeyine ışık tutması bakımından önem taşımaktadır.

Küresel niteliği sorgulanan örgüt işlevleri arasında öne çıkan Ar-Ge, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yönetişim, firma düzeyinde küreselleşmenin değerlendirilmesinde benimsenen yaygın yaklaşım ve yöntemlerin daha ayrıntılı görülmesi için yakından incelenecektir.

2.4.1. AR-GE

Ürün teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, yeni uzmanlaşma alanları ve gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz vasıflı emek arzındaki artış çokuluslu ların Ar-Ge alanındaki stratejilerini biçimlendirirken küresel odaklılığı da giderek daha fazla gündeme getirmektedir. Son 20 yılda sınır ötesi ve denizaşırı Ar-Ge yatırımlarının hızla artmasına koşut olarak Çin ve Hindistan'ın doğrudan yabancı yatırım girişinde tarihi seviyeler kaydettiği görülmektedir. Geleneksel olarak varlıklardan yararlanma stratejileri doğrultusunda gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yönelen Ar-Ge yatırımlarının yerini giderek gelişmekte olan ülkelerdeki varlıkları geliştirmeye yönelik yatırımlara bırakması uluslararası kaynak hareketliliğinde yeni eğilimlere işaret etmektedir (Narula ve Zanfei 2003; European Commission 2010[6]).

UNCTAD Dünya Yatırım Raporu 2004 ve 2005 yıllarında özel olarak Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşması konusuna değinerek çokuluslu ların yabancı şubelerindeki Ar-Ge yatırımlarının hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde arttığına dikkat çekmiştir. Söz konusu raporlarda teknoloji sayesinde bilginin kodlanabilir, standartlaştırılabilir ve sayısallaştırılabilir hale gelmesinin yatırımların uluslararasılaşmasına katkısı vurgulanmıştır.

2005 Dünya Yatırım raporu Ar-Ge yatırımlarının geleneksel olarak gelişmiş ülkelerde yoğunlaşmasının gelişmekte olan ülkeler lehine değiştiğini ifade etmektedir. Büyük Ar-Ge yatırımları olan şirketlerin %50'den fazlasının üç sektöre

[6] European Commission (2010), *EU Industrial R&D Investment Scoreboard* <http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard_2010.htm>

yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sektörler otomotiv, bilişim elektronik ürünleri ve ilaç/biyoteknoloji sektörleridir.

Çokuluslu şirketlerin sahip oldukları teknolojik üstüklüklerden uluslararası piyasalarda yararlanmak amacıyla olgunlaşmış ürün ve teknolojilerini coğrafi olarak dağıtırken, yeni teknolojilerini ana ülkede değerlendirecekleri varsayımı alanyazında kabul görmüş geleneksel bir yaklaşımdır (Lall 1979:314). Gelişmiş ülke merkezli çokuluslu şirketlerin uluslararası Ar-Ge faaliyetlerinin geleneksel olarak varlıklardan yararlanma odaklı yöneliminin son yıllarda varlıkları geliştirme odaklı bir niteliğe büründüğü ifade edilmektedir. 1980'lerde yapılan araştırmalar çokuluslu ların Ar-Ge faaliyetlerinin temel bilimsel araştırmalar değil var olan ürün ve süreçler ya da işlev ve prosedürlerin adaptasyonuna yönelik çalışmalar olduğunu göstermiştir. 90'lı yıllarla beraber, yabancı bağlı şirketlerde yeni bilgi ve yetkinlikler üretmeye yönelik faaliyetlerin arttığı gözlenmiştir (Dunning ve Lundan 2009).

Çokuluslu şirketlerin yurt dışındaki bağlı şirketlerinin giderek daha girişimci davrandıkları ve yeni yetkinlikler geliştirerek çokuluslu ların teknolojik varlıklarının artmasını sağladıkları görülmekle beraber, bu şirketlerin örgüt içinde rollerinin artması özerklik ile merkezi otorite arasında bir denge sorunu yaratmaktadır. Bu noktada Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyinin artması kararı, merkeziyetçiliğin azaltılmasından kaynaklanacak karlar ile maliyetler arasındaki değişim ilişkisine bağlı olarak belirlenecektir.

Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyine ilişkin veriler üç ana grupta toplanabilir:

- Yabancı bağlı şirketlerin patent sayıları
- Çokuluslu̇ların Ar-Ge harcamalarının coğrafi dağılımı
- Ar-Ge faaliyetlerinin yer seçimiyle ilgili anket bulguları

1963–2001 yılları arasındaki dönemde Japonya, Fransa, Birleşik Krallık ve Almanya'ya verilen patentler, ABD tarafından yabancılara verilen patentlerin %72'sini oluşturmaktadır. Ancak 2003 yılına gelindiğinde en fazla patente sahip olan yabancı şirketler sıralamasında Japonya ve Almanya'yı Tayvan, Güney Kore, Birleşik Krallık, Kanada ve Fransa'nın takip ettiği görülmektedir. Buna ek olarak 2001–2003 yılları arasında ABD'ye patent başvurusunda bulunan ülkeler arasında Çin'den gelen başvuruların %63'ü ve Hindistan'dan gelen başvuruların %40'ı yabancı çokuluslu̇ların bağlı şirketlerine aittir.

1981 yılında OECD ülkelerinde yabancı şirketler tarafından yapılan Ar-Ge yatırımları %10'un altındayken 2005'te bu oran Avusturya'da %26, Birleşik Krallık'ta %23, Macaristan'da %18 ve Kanada'da %15 seviyesine yükselmiştir. Amerikan firmalarının 1980'lerden 2000'lerin başına kadar olan uluslararası Ar-Ge faaliyetleri incelendiğinde bu süre boyunca söz konusu faaliyetlerin 2/3'ünün yalnızca 6 ülkede toplandığı (Birleşik Krallık, Almanya, Kanada, Japonya, Fransa ve İsveç) görülmüştür. 2004 yılında Amerikan firmalarının bağlı şirketlerinde

gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetlerinin neredeyse yarısının Almanya, Birleşik Krallık ve Kanada'ya yöneldiği kaydedilmiştir (Yorgason 2007).

Dünyanın en büyük 167 endüstriyel şirketinin inovasyon faaliyetlerine ilişkin 1992 tarihli araştırma bu şirketlerin %21'inin Ar-Ge bütçelerinin 1/5'ini denizaşırı faaliyetlere ayırdığını göstermektedir. 1999 tarihli bir araştırma ise (Niosi ve Godin) Belçika, Kanada, Hollanda, İsveç ve İsviçre gibi küçük ülkelerin büyük çokuluslu şirketlerinin Ar-Ge faaliyetlerinin çoğunu yabancı bağlı şirketleri aracılığıyla gerçekleştirdiklerini göstermiştir.

2000'lerin başlarından itibaren sınır ötesi birleşme ve devralmalar yoluyla ev sahibi ülkelerin ulusal inovasyon sistemlerine ulaşma yönelimi yaygınlık kazanmıştır (UNCTAD 2007). Kumar (2007) ucuz vasıflı Ar-Ge insan sermayesi sunan Çin ve Hindistan gibi ülkelerin uluslararası Ar-Ge yatırımlarını cezbetme şansının yüksek olduğunu, ancak gelişmekte olan ülkelere yönelen Ar-Ge yatırımlarının belirli bir teknolojik gelişmişlik seviyesine ulaşmış dinamik ülkeler ile sınırlı kalacağını öngörmektedir.

Avrupa Birliği çokuluslularının Ar-Ge faaliyetlerini yurt dışı bağlı şirketlerin patent verileri üzerinden inceleyen Dachs ve Pyka (2010) bu şirketlerin inovatif faaliyetlerinin özellikle diğer AB ülkelerinde yoğunlaştığını tespit etmiştir. ABD ülkelerinde gerçekleştirilen inovatif faaliyetlerin de zaman içinde arttığı gözlenmiştir. Araştırmanın bulguları ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki uzaklığın denizaşırı patentler ile negatif ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

Denizaşırı inovasyon faaliyetlerini yurt dışında alınan patentlerin toplam patent sayısına oranı olarak ülke temelinde değerlendiren Dachs ve Pyka, Avrupa Patent Ofisi'nin 2000-2007 yılları verilerini kullanarak gerçekleştirdikleri araştırmada toplam patent başvurularının %87'sinin 6 ülkeye (Almanya, Fransa, Birleşik Krallık, Hollanda, İtalya, İsveç) ait olduğunu kaydetmiştir. OECD ülkeleri arasında yurt dışında alınan patentlerin toplam patentlere oranının en düşük olduğu ülkenin Japonya, en yüksek olduğu ülkelerin ise Lüksemburg, Finlandiya, Avusturya ve İrlanda olduğu belirtilmektedir. Ancak genel olarak patent başvurularının çoğunluğunun çokuluslu şirketlerin kendi ülkelerinde gerçekleştiği ifade edilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelere yönelik Ar-Ge yatırımlarında artış görülmekle beraber toplam yatırım büyüklüğü verileri incelendiğinde gelişmiş ülke çokuluslularının söz konusu yatırımlardan daha fazla pay aldığı kaydedilmektedir (Veliyath ve Sambharya 2011:419). Kriz sonrası 2007-2011 yılları arasında Amerikan firmalarının Avrupa'daki denizaşırı Ar-Ge faaliyetlerinin düştüğü, gelişmekte olan ülkelere yönelik yatırımlarının ise arttığı belirtilmektedir. Ancak yatırımların toplam miktarlarına bakıldığında gelişmekte olan ülkelere yönelik yatırımların seviyesinin daha düşük olduğu görülmektedir (Dachs ve Zahradnik 2014).

OECD tarafından toplanan işletme düzeyinde Ar-Ge verileri, yabancı yatırımları ülkeye çekme bakımından Avusturya, Belçika, İrlanda gibi küçük ülkelerin daha başarılı olduğuna işaret etmektedir. 2003 ve 2007 yıllarında içe doğru Ar-Ge yatırım yoğunluğu Japonya, Bulgaristan ve Litvanya gibi ülkelerde %5 iken Malta'da %80'in, İrlanda'da %70'in üzerinde gerçekleşmiştir. Söz konusu küçük ülkelerin

bazılarında yabancı firmaların Ar-Ge harcamalarının yerel Ar-Ge büyüklüğünden daha fazla olduğu belirtilmektedir. Öte yandan büyük ve orta büyüklükteki ülkelerde Ar-Ge yatırımlarının uluslararasılaşma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. ABD'de yabancı firmaların Ar-Ge harcamaları %15 düzeyinde kalırken Almanya'da bu oran %25'tir. Birleşik Krallık ve Kanada'nın benzer büyüklükteki ülkelere oranla daha fazla yabancı Ar-Ge yatırımını cezbettikleri kaydedilmektedir. Bu durum Birleşik Krallık'ın ABD, Asya ve diğer Avrupa dışı ülkeler tarafından Avrupa yatırımları için merkez konumunda görülmesi ve Kanada'nın ABD ile güçlü bağları ile açıklanmaktadır. Yabancı Ar-Ge yatırımı yoğunluğu değeri büyük ülkeler için daha düşük olsa da, toplam yabancı Ar-Ge yatırımı değerlerinde en büyük payı ABD ve diğer büyük ülkelerin aldığı görülmektedir.

Ülkelerarası Ar-Ge akımlarına ilişkin veriler, AB-12 ülkelerine yönelik yabancı Ar-Ge yatırımlarının büyük çoğunluğunun diğer AB ülkelerinden geldiğini göstermektedir. Ar-Ge yatırımlarında gözlenen coğrafi ve sosyo-kültürel yakınlık etkilerine ek olarak; aynı dilin konuşulduğu Avusturya, Macaristan ve Çek Cumhuriyetine Almanya'dan gelen yatırımlar ve hatta İrlanda, Malta ve Birleşik Krallık'a ABD'den gelen yatırımlar dikkat çekmektedir.

Ülkelerin işletme bazında dışa doğru Ar-Ge yatırım değerlerinin de 2003–2007 yılları arasında tüm ülkelerde arttığı ifade edilmektedir. İncelenen dönemde İsviçre'de dışa doğru Ar-Ge yatırımlarının yoğunluğunun %130 olduğu belirtilerek, benzer biçimde İsveç'te de görülen bu yüksek yabancı yatırım oranının iç piyasaların sınırlılığıyla ilgisi sorgulanmaktadır. İç piyasa büyüklüğü çok daha fazla olan

Almanya ve ABD'nin dışa yönelik Ar-Ge yoğunluğunun daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak toplam değerlere bakıldığında ilk 4 sırada ABD başta olmak üzere yine bu 4 ülkenin yer aldığı vurgulanmaktadır.

İşletme tabanlı Ar-Ge yatırımlarının uluslararasılaşmasında en önemli etki AB ve ABD ülkeleri arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. AB ülkelerinin ABD'deki Ar-Ge yatırımları ile ABD'nin AB ülkelerindeki Ar-Ge yatırımları toplamı dünya ölçeğinde üretim sektöründeki toplam içe doğru Ar-Ge yatırımlarının 2/3'ünü oluşturmaktadır. 2007 yılında ABD'nin toplam dışa doğru işletme tabanlı Ar-Ge yatırımlarının %62'sinin AB ülkelerine yöneldiği görülmektedir. Asya ülkelerine yönelen yatırım miktarı ise %13'tür.

Cantwell ve Piscitello (2002), Almanya, İngiltere ve İtalya'daki çeşitli bölgelerin yabancı teknoloji yatırımlarını ne ölçüde kendine çekebildiğini irdelemişlerdir. 1969 ve 1995 yılları arasında ABD'de dünyanın en büyük firmalarına verilen patent bilgileri üzerinden yapılan araştırmada patentin verildiği araştırma biriminin coğrafi konumu ve ulusal aidiyeti incelenmiştir. Araştırmanın bulguları belirli bir coğrafi bölgenin yabancı uyruklu Ar-Ge faaliyetlerini cezbetmesinde en önemli rolü yerel piyasa büyüklüğü, yerel bilimsel ve eğitsel altyapı ve endüstri içi/endüstriler arası teknolojik dışsallıklardan yararlanma potansiyeli bileşenlerinin oynadığını göstermektedir. Tek bir ülkenin bir başka ülkedeki yatırımlarının yoğunluğunun 2003 ve 2007 yılları arasında tüm ülkelerde düşüş kaydettiği belirtilerek bu anlamda yatırımların coğrafi dağılımının arttığı kaydedilmektedir. Benzer şekilde Ar-Ge

yatırımlarında yoğunlaşmayı ölçen Herfindahl Endeksi'nde (Hirschman 1964) de düşüş gözlenmektedir.

Araştırmanın hedefi son 30 yıl içinde Almanya, İngiltere ve İtalya'da büyük çokuluslu işletmelerin teknolojik faaliyetlerinin bölgesel dağılımını incelemek ve söz konusu çokuluslu işletmelerin bölge seçimlerinin nedenlerini açıklamaktır. Belirli bir bölgeye özgü nitelikler arasından çokuluslu işletmelerin seçimini etkileyeceği düşünülen 3 temel unsura odaklanılmaktadır. Bu unsurlardan birincisi yığışım etkileri ve sektörel dışsallıklardır. Belirli bir bölgede yerli firmaların faaliyetlerinin toplulaşmasından kaynaklanan sektöre özgü dışsallıkların, yabancı firmaları da bu bölgeleri seçmeye yönelteceği öngörülmektedir. İkinci unsur dışsal bilgi kaynakları ve bilimsel-teknolojik dışsallıklardır. Kamu araştırma kurumları, üniversiteler, sektörel birlikler, bilimsel birikim, eğitim sistemi ya da diğer firmalar gibi dışsal bilgi kaynaklarının yarattığı dışsallıkların yabancı firmaları cezbetmesi öngörülmektedir. Üçüncü unsur ise yerelleşmiş, firmalar arası dışsallıklardır. Bilginin örtük niteliği nedeniyle aktarılmasındaki zorlukların, uzun mesafelere bilgi transferi olanağını ortadan kaldırması durumunda coğrafi yakınlık dışsallıklardan yararlanmanın tek yolu haline gelmektedir. Firmalar arası dışsallıklar 3 başlık altında incelenmektedir. Benzer faaliyetleri olan firmaların belirli bir coğrafyada bir araya gelmesinden kaynaklanan kümelenme temelli dışsallıklar birinci grubu oluşturmaktadır. İkinci tip dışsallıklar farklı endüstrilerden firmaların ortak olarak ilgilendiği alanlarda oluşan genel amaçlı dışsallıklardır. Makine ve bilgisayar teknolojileri gibi alanlar bu tür ortak alanlara örnek gösterilebilir. Üçüncü tip dışsallıklar ise yerel piyasanın büyüklüğü ve Ar-Ge faaliyetlerine olan talebin yoğunluğundan kaynaklanan dışsallıklardır.

Araştırma sonuçları büyük firmalar tarafında Avrupa'da gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerinin dörtte birinin yabancı firmalar tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. Söz konusu oran 1990'lardan itibaren %29'a yükselmiştir. Bu oran dünya genelinde 10'da 1 olarak hesaplanmaktadır. Bu durumun en önemli nedenli olarak Avrupa firmalarının uluslararası Ar-Ge faaliyetlerini yine Avrupa'da gerçekleştirmesi gösterilmektedir. Avrupa firmaları tarafından Avrupa'da gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri 1960'larda bu firmaların toplam faaliyetlerinin %30'unu oluştururken 1990'larda %40 düzeyine ilerlemiştir. Büyük firmaların yabancı Ar-Ge yatırımları için en cazip ülkeler incelendiğinde 1991-1995 döneminde toplam yabancı Ar-Ge yatırımlarının %29'unun Almanya, %21'inin Birleşik Krallık, %16'sının Fransa ve %6 'sının İtalya'ya yöneldiği görülmektedir.

Avrupa'da belirli coğrafi bölgelerin yabancı uyruklu çokuluslular için çekiciliğini belirleyen üç ana unsura dikkat çekilmektedir. Bu unsurlardan birincisi dışsal bilgi kaynaklarının varlığı, ikincisi sektörlere özgü ve kümelenme kaynaklı teknolojik dışsallıkların varlığı, üçüncüsü ise bölgedeki yerel teknolojik uzmanlaşmanın düzeyidir. Üçüncü unsur aynı zamanda dışsallıklardan yaralanmayı sağlayacak yetkinliklerin varlığına işaret etmektedir. Birinci ve üçüncü unsurların Almanya, İngiltere ve İtalya'daki bölgeler bakımından önem taşıdığı görülmektedir. İkinci unsurun varlığı teknolojik gelişmenin yeterli sayıda yerel aktöre dağılarak yabancı yatırımcıları yerel bir küme oluşumuna çekebilmesi ile söz konusudur. İngiltere ve İtalya örneklerinde geçerli olan bu durum Almanya gibi yerel teknolojik gelişmenin sınırlı sayıdaki lider firmada yoğunlaştığı ve her firmanın bölgesel aidiyetinin güçlü

olduğu durumlarda yığışım etkisinin devre dışı kalması nedeniyle gerçekleşmemektedir.

Cantwell'in (1999) ulusaşırı Amerikan firmalarının teknolojik araştırma faaliyetlerine odaklanan çalışması, tarihsel olarak uluslararası piyasalarda kendi ülkelerinde en güçlü oldukları sektörlere yönelme eğilimlerinin değişerek yerel firmaların uzmanlaştığı alanlara kaydığını ortaya koymaktadır. Vernon'ın ürün hayat eğrisi modelindeki (1966) ulusaşırı şirketlerin teknolojik gelişmeleri ana ülkede yoğunlaştıracağı önermesinden yola çıkan Cantwell, Amerikan ulusaşırı şirketlerinin İngiltere ve Kıta Avrupası'nda önemli düzeyde teknolojik yenilikler gerçekleştirdiğini, aynı şekilde İngiltere, İsveç ve Hollanda kaynaklı firmaların da 1960'lardan beri Ar-Ge faaliyetlerini büyük ölçüde uluslararasılaştırdığını ifade etmektedir. Bu anlamda Cantwell ulusaşırı şirketlerin Ar-Ge faaliyetlerini ana ülkeye yoğunlaştırmalarının gerçekte ender rastlanan bir durum olduğunu savunmaktadır.

Öte yandan Cantwell teknolojik gelişmenin uluslararasılaşması sürecinin ilk aşamalarının mevcut teknolojileri yerel pazarlar ve koşullara uyarlamak amacı ile sınırlandığını vurgulamaktadır. Bu nedenle teknoloji ihracının yoğunlaştığı alanlar ana ülkedeki koşullar tarafından belirlenmektedir. Yakın tarihte ise işletmelerin sektörlerinde Ar-Ge uzmanlığının en çok geliştiği bölgelere yönelmeye başlaması gözlenmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin en fazla geliştiği merkezlere doğru kayarak bu uzmanlıktan yararlanma hedefi işletmeleri yerel firmaların rekabet avantajına sahip olduğu alanlara girmeye yöneltmektedir. Bu noktadan yola çıkan çalışma Amerikan

firmalarının giderek İngiltere'ye özgü teknolojik uzmanlık ve yetkinliklerden faydalanacak şekilde hareket ettikleri önermesini sorgulamaktadır.

Avrupa'da faaliyet gösteren Amerikan ulusaşırı şirketlerin teknolojik faaliyetlerini analiz etmek üzere 1920-1939, 1940-1968 ve 1969-1995 periyotlarında ABD'de patent verilen en büyük Amerikan ve Avrupa kaynaklı şirketlerin verileri incelenmiştir. İncelenen Avrupa firmaları Almanya, İngiltere, İtalya, Fransa, Hollanda, Belçika ve Lüksemburg, İsviçre, İsveç, Danimarka, İrlanda, İspanya, Portekiz, Yunanistan, Avusturya, Norveç ve Finlandiya'dır.

Teknolojik uzmanlaşmanın endüstriyel yapısını araştırmak üzere ATÜ endeksi hesaplanmış, endeks değerleri:

(a) Her bir endüstrinin ABD genelinde tüm endüstrilere göre durumunu açıklamak;
(b) Kendi ülkelerinde faaliyet gösteren İngiliz ve Amerikan firmaları, İngiltere'deki Amerikan firmaları ve ABD'deki İngiliz firmalarını endüstri bazında kıyaslamak amacıyla kullanılmıştır.

İngiltere'deki Amerikan firmalarının teknolojik uzmanlaşma yapıları ile yurt içinde faaliyet gösteren Amerikan firmalarının teknolojik uzmanlaşma yapısı araştırmanın yapıldığı ilk ve ikinci tarihsel dönemlerde benzerlik göstermektedir. Bu durum firmaların ev sahibi ülke avantajlarını yabancı ülkelere taşıma yönündeki davranışlarına örnek oluşturmakta ve erken dönem kuramlarla uyum göstermektedir.

Yakın dönemde ise İngiltere'de faaliyet gösteren Amerikan firmaları geleneksel olarak ev sahibi ülkede güçlü oldukları endüstrilerden çıkarak, İngiliz firmalarının geleneksel olarak güçlü olduğu endüstrilere yönelmişlerdir.

Araştırmanın ilk iki döneminde incelenen patent verileri, Amerikan firmalarının Avrupa'daki teknolojik araştırma faaliyetlerinin birinci dönemde %75,3'ü, ikinci dönemde ise %64'ünün elektrikli cihazlar endüstrisinde yoğunlaştığını ve bu değerlerin diğer tüm endüstrileri açık farkla geride bıraktığını göstermektedir. Aynı endüstri ve dönemlerde İngiltere'deki Amerikan firmaları için hesaplanan değerler ise sırasıyla %65,1 ve %63,9'dur. Aynı endüstride, İngiltere'de faaliyet gösteren Amerikan firmalarına verilen patentlerin toplam patentlere oranı ise söz konusu dönemlerde sırayla %64,4 ve %33,4'tür.

Yine aynı dönemlerde Amerikan firmalarının Avrupa ve İngiltere'deki teknolojik araştırmalarının ABD'deki araştırmalarına oranının en yüksek olduğu sektör elektrikli cihazlar sektörü olmuştur. Bu sektörde Avrupa'da yapılan araştırmalar ilk dönemde ABD'de yapılan araştırmaların %10,7'si, ikinci dönemde %5,9'u oranındadır. İngiltere'de ise bu değerler sırasıyla %3,6 ve %2,8'dir. İngiltere için ilk dönemde elektrikli olmayan makineler için hesaplanan %4,9 değeri dışında bu değerler tüm sektörlerde açık farkla en yüksek seviyeleri göstermektedir. Tüm endüstriler için hesaplanan veriler ayrıca, savaş sonrası dönemde Amerikan firmalarının uluslararası araştırma faaliyetlerinde önemli bir düşmeye de işaret etmektedir. Amerikan firmalarının İngiltere'deki araştırma faaliyetleri savaş

sonrasında %32,8'den %19,5 seviyesine inmiş ve bu azalma özellikle elektrikli cihazlar, elektrikli olmayan makineler ve motorlu araç endüstrilerinde görülmüştür.

Amerikan firmalarının tarihsel olarak teknolojik araştırma faaliyetlerini yoğunlaştırdıkları sektörlerden çıkışını kimyasallar ve ilaç endüstrisinde artan bir faaliyet yoğunluğu takip etmiştir. 1969-1977 döneminde kimya ve ilaç endüstrisinde %26,7 olan teknolojik araştırma oranı 1987-1995 döneminde %39,6'ya yükselmiştir. Profesyonel ve bilimsel cihazlar endüstrisinde bu oran %3,9'dan %6,9'a yükselerek Amerikan firmalarınca İngiltere'de gerçekleştirilen faaliyetin diğer tüm Avrupa bölgelerine göre daha fazla olmasına yol açmıştır. Aynı dönemde İngiliz firmalarının teknolojik uzmanlaşmasının da kimya ve ilaç sektöründe yoğunlaştığı bu dönem için hesaplanan ATÜ endeksi ile görülmektedir. 1969-1977 döneminde hesaplanan ATÜ değeri 1,11 iken 1987-1995 döneminde bu değer 1,54'e yükselmiştir.

Amerikan firmalarının İngiltere'deki araştırma faaliyetlerinin kıyaslamalı olarak kimya ve ilaç endüstrisinde yoğunlaşması sektördeki yerli firmaların yenilik yaratma, araştırma ve teknoloji alanındaki yetkinliklerine katkıda bulunarak İngiltere'nin bu sektördeki Ar-Ge çalışmaları konusunda bir mükemmeliyet merkezi konumunu pekiştirmiştir. Sınır ötesi teknolojik kaynaklardan yararlanmanın bu yönde yaygınlaşması ulusaşırı şirketlerin teknolojik gelişmelerini daha karmaşık ve yaratıcı uluslararası kurumsal ağlar üzerinden gerçekleştirme eğilimini de kanıtlamaktadır.

Cantwell ve Iammarino tarafından İtalyan örneği üzerinde yapılan çalışma (1998), çokuluslu ların yalnızca uluslararası teknoloji transferine aracılık etmenin ötesine

geçerek teknoloji üretmede aktif olarak rol aldığı ve bu doğrultuda içsel ve dışsal inovasyon ağları oluşturduğu gerçeğinden hareketle, bölgesel teknoloji merkezleri arasında coğrafi bir hiyerarşinin varlığını sorgulamaktadır. Yabancı firmaların farklı bölgelerdeki teknolojik uzmanlaşma düzeyinin, bölgenin bu hiyerarşideki yerine bağlı olarak değişeceği öngörülmektedir. ABD'de en büyük firmalara verilen patentler ve bunların verildiği araştırma merkezlerinin bölgelere göre dağılımına ilişkin veriler kullanılarak İtalya'da 1969-1995 yılları arasında yabancı yatırımların coğrafi dağılımı incelenmiştir. Çalışma ayrıca yabancı ve yerli firmaların teknolojik uzmanlaşma seviyelerini farklı bölgelerde kıyaslamaktadır.

Çokuluslu̇ların teknoloji transferinden teknoloji üretmeye doğru kayan rolü, yeniliklerin giderek ev sahibi ülke dışında üretilmesi yönünde bir eğilim ile de koşut olarak görülmektedir. Firmaların faaliyetlerini ulusal sınırların ötesinde sürdürebilmelerinin arkasında yenilik yapabilme ve bu yenilikleri farklı coğrafyalarda gerçekleştirebilme kapasitesi yatmaktadır. Bu bakımdan yabancı ülkelerde konumlandırılmış araştırma merkezlerince alınan patentlerin, 1969-72 yılları arasında %12,2 oranındayken 1987-90 arasında %18,6 oranına yükselmiş olması dikkat çekicidir. 1987-90 yılları arasında yabancı yerleşkelerde yapılan araştırmalar sonucu alınan patentler arasında en büyük payı toplam patentlerinin %30'u ile Avrupa kaynaklı firmalar alırken, Amerikan firmalarında bu oran %8,9, Japon firmalarında ise %1 düzeyinde kalmaktadır.

Geleneksel olarak merkezileştirilmesi avantajlı görülen Ar-Ge faaliyetlerindeki bu yeni adem-i merkeziyetçi eğilim, yenilik üretirken yabancı üreticiler, tedarikçiler,

müşteriler ve piyasalar ile bağlantı kurma ve yabancı ülkelerdeki teknolojik uzmanlıktan yararlanma sonucu elde edilen avantajlar ile açıklanmaktadır.

Reading Üniversitesi patent veritabanı üzerinden yapılan araştırma sonucu çokuluslu işletmeler tarafından İtalya'da yapılan inovasyon faaliyetlerinin %77'sinin Lombardia ve Piemonte olmak üzere iki bölgede gerçekleştirildiğine dikkat çekilmektedir. Yabancı işletmeler tarafından bu iki bölgede gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri ülke toplamının %68,4'ünü oluştururken yerli firmalar için bu oran %82'dir. Yabancı Ar-Ge faaliyetlerini cezbetme bakımından ise iki bölge arasında belirgin bir fark görülmektedir. Yurt dışı bağlı şirketlerin İtalya'daki araştırma faaliyetlerinin %57,1'i Lombardia'da gerçekleştirilirken patent verileri bu oranın Piemonte için %11,3 olduğunu göstermektedir. Patentlerin sektörel dağılımına bakıldığında iki bölge arasındaki fark daha da artmaktadır. Lombardia'da yabancı firmaların patent sayısı neredeyse tüm sektörlerde yerli firmalardan önemli ölçüde fazlayken Piemonte'de yalnızca birkaç sektörde yabancı firma üstünlüğü görülmektedir.

Patent verileri incelenen 27 yılda İtalya'daki yabancı kaynaklı inovasyon aktivitesinin önemli ölçüde arttığını görülmektedir. Bu artışın kaynağı olarak görülen Lombardia'da 1995'te %61,4'e ulaşan yabancı firma Ar-Ge aktivitesinin 1969 yılına göre 3 kat arttığı belirtilmektedir. Piemonte'deki yabancı patent oranının ise söz konusu dönemde dalgalı bir seyir izlediği ve dönem sonunda 1969 yılından daha düşük bir seviyede görüldüğü kaydedilmektedir.

Söz konusu veriler yabancı mülkiyetli çokuluslu̇ların teknolojik faaliyetlerinin uluslarüstü bir seviyede yoğunlaştığını ve bu ölçekte incelenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu durum özellikle Lombardia'da sektörlerden bağımsız olarak görülürken Piemonte'de özel sektörel koşullara bağlı bir yapı göstermektedir. Görgül bulgular Lombardia'nın hem sektörel hem de coğrafi bakımdan bölgesel hiyerarşide üst sırada yer aldığını, Piemonte'nin ise böyle bir hiyerarşide alt sıralarda kaldığını göstermektedir.

Araştırmada yabancı ve yerli firmaların teknolojik uzmanlaşma düzeylerini kıyaslamak amacıyla, ilk kez Soete (1987) tarafından uygulanan, Açıklanmış Teknolojik Üstünlük Endeksi kullanılmıştır. Bir bölgenin belli bir teknolojik sektördeki ATÜ endeksi, o bölgeye söz konusu sektörde verilen patent sayısının dünyada bu sektörde verilen toplam patent sayısına oranı olarak hesaplanmaktadır. Çalışma kapsamında bu endeks 1969-1995 yılları arasında Piemonte ve Lombardia bölgeleri ile İtalya'nın bütünü için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Yabancı firmaların şubelerinin farklı bölgeler için hesaplanan teknolojik uzmanlaşma düzeyinin bu bölgelerin coğrafi hiyerarşideki konumu ile uyumlu olacağı hipotezini desteklemek amacıyla ayrıca bağlanım analizi yapılmıştır. Lombardia ve Piemonte bölgelerindeki İtalyan firmalarının uzmanlaşma düzeyleri arasında bir ilgileşim olmaması bölgesel hiyerarşi önermesiyle uyumludur. Öte yandan her bir bölgedeki uzmanlaşma düzeyinin İtalya geneli için uzmanlaşma düzeyi ile ayrı ayrı ilgileşim içinde olması İtalya'nın her iki bölgenin bir toplamı olarak görülebileceği anlamını taşımaktadır.

56 sektör için yapılan bağlanım analizi sonucunda, Piemonte bölgesinde yabancı firmaların teknolojik uzmanlaşma düzeyi ile yerli firmaların uzmanlaşma düzeyinin yakından ilişkili olduğu görülürken, Lombardia bölgesinde bu ilişki görülmemektedir. Lombardia'da yabancı firmaların teknolojik uzmanlaşmasının yerli firmaların teknolojik avantajlarıyla bağlantılı olmaması, yabancı firmaları cezbeden başka faktörlerin varlığına işaret etmektedir. Bu faktörler, teknolojik faaliyetler ve üretimin bir noktada yoğunlaşması ile ortaya çıkan dışsallıklar, altyapı unsurları, finansal olanaklar gibi bölgeye özgü koşullardır. Analiz sonuçları, Lombardia gibi coğrafi hiyerarşinin üst sıralarında yer alan bölgelerin, uzmanlık düzeyini geliştirirken hem yerel olanaklar hem de bölgesel inovasyon sisteminin diğer özelliklerinden yararlanmak isteyen yabancı firmaları kendine çektiği yönündedir. Piemonte gibi hiyerarşide alt sıralarda yer alan bölgeler ise sundukları belli alanlarla sınırlı teknolojik uzmanlaşma düzeyi ile bu uzmanlıktan yararlanmak isteyen firmalara cazip gelmektedir.

Bölgesel hiyerarşilerin varlığını İngiltere örneği üzerinde de inceleyen Cantwell ve Iammarino (2000) yine en büyük firmalara verilen patentler aracılığıyla çokuluslu ların inovasyon faaliyetleri ve teknolojik uzmanlaşma düzeyi konularına eğilmektedir. Yerli firmaların teknolojik faaliyetleri ile yabancı firmaların faaliyetlerinin yoğunlukları arasında bir ilgileşim bulunup bulunmadığına bakılarak, Ar-Ge alanındaki doğrudan yabancı yatırımların bölgesel ve sektörel dağılımının coğrafi hiyerarşilerle yakından ilişkili olduğu savını kanıtlamak amaçlanmaktadır.

Amerikan Patent ve Marka Ofisi verilerine dayanarak İngiltere'de farklı bölgelerde yerli ve yabancı firmaların inovasyon faaliyetlerinin yer seçimi ortaya konmaktadır.

Bölgesel ölçekte inovasyonu ölçmek için yeterli veri bulunmaması, uluslarüstü ölçekte yapılan araştırmaların azlığını açıklayan bir neden olarak gösterilmektedir. Araştırmacılar ayrıca inovasyon faaliyetlerinin milliyeti, yerel ve yabancı kaynaklı teknolojik faaliyetlerin kıyaslanması gibi konulara daha da az ilgi gösterildiğine dikkat çekmektedir. Avrupa Birliği'nin varlığı ile bu bölgenin sınırları içinde çokuluslu ların faaliyetleri arasındaki bağlantıların bölge dışına oranla daha kuvvetlendiği vurgulanarak; bütünleşme sürecinin küreselleşmeye hız kazandırdığı, sınır ötesi kurumsal ağlar aracılığıyla yerel ve küresel ölçekler arasındaki bağın güçlendiği belirtilmektedir.

Reading Üniversitesi patent veritabanından alınan bilgiler ışığında 1969-1995 yılları arasında İngiltere'de büyük firmalar tarafından yapılan inovasyon faaliyetlerinin %73'ünün üç bölgede yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bölgeler, toplam faaliyetlerin %47,1'i ile Güneydoğu, %13,9 ile Kuzeybatı ve %12,1 ile Batı Orta-İç bölgeleridir. Güneydoğu bölgesinde yabancı firmalar tarafından yapılan araştırmalar bölge toplamının %60,8'ini oluştururken diğer iki bölgede bu oran yerli firmalar tarafından yapılan araştırmaların altında kalmaktadır.

Araştırmada İtalyan örneğinden farklılaşan bir nokta toplam inovasyon faaliyetlerinden en düşük payı alan bazı bölgelerin yabancı araştırmaları cezbetmede nispi olarak daha yüksek oranlar sergilemesidir. Bu durumun nedeni olarak belirli

bölgelerdeki bilimsel nitelikli kamusal dışsallıklar gösterilmektedir. Yüksek öğrenim kurumlarına verilen Bilim ve Teknoloji Ofisi tarafından fonlanan araştırma bursları ile örneklenebilecek bu dışsallıklar söz konusu bölgelerde yabancı kaynaklı teknolojik gelişmenin göreli olarak yüksek değerlerini açıklamakta kullanılmaktadır. 1994-97 arasında araştırma burslarının bölgelere göre dağılımı incelendiğinde toplam bursların %40'ının Güneydoğu, %12,4'ünün İskoçya, %8,6'sının Kuzeybatı ve %8,4'ünün Doğu İngiltere'ye dağıldığı görülmektedir. Bu dağılım İskoçya ve Doğu İngiltere'nin toplam inovasyon faaliyetlerinden aldıkları çok düşük paya ve yerli firmaların düşük araştırma oranlarına rağmen nispi olarak yüksek yabancı araştırma oranlarına sahip olmalarını açıklamaktadır.

Güneydoğu, Kuzeybatı ve Batı Orta-İç bölgeleri dışındaki bölgelere verilen patentlerin sayısı anlamlı istatistiksel analizler için yeterli olmadığından, detaylı analizlerin bu üç bölgeyle sınırlı tutulması uygun görülmüştür. Yabancı kaynakların ağırlıklı olarak bu bölgelere yönlendirilmesi de bölgesel hiyerarşiler tezini destekler niteliktedir. İtalya örneğindeki Lombardiya bölgesine benzer şekilde üç bölge arasında Güneydoğu bölgesi yabancı yatırımların sektörel dağılımı bakımından en yüksek oranlara sahip bölge olarak ortaya çıkmaktadır. Bölgede yabancı firmalara verilen patentlerin 56 sektörün ortalama değeri olarak hesaplanan ağırlığı %43,3'tür. Diğer iki bölgede yabancı yatırımların yüksek oranda olduğu sektörler sınırlı sayıdadır. Bu nedenle Batı Orta-İç bölgesinde yabancı firmalara verilen patentlerin sektörel ortalaması %10, Kuzeybatı bölgesinde %18,8'dir. Hiyerarşide üst sıralarda yer alan bölgelerin daha geniş bir yelpazede, farklı alanlara yabancı yatırımları cezbedeceği önermesiyle uyumlu olan bu durum, diğer iki bölgenin sektörlere özgü

ve belli alanlara odaklanmış araştırma faaliyetlerine ev sahipliği yapması ile de desteklenmektedir. Örneğin Batı Orta-İç bölgesinde yabancı yatırımlar ilaç ve biyoteknoloji sektörlerinde yoğunlaşırken Kuzeybatı'da metal ve metalürji endüstrileri ile makine mühendisliği alanlarında yüksek oranlara ulaşmaktadır.

Ülke geneli için hesaplanan sektörel ortalamanın (%33,5) tüm bölgeler arasında Güneydoğu bölgesi için hesaplanan değerlerle belirgin bir benzerlik göstermesi de, hiyerarşik üstünlüğe sahip bölgelerin ülke genelini yansıtacak şekilde tüm sektörlere yayılmış yüksek bir faaliyet düzeyine sahip olduğuna işaret etmektedir.

İncelenen dönem içinde ülke genelinde yerli firmalara verilen patentlerin sayısının düzenli olarak azaldığı görülmektedir. Buna karşılık yabancı firmalara verilen patentlerin sayısı istikrarlı biçimde artmaya devam etmiş ve dönem sonunda bu değer yerli firmaların patent sayısını geride bırakmıştır. Bu karşılaştırma bölgesel değerler üzerinden yapıldığında, Güneydoğu bölgesinin incelenen dönem boyunca sürekli olarak ülke genelinin üzerinde yabancı patent oranlarına sahip olduğu, diğer iki bölgenin daha dalgalı bir seyir izleyerek yabancı patent oranlarını ülke genelinin altında bir oranda artırdığı görülmektedir.

Araştırmanın incelediği bu veriler yabancı çokuluslu ların teknolojik faaliyetlerinin uluslarüstü düzeyde yoğunlaştığını onaylamakta ve faaliyetlerin yoğunlaştığı bölgenin aynı zamanda yerel firmalar için de en cazip bölge olmasına dikkat çekmektedir.

Yerli ve yabancı firmaların teknolojik uzmanlaşma profillerini değerlendirmek için kullanılan ATÜ endeksi ayrıca yüksek öğrenim kurumlarına devlet tarafından verilen araştırma fonları temel alınarak hesaplanan Açıklanmış Bilimsel Üstünlük (ABÜ) endeksi ile de kıyaslanmaktadır. Söz konusu fonların coğrafi bölgelere ve bilim dallarına göre dağılımını gösteren endeks, kamu tarafından desteklenen araştırma faaliyetlerinin bilimsel uzmanlaşma düzeyini bölgesel ve ulusal ölçekte karşılaştırma olanağı tanımaktadır. İki endeksin kıyaslanmasıyla ulaşılan sonuçlardan biri, özel sektör tarafından yapılan araştırmalar ile kamu araştırmaları arasında doğrudan bir ilişki olmadığı, çokuluslu ların teknolojik uzmanlaşma düzeyinin yüksek olduğu sektörlerle bağlantılı ve tamamlayıcı nitelikteki bilimsel alanlarda dolaylı bir ilişkinin varlığından söz edilebileceğidir. ABÜ endeksinin belli bir bölgede bilimsel uzmanlaşmaya işaret ettiği sektörler ile ATÜ endeksinin yüksek olduğu sektörler birebir eşleşmemekte, tamamlayıcı sektörler arasında görülmektedir. Bu durum bölgesel politikaların söz konusu bağlantıları ve olumlu dışsallıkları özendirmeyi hedeflediği anlamına gelmektedir.

Farklı bölgelerin ATÜ değerleri arasında sektörel bazda hesaplanan ilgileşim katsayıları da bölgesel ve ulusal inovasyon sistemlerinin yapısı hakkında önemli ipuçları vermektedir. Üç bölgedeki yerli ve yabancı firmaların teknolojik uzmanlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması ayırt edilebilir bölgesel uzmanlaşma izleklerine işaret etmektedir. Her bir bölgede yerli firmalar için hesaplanan değerlerin ülke geneli için hesaplanan teknolojik uzmanlaşma düzeyiyle yüksek ilgileşim göstermesi ise ulusal sistemin üç bölgenin bir bileşkesi olduğu yönünde değerlendirilmektedir.

Bölgesel hiyerarşide daha düşük seviyede yer alan bölgelerde yabancı firmaların teknolojik uzmanlaşma tercihlerinin yerli firmalar ile aynı sektörlere yöneldiği hipotezini kanıtlamak için yapılan bağlanım analizleri aşağıdaki sonuçları destekler niteliktedir:

(a) Ülke genelinde ve ana bölge olarak tanımlanan Güneydoğu'da yabancı firmaların uzmanlaşma düzeyleri yerel firmaların teknolojik avantajlarından bağımsız olarak belirlenmektedir.

(b) Batı Orta-İç ve Kuzeybatı bölgelerinde yabancı firmaların teknolojik uzmanlaşma yapısı yerli firmalarınki ile yakından ilişkilidir.

Bölgesel hiyerarşide aşağılarda yer alan bölgeler yabancı çokuluslların inovatif faaliyetlerini cezbetmede spesifik uzmanlıklarından yararlanmakta ve varlık arayan çokuluslulara cazip gelmektedirler. Yabancı çokuluslular böyle bölgelere araştırma merkezleri açarak sektöre özgü yerel üstünlüklerden yararlanmak yoluyla belirli alanlarda kendi teknolojik yetkinliklerini artırma olanağı bulacaklardır.

Ulusal sınırlar içinde bölgesel hiyerarşileri inceleyen çalışmalarına ek olarak Cantwell ve Iammarino (2001) Avrupa Birliği genelinde ulusal sınırların ötesinde bölgesel hiyerarşilerin varlığını araştırmışlardır. Analiz için 8 ana bölge seçilmiş, ABD tarafından 1969-1995 yılları arasında büyük firmalara verilen patentlerin bir ülkedeki dağılımının %50 ya da daha fazlasının tek bir bölgede toplanması seçim kriteri olarak alınmıştır. Seçilen bölgeler; Birleşik Krallık'ta Güneydoğu bölgesi

(%47), İtalya'da Lombardiya (%52), Fransa'da Ile de France (%58), Belçika'da Flanders-Brüksel (%79), Hollanda'da Kuzey bölgesi (%63), İsveç'te Stokholm-Östra Mellansverige bölgesi (%50), İsviçre'de Basel (%58) ve Almanya'da Baden-Württemberg'dir (%19). Söz konusu bölgelerden yalnızca Almanya patent dağılımında büyük bir coğrafi farklılaşma göstermesi nedeniyle sözü edilen kritere tabi tutulmamıştır.

Seçilen bölgeler için 1969-1977, 1978-1986 ve 1987-1995 yılları olarak 3 grupta 27 yıllık bir süreç için teknolojik üstünlük endeksi hazırlanarak Avrupa Birliğinde bölgesel teknolojik uzmanlaşmanın istikrarı ve değişimi incelenmiştir. Bir bölgenin belirli bir teknolojik sektördeki Açıklanan Teknolojik Üstünlük (ATÜ) endeks değeri temel alınarak bölgesel düzeyde teknolojik birikimlilik ve aşamalı teknolojik değişim önermeleri test edilmiştir. Hesaplanan endeks değerleri ayrıca bölgesel teknolojik profillerin evrim süreçlerini ayrı ayrı inceleme imkanı sunmaktadır.

Test edilen ilk önerme teknolojik yeniliğin birikimli bir süreç olduğu ve bu nedenle belirli bir izleğe yöneldiğinde o izleğe bağlı kalarak ilerlediğidir. Bu anlamda teknolojik değişimin başlangıç koşullarına sıkı sıkıya bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla belirli bir coğrafyada inovasyon etkinliğinin endüstriyel kompozisyonu geçmiş teknolojik birikimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda teknolojik avantajın yapısı itibariyle kısa dönemde istikrarlı olması ve zaman içinde ancak aşamalı olarak değişim göstermesi beklenmektedir.

Test edilen ikinci önerme teknolojik yeniliğin kademeli olarak ilerlediği ve bu sayede firmaların ilgili sektörler arasında hareket ederek ilerleme kaydedebildikleridir. Bu önerme aynı zamanda firmaların teknolojik uzmanlaşma derecesinin de zaman içinde artacağı beklentisini içermektedir. Ancak şehirleşmenin de etkisiyle bölgesel hiyerarşinin üst seviyelerinde inovasyon etkinliğinin yelpazesi diğer bölgelere göre çok daha geniş olacağından teknolojik değişim sürecinin farklı bir izleği takip etmesi mümkündür. Bu durumdan yola çıkarak test edilen son önerme inovasyonun firma ve bölge bazında birbirinden farklılık göstereceği, farklı bölgelerdeki firmaların o bölgedeki özgün unsurlarla şekilleneceği önermesidir.

Teknolojik gelişmenin belirli endüstriyel bileşenlere göre biçimlenip o yönde ilerlemesini sürdürdüğü önermesi seçilen AB bölgelerinin teknolojik profilleri arasındaki farkları açıklamakta da faydalı olmaktadır.

İnovasyonun birikimliliği önermesi bir bölgedeki firmalar için ATÜ endeksinin sektörel dağılımının zaman içerisinde durağan bir seyir izleyeceği anlamına gelmektedir. Bu aynı zamanda farklı iki dönem için hesaplanan ATÜ değerinin birbiriyle pozitif ilgileşime sahip olmasını gerektirmektedir. Ancak inovasyon faaliyetinin zaman içinde değişen doğası nedeniyle bu ilgileşimin değerinin iki zaman dilimi arasındaki fark ne kadar yüksekse o kadar düşmesi beklenmektedir.

Birikimlilik hipotezi 7 bölge için %1 anlamlılık düzeyi ile, Lombardiya için %5 anlamlılık düzeyi ile kabul edilmiştir. Her ne kadar tüm bölgelerde inovasyonun raslantısal olmayan ve zaman içinde kararlı bir uzmanlaşma süreci olduğu kabul

edilse de bağlanım etkisinin ne derece güçlü olduğu bölgelere göre farklılık göstermektedir. Bağlanım (regresyon) etkisinin zaman içindeki gücü birikimliliğe karşı aşamalı değişimin ne derece etkili olduğunu ifade etmektedir. Sonuçlar beş bölgeden Ile de France ve Stockholm-Östra Mellansverige bölgesi için bağlanım etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Söz konusu iki bölgeye ek olarak Birleşik Krallık'ın Güneydoğu bölgesi ve Basel için bağlanım etkisinin negatif olması avantajlı sektörlerin uzun dönemde güçlü konumlarını koruduğu ve birikimlilik etkisinin aşamalı değişime üstün geldiğini göstermektedir. Diğer üst düzey bölgeler için bağlanım etkisi pozitif olduğundan Baden-Württemberg, Flanders-Brüksel ve Güney Hollanda'da son 30 yıllık süreçte uzmanlaşmanın geniş bir alana yayıldığı görülmektedir.

Araştırmanın sonuçları Güneydoğu İngiltere, Basel, Ile de France ve Stockholm-Östra Melansverige bölgelerinin bölgesel uzmanlaşma profilinin zaman içinde güçlendiğini göstermektedir. Güneydoğu İngiltere'de teknolojik yoğunlaşmanın en güçlü olduğu sektörler ilaç ve tarımda kullanılan kimyasal maddeler sektörleri olup bunlar sektörel sıralamada giderek daha da yükselen bir grafik göstermişlerdir. İsviçre bölgesinde başlangıçtaki inovatif güçlerini geliştirerek avantajını sürdüren sektörler ilaç, tarımsal kimya ve ağartma-boyama süreçleri olarak öne çıkmaktadır. Bu sektörler başlangıçtaki yüksek ATÜ endeks değerlerini zamanla daha da artırarak 27 yıllık dönemde neredeyse 3 katına çıkarmışlardır. Ile de France ve Stockholm-Östra Melansverige bölgeleri teknolojik uzmanlaşmanın görüldüğü sektörlerin sayısı bakımından en güçlü yoğunlaşma etkisinin gözlendiği bölgelerdir. Ile de France bölgesinde bu yoğunlaşmanın en belirgin olduğu sektörler ağartma ve boyama, genel

endüstriyel teçhizat ve enerji santralleridir. İskandinav bölgesinde ise güçlü teknolojik uzmanlaşma konumunu pekiştiren sektörler nükleer santraller ve endüstriyel olmayan üretim sektörleridir.

Uzmanlaşma düzeyinin önemli ölçüde azaldığı bölgeler olan Baden-Württemberg, Flander-Brüksel ve Güney Hollanda örneklerinde geleneksel olarak mükemmellik merkezi konumunda olunan alanlardaki uzmanlaşma etkisi yerini sektörel çeşitlendirme etkisine bırakmıştır. Özellikle Güney Hollanda ve Baden-Württemberg 1960'ların sonunda göreli olarak dezavantajlı oldukları sektörlerde giderek güçlü bir teknolojik uzmanlaşma göstermişlerdir. Flanders- Brüksel bölgesi geleneksel olarak avantajlı olduğu kimyasal işleme sektöründe uzmanlaşma düzeyini azaltırken dinamik sektörler olan ilaç ve ağartma-boyama sektörlerinde uzmanlığını artırmıştır.

Avrupa Birliğine uyum sürecinin getirdiği güçlü ekonomik yeniden yapılanma etkileri sonucunda Avrupa'da bölgesel olarak iki farklı teknolojik gelişme süreci ortaya çıkmaktadır. Üst düzey bölgeler, özellikle kümelenmenin daha uzun bir geçmişe sahip olması durumunda, daha dar bir alanda teknolojik uzmanlaşma göstermekte, kurumsal çevrenin ve başlangıçtaki uzmanlaşma eğiliminin yarattığı "kilitlenme" etkisi ile eski ve yeni teknolojilerin yakınsaması süreci daha uzun sürmektedir.

Genel ekonomik faaliyetin AB ile bütünleşme etkisiyle coğrafi yığılma gösterdiği ve AB'nin kurumsal merkezine yakın olan üst düzey bölgelerde uzmanlaşmanın daha geniş bir yelpazeye yayılmasıyla beraber eski ve yeni teknolojiler arasında daha hızlı

bir yakınsama görülecektir. Dolayısıyla AB bünyesindeki başlıca bölgelerin yerel teknolojik uzmanlaşma profilleri birbirinden farklılık göstermekte, bu bölgelerin ancak bir kısmı yüksek teknolojik fırsatlara uyum sağlayabilmekte ve rekabet avantajına sahip olmaktadır. Teknolojik değişimin yerel niteliğini vurgulayan bu durum AB bünyesinde farklı teknolojik kutupların yükselişi ve düşüşüne de neden olabilecektir.

Cantwell ve Janne (2000) ayrıca Avrupa çokuluslularının Amerikan ve Japon muadillerine oranla çok daha yüksek olan kurumsal teknolojik uluslararasılaşma düzeylerinin nedenini Avrupa içindeki sınır ötesi faaliyetlere dayandırmanın mümkün olup olmadığını araştırmıştır. Bu çalışmada uluslararası ölçeğe yayılan ekonomik faaliyetlerin artan oranda birbirine bağlı hale gelmesi anlamında küreselleşmenin, diğer bir değişle sınır ötesi kurumsal bütünleşmenin ulusal teknolojik rekabet gücü üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Küreselleşme ve Ulusal İnovasyon Sistemi kavramları birbiriyle yakından ilişkili ve birbirinin gelişimini destekleyen olgular olarak öne çıkmaktadır. Ülkeler tarihsel olarak rekabet güçlerinin yüksek olduğu alanlara odaklanarak teknolojik uzmanlaşmalarını daraltırken, büyük şirketler de faaliyetlerini coğrafi olarak çeşitlendirirken bu teknolojik gelişme izleklerini dikkate almaktadır. Bu anlamda küreselleşme ulusal farklılaşma ve teknolojik uzmanlaşmayı artırma eğilimindedir. Öte yandan Avrupa Birliği gibi kurumların beraberinde getirdiği ekonomik bütünleşme ölçek ve alan ekonomilerinden yararlanma olanağı getirerek firmaların inovasyon faaliyetlerinde uzmanlaşma ve yığışım eğilimlerini artırmaktadır.

Herhangi bir endüstride Avrupa ile bütünleşme arttıkça uluslararası bir inovasyon ağı kurma yönündeki eğilimler de artacak, dolayısıyla Avrupa ülkeleri arasında uzmanlaşma artarken endüstrilerin de yeniden yapılandırılması söz konusu olacaktır. Avrupa ülkeleri arasındaki bütünleşmenin bir sonucu olan 'Avrupalılaşma' kavramını küreselleşme kavramıyla kıyaslanabilecek bir olgu olarak öne çıkaran bu durum ülkeler, sektörler ve firmalar bazında incelendiğinde, her iki kavramın karşıt olguları değil zaman zaman el ele giden tamamlayıcı iki süreci temsil ettiği görülmektedir. Bu bakış açısını temel alan Cantwell ve Janne'nin çalışması uluslararasılaşmanın coğrafyası ve teknolojik gelişmenin Avrupa'daki ev sahibi ve ana ülkelere göre profili hakkında bilgi vermektedir. Araştırmanın bulguları uluslararasılaşma stratejilerinin Avrupa ölçeğinde bölgeselleşme ve daha geniş ölçekte küreselleşme biçiminde birbirinden ayırt edilebildiğini göstermektedir.

15 AB ülkesinde faaliyette bulunan firmalar ile sahipliği söz konusu AB ülkelerine ait firmalara ABD tarafından 1969-1995 yılları arasında verilen patentler üzerinden yapılan araştırmada tüm ülkelerde teknolojik faaliyetlerin uluslararasılaşma düzeyinde istikrarlı bir artış görülmüştür. Bu artışın en çok öne çıktığı şirketler ise 1969 yılından itibaren Amerikan ve İsveç firmaları, 1987-1995 döneminde ise Fransız firmalarıdır. Neredeyse tüm ülkelerde yabancı teknolojik araştırma oranı artarken toplam ortalama yabancı araştırma oranının yeterince artış göstermediği de dikkat çekmektedir. Bu durum toplam kurumsal patentlemede yüksek paya sahip Japon ve Kore firmalarının teknolojik faaliyetlerinin çok azının uluslararasılaşmış olmasıyla açıklanmaktadır. Avrupa ülkeleri geneli incelendiğinde ise nispeten küçük ülkeler olan Hollanda, Belçika, İsviçre ve İsveç uluslararası teknolojik faaliyetlerin

en yüksek olduğu ülkeler olarak dikkat çekmektedir. Belçika ve Hollanda kaynaklı firmaların yarattığı patentli buluşlar her birinin yurt içindeki patentlerinden daha fazladır. Güçlü bir yurt içi teknoloji altyapısına sahip büyük ekonomiler olan Japonya ve ABD ise tam aksine teknolojik faaliyetlerini yurt dışına taşıma açısından zayıf bir eğilim sergilemişlerdir.

1969-1995 arasında Avrupa'da faaliyet gösteren tüm firmalara verilen patent verileri incelendiğinde bunlar arasında Avrupa menşeli firmaların toplam patentlere oranı %26,3'ten %32,5'e yükselmiş, Japon firmaları için ise aynı oran %2,1'den %1'e inmiştir. Amerikan firmalarının aynı dönemde yurt dışı teknolojik aktivitedeki payı %5,4'ten %8,3'e çıkmıştır. Aynı dönemde Avrupa menşeli firmaların tüm yurt dışı teknolojik faaliyetlerine ilişkin patent verilerine bakıldığında söz konusu firmaların yine Avrupa sınırları içindeki patentleri %34'ten %41'e yükselmiş, Avrupa menşeli firmaların ABD'deki teknolojik faaliyetleri için bu oran %59'dan %51'e inmiştir. Avrupa firmalarının Japonya'daki teknolojik faaliyetleri ise %2,2'den %4,7'ye çıkmıştır.

Japon firmalarının teknolojik faaliyetlerinde görülen merkezileşme eğiliminin bir nedeni olarak ülkedeki hızlı büyümenin yurt dışındaki Japon çokuluslularının büyüme oranını geride bırakması gösterilmiştir. Bir diğer neden olarak ise Japon patent sisteminin yurt içi Ar-Ge faaliyetlerini destekleyen kurumsal özelliklerine dikkat çekilmiştir. Son olarak bu merkezileşmenin Japon firmalarında Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyinin değil teknolojik yetkinliklerinin

uluslalararasılaşma düzeyinin düşük olmasının bir sonucu olabileceği ifade edilmiştir.

Avrupa menşeli firmaların yurt dışı teknolojik faaliyetlerinin sektörlere göre dağılımına bakıldığında en büyük payı %69,8 ile yiyecek-içecek ve tütün endüstrisinin aldığı görülmektedir. Kömür ve petrol ürünleri %61,1 ile ikinci sırayı alırken tekstil ve giyim için bu oran %48,6, kağıt ürünleri ve yayıncılık için 47,6'dır. Avrupa menşeli firmaların endüstrilere göre teknolojik faaliyetlerinin ülkelere dağılımı ayrıca incelenerek; hangilerinin 'Avrupalılaşma' eğilimi gösterdiği, hangilerinin ise küreselleşmeye yöneldiği sorusunu da cevaplamak mümkün olmaktadır. Yiyecek endüstrisinde Avrupa menşeli firmaların toplam araştırmalarının %72,5'i ABD'ye yoğunlaşmış, uçak endüstrisinde ise Avrupa firmalarının ABD'deki faaliyetleri incelenen dönemin başındaki %20,6 seviyesinden dönem sonunda %69,8'e yükselmiştir. Genel görünüme bakıldığında Avrupa menşeli firmaların küreselleşme eğiliminin en yüksek olduğu endüstrilerin aynı zamanda Avrupa ülkelerinin geleneksel olarak teknolojik üstünlüğünün bulunduğu kimyasallar, ilaç, gıda ürünleri ve petrol endüstrileri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yabancı firmaların Avrupa'daki teknolojik faaliyetleri yakından incelendiğinde, tarihsel olarak kültürel ve dilsel yakınlık ile şekillenen talebin getirdiği, faaliyet yeri seçimi ile yakından ilişkili olan kurumsal Ar-Ge'nin uluslararasılaşması sürecinin, yerini ev sahibi ülkelerin teknolojik kaynakları tarafından şekillenen varlıklara yönelik yatırımlara bıraktığı görülmektedir. Çokuluslu ların teknolojik faaliyetleri bakımından en cazip Avrupa ülkeleri incelenen dönemde %31 ile Almanya, %21 ile

Birleşik Krallık ve ve %15,3 ile Fransa olmuştur. Avrupa menşeli firmaların Ar-Ge faaliyetlerinin istikrarlı olarak yoğunlaştığı iki ülke ise Almanya ve Fransa'dır. İncelenen dönemde Birleşik Krallığın payı giderek azalırken İtalya için tersi geçerli olmuştur. Öte yandan Birleşik Krallık Amerikan firmalarının Avrupa'daki araştırma faaliyetleri için birinci ülke olmayı sürdürmüş ve Avrupa'daki toplam Amerikan kaynaklı araştırmaların üçte birini bünyesinde tutmaya devam etmiştir.

Cantwell, Glac ve Harding (2004) tarafından yapılan bir diğer araştırma Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşma sürecini İsviçre örneği üzerinden değerlendirmektedir. Yurt dışında faaliyet gösteren İsviçre firmaları ile İsviçre'de faaliyet gösteren yabancı firmalar temelinde yapılan analizler ile yerel teknolojik yetkinliklerin zaman içinde değişimi ile bu değişim üzerinde dışa ve içe doğru doğrudan yabancı yatırımın etkisinin irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada yenilik yaratmanın coğrafi ve sektörel profilini ortaya koyan patent verileri kullanılmış ve uluslararası ölçekte en büyük firmalara ABD tarafından verilen patentler dikkate alınmıştır.

Çokuluslu işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşması geleneksel olarak salt bir teknoloji transferi süreci ve uluslararası ticaret ve üretim ağları kurma eylemi olarak görülmüştür. Bu anlayış zamanla yerini söz konusu ağların daha fazla bütünleşmesi, coğrafi olarak dağınık olan Ar-Ge ve diğer yenilik faaliyetlerinin daha yakından koordine edilmesi anlamında küreselleşme kavramına bırakmıştır. Teknolojik gelişmenin coğrafi dağılımının ele alınması iki yönden önem kazanmaktadır. Birincisi, farklı ulusal inovasyon sistemlerinin bir araya gelmesiyle

ortaya çıkan kümelerin bir endüstride zaman içinde istikrarlı teknolojik yetkinlikler geliştirmeye ve yığışım ekonomilerinden yararlanmaya olanak tanımasıdır. Bu unsurla yakından ilişkili olan ikinci önemli etken ise araştırma faaliyetlerinin coğrafi olarak dağıtılmasıyla yeni inovasyon alanlarına ulaşma olanağı kazanan işletmelerin kurumsal teknolojik çeşitlendirme yapabilmeleridir. Üretim ve inovasyon alanlarında farklı teknoloji bileşenlerinin bir arada kullanılması ihtiyacı beraberinde çoklu teknoloji ürünleri ve firmalarını getirmiştir. Faaliyetlerin teknolojik karmaşıklık ve bağımlılık düzeyi arttıkça firmanın teknolojik faaliyetlerini genişletme eğilimi ortaya çıkmaktadır. İsviçre firmalarının Ar-Ge yapısı incelenirken bu iki unsur da büyük önem arz etmektedir. İsviçre'nin küçük bir ülke olması nedeniyle teknolojik faaliyetlerinin uluslararasılaşma ve uzmanlaşma düzeyi yüksektir. 1980 yılında en büyük 15 İsviçreli çokuluslu şirketin istihdamının %75'i yurt dışındayken bu oran en büyük 6 İsviçre firması için %83'tür (Borner 1986).

Araştırmada 1969-1995 yılları arasında ABD tarafından verilen patentler temel alınmıştır. 1982 itibariyle Fortune 500 listeleri temel alınarak seçilen dünya çapında en büyük 730 endüstriyel firmaya ek olarak Fortune 500'de yer almayan 40 en büyük firmanın patent verileri incelenmiştir.

İsviçre firmalarının yurt dışı teknolojik faaliyetleri endüstri bazında incelendiğinde çok az sayıda endüstri ve firmada yoğunlaştığı görülmektedir. Altı temel endüstriden üçünde uluslararasılaşma düzeyinin giderek gerilediği bulgusu da bu yoğunlaşmanın giderek daha da dar bir alana yöneldiğini göstermektedir. ABD tarafından İsviçre firmalarına verilen ve ülke dışındaki araştırma faaliyetleriyle ilişkilendirilebilen

patentlerin Yiyecek, Kimyasallar, İlaç, Metal, Mühendislik, Elektrik Teçhizat endüstrilerine göre dağılımına bakıldığında 1969-1995 arasında özellikle 80'lerin ortalarından itibaren uluslararasılaşmanın istikrarlı olarak arttığı görülmüştür. Özellikle İsviçre'nin geleneksel olarak güçlü olduğu endüstriler olan teçhizat, metal ve ilaç endüstrilerinde görülen bu artış uluslararasılaşmanın giderek daralan bir faaliyet alanına yoğunlaştığı bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonuçları dışa yönelik doğrudan yabancı yatırımdaki uluslararasılaşma eğiliminin yabancı firmalardan İsviçre'ye benzer bir Ar-Ge akışı eğilimiyle karşılanmadığını göstermektedir. İsviçre denizaşırı Ar-Ge faaliyetleri için giderek daha az cazip hale gelmekte ve Ar-Ge akışı giderek daha az sayıda endüstri ve teknolojik alana yoğunlaşmaktadır. Bu durumun olası bir nedeni olarak İsviçre'deki inovasyon sisteminin az sayıda çok büyük firmanın hakimiyetinde olması ve bu durumun kümelenmeden doğacak yığışım etkilerinden yararlanmayı yabancı firmalar için zorlaştırması gösterilmektedir. Güçlü yerel firmaların en iyi kaynakları kendine çekmesi ve yerel aktörlerin yerel firmaları koruyucu politikaları yabancı firmaları uzaklaştırıcı bir etki yapmaktadır. Dikkat çeken bir diğer istatistiksel veri 2000 yılı itibariyle ulusal Ar-Ge harcamalarının %74'ü özel sektör tarafından yapılırken kamu sektörünün payının %1 oranında kalmasıdır (İsviçre Federal İstatistik Ofisi Ar-Ge Verileri, 2004). Diğer ülkelerle kıyaslandığında kamu sektörünün payının en düşük olduğu ülke olmanın yanı sıra, diğer ileri gelen OECD ülkelerinde bu alandaki harcamalarda görülen artışın tersine kamu harcaması 1990'dan beri durgun bir seyir izlemiştir. Özellikle üniversite-endüstri ilişkilerinin giderek önem kazandığı bir dönemde teknolojik araştırmalara kamu desteğinin azlığını İsviçre'nin yabancı Ar-

Ge yatırımlarını kendine çekme yeteneğini azaltan bir unsur olarak görmek mümkündür.

2.4.2. YÖNETİŞİM

Çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşmasında üst yönetimin uluslararası deneyim ve yaklaşımlarının etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma, kuramsal ve yöntemsel benzerliklerinin yanı sıra küreselleşme düzeyinin liderlik boyutuna ışık tutmaları açısından dikkat çekmektedir.

Yönetişim işlevinin uluslararası boyutunu inceleyen araştırmaların en bilinenlerinden biri Sambharya'nın (1996) çalışmasıdır. Sambharya, Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen üst kademe kuramından yola çıkarak Amerikan çokuluslu şirketlerinin üst düzey yönetim ekiplerinin uluslararası deneyimlerinin uluslararası çeşitlendirme stratejilerine etkisini incelemiştir. Uluslararası çeşitlendirme kararının firmaların çokuluslu/ulusaşırı niteliğini ortaya koyacağı belirtilmektedir. Statejik seçim paradigmasından hareketle (Child 1972), yöneticilerin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin çevre koşulları ve endüstriye özgü etkilerden daha güçlü olduğunu varsayan üst kademe kuramı, yöneticilerin demografik özelliklerinin sahip oldukları inanç ve değerler hakkında bilgi vereceğini savunmaktadır. Örgütsel sonuçları etkileyen demografik özelliklerden biri yöneticilerin kariyer deneyimleridir. Yöneticilere ilişkin yaş, kıdem, eğitim, geçmişte alınan görevler gibi verilerin örgütsel çıktıya etkisi yaygın olarak incelenmekle beraber, uluslararası odaklılığı yansıtan demografik verilerin genel olarak ihmal edildiği belirtilmektedir.

Üst yönetim ekibinin uluslararası odaklılığı uluslararası deneyim verileri aracılığıyla ortaya konmaktadır. Üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyimleri üç örgütsel özelliğe ışık tutmaktadır. Bunlardan birincisi söz konusu deneyimlerin belirsizliği azaltma aracı olarak üstlendikleri roldür. İkincisi bu deneyimlerin farklı kültürlere ilişkin bilgi birikimini kapsamasıdır. Üçüncüsü ise üst yönetim ekibinin uluslararasılaşması kararının, firmaların küresel ekonomi ve piyasaların yarattığı baskı karşısındaki tepkilerini yansıtmasıdır. Bu üç süreç örgütsel öğrenmeye katkıda bulunarak küresel bir yaklaşımın oluşturulmasını sağlayacak birikim ve uzmanlık düzeyine erişilmesine yardımcı olmaktadır. Uluslararası deneyim birikimi, firmadaki hakim zihniyete yansıyarak uluslararası çeşitlendirme kararı ile sonuçlanacaktır.

Perlmutter'in (1969) firmaların ulusaşırı niteliklerinin temel yaklaşımlarından kaynaklandığı savı ile Bartlett ve Ghoshal'ın (1989) ulusaşırı bir firma olabilmek için gerekli stratejik yetkinliklerin üst düzey yöneticilerin yaklaşımları ile desteklenmesi gerektiği önermeleri vurgulanarak yöneticilerin küresel yaklaşımlarının uluslararası görevlerde bulunmalarıyla ilişkisi yazından örneklerle ortaya konmaktadır. Satışlarının en az %10'u yabancı operasyonlarından kaynaklanan ve en az 6 ülkede faaliyet gösteren 54 ABD merkezli imalat firması üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1a: Üst yönetim ekibinin ortalama yıl olarak uluslararası deneyimi çokuluslu şirketin uluslararası çeşitlendirme kararıyla pozitif ilişkili olacaktır.

H1b: Üst yönetim ekibindeki uluslararası deneyimli yönetici oranının yüksekliği çokuluslu şirketin uluslararası çeşitlendirme kararıyla pozitif ilişkili olacaktır.

H1c: Üst yönetim ekibinin uluslararası deneyimlerindeki çeşitlilik çokuluslu şirketin uluslararası çeşitlendirme kararıyla pozitif ilişkili olacaktır.

Uluslararası çeşitlendirme stratejisi yurt dışı satışların toplam satışlara oranı ve yurt dışı varlıkların toplam varlıklara oranı değerleri ile ölçülmüştür. Hipotez 1a ve 1c kabul edilmiş, Hipotez 1b ise ancak kısmi olarak desteklenmiştir. Araştırma sonucunda üst yönetim ekibinin uluslararası deneyim düzeyinin firmaların uluslararası çeşitlendirme stratejilerine yansıdığı ortaya konmuştur.

Reuber ve Fisher (1997) uluslararası deneyimli liderlerin varlığının firma uluslararasılaşma düzeyinin artmasını iki biçimde etkileyeceğini öngörmüştür. Birincisi uluslararası deneyim sahibi üst düzey yöneticilerin yabancı stratejik ortaklıklar oluşturmaya daha yatkın olmalarıdır. Söz konusu ortaklıların artması ile firmanın uluslararasılaşma düzeyinin de artacağı öngörülmektedir. İkinci etki uluslararası deneyimli yöneticilerin firmanın kuruluşundan kısa bir süre sonra yabancı piyasalarda satış faaliyetlerine başlamasına yol açmalarıdır. Erken uluslararasılaşma sonucunda firmanın iç piyasaları terk etmesini zorlaştıracak uygulamalar benimsemesinin önüne geçilmiş olacağı kabul edilmektedir. İç piyasalarda uzun süre faaliyet gösteren firmaların yurt dışına açılmada daha başarısız olacakları düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H1a: Kanada yazılım firmalarının üst yönetim ekibinin uluslararası deneyimi firmanın yabancı stratejik ortaklıklar kurma eğilimi ile ilişkilidir.

H1b: Kanada yazılım firmalarının yabancı stratejik ortaklıklar kurma eğilimi, üst yönetim ekibinin uluslararası deneyimi ve firmanın uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide ara değişkendir.

H2a: Kanada yazılım firmalarının üst yönetim ekibinin uluslararası deneyimi kuruluş ve dış piyasalara satış arasındaki gecikme ile negatif ilişkilidir.

H2b: Kanada yazılım firmalarında kuruluş ve dış piyasalara satış arasındaki gecikme, üst yönetim ekibinin uluslararası deneyimi ve firmanın uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide ara değişkendir.

Kanada Endüstri Bilim ve Teknoloji istatistiklerinde yer alan 49 firma üzerinde yapılan araştırmanın bulguları, uluslararası deneyime sahip üst yönetim ekibinin firmaların daha fazla sayıda yabancı stratejik ortaklıklar kurmasına ve dış piyasalara açılmada daha az gecikmesine yol açacağı varsayımlarını desteklemektedir.

Sanders ve Carpenter'ın (1998) çalışması, Sullivan (1994) tarafından geliştirilen uluslararasılaşma düzeyi ölçütünü[7] kullanarak kurumsal yönetişim ile uluslararasılaşma arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

[7] Bu ölçüt bir sonraki bölümde daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

H1: firmaların uluslararasılaşma düzeyinin uzun dönemli CEO ödül sistemleriyle pozitif olarak ilişkilidir.

H2: firmaların uluslararasılaşma düzeyinin CEO ödüllendirme sisteminin bütünüyle pozitif olarak ilişkilidir.

H3: firmaların uluslararasılaşma düzeyinin üst düzey yöneticilerin sayısı ile pozitif olarak ilişkilidir.

H4a: bir yöneticinin hem CEO hem de yönetim kurulu üyesi olarak ikili bir pozisyona sahip olması firma uluslararasılaşma düzeyiyle negatif ilişkilidir.

H4b: yöneticilerin ikili pozisyonlara sahip olmasının firmanın uluslararasılaşması ile etkileşimi CEO ödüllendirme sistemleriyle pozitif ilişkilidir.

H5: firmanın yönetim kurulunun büyüklüğü ile uluslararasılaşma düzeyi pozitif ilişkilidir.

H6a: firmanın yönetim kurulunda yer alan firma dışı üyelerin sayısı firmanın uluslararasılaşma düzeyiyle negatif ilişkidir.

H6b: firmanın yönetim kurulu büyüklüğünün uluslararasılaşma düzeyi ile etkileşimi yönetim kurulundaki firma dışı üyelerin sayısıyla negatif ilişkilidir.

H6c: CEO'ların uzun dönemli ödüllendirme sistemleriyle firmaların uluslararasılaşma düzeyi arasındaki etkileşim yönetim kurulu büyüklüğü ile negatif ilişkilidir.

Bu hipotezler aracılığıyla, vekalet kuramının temelinde yer alan enformasyon ekonomisi ve dolayısıyla vekalet kuramının tamamlayıcısı olarak bilgi işleme yaklaşımı dikkate alınarak firmaların uluslararasılaşma düzeyi ile yönetişim altyapısının özellikleri arasında önemli bir ilişki olduğu öngörülmüştür. Somut yönetişim uygulamaları olarak CEO ödüllendirme sistemleri ve yönetim kurulu ile üst düzey yönetimin kompozisyonu dikkate alınmıştır. Bu çerçeve dahilinde firmaların uluslararasılaşma düzeyi arttıkça daha yüksek maaşlı CEO'ların işe alınacağı ve ödüllendirme sisteminde uzun dönemliliğin tercih edileceği öngörülmektedir. Bir diğer öngörü ise uluslararasılaşma düzeyi arttıkça üst düzey yönetim ekiplerinin büyüklüğünün artacağı ve yöneticiler arasında -ikili pozisyona sahip üyelerin azalacağı biçimindedir. Öte yandan uluslararasılaşma düzeyi arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü ve kurul üyelerinden firma içinden olanların artacağı öngörülmektedir.

1992 tarihli S&P 500 endeksi temel alınarak 258 firmanın analiz edildiği araştırmada Compustat'tan sağlanan yönetici ödüllendirme sistemi verileri dikkate alınmıştır. Üst düzey yönetim ekibi ve yönetim kurulu büyüklükleri S&P yönetici kayıtlarından alınmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden yönetici ödül sistemleri, firmalarının raporlanması zorunlu olan en yüksek ücretli 5 yöneticisinin ücretleri hesaplanarak belirlenmiştir. Uzun dönem ücret karması, toplam ücretlerin uzun dönemli ödeme araçlarına bağlı olan kısmının hesaplanmasıyla elde edilmiştir. Uzun dönemli ödeme araçları olarak hisse senedi opsiyonu, sınırlı hisse senedi ve uzun dönemli teşvik planları dikkate alınmıştır. Hisse senedi değerleri hesaplanırken firmalara Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) tarafından kullanma imkanı tanınan Black-Scholes ve SEC'in bugünkü değer formülü arasından bugünkü değer formülü seçilmiştir. Bu tercihin nedeni tüm şirketler için aynı hisse senedi değerinin hesaplanabilmesi ve firmaların büyük çoğunluğu değerlemede SEC formülünü tercih etmiş olmasıdır. SEC değerleme yönteminde hisse senetlerinin potansiyel değeri opsiyon kullanım fiyatının hisse senedinin 10 yıl sonraki beklenen değerinden çıkarılarak elde edilen değer %5 oranında bugünkü değere indirgenmektedir. Gelecekteki beklenen hisse senedi değeri ise hisse senedi başına mevcut fiyatın yıllık %5 büyüme oranıyla 10 yıl için hesaplanmasıyla elde edilmektedir.

CEO ücret seviyesi 1992 yılında ödenen tüm ücretlerin toplamının logaritması alınarak hesaplanmıştır. CEO'ların ikili pozisyona sahip olup olmadığı denkleme kukla değişken olarak dahil edilmiştir (1= evet). Üst düzey yönetim ekibi olarak bir firmanın tüm yöneticileri değerlendirmeye alınmıştır. Ancak bu yöneticilerin tümünün stratejik yönetim uygulamalarına katılmasının mümkün olmadığı düşünülerek üst yönetimin en tepedeki 2 kademesindeki yöneticiler dikkate alınmıştır. En üst kademe yöneticiler CEO, COO, CFO, yönetim kurulu başkanı ve

yardımcısı ve firmanın kurumsal başkanıdır. En üst 2. kademedeki yöneticiler olarak ise en yüksek ikinci pozisyonlara sahip olan başkan yardımcıları kast edilmektedir.

Yönetim kurulu büyüklüğü değişkeni yönetim kurulu üyelerinin sayısını, yönetim kurulu yapısı değişkeni ise firma dışı yönetim kurulu üyelerinin oranını ifade etmektedir. Firma dışı yönetim kurulu üyeleri firmada başka bir göreve sahip olmayan üyeler anlamında kullanılmaktadır. Yönetim kurulu yapısı aynı zamanda tüm modellerde kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

Bağımsız değişken olarak alınan uluslararasılaşma düzeyi Sullivan'ın (1994) bütünleşik ölçeğinin bir türevi kullanılarak hesaplanmıştır. Sanders ve Carpenter tarafından kullanılan ölçek uluslararasılaşmanın üç önemli boyutunu bir araya getirmektedir. İlk boyut olan yurt dışı satışların toplam satışlara oranı firmanın yurt dışı piyasalara olan satışlara ne derece bağımlı olduğunu göstermektedir. İkinci boyut olan yurt dışı üretim firmanın sahip olduğu yabancı hisse senetlerine olan bağımlılığını ölçmekte ve yabancı varlıkların toplam varlıklara oranı olarak hesaplanmaktadır. Üçüncü boyut olan coğrafi dağılım, firmanın şubelerinin bulunduğu ülke sayısı ile ölçülen kültürel ve kurumsal çeşitliliği ifade etmektedir. Bu ölçü örneklemdeki bir firmaya ait en fazla şube sayısının bir yüzdesi olarak gösterilmiştir.

Kontrol değişkeni olan firma büyüklüğü değişkeni firma satışlarının logaritması alınarak hesaplanmıştır. Bir diğer kontrol değişkeni firma performansı Varlıkların Getirisi (ROA) değeri ile ifade edilmişir. Bağımlı değişkenleri etkilemesi olası bir

diğer unsur olan CEO hisse senedi sahipliği de kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiş ve CEO tarafından elde bulundurulan ya da kontrol edilen bedelsiz hisse senetlerinin değeri olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin kıdemi ödül sistemini etkileyen bir unsur olarak kontrol değişkenleri arasında yerini almış ve yöneticinin mevcut pozisyonunda geçirdiği yıl sayısı ile ölçülmüştür. Blok halinde hisse senedi sahipliği de yönetişim uygulamalarını etkileyebilecek bir diğer unsur olarak dikkate alınmıştır. Hisse senetlerinin %5'inden fazlasına sahip olan hissedarlar bu tanıma uygun kabul edilmiş ve bu tür hissedarların sahip oldukları hisse senetlerinin yüzdeleri toplam değer olarak hesaplamalara dahil edilmiştir.

Üst düzey yönetim ekibinin büyüklüğü kontrol değişkeninin yönetimdeki hiyerarşik yapının ölçülmesine de katkıda bulunacağı öngörülmüştür. Kontrol değişkeninin seçiminde, daha büyük bir yönetici ekibin daha yüksek ücretler anlamına geleceği ve dolayısıyla ekip büyüklüğü değişkeninin yüksek değer alması durumunda ücretlerin yöneticilerin pazarlık gücünü ölçmeyeceği varsayımından yola çıkılmaktadır. CEO ücretlerini etkileyen bir diğer yönetişim unsuru olarak yönetim kurulu yapısı da kontrol değişkeni olarak dikkate alınmıştır. Yönetim kurulu yapısını ölçmek üzere firmada yönetici olarak görev almayan yönetim kurulu üyelerinin yüzdesi modele dahil edilmiştir.

Örneklemi oluşturan firmaların faaliyet alanlarının geniş bir yelpazede çeşitlilik göstermesi nedeniyle modele endüstri etkisini dikkate alan bir kontrol değişkeni eklenmesi uygun görülmüştür. İçinde faaliyet gösterdiği sektörün gerektirdiği teknoloji ve araştırma düzeyine bağlı olarak firmaların faaliyetlerinin karmaşıklık

düzeyleri değişkenlik göstermektedir. Ar-Ge araştırmalarının toplam satışlara oranı ile ölçülen Ar-Ge yoğunluğu, firmaların araştırma-yoğun bir sektörde faaliyet gösterip göstermediğini belirlemektedir. Ancak Compustat verilerine göre Ar-Ge faaliyetleri ihmal edilebilir düzeyde olan firmalar için Ar-Ge yoğunluğunun sıfır olarak hesaplanması modelde çoklu doğrusal bağıntı sorunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumu gidermek amacıyla, Ar-Ge faaliyetleri federal raporlamanın zorunlu görülmediği bir düzeyde yer alan firmaların Ar-Ge yoğunluğu sıfır olarak hesaplanmış ve araştırma-yoğun olmayan bir sektörde faaliyet gösterdikleri kabul edilerek kukla değişkene sıfır değeri atanmıştır. Federal raporlamanın söz konusu olduğu durumlarda ise firmanın araştırma yoğun bir sektörde yer aldığı kabul edilmiş ve kukla değişken 1 değeri almıştır.

Araştırmanın sonuçları kontrol değişkenleri olan firma büyüklüğü, firma performansı ve Ar-Ge yoğunluğunun CEO ücret karması ile pozitif ilişkili olduğunu desteklemektedir. Öte yandan CEO tarafından hisse senedi sahipliği ile ücret karması arasında negatif ilişki söz konusudur. Firmanın uluslararasılaşma düzeyinin artmasıyla vekalet denetim sorunlarının da artacağı ve uzun dönemli ödeme araçlarının tercih edileceği öngörüsü, uluslararasılaşma düzeyi ile uzun dönemli ödeme araçlarının ücret karmasındaki payı arasında ortaya çıkan pozitif ilişki ile desteklenmektedir. Bulgular sonucunda Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre firma büyüklüğü, çeşitlendirme düzeyi, varlıkların getirisi, CEO kıdemi, üst düzey yönetim ekibinin büyüklüğü ve pozisyon ikiliği kontrollerinin katsayıları pozitif ve anlamlıdır. Uluslararasılaşma düzeyi ve CEO

ücret düzeyi arasında pozitif ilişki bulunmakla beraber sonucun anlamlılık düzeyi sınırda bir değer aldığı için modelde açıklanan varyansın artmasına anlamlı bir katkıda bulunmamaktadır.

Uluslararasılaşma düzeyi ve üst düzey yönetimin büyüklüğü arasındaki pozitif ilişki Hipotez 3'ü destekler niteliktedir. Uluslararasılaşma düzeyi ile pozisyon ikiliği ölçütü arasında negatif ilişki öngören Hipotez 4a da araştırma sonuçlarıyla desteklenmiş ancak CEO ödüllendirme sisteminin bu etkileşimle pozitif ilişkili olduğu öngörüsü araştırma bulgularıyla çelişmiştir. Etkileşimin daha iyi anlaşılabilmesi için uluslararasılaşma düzeyinin en düşük ve en yüksek değerlerinde pozisyon ikiliği değerinin eğimi (slope) incelenerek düşük uluslararasılaşmada bu eğimin pozitif, yüksek uluslararasılaşmada negatif olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak uluslararasılaşmanın en yüksek ve en düşük düzeyleri ikili pozisyona sahip CEO'ların ücretleri ve ikili pozisyona sahip olmayan CEO'ların ücretleri için analiz edilmiştir. Söz konusu analizin sonuçları uluslararasılaşma düzeyi yükseldikçe ikili pozisyona sahip olmayan yöneticilerin ücretlerinin de diğer gruba göre daha fazla yükseldiği yönündedir.

Uluslararasılaşma düzeyi ile yönetim kurulu büyüklüğü arasındaki ilişki Hipotez 5'i destekler nitelikte pozitif olarak bulunmuştur. Yönetim kurulu yapısı ile uluslararasılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından Hipotez 6a reddedilmiş, ancak yönetim kurulu büyüklüğü ve uzun dönemli CEO uzun dönemli ücret karması ile etkileşiminin sonuçları dikkate alındığında uluslararasılaşma ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Hipotez 6b ve 6c'yi destekleyecek biçimde,

yönetim kurulu büyüklüğü ve CEO uzun dönemli ücret karmasının uluslararasılaşma düzeyi ile etkileşiminin uluslararasılaşma düzeyi ile negatif ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

Uluslararasılaşma süreci örgütsel karmaşıklığı artırarak yöneticilerin bilgi işleme ihtiyaçlarını genişletirken üst düzey yönetimin yönetim kurulu tarafından denetlenmesinde de güçlükler yaratmaktadır. Dolayısıyla uluslararasılaşma düzeyinin firmaların kurumsal yönetişim düzenlemeleri seçimlerini önemli ölçüde etkilemesi beklenmektedir.

Araştırmanın sonuçları firmaların satışları, varlıkları ve personelinin coğrafi dağılımındaki değişme nedeniyle artan denetleme problemleri sonucunda yönetici ödül sistemlerinin iki önemli etkiye maruz aldığını göstermektedir. Bu etkilerin birincisi uzun dönemli ödeme araçlarının tercih edilmesidir. İkinci etki ise uluslararasılaşma düzeyi ile beraber üst düzey yöneticilerin ücretlerinde meydana gelen artıştır. Ayrıca sonuçlar bu artışın firmada ikili bir pozisyona sahip olmayan yöneticiler için diğerlerine göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Uluslararasılaşmanın etkilediği diğer iki önemli unsur üst düzey yönetim ekibinin kompozisyonu ve yönetim kurulunun yapısıdır. Elde edilen sonuçlar uluslararasılaşma düzeyi ile beraber üst düzey yönetim ekibi büyüklüğünün de arttığını göstermektedir. Bilgi işleme talebindeki artış daha büyük bir ekiple çalışma gereğini doğurmaktadır. Bilgi işleme ihtiyacının diğer bir etkisi yönetim kurulu üyesi ve yönetici pozisyonlarının ayrılması (pozisyon ikiliğinin ortadan kaldırılması)

olarak kendini göstermektedir. Böyle bir ayrım firmaların bilgi işleme sürecinde daha verimli olabilmelerini sağlamaktadır. Uluslararasılaşma düzeyinin artışı aynı zaman yönetim kurulu büyüklüğü ve kompozisyonunu da etkilemektedir. Uluslararasılaşma düzeyi arttıkça yönetim kurulu büyüklüğünün artmasına ek olarak yönetim kurulunda bulunan firma dışı üyelerin sayısı da artmaktadır. Bu ikinci sonuç araştırmanın öngördüğünün aksi yönde bir etki olmasına karşın, firmanın örgütsel karmaşıklığın artışına denetim gücünü artırarak cevap verdiği anlamına gelmektedir.

Uzun dönemli ödüllendirme sistemlerinin oranı yükseldiğinde yönetim kurulunda yer alan firma dışı üyelerin sayısının azaldığı, dolayısıyla uzun dönemli ücretlendirmenin güçlü bir dış değerlendirmenin yerini aldığı bulgusu da araştırmanın şaşırtıcı sonuçları arasında yer almaktadır. Bir diğer öngörülmeyen sonuç pozisyon ikiliği ve uluslararasılaşma arasındaki etkileşimin CEO ücret düzeyi üzerinde olumsuz etkide bulunmasıdır. Artan uluslararasılaşma düzeyiyle beraber ikili pozisyona sahip olmayan CEO'ların daha yüksek ücretlendirilmesi anlamına gelen bu durum, pozisyon ikiliğinin uluslararasılaşmayla beraber gelen yüksek ücret artışları üzerinde sınırlayıcı etkisi olduğunu göstermektedir.

Üst kademe kuramı temelinde üst yönetim ekibi ve uluslararası çeşitlendirme kararını inceleyen bir başka çalışma Tihanyi, Ellstrand, Daily vd. (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren 126 firmanın değerlendirildiği araştırmada; düşük yaş ortalaması, yüksek ortalama kıdem, yüksek üst düzey eğitim, yüksek uluslararası deneyim ve yüksek kıdem çeşitliliği ile uluslararası çeşitlendirme kararı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Uluslararası çeşitlendirme kararını değerlendirmek için bütünleşik bir ölçüt geliştiren araştırmacılar, yurt dışı satışların toplam satışlara oranı ve işletmenin faaliyet alanı değişkenlerini faktör analizi ile bir araya getirmişlerdir. Firma büyüklüğü, yönetim ekibi büyüklüğü ve geçmiş performans (Yatırım Karlılık Oranı) kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

Peyrefitte, Fadil ve Thomas (2002) Fortune 500 listesinde yer alan 87 ABD firması üzerinde yaptıkları araştırmada, yönetsel liderlik özelliklerinin deneyim yoluyla kazanıldığı varsayımından hareketle, üst düzey yöneticilerin deneyimlerinin firmaların uluslararasılaşma seviyesini önemli ölçüde etkileyeceği önermesini test etmişlerdir. Üst düzey yönetici gruplarının yetkinlikleri ve geçmiş iş deneyimlerinin, örgütlerin uluslararası strateji oluşturma ve uygulama yetisi üzerinde belirleyici olduğunu savunan Peyrefitte vd. aşağıdaki varsayımlarda bulunmuştur:

- Üst yönetimin ortalama uluslararası deneyimi firmanın uluslararasılaşma seviyesiyle pozitif ilişkili olacaktır.
- Üst yönetimin örgütteki ortalama kıdemi uluslararasılaşma düzeyiyle pozitif ilişkili olacaktır.
- Üst yönetimin iş deneyimlerindeki çeşitlilik uluslararasılaşma düzeyiyle pozitif ilişkili olacaktır.

Üst düzey yöneticilerin iş deneyimi çeşitliliği Michel ve Hambrick (1992) tarafından geliştirilen işlevsel sınıflandırma şeması ve Blau (1977) heterojenlik endeksi kullanılarak ölçülmüştür. Kontrol değişkenleri olarak endüstrilere göre yönetsel

takdir yetkisi, firma büyüklüğü, Ar-Ge yoğunluğu ve üst yönetim ekibi büyüklüğü değerlendirilmiştir. Ortalama uluslararası deneyim ve örgütteki kıdemin uluslararasılaşma düzeyiyle pozitif ilişkisi desteklenirken, iş deneyimi çeşitliliği ve uluslararasılaşma arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır.

Üst kademe kuramından yola çıkarak üst yönetim ekibinin hakim düşünce biçimlerinin uluslararasılaşmaya yansımasını değerlendiren Thomas (2005), stratejik yönetim ve uluslararası işletme alanlarını bir araya getirmeyi amaçlamıştır. Thomas, üst yönetimin hakim zihniyetinin uluslararası çeşitlendirme stratejisi ile performans arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini öngörmektedir. Üst yönetim ekibinin hakim düşünce biçimleri; yöneticilerin zihniyeti, dünya görüşü veya karar alma ve hedefe ulaşmada kullanılan araçlarla ilgili kavramsal yaklaşımı olarak tanımlanmakta ve ortak bir bilişsel harita ya da şemalar bütünü olarak hakim yönetici sınıfı/baskın koalisyon (Cyert ve March 1963) tarafından paylaşılmaktadır. Hakim uluslararası zihniyet, firmanın uluslararası faaliyetlerini nasıl belirlediği ve yönettiği sorusunu cevaplamaktadır.

Uluslararası çeşitlendirme ile hakim uluslararası zihniyet arasındaki ilişkinin temelinde; firmaların çeşitlendirilmiş iş kollarında faaliyet gösterirken kültür, dil, siyasi rejim, piyasa örgütlenişi, ekonomik gelişmişlik düzeyi gibi çeşitli boyutları içeren bir hakim zihniyet geliştirmeleri ve söz konusu boyutlar bakımından farklılaşan piyasalarda faaliyet göstermek için farklı bir hakim zihniyet benimsemeleri gerekliliği yer almaktadır. Hakim zihniyetle ilişkili bir diğer unsur ise firmaların yabancı piyasalara giriş yöntemidir. Firmalar yabancı piyasalarda; ihracat,

lisans anlaşmaları, yönetim sözleşmeleri, müşterek girişimler, stratejik ortaklıklar veya şubeler yoluyla faaliyet gösterebilirler. Firmalar bu faaliyet türlerinin her birini farklı bir hakim zihniyet ile yönetebilecekleri gibi farklı faaliyet türlerini tek bir hakim zihniyet ile de yürütebilirler. Firmaların farklı iş kolları ve piyasalarda, farklı yöntemlerle yürüttükleri faaliyetlerini tek bir hakim zihniyet ile örgütlemelerinin firma performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olacağı varsayılmaktadır. Hakim zihniyetin çeşitlendirilebilmesi ise, farklı deneyimlere sahip yöneticilerden oluşan bir üst yönetim ekibinin kurulmasıyla mümkün olabilecektir. Söz konusu varsayımlardan hareketle aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

- Üst yönetim ekibindeki çeşitlilik, hakim uluslararası zihniyeti biçimlendiren unsurlar olan enformasyon ve bakış açılarının nitelik ve niceliğinde artışa neden olacaktır.
- Üst yönetim ekibinin çeşitliliğini artırmak, söz konusu ekibin hakim uluslararası zihniyetinin daha etkili olmasını sağlayacaktır.
- Üst yönetim ekibinin çeşitliliğini artırmak ve hakim uluslararası zihniyeti daha etkili hale getirmek firma performansını artıracaktır.

Kedia ve Bilgili (2014) üst yönetim ekibinin nitelikleri ile doğrudan yabancı yatırımın ülke seçimi ve yabancı piyasalara giriş yöntemleri arasındaki ilişkiyi kuramsallaştırmayı amaçladıkları çalışmalarında bir kez daha üst kademe kuramı ve üst yönetim özelliklerinin uluslararası bağlamda stratejik yönetim kararlarına etkisi üzerinde durmaktadır. Araştırmacılar, kurumsal mesafe temelinde yatırım yapılacak ülke seçimi ve uluslararası piyasalara giriş yöntemi olarak yeşil alan yatırımı ya da

mevcut yerel girişimleri devralma kararı ile üst yönetim ekibinin ortalama yaşı, örgüt ve ekip içi kıdem, uluslararası deneyim ve ekibin çeşitliliği özelliklerinin ilişkisini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Kurumsal mesafenin düşük ya da yüksek olduğu ülkelere doğrudan yabancı yatırım kararı ile üst yönetimin nitelikleri ilişkilendirilerek doğrudan yabancı yatırıma ilişkin yazına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Çokulusluların yatırım yapacakları ev sahibi ülke ile ana ülkelerinin; yasal, bilişsel ve düzgüsel olarak ne ölçüde farklı olacağının üst düzey yöneticilerin yaşı, kıdemi, uluslararası deneyimi ve çeşitliliği tarafından belirleneceği öngörülmektedir. Benzer şekilde ülkelerin doğrudan yabancı yatırımda yeşil alan ve var olan tesisleri satın alma tercihlerinin üst yönetimin söz konusu nitelikleri tarafından belirleneceği ifade edilmektedir. Bu varsayımlar doğrultusunda araştırmanın önermeleri aşağıdaki gibidir:

- Ortalama yaşı yüksek olan üst yönetim ekiplerinin kurumsal mesafenin yüksek olduğu ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapma eğilimi düşük olacaktır.
- Ortalama yaşı yüksek olan üst yönetim ekiplerinin yeşil alan yatırımı yapma eğilimi yüksek olacaktır.
- Örgütsel kıdemi daha fazla olan üst yönetim ekiplerinin kurumsal mesafenin yüksek olduğu ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapma eğilimi düşük olacaktır.
- Örgütsel kıdemi daha fazla olan üst yönetim ekiplerinin yeşil alan yatırımı yapma eğilimi yüksek olacaktır.
- Ekip içi kıdemi daha az olan üst yönetim ekiplerinin kurumsal mesafenin yüksek olduğu ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapma eğilimi yüksek olacaktır.

- Ekip içi kıdemi daha az olan üst yönetim ekiplerinin mevcut tesisleri devralmalayı tercih etme eğilimi yüksek olacaktır.
- Uluslararası deneyimi daha fazla olan üst yönetim ekiplerinin kurumsal mesafenin yüksek olduğu ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapma eğilimi yüksek olacaktır.
- Uluslararası deneyimi daha fazla olan üst yönetim ekiplerinin mevcut tesisleri devralmalayı tercih etme eğilimi yüksek olacaktır.
- Yaş, kıdem ve uluslararası deneyim bakımından çeşitlilik gösteren üst yönetim ekiplerinin kurumsal mesafenin yüksek olduğu ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapma eğilimi yüksek olacaktır.
- Yaş, kıdem ve uluslararası deneyim bakımından çeşitlilik gösteren üst yönetim ekiplerinin mevcut tesisleri devralmalayı tercih etme eğilimi yüksek olacaktır.

Oxelheim, Gregoric, Randoy vd. (2013) tarafından Kuzey ülkeleri üzerinde yapılan bir diğer araştırma, yönetim kurulu üyelerinin uluslararası niteliği üzerinden firmaların ticari ve finansal uluslararasılaşma düzeylerini ayrıştırmayı amaçlamaktadır. Yönetim kurulunun uluslararasılaşması kavramı da firmaların uluslararası yöneticiler işe alma ya da uluslararası deneyimi olan yerli yöneticiler ile çalışma kararı olarak ayrıştırılmaktadır. 2001–2008 yılları arasında finans dışı firmalar üzerinde yapılan araştırmada; Danimarka, Norveç, İsveç ve Finlandiya'da bulunan 347 firma incelenerek aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Firmanın finansal uluslararasılaşma düzeyi ile yönetim kurulu uluslararasılaşması arasında pozitif ilgileşim vardır.

H2: Firmanın ticari uluslararasılaşma düzeyi ile yönetim kurulu uluslararasılaşması arasında pozitif ilgileşim vardır.

H3a: Yönetim Kurulu üyelerinin yaş ve kıdemi ile yönetim kurulu uluslararasılaşması arasında negatif ilgileşim vardır.

H3b: Çalışanlar tarafından seçilen yönetim kurulu üyelerinin bulunması ile yönetim kurulu uluslararasılaşması arasında negatif ilgileşim vardır.

H4: Uluslararası deneyimi olan yerel yöneticilerin varlığı ile yönetim kurulu uluslararasılaşması arasında negatif ilgileşim vardır.

H5: Firma büyüklüğü ve performansı ile yönetim kurulu uluslararasılaşması arasında pozitif ilgileşim vardır.

Araştırmanın 1 ve 2 numaralı hipotezleri desteklenmiş ancak 3a hipotezi için yeterli bulgu elde edilememiştir. Bulgular 3b hipotezini desteklerken 4 numaralı hipotez reddedilmiştir. Ek analizlerin de yapılması sonucu 1, 3a ve 5 numaralı hipotezlerin nedensellik ilişkisi içerdiği ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda; yurt dışı satışları daha yüksek, hisseleri yabancı borsalarda alınıp satılan ve yabancı sahiplik yüzdesinin daha fazla olduğu firmalarda uluslararası yönetim kurulu üyelerinin

oranının da daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna ek olarak daha büyük ve daha fazla büyüme potansiyeli olan firmalarda daha çok sayıda uluslararası yönetici bulunduğu ifade edilmektedir.

2.4.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kurumsal kuramın İKY uygulamalarına uyarlanması 90'ların başında ortaya çıkmıştır (Wright ve McMahon 1992). Kostova ülke kurumsal profilleri (1997) ve örgütsel uygulamaların ulusaşırı transferi (1999) üzerine çalışmalarında konuyu ülkelerin düzgüsel, bilişsel ve yasal çevre koşulları ile ilişkilendirmiştir.

İKY uygulamaları üzerinde ana ülke etkilerini incelemenin küreselleşme olgusuna ışık tutacağına inanan Ferner (1997), çokuluslu̇ların milliyetinden doğan farkları ikna edici bir analitik çerçevede sunacak çalışmaların eksikliğine dikkat çekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının uluslararasılaşması yazınını kapsamlı bir biçimde inceleyen Ferner, mevcut araştırmaların ulusal kültürler arası farkları ve bu farkların örgüt kültürüne yansımasıyla ortaya çıkan değişimin denizaşırı şubelerde yarattığı etkileri incelemelerine rağmen ana ülke etkisi unsuru ihmal ettiklerine dikkat çekmiştir.

Alman, Amerikan ve Japon firmalarının İngiltere'deki şubelerindeki İKY uygulamalarını araştıran Guest ve Hoque'un (1996) çalışmasından yola çıkan Ferrner, ulusal kültür ve ulusal iş sistemleri temelinde firmalar arasındaki farkların incelenmesi için yeni bir analitik çerçeve öngörmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda

çokuluslu şirketlerde İKY uygulamaları yazınının karşılaştırmalı bir analizini sunan Ferner, gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır.

Mevcut araştırmaların çoğunun anket yöntemini kullandığı ve düşük katılım sorunu ile karşı karşıya kaldığını belirten Ferner, karmaşık süreç ve bağlantılara ışık tutacak kıyaslamalı nitel araştırmaların eksikliği üzerinde durmaktadır. Bir başka eksiklik olarak; yalnızca genel idari süreçler olan koordinasyon, formalizasyon ve desentralizasyon ile yabancı sahiplik arasındaki ilişkiye önem verilerek insan kaynakları ve endüstri ilişkileri boyutunun ihmal edildiği ifade edilmektedir. Değinilen bir diğer eksiklik; kıyaslamalı alanyazının ağırlıklı olarak Amerikan ve Japon firmalarını incelemesi, Avrupa firmalarının ise nadiren ele alındıklarında kabaca toplulaştırılmasıdır.

Brewster (1999) İKY uygulamalarının küreselleşmesine ilişkin yazında göze çarpan evrenselci paradigma etkisini vurgulayarak bağlamsalcı yaklaşımların gerekliliğine dikkat çekmektedir. Evrenselci paradigmanın her duruma uyarlanabilecek genelleştirilmiş çözümler ve kurallar elde etmeye yönelik yapısı nedeniyle yakınsama perspektifine sahip olduğu ifade edilmektedir. Evrenselci yaklaşımın temel amacı iş yapma biçimlerinin mükemmelleştirilmesi yoluyla performansın artırılmasıdır. Söz konusu performans odaklılığın dar bir bakış açısına yol açacağı ve yalnızca açık çözümlerin bulunduğu alanlara yoğunlaşacağı belirtilmektedir. Evrenselci paradigmanın İKY bağlamındaki karşılığı örnek uygulama kavramı ve özellikle ABD kaynaklı işletmecilik uygulamalarının baskın sistemler haline gelmesidir. Bağlamsalcı bir yaklaşım benimsenerek Avrupa örneği gibi kültürel ve

kurumsal olarak kendi içinde büyük bir çeşitlilik gösteren bir yapının kapsamlı olarak irdelenmesi gereğine dikkat çekilmektedir (Brewster 2004). Evrenselci paradigmadan uzaklaşarak bağlamsal yaklaşımlar geliştirme yönündeki girişimlerin ise açıklamayı hedefledikleri bağlamın karmaşıklığını yansıttıkları ölçüde açık sonuçlar elde etmekten uzaklaştıkları gözlenmektedir.

Ferner ve Varul (2000) Alman çokuluslu şirketlerinin şubeden merkeze doğru yayılım etkisi sonucu İKY uygulamalarında Anglosaksonlaşması bulgusundan hareketle ev sahibi ülke etkilerine ışık tutmaktadır. Söz konusu Anglosaksonlaşmanın Alman kurumları ve kültürünün bazı baskın özellikleri tarafından sınırlandırıldığı bulgular arasındadır.

Ulusal etkilerin kavramsallaştırılması konusunda dikkat çeken bir sorun araştırmanın yapıldığı ülkedeki İKY sistemlerinin kapsamlı olarak incelenip ortaya konulmamasıdır. Diğer bir sorun ulusal sistemlerin yalnızca kültür üzerinden tanımlanmasıdır. Böyle bir yaklaşımda genel eğilim ya tüm ulusal farkların kültür başlığı altında genellenmesi ya da belli bir sınıflandırmanın kullanılmasıdır. Ulusal kültürlere ilişkin sınıflandırmaların yoğun eleştirilere maruz kalması bu tür bir kavramsallaştırmayı sorunlu kılmaktadır. Buna ek olarak kültürel özellikleri İKY uygulamaları ile birebir eşleştirmenin zorluğu da devreye girmektedir. Edwards ve Kuruvilla (2005) bu sorunları giderebilmek için ulusal kurumların analize dahil edilmesini önermektedir. Ulusal kurumsal bağlamın hesaba katılması ve iç içe geçmiş kurumsal yapıları barındıran ulusal iş sistemlerinin temel alınmasının ulusal etkileri ayrıştırmada daha sağlıklı bir yaklaşım olduğu savunulmaktadır.

Edwards ve Kuruvilla mevcut yazının hem ulusal ve yerel hem de örgüt seviyesinde aktörler arası çatışmalar ve güç ilişkilerini ihmal ettiğine dikkat çekmektedir. Örgütsel aktörlerin kendi çıkarlarını korumak amacıyla küresel politikalara müdahalesi küreselleşme yerelleşme tartışmasının politik boyutunu ifade etmektedir. Örgüt içinde gücün kaynakları ve dağılımının farklı gruplar arasındaki uzlaşı süreci üzerindeki etkilerini kavramsallaştıran modellerin mevcut yazındaki eksikliği gidereceği belirtilmektedir.

İKY yazınında ihmal edildiği belirtilen son nokta ise çokuluslu̇ların uluslararası faaliyetlerini örgütleme biçimleridir. Bu alanda yaygın bir varsayım firmaların İKY uygulamalarını standartlaştırma eğiliminde oldukları, ancak kültürel ve kurumsal baskılar nedeniyle yerel koşullara uyum sağlamak zorunda kaldıkları şeklindedir. Ancak bazı çokuluslu̇ların bu baskılarla karşı karşıya kalmadıklarına dikkat çeken yazarlar, üretim faaliyetlerini katmanlara ayırarak farklı ülkelere yayan ve çeşitli örgütsel işlevleri ülke sınırlarının ötesine taşıyan firmaların varlığına işaret etmektedirler. Bu firmalar için İKY uygulamalarını standartlaştırmak herhangi bir fayda sağlamazken yerel uyarlamalar zorunluluk değil bilinçli bir tercihtir. Üretimin katmanlara ayrılması anlayışı özellikle küresel ürün zincirleri ve küresel değer zincirleri gibi yaklaşımlarda kendini göstermektedir.

Küresel ve yerel etkilerin İKY yazınındaki ele alınışındaki eksikliklere kurumsal yaklaşım, örgüt içi güç ve politikalar ve faaliyetlerin uluslararası örgütlenmesi kavramları ile cevap arayan yazarlar ayrıca bu üç unsurun kendi aralarında

etkileşiminin de ihmal edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ulusal kurumların örgüt içi güç ilişkileri üzerindeki etkileri, örgüt içi güç ve politika bileşenlerinin faaliyetlerin örgütlenmesi ve örgüt içi uzmanlaşma üzerindeki etkileri, ulusal kurumların uluslararası üretim zincirleri üzerindeki etkileri gibi unsurlar bu anlamda öne çıkarılmaktadır.

Gooderham, Nordhaug ve Ringdal (2006) çalışmalarında Amerikan çokuluslu işletmelerinin İngiltere, Avustralya, İrlanda, Almanya ve Danimarka/Norveç'te faaliyet gösteren şubelerinin İKY uygulamaları bakımından bu ülkelerin kendi firmaları ile ne kadar benzeştiklerini irdelemiştir. Çalışmanın ulaştığı sonuç İKY uygulamalarının yerel olarak uyarlamaya tabi tutulmakla beraber, faaliyet gösterilen ülkenin kendi firmalarına göre farklılık gösterdiği biçimindedir.

Ulusal kurumların çokuluslukların yabancı ülkelerdeki şubelerinde yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlayan çalışma, ana ülkede öne çıkan uygulamaların şubelere aktarılması ile yerel kurumsal koşullara uyum sağlama arasında yapılan tercihlere odaklanmaktadır. Amerikan firmalarının insan kaynakları yönetiminde önem taşıyan bireysel performans değerlendirme, bireysel ücret ve ödül sistemleri ve personel eğitimlerinin etkinliğinin ölçülmesi konuları üzerinden yürütülen analizler ile beş ülkedeki yabancı şubeler ve yerli firmalar arasındaki uygulamalar kıyaslanmaktadır.

Yönetim ve organizasyon uygulamalarında kurumsal bileşenlerin etkisi üzerine eğilen yaklaşımlar ile bu uygulamaların çokuluslu işletmelerin faaliyetleri

aracılığıyla uluslararası transferine eğilen yazını bir araya getirmeyi amaçlayan çalışma, firmaların yabancı şubelerinin Amerikan İKY uygulamalarını ne derece benimsediğini ölçmektedir. Kurumsal bileşenlerin etkisini daha açıkça ortaya koyabilmek için öncelikle seçilen ülkelerin kurumsal yapıları kısaca tanımlanmaktadır. Öncelikle ABD örneği ve Amerikan İKY uygulamaları açıklanarak, hesaplamaya dayalı İKY (Gooderham vd. 1999) kavramına açıklık getirilmektedir. Hesaplamaya dayalılık kavramı ile anlatılmak istenen; etkinliğe odaklı ve sistematik bireysel performans değerleme, performansa dayalı ücret-ödül sistemleri ve çıktı odaklı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmasıdır. Bu tanımıyla hesaplamaya dayalılık Amerikan İKY sisteminin karakteristik niteliklerini özetlemektedir.

Ulusal kurumsal sistemlerin kısaca açıklanmasında kapitalizm türleri yaklaşımının eşgüdümlü piyasa ekonomileri ve liberal piyasa ekonomileri ayrımını ödünç alan araştırmacılar, Almanya örneğini birinci gruba dahil ederek bu ülkede hesaba dayalı İKY uygulamalarının hem yerli firmalarca daha az benimseneceğini, hem de çokuluslu̇ların şubelerinde daha düşük seviyede kalacağını öngörmektedirler. Kıta Avrupası genel olarak eşgüdümlü piyasa ekonomileri çatısı altında değerlendirilmekte ve bu ülkelerde ücret ve ödül sistemlerinin endüstri düzeyinde belirleneceği, çokuluslu̇ların bu ülkelerin kurumsal yapısına daha fazla uyum sağlayacağı ifade edilmektedir. İskandinav ülkelerinde ise işgücünün temsili kapsamlı hukuki bir yapı tarafından düzenlenmekte ve firmalar üzerinde düzenleyici otoritenin büyük ölçüde kısıtlayıcı etkisi görülmekle beraber yasal çerçeve Almanya örneğine göre daha geneldir. Temsil sorununun firma düzeyinde çözülmesi

anlayışının hakim olduğu Danimarka ve Norveç toplulaştırılmış örneğinde, hesaba dayalı İKY uygulamalarının düşük ölçüde benimseneceği öngörülmektedir. Kıta Avrupası ile ilgili genellemelere istisna oluşturan İrlanda örneği, doğrudan yabancı yatırımı cezbetmek amacıyla yabancı firmalara endüstri ilişkileri alanında özerklik tanımaktadır. Bu nedenle İrlanda'da hesaba dayalı İKY uygulamalarının büyük ölçüde benimseneceği öngörülmüştür. İngiltere örneği ise ABD ile birlikte liberal piyasa ekonomilerine örnek teşkil ettiği için bu ülkede hem yerli firmalar hem de çokuluslu ların Amerikan İKY uygulamalarını benimseyeceği öngörülmüştür. Avustralya örneği için de endüstri ilişkileri reformuyla beraber gelen deregülasyon süreci nedeniyle aynı tahmin yapılmaktadır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri:

- Amerikan firmalarının tüm yabancı ülkelerdeki şubelerinde hesaba dayalı İKY uygulamalarının yerli firmalara göre daha fazla benimseneceği
- Hesaba dayalı İKY uygulamalarının, Almanya, Danimarka/Norveç ve İrlanda'daki yerli firmalarda İngiltere ve Avustralya'daki yerli firmalara göre daha az benimseneceği
- Hesaba dayalı İKY uygulamalarının Amerikan firmalarının Almanya ve Danimarka/Norveç şubelerinde İngiltere, Avustralya ve İrlanda'daki şubelere göre daha fazla benimseneceği, şeklindedir.

1993 Euronet-Cranfield anketine dayalı 10 maddeden oluşan bir ölçek geliştiren araştırmacılar ayrıca endüstri, firma büyüklüğü, kuruluş tarihi ve pazar ya da strateji odaklılık bağımsız değişkenlerini modele dahil etmektedirler. Araştırmanın

hipotezlerinin desteklenmesine ek olarak araştırma sonuçları İKY uygulamalarının transferini açıklamada firma büyüklüğü, sektör gibi rasyonel değişkenlerin yeterli olmadığı ve kurumsal değişkenlerle desteklenmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Projesi (Cranet) olarak genişleyen Cranfield anketi 1989 yılından bu yana bünyesindeki üye ülkelerin İKY uygulamaları ve politikalarını araştırmaktadır. 40 üye ülkenin üniversiteleri ve işletme okullarından oluşan Cranfield Ağı yaklaşık her 4 yılda bir kez üyelerine tekrarlanan anketler göndermektedir. İşe alma ve personel, eğitim ve geliştirme, emeklilik ve sosyal güvenlik, personel ilişkileri ve iletişim alanlarında yapılan anketler Avrupa ülkelerine ek olarak Avustralya, Kanada, Japonya, G. Kore, G. Afrika ve ABD'ye gönderilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin İKY uygulamalarını yakınsama-ıraksama ve standartlaşma-yerelleşme perspektifleri üzerinden değerlendiren Pudelko ve Harzing (2007); genel merkezi ABD, Japonya ve Almanya'da bulunan çokuluslular ve bunların diğer iki ülkenin her birinde bulunan şubeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada ana ülke, yerelleşme ve baskın ülke etkilerini sorgulamaktadır. Smith ve Meiksins (1995) tarafından kavramsallaştırılan baskın ülke etkisi; büyük endüstriyel ülkeler Almanya, Japonya ve ABD'nin diğer toplumlar için rol modeli oluşturması düşüncesinden hareket etmektedir. Pudelko ve Harzing, ülkelerin söz konusu rol modeli konumunun zaman içinde değiştiğini dikkate alarak, küresel ekonomik gelişmelerin yanı sıra işletme okulları, danışmanlık şirketleri, süreli yayınlar ve başarılı küresel şirketler

aracılığıyla Amerikan iş yapma biçimlerinin örnek uygulama konumuna taşındığını ifade etmektedir.

Alanyazında İKY uygulamalarının uluslararası niteliğine ilişkin temel kuramsal yaklaşımları üç ana grupta toplayan araştırmacılar, çokuluslulların üç büyük ülkedeki şubelerinde ana ülke, yerelleşme ve baskın ülke etkileri arasında:

- Baskın ülke etkisinin daha yaygın olarak görüleceği
- Baskın ülke etkisinin öneminin zamanla artacağı hipotezlerini test etmektedir.

1999–2000 yılları arasında üç büyük ülkede yer alan en büyük 500 şirketin genel merkezlerindeki İK departmanı başkanları ile; 2001–2003 arasında ise bu şirketlerin her birinin diğer iki büyük ülkede yer alan şubelerinin İK departmanı başkanları ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda 849 yöneticinin cevapları değerlendirilerek:

- Baskın ülke etkisinin en yaygın biçimde Japon firmalarının Almanya'daki şubeleri ile Alman firmaların Japonya'daki şubelerinde görüldüğü
- Amerikan firmalarının Japonya ve Almanya'daki şubelerinde ana ülke ve yerelleşme etkileri beraber görülmekle beraber Japonya'da ana ülke, Almanya'da ise yerelleşme etkilerinin nispi olarak daha fazla görüldüğü ortaya konmuştur.

Araştırmanın bulguları baskın ülke etkisinin yaygınlığını ve zaman içinde arttığını destekler niteliktedir.

Gooderham ve Nordhaug (2010) alanyazında Cranet araştırma ağı kullanılarak gerçekleştirilen ve Avrupa ölçeğinde İKY alanında yakınsama eğilimini sorgulayan araştırmaların bulgularını değerlendirerek genel bir bütünleşmeden söz edilemeyeceği sonucuna ulaşmışlardır. İncelenen çalışmaların ulusal farkların sürdüğünü gösterdiği ve bir Avrupa modeli değil farklı Avrupa modelleri tespit ettiği belirtilerek söz konusu farkları açıklayacak kurumsal bir çerçeve önerilmektedir. Önerilen kurumsal model; kültür, mevzuat, devletin rolü, ticari birliklerin etkisi unsurlarının firma düzeyinde işletme stratejisi ve İKY stratejisi üzerindeki etkisi aracılığıyla İKY uygulamalarını nasıl biçimlendirdiğini açıklamaktadır.

Avrupa genelinde İKY uygulamalarının yakınsama eğilimini değerlendiren Mayrhofer, Brewster, Morley vd. (2011) söz konusu eğilimi nihai yakınsama ve benzer yönelime sahip olma biçiminde ayrıştırmıştır. Benzer bir yönelimin görüldüğü durumlar analiz edilen değişkenlerin zaman içinde aynı yönü işaret etmeleri olarak ifade edilmiştir. Karşılaştırmalara temel alınan İKY bileşenleri aşağıdaki gibidir:

- İKY sorumluluk dağılımı
- İKY personel oranları
- Personel geliştirme uygulamaları
- Ödüller
- Çalışanlarla iletişim

1992, 1995, 1999 ve 2005 yıllarında tekrarlanan anket çalışmalarıyla Avusturya, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, İtalya, Hollanda, İspanya, İsveç, İngiltere, Norveç ve İsviçre için incelenen alanlarda nihai yakınsama görülmemekle beraber önemli ölçüde benzer yönelimler tespit edilmiştir. Ödüllendirme ve iletişim sistemleri bakımından ülkeler arasında güçlü yönelim benzerliği tespit edilmiştir. İKY sorumluluk dağılımı alanında 13 ülkeden 9'unda sorumluluğun ağırlıklı olarak ürün hattı yöneticileri yerine İKY uzmanlarına verilmesi eğilimi beklenenin aksi yöndedir. Bu durum İKY uygulamalarının ulusal kurumlarla bağını ve uluslarüstü kurumlar ile ulusal kurumsal güçler arasındaki etkileşimi göstermektedir.

İKY uygulamalarının uluslararası transferi ile ilgili yazını inceleyen Yu ve Wu (2009), çokuluslu işletmelerde transfer sürecini etkileyen unsurları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının sınır ötesine transfer edilme nedenleri 3 ana başlıkta özetlenmektedir. Bu nedenlerden biri çokulusluların rekabet avantajı elde etme amacıyla yeni bilgi ve uygulamaları sınır ötesi faaliyetler aracılığıyla aktarma ve yeniden düzenleme eğilimidir. İkinci neden uluslararası bütünleşme ve uluslararası stratejiler, üçüncü neden ise örgüt politikalarıdır. Bu anlamda İKY uygulamalarının transferi ulusal, örgütsel ve ilişkisel bağlamlarda irdelenmektedir. Transfer edilen uygulamaların içeriği, transfer yöntemi ve transferin sonuçları da bu üç bağlamda değerlendirilebilecektir.

Uluslararası rekabet baskılarının İKY uygulamalarının transferine yol açması ulusal düzeyde ve firma düzeyinde incelenebilir. Ulusal iş sistemlerinin firmalara sağladığı

rekabet avantajı transferin nedenlerinden biridir. Öte yandan eğer İKY uygulamalarının kaynağı örgütsel içerik ve örgüt stratejilerini gerçekleştirme hedefi ise aynı ana ülkede faaliyet gösteren firmaların birbirinden farklı yetkinlikler geliştirmesi de söz konusudur. Bu yaklaşımı temel alan Kostova (1999) tarafından geliştirilen bir model firmaların geçmişleri, çalışanları, çıkarları ve davranışlarının transfer edilen stratejik örgütsel uygulamalar üzerindeki etkisini incelemektedir.

Alanyazının incelenmesi sonucu uluslararası bütünleşme amacı ve bu doğrultuda takip edilen stratejiler, İKY uygulamalarının transferinde en önemli ikinci unsur olarak ortaya konmaktadır. Faaliyet gösterilen sektör, uygulamaların transferi eğilimi üzerinde belirleyici olmaktadır. Otomotiv, bilişim sektörleri ve ilaç sanayii yüksek uluslararası bütünleşmeye sahip olmaları nedeniyle İKY uygulamalarının kolaylıkla transfer edilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, uluslararası bütünleşme uygulamaların standartlaştırılması yoluyla sağlanıyorsa bu uygulamaların transferi de kolaylaşacaktır.

İKY uygulamalarının transferinde örgüt politikalarının etkisi Kostova tarafından kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve kurumsal kuram ile açıklanmaktadır. Teknoloji, sermaye, terfiler gibi konularda merkeze bağımlı kalan şubelerin örgüt içi meşruiyet kazanmak için merkezi uygulamaları benimseyeceği öngörülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde öne çıkan konuları dikkate alarak hangi uygulamaların transfer edileceğine eğilen çalışma bu alandaki yazının yetersizliğine dikkat çekmektedir. Transfer edilecek uygulamaların rekabet avantajı sağlama ve farklı

koşullara genellenebilme özelliği taşıyacağı öngörülmektedir. Yerel anlamda belli kurallarla sınırları çizilmemiş, karar alma süreçlerinde kritik önem taşıyan ve örgüt içi tutarlılığı destekleyici uygulamaların transferinin daha yaygın olacağı ifade edilmektedir.

İKY uygulamalarının transfer yöntemleri ile ilgili yazın üç temel yöntem üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yöntemlerin birincisi, resmi politikalar ve kontrol sistemlerinin geliştirilmesidir. İkinci yöntem en başarılı uygulamaların aktarılması ve performans kıyaslamalarının baskı unsuru olarak kullanılması yoluyla aktarmadır. Üçüncü aktarım mekanizması ise ana şirketin kültürünün sosyal etkileşim aracılığıyla aktarılmasıdır. Yönetici eğitimleri, misyon duyuruları, CEO tarafından çalışanlara duyurular gibi yöntemlerin yanı sıra şubelere gönderilen temsilciler aracılığıyla da örgüt kültürünün yayılması mümkündür.

Çalışmada son olarak İKY uygulamalarının transferinden doğan sonuçlar gözden geçirilmektedir. Uygulamaların transferinden doğan sonuçlar üzerinde etkili olan unsurlar, ulusal kültür, yasal çerçeve, firma stratejisi gibi çeşitli etmenlerdir. Bu unsurları sistematik olarak incelemeyi amaçlayan Kostova ülke, firma ve birey düzeyinde sosyal, örgütsel ve ilişkisel bütünleşme derecelerini yansıtan çok boyutlu bir model geliştirmiştir. Transferin ülke seviyesinde sonuçları ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki farkların derecesine göre belirlenmektedir. Farklar ne kadar fazlaysa sonuçların o kadar olumsuz olacağı öngörülmektedir. Örgütsel ve bireysel düzeylerde transferin başarısı alıcı tarafın örgütsel bağlılık, güven ve özdeşleşme düzeyine bağlanmaktadır.

İKY uygulamalarının transferine ilişkin görgül bulgular ise yaygın olarak hibridleştirme eğilimine işaret etmektedir. Yeni ve geleneksel uygulamaların bir araya getirilmesi ile oluşturulan bu tür uygulamalar, ulusal sistemlerin getirdiği bir takım engel ve kısıtlamaların tam bir transferi olanaksız kılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda İKY uygulamaları aktarılacakları örgütsel koşulların gereklerine göre yeniden uyarlamaya tabi tutulmaktadır.

Tregaskis, Edwards vd. (2010), çokuluslu işletmelerde öğrenme sürecinin ulusal kurumlar tarafından nasıl biçimlendirildiğini irdeledikleri araştırmalarında ana ülke etkilerinin firmaların şubelerindeki örgütsel öğrenme süreçleri üzerinde ne kadar belirleyici olacağını iki temel unsura bağlamaktadır. Bu unsurlardan birincisi, ulusaşırı İKY uygulamalarının yönetişim boyutudur. İkinci unsur şubelerdeki küresel Ar-Ge uzmanlık seviyesidir.

Araştırmada irdelenen örgütsel öğrenme süreçleri, "ulusaşırı sosyal öğrenme yapıları" olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram; küresel politikalar, örgütsel yetkinlikler ve kültür, en başarılı uygulamalar ve teknik bilgi birikimi gibi unsurların oluşturulması ve yayılmasını içeren öğrenme süreçlerini destekleyen sosyal etkileşimi temel alan örgüt içi yapılar bütününü ifade etmektedir. Söz konusu yapılar, örgütsel yetkinliklerin, en iyi uygulamaların ve teknik bilginin yayılmasına aracılık ederek öğrenme çıktılarına katkıda bulunmaktadır.

Fransa, Almanya, Kuzey Avrupa, İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerindeki şubeler ile İngiltere'de faaliyet gösteren Japon ve Amerikan firmaları arasında kıyaslamalara dayanan araştırmanın hipotezleri şöyledir:

- Bir şubenin küresel Ar-Ge uzmanlığına ev sahipliği etmesi ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarını kullanma eğilimini artıracaktır.
- Bir şubenin resmi uluslararası İKY ağına dahil olması ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarını kullanma eğilimini artıracaktır.
- Örgütsel öğrenmede küresel politikaların benimsenmesi ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarını kullanma eğilimini artıracaktır.

Araştırmacılar ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarının ana ülke etkileri tarafından biçimlendirildiğini, bu etkinin de küresel Ar-Ge uzmanlığı ve ulusaşırı İKY sistemleri üzerinden ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Ana ülkenin yukarıdaki üç unsur üzerinden dolaylı etkilerini öngören hipotezler ise şöyledir:

- Ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarını kullanma bakımından küresel Ar-Ge uzmanlığının ana ülke etkilerine aracılık etme özelliği yerli (İngiliz) firmalarda yabancı firmaların şubelerine göre daha fazladır.
- Ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarını kullanma bakımından küresel Ar-Ge uzmanlığının ana ülke etkilerine aracılık etme özelliği Amerikan firmalarında diğer yabancı firmalara göre daha fazladır.

- Ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarının kullanılmasında, uluslararası İKY ağlarına dahil olmanın ana ülke etkilerine aracılık etme özelliği Amerikan firmalarında Japon ve Alman firmalarına göre daha belirgin olacaktır.
- Ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarının kullanılmasında, küresel örgütsel öğrenme politikaları uygulamanın ana ülke etkilerine aracılık etme özelliği Amerikan firmalarında Japon ve Avrupa firmalarına göre daha belirgin olacaktır.

Firma büyüklüğü, faaliyet gösterilen sektör, stratejik ortaklıklar ve müşterek girişimler ve uluslararası eşgüdümleme uygulamaları araştırmanın kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. 292 firmaya gönderilen anketler üzerinden oluşturulan yapısal modelde ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarını için geliştirilen ölçek 4 maddeden oluşmaktadır. Bu 4 madde uluslararası temsilciler, uluslararası resmi komiteler, uluslararası görev birimleri/ proje grupları ve gayrı resmi iletişim ağları olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları ulusaşırı sosyal öğrenme yapılarının kullanılmasında küresel Ar-Ge uzmanlığı, küresel bir İKY ağına eklemlenme ve küresel örgütsel öğrenme politikalarının etkisini destekler niteliktedir. Her üç unsurun etkisi de önemli ölçüde olmakla beraber en düşük etkiye örgütsel öğrenme politikalarının sahip olduğu görülmektedir. Ana ülke etkilerine aracılık etme bakımından da her üç unsur bulgularla desteklenmektedir. Ana ülkenin ulusaşırı öğrenme biçimlerini kullanmada dolaylı etkileri Fransa, Kuzey Avrupa, İngiltere, ABD ve diğer Avrupa ülkeleri kategorilerinde Japonya ve Almanya'ya göre daha fazla görülmektedir.

Edwards, Marginson ve Ferner (2013) tarafından Kanada, İrlanda, İspanya ve Birleşik Krallık'ta gerçekleştirilen bir başka kapsamlı araştırma çokuluslu şirketlerin bütünleşme ve farklılaştırma süreçleri ile doğrudan yabancı yatırım ve endüstri ilişkilerinin çokuluslular üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Dört ülkede çokuluslu firmaları değerlendiren araştırma; çokulusluların %73'ünün küresel ya da bölgesel olarak standartlaştırılmış bir ürün ürettiğini, firmalarının %40'ında bu ürünün küresel olarak standartlaştırıldığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık firmaların ancak %25'i ana ürünlerini yerel pazara uyarlamaktadır. Firmaların ülke temelinde faaliyetlerini bölümlendirmesi yaygın olarak gözlenmiştir. Faaliyet birimlerinin %60'ı firmaların diğer bölümlerine parça ve hizmet tedariki gerçekleştirmektedir. İncelenen çokuluslu şirketlerin %67'si firmalarının başka bölümlerinden ürün ve hizmet tedarik etmektedir. Firmaların şubelerinin yarısı uluslararası üretim ağlarının önemli bir parçası olarak görev yapmaktadır. Buna karşılık firmaların ancak %22'si tedarikçi olarak görev yapmamakta ve ürün ve hizmet tedarikinden yararlanmamaktadır. Firmaların %61'i uluslararası ürün departmanları, %73'ü bölgesel yapılanmalar, %67'si ise küresel işletme departmanları kurmuştur. Firmaların %60'ında uluslararası İKY politikaları belirleyen bir birim bulunmakta, firmaların %56'sı farklı ülkelerdeki İK yöneticilerini yıllık aralıklarla bir araya getirmekte, %55'i uluslararası ölçekte bir İK raporlama sistemi kullanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLULARDA KÜRESELLEŞMENİN ÖLÇÜMÜ

Firma küreşelleşme düzeyinin ölçümü, 90'lı yılların başından günümüze kısıtlı bir ilerleme kaydetmiştir. Başlangıçta ihracat verileri üzerinden değerlendirilen firma küreselleşme düzeyi yaygın olarak uluslararası varlıkların, satışların ya da çalışanların toplam varlıklar, satışlar ya da çalışanlara oranı ile ölçülmektedir. Küreselleşme düzeyini bütünleştirici bir yaklaşım çerçevesinde ölçmeyi hedefleyen araştırmalar bilinen çok az sayıda örnek ile sınırlıdır. Firma küreselleşme düzeyini tek ya da sınırlı sayıda faaliyet ölçütü ile değerlendiren yaklaşımlar alandaki hakim anlayışı yansıtmaktadır.

Firma küreselleşme düzeyinin nesnel ölçüm yöntemleri ile oransal olarak ifade edilmesine alternatif olarak daha yakın tarihli araştırmalarda üst düzey yöneticiler ve anahtar personelin küresel yaklaşım ve düşünce biçimlerini ölçen öznel yöntemler dikkat çekmektedir. Söz konusu yöntemler firma küreselleşmesinin farklı boyutlarını birleştirici bir çerçeve içinde sunmaları bakımından önem taşımaktadır. Öznel ölçütlerin firmanın küresel stratejisi, karar alma birimlerinin küresel yaklaşımı, yönetsel algılar ve değerlendirmeler gibi alanlarda faaliyet ölçütlerinin kapsamadığı bilgilere ulaşma olanağı sağlaması bu yeni yaklaşımı değerli kılmaktadır.

Firma küreselleşme düzeyinin ölçümüne yönelik akademik çalışmalar, geleneksel yaklaşımları yansıtan nesnel ölçüm yöntemleri ve yenilikçi yaklaşımıyla öznel ölçüm yöntemleri temelinde ana hatlarıyla aşağıda incelenecektir.

3.1. NESNEL ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

İşletme faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyini değerlendiren ilk çalışmalar genellikle yapısal ölçütlere dayalı basit oransal değerlendirmeleri içermektedir. Söz konusu ölçütler; firmanın faaliyet gösterdiği ülke sayısı, yabancı bağlı şirketlerin sayısı, stratejik ortaklıklar ya da imtiyaz anlaşmalarının sayısı, yabancı varlıkların toplam varlıklara oranı, yurt dışında üretilen katma değer, yurt dışında yararlanılan kaynaklar, yabancı ya da yurt dışında bulunan çalışan sayısı, yabancı satışlar, yurt dışı faaliyet gelirleri, firmanın listelendiği menkul kıymet borsaları, yabancıların elinde bulunan hisse miktarı, yönetim kurulundaki yerli olmayan üye sayısı gibi göstergelerden oluşmaktadır (Doerrenbacher 2000). Küreselleşmenin çeşitli boyutlarını bir araya getirmeyi amaçlayan araştırmaların en bilineni Sullivan (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sullivan (1994), 1979–1990 yılları arasında Forbes tarafından "en ileri düzeyde uluslararasılaşmış şirketler" olarak seçilen 119 üretici firma arasından 74'ü üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında firmaların uluslararasılaşma performansını 5 ölçüt üzerinden değerlendirmektedir.

Kapsamlı bir alanyazın incelemesi sonucunda Sullivan, firma uluslararasılaşma derecesinin (DOI) bileşenlerini üç ana grupta toplamıştır:

- Performans bileşenleri
- Yapısal bileşenler
- Davranışsal bileşenler

Uluslararasılaşmanın *performans boyutunu* ortaya koymak üzere; alanyazında sıkça ele alınan yurt dışı satışlar, Ar-Ge, reklam, ihracat ve yurt dışı kar başlıkları incelenerek 5 oransal ölçüt seçilmiştir. Bunlar sırasıyla; Yurt Dışı Satışların Toplam Satışlara Oranı (FSTS), Ar-Ge yoğunluğu (RDI), Reklam Yoğunluğu (AI), İhracatın Toplam Satışlara Oranı (ESTS) ve Yurt Dışı Kar Oranı (FPTP) ölçütleridir.

Uluslararasılaşmanın *yapısal boyutunu* değerlendirmek üzere Yurt Dışı Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (FATA) ve Denizaşırı Şubelerin Toplam Şubelere Oranı (OSTS) ölçütleri seçilmiştir.

Uluslararasılaşmanın *davranışsal boyutu* için ise; Üst Yönetimin Uluslararası Deneyimi (TMIE) ve Uluslararası Operasyonların Psikolojik Dağılımı (PDIO) ölçütleri kullanılmıştır. Johanson ve Vahlne (1975) tarafından geliştirilen psikolojik uzaklık kavramına faaliyetlerin seçili 10 kültürel bölgeye coğrafi dağılımı biçiminde işlerlik kazandıran Sullivan, uluslararası deneyim ölçütünü üst düzey yöneticilerin yurt dışı görev süresinin toplam görev sürelerine oranlanması ile elde etmiştir.

Söz konusu bileşenler arasından istatistiksel testler sonucunda seçilen FSTS, FATA, OSTS, TMIE ve PDIO ölçütlerinin lineer bir bileşimi ile küreselleşme derecesi endeksi elde edilmiştir.

Söz konusu endeksi kapsamlı bir şekilde değerlendiren Ramaswamy, Kroeck ve Renforth (1996), özellikle endeksin çok boyutluluk özelliğini kuramsal açıdan eleştirmiştir. Örgütsel özellikler ve sonuçlar bakımından birbirinden çok farklı etkileri olabilecek değişkenlerin tek bir endekste toplulaştırılmasının kuramsal açıdan tartışmalı olduğu belirtilmektedir. Öte yandan değişkenler arası ilgileşim düzeylerinin yüksek olması, çok boyutluluğu örneklemek için faktör analizine tabi tutulmalarının güvenilmez sonuçlar doğuracağına işaret etmektedir.

Toplulaştırılmış bir uluslararasılaşma endeksi kullanmaktan doğabilecek sorunları ortaya koyabilmek için Sullivan'ın çalışmasını aynı veri setini kullanarak tekrarlayan Ramaswamy vd., aynı uluslararasılaşma endeks değerine sahip firmaları kıyaslayarak söz konusu endeksin uluslararasılaşmaya ilişkin güvenilir bilgiler vermediğini belirtmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin ayrı ayrı sahip oldukları kavramsal değerin toplulaştırılmış endeks içinde anlamlarını kaybettikleri, dolayısıyla çok boyutluluk özelliğine katkıda bulunmalarının söz konusu olmadığı ifade edilmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin artırılması amacıyla aralarında yüksek ilgileşim bulunan faktörlerin seçilmesi, daha sonra bunların faktör analizi sonucunda tek bir faktöre yüklendiklerinin görülerek açıklayıcılıklarının kanıtlanmasının totolojik olduğuna dikkat çekilmektedir. Değişkenlerin lineer olarak bir araya getirilmesi de eleştirilerek, endeksin hem kuramsal hem de görgül bakımdan toplulaştırmayı destekleyecek altyapıya sahip olmadığı vurgulanmaktadır.

1995 yılından bu yana Dünya Yatırım Raporu kapsamında dünya çapında en büyük 100 şirketin uluslararası verilerini yayınlayan UNCTAD, firmaların uluslararasılaşma düzeyini belirlemek için Ulusaşırılık Endeksi'nden yararlanmaktadır. Ulusaşırılık Endeksi, üç oranın eşit ağırlıklı ortalamasının yüzde olarak ifade edilmesiyle elde edilmektedir:

- Firmaların yurt dışı satışlarının toplam satışlara oranı
- Yurt dışında çalışanların toplam çalışanlara oranı
- Yurt dışı varlıkların toplam varlıklara oranı

UNCTAD endeksinin uluslararası faaliyetlerin coğrafi dağılımını ihmal ettiği savından hareketle Ietto-Gillies (1997), söz konusu endeksin Şebeke Yayılım Endeksi ile ağırlıklandırılmasını içeren bütünleşik bir endeks önermektedir. Önerilen Şebeke Yayılım Endeksi, bir firmanın bağlı şirketlerinin bulunduğu ülke sayısının dünya ölçeğinde toplam ülke sayısına oranını ifade etmektedir. Söz konusu endeks ile firmanın faaliyetlerinin dünyanın çeşitli bölgelerine ne ölçüde yayıldığı ortaya konmaktadır. Böylelikle işletme faaliyetlerinin yurt içi ya da yurt dışında gerçekleştirilmesi ikiliğine dayanan Ulusaşırılık Endeksi ile, firmaların faaliyetlerini dünya ölçeğinde çeşitlendirme eğilimini ölçen ancak operasyonel bileşenlere değinmeyen Şebeke Yayılım Endeksi'nin açıklayıcı güçlerinin bir araya getirilmesi mümkün olacaktır.

Ietto-Gillies, çokuluslu̇ların faaliyetlerinin dünya ülkelerine ne ölçüde yayıldığını araştıran yazını tarayarak, 90'lı yıllara kadar ABD ve Avrupa merkezli birçok uluslararası şirketin faaliyetlerinin en fazla 6 ülkede yoğunlaştığını tespit etmiştir (Avrupa Toplulukları Komisyonu/Commission of the European Communities 1976, Vernon 1979). Ancak 90'lı yıllarla beraber faaliyetlerini 21 ve daha fazla ülkede gerçekleştiren şirketlerin oranı %72'ye yükselmiştir.

UNCTAD 1997 verileriyle dünyada doğrudan yabancı yatırımlara ev sahipliği eden ülkelerin sayısı 179'dur. Ulusaşırılık Endeksi'nin, 178 ülke arasında çokuluslu̇ların faaliyet gösterdiği ülkelerin yüzdesi olarak hesaplanan Şebeke Yayılım Endeksi'yle ağırlıklandırılması şu ölçütler hakkında bilgi verecektir:

- Varlık Yayılım Endeksi = Yurt dışı satışların toplam satışlara oranı x (n/178)
- Satış Yayılım Endeksi = Yurt dışı varlıkların toplam varlıklara oranı x (n/178)
- İstihdam Yayılım Endeksi = Yurt dışında çalışanların toplam çalışanlara oranı x (n/178)

Bu ölçütleri içeren bütünleşik endeks, Ulusaşırı Faaliyet Yayılım Endeksi olarak adlandırılmaktadır.

Fisch ve Oesterle (2003), gerçek bir küresel dağılımın ortaya konabilmesi için faaliyetlerin ülkeler arasında eşit olarak değil, Dünya GSYİH'sindeki paya göre ağırlıklandırılmış olarak dağılması gerektiğini ifade etmektedir. 1997 UNCTAD

Ulusaşırılık Endeksi ile belirlenen 100 ulusaşırı firma listesinde yer alan 11 Alman firması üzerinde yapılan araştırmada Hofstede (1980) tarafından geliştirilen Kültürel Farklılaşma Endeksi kullanılarak Coğrafi Dağılım Endeksi ile Kültürel Farklılaşma endeksleri küreselleşme derecesini ifade eden tek bir endeks altında bütünleştirilmektedir. Bu bütünleşik endeks ile firmaların yurt dışı faaliyetleri, faaliyet gösterilen ülke sayısı ve kültürel farklılaşma ölçütlerini bir araya getirmek hedeflenmiştir.

Asmussen, Pedersen ve Petersen (2007) tarafından geliştirilen Küresel Uzmanlaşma Endeksi bir firmanın katma değer yaratan faaliyetlerinin belli bir coğrafi alana ne şekilde yayıldığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Danimarka'da 77 firmada 1998 ve 2003 yıllarında yapılan iki ayrı anket çalışması ile gerçekleştirilen araştırma; toplam çalışan sayısı, önceden belirlenmiş değer zinciri faaliyetlerinin her birine ait çalışan sayısı ve her bir faaliyet için Danimarka dışında çalışanların toplam çalışanlara oranı verilerini kullanmaktadır. Belirlenen değer zinciri faaliyetleri; (1) mal ve hizmet üretimi, (2) Ar-Ge ve tasarım, (3) satış ve pazarlama, (4) satın alma ve lojistik, (5) işletme yönetimi, idare, insan kaynakları ve bilgi işlemdir.

Söz konusu endeks yardımıyla değer zinciri faaliyetlerini her ülkede tekrarlayan firmalar ile faaliyetlerini küresel olarak uzmanlaşmış birimlere dağıtarak uluslararası bir işbölümü gerçekleştiren firmaların endeks yardımıyla incelenmesi amaçlanmaktadır. Firmanın uluslararası şubeleri birer "mini replika" olarak düzenlenmişse endeks değeri sıfır olacak, coğrafi açıdan hiçbir faaliyet bir diğer şubede tekrarlanmıyorsa endeks 1 değerini alacaktır. Coğrafi işbölümünün bu

biçimde ölçülmesi firmaların kaynak dağılımının "çoklu yerel" ve küresel niteliğinin birbirinden ayırt edilmesini sağlamaktadır. Söz konusu endeks firmaların değer zincirinin küresel konfigürasyonunu gözler önüne sermesi bakımından önemlidir.

Danimarka firmalarının küresel uzmanlaşma verileri ile geleneksel uluslararasılaşma endeksi verilerini karşılaştıran Asmussen vd. endeksin değer zinciri küreselleşme düzeyini ölçmede başarılı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Rugman'ın üçlü bölgesel yapı savından hareket eden Asmussen (2009) çokulusluların bölgelerarası faaliyetlerini dikkate alan bir başka endeks oluşturarak firmaların gerçek küreselleşme düzeyini ortaya koymayı amaçlamıştır. Rugman ve Verbeke'nin kullandıkları bölgesel satış oranlarının aynı zamanda firmaların yerel satışlarını da içerdiğini, dolayısıyla bölgesel ve yerel etkilerin ayrıştırılamadığını belirten araştırmacılar; ev sahibi ülke ve ana ülke ekonomilerinin büyüklüklerinin de modele yansıtılması gereğine dikkat çekmektedir. Fisch ve Oesterle'nin yaklaşımı takip edilerek bölgesel ve küresel pazarlara nüfuz etme derecesinin GSYİH büyüklüğü ile orantılı olması gerektiği belirtilmektedir. Bu doğrultuda ekonomisinin büyüklüğü dünya GSYİH değerinin %1'i olan bir ülkenin yerel yatırımları %1; aynı ülkenin, ekonomik büyüklüğü dünya GSYİH değerinin %25'i olan bir ülkedeki yatırımlarının oranı ise %25 olmalıdır.

Bölgesel odaklılık ile ana ülke odaklılık etkilerini ayrıştırmanın önemini vurgulayan Asmussen, firmaların faaliyet gösterdikleri piyasaları; firmanın ana ülkesi, firmanın faaliyet bölgesinin geri kalanı ve dünyanın geri kalanı olmak üzere üç bölüme

ayırmaktadır. Firmanın toplam satışları bu üç bölgeye satışlarının toplamından oluşmaktadır. Dolayısıyla firmanın yerel, bölgesel ve küresel satış oranları bu satışların toplam satışlara bölünmesiyle elde edilmektedir. Firmanın bulunduğu ülkenin GSYİH değerinin dünya GSYİH değerine oranı yerel, firmanın bulunduğu bölgenin geri kalanının dünya ekonomisindeki payı bölgesel, dünyanın geri kalanının dünya toplam GSYİH değerine oranı ise küresel ekonomi büyüklüğü oranlarına eşittir ve firmanın yerel, bölgesel ve küresel satış oranlarıyla kıyaslanmaktadır.

Asmussen firmaların bölgesel satış oranlarının yerel satış oranlarına bölünmesiyle elde ettikleri katsayıyı, firmaların bölgesel GSYİH oranının yerel GSYİH oranına bölünmesiyle elde ettikleri katsayıya bölerek firmaların bölgeselleşme endeksini hesaplamaktadır. Benzer şekilde firmaların küresel satış oranlarının bölgesel satış oranlarına bölünmesiyle elde edilen değer, firma bazında hesaplanan küresel GSYİH oranının bölgesel GSYİH oranına bölünmesiyle elde edilen değere bölünmektedir. Elde edilen endeks değeri firmaların küresel piyasalarda ne ölçüde varlık gösterdiğini ifade etmektedir.[8]

Söz konusu varsayımları test etmek üzere Rugman ve Verbeke'nin kullandığı 2001 yılı Fortune Global 500 ülkeleri veri seti araştırmanın yapıldığı tarihteki Fortune Global 500 ülkeleri veri seti ile birleştirilerek eksik değerlerin ve çokuluslu olmayan şirketlerin elenmesi sonucu geri kalan 116 firmanın satış verileri değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları ABD firmalarının %72 oranında kendi bölgelerine satış yaptıklarını ve küresel satışlarının %11 oranında kaldığını, Avrupa ülkelerinin ise

[8]e= E/T w= W/T,
hI=hGDP/GGDP eI=EGDP/GGDP wI= WGDP/GGDP,
R= (e/h)/(eI/hI) G=(w/h)/(wI/hI)

bölgesel satışlarının %19, küresel satışlarının ise %10 oranında gerçekleştiğini göstermektedir. Asya ülkelerinin hem bölgeselleşme, hem de küreselleşme eğilimlerinin diğer ülkelere göre düşük olduğu ifade edilmektedir.

Firma küreselleşme düzeyini ölçmedeki zorluk ve yazındaki çeşitliliğe dikkat çeken Aggarwal vd. (2011) firmaların satış ve yatırımlarının bölgesel ve küresel niteliğini tespit ederek firmalar arası sınıflandırmalar yapmaya olanak tanıyan bir matris geliştirmiştir. Yatırımları ve satışları ayrı ayrı yerel, bölgesel, bölgeaşırı ve küresel olarak sınıflandıran ve 8 ölçüt elde eden Aggarwal vd. daha sonra bölgesellik ve bölgeaşırılık ölçütlerini yatırım ve satışların farklı kombinasyonları üzerinden gruplayarak 16 farklı firma sınıflandırması belirlemişlerdir.

Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Birleşik Krallık ve ABD'nin menkul kıymet borsalarına kayıtlı şirketler, bunların satış verileri ve uluslararası şubelerinin coğrafi dağılımı değerlendirilerek 1.105 şirket söz konusu matrikse göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma sonucunda şirketlerin %11'inin yerel, %68'inin bölgeaşırı nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Satış ya da yatırımları bakımından küresel kabul edilen şirketlerin oranı ise %16 olarak kaydedilmiştir.

3.2. ÖZNEL ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Çokulusların küreselleşmesine ilişkin yazının nicel ölçütlere ağırlık vermesi ve kurumsal liderliğin küreselleşmeye yaklaşımı, çok merkezlilik ve kültürlerarası ilişkiler hakkında bilgi vermeye yönelik öznel ölçütlerin yazındaki eksikliği birçok

araştırmacının dikkatini çekmiştir. Şirket düzeyinde küreselleşmeyi bütünsel bir yaklaşımla ortaya koyma yönünde ilk adımı atan Çavuşgil, Yeniyurt ve Townsend (2004) firma küreselleşme düzeyine etki eden 6 temel faktörden oluşan bir ölçek ortaya koymuştur. Bu faktörler:

- Dünya merkezli strateji
- Pazarlama stratejisi
- Küresel örgütlenme/yapı
- İnsan sermayesi/vizyoner liderlik
- Küresel kültür
- Yönetim süreçleridir.

Dünya merkezli stratejinin bileşenleri; küresel vizyon, küreselleşme iradesi, küresel avantajlardan faydalanma, küresel kaynaklardan yararlanma, küresel kaynak dağılımı, küresel piyasalarda yer alma, küresel ortaklıklar, küresel rekabet ve katma değer yaratan süreçlerin küresel dağılımıdır.

Küresel pazarlama stratejisi; standart ürün ve hizmetler, tekbiçimleşmiş pazarlama stratejisi, küresel ürün geliştirme, küresel müşteri hizmetleri, küresel kanallar ve tedarik zinciri, farklı yerel piyasalarda yer alma, piyasaya giriş stratejilerinde farklılaştırma unsurlarını içermektedir.

Küresel örgütlenme ve yapı; yerelleşme ve küreselleşme dengesinin kurulması, merkezi küresel otoritenin varlığı, ulusal birimlerin aralarında ve bunlarla merkez

arasında karşılıklı bağlantıların tesis edilmesi, mükemmellik merkezlerinin kurulması bileşenlerinden oluşmaktadır.

Küresel insan sermayesi ve liderlik; insan kaynaklarının yönetiminde titizlik, farklı uluslararası bağlamlarda yerel çalışanlardan yararlanma, kariyer deneyimlerinde çok ülkelilik, liderlik geliştirme, kültürlerarası eğitim, performans değerleme ve ödüllendirme boyutlarını kapsamaktadır.

Küresel kültür; küresel kimlik, küresel düşünce biçimi, kurumsal bağlar, ortak bir kurumsal dil ve küresel sosyal sorumluluk tarafından biçimlendirilmektedir.

Küresel yönetim süreçleri ise, küresel enformasyon sistemleri, ülkelerararası eşgüdümleme, ortak süreçler ve örnek uygulamaların benimsenmesi, ürünler ve hizmetlerin örgütlenmesi, operasyonel etkililik unsurlarından oluşmaktadır.

Söz konusu ölçeğin örnek boyutundan kaynaklanan sınırlılıkları aşmak amacıyla daha geniş bir örneklem üzerinde faktör analizi yöntemi ile benzer bir başka ölçek ortaya koyan Sinkovics ve Kuivalainen (2013) şu faktörlerin küreselleşme düzeyini etkilediğini belirtmektedir:

- Küresel strateji
- Küresel yönetim
- Küresel operasyonlar
- Küresel finans

- Küresel pazarlama
- Küresel yapı
- Küresel kültür

Küresel strateji; küresel işletme politikası, küresel kaynaklardan yararlanma, küresel vizyon ve piyasa katılımı unsurlarından oluşmaktadır.

Küresel yönetim; küresel tedarik zinciri üyeleri, ülkelerarası eşgüdümleme, ülkelerarası eğitim ve örnek uygulamalar, küresel vizyon ve kültür, insan kaynakları ve eğitim, yabancı ülkelerdeki yerli personelin katılımı unsurlarından oluşmaktadır.

Küresel operasyonlar; küresel ürün, katma değer yaratan faaliyetlerin konumu, ürün standartlaştırma, Ar-Ge ve teknolojik bütünleşme unsurlarından oluşmaktadır.

Küresel finans; kurumsal yönetişim, küresel kurumsal finansman, küresel risk çeşitlendirme politikası unsurlarından oluşmaktadır.

Küresel pazarlama; küresel tanıtım, küresel marka, küresel logo ve pazar araştırmaları unsurlarından oluşmaktadır.

Küresel yapı; küresel tedarik zinciri üyeleri, küresel bilgi sistemleri, küresel öğrenme, küreselleşme yerelleşme dengesi, karşılıklı bağlantılar, bilgi yönetimi, örgüt yapısı ve benzer işlevlerin konsolidasyonu unsurlarından oluşmaktadır.

Küresel kültür; küresel kimlik, bağımsız karar alma ve çeşitlilik, performans değerleme ve ödül sistemleri unsurlarından oluşmaktadır.

Şirket düzeyinde küreselleşmeyi öznel olarak ölçmeye yönelik bütünleştirici bir yaklaşıma sahip kısıtlı sayıdaki çalışmalardan bir diğeri Kıyak (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma ile:

- Küreselleşme düzeyine katkıda bulunan anahtar stratejik unsurları tespit etmek
- İlgili unsurlara ilişkin ortak tanım ve öznel ölçütler geliştirmek
- Küresel işletmeyi tanımlayan stratejik unsurlar arasındaki karmaşık ilişkileri açıklayan kuramsal bir çerçeve oluşturmak
- Tespit edilen ilişkileri test ederek çokuluslu şirket performansı üzerindeki etkilerini belirlemek hedeflenmiştir.

Amerikan çokuluslu şirketlerinde yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı, CEO, genel müdür pozisyonlarında çalışan 2000 profesyonel arasından anket sorularını cevaplayan 244 kişiden elde edilebilen 50 tamamlanmış anket üzerinden yapılan değerlendirmede;

- küresel kurumsal strateji,
- küresel yapı,
- küresel süreçler,
- küresel liderlik,

- küresel kültür,
- küresel endüstri koşulları bileşenlerinin örgüt performansına etkisi incelenmiştir.

Yapısal denklem modellemesi ile söz konusu bileşenlerin örgüt performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Küresel liderliğin küresel kültür ve küresel stratejiyle pozitif ilişkili olduğu gözlenmiş, küresel yapının ise küresel kültür ve strateji tarafından olumlu etkilendiği ortaya konmuştur. Küresel endüstri bileşenlerinin de olumlu etkilediği küresel strateji küresel süreçler üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Küresel kültür ve küresel endüstri koşularının performans üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Küreselleşme sürecinin firmadaki başarısının finansal performansı olumlu etkilediği bulgular arasındadır. Anahtar kavramların birden fazlasının finansal performansa etkisine piyasa performansının aracılık ettiği görülmektedir. Bu durum örgüt çapında piyasa odaklı bir strateji geliştirmenin önemine işaret etmektedir.

3.3. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE ÇOKULUSLULARIN KÜRESELLEŞMESİ VE ÜLKEMİZDE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Gelişmekte olan ülke çokuluslularının doğrudan yabancı yatırımlarındaki tarihi artış ve yüksek profilli şirket birleşme ve devralmaları gerçekleştirmeleri dünya ekonomisinin yeni yüzyılına damgasını vurmuştur. 19. yüzyılın başında dünya GSYİH'sinin %60'ını üreten Asya ekonomilerinin yeniden güçlenmesi şaşırtıcı değildir. Ancak gelişmekte olan ülkelerin dışa yönelik doğrudan yabancı yatırımlarının günümüzdeki seviyesi, hem 20 yıl önceki toplam dünya ülkeleri doğrudan yabancı yatırımının üç katı olması hem de çok sayıda gelişmekte olan ülke ekonomisini kapsaması nedeniyle benzersizdir. 2005 yılında Suudi Arabistan firması Oger Telekom'un Türk Telekomünikasyon A.Ş.'yi satın alması, aynı yıl Lenovo'nun IBM'in kişisel bilgisayar bölümünü satın alması, 2007 yılında Brezilya şirketi CRVD'nin Kanada menşeli INCO'yu devralması, aynı yıl sonuçlanan Tata Grubu'nun İngiliz-hollanda ortaklı Corus'u devralması, yine aynı yıl Hindalco'nun ABD menşeli Novelis'i satın alması ve Meksika menşeli Cemex'in Avustralya şirketi Rinker'ı satın alarak Avustralya tarihinin en büyük şirket satın almasını gerçekleştirmesi; hem söz konusu yatırımların boyutu hem de gelişmiş ülkelere yönelmesi bakımından dikkat çekici örneklerdir (Sauvant, Mendoza ve İnce 2008:3).

Dunning, Kim ve Park (2008), gelişmiş ülkelerdeki muadillerinden farklı olarak gelişmekte olan ülke ulusaşırı şirketlerinin mülkiyet avantajlarına sahip olmadıklarını vurgulamaktadır. Gelişmiş ülke ulusaşırı şirketlerinin, kendi ülkelerinde geliştirdikleri mülkiyet avantajlarından küresel ölçekte yararlanabilmek için sınır

ötesi faaliyetlerde bulundukları belirtilerek, küresel marka ya da küresel deneyim gibi gelişmiş ülke piyasalarının sağladığı soyut avantajların gelişmekte olan ülkeler için geçerli olmadığına dikkat çekilmektedir. Öte yandan Dunning gelişmekte olan ülke çokuluslularının göreli olarak zayıf mülkiyet avantajlarına sahip olmalarının bu şirketleri giderek daha fazla varlık artırma stratejisi uygulamaya ittiğini ifade etmektedir. Lenovo'nun IBM, Tata Grubu'nun Corus şirketlerini satın alması söz konusu yeni stratejilerin bir sonucu olarak gösterilmektedir.

Dunning'in eklektik paradigmasından hareketle Rugman (2008) gelişmekte olan ülke çokuluslularının uluslararasılaşmada firmaya özgü avantajlardan değil, ülkelerine özgü avantajlardan yararlandıklarını belirtmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki doğal kaynaklar, ucuz işgücü ve ucuz sermaye olanaklarından kaynaklanan ülkeye özgü avantajların söz konusu çokulusluların başarısındaki itici gücü oluşturduğuna dikkat çeken Rugman, ölçek ekonomileri gibi firmaya özgü avantajların dahi doğal kaynaklara dayalı endüstrilerde görüldüğünü belirtmektedir. Gelişmekte olan ülke çokuluslularının, firmaya özgü avantajlar elde edebilmek için sistem entegrasyonu ve içsel bilgi üretme alanlarında sahip olmaları gereken üst düzey yönetsel bilgiden yoksun oldukları ifade edilmektedir. Söz konusu çokulusluların faaliyetlerinin bulundukları bölge ile sınırlı olduğu da vurgulanmaktadır (Rugman 2010).

Gelişmekte olan ülke çokuluslu şirketlerinin bulundukları piyasalarda faaliyet gösterirken gelişmiş ülke çokuluslularından daha farklı yetkinlikler geliştirdiklerini vurgulayan Buckley, Cross, Tan vd. (2008) ilgili yazını tarayarak sözü edilen şirketlerin uluslararası faaliyetlerine özgü bazı kuramsal ayrımlar ortaya

koymaktadır. Ana akım kuramcıların gelişmekte olan piyasaların özgün niteliklerine uygun yaklaşımlar geliştirmekte yetersiz kaldıklarını ifade eden Buckley, bu doğrultuda altı kuramsal boyuta dikkat çekmektedir. Bu boyutların ilki, gelişmekte olan ülkelerin çokuluslularının kendi iç piyasalarında edindikleri deneyimlerden kaynaklanan avantajlardır. Gelişmekte olan ülkelere ilişkin ikinci önemli boyut bu ülkelerin doğrudan yabancı yatırımlarının diğer gelişmekte olan ülkelere yöneldiğidir. Önemi vurgulanan üçüncü boyut gelişmekte olan ülke çokuluslularının psikolojik ve coğrafi açıdan yakın ülkelere yatırım yaptıkları ve böylece ilişkisel varlıklardan en iyi biçimde yararlanabildikleridir. Dördüncü boyut bu firmaların zaman içinde giderek daha gelişmiş ülkelerdeki yatırım olanaklarına yöneleceği öngörüsüdür. Beşinci önemli kuramsal boyut bu firmaların özellikle ulusararasılaşmalarının erken evrelerinde uluslararası müşterek girişimleri tercih etmeleridir. Altıncı boyut olarak gelişmekte olan ülkelerde devletin doğrudan yabancı yatırım miktarı ve yönü üzerindeki güçlü etkisine dikkat çekilmektedir.

Uluslararası üretime ilişkin geleneksel yaklaşımların gelişmekte olan ülkelere özgü ve benzersiz bazı koşulları, düşünme biçimlerini ve avantajları göz önünde bulundurmayı ihmal ettiğini belirten bazı araştırmacılar; yeni eğilimleri kapsayan yeni kuramlar geliştirme gereksinimine dikkat çekmektedir. Bu kuramlardan biri "sıçrama tahtası" yaklaşımıdır (Luo ve Tung 2007).

Kore, Singapur, Hong Kong ve Tayvan gibi yeni endüstrileşen ülke çokuluslu şirketlerinin, uzun yıllar yabancı firmalara orijinal parça üretimi ve müşterek girişimler yoluyla içe doğru uluslararasılaşma sonucu küresel şirketlerin teknolojik

ve örgütsel yetkinliklerini içselleştirerek dışa doğru uluslararasılaşma sürecine hazır hale geldikleri görülmektedir. Söz konusu işletmelerin geç uluslararasılaşma nedeniyle maruz kaldıkları dezavantajları gidermek için geleneksel olarak uluslararasılaşma sürecinde gerçekleştirmeleri beklenen aşamaların dışına çıktıkları, başlangıç koşullarına bağlı ve evrimsel bir süreç izlemedikleri gözlenmektedir. Gelişmekte olan ülke çokuluslularının doğrudan yatırımlarını stratejik varlıklar elde etmeye yönlendirerek ülkelerindeki kurumsal ve piyasaya özgü kısıtlamaları aşarak rekabet güçlerini artırmayı hedefledikleri belirtilmektedir. Saldırgan ve riskli stratejiler izleyerek gelişmiş çokuluslu firmaların varlıklarını devir ya da satın alma yoluyla geç uluslararasılaşmanın dezavantajlarını telafi etmek isteyecekleri öngörülmektedir. Sözü edilen varlıkları sıçrama tahtası olarak kullanma davranışı gelişmekte olan ülkelerin yasal düzenlemeleri ve gelişmiş ülkelerin stratejik varlıklarını devretme eğilimleri ile de desteklenmektedir.

Gelişmekte olan ülke çokuluslularının özgün nitelikleri doğrultusunda geliştirilen bir diğer kuram Mathews'un (2006) LLL kuramı olarak adlandırılan bağlantı kurma-kaynakları kullanma-öğrenme yaklaşımıdır. Yabancı piyasalarda faaliyet göstermekten doğan risklerden kaçınmak için müşterek girişim ve benzeri işbirliklerini tercih eden firmalar, stratejik teknoloji ortaklıkları yoluyla dış kaynaklara ulaşmayı hedeflemektedir. Gelişmekte olan ülke çokuluslularının gelişmiş ülke firmalarıyla kurdukları bağlantılar, bu firmaların sahip olmadığı mülkiyet avantajlarından taklit, transfer ya da ikame yoluyla yararlanmalarını mümkün kılmaktadır. Bağlantı kurma yoluyla ulaşılan ve yararlanılmaya başlanan kaynakların zaman içinde örgütsel öğrenme yoluyla gelişmekte olan ülke

çokuluslularının yeni yetkinlikler geliştirmesine yol açacağı öngörülmektedir. Mathews'un kuramı yeni ve özgün bir duruma işaret etmediği yönünde eleştirilmiştir. Gelişmekte olan ülke çokuluslularının mülkiyet avantajlarından tümüyle yoksun oldukları önermesine karşı çıkan Narula (2006) mülkiyet avantajları olmadan lider firmalarla bağlantı kurmalarının mümkün olmadığını, ayrıca bu firmaların uluslararasılaşmasının da daima lider firmalara bağlanma yoluyla gerçekleşmediğini belirtmektedir.

Gelişmekte olan ülke çokuluslularına ilişkin bulgu ve kuramları değerlendiren Ramamurti (2009, 2012); bu firmaların gelişmiş ülke çokuluslularından farklı mülkiyet avantajlarına sahip olduğu, uluslararasılaşma sürecinin başında oldukları, uzak pazarlara girerek ülkeler arasındaki benzerliklerden değil farklardan yararlanmayı hedefledikleri ve dış pazarlarda elde ettikleri bilgiyi ana ülkelerinde değerlendirmeye öncelik verdiklerinin altını çizmektedir. Söz konusu firmaların bu özellikleri dikkate alınarak mevcut kuramlardan farklı ancak geleneksel kuramlardan tümüyle bağımsız olmayan bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Gelişmekte olan ülke çokuluslularının yalnızca ait oldukları ülkeler bağlamında değil; küresel koşullar, endüstri bileşenleri ve firmaların birer çokuluslu olarak gelişimlerinin aşamaları açısından da değerlendirilmeleri gerektiği belirtilmektedir.

Ülkemiz işletmelerinin uluslararası faaliyetlerinin akademik bağlamda ele alınışı, gelişmekte olan ülkelere ilişkin küreselleşme yazınıyla örtüşmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası faaliyetleri, erken dönem küreselleşme yazınının

kuramsal yaklaşımları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ülkemizde ekonomik faaliyetin yaygın bir örgütlenme biçimi olarak gözlenen holdinglerin tarihsel gelişimi ise uluslararası yazında ele alınan gelişmekte olan piyasalarda faaliyet gösteren çokuluslu şirketler ve şirket gruplarına koşut niteliktedir. Söz konusu çalışmalar aşağıda ana hatlarıyla ele alınacaktır.

İstanbul'da faaliyet gösteren 267 Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) üzerinde gerçekleştirilen araştırmada Karabulut (2011); işletme özellikleri, girişimcilerin nitelikleri ve işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri verilerini analiz ederek işletmelerin uluslararasılaşma davranışlarını Uppsala Uluslararasılaşma Süreci Modeli ile kıyaslamaktadır. İncelenen şirketlerin %62,6'sı küçük, %37,4'ü orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmıştır.

Çalışmada incelenen işletmelerin faaliyetlerinin aşamalı olarak uluslararası nitelik kazandığı, uluslararasılaşmanın ihracat temelinde gerçekleştiği ve söz konusu işletmelerin %54,8'inin hasılatlarının en az %20'sini ihracat yoluyla elde ettikleri belirtilmektedir. İşletmelerin faaliyetlerinin %89,7'sini ihracat oluşturmakta, %7,3'ü ise uluslararası faaliyette bulunmamaktadır. Doğrudan yabancı yatırımları bulunan şirketlerin oranı %1,5'tir. İşletmelerin %66,1'inin yurt dışında yatırımı yoktur. Yurt dışında %20'den fazla yatırımı bulunan işletmelerin oranı %9,1'dir. İşletmelerin %94'ünün yabancı hissedarı bulunmamakta, %3,2 kadarının azınlık hisselerine sahip yabancı ortağı bulunmaktadır. İşletmelerin %55,2'si en az bir yabancı ülkede faaliyet gösterirken en az 5 ülkede faaliyet gösteren işletme sayısı %37,5'tir. İşletmelerin %64,4'ü yabancı piyasalara aşamalı olarak girmeyi tercih ederken birden fazla dış

pazara aynı anda açılan işletmelerin oranı %22,8'dir. Girişimcilerin genel olarak orta yaşlı, yüksek okul eğitimli, en az bir yabancı dil konuşan ve önceden ticari deneyimi olan ancak yabancı piyasalarda deneyimi olmayan kişilerden oluştuğu görülmektedir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini Adana Organize Sanayi Bölgesi'nde inceleyen bir başka çalışma (Ölmez 2006) bölgede faaliyet gösteren 98 KOBİ arasından 37 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmelerin uluslararasılaşma davranışları geleneksel aşamalı kuramlar ve küresel doğan işletmeler kuramıyla kıyaslanarak bölgedeki KOBİ'lerin genel eğiliminin ortaya konması amaçlanmıştır. Aşamalı küreselleşme modellerinden Uppsala Modeli doğrultusunda uluslararasılaşan işletmeler ile küresel doğan işletmeler arasındaki farkları incelemek amacıyla, kurulduktan sonraki 5 yıl içinde ihracata başlayan ve ihracat oranlarını ilerleyen dönemlerde en az %50 oranında artırdığı gözlenen işletmeler küresel doğan işletmeler olarak tanımlanmıştır. Bu işletmeler ile geleneksel işletmeler arasında öngörülen ilişki ise aşağıdaki gibidir:

- Kuruluştan sonra ihracata başlama hızları farklı olan şirketlerin ihracata bakış açıları arasında farklılık vardır.
- Küresel doğan işletmeler ile geleneksel işletmeler arasında ihracata bakış açıları yönünden farklılık vardır.

İncelenen şirketlerin %78'inin ihracat yaptığı tespit edilmiştir. Bu şirketlerin ihracata başlama yılı ve ihracat hacmindeki değişime göre değerlendirilmesi sonucunda 10 şirketin ihracata başlama süreleri bakımından küresel doğan işletme tanımına

uyduğu, 19 şirketin ise geleneksel özelliklere sahip olduğu görülmektedir. İhracata başladığı tarihten incelenen döneme kadar olan sürede ihracat hacminde %50 artış gözlenen şirket sayısı ise 5'tir. Küresel doğan işletme tanımına uyan şirketlerin hemen hepsinin 90'lardan itibaren kurulmuş olduğuna dikkat çekilmektedir. Küresel doğan işletmeler için ortalama kuruluş yılı 1996 iken geleneksel işletmeler için ortalama kuruluş yılı 1985 olarak hesaplanmıştır.

Geleneksel işletmelerin aşamalar modeline uygun olarak öncelikle gelen talep doğrultusunda, daha sonra sırasıyla yerli aracı firmalar, yabancı aracı firmalar ve yurt dışı temsilcilikler aracılığıyla ihracat faaliyetinde bulundukları, son olarak yurt dışında dış ticaret ofisi açtıkları belirtilmektedir. Küresel doğan işletmelerin %70'inin de geleneksel işletmelere benzer biçimde, rastlantısal olarak kendilerine ulaşan talep doğrultusunda herhangi bir planlama ve ön hazırlık aşaması olmaksızın ihracata başladıkları ve söz konusu aşamaları takip ettikleri tespit edilmiştir. Geleneksel işletmelerin %60'ının ihracat kararında ihracat yapılan piyasayı tanımalarının etkisi olmadığı belirttiği, küresel doğan işletmelerin %60'ının ise ihracat kararında piyasayı tanımalarının etkili olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

Çalışmanın bulguları küresel doğan işletmelerin %70'inin öncelikli olarak yakın ülkelere ihracat yaptığını, geleneksel işletmelerin ise %68 oranında uzak ülkelere ihracat yaptıklarını göstermektedir. Küresel doğan işletmelerin ancak %30'unun kuruluşlarından itibaren planlı olarak uluslararası faaliyetlerde bulunmuş olmaları bulgusuyla beraber bu durum ülkemiz KOBİ'lerinin özgün uluslararasılaşma davranışının sonucu olarak kabul edilmiştir. Çalışma ayrıca geleneksel işletmeler ile

küresel doğan işletmelerin yöneticileri arasında uluslararası deneyim bakımından bir fark görülmediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde geleneksel ve küresel doğan işletmelerin ihracata bakış açıları bakımından anlamlı bir fark görülmediği de tespit edilerek araştırmanın hipotezleri reddedilmiştir.

Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeleri inceleyen bir çalışma (Akben 2008); tekstil, gıda, çelik mutfak eşyaları ve muhtelif sektörlerdeki (endüstriyel buzdolabı, bakır rulo, tarım makineleri, kağıt vb.) işletmelerin ihracat ve diğer uluslararası faaliyetlerine odaklanmaktadır. 2-14 Temmuz 2007 tarihleri arasında 50 işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırmada incelen şirketlerin tamamı dolaylı veya doğrudan ihracat yapmaktadır. Şirketlerin %84'ü dış ticaret işlemlerini pazarlama/satış bölümü aracılığıyla, %26'sı dış ticaret bölümü aracılığıyla, %14'ü ise üst yöneticiler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. İşletmelerin %30'u aracı kişilerden yararlanırken %70'i aracı kişilerden yararlanmamaktadır. Ancak işletmelerin %42'si dış ticaret faaliyetlerinde aracı kuruluşlardan yararlanmaktadır.

Şirketlerin %14'ü üretiminin %50'den fazlasını, %10'u ise üretiminin %40 ila %50'sini ihraç etmektedir. Şirketlerin %26'sı üretiminin %21 ila %40'ını ihraç etmekte, %30'u ise üretiminin %10'dan azını ihraç etmektedir. İşletmelerin %28'inin ihracatı toplam cirolarının %20 ila %40'ını oluşturmaktadır. İşletmelerin %14'ünün ihracatı toplam cirolarının %51'den fazlasını oluştururken bu oran şirketlerin %10'u için %41 ila %50 arasındadır. Bu bulgulara dayanılarak işletmelerin genel olarak üretimlerinin %30'unu ihraç ettikleri ifade edilmektedir.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerinin coğrafi dağılımı incelendiğinde; şirketlerin %82'sinin Avrupa'ya, %56,3'ünün Orta Doğu'ya, %22,4'ünün Afrika'ya, %20'sinin Kuzey Amerika'ya, %12,5'inin Güney Amerika'ya, %12,5'inin Uzak Doğu'ya ve %4,2'sinin ise Avustralya'ya ihracat yaptığı görülmektedir. Araştırmada şirketlerin yabancı pazarlar hakkında bilgi edinmede yöneticilerin geçmiş deneyimlerinden ve fuarlardan yararlandıkları belirtilmiştir. Şirketlerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu ifade edilmiştir. İncelenen şirketlerin hemen tümünün tescilli marka hakkına, yarıdan fazlasının patent hakkına sahip oldukları açıklanmıştır.

İhracat firmalarının uluslararasılaşma sürecini inceleyen bir başka çalışmada (Altıntaş ve Özdemir 2006) büyük bir çoğunluğunu KOBİ'lerin oluşturduğu ifade edilen 137 firmadan %55'inin tekstil, %24'ünün makine, %9'unun gıda ve %7'sinin otomotiv sektöründe faaliyet gösterdiği belirtilmektedir. İncelenen şirketlerin %21'inin dolaylı ihracat, %89'unun dolaysız ihracat faaliyetinde bulundukları kaydedilmiştir. İncelenen işletmelerin %76'sının ihracat yaptığı, %15'inin yabancı pazarda temsilcisinin olduğu ve %7'sinin yabancı pazarda üretim birimine sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin uluslararasılaşma tercihleri incelenerek %50,75 oranında ilişki ağları, %28,75 oranında Uppsala modeli ve %30 oranında yenilikçi modelin tercih edildiği belirtilmektedir. İncelenen firmaların ihracata başlama hızı ortalama 6,76 yıl olarak hesaplanmış, işletmelerin ortalama ihracat deneyimi 8 yıl, ihracata başladıkları tarihten itibaren yayıldıkları pazarlar ortalama 5 ülke olarak tespit edilmiştir.

İncelenen firmaların uluslararasılaşma düzeyi Sullivan (1994) tarafından geliştirilen bütünleşik endeks kullanılarak hesaplanmış; Uppsala modelini tercih eden işletmeler için endeks değeri 1,59, ilişki ağı modeline ağır veren işletmeler için endeks değeri 1,74 ve yenilikçi modele ağırlık veren işletmeler için endeks değeri 1,41 olarak hesaplanmıştır. İşletmelerin tümü için endeks değeri 1,622 olarak hesaplanmıştır.

Ülkemizdeki büyük ölçekli işletmelerin holding biçiminde örgütlenmiş geniş faaliyet alanına sahip aile şirketleri olduğu gözlenmektedir. Geç endüstrileşmiş ülkelere özgü, yüksek ölçüde çeşitlendirilmiş faaliyetlerin tek merkezden yönetildiği örgütlenme biçimleri olan holdingler, aynı zamanda ülkemizde girişimciliğin sosyal ve siyasi yapısını yansıtmaktadırlar. Piyasaların henüz gelişmediği ve kaynakların sınırlı olduğu çevresel koşullarda kuruluş evresini tamamlayan şirketlerin kıt kaynakları optimum düzeyde kullanma hedefleri merkezileşme ve çeşitlendirme eğilimlerini açıklamaktadır. Ekonomik belirsizlik ve vergi avantajları ülkemizdeki aile şirketlerinin faaliyetlerini çeşitlendirmelerinin ardındaki en önemli unsurlar olarak görülmektedir (Bugra 1994:74).

Türkiye'deki işletme gruplarının tarihsel gelişimi incelendiğinde (Özkara, Kurt ve Karayormuk 2008, Çolpan ve Hikino 2010, Dirlik 2014) ilişkisiz çeşitlendirme yoluyla faaliyet alanlarını genişleten aile işletme gruplarının, 80'lerden sonraki liberalleşme döneminde de çeşitlendirme stratejilerini iç yatırım, müşterek girişim, lisans anlaşmaları, uluslararası firmalarla ortaklıklar ve özelleştirme sonucu kamu şirketlerini satın alma yoluyla sürdürdükleri görülmektedir. Anadolu Grubu'nun

McDonald’s ve Samsung ile ortaklıkları, Koç Grubu’nun Tüpraş’ı satın alması söz konusu stratejilere örnektir.

80’ler öncesinde faaliyetlerini çeşitlendirmemiş ya da sınırlı bir çeşitlendirme stratejisi izlemiş olan kimi firmaların da kendilerinden önce kurulmuş işletmeleri takip ederek birçok endüstride yaygın bir genişleme gerçekleştirdikleri görülmektedir. Zorlu Grubu’nun başlangıçta tekstil alanında olan faaliyetlerini ileri teknoloji ve finans alanlarına kaydırması bu duruma örnek gösterilmektedir. Benzer örnekler; Ciner Grubu’nun özelleştirilmiş kamu şirketlerini satın alarak enerji, madencilik ve turizm alanlarına doğru genişlemesi, Fiba Grubu’nun Marks & Spencer’ın Türkiye imtiyaz haklarını satın alması, Kibar Grubu’nun Hyundai distribütörlüğü yoluyla otomotiv sektörüne girmesi olarak çoğaltılabilir. 1952 yılında ilk modern ilaç fabrikasını kuran Eczacıbaşı, zaman içinde kağıt, inşaat malzemeleri, yatırım bankacılığı, sigortacılık, işlenmiş metal ürünleri, kozmetik, emlak ve bilişim sektörlerinde faaliyet göstermeye başlamasıyla Türkiye’deki işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerine kapsamlı bir örnek teşkil etmektedir.

Türkiye’de işletme gruplarının gelişimini aile işletmelerinin uluslararasılaşması üzerinden değerlendiren çalışmalar özellikle Koç Grubu’nun hızlı ve başarılı uluslararasılaşma sürecine odaklanmaktadır (Çolpan vd. 2010, Ataay 2012, Çolpan ve Jones 2015). Koç Holding’in lisans anlaşmaları ve teknik yardım amaçlı işbirlikleri zaman içinde yabancı ortaklıklara dönüştürülmüş ve bu ortaklıkların sayısı da zamanla artmıştır. 1920’lerden itibaren Koç Grubu; Standard Oil, General Electric, Ford Motor gibi Amerikan şirketlerinin temsilcilikleri ve imtiyaz hakları

yoluyla faaliyet alanını genişletmiştir. 1975 yılında özel sektörde ilk Ar-Ge departmanını kuran Koç Grubu zaman içinde otomotiv, tüketici elektroniği, gıda, perakende, petrokimya, bankacılık ve sigorta, turizm, inşaat ve bilişim sektörlerinde faaliyet göstermeye başlamıştır.

Türkiye'deki işletme gruplarının -faaliyetlerini geniş bir yelpazede ürün, endüstri ve sektör düzeylerinde çeşitlendirmiş olmalarına rağmen- coğrafi çeşitlendirme ile uluslararası pazarlara girmeleri ancak 1990'ların başında ivme kazanmıştır. İşletme gruplarının geç uluslararasılaşması olgusu, ithal ikameci rejim ve Türkiye'de üretilen ürünlerin yabancı piyasalara girebilecek standartta olmaması ile açıklanmaktadır. Sabancı Grubu'nun 1990'larda ancak 4 ülkede 6 şubesi bulunması söz konusu geç uluslararasılaşmanın bir sonucu olarak görülmektedir.

Sabancı Holding 80'lerde Dusa, Beksa, Cignasa, Hiltonsa, Akbank-BNP ve 90'larda Toyotasa, Philsa, MarsaKJS, Philip Morissa, Yazakisa, Carrefoursa, Diasa, Akçansa, Hoecsa, Danonesa, Omluksa ve Giysa ortaklıklarıyla faaliyetlerini sürdürmüştür.

Ülker Grubu ihracat faaliyetlerine ek olarak yurt içinde ilk kez bir yabancı firmayla (Celestar Grubu) 1993 yılında Pendik Nişasta adı altında ortaklık kurmasıyla başlayan uluslararasılaşma sürecini 2000'lerde birçok yabancı ortaklıkla sürdürmüştür. Hero, Kellogs, Benecol, Continental Confectionary, Milford Yıldız, Eckes Granini Grup, McKormick ve ambalaj sektöründe SCA firmalarıyla ortaklıklar gerçekleştirilmiştir.

Doğuş Grubu 90'lı yıllarda GM, Jeeves, VW, Audi, Scania, Armani, Gucci, Seat ve Skoda gibi yabancı firmalarının Türkiye satış ve dağıtımını üstlenerek uluslararasılaşma sürecine adım atmıştır.

Yabancı firmaların gelişmekte olan ülke piyasalarındaki Ar-Ge faaliyetlerini Türkiye örneği üzerinden inceleyen Pamukçu ve Erdil (2011); ilaç, otomotiv, elektrik/elektronik ve bilişim sektörlerinde faaliyet gösteren 23 yabancı firmayı değerlendirmektedir.

İlaç sektöründe faaliyet gösteren çokuluslulların bağlı şirketlerinden Türkiye'de faaliyet gösteren 6'sı (BMS, Johnson & Johnson, MSD, Sanofi Aventis, Novartis ve Pfizer) üzerinde yapılan inceleme; söz konusu şirketlerin Türkiye pazarını büyük ve genişlemekte olan ilaç piyasası, hasta çeşitliliği, yüksek tedavi oranı, genç nüfus ve kalifiye araştırmacı sayısı nedeniyle tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. İncelenen şirketlerin Türkiye'deki geliştirme faaliyetleri genel olarak üniversitelerde gerçekleştirilen klinik deneyler biçimindedir. Büyük bir kısmını klinik deneylerin oluşturduğu Ar-Ge harcamaları incelenen şirketlere göre 609 bin ila 14 milyon ABD Doları arasında değişmektedir. Sözü edilen harcamaların toplam değerinin son üç yıl içinde %10 ila %50 seviyesinde artış gösterdiği belirtilmektedir. İncelenen bazı firmalarda Ar-Ge personel sayısında %400'e kadar artış görülmüştür. Firmaların gelecek üç yıl içinde Ar-Ge harcamaları ve personel sayılarında %30 oranında artış bekledikleri ifade edilmiştir.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 5 yabancı firmadan 4'ünün Türk ve yabancı ortakların müşterek girişimleri, birinin ise yabancı bir firmanın tam hisseli şubesi olduğu belirtilmektedir. Söz konusu firmaların ikisinde özsermayenin %50'den fazlası Türk ortaklara aitken 3. firma için bu oran %49 olarak kaydedilmiştir. Söz konusu firmalar Tofaş, Ford Otosan, Mercedes Benz, Oyak Renault ve Toyota'dır. Firmaların 4'ü Türkiye'de Ar-Ge tesislerine sahipken 5. firmanın Türk ortaklarının ayrılmasıyla Ar-Ge faaliyetlerini durdurduğu belirtilmiştir. Firmaların Ar-Ge harcamalarının satışlarına oranı %0,27 ile %4,7 arasında değişmektedir. Ar-Ge personelinin yabancı bağlı şirketlerde çalışan toplam personele oranı ise %3 ila %7,8 ile ilaç sektöründeki %3,3 oranından yüksektir. Ar-Ge faaliyetlerinin en yoğun görüldüğü ilaç sektörüne kıyasla bu istihdam oranı ülkemizde ilaç sektörüne ilişkin bazı kısıtlamaların sonucu olarak görülmektedir. Otomotiv firmalarının Ar-Ge personel artışları son üç yıl içinde %10 ila %30 arasında kaydedilirken firmaların gelecek 3 yıl için beklentileri %7 ila %20 olarak ifade edilmiştir.

Elektrik/elektronik sektöründe faaliyet gösteren 6 firmadan biri tümüyle yerelken 2'si ABD, diğer 3'ü ise AB merkezlidir. Endüstriyel elektronik ürünler üreten bir firma dışındaki tüm firmalar kişisel elektronik ürünleri üretmektedir. Söz konusu firmalarının 2'si yerel Ar-Ge tesisleri kurduklarını belirtirken 2 firma da kurmayı planladıklarını açıklamıştır. İncelenen firmaların 3'ünün Ar-Ge harcama yoğunlukları %5 ila %35 arasında değişirken bir diğer firma %1,5 oranında Ar-Ge yoğunluğu bulunduğunu açıklamıştır. Gelecek 3 yıl için firmalar benzer oranlar beklemektedirler.

Bilişim sektöründeki 7 firma (Alcatel Lucent, Cisco, Nortel Netas, Turkcell, Yapı Kredi Bilişim, Ericsson ve Avea) ana şirketler tarafından yurt dışında eğitime gönderilen nitelikli Türk personelin ülkeye geri döndüğünü kaydetmiştir. Söz konusu 7 firmanın 6'sının ayrı bir Ar-Ge departmanı ve tesisi bulunurken bir firma da teknoloji geliştirme bölgesinde faaliyet göstermesi nedeniyle tümüyle Ar-Ge firması olarak tanımlanmıştır. Firmaların ortalama Ar-Ge bütçeleri toplam satışlarının %1-1,5'u, Ar-Ge personel sayıları ise toplam personelin 1/3'ü oranındadır. Firmaların gelecek 3 yıllık beklentileri Ar-Ge harcamalarında %10 ila %15, personel yoğunluğunda %10 ila %50 artış biçimindedir.

Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan şirketlerin uluslararasılaşma derecesi ve işletme karakteristikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen güncel bir alan çalışması Akben (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sullivan (1994) tarafından oluşturulan uluslararasılaşma derecesi endeksi ile işletme karakteristikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma, belirlenen işletme karakteristiklerinin uluslararasılaşma derecesi üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışma kapsamında alanyazından elde edilen işletme özellikleri; işletme büyüklüğü, dış ticaret departmanı çalışan sayısı, işletme yaşı, işletmenin uluslararası pazarda faaliyet süresi, uluslararası teşviklerin sayısı, kalite belgelerinin sayısı, uluslararası marka sahipliği, uluslararası ticari örgüt üyeliği, Ar-Ge yatırımlarının toplam ciroya oranı, yeni tesis ve ekipman yatırımlarının yoğunluğu, uluslararası operasyonların fiziksel dağılımı, tescilli patent sayısı ve reklam harcamalarıdır. İşletme karakteristikleri arasından; ulusal ve uluslararası tesviklerin sayısı, yeni tesis ve ekipman

yatırımlarının yoğunluğu, uluslararası operasyonların fiziksel dağılımı ve tescilli patent sahipliğinin uluslarasılaşma derecesiyle pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Kadir Has Üniversitesi, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEIK) ve Vale Columbia Üniversitesi Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım Merkezi (VCC) işbirliğiyle 2009, 2011 ve 2014 yıllarında yayınlanan çokuluslu Türk şirketleri raporuna göre 2012 yılında ülkemizdeki en büyük 29 çokuluslu şirketin toplam yabancı varlıkları 36,7 milyar ABD Doları, yurt dışı satışları 23,4 milyar ABD Doları ve yurt dışı istihdam rakamları 115.539 kişiye ulaşmıştır. En büyük 5 şirket toplam yabancı varlıkların %58'ini kontrol ederken, en büyük 10 şirket için bu rakam %70 seviyesindedir. Söz konusu 10 şirketin 5'i holdinglerdir.

Toplam yabancı varlıkları 100 milyon ABD Doları değerinin üzerinde olan çokuluslu Türk şirketlerinin sayısı 2007 yılında 12 iken 2009 yılında bu rakam 19'a ulaşmıştır. 2012 yılında sayıları 29'a ulaşan bu şirketlerin yurt dışındaki toplam 426 iştirakinin 326'sı Avrupa ve Orta Asya'da, 53'ü Ortadoğu ve Afrika'da, 31'i Doğu Asya, Güney Asya ve Kalkınmış Asya Pasifik olarak adlandırılan Japonya, Avustralya ve Yeni Zelanda'da, 16'sı ise Kuzey ve Güney Amerika'da faaliyet göstermektedir. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri bölgedeki iştiraklerinin sayısının toplam iştirak sayısına bölünmesiyle her şirket için hesaplanan bölgesellik endeksleri ayrıca raporlanmıştır. 2007 yılında tüm bölgelerde faaliyet gösteren şirket sayısı yalnızca 1 iken (Sabancı Holding) 2009 (Sabancı Holding, Alarko Grubu ve Çalık Holding) ve 2012 yıllarında (Sabancı Holding, Şişecam A.Ş. ve Doğuş Grubu) 3 şirketin tüm

bögelerde faaliyet gösterdiği görülmüştür. Önceki yıllarda 3 bölgede faaliyet gösteren şirket sayısı 4 iken 2012 yılında bu sayı 8'e ulaşmıştır.

2009 yılındaki en büyük 19 çokuluslu şirketin 2012 yılındaki 19 şirketle kıyaslanması sonucunda; yabancı özvarlıklar, toplam varlıklar, toplam istihdam ve faaliyet gösterilen ülke sayısında artış görülürken, yurt dışı satış hacmi, yabancı istihdamı, çokulusluluk endeksi ve yabancı iştirak sayısında düşüş gözlenmiştir. Şirketlere göre iştirak sayıları incelendiğinde Doğan Holding'in 14 ülkede 64 iştirak ile birinci, Doğuş Holding'in 18 ülkede 50 iştirak ile ikinci, Enka İnşaat'ın ise 9 ülkede 42 iştirak ile üçüncü olduğu görülmektedir.

Çokulusluluk endeks değerlerine göre birinci sırada %63,5 ile Tefken Holding yer alırken %2,6 ile Türk Telekom sonuncu sıradadır. En büyük beş çokuluslu şirket için ortalama endeks değeri %54, en büyük 10 şirket için ise %49 iken genel ortalama %31 değeriyle önceki rapordan 2 puan daha düşüktür.

29 şirkette görev alan 256 yönetim kurulu üyesinin yalnızca 18'i Türk değildir. 29 şirketin tamamının CEO'ları Türk'tür. Türk çokuluslu şirketlerinin yabancı ülkelerdeki istihdamının toplam istihdamlarına oranı 2012 yılında %23 oranında gerçekleşmiş ve 2009 yılına göre %22,6 oranında düşmüştür. Yabancı varlıkların toplam varlıklara oranında aynı dönem için %9,7'lik düşüş hesaplanırken yurt dışı satışların toplam satışlara oranında %1'lik düşüş gözlenmiştir.

2003 yılı Haziran ayında 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu'nun, 1954 yılından bu yana yürürlükte olan 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun yerini almasıyla; istihdam, şirket kayıt ve raporlama sistemleri, yabancı şirketlerin kuruluş yeri ve faaliyetleri, vergi, dış ticaret ve gümrük rejimleri, teftiş ve denetleme, fikri ve sınai mülkiyet hakları alanlarında doğrudan yabancı yatırımı teşvik edici düzenlemeler yapılmıştır. Böylelikle yabancı yatırımcılara yerli yatırımcılarla eşit muamele, tüm sektörler için doğrudan yabancı yatırımda performans kriterleri ve kısıtlamalarının kaldırılması, minimum sermaye oranlarının kaldırılması, yabancı şirketlerin gayrimenkul edinmesi ve kazançlarını bankalar veya özel finans kurumları aracılığıyla yurt dışına transfer etmelerinin serbest bırakılması garanti edilmiştir. Yabancı şirketlere uyuşmazlıklarda milli ve milletlerarası tahkime gidebilme hakkı tanınmıştır. Söz konusu kanunla birlikte doğrudan yabancı yatırımın tabi olduğu izin ve onay sistemi kaldırılarak yerine bilgilendirme sistemi getirilmiştir (Demir Gökyayla ve Süral 2004).

2014 yılı Ocak-Haziran ayları arasında ülkemize doğrudan yabancı yatırım girişi 6.999 milyon ABD Doları seviyesinde gerçekleşmiş, 2015 Ocak-Haziran döneminde bu miktar 59,6 azalarak 6.327 milyon ABD Doları seviyesine gerilemiştir. 2015 yılı Ocak-Haziran döneminde nakit sermaye girişinin %40'ı AB ülkeleri, %38'i ise Asya ülkeleri kaynaklıdır. 2015 Haziran itibariyle ülkemizde 2.024 adet uluslararası sermayeli şirket kurulmuş, 90 adet yerli sermayeli şirkete de uluslararası sermaye iştiraki gerçekleştirilmiştir. Söz konusu şirketlerin 1.104'ü Yakın ve Ortadoğu ülkeleri, 513'ü AB ülkeleri, 139'u diğer Avrupa ülkeleri ortaklı şirketlerdir. 2015 Haziran itibariyle ülkemizdeki uluslararası sermayeli şirket sayısı 37.862,

uluslararası sermaye iştiraki gerçekleşen yerli şirket sayısı 6.383'tür. Toplam 44.245 uluslararası sermayeli şirketin 19.975'i AB ülkeleri ortaklıdır. Bu şirketler arasında Almanya 6.238 şirket ile birinci sırada, İngiltere 2.830 şirket ile ikinci, Hollanda 2.505 şirket ile 3. sıradadır. Uluslararası sermayeli şirketlerin illere göre dağılımında İstanbul 26.391 şirketle birinci, Antalya 4.582 şirketle ikinci, Ankara 2.589 şirketle üçüncü, İzmir 2.177 şirketle dördüncü sıradadır.

3.4. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME DÜZEYİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK GÖRGÜL BİR UYGULAMA

Ülkemizde çokuluslu şirketler üzerine yapılan çalışmalar, şirketlerin uluslararası faaliyetlerini nesnel ölçütlerle değerlendirmeye yöneliktir. Geçtiğimiz bölümde incelenen bu çalışmalar; firmaların yurt dışı varlıkları, satışları ve çalışan sayısı ölçütlerine ya da yalnızca ihracat verilerine dayanmaları bakımından yazında bu tür ölçütlerin eleştirilmesine yol açan kısıtlara tabidir. Küreselleşme düzeyinin firma ölçeğinde değerlendirilmesinde; uluslararası yazındaki çeşitliliği, farklı kuramsal yaklaşımları ve küreselleşmenin farklı boyutlarını yansıtan bütünleştirici bir anlayışın eksikliği görülmektedir. Çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyinin ölçümüne ilişkin yazını bütünleştirici bir yaklaşımla bir araya getiren kapsamlı bir yöntem önerebilmek açısından, konuyu görgül veriler üzerinden değerlendiren örnek bir uygulama yapılması gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Keşfe dayalı niteliğiyle öne çıkacak bu tür bir örnek uygulama, tek başına ülkemiz çokuluslu şirketlerinin küreselleşme düzeyini değerlendirmekten çok, konuya yöntemsel bir yaklaşım getirebilmek için uygulamada ortaya çıkacak özgün verilerden yararlanmayı

hedeflemektedir. Söz konusu veriler ışığında, uygulamada karşılaşılacak sorunlar ve eksiklikler ile bunların giderilmesine yönelik çözümlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında görgül verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde yöntem olarak vaka çalışması yaklaşımı benimsenmiştir. Vaka çalışması yaklaşımının karakteristik özellikleri ve araştırma konusuna uygunluğu, araştırma yöntemine ilişkin açıklamalarda detaylı olarak irdelenmiştir. Uygulama çoklu vaka çalışması biçiminde düzenlenmiş, temsil edici özellikleri ve ele alınan konunun farklı boyutlarına ışık tutma olanağı sağlamaları bakımından nitelikli bulunan 4 çokuluslu şirket üzerinde detaylı incelemeler gerçekleştirilmiştir.

3.4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma kapsamında, alanyazından yola çıkarak elde edilen kavramsal çerçeve ışığında[9] çokuluslu şirketlerde örnek bir uygulama gerçekleştirilerek, küreselleşme düzeyinin ölçümüne yönelik kuramsal önermeler oluşturmak hedeflenmektedir. Bu bakımdan örnek uygulama, kuramsal yazından elde edilen yol haritasını hayata geçirmek yoluyla yöntem alanındaki eksiklikler ve gereksinimlere ışık tutarak sistematik ve bütünleştirici bir yaklaşım geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

3.4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın analiz birimi çokuluslu şirketlerdir. Çokuluslu şirketin analiz birimi olarak kapsamlı ve bütünleştirici bir çerçevede ele alınmasına en uygun yaklaşımın

[9] Söz konusu kavramsal çerçeve vaka çalışması yaklaşımına ilişkin açıklamalarda daha detaylı olarak ele alınacaktır.

vaka çalışması olduğu görülmektedir. Araştırma yöntemi olarak benimsenen vaka çalışması yaklaşımının daha yakından irdelenmesi, ele alınan konu ve analiz birimi bakımından en uygun seçenek olarak görülmesinin ardındaki sebeplere ışık tutacaktır.

3.4.2.1. Vaka Çalışması Yaklaşımı

Miles ve Huberman (1994:25) vaka kavramını bir olgunun sınırlı bir bağlamda gerçekleşen dışavurumu olarak tanımlamaktadır. Ele alınan olgunun uygulamada ya da kuramsal açıdan belirli bir bağlam ile sınırlandırılamaması durumunda söz konusu olgu bir vaka olarak değerlendirilemez (Merriam 1998:27). Vaka çalışmalarının zaman ve mekana sıkıca bağlı/zaman ve mekan ile sınırlandırılmış bir olaylar setinin anlaşılmasına ve yorumlanmasına yönelik bir çaba olduğu yaygın bir anlayıştır. (Levy 2008) Ancak söz konusu sınırlılığın araştırılan olgunun önsel/verili olarak içerdiği bir özellik olmadığı, araştırmacının kuramsal seçimlerinin bir sonucu olduğu akılda tutulmalıdır. Bu bağlamda vaka; yalnızca bir analiz birimi, gözlemler bütünü ve veri kategorisi değil, kuramsal bir kategoridir (Vennesson 2008:226-227).

Kavramı araştırma süreci bakış açısından değerlendiren Yin (1994:13) vaka çalışmasını güncel bir olguyu gerçek yaşam bağlamında değerlendirmeyi amaçlayan görgül bir inceleme olarak nitelemektedir. Nitel vaka çalışması; bir durum, olgu ya da toplumsal birimin derinlemesine, yoğun ve bütüncül bir yaklaşımla betimlenmesi ve irdelenmesi olarak ifade edilmektedir (Merriam 1988:21). Vaka çalışması yaklaşımı özellikle bir olgunun içerdiği değişkenleri olgunun gerçekleştiği

bağlamdan ayrı değerlendirmenin mümkün olmadığı durumlarda tercih edilmelidir (Yin 1994:13). Bu anlamda vaka çalışması yöntemsel bir tercihten çok neyin inceleneceğine yönelik bir tercihtir (Stake 2000:435). Vaka çalışması yaklaşımı altında konunun analitik, bütüncül, kültürel ve yorumbilimsel bakış açılarıyla değerlendirilmesi ve karma yöntemlerin (nicel ve nitel) kullanılması mümkündür (Stake 2005:443).

Vaka çalışması yaklaşımı; tek başına bireylerin ya da toplulukların, her bir örgütün ya da bir örgütlenme içindeki belirli bir süreç, olgu ve olayın, bir sorun ya da bazı sorunların detaylı biçimde incelenmesi ve betimlenmesi amacına hizmet etmektedir (Sagadin 1991). İncelenen birimin kapsamlı biçimde anlaşılmasının yanı sıra, sosyal yapı ve süreçlerde gözlenen belli izleklere ilişkin genel kuramsal çıkarımlar yapmak amaçlanmaktadır (Becker 1968:233). Vaka çalışması sonucunda belirli değişkenler, yapılar, biçimler ve ilişki türlerinin ortaya konması çalışmanın kuramsal amacını; incelenen iş ya da sürecin performansının değerlendirilmesi ise çalışmanın pratik amacını oluşturmaktadır. Bir vaka çalışması aynı anda bu iki amaca da hizmet edebilir (Mesec 1998:383).

Vaka çalışmaları amacı bakımından farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Yazında yaygın olarak değinilen sınıflandırmalardan biri Yin (1984) tarafından oluşturulan keşfe dayalı, betimsel ve açıklayıcı vaka çalışmaları ayrımıdır. Keşfe dayalı vaka çalışmaları araştırma soruları ve varsayımların oluşturulmasına yönelik araştırmalardır. Betimsel vaka çalışmaları incelenen vakayı kapsamlı biçimde tüm detaylarıyla ortaya koymayı hedeflemektedir. Açıklayıcı vaka çalışmaları ise ele

aldığı olgunun içerdiği nedensellik ilişkilerini açığa çıkarmayı hedeflemektedir. Keşfe dayalı ve betimsel vaka çalışmaları genelde kuram oluşturma amacına hizmet ederken açıklayıcı vaka çalışmaları mevcut kuramların sınanmasında kullanılmaktadır. Benzer bir sınıflandırma; Stake (1995) tarafından oluşturulan gerçek, araçsal ve toplu durum çalışmaları ayrımıdır. Gerçek vaka çalışması araştırmacının vakanın kendisine gerçek bir ilgi duyduğunu ifade etmektedir. Böyle bir araştırmanın sonuçlarının genellenebilirlik özelliği çok kısıtlıdır. İncelenen vakanın bir durum ya da olguyu anlama amacına hizmet ettiği çalışmalar ise araçsal vaka çalışması olarak adlandırılmaktadır. Bu tür vaka çalışmaları kuramsal genellemelere ulaşmayı ya da mevcut kuramların ilerlemesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Birden fazla araçsal vakanın ele alındığı durumlar çoklu vaka çalışması olarak adlandırılmıştır. Bu sınıflandırma biçimlerine koşut olarak Merriam (1988) betimleyici, yorumlayıcı ve değerlendirmeye yönelik vaka çalışmaları ayrımını ortaya koymaktadır. Yorumlayıcı vaka çalışmaları, araçsal ve açıklayıcı vaka çalışmalarıyla aynı özelliklere sahiptir. Değerlendirmeye yönelik vaka çalışmaları ise keşfe yönelik vaka çalışmalarıyla benzer niteliktedir.

Kuram oluşturmaya katkısı bakımından vaka çalışmalarını değerlendiren araştırmacılar ise 5 temel kategori belirlemiştir. Lijphart'ın 1971(:691) tarihli çalışmasında bu kategoriler; kuramsal olmayan, yorumlayıcı, kuram pekiştiren, kuram açıklayan ve aykırı vaka çalışmaları biçimindedir. Eckstein'ın 1975(:96-123) tarihli çalışmasında bu sınıflandırma yapılandırmacı-tikel bilimci, disiplinli yapılandırmacı, buluşsal, akla yatkınlık yoklaması amaçlı ve kritik önem taşıyan vaka çalışmaları biçimindedir. *Kuramsal olmayan/yapılandırmacı-tikel bilimci* vaka

çalışmaları belli bir olgunun sistematik olarak betimlenmesine yöneliktir ve görgül araştırmayı yönlendirecek açık bir kuramsal çerçeveden yoksundur. *Yorumlayıcı/disiplinli yapılandırmacı* vaka çalışmaları bir durumu açıklamak için kuramsal çerçevelerden yararlanır ve kuramların değerlendirilmesi ya da ilerlemesine katkıda bulunabilir. *Kuram pekiştiren/buluşsal* vaka çalışmaları tümevarımsal olarak yeni değişkenler, varsayımlar ve nedensel mekanizmalar tanımlamayı amaçlamaktadır. *Kuram açıklayan* vaka çalışmaları ve *kritik önem taşıyan* vakalar ise varsayımların test edilmesi amacına hizmet etmektedir. *Kuram açıklayan* vaka çalışmaları, mevcut kuramların ele alınan süreç ve çıktıları ne derece açıklayabildiğini ortaya koymaları bakımından *kuram değerlendiren* çalışmalar olarak da adlandırılabilir (Vennesson 2008:227). *Aykırı* vaka çalışmaları *buluşsal* vaka çalışmaları gibi yeni varsayımlar oluşturma amacına hizmet ederken, *akla yatkınlık yoklamaları* varsayım oluşturma ve test etme süreçleri arasında bir ara seviye olarak görülmektedir (Levy 2008:3). Bu beşli sınıflandırmaya ek olarak George ve Bennet (2005) *yapıtaşı niteliğindeki vaka çalışmaları* kavramını tanımlamışlardır. Yapıtaşı niteliğindeki vaka çalışmaları (George ve Bennett 2005:76) bir olgunun belli bir türü ya da alt türünü inceleyerek kapsamlı bir kuramın bir bölümünü oluşturan araştırmalardır.

Vaka çalışmasının araştırma stratejisi belirlenirken araştırmaya rehberlik edecek kavramsal bir çerçeve oluşturmak mümkündür. Kavramsal çerçeve alanyazındaki kuramsal yaklaşımlar değerlendirilerek ortaya konabilir. Kavramsal bir çerçeve oluşturulması şu amaçlara hizmet edecektir:

- Çalışmaya dahil edilecekler ve edilmeyeceklerin belirlenmesi
- Gözlenmesi beklenen ilişkilerin mantık, kuram veya deneyimlere dayanarak ortaya konması
- Genel kavramların araştırmacı tarafından entelektüel 'kutulara' ayrılması (Miles ve Huberman 1994:18)

Kavramsal çerçeve çalışmaya dayanak oluşturacak ve verilerin yorumlanması sırasında referans alınacaktır. Kavramsal çerçeveyi oluşturan önermelerin geri dönüşlerle tekrar gözden geçirilmesi çalışmanın kapsayıcılığının değerlendirilmesi ve sonuçların düzenli bir biçimde aktarılması açısından faydalıdır. Ancak kavramsal çerçeveye fazlaca bağlı kalınmasının tümevarım sürecini engelleyeceği unutulmamalıdır. Tümdengelimsel bir yaklaşımdan kaçınmak ve çalışmanın tümüyle kuram tarafından yönlendirilmesini önlemek için saha notları ve vaka günlüğü oluşturulması ve bunların diğer araştırmacılarla paylaşılması önerilmektedir (Baxter ve Jack 2008). Kavramsal çerçevenin oluşturulmasında alanyazından yararlanılması ile amaçlanan, araştırma sorularına yanıt bulmak değil, araştırmanın derinleşmesine olanak sağlayacak sorulara ulaşmaktır (Yin 2003:9).

İncelenecek vakanın seçimine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Kimi araştırmacılar (Mesec 1998, Thomas 2011) seçilen vakanın özgün, ilgi çekici, hatta istisnai nitelikte olması gerektiğini savunmaktadır. Ele alınan olgunun temel nitelikleri hakkında yaygın kanıları değiştirecek, araştırılan birim ve araştırılan olgu arasında dinamik bir ilişkinin bulunduğu, atipik vakaların seçilmesi önerilmektedir (Thomas 2011:514). Birbirine karşıt nitelikte, hatta uç noktaları temsil eden birden

fazla vaka seçilmesi de önerilen yaklaşımlar arasındadır. Böylelikle ele alınan konu hakkında en yüksek düzeyde çeşitlilik içeren bilgiye ulaşmanın mümkün olacağı belirtilmektedir (Mesec 1998:55). Öte yandan kimi araştırmacılar (Yin 2009:48) temsil edici vakaların seçilmesinin kuramsal bilginin derinleştirilmesine olanak sağlayacağını ifade etmektedir. Vaka seçimine ilişkin bir diğer görüş ise konu hakkında en fazla bilginin edinilebileceği, aktörlerin işbirliğine en açık olduğu ve araştırmacının kaynaklara ulaşmada güçlükle karşılaşmadığı vakaların seçilmesi ile en üst düzeyde faydanın sağlanması yaklaşımıdır (Stake 1995:4).

Vaka çalışmalarına yöneltilen en önemli eleştiri bu çalışmaların bilimsel genellenebilirlik özelliği taşımadıklarıdır. Bu sorunun giderilmesi vaka çalışmalarından elde edilen bilgilerin kitle ve evrenlere genellenmek yerine kuramsal önermeler oluşturmada kullanılmaları ile mümkündür (Yin 2003:10). Bu anlamda vaka çalışması bir örneklem oluşturmamakta, bir olayın meydana geliş sıklığını ölçen istatistiksel genellemeler yerine bilginin kuramsal düzlemde genellenmesi (analitik genelleme) hedeflenmektedir.

Vaka çalışmalarının avantajlarından biri incelenmesi istenen kuramsal öğeleri en iyi biçimde ortaya koyacak göstergelerin belirlenmesi ve irdelenmesine olanak tanımasıdır. Ölçümü güç olan toplumsal yapı ve kavramların incelenmesinde bağlamsal faktörlerin detaylı olarak değerlendirilmesi gereklidir. Böyle bir değerlendirme nicel araştırmalar için oldukça güçtür. İstatistiksel genellemelere olanak tanıyacak geniş bir örneklem elde etmek için birbirinden farklı birçok vakayı bir araya getiren nicel araştırmalar ‘kavramsal açılma’ riski ile karşı karşıyadır. Vaka

çalışmaları ise daha az sayıda ancak temsil ediciliği yüksek örnekler ile kavramsal arındırma işlevi görmektedir. Ayrıca vaka çalışması yaklaşımı tümevarımsal olarak yeni değişkenler ve hipotezler belirlemeye de olanak tanımaktadır. Araştırmacı, bu değişken ve hipotezlerin değerlendirilmesinde nicel araştırmalarda görülen önceden belirlenmiş ve sınırlı veri seti ile karşı karşıya değildir. Buna ek olarak, vaka çalışmaları konu aldıkları vakanın içerdiği nedensel ilişkileri derinlemesine incelemeyi mümkün kılmaktadır. Nicel araştırmalar değişkenler arasındaki bağlılaşımı ortaya koymakla birlikte nedensel mekanizmaları açıklama yönünden zayıftır. Vaka çalışmaları ile açığa çıkarılması mümkün olan eşsonluluk, karmaşık etkileşimler ve başlangıç koşullarına bağlılık özelliklerinin nicel araştırmalar tarafından değerlendirilmesi güçtür (George ve Bennett 2005). Vaka çalışmalarının sağladığı avantajlar şöyle özetlenebilir (George ve Bennett 2005:6-9):

- Neden sonuç ilişkilerinin süreçler üzerinden incelenmesi
- Öngörülen nedensel mekanizmaların detaylı biçimde keşfedilmesi
- Tarihsel açıklamalar oluşturma ve test etme
- Kavramların bağlamsal hassasiyetinin ortaya konması
- Aykırı vakalardan yola çıkılarak yeni araştırma soruları ve varsayımların oluşturulması

Çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyinin ölçülmesine yönelik bu çalışmanın ele aldığı olgu ile bağlamı arasındaki güçlü ilişki, vaka çalışması yönteminin seçilmesindeki temel nedendir. Analiz birimi olarak çokuluslu şirketin ele alınması gerekliliği vaka çalışmasının derinlemesine ve bütüncül değerlendirme yaklaşımıyla

uyumludur. Çokuluslu şirketlerin genel ölçütler çerçevesinde toplulaştırılması yerine her birinin kendi özgün koşulları doğrultusunda değerlendirilmesi vaka çalışması yaklaşımıyla mümkün olmaktadır. Çokuluslu şirketlerin küreselleşmesi olgusunun örgüt düzeyinde vaka çalışması yaklaşımı ile incelenmesi, endüstri, ortaklık yapısı, tarihsel gelişim gibi bağlamsal faktörlerin detaylı değerlendirmesine olanak tanımaktadır.

Ülkemiz çokuluslu şirketlerinin küreselleşme düzeyini ele alan mevcut çalışmalar konuyu nesnel ölçütler üzerinden ve nicel araştırma yöntemleriyle değerlendirmiştir. Türkiye bağlamında çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyinin öznel boyutunu değerlendiren araştırmalar bulunmamaktadır. Yurt dışında yapılmış ve küreselleşme düzeyini öznel ölçütler ile ölçmeyi hedefleyen çalışmalar analiz birimi olarak üst düzey yöneticileri değerlendirmiş ve oldukça düşük katılım oranları ile nicel araştırma yöntemleri kullanarak istatistiksel genellemeler yapmayı hedeflemiştir. Söz konusu yöntemsel tercihin uygulamada yarattığı kısıtlamalardan kurtulabilmek her bir çokuluslu firmanın çok yönlü olarak derinlemesine incelenmesi ile mümkün olacaktır. Çokuluslu şirket bağlamında küreselleşmenin, öznel ölçütleri analize dahil ederek değerlendirilmesinde yalnızca nicel değerlendirme tekniklerinin kullanılması incelenen veriler ile izlenen yöntem arasında bir kopukluk yaratmakta ve araştırmacı ile konu arasındaki uzaklığı artırmaktadır. Vaka çalışması yöntemi hem öznel değerlendirmelerin analizine daha uygun olması hem de konuyu bağlamı içerisinde incelemesi bakımından tercih edilmiştir. Vaka çalışması yaklaşımı çeşitli kaynaklar ve canlı materyallerden (belgeler, raporlar, haber ve mülakatlar) yararlanması

nedeniyle betimsel ve bütüncül bir nitelik taşımaktadır. Konunun farklı kaynaklardan yararlanarak ele alınması çok yönlü bir bakış açısı sağlamaktadır.

Mevcut yazındaki kuramsal yaklaşımlar ve bunların uygulamadaki yansımalarına ilişkin değerlendirmeler ışığında biçimlenen örnek uygulama çoklu vaka çalışması biçiminde tasarlanmış ve seçilen 4 vaka detaylı olarak incelenmiştir. Vaka çalışmasında kullanılan kavramsal çerçeve, yazında ele alınan farklı boyutları kapsayıcı biçimde bir araya getirmesi bakımından önem taşıyan Çavuşgil vd.nin (2004) öncül çalışmasında yer alan boyutlara küresel finans boyutunu da ekleyen Sinkovics ve Kuivalainen'in (2013) oluşturduğu ölçek temel alınarak oluşturulmuştur. Kavramsal çerçevenin içerdiği boyutlar; küresel strateji, küresel yönetim, küresel operasyonlar, küresel finans, küresel pazarlama, küresel organizasyon yapısı ve küresel kültür boyutlarıdır. Söz konusu boyutları açıklayan öznel ölçütlerin seçiminde Sinkovics ve Kuivalainen (2013) tarafından gerçekleştirilen faktör analizi sonucu öne çıkan kilit kavramlara öncelik verilmiştir. Küreselleşme düzeyinin firma düzeyinde ölçülmesine yönelik kapsamlı yazında öne çıkan ölçütlerin tümü değerlendirilerek araştırmanın görüşme formuna yansıtılmıştır.

3.4.2.2. Verilerin Toplanması

2016 yılının ikinci çeyreğinde yüz yüze görüşme tekniği ve telefon aracılığıyla gerçekleştirilen seçkin mülakatları çalışmanın temel veri setini oluşturmaktadır. Söz konusu mülakatlarda vaka çalışmasının kuramsal çerçevesi ile koşut olarak

geliştirilen görüşme formu kullanılmıştır. Mülakatlar elektronik kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

İlgili yazın ve konuya yönelik araştırmaların veri toplama araçları incelenerek geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu küreselleşmenin farklı boyutlarını her bir vaka açısından sistematik olarak ele almayı kolaylaştıracak 7 bölümden oluşmaktadır. Söz konusu bölümler çalışmanın kavramsal çerçevesi temel alınarak oluşturulmuştur. Her bir boyutu açıklayan öznel ölçütler yazının incelenmesi sonucunda ortaya çıkan temel kavramlar değerlendirilerek görüşme formuna aktarılmıştır. Görüşme formu; küresel strateji boyutuna yönelik 9 soru, küresel yönetim boyutuna yönelik 8 soru, küresel operasyonlar boyutuna yönelik 9 soru, küresel finans boyutuna yönelik 8 soru, küresel pazarlama boyutuna yönelik 4 soru, küresel organizasyon yapısı boyutuna yönelik 9 soru ve küresel kültür boyutuna yönelik 6 soru olmak üzere toplam 53 sorudan oluşmaktadır. Vaka çalışmasının veritabanını[10] (Patton 2002: 449, Merriam 2009:203, Yin 2003:101) oluşturmak ve araştırmanın yapı geçerliğini artırmak için şirketlerin kendi hazırladıkları belgeler ve haklarında çıkan haberler her bir vaka için önceden belirlenen kavramsal çerçeve doğrultusunda bir araya getirilmiştir.

3.4.2.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Nitel veri analizinin temel amacı katılımcı yanıtlarının belli izlekleri ortaya koyacak biçimde örgütlenmesidir (Patton 2002: 525). Verilerin ayrıştırılmasına yönelik en

[10] Bu kavram yazında vaka kaydı olarak da anılmaktadır. İncelenen vakaya ilişkin belge, görüşme metni, gözlem, haber vb. bilgilerin bir araya getirildiği, her vaka için ayrı oluşturulan veritabanını ifade etmektedir.

yaygın yöntem kodlamadır. Muhtemel kategori, izlek ve temaların belirlenmesi sürecine açık kodlama adı verilir (Strauss ve Corbin 1998:223). Verilerin kodlanmasında seçici kodlama yöntemi seçilerek kategorilerin geliştirilmesi ve birbirleriyle ilişkilendirilmeleri de mümkündür (ibid. 143). Değerlendirilecek verilerin niteliğine göre metnin ayrıştırılmasında kodlama seçeneğinin kullanılmaması da tercih edilebilir (Yin 2011:186). Böyle bir durumda incelenen verilerin amaca yönelik notlar kullanılarak ayrıştırılması ve farklı amaçlar için yeniden birleştirilmesi söz konusudur (ibid. 189). İncelenen metnin büyüklüğünün kodlama yapmadan etkili bir ayrıştırma yapmaya olanak vermesi durumunda böyle bir yaklaşım tercih edilebilecektir.

Örnek uygulama kapsamında; tekrarlanan izleklerin ortaya konması için açık kodlama yöntemi izlenmekle birlikte, uygulamanın keşfe dayalı niteliğinden dolayı vaka analizinde verilerin sayısallaştırılmasına yönelik içerik analizi yöntemi tercih edilmemiştir. Özgün vakalardan elde edilecek önemli veriler ışığında yöntemsel bir yaklaşım oluşturma amacı doğrultusunda, veri analizinde vaka çalışmasına en uygun yöntemler değerlendirilerek, kuramsal yazının örnek uygulamadaki izdüşümlerini tespit etmede en etkili stratejiyi bulmak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda her bir vaka incelenen olgunun kendine özgü bir dışavurumu olarak ayrı ayrı sunulacak, ardından birbirleriyle karşılaştırılacaktır (Patton 2002:450). Vakaların sitematik olarak değerlendirilebilmesi ve birbiriyle karşılaştırılmasını kolaylaştırmak bakımından verilerin sunumunda kavramsal çerçeveyi oluşturan ve görüşme formunun biçimlendirilmesinde kullanılan ana başlıklardan yararlanılmıştır.

Yin (2003:109-140) üç genel veri analiz stratejisi tanımlamıştır. Bunların en yaygın olanı veri analizinde kuramsal önermelere dayanılmasıdır. İkinci strateji birbirine rakip açıklamaların değerlendirilmesidir. Veri analizinde izlenecek genel stratejilerin sonuncusu bir vaka tasviri oluşturulmasıdır. Vakanın kuramsal önermeler ya da rakip açıklamalar altında düzenlenmesinde güçlük bulunan durumlarda vakanın betimsel olarak aktarılması yöntemi tercih edilebilir. Yin (ibid. 116-140) bu genel stratejilerin yanı sıra kullanılacak 5 tür veri analizi tekniği tanımlamıştır; izlek eşleştirme, veriyi önermeler ile bağlantılandırma, açıklama oluşturma, zaman serisi analizi, mantıksal modeller, çapraz vaka sentezi.

Bu araştırma kapsamında vaka analizinde kuramdan yola çıkan analitik tümevarım yaklaşımı benimsenmiştir (Patton 2002:454). Analitik tümevarım, araştırmacının kuramsal varsayımlardan hareketle ya da kuramsal bir çerçeve doğrultusunda ele aldığı verileri keşfedilmemiş izlekler bulmak ve yeni bir anlayış geliştirmek hedefiyle incelemesi sürecidir. İlk geliştirildiği biçimiyle analitik tümevarım süreci, evrensel olarak geçerli nedensel genellemeler oluşturmak için mümkün olan tüm vakaların incelenmesini içerse de; zamanla önceden oluşturulmuş varsayımların karşılaştırmalı vaka analizi çerçevesinde nitel olarak değerlendirilmesine yönelik bir strateji olarak kabul edilmeye başlamıştır (ibid. 493). Bu yaklaşım temellendirilmiş kuram yönteminin araştırmayı zihinsel olarak boş bir sayfa ile başlatma anlayışına alternatif oluşturmaktadır. Çağdaş araştırmacılar evrensellik ve nedensellik hedefine olan vurguyu azaltarak davranış biçimleri, etkileşimler ve algıları tanımlamaya yönelik varsayımlar geliştirmeye önem vermişlerdir. Böyle bir anlayış düzeltilmiş analitik tümevarım olarak adlandırılmaktadır (ibid. 494).

Çalışmanın yapı geçerliği koşulunu sağlamak için veri üçgenleme tekniği kullanılmıştır (Denzin 1984). Bu doğrultuda görüşme metinlerinden elde edilen temalar ve kategorilerin farklı kaynaklardan teyit edilmesi hedeflenmiştir. Üçgenleme için incelenen şirketlerin kendi hazırladıkları belgeler ve şirkete ilişkin yayınlanmış haberler kapsamlı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın iç geçerlik koşulunu sağlayacak biçimde; vaka çalışmasının kavramsal çerçevesi, görüşme soruları, görüşülen kişiler ve bağlı oldukları kurumlar, yararlanılan belge ve kaynaklar çalışmada açıkça belirtilmiştir. Verilerin analizinde izlenen analitik genelleme yöntemi araştırmanın dış geçerliğinin (aktarılabilirlik) sağlanmasında kullanılmıştır (Yin 2011:101).

3.4.3. BULGULAR

Üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen elit mülakatları çalışmanın belkemiğini oluşturmaktadır. Görüşmeler sırasında yöneticiler tarafından ortaya konan önemli görüşlere geniş yer verilmiş, kavramsal çerçeve doğrultusunda şirketlerin kendi yayınladıkları belgeler ve haklarında internet ve basın kaynaklarında yer alan bilgiler kapsamlı olarak taranmıştır. Her bir vakanın betimsel olarak detaylı biçimde ortaya konmasının ardından tartışma bölümünde karşılaştırmalı vaka analizine yer verilecektir.

3.4.3.1. Aselsan A.Ş.

Aselsan (Askeri Elektronik Sanayii) A.Ş., 1975 yılında Türk Silahlı Kuvvetleri'nin haberleşme cihaz ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulmuştur. Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'nın bir kuruluşudur. Yatırım çalışmalarını tamamlayarak 1979 yılında Macunköy, Ankara tesislerinde üretim faaliyetine geçmiştir.

Kuruluşundan itibaren teknolojik ilerlemeye koşut olarak müşteri ve ürün yelpazesini genişleten ve günümüzde modern elektronik cihaz ve sistemler geliştiren, üreten, tesis eden, pazarlayan ve satış sonrası hizmetlerini yürüten entegre bir elektronik sanayii kuruluşu haline gelen Aselsan, yatırım ve üretimin gerekleri bakımından farklılık gösteren proje konularına göre oluşturulan Haberleşme ve Bilgi Teknolojileri Sektör Başkanlığı (HBT), Savunma Sistem Teknolojileri Sektör

Başkanlığı (SST), Radar Elektronik Harp İstihbarat Sektör Başkanlığı (REHİS), Mikroelektronik, Güdüm ve Elektro-Optik Sektör Başkanlığı (MGEO) ve Ulaşım, Güvenlik, Enerji ve Otomasyon Sistemleri Sektör Başkanlığı (UGES) olmak üzere beş ayrı sektör başkanlığını yapısında bulundurmaktadır. Ankara'da Macunköy, Akyurt ve Teknokent'te yerleşik üç ayrı tesiste üretim ve mühendislik faaliyetlerini sürdürmekte olan Aselsan'ın Genel Müdürlüğü Ankara, Macunköy'de bulunmaktadır.

Aselsan A.Ş.'nin %84,58 hissesi Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı'na aittir. Aselsan A.Ş. hisselerinin %15,30'u Borsa İstanbul'da (BİST) işlem görmektedir. Şirketin % 0,12 hissesi Axa Sigorta A.Ş.'ye aittir. Aselsan A.Ş., Aselsan Bakü ve Aselsannet Ltd. Şti.'nin %100 hissesine sahiptir. Mikroelektronik Ltd.Şti. %85, Aselsan Hassas Optik San. ve Tic. A.Ş. %50, Aselsan Bilkent Mikro Nano Tek. A.Ş. %50, IGG Aselsan Integrated Systems LLC %49, Kazakhstan Aselsan Engineering LLP %49, Aselsan Middle East PSC LTD %49, Roketsan A.Ş %14,9, Aspilsan A.Ş. ise %1 hisseli Aselsan A.Ş iştirakleridir. Şirketin Güney Afrika Cumhuriyeti Pretoria'da ve Makedonya Cumhuriyeti Üsküp'te birer şubesi, Birleşik Arap Emirlikleri Abu Dhabi'de bir irtibat bürosu bulunmaktadır.

Aselsan, profesyonel telsiz, PMR telsiz gibi sivil ürünlerini 2006'da kurduğu AselsanNET Ltd. Şti. aracılığı ile yürütmektedir. Genel müdürlüğü Ankara'da olan AselsanNET; İstanbul, İzmir Bölge Müdürlükleri ve yurt çapına yayılmış olan bayileri ve yetkili servisleri ile satış ve satış sonrası hizmetlerini yürütmektedir.

Çeşitli ülkelerde temsilcilikleri bulunan Aselsan, ilk yurt dışı şirketi olan Aselsan Bakü şirketini, 1998 yılında Azerbaycan'da kurarak faaliyete geçirmiştir. 2010 yılında Kazakistan ve Türkiye yetkilileri arasında imzalanan stratejik işbirliği anlaşması kapsamında Kazakistan Mühendislik firması fabrikalarında Aselsan ile ortak üretime geçilmiştir. 2011 yılında Kazakhstan Aselsan Engineering Ltd. Şti. resmi olarak kurulmuştur. 2011 yılında International Golden Group ve Aselsan ortaklığıyla IGG Aselsan Integrated Systems Ltd. Şti. kurulmuştur. Aselsan ve Ürdün KADDB (King Abdullah II Design & Developmen Bureau) Yatırım Grubu ortaklığı ile kurulan Aselsan Middle East Fabrikası, Ürdün KADDB Endüstri Parkı'nda 2014 yılında faaliyete geçmiştir. Söz konusu tesiste Türkiye'den transfer edilen teknoloji ile Ürdünlü teknisyen ve mühendisler tarafından üretim gerçekleştirilmektedir.

Aselsan İstanbul Sanayi Odası'nın İSO500 sanayi şirketleri sıralamasında 2015 yılında 33. sırada yer almaktadır. Fortune Dergisi 2015 en büyük 500 şirket sıralamasında 51. sırada yer alan şirket Turkish Time Dergisi 2015 Ar-Ge Top 100 araştırmasında birinci sırada yer almıştır. Türk Patent Enstitüsü'ne 2015 yılında en fazla patent başvurusunda bulunan ilk 30 yerli başvuru sahibi arasında Aselsan 18. sıradadır.

Vaka çalışması kapsamında Aselsan Mali Yönetim Genel Müdür Yardımcısı Okan Turan ile görüşülmüştür. Kayıt altına alınan yüz yüze görüşme sırasında görüşme formunun içerdiği sorular kendisine sözlü olarak yöneltilmiştir. Görüşme sonucunda alınan yanıtlar vaka çalışmasının kavramsal çerçevesi içinde değerlendirilmiş ve

önemli bulgulara alıntı biçiminde geniş yer verilmiştir. Şirketle ilgili bilgiler için Aselsan A.Ş. web sitesinden geniş ölçüde yararlanılmıştır.[11]

Aselsan A.Ş. Küresel Strateji

Şirketin tüm faaliyetlerini kapsayan küresel bir işletme politikasına sahip olduğu belirtilmiştir. "*Evet öyle bir politikamız var. Normalde bizim bir 5 yıllık stratejik planımız hazırlanmış, 2015-19'u ihtiva eden. […] Burada zaten birtakım stratejik amaçlar verilmiş. Mesela, yurt dışı pazar etkinliğinin artırılması, teknolojide dışa bağımlılığın azaltılması ve silahlı kuvvetlerin ihtiyaçlarının giderilmesi, ileri teknoloji, yenilikçi ve özgün çözüm, rekabet gücünün artırılması gibi stratejik amaçları var. Buradan şunu anlıyoruz, bu şirketin merkezi burası olmakla beraber, Türkiye'nin savunma giderleri, savunma bütçesinin belli bir büyüklüğü var, bunun sınırları var, Aselsan firma olarak bunu en iyi şekilde gerçekleştiriyor ve bunun dışında da tüm dünyada belirli pazarlarda rekabet gücünü artırarak var olmak istiyor.*"

[Şirketin web sitesinde yer alan vizyon ve misyon bildirimleri küresel piyasalara yönelik hedeflerin varlığını açık olarak ifade etmektedir:

Vizyon:

Küresel pazarda yarattığı değerler ile sürdürülebilir büyümesini koruyan, rekabet gücü ile tercih edilen, stratejik bir ortak gibi güven duyulan, çevreye ve insana duyarlı, bir milli teknoloji firması olmak.

Misyon:

Elektronik teknolojileri ve sistem entegrasyonu alanında; Türk Silahlı Kuvvetleri başta olmak üzere, yurt içi ve dışındaki müşterilerine katma değeri yüksek, yenilikçi ve güvenilir ürün ve çözümler

[11] Aselsan A.Ş. Web Sitesi <http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/Sayfalar/default.aspx>

sunmak ve Türkiye'nin teknolojik alanda dışa bağımlılığını azaltıp, küresel hedeflerine marka bilinirliğini artırarak ulaşan, halkına gurur veren bir savunma şirketi olmak.]

Şirketin uluslararası insan kaynağını kullanmak yerine hedef pazar, coğrafya ve hedef alınan sektörlere Türkiye'de kendi bünyesinde yetiştirdiği insan kaynağını yönlendirmeyi tercih ettiği belirtilmiştir. *"Örneğin Kazakistan'da şirketimiz var, oraya buradan teknoloji transfer edebilecek Ar-Ge mühendislerini gönderiyor. Diğer ülkelere de bu tür transferler yapıyor, yapabiliyor. Ama o işgücünün büyük bir çoğunluğu Türkiye'de."* Kaynakların küresel ölçekte dağıtımını gerektirecek küresel nitelikte iş hacminin bulunmadığı belirtilmiştir. "*[…]iş hacmi henüz o bahsi geçen hedef pazarlarda Türkiye kadar büyük olmadığı için, ağırlıklı olarak burada işgücü. Öyle bir pazar olsa ve Aselsan orada büyük ölçekli faaliyetlerde bulunsa, Türkiye kadar büyük ticaret hacmine ulaşsa, orada da bu büyüklükte insan kaynağı yaratabilir."*

Şirketin küreselleşme vizyonunun doğrudan büyüme hedefleri ile bağlantılı olduğu ifade edilmiştir. "*Biz büyük bir yerel savunma şirketiyiz, en büyüğüz. Ancak bu Türkiye ile sınırlı, Türkiye'nin büyüklüğüyle, Türkiye'nin ihtiyaçlarıyla. Ama biz aynı zamanda global anlamda büyük bir şirket olmak da istiyoruz, savunma sanayiinde. Bunun için birtakım endikatörler var, ciro olarak, savunma şirketlerinin büyükten küçüğe sıralayan bir haber portalı var.[…] O sıralamada [Defense News haber portalı] Aselsan dünya çapında şu anda 62. sırada. Hedefi ilk 50'ye girmek, ilk 50'ye girebilmek için global çapta büyük bir oyuncu olmanız gerekiyor. Küresel piyasalardan ciro getirmeniz, organik ya da inorganik olarak büyümeniz gerekiyor. Türkiye cirosuyla ilk 50'ye giremezsiniz. Buradan anlıyoruz, böyle global bir vizyonu var, hedefi var."*

[Aselsan A.Ş.; Defense News Dergisi Defense News Top 100 sıralamasında 2015 yılında 62. sıradadır. SIPRI Top 100 endeksinde 2015'te 73. sırada yer alan şirket

Avrupa Komisyonu Dünya Ar-Ge Harcamasında İlk 2500 Şirket arasında 2015 yılında 1.178. sırada bulunmaktadır.[12]]

Aselsan'ın stratejik ortakları ile arasındaki ilişkilerde güven unsurunun önemli bir yer tuttuğu dile getirilmiştir: *Bizim ortaklıklarımız aslında en çok güvene ihtiyaç duyulan ortaklıklar, joint venturelar aslında ben size güveniyorum, siz de bana güvenin, demektir. Yönetimi paylaşıyorsunuz, yönetim kurulu dört kişiden oluşuyorsa ikisi sizden ikisi onlardan, aslında tüm karar mekanizmalarında ve şirketin yönetiminde ortaklık söz konusu. Güvenilirlik açısından bir sıkıntı olmuyor, birbirimize güveniyoruz.*

Dışa açılma kararında ana unsurun yeni piyasalara girme ve yayılma stratejisi olduğu belirtilmiştir. Yabancılarla ortaklıkların müşterek girişimler olarak kurulduğu ifade edilmektedir. "*Biz yurt dışına yatırım yaparken bizdeki know-how, beyin gücü, Ar-Ge ve mühendislik bilgisini, teknolojiyi oraya götürüyoruz, yerel ortak da genellikle ya sermayeyi ya arsayı, binayı koyuyor. Ya da her şeye %50-50 ortak olunuyor ama beyin gücü ve teknolojiyi biz buradan sağlıyoruz. Onlar da genellikle sabit sermaye yatırımlarını, yerel gereksinimleri sağlıyorlar, yerel organizasyonla ilişkileri temin ediyorlar, müşteri temini olabilir, kamu kurumlarıyla ilişkiler olabilir, yeni pazar ve ürün geliştirme olabilir. Ama know-kow ve mühendislik bilgisini biz sağlıyoruz, iki farklı gücü bir araya getirip tam bir joint-venture dediğimiz ortaklığa dönüştürüyoruz."*

Yabancı piyasalardaki düzenleyici otoriteler, hükümetler, sendikalar vb. ile doğrudan görüşülmesinin söz konusu olmadığı belirtilmektedir: *"Ağırlıklı olarak teknolojiyle alakalı kısmını biz hallediyoruz, ürün üretme, neyin nasıl üretileceği; ama network, ilişkiler, oradaki kurumlar, bizim genellikle mal sattığımız kurumlar milli savunma bakanlıkları, savunma sanayi müsteşarlıkları, kamu kurumlarıdır, o ülkenin kuvvet komutanlıkları genellikle kamu kurumları*

[12] Aselsan A.Ş. 2016 Yatırımcı Sunumu <http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/finansalveriler/Documents/Yatirimci%20Sunumlari/Aselsan_Yatirimci_Sunumu_20150908.pdf>

oluyor, siz burada doğal olarak yerel ortağın oradaki gücünü kullanmak istiyorsunuz. Onlar zaten ilişki halinde oluyorlar. Tüm dünyada böyle oluyor, Aselsan'ın çalışma modeli değil, savunma endüstrisinde örneğin bir Fransız ya da Amerikan, İngiliz şirketi, Afrika ya da Orta Doğuda bir ülkeye gidip kendi ürünlerinin satışı, pazarlaması ve üretimini yaparken de benzer modelleri kullanıyorlar. Bir yerel ortak buluyorlar, yerel ortak yerel risklerin minimizasyonunda yardımcı oluyor, o ilişki ağını ya da ilk teması sağlıyor, ilişki yönetimine katkıda bulunuyor, siz de işin teknoloji boyutunu sağlıyorsunuz. Bu genel bir iş yapma biçimi bu endüstride, Aselsan da buna paralel davranıyor."

Aselsan'ın küresel stratejisi; dış pazarlara açılarak büyüme hedefi doğrultusunda ve stratejik ortaklıklar aracılığıyla, yerel kaynaklar ve altyapı yatırımları ile elde edilen teknolojik bilgiyi dışa aktarmak biçiminde gözlenmektedir. Küresel hedeflerin varlığı yönetim tarafından açıkça kabul edilmekte ve şirketin alt kademelerine yansıyacak biçimde şirket vizyon bildirisinde yer almaktadır.

Aselsan A.Ş. Küresel Yönetim

Yerli ve yabancı müşterilere bakış açısı piyasa koşulları ve talebin niteliğine göre biçimlenmektedir: "*[…] Afrika'daki bir ülkenin savunma sanayiinde ürün talebi ile Avrupa'daki, ya da gelişmiş bir ülkenin ürün talepleri farklılık arz edebiliyor. Hiç uçağı olmayan bir ülkeye normal bir uçağı rahatlıkla satabiliyorsunuz, uçak filosu olan bir ülkeye ise bir uçak, bir helikopter ya da herhangi bir ürün satabilmeniz için ondan çok daha farklı, özgün ve üstün yönlerini ortaya koyabilecek ürünlerinizin, ürün çeşitliliğinizin olması gerekiyor. Birtakım farklılıklar ortaya koyamazsanız o ürünü satamazsınız. Bu pazara göre değişiyor, ihtiyaca göre değişiyor. Orta Doğu'daki ülkelerde şu anda durum biraz sıcak, onların ihtiyaç duyacağı sistemlerle- erken uyarı, sıcak çatışmaya yönelik ürünler- çok gelişmiş, tamamen sulh koşullarında bulunan, karmaşanın*

olmadığı bir ülkeye göre ihtiyaçlar farklılık gösteriyor. Bunlar kendilerini korumaya yönelirken diğerleri aktif bir savunma yapmak zorunda."

Ülkelerarası faaliyetlerin merkezden eşgüdümlenmesinin söz konusu olduğu ancak yurt dışındaki müşterek girişimlerin *ortak katılım ve ortak akılla* yönetildiği ifade edilmiştir. Örnek uygulamaların şirket geneline yayılması yönünde bir anlayış bulunduğu dile getirilmiştir.

Uluslararası deneyime sahip yöneticilerin Aselsan bünyesinden yetiştirilmesi hedeflenmektedir. "*Aselsan Türkiye'de yabancı yönetici yok. Yurt dışındaki şirketlerimizde, Kazakistan, Ürdün'de işin vasıflarına uygun yerel personel, yerel mühendis, yöneticiler, teknik elemanlar çalışıyor. Türkiye'de bildiğim kadarıyla yok. Uluslararası iş tecrübesi önemli, fakat Aselsan personeli genellikle mühendis olarak işe başlıyor ve buradan sektör başkanlığına, üst düzey yöneticiliğe kadar çıkıyor, bu arada Aselsan yurt içinde ve yurt dışında onları gerekli mesleki ve teknik eğitimlere tabi tutuyor. Yurt dışında çok iyi okullarda lisansüstü eğitim görmüş öğrencileri alarak tersine beyin göçüyle Türkiye'ye kazandırmaya çalışıyorlar. Başka şirketlerde veya başka ülkelerde aynı alanda tecrübeye sahip insanları da bünyelerine kazandırmaya çalışıyorlar ama çok nadir. Daha ziyade kendi insanlarını yetiştiriyorlar."*

Şirket yöneticilerinin bağlı bulundukları birime göre sıklıklıkla yurt dışı seyahatler gerçekleştirdiği belirtilmiştir. "*Yurt dışı uluslararası pazarlama, önceden mevcut olan stratejik planlama departmanlarımızın yöneticileri, mühendisler, çok sık seyahat ediyorlar. Onların aktif görevi bu, endüstride genellikle ihale usulü çalışılıyor, ihale usulü bir işi alabilmeniz için de öncelikle sizin üretim kapsamınıza, üretim sahanıza giren ihaleleri belirlemeniz gerekiyor. […]Bu ihaleleri kazanabilmeniz için, hedef pazarlardaki alıcılar genellikle yerel kamu idareleri bakanlıklar vs. olduğu için onların ihale duyurularından haberdar olmanız gerekiyor. Bir diğer önemli dışa açılma, dışarıda iş yapmaya yönelik çaba da sergi ve fuarlara katılım biçiminde. Fuarlar bu endüstride çok önemli.*

Ürünlerinizi kurduğunuz stantta tüm dünyadaki benzer iş yapan şirketlerle aynı anda sergiliyorsunuz, genellikle ilgili ülkelerin bakanlıklarından oluşan müşteriler de tüm stantları dolaşıp en iyi ürünü arıyor. Sizin burada mukayeseli bir üstünlüğünüzün olması gerekiyor, bir de farklı bir teknoloji, belki maliyet avantajına sahip olmanız gerekiyor. Aselsan şu anda dünyada hedef pazarlara yönelik fuarların tümüne katılarak boy gösteriyor. Bu önemli bir tanıtım ve kendini ifade etme aracı. Yakında Ürdün'de Sofex Fuarı'na katılacak. Kazakistan'da Kadex Fuarı'na katılıyor, Kazakistan ve Rusya'nın da içinde bulunduğu büyük ölçekli bir organizasyon. Dünyada bu endüstride çok büyük fuar organizasyonları var, dünyanın bir numaralı şirketleriyle birlikte Aselsan bu fuarlara gidiyor ve ürünlerini sergiliyor. Bunlar da yeni müşteri ve hedef pazar temininde önem taşıyor."

Aselsan A.Ş.'nin uluslararası faaliyetleri tek bir merkezden eşgüdümlenmekle birlikte müşterek girişimlerin ortak akılla yönetildiğine vurgu yapılmaktadır. Yönetimin yabancı müşteriler, dağıtım kanalları ve tedarikçilere bakış açısının ticari unsurlara göre belirlendiği ifade edilmektedir. Yönetici pozisyonlarının doldurulmasında Aselsan'ın kendi yetiştirdiği çalışanlar önceliklidir. Bu anlamda uluslararası insan kaynağını yönetici pozisyonlarında değerlendirmek geri planda kalırken, içeriden yetiştirilen kişilerin uluslararası deneyim kazanması hedefi önem kazanmaktadır.

Aselsan A.Ş. Küresel Operasyonlar

Şirketin hem standartlaştırılmış küresel ürünler herm de yerel piyasa koşullarına göre tasarlanmış ürünler ürettiği belirtilmiştir. Aselsan tarafından üretilen telsiz, elektronik harp ürünleri gibi bazı ürünlerin dünyada herhangi bir ülkede kurulup hemen kullanılabilecek durumda ve teknoloji olarak muadillerinin çok üzerinde olduğu ifade edilmiştir. *"Standartlaştırma ile kitle üretimi yapıp sabit giderleri azaltarak karlılığı*

artırsanız da bu endüstride genellikle standart ürünler %30 oranındadır, kalan %60-70 ise standart olmayan, tamamen alıcının talep ettiği ürünlerdir. Bunlar için gerekli ilave geliştirme süresini ise alıcıya yansıtabilirsiniz."

Yurt dışındaki operasyonlarda karar alma süreci, hedef ülkedeki hakim iş modeli ve kar oranları göz önüne alınarak biçimlenmektedir: "*Örneğin Şili'ye ihracat yapıyorsunuz, elektronik ekipmanları üretip 15 bin km uzaklıkta bir yere gönderiyorsunuz ve üretim maliyetlerinizin iki misli kadar navlun ücreti ödüyorsunuz. Bu durum ürünün alıcıya maliyetini artırıyor. Orada bir tesis kurarak kar avantajı sağlanabilir, ancak ölçek ekonomisi gerekiyor. Çok uzak bir ülkeye ihracat yaptığınızda bu tek seferlik bir ihracat mı yoksa devamlılığı olan bir iş mi, eğer devamlılığı varsa, o pazar iyi bir fizibilite getiriyorsa, iş sürekliliği açısından bir devamlılık var ise orada tesis kurmak daha avantajlı. Ancak her ülkeye tesis kumanız mümkün değil. 60 ülkeye ihracat yapıyorsanız 60 ülkeye tesis kurmanız çok feasable değil.*

Kazakistan'da büyük bir tesis var, Ürdün Amman'da var, başka projeler de var. İleride zaman içerisinde ölçek ekonomisi ve iş sürekliliği beklentisi olan ülkelerde, Suudi Arabistan gibi örneğin, hem pazar payımızı artırmak, hem de yerel üretime geçip orada yerel firmalarla ortak üretim yapmayı düşünüyoruz".

Aselsan'ın Ar-Ge çalışmalarının ülkemizde gerçekleştirildiği belirtilmiştir. "*Burada Ar-Ge merkezlerimiz var, 5 tane, üniversitelerle yakın işbirliği içinde çalışılıyor. Konumuzla alakalı olarak Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinin öğretim üyeleri ile işbirliği halinde yoğun bir Ar-Ge faaliyeti yürütüyoruz. Türkiye'de en fazla Ar-Ge harcaması yapan şirketlerden biriyiz, belki de bir numarayız."* Yabancı ortaklarla Ar-Ge projelerinin gerçekleştirilmediği ifade edilmiştir. Aselsan'ın 50'ye yakın patentinin bulunduğu ancak gizlilik nedeniyle patentlemenin her zaman tercih edilmediği belirtilmiştir. "*Savunma endüstrisi hassas bir endüstri. Örneğin cam endüstrisinde yaptığınız her şeyin patentini alabilirsiniz, ama bu endüstride ulusal güvenlik, gizlilik gibi konular sebebiyle geçmiş yıllarda çok fazla ürün geliştirilmiş olmasına*

rağmen hepsinin patenti alınmamış, belki de ifşa olmasın diye. Şu anda biz belli başlı ürünlerimizin patentini aldık."

[Aselsan'ın en büyük sermayesinin üretilebilir ürün geliştirmeye yönelik entelektüel sermayesi olduğu şirket web sitesinde belirtilmektedir. Sağlanmış olan bu stratejik olgunluk düzeyi Aselsan'ı her yıl ileriye taşıyan ana unsur olarak görülmektedir. Aselsan, ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını büyük oranda yurt içindeki üniversitelerden sağlamaktadır. Aselsan'ın çalışma alanlarına uygun mühendislerin yetişmesi için öğretim üyesi yetiştirme doktora burs programı başlatılmıştır. Bu doktora bursunu alanların doktora çalışmalarından sonra yurt içindeki üniversitelerde öğretim üyesi olarak çalışması beklenmektedir.

Aselsan'ın, Ar-Ge merkezlerinde çalışan yüksek lisans ve doktoralı mühendislerin oranını arttırmak için çalışanlarını özendirdiği belirtilmektedir. Yüksek lisans ve doktora yapan çalışanlarının üniversitelerine ulaşımını sağlayarak gerekli durumlarda Aselsan'ın altyapısını kullanmalarına izin vermektedir.

Aselsan, 2013 yılında yeni bir doktora burs programı başlatmıştır. Bu programda amaç yazılım mühendisliği alanında belirlenen alanlarda yurt dışı doktora çalışmalarının yapılmasıdır. Aselsan ve Twente Üniversitesi (Hollanda) arasında bu doktora programı için bir anlaşma yapılmıştır. Bu doktora bursunu alanların doktora çalışmalarından sonra Aselsan'da çalışması beklenmektedir.

Son yıllarda, yurt dışında şirketin tanıtımına önem verilmiş ve yurt dışından artan oranda doktorasını yapmış tecrübeli mühendislerin Aselsan'a gelmesi sağlanmıştır.

Bu durum Aselsan'ın 'tersine beyin göçü' projesinin bir parçasıdır. Ar-Ge çalışanlarının gelişimi için yurt içi ve yurt dışı eğitim ve konferanslara katılmaları sağlanmakta, yaptıkları çalışmalarla ilgili dergi ve konferansta yayın yapmaları özendirilmektedir.

Aselsan mühendisleri, hava/uzay, kara, deniz platformlarından, temel malzeme geliştirmeye kadar geniş bir alanda sistem, cihaz, malzeme geliştirmektedir. Aselsan Ar-Ge merkezleri çalışmaları için gerekli olan tasarım, analiz, test, ölçüm ve üretim altyapılarına sahiptir. Her yıl yaptığı ek yatırımlarla bu altyapısını güncellemekte ve geliştirmektedir. Aselsan beraber çalıştığı üniversite ve küçük firmalara sahip olduğu altyapılarla destek vermekte ve sahip olduğu bu yatırımın verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Aselsan, 2009 yılından bu yana 20 üniversite ile 167 projede 113 milyon ABD Doları tutarında işbirliği yapmıştır. Temel araştırmaların üniversitelerde gerçekleştirilmesi ve devamında bu uygulamaların Aselsan'da sanayileşmesi için üniversite sanayi işbirliği kapsamında özgün olarak geliştirilecek olan birçok proje 2012 yılında hayata geçirilmiştir.

"Eymir", "Gediz", "Kangal", ve "Elmas" projeleri kapsamında, ODTÜ, Cumhuriyet Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi ve İzmir İleri Teknoloji Enstitüsü ile birlikte; kızılötesi algılayıcıların temel yapıtaşları ve grafen tabanlı Organik Işık Yayıcı Diyot teknolojilerinde ülkemizin dünyaya liderlik eden projelere imza atması hedeflenmiştir.

Yeni nesil Radar ve Elektronik Harp sistemlerinde daha yüksek performansa sahip Galyum Nitrür (GaN) yarı iletken teknolojisi ile mikrodalga transistörlerinin yapımı için Aselsan ve Bilkent Üniversitesi tarafından 2002 yılından beri yürütülen çalışmalarda hedeflenen sonuçlara ulaşılmış, ilk GaN transistör üretilmiştir.

Aselsan, 2007-2012 döneminde gerçekleştirdiği çalışmalarla, Avrupa Birliği Ar-Ge fonlarından yararlanma açısından Türkiye'deki en başarılı sanayi kuruluşu olmuştur. Aselsan'ın Avrupa Birliği Ar-Ge programlarına aktif olarak katılımı 2012 yılında üç ayrı kategoride gerçekleşmiştir:

- 7. Çerçeve Güvenlik Ajansı
- 7. Çerçeve Marie Curie Fonları
- EUREKA Programı

7. Çerçeve Güvenlik Alanında Yer Alan Projeler

- TALOS (Transportable Autonomous Patrol for Land Border Surveillance System) Projesi
- HYPERION (Hyperspectral Imaging IED and Explosives Reconnaissance System) Projesi
- SUBCOP (Suicide Bomber Counteraction and Prevention) Projesi

7. Çerçeve Marie Curie Fonları

7. Çerçeve Programı Marie Curie Uluslar arası Yeniden Entegrasyon (IRG) fonları Avrupa dışına çıkmış beyin göçünü tersine çevirmeyi hedeflemektedir. Aselsan

tarafından verilen tekliflerin tümü uluslar arası hakemler tarafından fonlanmaya değer bulunmuştur. Aselsan, Avrupa'da Marie Curie Programı'nda en başarılı sanayi kuruluşları arasında yer almaktadır.

- POCS-DSR (POCS based Depth Super-Resolution) Projesi
- Smart Memory Projesi
- SMARTENC (Smart Video Encoders for Wireless Surveillance Networks) Projesi
- ASEL-MID-IR (Compact, High-Energy and Wavelength-Diverse Coherent Mid-Infrared Source) Projesi

EUREKA Programı Kapsamında Yer Alan Projeler

- RECONSURVE (Reconfigurable Surveillance System with Communicating Smart Sensors) projesi
- SPY (Surveillance imProved System) Projesi
- Informal iletişim şebekeleri (Ticaret fuarları vb.den alınan bilgiler)

Aselsan A.Ş.; Kazakistan, Ürdün ve Birleşik Arap Emirlikleri ile kurduğu ortaklıklarda bu ülkelere fikri haklar dış lisanslama ve patent satışı yoluyla know-how aktarımı gerçekleştirmektedir. Aselsan 2012 yılında 49 patent, 13 faydalı model, 21 marka ve 2 endüstriyel tasarım için tescil başvurusunda bulunmuştur.

Aselsan REHİS Grubu çalışanları NATO Science and Technology Organization (STO) 2013 yılı Bilimsel Başarı Ödülü'nü kazanmışlardır.

Baskı Devre Kartı (BDK) Tasarımı alanında endüstride ödül verilen tek yarışma olan Mentor Graphics PCB Technology Leadership Awards 2012 organizasyonu kapsamında “Military&Aerospace” kategorisinde Aselsan CIMOD (Compact IMaging MODule) Kartı birincilik ödülünü kazanmıştır. Yarışmanın sonucu 16 Ekim 2012 tarihinde Mentor Graphics tarafından açıklanmıştır.

Güney Kore devleti tarafından, Kore Evreka Günü 2013 kapsamında "En İnovatif ve Ticari Olarak Hayata Geçirilebilir Proje" ödülü Aselsan MGEO Grubunun liderliğinde yürütülen RECONSURVE projesine verilmiştir.

Aselsan’ın, uluslararası savunma sanayii fuarı IDEF’e (International Defense Industry Fair) her yıl en büyük stant alanına ve en geniş ürün yelpazesine sahip firma olarak katıldığı belitilmektedir. IDEF'15'de 2 bin 200 metrekarelik alanda tanıtım yaparak fuara en geniş katılımı gerçekleştiren Aselsan, hava savunma sistemlerinden sınır güvenliğine, deniz sistemlerinden elektro-optik sistemlere, haberleşme sistemlerinden radar ve elektronik harp sistemlerine, güdüm ve seyrüsefer sistemlerinden aviyonik sistemlere kadar çok geniş bir yelpazede ürünlerini sergilemiştir. Azerbaycan, Kazakistan, Pakistan ve Ürdün'ün de aralarında bulunduğu 48 ülkeye, doğrudan satışın yanı sıra ürünlerinin teknoloji transferi ile ortak üretim çalışmalarını da içerecek şekilde ihracat gerçekleştiren Aselsan, potansiyel müşterilerine yeni ürün ve sistemlerini tanıtmaktadır.

Aselsan ile Danimarka merkezli yerleşik global savunma ve güvenlik çözümleri sağlayıcısı Terma, radar ve elektronik harp sistemlerinin savaş uçaklarına entegrasyonu konusunda iş birliği anlaşmasına varmıştır. Aselsan tarafından yapılan açıklamaya göre, İstanbul'daki IDEF'15 Fuarında, iki şirket arasında iş birliği yapılmasına yönelik mutabakat muhtırası imzalanmıştır. Mutabakat metni, radar ve elektronik harp sistemlerinin savaş uçaklarına entegrasyonunu ve Terma'nın Modüler Keşif Podu'na (MRP) ait telif haklarının Aselsan'a devrini kapsamaktadır. Mutabakatın amacının, potansiyel iş birliği alanlarına yönelik bir anlaşma sağlanması olduğu belirtilmiştir. Açıklamada görüşlerine yer verilen Terma Genel Müdür Yardımcısı Steen M. Lynenskjold, "Şirketlerimiz arasında büyük bir sinerji görmekteyiz. Terma'nın 3 boyutlu ses teknolojisi dahil, elektronik harp ve havacılık konusundaki tecrübesi, ortak çalışma yönünde büyük fırsatlar doğurmaktadır. Aselsan'ın ve bizim yeteneklerimizi bir araya getirerek hava kuvvetlerine kendini kanıtlamış ve güvenilir çözümler sağlamak için sabırsızlık duyuyoruz" ifadelerini kullanmıştır. Aselsan Genel Müdür Yardımcısı ve Aselsan Radar ve Elektronik Harp Sistemleri Sektör Başkanı Oğuz Şener de Terma ile iş birliğinin, savaş uçaklarında Aselsan tasarımı radar ve elektronik harp sistemleri çözümlerini kullanan müşterilere ilave katma değer sağlayacağını bildirmiştir.

Milli olarak geliştirilen ve Türk denizaltılarında kullanılan KULAÇ İskandil Sistemi (derinlik ölçme sonarı), Endonezya Deniz Kuvvetleri Komutanlığının ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmasına karar verilmiştir. Böylece Aselsan, su altı akustik sistemlerine yönelik ilk ihracatını gerçekleştirmiştir. KULAÇ İskandil Sistemi'nin Endonezya Deniz Kuvvetleri Komutanlığı envanterinde bulunan "KRI Nanggala

402" denizaltısına montaj ve entegrasyon faaliyetleri Aselsan tarafından önümüzdeki dönemde yürütülmesi kararlaştırılmıştır.

Aselsan'ın öncülüğünde geliştirilen LTE-Advanced Makrocell Baz İstasyonu (ULAK), Barcelona'da düzenlenen dünyanın en büyük mobil iletişim fuarı Mobile World Congress'de tanıtılmıştır. Aselsandan yapılan yazılı açıklamaya göre ULAK, Türkiye'de faaliyet gösteren operatörlerle yürüttüğü başarılı laboratuvar ve saha testlerinden aldığı güç ile dünyanın en büyük mobil iletişim fuarında sergilenmiştir.
İlk kez bir yurt dışı bir fuarda sergilenen ULAK, dünyanın değişik ülkelerinden yaklaşık 100 bin kişinin gezdiği, bin 500 firmanın temsil edildiği organizasyonda büyük ilgi görmüştür.

Aselsan ile Suudi Arabistan kamu şirketi Taqnia Defense and Security Technologies (DST), Suudi Arabistan Savunma Elektroniği Şirketi kurulmasına yönelik ortak şirket anlaşması imzalamıştır. Ortak şirketin, inşa edeceği en gelişmiş teknolojik altyapı ve donanımlara sahip tesis, radar, elektronik harp ve elektro-optik teknolojilerinin tasarımı, geliştirilmesi, üretilmesi ve satışına imkan sağlayarak Suudi Arabistan ve bölgenin ihtiyaçlarını karşılayacağı belirtilmiştir. Taqnia Holding ana sponsorluğunda Riyad'da düzenlenen Suudi Arabistan Silahlı Kuvvetler Fuarı'nda savunma sanayii alanındaki bu önemli ortaklığa imza atılmıştır. Tarafların %50 ortaklığıyla Suudi Arabistan'da bir limited şirketi olarak kurulan Suudi Arabistan Savunma Elektroniği Şirketi, inşa edeceği en gelişmiş teknolojik altyapı ve donanımlara sahip tesisle, radar, elektronik harp ve elektro-optik teknolojilerinin

tasarımı, geliştirilmesi, üretilmesi ve satışına imkan sağlayarak Suudi Arabistan ve bölgenin ihtiyaçlarını karşılayacaktır.

Rusya'da düzenlenen uluslararası havacılık ve uzay fuarı MAKS-2015'e katılan tek Türk şirketi Aselsan'ın son havacılık ürünlerini sergilediği standı yoğun ilgi görmüştür.

Türk-Alman Bilim Yılı kapsamında "Alman Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Almanya Eğitim ve Araştırma Bakanlığı (BMBF)" tarafından 2015 yılında organize edilen 2+2 Türk-Alman İşbirliği Programı'na Aselsan Araştırma Merkezi ve Bilkent Üniversitesi "Girişimsel Manyetik Parçacık Görüntüleme için Gerçek Zamanlı Görüntüleme Yöntemleri" projesi ile başvurmuştur. Almanya tarafında Lübeck Üniversitesi ve Nano4Imaging firması proje partneri olarak görev almakta, proje sonucunda Sıkıştırılmış Algılama ile kalibrasyon ve veri alma sürelerinin azaltılması, klinik gereksinimleri karşılayacak gerçek zamanlı çalışabilen donanım ve yazılımların tasarlanması ve Manyetik Parçacık Görüntüleme'nin dünyada klinik kullanımını yaygınlaştıracak bir görüntüleme birimine sahip olunması hedeflenmektedir. Klinik Manyetik Parçacık Görüntüleme cihazları için pazar boyutunun 2020 yılında yıllık 50 Milyon Euro'ya, 2025 yılında ise yıllık 700 Milyon Euro'ya ulaşacağı öngörülmektedir.

Başvurusu yapılan "Girişimsel Manyetik Parçacık Görüntüleme için Gerçek Zamanlı Görüntüleme Yöntemleri" projesi 130 başvuru arasındaki sıralamada 3. olarak desteklenmeye hak kazanmıştır. Bunun yanı sıra Aselsan Araştırma Merkezi'nde ileri

teknoloji içeren bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerinde kullanılmak üzere yaklaşık 1 Milyon TL'lik fonun şirkete kazandırılması da sağlanmıştır. İlgili proje çalışmalarının Aselsan Araştırma Merkezi / Gelişmiş Algılama Araştırma Program Müdürlüğü'nde Mayıs 2016'dan itibaren yürütülmeye başlanıp 3 yıl sürdürülmesi planlanmaktadır.]

Aselsan A.Ş. uluslararası ölçekte standart ürünler üretmekte ve satmaktadır. Uluslararası operasyonlarda karar alma süreci hedef ülkenin piyasa koşulları ve hakim iş modelleri tarafından belirlenmektedir. Aselsan'ın Ar-Ge faaliyetleri ülkemizde ve yurt içi üniversitelerden sağlanan insan kaynağı ile gerçekleştirilmektedir. Ancak Aselsan birçok Avrupa Birliği Ar-Ge projesinde aktif olarak yer almaktadır. Uluslararası stratejik ortaklıklar yoluyla çeşitli ülkelere teknolojik bilgi aktaran şirket bilişim alanında uluslararası ödüllere sahiptir.

Aselsan A.Ş. Küresel Finans

Şirketin uluslararası standart kurumsal yönetişim uygulamaları bulunmaktadır. SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.'nin hazırladığı derecelendirme raporları ile SPK'nın konuya ilişkin ilke kararı çerçevesinde dört ana başlık (Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri, Yönetim Kurulu) altında yıllık olarak değerlendirilmektedir.

Aselsan bünyesinde mali kararların merkezden alındığı ifade edilmiştir. "*Mali yönetim fonksiyonu merkezde, yurt dışındaki şirketlerimiz genellikle joint venture olduğu için onlar iştirak yönetimlerine tabi. Bizde mali yönetim altında iştirakler müdürlüğü var, yurt dışındaki şirketlerimizi*

iştirakler yönetim müdürlüğü kanalıyla yönetiyoruz. Şu anda yurt dışındaki iştiraklerimizin mali birimlerini de kendimize entegre etmeye çalışıyoruz. İlişkilerimiz var, entegreler, ama bunu geliştirmeye çalışıyoruz. O bağları biraz daha güçlendirmeye çalışıyoruz, biraz geliştirilmesi gerekiyor."

Farklı ülkelerden hissedarları bulunan şirketin yatırımcı ilişkileri yabancı yatırımcıları cezbetme yönünde aktif çaba gösterdiği ifade edilmiştir. "*Joint venturelarımızın ortakları yabancı hissedarlarımız. Halka açık hisselerimizin %70'i yurt dışındaki 6-7 kadar büyük fonda bulunuyor. Bunlar dünya çapında büyük fonlar, sizi yeterince takip ediyor, her türlü gelişmenizi, yatırımlarınızı, satış çabalarınızı ona göre değerlendirip hisselerinize yatırım yapıyorlar. Biz de yatırımcı ilişkileri anlamında kredi kurumlarıyla, yatırımcı kuruluşlarla, yurt dışında ve yurt içinde belirli zamanlarda bir araya geliyoruz, hem faaliyet sonuçlarımızı hem de geleceğe yönelik planlarımızı anlatırken onların sorularına da cevap veriyoruz, şirketin yıllık gidişatı hakkında bilgi veriyoruz. Aselsan'ın yıl sonu hedeflerinin yanı sıra gelecek vizyonunu, planlarını anlamaya çalışıyorlar, varsa fiili durumun plandan sapmalarını, bunun sebeplerini anlamaya çalışıyorlar. Buna göre de yatırım pozisyonlarını değerlendiriyorlar. Bunun için yurt içi ve yurt dışında toplantılar düzenliyoruz. Hatta yılın belli aylarında Roadshow diye, İngiltere'de, Avrupa'da, Amerika'da bulunan büyük yatırım fonlarına, yatırım şirketlerine tanıtımlar yapılıyor. Türkiye'de de İstanbul'da, Ankara'da, yıl içinde birkaç kez, yıl ortası ve yılsonu rakamları belli olduğunda yatırımcılarla bir araya gelinip konuşuluyor, onlara sunum yapılıyor. Hedeflerin gerçekleşme durumu ve buna ne kadar uzağız, yakınız, yatırımcıları aydınlatmaya çalışıyoruz. Buna çok önem veriyoruz."*

Küresel finansman, uluslararası sermaye maliyetlerini takip etme ve ucuz sermaye olanaklarından yararlanmanın görece geri planda kaldığı dile getirilmiştir. "*Aşırı bir çaba göstermemekle beraber para piyasalarını takip etmeye çalışıyoruz. Bu endüstride işletme sermayesi yönetimi çok önemli, bir de nakdi değerlerin yönetimi çok önemli. Şirket, finansman modeli olarak genellikle avansları kullanıyor, bu endüstride avans ağırlıklı finansman modeli var, dolayısıyla siz ihale alıp avans aldığınızda bunu en iyi şekilde değerlendirmek, üretimi olması gereken sürede*

tamamlayabilmek için gerekli likiditeyi sağlamak ve sattığınız ürünlerin bedelini en kısa sürede toplamakla mükellefsiniz firma olarak. Dolayısıyla elinizde zaman zaman nakit fazlası olabilir, bunu en uygun şekilde değerlendirmeniz için para piyasalarını takip etmeniz gerekiyor. Para birimleri uyuşmazlığı varsa, varlıklarla yükümlülüklerin para birimlerini eşleştirip kur farkından etkilenmemeye çalışıyoruz. Bunun dışında faiz riskine maruz kalmamak için de elimizdeki nakdi en iyi şekilde yönetip özkaynaklarla finanse ermeye çalışıyoruz. Aldığımız avansları kullanıyoruz, o yüzden Aselsan'ın çok fazla banka kredisi yok. Yabancı kaynak kullanmıyor."

Aselsan A.Ş. finansal kararlarını merkezi olarak almaktadır. Yabancı yatırımcıları cezbetme hedefi doğrultusunda hareket eden şirket uluslararası finansal raporlarla düzenli bilgilendirme yapmaktadır ve kurumsal standart derecelendirme ölçütlerine göre yıllık olarak değerlendirilmektedir. Şirketin uluslararası finansman olanaklarından yararlanmada sıkıntı çekmediği ancak uluslararası düşük maliyetli finansman olanaklarını değerlendirme hedefinin öncelikli olmadığı belirtilmiştir.

Aselsan A.Ş. Küresel Pazarlama

Aselsan'ın küresel reklam/tanıtımlarının bulunmadığı ifade edilmiştir. "*Tanıtımları ilgili ülkelerdeki genel müdürlerimiz yapıyor, çoğu zaten Aselsan kökenli. Ürdün'de Kazakistan'da tanıtım faaliyetlerini Türkiye'yle de istişare ederek yerel ortakla beraber oradaki ürünü en iyi tanıtacak materyali üretiyorlar. Fuara gideceklerse yine bu şekilde karar veriyorlar."* Aselsan'ın küresel olarak tek bir markası ve logosu bulunmaktadır. Yatırımcı ilişkileri departmanı, strateji ve uluslararası pazarlama direktörlüklerinin küresel pazarlara yönelik bilgi toplama konusunda yoğun çaba sarf ettiği ifade edilmiştir. "*Bünyemizde bulunan iştirakler, şirket satın almaları ve birleşmeler müdürlüğümüz de bu girdileri kullanarak*

dünyanın değişik bölgelerinde bizim hedef pazarlarımıza uygun inorganik büyüme fırsatlarını değerlendirmeye çalışıyor, o konularda araştırmalar yapıyor."

Aselsan A.Ş. Küresel Organizasyon Yapısı

Bölge ve ülke yöneticilerinin yönetimde söz sahibi olmasına ilişkin olarak aşağıdaki açıklamalar yapılmıştır:

"Bizim yurt dışındaki şirketlerimizin genel müdürleri genellikle Türk. Buradan gitme, Kazakistan ve Ürdün için söyleyeyim. Diğerlerinde de yabancı ortağın önerdiği kişi. Genelde icrai sorumluluk genel müdürlerin kendilerine ait. Biz yönetim kurullarına buradan yönlendirme yapıyoruz. Ben de yurt dışındaki şirketlerin bazılarında yönetim kurulu üyesiyim, biz Aselsan'ın menfaatlerini en iyi koruyacak, o şirketin de gelişimini sürdürmeye yardım edecek kararları almaya çalışıyoruz. Ortak akıldan kastettiğimiz de bu. O şirket orada kendi ekolünü oluşturmaya çalışıyor ama Aselsan'ın buradaki teknolojik bilgisi ve know-how'ı oradaki hammadde, malzeme ve yerel ortağın gücünü kullanarak iş yapmaya çalışıyorlar."

Uluslararası faaliyetler ve farklı coğrafyalardaki faaliyetlerin entegrasyonu için ayrı birimler bulunduğu ifade edilmiştir. "*Uluslararası pazarlama direktörlüğümüz var, strateji direktörlüğümüz kısmen stratejik planın yurt dışı ayaklarıyla uğraşıyorlar, hedef pazarlarla. Aktif olarak yakın bir zamanda Mart ayı sonu itibariyle strateji departmanı bünyesindeki şirket satın alma ve birleşmeleri departmanı mali işlere, bize geldi, benim yönetimimde. Biz onu iştiraklerle birleştirdik. Özünde uluslararası pazarlama ve strateji, yurt dışında hedef pazarlar ve hedef ürünler belirliyorlar, şirket satın alma ve birleşme departmanları da onların belirledikleri pazarlar ve ülkeler, sektörler içerisinde uygun nitelikte olabilecek, inorganik büyümeye elverişli sektör ya da şirketleri bulup oralara yatırım yapılabilir mi yapılamaz mı çalışmalarını yürütüyoruz."*

Yabancı dağıtım kanalları ve tedarikçilerle ilişkiler uzun vadelidir. İlişkiler yasal çerçevede güvence altına alınmıştır. "*Bu endüstride ilişkiler uzun vadeli olmak zorunda, verdiğiniz ürünlerin bir garanti süresi var, 2-3 yıllık bu garanti süresinde oluşabilecek sorunlar için yedek bulundurmak ve servis hizmeti sağlamak zorundasınız.*

Yaptığınız protokollerle gizlilik konusunda gerekli güvenceyi veriyorlar çünkü kurduğunuz şirketlerin temelinde ya iki cumhurbaşkanı el sıkışmış, ya iki başbakan ya da milli savunma bakanı el sıkışmış, bu konulara azami özen gösteriliyor. O bakımdan bir tereddüt oluşmuyor, gizliliğe önem veriliyor"

Aselsan bünyesinde şirket içi bilgilendirmeyi sağlayacak küresel/standart bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Aselsan, 2004 yılında mali süreçlerini iyileştirme, mali sistemini yeniden yapılandırma ve 2005 yılında kullanmaya başlayacağı SAP yazılım şirketinin Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) projesinden önce, bu yeni sistemin mali altyapısını kurma kararı almıştır. 2004 yılı Temmuz ayında Nexum Boğaziçi ile SAP işbirliğinde yapılan kavramsal tasarım, şu anda Aselsan'da kurulu SAP sisteminde kullanılmaktadır. "*SAP tüm fonksiyonlarda, satış, satın alma, tedarik, finans, bütün depatmanlarımızda ilgili modülleri monte edip entegre bir şekilde kullanıyoruz, elimizdeki kaynakların yönetimi için. Herkes bu modül ile işini en iyi şekilde yaparsa entegrasyon ya da kendi içinde dayanışma yapılmış oluyor. Bunun dışında bizde 5 sektör var, bu sektörlerin kendi geliştirdikleri, best practice dediğimiz en iyi uygulamalar da kendi içinde, yazılım şeklinde olabilir, vaka çalışması şeklinde olabilir, iyi şeyleri paylaşarak yaymaya çalışıyoruz. Bu da bize etkin yönetim için yardımcı oluyor."*

Çalışanlar ve yöneticilerin bilgi alması ve bağlantı kurması için iç ve dış bilgi ağlarının (kapalı ağ sistemi, internet vb.) etkili biçimde kullanıldığı belirtilmiştir. "*Çok fazla müşterimiz, müşterilerden daha fazla sayıda tedarikçilerimiz var. Tedarikçilerin de her türlü dilek, istek ve taleplerine cevap verebilmeniz için ortak bir alan yaratmanız gerekiyor."*

[Aselsan web sitesinde belirtildiği şekliyle, *[şirketin] misyonu, vizyonu, hedefleri ve sürdürülebilir başarı stratejisi doğrultusunda, inovasyonu teşvik eden kültür ve ortamın geliştirilmesi, tüm çalışanların yaratıcılığının en etkin seviyeye ulaştırılması, sürekli iyileştirmeye ve verimliliğe katkıda bulunmalarını sağlamak için fikir yönetim sistemi oluşturulmuştur. Bu sistem içinde yenilikçi fikirler toplanmakta, değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.*

Aselsan, şirket içinde bilginin paylaşılması ve yaygınlaştırılması için konferanslar da düzenlenmektedir. 2013 yılında, "2. Haberleşme Teknolojileri Çalıştayı", "2. Savunma Sistem teknolojileri Konferansı" ve "4. Tasarım Teknolojileri Konferansı" düzenlenmiştir.]

Yabancılar tarafından anlaşılabilecek uluslararası standart raporlama ve kontrol sistemleri bulunmaktadır. Aynı faaliyetlerin farklı bölgelerde/ülkelerde tekrarlanıp tekrarlanmadığının ölçülmesi söz konusu değildir. Pazarlama, Ar-Ge, insan kaynakları gibi işlevler merkezi olarak gerçekleştirilmektedir. *"Bizim iş modelimiz o şekilde değil, hedef pazarın, yurt dışında faaliyet gösterilen pazarın niteliğine göre tesis kuruluyor ya da joint venture yapılıyor. Örneğin Kazakistan'daki şirketimiz mikro elektronik ve elektro-optik cihazlar üretiyor. Yani orada telsiz üretmiyorsunuz. Uzmanlaşmış, bünyemizde 5 sektör var, bu 5 sektörden biri diyelim mikro elektronik ve elektro-optik sistem, Kazakistan'daki tesisimiz bu 5 sektörün sadece birine hitap ediyor. İleride diğer 4 sektörün de oraya gitmesi pek tabii ki mümkün, altyapıyı ya da oradaki tesisi ona göre yeniden yapılandırmanız gerekiyor. Faz 1'de böyle, ikinci, üçüncü üniteleri, tesisin yanında onları da devreye alırsanız belki iki ve üçüncü sektör de oraya gitmiş olacak, hem ciro katlanacak, hem de ürün çeşitliliğiniz farklılaşacak.*

Genelde ikili bir yapı var, Türkiye işin merkezinde oluyor, Kazakistan, Ürdün, diğer ülkelerdeki yapıya baktığınızda biz işin belli bir kısmını burada yapıyoruz, oraya bu parçaları, malzemeleri

gönderiyoruz, orada yerli mühendislik bilgisiyle bir araya getiriliyor ve pazara sunuluyor. %50-50 iş birleşmesi oluyor, aksi halde tesis kurmanızın anlamı yok, doğrudan ihracat yapmanız gerekiyor".

Aselsan uluslararası iştiraklerini merkezden ve ağırlıklı olarak Türk yöneticiler aracılığıyla yönetmektedir. Ancak uluslararası faaliyetlerin eşgüdümlenmesi için ayrı bir birim bulunduğu belirtilmektedir. Operasyonların küresel ölçekte örgütlenmesi ve katma değer yaratan faaliyetlerin ayrı ülkelere dağıtılması tercih edilen bir uygulama değildir. Pazarlama, Ar-Ge ve İKY gibi işlevler merkezi olarak gerçekleştirilmektedir. Şirket içi ve dış bilgilendirme için standart kurumsal raporlar ve bilgi sistemleri kullanılmaktadır.

Aselsan A.Ş. Küresel Kültür

Şirketin farklı kültürleri bir araya getiren bir çalışma ortamına sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu ortamın çözüm üretme ve yaratıcılığa katkısı olduğu düşünülmektedir. Uluslararası standart performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin henüz uygulamada yeterince yaygın olarak kullanılmadığı dile getirilmiştir. "*Son birkaç yıldır Balanced Scorecard uygulamasına geçilmiş durumda, belirli sayıda kriter belirlenip bunlar sektör ve departman bazında farklılaştırılıp genellikle yılsonu ya da belirli dönemlerde performanslar ölçülerek hedef değerlerle karşılaştırılıyor. Fakat buna dayalı bir ödül/ceza mekanizması henüz oluşmamış, ama o yönde çabalar var. Yani bunlar oluştuktan sonra beklenti hedeflerle yönetim ilkesi gereği performansa göre maaş zammı olabilir, henüz net değil, ya da ona göre bir performans değerlemesi olabilir. O yönde çabalar var şu anda."* Bu anlamda yerli ve yabancı ülkelerdeki yöneticilerin aynı ölçütlere göre değerlendirilmesinin de henüz mümkün olmadığı belirtilmiştir. "*Yabancı ülkelerde öyle bir sistem şu anda yok. Biz şu anda bunu merkezde*

yaygınlaştırmaya çalışıyoruz, uygulamaya aldıktan sonra yurt dışındaki şirketlerde de uygulanabilir. Ancak onlar görece Aselsan merkezden daha küçük oldukları için henüz öyle bir sistem mevcut değil."

70'lerin sonunda Türk Silahlı Kuvvetleri'nin cihaz ve haberleşme ihtiyacını karşılamak üzere kurulan Aselsan, günümüzde 7 ülkede faaliyet gösteren ve birçok yabancı ortaklı uluslararası projede yer alan teknoloji odaklı modern bir kuruluştur. Aselsan yerel insan sermayesi ve güçlü teknolojik altyapı yatırımlarını kullanarak küresel şirketler arasında önemli bir yer edinmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda müşterek girişimleri dışında yabancı şirketlerle ortak üretim gerçekleştirdiği projelerde yer almakta, uluslararası Ar-Ge projelerine aktif katılım gerçekleştirmektedir. Aselsan ürünlerinin uluslararası ölçekte pazarlaması uluslararası fuarlara geniş katılım aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Küresel bir marka ve logo altında faaliyet gösteren Aselsan; uluslararası standart raporlama, kurumsal derecelendirme, bilgi sistemleri ve performans değerleme yöntemlerinden yararlanmaktadır.

3.4.3.2. Türk Telekomünikasyon A.Ş.

175 yıllık köklü bir kuruluş olan Türk Telekom, Türkiye'nin ilk entegre telekomünikasyon şirketidir. 2015 yılında Türk Telekomünikasyon A.Ş., Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. ve TTNET A.Ş. tüzel kişiliklerini mevcut şekliyle muhafaza ederek ve tabi oldukları mevzuat ve regülasyonlara tamamen uyarak "müşteri odaklı" ve entegre bir yapıya geçmiştir. Türk Telekom, Ocak 2016 itibarıyla mobil, sabit ses ve genişbant ile TV ürün ve hizmetlerini "Türk Telekom" marka çatısı altında bir araya getirmiştir.

Türk Telekom Grubu Şirketleri , "Türkiye'nin Çoklu Oyuncusu" olarak mobil, sabit ses ve geniş bant ile TV hizmetlerini sunmaktadır. Türk Telekom Grubu Şirketleri 31 Aralık 2015 itibarıyla 12,9 milyon sabit erişim hattı, 8 milyon geniş bant ve 17,3 milyon mobil aboneye hizmet vermektedir. Türk Telekom Grubu Şirketleri, Türkiye'yi yeni teknolojilerle buluşturma ve bilgi toplumuna dönüşüm sürecini hızlandırma vizyonuyla 81 ilde 34 binin üzerinde çalışanıyla hizmet vermektedir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş.; mobil operatör Avea İletişim Hizmetleri A.Ş., genişbant operatörü TTNET A.Ş., yakınsama teknolojileri şirketi Argela Yazılım ve Bilişim Teknolojileri A.Ş., bilgi teknolojileri çözüm sağlayıcısı Innova Bilişim Çözümleri A.Ş., çevrimiçi eğitim yazılımları şirketi Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş., çağrı merkezi şirketi AssisTT Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş., toptan veri ve kapasite servis sağlayıcısı Türk Telekom International ve iştiraklerinin %100'üne sahiptir.

Müşterilerine sabit ses, mobil, veri, internet ve yakınsama alanında hizmet sunan Türk Telekom grubu dünya standartlarında ve tamamen entegre olmuş telekomünikasyon ve teknoloji hizmetleri sağlayıcısıdır. Türkiye, EMEA(Avrupa Orta Doğu ve Afrika) bölgesindeki en büyük telekom piyasalarından biri konumundadır. 2005'te özelleştirilen ve 2008'de halka arz edilen Türk Telekom'un başlıca hissedarları Oger Telekom (%55) ve T.C. Hazine Müsteşarlığı'dır (%30). Geri kalan %15 hisse Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görmektedir.

Türk Telekom Grubu 2015 yılında Amazon Web Services işbirliğiyle Türkiye'deki tüm işletmelere Amazon Web Services'in küresel altyapısı üzerinden sanal sunucu hizmeti sunacağını açıklamıştır. Türk Telekom Grubu yine 2015 yılında Asya-Pasifik Bölgesi'nin en büyük mobil birliği Bridge Alliance'a katılarak 700 milyonun üzerinde müşteriye ulaşan Bridge Alliance'da Türkiye'yi temsil eden ilk şirket olmuştur. Türk Telekom Grubu 1 Aralık 2015 tarihinde düzenlediği bir etkinlikte kendi markasını taşıyan ilk akıllı telefonu TT175'i tanıtmıştır.

Türk Telekom International, Türk Telekom Grubu'nun Orta ve Doğu Avrupa, Türkiye, Orta Doğu ve Kafkaslar bölgelerini de içine alan 40'tan fazla ülkede yerleşik operatörlere, alternatif taşıyıcılara, mobil operatörlere, kablo TV şirketlerine, internet servis sağlayıcılara ve kurumsal müşterilere uluslararası toptan ses ve data altyapı satış ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu iştirakidir. 2010 yılında gerçekleştirilen satınalma ile Türk Telekom Grubu'na katılan Şirket, 2013 yılına kadar Pantel International adı ile faaliyet göstermiş, 1 Mayıs 2013'te ise marka ve

logosunu Türk Telekom International olarak değiştirmiştir. Türk Telekom International, ağırlıklı olarak Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde bulunan 40.000 km'yi aşkın fiber-optik şebeke omurgası ile Türkiye'nin ve Türk Telekom'un Avrupa ve Asya arasında bir telekomünikasyon köprüsü ve veri kavşağı haline gelmesine ve küresel konumunu güçlendirmesine önemli bir katkı sağlamaktadır. 2013 yılında başlattığı Orta Doğu yönlü genişleme stratejisini Alternatif Orta Doğu-Avrupa Rotası (AlternativeMiddle-East-Europe-Route) anlamına gelen AMEER projesi kapsamında sürdüren Türk Telekom International, bölge ülkeleri ile karasal konsorsiyum modeli çerçevesinde Dubai'den Frankfurt'a alternatif, yedekli, denizaltı ve karasal altyapı sunmaktadır.

Türk Telekom International, imzaladığı tesis ve bakım anlaşması ile Güney Doğu Asya-Orta Doğu-Batı Avrupa'yı kapsayan SEA-ME-WE-5 denizaltı kablo konsorsiyumuna tam üye olmuştur. 2016 yılı sonunda hizmete girecek olan sistem, üç kıtada, Asya'dan Avrupa'ya 20 bin kilometreden uzun bir mesafede, 18 ülkeyi birbirine bağlamayı hedeflemektedir. Türk Telekom International ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde faaliyet gösteren veri merkezi işletmecisi Datamena, bir ağ erişim noktası kurmak ve Türk Telekom International'ın erişim alanını Orta Doğu'ya ve ötesine genişletmek üzere ortaklık anlaşması imzalamıştır. Körfez İşbirliği Konseyi (GCC) ve Orta Doğu'da MPLS Ağ Hizmetlerinin önde gelen sağlayıcısı olan TawasulTelecom ile imzalanan işbirliği ile de, her iki şirketin MPLS şebekelerini birbirine bağlayarak kapsama alanını genişletmesi ve müşterilerine süratle kullandırabilmeleri hedeflenmiştir. Aynı alanda bir diğer işbirliği de ChinaTelecom Global ile gerçekleştirilmiş, imzalanan anlaşma ile Orta ve Doğu Avrupa ile Türkiye

ve komşu ilkelerde faaliyet gösteren Çinli şirketlere yüksek kaliteli ve güvenilir uluslararası telekomünikasyon hizmetleri sunulması hedeflenmiştir.

Türk Telekom International, Capacity Magazine tarafından düzenlenen ve toptan telekomünikasyon hizmetleri alanında en prestijli ödül kabul edilen Küresel Taşıyıcı Ödülleri'nde 2013 ve2014 yıllarında "Orta ve Doğu Avrupa'nın En İyi Veri ve Toptan Ses Taşıyıcısı" ve "Orta Doğu'nun En İyi Projesi" ödüllerinin sahibi olmuştur. Türk Telekom International şirketi web sitesinde şirketin Türk Telekom adına şu görevleri yerine getirdiği belirtilmektedir:

- Uluslararası satışlar
- Uluslararası kapasite ve IP transit tedarikçi yönetimi
- Uluslararası hizmet geliştirme
- Uluslararası toptan satışlar
- Uluslararası pazar oluşturma
- Uluslararası şebeke genişletme
- Uluslararası dolaşım ve mobil hizmetler

Türk Telekom'un uluslararası faaliyet gösteren iştiraklerinden Innova Bilişim Çözümleri A.Ş., 1999'dan bu yana telekomünikasyon, finans, üretim, kamu ve hizmet sektörleri başta olmak üzere her sektördeki kuruluşlara platform bağımsız çözümler sunmakta, uluslararası standartlarda üretim yaparak 4 kıtada 36 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir. 2007 yılında Turk Telekom Grubu'na katılan Innova A.Ş. birçok Avrupa Birliği projesinde yer almaktadır. Avrupa Birliği tarafından

başlatılan Autonomic Services in M2M Networks (A2NETS) projesi dahilinde M2M uygulamalarının standart bir altyapıya kavuşturulması için Ar-Ge çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Her türlü teletıp uygulamasına altyapı oluşturabilecek ortak bir platform yaratmayı hedefleyen High Performance Telemedicine Platform (HIPERMED) projesinin katılımcıları arasındadır. Intelligent Monitoring of Power Networks (IMPONET) Akıllı Elektrik Şebekesi'ne (Smart Grid) geçiş için gerekli altyapı teknolojilerinin geliştirilmesi için çalışmaktadır. SEAS (Smart Energy Aware Systems) bina ve mikrogridlerde enerji, ICT ve otomasyon sistemlerinin birlikte çalışabilirliğinin sağlanması ve denetimi için gerekli teknolojilerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Innova şirketi web sitesinde Apple, Dell, Huawei, HP, IBM, Microsoft, Oracle, Symantec gibi şirketlerle stratejik ortaklıklar oluşturulduğu belirtilmektedir. Innova şirketinin 2016 ve 2015 yıllarında kazandığı uluslararası ödüller şunlardır:

- Cisco 2015 "Mimari Başarı: Kurumsal Ağlar" Ödülü (2016)
- Cisco Yılın Bulut Hizmetleri İş Ortağı Ödülü (2016)
- Cisco Yılın Bulut Geliştirici İş Ortağı Ödülü (2016)
- SAP En Büyük Ciro Artışı Ödülü (2016)
- Türk Telekom ile gerçekleştirilen HP ELA (Enterprise License Agreements) projesi ile HP Software Yılın En Büyük Projesi Ödülü (2015)
- Deloitte Technology Fast 50 Türkiye 2015: ‘10 yıldır aralıksız, tek şirket' Ödülü (2015)
- Deloitte Technology Fast50 Türkiye 2015: Big Stars Turkey Ödülü (2015)

- LinkPlus Oracle Partner Excellence Club - Oracle İş Ortağı Başarı Ödülü (2015)
- Huawei Yönetilebilen Hizmetler En İyi İş Ortağı Ödülü (2015)

2007'de Türk Telekom bünyesine katılan Argela Yazılım ve Bilişim Teknolojileri A.Ş., gelecek nesil telekomünikasyon çözüm ve ürünleri geliştirmekte, bu ürünleri Türki Cumhuriyetler'den ABD'ye uzanan geniş bir coğrafyadaki Telekom operatörlerine pazarlamaktadır. 2004'te kurulan ve 2007'de Türk Telekom bünyesine katılan Argela, gelecek nesil telekomünikasyon çözümleri üreterek yurt içi ve yurt dışında satışını gerçekleştirmektedir.

Merkezi İstanbul'da olan şirketin, Ankara ve ABD'nin Sunnyvale kentinde Ar-Ge ofisleri bulunmaktadır. Argela, Türk Telekom Grup şirketleri için çözümler ve ürünler sunarken, aynı zamanda sahip olduğu ve geliştirdiği ürünleri yurt dışındaki telekom operatörlerine pazarlamaktadır.

Argela, Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı ve Celtic projeleri kapsamında birçok üniversite ve şirket ile ortak çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalar ile Türkiye'nin teknolojik gelişimine katkıda bulunan Argela, aynı zamanda Ar-Ge çalışmaları için AB desteği ile fon elde etmektedir.

Argela'nın Türkiye'deki birçok üniversite ile gerçekleştirdiği çalışmaların arasında 4G ağları, Yazılım Tanımlı Ağlar, Akıllı Şehirler ve Evler, Kendi Kendini Organize Eden Mobil Şebekeler, Trafik Güvenlik Çözümleri, Bulut Servisleri ve İnsan

Bilgisayar Etkileşimi gibi yeni nesil teknolojide projeler yer almaktadır. Dünya çapında 15 üniversite ile işbirliği içinde olan Argela, ABD'de 13 patent başvurusuna sahiptir. Argela'nın Türki Cumhuriyetler'den Afrika'ya, Orta Doğu ve Balkanlar'dan ABD'ye uzanan bir müşteri profili bulunmaktadır.

Yine 2007 yılında Türk Telekom Grubu'na katılan eğitim teknolojileri şirketi Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş., bulut temelli eğitim teknolojisi çözümü olan VCloud hizmeti için Microsoft ile yürütülen işbirliği çerçevesinde Türkiye'nin yanı sıra Letonya, Güney Afrika, Azerbaycan, ABD ve Meksika'da pilot uygulamalar için çalışmalar yapmaktadır. Sebit'in ABD'de Arizona ve Türkiye'de Ankara ofislerinde görev yapan yaklaşık 254 çalışanı bulunmaktadır. Sebit'in ders yazılımları alanındaki Ar-Ge projesi iClass, Avrupa Birliği'nin Altıncı Çerçeve Programları kapsamında, Türkiye'den koordine edilen tek bütünleşik proje olarak Avrupa Komisyonu tarafından desteğe hak kazanmıştır. Çin ve Malezya Milli Eğitim Bakanlıkları için geliştirilen eğitim yazılımları bu ülkelerde ortaöğrenimde kullanılmaktadır. Sebit'in Microsoft'a özel geliştirdiği ACVBooks uygulaması, 2012 yılında Windows 8 küresel pazarında satışa sunulmuştur. Lise düseyi Fizik ve Geometri interaktif ders anlatımları içeren VBook uygulaması, ABD ve dünya genelindeki kullanıcılara İngilizce içerikle sunulmuştur.

Vaka çalışması kapsamında Türk Telekom A.Ş. Regülasyon ve Rekabet Uyum Direktörü Turgut Aykol ile görüşülmüştür. Kayıt altına alınan yüz yüze görüşme sırasında görüşme formunun içerdiği sorular kendisine sözlü olarak yöneltilmiştir. Görüşme sonucunda alınan yanıtlar vaka çalışmasının kavramsal çerçevesi içinde

değerlendirilmiş ve önemli bulgulara alıntı biçiminde geniş yer verilmiştir. Çalışma kapsamında ayrıca Türk Telekom A.Ş. Özel Projeler Müdürü Mehmet Aldanmaz ile telefon görüşmesi gerçekleştirilerek görüşme formundaki sorular kendisine yöneltilmiştir. Görüşmeden elde edilen yanıtlar vaka kaydında farklı bir yazı formatı ile vurgulanarak belirtilmiştir. Şirketle ilgili bilgiler için Türk Telekom A.Ş. web sitesinden geniş ölçüde yararlanılmıştır.[13]

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Küresel Strateji

Yapılan görüşmelerde şirketin farklı ülkelerdeki faaliyetlerini kapsayan tek bir küresel işletme politikası bulunmadığı ifade edilmiştir. Yurt dışı faaliyetler ayrı bir tüzel kişi ve işletme politikası üzerinden yürütülmektedir.

"Vakıf olduğum kadarıyla "Dünya ölçeğinde faaliyet gösterelim" gibi bir stratejimiz olduğunu düşünmüyorum. Ama bölgesel oyuncu olma konusunda hamleler var, basından da bunu takip edebilirsiniz. Arnavutluk Telekom'un iştirakçisi Türk Telekom. Bunun dışında TTI (Turk Telekom International) diye bir uluslararası şirketimiz var, Türk Telekom'un satın alma yoluyla devraldığı. 26 Avrupa ülkesinde faaliyetleri var. Ama buralarda hep alternatif oyuncu gibi, yani yerleşik işletmecinin yanında oyuna giren küçük oyuncu gibi. Daha çok taşıyıcı; uluslararası ses taşıma, data taşıma gibi faaliyetler yürütüyor."

[Türk Telekom web sitesinde yer alan Yatırımcı İlişkileri bölümünde Gelecek Vizyonu ve Stratejik yaklaşım başlığı altında; şirketin sahip olduğu güçlü altyapısı,

[13] Türk Telekom A.Ş. Web Sitesi <https://www.turktelekom.com.tr/Sayfalar/Ana-Sayfa.aspx>

sürekli gelişen teknolojiyi hizmetlerine hızla yansıtabilme kapasitesi ve uluslararası iş birlikleriyle bölgesel gücünü artırarak hem bölgesinde hem de dünyada sayılı bilgi ve iletişim şirketleri arasında yer aldığı belirtilmektedir. Geleneksel telekom servislerine değer katmanın yanı sıra yeni nesil iletişim hizmetlerinde de rekabet üstünlüğü sağlayarak liderliğini devam ettirmeyi ve bölgedeki ana iletişim ve eğlence sağlayıcısı olmayı amaçladığı belirtilmektedir.]

Şirketin temel faaliyet alanı olan telekomünikasyonun ulusal düzenlemeye tabi bir sektör olması nedeniyle küresel kaynaklardan yararlanma ve kaynakların ulusal sınırları gözetmeksizin en verimli oldukları yerlerde değerlendirilmesinin pratikte mümkün olmadığı vurgulanmıştır.

"Telekomünikasyon sektörü düzenlenen bir sektör. Faaliyet göstermek için düzenlemeler önemli bir bariyer oluşturuyor. Kurallara uyma, her ülkenin regülasyonu, kuralları, hukuk, mevzuat çok farklı. Yerel düzenlemeleri bilmeden oralarda faaliyet göstermek çok kolay değil. Zaman zaman denemeler oluyor, ama çok başarılı olmuyor. Bizim ülkemizde de mesela, yurt dışı kaynaklı oyuncu sayısı son derece sınırlı. Burada yerleşik, başarılı bir şirketi satın alma yoluyla piyasaya girmek daha kolay; ama gidip orada sıfırdan bir oyuncu olmak son derece zor".

Şirketin, tabi olduğu mevzuat ve ortaklık yapısı gereği, sermaye ve işgücünü yerli ve yabancı tesislerine eşit biçimde dağıtma olanağına sahip olmadığı ifade edilmiştir. Ancak işgücünün belli ölçüde yurt dışı operasyonlara yönlendirildiği belirtilmiştir.

"[…] TTI'da çalışan, Türk Telekom'dan arkadaşlarımız var. TTI'ın genel müdürü Türk Telekom'un eski direktörüydü. Altında çalışan direktör, genel müdür yardımcısı gibi kişiler daha önce Türk

Telekom'da çalışan arkadaşlarımızdı. Yönetim kurulu yine Türk Telekom'un üst yönetiminden kişilerden oluşuyor."

Şirketin küresel değil, bölgesel olarak güçlü bir oyuncu olma hedefi olduğu belirtilmiştir. [Ancak şirket web sitesindeki beyana göre, "Türk Telekom köklerinden aldığı güç, sahip olduğu deneyim ve geleceğe dönük yüzü ile Türkiye'yi küresel arenada önemli bir oyuncu haline getirme vizyonuyla çalışmalarını sürdürmektedir. Türkiye'yi küresel platformda dijital bir üs haline getirerek, sadece Türkiye'nin değil; ulaşım, enerji, finans gibi sektörlerde, dünyanın internet trafiğinin Türkiye üzerinden gerçekleşmesini hedeflemektedir."]

Şirketin yeni kaynaklar, dağıtım kanalları, tedarikçiler, teknolojik bilgi, beşeri sermaye gibi unsurlara ulaşabilmek için yabancılarla stratejik ortaklıklar oluşturduğu ifade edilmiştir. "***Şirketin ortaklık yapısında zaten hali hazırda yabancılar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra başta danışmanlık faaliyetleri olmak üzere mal ve hizmet alımı alanlarında yabancılarla ortaklık kurulmaktadır. Fakat, telekomünikasyon sektörünün tabi olduğu mevzuat yabancılarla ortaklığa sınırlamalar getirmiştir. Temelde yabancılarla kurulan işbirlikleri ile ulaşılmak istenen amaçlar, operasyonel verimlilik, know-how kazanımıdır."*** Şirketin yabancı ülkelerde ortaklıklar kurma kararında yeni piyasalara girme hedefi ön planda yer almaktadır. "***İştiraklerin, örneğin Albtelecom ve Türk Telekom International'ın kurulmasının ana amacı yeni piyasalara girme olmakla birlikte, yabancı firmalarla işbirliğinin öne çıkan hedefi: maliyet avantajı, yeni ürün, know-how kazanımı vb.dir."***

Şirketin yerli ve yabancı ortaklarını aynı bakış açısıyla değerlendirdiği belirtilmiştir**.** Şirketin çoğunluk hissesi yabancı ortağa ait olduğu ve ortaklar arasında güven ilişkisi bulunduğu vurgulanmıştır. "*Bunlar ticari, her iki tarafın kazanma mantığı üstüne kurulu*

ilişkiler. Güven, güvenmeme söz konusu olmaz. Çok uluslu bir firmayız, ortaklarımız da yabancı, yabancılara güvenmeme mantığı çok anlamlı değil. […] İlişkiler kazanma güdüsü üzerine kuruludur, ulusal kimlik kavramı biraz subjektif. Koşullar aynıysa ticarette temel güdü kazanma üstüne kuruludur."

Şirketin küresel piyasalarda varlığını artırmaya yönelik planları bulunduğu belirtilmiştir. "[Turk Telekom yurt dışında] ***İştirakleri üzerinden faaliyet sürdürmektedir, şirket vizyonunda tanımlandığı üzere, Türkiye'yi küresel platformda dijital bir üs haline getirerek, sadece Türkiye'nin değil; ulaşım, enerji, finans gibi sektörlerde, dünyanın internet trafiğinin Türkiye üzerinden gerçekleşmesini hedeflemektedir."***

Şirketin yurt dışı faaliyetleri için yabancı piyasalardaki düzenleyici otoriteler, hükümetler, sendikalar vb. ile kimi durumlarda doğrudan, kimi durumlarda ise ilgili ülkenin yasal düzenlemelerine hakim danışmanlar üzerinden temas kurulmaktadır. "*Şu an yurt dışında yürüyen faaliyetimiz dediğim gibi satın alma yoluyla elde ettiğimiz Turk Telekom International, bunlar her ülkenin kendi hukuk mevzuatına göre kurulmuş şirketlerden oluşuyor. [..]O bir çatı marka, her ülkede yerleşik, o ülkenin mevzuatına göre kurulmuş şirketler var. TTI kendisi yürütüyor görüşmeleri. Kendi genel müdürü var, direktörleri var, kendi organizasyonu var, her ülkede yerel koşullara göre yürütüyorlar. Merkezden yürütmüyorlar."*

Türk Telekom A.Ş.'nin öncelikli hedefi olan bölgesel ölçekte güçlü bir oyuncu olma stratejisi yoluyla küresel arenada da öne çıkmaktır. Şirketin uluslararası faaliyetlerinde başta yerel mevzuat olmak üzere sermaye ve işgücünün uluslararası hareketliliğini kısıtlayan unsurların belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Şirket uluslararası faaliyetlerini iştirakleri aracılığıyla yürütmektedir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Küresel Yönetim

Şirket yönetiminin dağıtım kanalı ve tedarik zinciri üyelerine bakış açısında yerli ve yabancı ayrımı gözetilmediği belirtilmektedir. ”***Resmi ve prosedürle tanımlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yerli ve yabancı tedarikçilere ve dağıtıcılara eşit mesafede yaklaşılmaktadır. Temel ölçüt performans ve maliyettir. Vergi avantajları vs. nedenlerle yerel şirketlerin tercih edildiği durumlar olmaktadır.”*** Şirket yönetiminin yerli ve yabancı müşterilere bakış açısı arasında herhangi bir farklılık bulunmadığı ancak şirketin müşterilerinin çok büyük çoğunluğunun yerli olduğu belirtilmiştir.

Şirketin ülkeler arası faaliyetlerinin eşgüdümünü sağlayacak birim ve personelin mevcut olduğu ancak bu koordinasyona temelde sadece finansal amaçlar için ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. **“***[Türk Telekom markalarının] entegrasyon[u] biraz o amaca hizmet ediyor. Verimlilik ve grup şirketlerinin tek elden yönetilmesi amacına yönelik. Hem markalar birleşti, hem operasyonlar birleşti aslında. Şu anda ben regülasyon direktörü olarak hem Avea'nın direktörüyüm, hem TTNet'in hem de Türk Telekom'un direktörüyüm. Ama tüzel kişiliklerimiz ayrı ayrı devam ediyor şu anda. Entegrasyon öncesi her markanın ayrı direktörleri vardı.”*

Şirket bünyesindeki yerli ve yabancı ülkelerdeki yöneticilerin katılımıyla gerçekleşen ülkeler arası eğitimlerin çok sık olmasa da gerçekleştirildiği belirtilmiştir. [Birleşmiş Milletler kuruluşu Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU-International Telecommunication Union) üyesi olan Türk Telekom, 21-23 Ekim 2010 ve 6-7 Temmuz 2011 tarihlerinde ITU Mükemmellik Merkezi Eğitimleri kapsamında 12 ülkeden 24 telekom profesyonelinin katılımıyla eğitimler gerçekleştirmiştir.]

Başarılı olan (örnek) uygulamaların aktarılması bakımından yurt dışında faaliyet gösteren iştirakler ile ana şirket arasında belirli ölçüde işbirliği bulunduğu ifade edilmiştir. "*Ana şirket biz olduğumuz için [genellikle dışarıdan buraya taşınmıyor]. İş yapma biçimleri regülasyonlar ile doğrudan ilintili. Deneyimler paylaşılıyor. Şu anda biz entegrasyon sonrası o deneyimlerden faydalanıyoruz. Kontrol unsuru farklı olduğunda interaktivite o kadar fazla olmuyor. Ama entegre olduğunuzda o deneyimden faydalanıyorsunuz."*

Şirketin küresel vizyon ve işletme kültürüne sahip yöneticiler yetiştirmeye yönelik eğitimler verdiği ifade edilmiştir. Uluslararası deneyime sahip yöneticiler ve yabancı yöneticiler işe alma kararının ilgili birimin ihtiyacına göre değerlendirildiği belirtilmektedir. **"***İşin gereğine göre diyebiliriz. Bizim bölümümüz açısından çok anlamlı değil. Bölüm yerel, regülasyon da yerel. Uluslararası deneyimi ancak benchmark olarak kullanıyoruz. Onun dışında bir faydası yok. Ama bir üstünlük ya da bir eksiklik de değil. İşe uygunsa, aradığımız niteliklere sahipse, [deneyimlerinin] yerli ya da uluslararası olması çok önemli değil."*

Şirketin teknik ve ticari birimleri ile ihtiyaç olan diğer birimlerin, işlerinin gerektirdiği sıklıkta uluslararası seyahatler gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Görev alanlarına göre bazı yöneticiler daha sık, bazıları ise sadece eğitim ve network amaçlı bu seyahatlere katılmaktadır.

[Türk Telekom, 2010 yılında uluslararası finans dergisi Euromoney tarafından her yıl düzenlenen "Orta ve Doğu Avrupa'nın En İyi Yönetilen Şirketi" araştırması sonucunda "En Erişilebilir Üst Yönetim" dalında birincilik ve "En Çok Gelişim Gösteren Yönetim" dalında ikincilik ödülünün sahibi olmuştur.]

Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin uluslararası faaliyetlerinin eşgüdümünü sağlamak üzere kurulmuş yönetsel birimleri bulunmakla birlikte bu tür bir eşgüdüm yalnızca finansal amaçlar için gerçekleştirilmektedir. Yerel ve yabancı birimler arasındaki işbirliğinin sınırlı olduğu dile getirilmiştir. Türk Telekom yönetiminin yabancı tedarikçiler, dağıtım kanalları ve müşterilere bakış açısının maliyet ve karlılık unsurlarına göre biçimlendiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte müşterilerin büyük kısmının yerli olduğuna dikkat çekilmektedir. Uluslararası deneyime sahip yöneticilerin yetiştirilmesi ve işe alınması hedefi farklı pozisyonlarda işin gereklerine göre öne çıkmaktadır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Küresel Operasyonlar

Şirketin faaliyetlerinin iştirakler de dahil olmak üzere tek bir merkezden yönetilmediği ifade edilmiştir. Farklı birimlerin yönetimdeki ağırlığının bölge ya da ülkelere göre değil işlevsel olarak zaman içinde değiştiği belirilmiştir. "*Bunu kendi deneyimimle özelleştirme öncesi ve özelleştirme sonrası bakımından şöyle özetleyebilirim: Türk Telekom daha önce bir kamu tekeliydi. Kamu tekeliyken pazarlama, finans, müşteri ilişkileri gibi birimler çok geri plandaydı çünkü tekelsiniz, siz ne üretirseniz, müşteriye ne sunarsanız, herkes onu almak zorunda. Dolayısıyla da çok ihtiyaç duymadığımız birimlerdi. Özelleştirmeden sonra, aynı zamanda da serbestleşme beraberinde yürüdü, yeni oyuncular piyasaya girdi, rekabet ortaya çıktı. Bununla beraber Türk Telekom'da pazarlama, müşteri ilişkileri, finans, insan kaynakları gibi bölümler daha öne çıktılar. Bunlar hızla büyüdüler. Teknoloji ve operasyon bölümleri daha baskılanmış durdu. Onlar küçülürken bu birimler büyüdü ve öne çıktı.*"

Şirketin ürettiği küresel ve standartlaştırılmış ürünlerin bulunduğu ancak asıl hedefin yerli müşteriler olduğu ifade edilmiştir. "*Farklı ülkelerdeki operasyonlarımız TTI bünyesinde.*

TTI da daha çok taşıyıcı olarak hizmet veriyor, yani uluslararası kapasite satıyorlar daha çok. Aşağı yukarı her ülkede aynı hizmeti sunuyorlar. " ***"Teknoloji hizmeti veren iştiraklerin ürünleri olan çeşitli yazılımlar küresel niteliktedir. Fakat aboneliğe bağlı olan ürünler niteliği gereği sadece yerli müşterilere arz edilmektedir. Bazı hizmetlerin web üzerinden sunulan versiyonları kısmen yurt dışına ulaşabilse dahi hedef kitlesi temelde yurt dışında yaşayan Türklerdir."***

[193 ülkeden 700'ün üzerinde özel-sektör teşebbüsü ve akademik kuruluşun üyesi olduğu ITU'nun(International Telecommunication Union) yılda iki kez düzenlediği Hizmet Kalitesi Standardizasyon Çalıştayı'nın organizasyonlarının ilki Türk Telekom Ataköy Tesisleri'nde gerçekleştirilmiştir. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun (BTK) yönetiminde 3 gün süren çalıştayda 100'ü aşkın ITU delegesi yeni gelişen şebekelerde kalite standardizasyonu üzerine fikir alışverişinde bulunmuştur.]

Şirketin uluslararası faaliyetleri içinde ihracat diğer faaliyetlerden daha fazla yer tutmamaktadır. Şirketin yurt dışındaki faaliyetleri satın alma yoluyla elde edilen şirketler tarafından yürütülmektedir.

Şirketin ürün tasarımında öncelikli olarak yabancı piyasaları hedeflemediği belirtilmiştir. "***Temel ürünler sadece yerli müşterilere yöneliktir. Nadiren ve dönemsel olarak sadece yurt dışı için tasarlanmış ürünler olmuştur. Bunda da temel hedef kitle yurt dışında yaşayan Türklerdir."***

[Şirketin yabancı ülkelerde bulunan Ar-Ge tesisleri iştiraklerine aittir. Ar-Ge alanında ülkemizde ve yurt dışında üniversitelerle işbirliği yapılmaktadır. İhtiyaç halinde bu amaçla danışmanlık hizmetleri alınmaktadır. Üniversite ve sanayi

araştırma işbirlikleri kapsamında, biri yurt dışında olmak üzere 15 üniversite ile bir kısmı halen devam eden toplam 58 projede çalışılmıştır. 47 profesör ve birçok yüksek lisans öğrencisi ile yürütülen bu işbirlikleri sonucunda 51 dergi/konferans bildirisi ve üç ulusal patent başvurusu yapılmıştır. Ayrıca, tamamlanan projelerin beşi ürün adayı olarak seçilmiştir.

Türk Telekom'un, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri ile Türkiye ve yakın coğrafyada iletişim teknolojilerinde lider konumuna gelme vizyonu taşıdığı şirketin web sitesinde ifade edilmektedir. Bu vizyon doğrultusunda, Ar-Ge faaliyetlerinin daha verimli ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla tek çatı altında, grup şirketlerinden Argela tarafından yürütüldüğü belirtilmektedir. Türk Telekom web sitesi yatırımcı ilişkileri bölümünde belirtildiği şekliyle:

Türk Telekom, ülkemizdeki mevcut bilgi birikimi potansiyelini mümkün olan en üst seviyede kullanmak üzere, üniversitelerin, Ar-Ge faaliyeti yoğun KOBİ'lerin ve uluslararası Ar-Ge ortaklarının da dâhil olduğu güçlü bir ekosistem oluşturmuştur.

Yenilikçi ürün ve servis prototipleri geliştirmek, grubun patent portföyünü genişletmek, grup faaliyetlerini etkileyebilecek ileri teknolojileri araştırmak, değerlendirmek ve bu teknolojilerin benimsenmesine katkıda bulunmak amacıyla, Ar-Ge faaliyetleri aşağıdaki stratejiler doğrultusunda şekillendirilmektedir:

- *Üniversitelerle yakın ilişkilerin oluşturulması ve açık inovasyonun desteklenmesi,*
- *KOBİ Ar-Ge ortaklarıyla çalışarak, yenilikçi ürünlere ve servislere dönüşebilecek prototiplerin geliştirilmesi ve ürünleşme aşamasına destek verilmesi,*
- *Temel Ar-Ge çalışmaları ile yeni teknolojilerin değerlendirilip incelenmesi, patentlerin geliştirilmesi ve teknolojik yol haritasının tanımlanması,*

- *Çok uluslu araştırma projelerine katılarak ileri araştırma projelerinin yürütülmesi.*

Argela şirketi Türk Telekom adına teknoloji geliştiren iş ortaklarıyla sürdürdüğü Ar-Ge çalışmalarına devam etmiş, uluslararası araştırma süreçlerinde deneyimli KOBİ'lerle oluşturduğu ekosistem kapsamındaki çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Mobil platformlar, artırılmış gerçeklik, görüntü işleme, lokasyon tabanlı hizmetler gibi süregelen yeni nesil araştırma konularında gelişmeler kaydeden şirket, teknokentlerde faaliyetlerini sürdüren bu firmalarla ortak Ar-Ge çalışmalarını grubun Ar-Ge stratejileri doğrultusunda belirlenen araştırma konularında sürdürmektedir.

Çok uluslu araştırma projeleri kapsamında Türk Telekom, teknolojik yetkinliği olan uluslararası üniversiteler, araştırma merkezleri, büyük şirketler ve KOBİ'ler ile çok ortaklı araştırma projeleri yürütmektedir. Bu projelerde en büyük amaç, belirli konularda yetkinliği bulunan organizasyonlar ile işbirliği yaparak bu bilgi birikiminden faydalanmaktır. Bu kapsamda devam eden ve Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen dört proje bulunmaktadır. Türk Telekom adına Argela şirketi, yedisi (ROMEO, OFERTIE, BATS, COMBO, i-Treasures, ForgetIT, ACTION-TV) 7.Çerçeve Programı (FP7), beşi (MEVICO, H2B2VS, MITSU, TILAS, SIGMONA) Celtic-Plus projesi olmak üzere toplamda 12 çokuluslu araştırma projesinde yer almıştır. Bu projelerden MEVICO başarıyla sonlandırılmış, diğer ikisinde (ROMEO, OFERTIE) sonlandırma aşamasına gelinmiştir. Diğer projeler de planlandığı gibi devam etmektedir.

Argela şirketi kar amacı gütmeyen ON.Lab organizasyonunun iki büyük projesi olan ONOS (Open Network Operating System) ve CORD (Central Office Re-architected

as a Datacenter) projelerinde aktif katılımcı olarak görev almaktadır. Argela şirketi diğer ON.Lab katılımcısı AT&T, Verizon, SK Telecom, Cavium, and Radisys ile ortak hareket etmektedir. Argela şirketi 2015 ve 2016 yıllarında Kuzey Amerika, Bahreyn, Güney Afrika, Azerbaycan, ülkelerindeki başlıca konferanslarda mevcut ürünlerini tanıtmış, 2016 yılında Güney Kore'de düzenlenen 5G standardizasyon etkinliklerine aktif olarak katılmıştır. Aynı yıl Güney Kore'de düzenlenen IEEE NetSoft şebeke yazılımları konferansında iki akademik çalışma sunmuştur.

Türk Telekom Grubu şirketlerinden Avea da TÜBİTAK TEYDEB programları kapsamında 13 projeden destek alarak Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı kapsamında iki projede proje ortağı olarak görev üstlenmiştir. Avea aynı dönemde iki projeye destek vermiş, patent başvuru sayısını 60'ın üzerine ve yapmış olduğu yayın sayısını 30'un üzerine çıkarmıştır.

2014 yılı içerisinde MOTO ve SIGMONA projeleri kapsamında çalışmalarını sürdüren Avea, Avrupa Birliği Çerçeve Programları kapsamında desteklenen CROWD (Connectivity Management for Energy Optimised Wireless Dense Networks) projesine katılmış, bu projeler kapsamında beşinci nesil mobil iletişim teknolojisi üzerine önemli çalışmalar yürütmeyi sürdürmüştür. MOTO ve CROWD projeleri 2015 yılsonu itibarıyla tamamlanmıştır.

Avea Ar-Ge merkezi, üniversitelerle yaptığı uzun soluklu işbirlikleri kapsamında Massachusetts Institute of Technology (MIT), yurt içinde ise Bilkent Üniversitesi ile işbirliklerine devam etmiştir. MIT ile Google Glass üzerine proje çalışmaları

yapılırken, Bilkent Üniversitesi ile sosyal medya analizleri üzerine proje çalışmaları gerçekleştirmiştir. Avea, gerçekleştirmiş olduğu Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri ile 2014 yılında şu uluslararası ödülleri kazanmıştır:

- 8. Stevie Awards "Yılın Müşteri Hizmetleri Lideri" kategorisinde Gümüş Stevie Ödülü, Müşteri Hizmetlerinde "Yılın Müşteri Hizmetleri Merkezi" kategorisinde Bronz Stevie Ödülü
- 18 Kasım 2014 tarihinde Londra'da düzenlenen 2014 Avrupa Yazılım Test Ödülleri'nde (TESTA: The European Software Testing Awards) "Yılın Test Takımı" ödülü (Bu alanda Türkiye'den ödül alan ilk ekip)
- Barselona'da düzenlenen uluslararası HP Discover 2014 etkinliğinde "Yılın En iyi BT Yönetimi" ödülü
- Avrupa Çağrı Merkezi Organizasyonları Konfederasyonu'nun (ECCCO) Londra'da düzenlediği özel etkinlikte, aralarında Almanya, Fransa ve İtalya'nın da bulunduğu ve Avrupa'nın en iyi 11 çağrı merkezinin mücadele ettiği platformda ikincilik ödülü
- Teknolojiyi kullanarak kurumların dönüşümüne katkı sağlayan liderleri ödüllendiren CIO'da yılın CIO'su ödülü
- Yeni Intravea Projesi ile yeni intranet portalı, IDC CIO Awards'ta "Best Innovation Project" dalında ikincilik; "Best Business Enablement Project" dalında üçüncülük ödülü.

Türk Telekom Mobil tarafından devreye alınan OPERA uygulaması, TMForum Nice 2015'de, Müşteri Odaklılık alanında Solution Excellence Ödülü'nü kazanmıştır.

2015 yılı Haziran ayında Prag'da yapılan HP Customer Forum'da Avea; "HP ürünlerini en iyi konumlandıran ve kullanan firma" ödülünü kazanmıştır. Avea, "Horizon Interactive Awards" yarışmasında Online İşlemler Mobil uygulaması ile "Mobile Apps for Productivity" kategorisinde Gümüş Ödül, "Mobile Apps for Business" kategorisinde ise Bronz ödül almıştır. Avea, Sesli Adımlar uygulaması ve Kayıp Suriyeli Ailelerin Birleştirilmesi projeleri ile Dünya GSM Birliği (GSMA) 2015 Dünya Mobil Kongresi kapsamında finalist olmuştur. Avea Ar-Ge Merkezi Test ekibi EMEA HP Customer Forum'da "Shining Star" ödülünü kazanmıştır. Avea, yenilenen satış ve satış sonrası işlemler sistemi Opera'yı hayata geçirdiği UNICORN projesi ile 2015 TM Forum Excellence Awards 2015'te "Müşteri Odaklılık" kategorisinde ödül almıştır. Avea, görme engellilerin bulundukları noktayı sesli söyleyerek onların daha özgür hareket etmelerini sağlamak üzere ECE Türkiye ile birlikte geliştirdiği Sesli Adımlar uygulaması ile ICSC Social Marketing Awards 2015'te Kurumsal Sosyal Sorumluluk kategorisinde ödüle hak kazanmıştır.

Türk Telekom Grubu, 2015 yılı içerisinde 40 patent başvurusu ve 40 adet yayın başvurusu gerçekleştirmiştir. 2016 yılında Türk Telekom Grubu, Türk Patent Enstitisü (TPE) verilerine göre 18 patent ile yılın ilk altı ayında en çok patent başvurusu yapan telekomünikasyon şirketi olmuştur. Kurumun Ar-Ge ve patentlere yönelik yaklaşımını Türk Telekom Teknoloji Genel Müdür Yardımcısı Coşkun Şahin: *"Türk Telekom Grubu olarak son 10 yılda sektöre 18 milyar TL'den fazla yatırım yaptık. Bunun da önemli bir bölümünü Ar-Ge ve inovasyona aktardık. Türkiye telekomünikasyon sektöründe 'Ar-Ge Merkezi Belgesi'ni alan ilk mobil operatörüz. Sürekli değişen koşullara en iyi şekilde uyum sağlamanın ancak Ar-Ge ve inovasyon sayesinde mümkün olacağına inanıyoruz. Patent sayımızı ve*

başvurularımızı artırarak, müşterilerimizin ihtiyaçlarını en inovatif ve nokta atışıyla karşılamaya devam edeceğiz" biçiminde ifade etmiştir.

Türk Telekom Grup şirketi Argela, Amerika Birleşik Devletleri Patent ve Marka Ofisi'ne 5G konusunda 10 başvuruda bulunmuştur. Argela, ProgRAN çözümü ile ayrıca LTE ve 5G teknolojileri alanında dünyanın en önemli etkinliklerinden biri olarak kabul edilen 2015 LTE Kuzey Amerika Ödül organizasyonunda, "Yılın İnovasyonu" dalında finale kalan iki projeden biri olmuştur. Türk Telekom Grubu CEO'su Rami Aslan şirketin bu konudaki vizyonunu şöyle ifade etmiştir: *"Önümüzdeki yıllarda yeni nesil cihazların ve hizmet anlayışının yön vereceği mobil geleceğin şekillenmesinde 5G ve etrafında yer alan teknolojiler söz sahibi olacak. Türk Telekom Grubu olarak, pek çok dünya devinin üzerinde çalıştığı bu alanda teknolojiyi yalnızca kullananlar arasında değil, geliştiren ve yön verenler arasında da yer almaktan gurur duyuyoruz. Argela'nın 5G'ye yönelik girişimleri ve aldığı patentler, Türk Telekom Grubu olarak yalnızca yerel değil, küresel ölçekte de yeni nesil teknolojilerin itici gücü olduğumuzun önemli bir göstergesi. Gerçekleştirdiğimiz somut çalışmalarla bu alanda pek çok dünya şirketinin önüne geçerek örnek olmaktan dolayı gururluyuz."*]

Yapılan görüşmelerde teknolojiden yararlanarak benzersiz ürünler ya da üretim biçimleri geliştirme hedefinin süregelen anlayışın bir parçası olduğu ifade edilmiştir. Rakiplerin sahip olmadığı ürün ve servislere ulaşılmak hedeflenmektedir.

Uluslararası faaliyetlerini iştirakleri aracılığıyla sürdüren Türk Telekom'un standart hizmetler sağlamakla birlikte asıl hedefinin yerli tüketiciler olduğu ifade edilmiştir. Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri ile Türkiye ve yakın coğrafyada iletişim teknolojilerinde lider konumuna gelme vizyonu doğrultusunda hareket eden şirketin uluslararası Ar-Ge faaliyetleri iştiraklerinden Argela şirketi tarafından

yürütülmektedir. Argela Şirketi ve Türk Telekom'un Avea markası, Avrupa Birliği Çerçeve Programı kapsamında uluslararası Ar-Ge projeleri gerçekleştirmekte ve ödüller kazanmaktadır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Küresel Finans

Şirketin uluslararası standart kurumsal yönetişim uygulamaları bulunmakla birlikte yöneticilerin denetlenmesine yönelik olarak, iştiraklerin tümü için geçerli standart bir prosedür bulunmadığı ifade edilmiştir. İç denetim prosedürleri bazı iştirakler için farklılık göstermektedir. Türk Telekom, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.'nin hazırladığı derecelendirme raporları ile SPK'nın konuya ilişkin ilke kararı çerçevesinde dört ana başlık (Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri, Yönetim Kurulu) altında yıllık olarak değerlendirilmektedir. Şirketin mali kararlarının tüm iştirakleri kapsayacak bir biçimde merkezi olarak alınmadığı ancak büyük ölçüde tek bir merkezden yönlendirildiği belirtilmiştir.

Uluslararası finansman olanaklarından yararlanmada mevzuat gereği bazı yasal sınırlamalar bulunduğu ifade edilmiştir. "*Halka açık bir şirketiz ama uluslararası borsalara kote olmadığımızı biliyorum. Türk Telekom hisseleri borsada işlem görüyor. Uluslararası piyasalarda borçlanabiliyor. Uluslararası kuruluşlardan aldığımız reytinglerimiz var. Onlar bu sektördeki en yüksek reytingler. Bildiğim kadarıyla tahvil ihracımız var. Yine yatırımcı ilişkileri sayfamızda bunu görebilirsiniz. Bizden sonra sanırım Turkcell de böyle bir şey yaptı, tahvil ihraç etti. 1 milyar dolar civarında uluslararası alanda tahvil ihracı yapıldı. Başarılı operasyonlar, yani Türk Telekom'un borçlanma konusunda sıkıntı yaşamıyor."*

[Türk Telekom 2014 Haziran ayında yurt dışında 1 milyar ABD doları veya yabancı para/Türk lirası eşdeğerine kadar ve azami 10 yıl vadeye kadar tahvil ihracı gerçekleştirmiştir. Uluslararası yatırımcılardan Türk Telekom'un tahvil ihracına sekiz kat talep gelmiş, bu işlem Türkiye'den ihraç edilen en büyük ve eş zamanlı olarak iki farklı vadede gerçekleştirilen ilk kurumsal tahvil ihracı olmuştur. 5 ve 10 yıl vadeli olmak üzere iki vadede gerçekleştirilen tahvil ihracı, benzer vadedeki Türkiye devlet tahvillerine göre %0,3 farkla başarıyla fiyatlandırılmıştır.

Uluslararası derecelendirme kuruluşu Fitch Ratings, Türk Telekom'un TL ve yabancı para cinsinden uzun vadeli kredi notunu "BBB- " (yatırım yapılabilir seviye), görünümünü durağan, öncelikli teminatsız borç notunu (senior unsecured rating) da "BBB-" olarak belirlemiştir. Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Standard&Poor's (S&P) Türk Telekom'un kredi notunu "BB+"dan, "BBB-"ye (yatırım yapılabilir seviye) yükseltmiştir. S&P, Türk Telekom'un 1 milyar ABD dolarlık başarılı tahvil ihracıyla likidite pozisyonunu geliştirdiğini vurgulamıştır.

Şirketin küresel/uluslararası yatırımcı ilişkilerine ve yabancı yatırımcıları cezbetmeye yönelik aktif bir birimi bulunmaktadır. Türk Telekom, yatırımcı ilişkileri web siteleri, online faaliyet raporları, kurumsal yönetim prosedürleri ve finansal ve operasyonel verileri açıklama alanlarındaki en kapsamlı derecelendirme sistemi olan IR Global Rankings tarafından yapılan değerlendirmede, dünya çapında yüzlerce şirketin değerlendirildiği En İyi Yatırımcı İlişkileri Web Sitesi kategorisinde dünya telekomünikasyon sektöründe birincilik ödülü kazanmıştır. 28 Kasım 2013 tarihinde

Londra Borsası'nda 15.si düzenlenen ödül töreninde Türk Telekom aynı zamanda "Avrupa'da En İyi Yatırımcı İlişkileri Web Sitesi" kategorisinde üçüncülük ödülünü de alarak birçok sektörden dünya çapındaki 300'den fazla şirketi geride bırakmıştır. Daha önceki yıllarda da En İyi Finansal ve Operasyonel Sonuç Açıklama kategorisinde birincilik ödülünü alan ve Avrupa'nın en iyi yatırımcı ilişkileri web siteleri arasında gösterilen Türk Telekom'un yatırımcı ilişkileri alanındaki en iyi uygulamalara öncü olma yaklaşımını benimsediği belirtilmektedir.]

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Küresel Pazarlama

Şirketin reklam ve tanıtımlarının yerli müşteriye yönelik olduğu, yurt dışında sınırlı sayıda piyasaya sunulmuş olan ürünler için farklı tanıtımlar kullanıldığı ifade edilmiştir. Şirketin küresel markaları bulunmaktadır. [Türk Telekom, uluslararası marka değerlendirme kuruluşu Brand Finance'ın her yıl yayınladığı 'Türkiye'nin En Değerli Markaları-Turkey 100' listesinde, 2016 yılında 'Türkiye'nin En Değerli Telekomünikasyon Markası' seçilerek sekiz yıl üst üste 'Türkiye'nin En Değerli Telekomünikasyon Markası' olmuştur.] Şirketin küresel bir logosu bulunmakta, Türk Telekom marka ve logosu halihazırda tüm grup şirketlerini kapsamaktadır. Ancak uluslararası anlamda marka bilinirliğinin yüksek olmadığı ifade edilmiştir.

Şirketin pazar araştırmaları yoluyla küresel pazarlar hakkında düzenli bilgi topladığı ifade edilmiştir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Küresel Organizasyon Yapısı

Yapılan görüşmelerde şirketin bölgesel veya yabancı ülkelerdeki yöneticilerinin hisseleri oranında karar alma mekanizmalarında etkili oldukları, operasyonların ise büyük çoğunlukla yerli yöneticiler tarafından idare edildiği ifade edilmiştir. Şirketin uluslararası faaliyetlerinin eşgüdümünün bu amaçla kurulmuş olan departmanlar aracılığıyla sağlandığı belirtilmiştir.

Yerli ve yabancı dağıtım kanalı ve tedarik zinciri üyelerinin çözüm ortakları olarak eşit bir yaklaşımla değerlendirildiği ifade edilmiştir. Temel ölçüt performans ve maliyettir ancak vergisel avantajlar ve benzeri unsurlar tercih sebebi olabilmektedir. Şirketin yabancı dağıtım kanalları ve tedarikçileri ile uzun yıllara dayalı bir ilişkisi bulunduğu kaydedilmiştir. Bu ilişki hem güvene hem de sözleşmelere dayanmaktadır.

Şirketin şirket içi bilgilendirmeyi sağlayacak küresel/standart bilgi sistemleri kullandığı belirtilmiştir. İş yazılımları üreten SAP Şirketi tarafından sağlanan kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullanılmaktadır. [Türk Telekom'un 1 Ocak 2008 itibariyle çalışanların kullanımına açtığı kurumsal kaynak planlama (ERP-Enterprise Resource Planning) uygulamasının hayata geçirildiğinde şirketin 230 şubesinde toplam 1800 kullanıcının hizmetine verilerek coğrafi yaygınlık ve kullanıcı sayısı açısından Türkiye'nin en büyük SAP projelerinden biri olduğu belirtilmiştir. Türk Telekom Grubu, 15 Ekim 2015'te düzenlenen SAP Forum İstanbul'da, her yıl sadece tek bir kuruma verilen "Yılın SAP Dönüşüm Projesi Ödülü"nün sahibi olmuştur. "Yılın SAP Dönüşüm Projesi Ödülü"nün yanı sıra "SAP

Kalite" ve "Yılın Satınalma Dönüşüm Projesi" kategorilerinde de ödül kazanılmıştır.]

Şirketin yabancı ülkelerdeki ortaklarıyla know-how aktarımı amacıyla temaslar kurulduğu ancak bu tür bir bilgi alışverişinin çok yaygın olmadığı belirtilmiştir. Şirketin çalışanlar ve yöneticilerin bilgi alması ve bağlantı kurması için iç ve dış bilgi ağlarından (kapalı ağ sistemi, internet vb.) yararlanıldığı ifade edilmiştir.

Uluslararası standartlara uygun olarak finansal raporlama yapılmakta ve konsolide bilançolar açıklanmaktadır. Şirketin pazarlama, Ar-Ge, insan kaynakları gibi işlevlerinin merkezi olduğu ancak TTI'ın kendi departmanları aracılığıyla bu faaliyetleri yürüttüğü belirtilmiştir. Organizasyonel farklılık olmasına rağmen koordinasyon vardır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Küresel Kültür

Şirketin farklı kültürleri birleştiren küresel bir kimlik ve çalışma ortamına sahip olduğunun söylenebileceği ancak yabancı çalışanların az sayıda olduğu ifade edilmiştir. *"Kültür farkı, aynı ülkenin şirketleri bile olsa şirketler arasında var. Hatta aynı grubun şirketleri arasında kültür farklılıkları var. Biz üç şirketin markaları ve operasyonlarını birleştirdik. Üç şirketten gelen insanlar, farklı kültürlere sahip. Aynı grubun şirketleri olsa da kültürler farklı. Çünkü kuruluşları, amaçları, iş yapış şekilleri, hitap ettikleri müşteri o kültürü şekillendiriyor."*

Türk Telekom'un PTT geçmişi dolayısıyla geleneksel bir yaklaşıma sahip olmasının, mobil data ve internet hizmeti sunan markaların ise ABD kaynaklı yüksek performansa dayalı çalışma sistemleri anlayışından daha fazla etkilenmelerinin söz konusu olup olmadığı sorusu: "*Performans değerlendirme kültürü her zaman vardı, Türk Telekom olarak da vardı. Özelleştirme sonrası bu daha sistematik olmaya başladı. Daha önce kamu şirketi olduğu için kamuya özel ve çok da farklılaştıramadığımız bir sistemdi. Hatırladığım şey, başarılı olana belli oranda daha fazla maaş vermek veya hafta sonu çalışana ilave bir ücret vermek gibi, ya da yöneticisinin başarılı olarak takdir ettiği bir çalışana maaşının belli bir oranında aylık farklı bir ücret vermek gibi uygulamalar vardı kamudayken. Ama bu tam bildiğimiz anlamda bir performans kriteri ya da belirlenmiş ve ölçülebilir performans kriteri değildi, yani sistematik değildi. Özelleştirmeyle beraber sistematik hale geldi. Her yılın başında performans hedefleri belirleniyor. Bunlar kayıt altına alınıyor, el sıkışılıyor ve yılsonunda da değerlendiriliyor. Ona göre de performans ödemeleri yapılıyor. Bu sistematik hale geldi. Bu Amerikancı anlayıştan ziyade kültürle ilişkisi olmayan bir kavram. Çalışan/çalışmayan ayrımını yapmak, hedeflerle yönetim önemli. Hedefin ulaşılabilir olması, ölçülebilir olması ve karşılıklı üzerinde el sıkışılması lazım. Dayatma kültürü yok. Şahsım olarak çalışanların da bunu hissetmediğini söyleyebilirim. Telekom'un genelinde bir ast-üst ilişkisi ve güç mesafesi yok. Benim çalışanlarım, en üstten en alt seviyeye kadar, kimseye sormadan bu kapıdan içeri girip ne soracaksa bana sorar. Ben genel müdürüme ulaşmak istediğimde rahatlıkla ulaşabilirim.*

Üç şirketin çalışanları arasında kültürel farklar var, tabii iş yapış şekilleri de farklı, sektör de farklı. Biri mobil sektör, çok yüksek rekabetin olduğu bir alan. TTNet'in hizmet verdiği internet alanında da yüksek bir rekabet var. Ama sabit sektörde rekabet nispeten fazla değil. Rakipler var, ama o kadar baskı söz konusu değil. Telekom'un kendi sektöründeki gücü baskın. Buna göre şekillenmiş kültürler var. Ancak büyük bir problem yaşamadık, kültürel çatışma fazla yaşamadık. Şu an üç şirketten de gelen arkadaşlar bana bağlı olarak çalışıyorlar, biz kendi açımızdan çatışma yaşamıyoruz." biçiminde yanıtlanmıştır**.**

Şirketin karar alma sürecinde yerel ve bölgesel koşulların çok önemli rol oynadığı vurgulanmıştır. Şirketin yönetim kurulu ve karar alma pozisyonlarında farklı kültürlerden gelen kişiler bulunduğu belirtilmiştir.

Şirketin uluslararası standart performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kullandığı, yerli ve yabancı ülkelerdeki yöneticilerin aynı ölçütlere göre değerlendirildiği ifade edilmiştir. [Performans değerlendirmede Hedef Bazlı Değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir. Türk Telekom Performans Yönetim Süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır;

- Planlama ve Hedef Belirleme Dönemi
- Hedef Revizyon ve Ara Değerlendirme (Geribildirim) Dönemi
- Yılsonu Değerlendirme Dönemi

Performans sürecinin çıktılarının eğitim ve gelişim, yetenek yönetimi, ücret yönetimi ve ödüllendirme, kariyer yönetimi gibi diğer kritik insan kaynakları süreçlerine girdi sağladığı belirtilmektedir.]

Şirket bünyesindeki her birim için uygulanabilir küresel/uluslararası performans hedefleri koymanın mümkün olmadığı ancak buna uygun olan fonksiyonlarda bu doğrultuda teşvik araçlarının bulunduğu ifade edilmiştir. "*Öyle bir benchmarkımız yok, kriterimiz yabancılar değil. Türkiye'de aynı sektörde güçlü rakipler var. Sadece biz grup değiliz artık; Vodafone Grup sabitte, mobilde ve internette faaliyet gösteriyor. Turkcell de bizden sonra entegrasyon sürecine girdi, Superonline'ı bünyesine aldı. Şu anda üç büyük grup var. Telekom alanında biz yabancıları takip etme durumunda değiliz, belki de onların bizi takip edeceği bir*

konumdayız. Türkiye bu konuda epey ileri, hizmet kalitesi ve kullanım sıklığı açısından Türkiye Avrupa'daki rakiplerinden çok çok ileride. Bazı istatistikler bunun aksini söylese de fiili durum bu değil. Hizmet kalitesinde, örneğin mobilde, kapsama alanında Türkiye dünyada en önde. Bunu istatistikler de gösteriyor. Hizmet kalitesinde, bir müşterinin müracaatı ile telefonu ya da internetin bağlanma süresinde Türk Telekom Avrupa'daki en iyi operatörlerden biri. Zaten en fazla 6 gün içinde bağlantıyı gerçekleştirme ölçütümüz de var. Ancak Avrupa'da yaşayanlar bunu bilir, bu bir ay da sürebilir, arıza olduğunda uzun sürelerde giderilir. İstatistikler bunun tersini söyler, ama fiili durum başkadır.

Hedeflerinizi mevcut regülasyonlar belirliyor. Her istediğinizi istediğiniz zaman yapamıyorsunuz. 4G ya da popüler ismiyle 4,5G ancak regülatör kurum ihale yapıp yetki verdiğinde yapabileceğiniz bir şey. Kendiniz belirlemiyorsunuz. Lisans verildi ve gerekli yatırımları yaptık, 1 Nisan itibariyle faaliyete geçiyor. Dünyada ne varsa Türkiye'de o var. Biz hiçbir konuda hiçbir zaman geri olmadık, tarihten bu yana. 80'li yıllarda ODTÜ'de okurken fiber optik kablolardan hayal gibi bahsediliyordu, Telekom'da işe başladığımda Türk Telekom'da kilometrelerce fiber optik kablo vardı. Tüm şehirlerarası transmisyon fiber optikle sağlanıyordu. Dışarıda farklı bir algı var, ama fiili durum bununla örtüşmüyor. Geri kaldığımız hiçbir husus yok, birçok konuda da daha ileriyiz diyebilirim Avrupa'dan."

175 yıllık geçmişiyle Türk Telekom Grubu, dünya standartlarında ve tamamen entegre olmuş telekomünikasyon ve teknoloji hizmetleri sunma hedefi doğrultusunda hareket etmektedir. Şirketin faaliyet bölgesinde iddialı bir oyuncu olma hedefine vurgu yapılmaktadır. Bölgesel hedeflerin gerçekleştirilmesi aracılığıyla şirketin küresel arenada da güçlü bir konuma ulaşması şirket vizyonunda yer almaktadır. Türk Telekom'un yurt dışı faaliyetlerini iştirakleri üzerinden sürdürdüğü dikkat çekmektedir. Şirketin uluslararası piyasalara girme ve faaliyet alanını genişletme

konusunda karşılaştığı en önemli engelin bulunduğu sektörde özellikle kısıtlayıcı nitelik taşıyan yerel mevzuat olduğu vurgulanmaktadır.

3.4.3.3. Senkroma Boyar Madde A.Ş.

Senkroma A.Ş.'nin bünyesinde yer aldığı Global Colors Grubu plastik endüstrisine en yüksek kalitede renkli boya ve katkı malzemesi tedarik eden uluslararası bir gruptur. Stratejik yerlerde kurulmuş olan modern üretim tesisleri ile yerel servis ve rekabetçi çözümler sunulmaktadır. Tüm grup şirketleri aynı teknolojiyi, know-how'u, kalite standartlarını, finans kaynaklarını, ürün çeşidini ve yeni geliştirilen hammaddeleri paylaşmaktadır. Grubun ana firması Yunanistan'daki Plastika Kritis SA'dır. Global Colors, Avrupa'nın ilk 10 üreticisi arasında orta sıralarda yer almaktadır.

Global Colors grubu; Yunanistan'da Plastika Kritis S.A., Romanya'da Romcolor 2000 S.A., Türkiye'de Senkroma Boyar Madde A.Ş., Polonya'da Global Colors Polska S.A. ve Rusya'da Global Colors Z.A.O. şirketlerinden oluşmaktadır.

Senkroma Gaziantep tesisi Haziran 2011'de devreye girmiştir. Senkroma İstanbul tesisi 2011 yılında yapılan yatırımlar ile tamamen yenilenmiş, son teknoloji ile gerek üretim ve laboratuar, gerekse depolama ve operasyonel sistemler olarak Türkiye'nin en modern tesisi olma özelliğini korumuştur.

Ürünlerin satışı yerel üretim, ticari ürünler ve proforma (konteyner bazında) satış şeklinde yapılmaktadır. Ayrıca yurt içindeki çeşitli temsilciliklerden de ürün temin edilebilmektedir. Senkroma Türkiye'nin İzmir'de kendi deposu bulunmakta, Ege bölgesine buradan servis verilmektedir.

Plastika Kritis; Romanya (1997), Polonya (2001), Türkiye (2001) ve Rusya'da (2006) modern üretim tesislerinin %100 iştirakçisidir. Tüm tesislerin Global Colors adı altında aynı teknoloji, know-how, kalite standartları, ölçek ekonomileri, ürün yelpazesi ve yenilikler ile faaliyet gösterdiği şirketin tüm iştirakleri tarafından vurgulanmaktadır. Global Colors Grubunun[14] temel ilkesinin yerel hizmet ve standart çözümler sunarak stratejik lokasyonlarda modern reknolojiyle üretim yapmak olduğu belirtilmektedir.

Senkroma Türkiye web sitesinde[15] yer alan Türkçe ve İngilizce hazırlanmış ürün tanıtımlarında 'Global İmkanlar' başlığı altında grup şirketlerinin teknik desteği, hammadde alımında standardizasyon, proje bazında çalışma imkanı ve güçlü finansal yapı unsurlarına dikkat çekilmektedir.

Plastika Kritis Grubu ayrıca 3 stratejik lokasyonda tarımsal film üretim tesislerine sahiptir; Plastika Kritis S.A. Iraklion-Girit Yunanistan, Agripolyane S.A. St Chamond, Fransa ve Shanghai Hitec Plastics Co. Ltd. Şangay, Çin. Grubun plastik materyaller ve bunların tarımsal uygulamaları alanında 40 yıllık deneyimi,

[14] Global Colors Grubu Web Sitesi < http://www.global-colors.net/>
[15] Senkroma Boyar Madde A.Ş. Web Sitesi <http://www.senkroma.com.tr/>

laboratuarlarında ve deneysel çiftliklerinde gerçekleştirdiği yoğun araştırmalar sayesinde en uygun çözümleri sunma olanağı bulduğu ifade edilmektedir. Grubun kendi katkı maddelerini üretmesi sayesinde değişmeyen kalite, bilgi üretme ve maliyet yapısına sahip olduğu belirtilmektedir. Grubun 3 tesisi sayesinde hammadde fiyatları ve kur dalgalanmalarından etkilenmeden etkili ve rekabetçi bir biçimde dünyanın her yerine hizmet götürebildiği vurgulanmaktadır.

HiTeC şirketinin üretiminin önemli bir kısmının ABD, Avustralya, Asya ve Afrika'ya ihraç edildiği belirtilmektedir. Şirketin know-how, ürün tasarımı, kalite garantisi ve özel katkı maddelerinin tümünün Avrupa'dan sağlandığı ve en son teknolojiyi yansıttığı belirtilmektedir. Şirket yönetiminin deneyimli Avrupalı yöneticiler ve yetenekli Çinli profesyoneller tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

Global Colors Polska S.A.; Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Almanya, Avusturya, Belçika, Belarus ve Rusya'ya ürün ihraç etmektedir. Global Colors Grubunun "küresel nüfuz, yerel hizmet" yaklaşımının şirketin faaliyet anlayışını tümüyle yansıttığı şirket web sitesinde belirtilmiştir. Bu yaklaşım müşterilerle en iyi biçimde ilişki kurmak ve dünya çapında en üst seviyede teknik ve ticari destek sağlamayı kapsamaktadır.

Romanya, Avrupa ve Doğu Avrupa piyasalarında alanında üretim ve satışta piyasa lideri konumunda olduğu ifade edilen Romcolor 2000 S.A. şirketinin Bulgaristan, Sırbistan, Macaristan, Moldova Cumhuriyeti, Ukrayna, Rusya, Belarus, Kazakistan,

Litvanya, Letonya, Estonya; Türkiye, Polonya ve Yunanistan pazarlarında aktif olarak faaliyet gösterdiği belirtilmektedir.

Grup şirketlerinin tümünün web sitelerinde grupta yer şirketlerin tamamının aynı teknoloji, know-how, kalite standartları, ölçek ekonomileri, finansal kaynaklar ve ürün yelpazesini paylaştığı ifade edilmektedir. Adem-i merkeziyetçi yönetim ve pazarlama anlayışının müşteri ihtiyacına cevap vermede, hızlı ve esnek karar almada büyük avantaj sağladığı belirtilmektedir. Grubun tüm şirketlerinin toplam kalite ilkeleri çerçevesinde hareket ettiği tüm ürünlerini sıkı kalite kontrol süreçlerine tabi tuttuğu ve faaliyetlerini kesin standartlar çerçevesinde sürdürdüğü belirtilmiştir.

Vaka çalışması kapsamında Senkroma A.Ş. satış müdürü Güliz Balaban ile görüşülmüştür. Kayıt altına alınan telefon görüşmesi sırasında görüşme formunun içerdiği sorular kendisine sözlü olarak yöneltilmiştir.

Senkroma Boyar Madde A.Ş. Küresel Strateji

Şirketin farklı ülkelerdeki faaliyetlerini kapsayan tek bir küresel işletme politikasının bulunduğu belirtilmiştir. Şirketin küresel kaynaklardan ulusal sınırları gözetmeksizin en verimli oldukları yerlerde yararlanma imkanı bulduğu ve faaliyetlerini bu yönde düzenlediği belirtilmiştir. Şirketin sahip olduğu sermaye ve işgücünü yerli ve yabancı tesislerine eşit biçimde dağıttığı, bu konuda engellerle karşılaşmadığı belirtilmiştir.

Şirketin küreselleşme vizyonu doğrultusunda 2016 yılında hem şirket logosu, hem küresel logo, hem de tüm web sitelerinin yeniden tek formda değiştirilmesi projesinin hayata geçirildiği belirtilmiştir. Ayrıca yatırımlar ve yeni pazarlar konusunda değişik ülkelerde satın alma yolu ile büyüme ve mevcut tesislere yeni yatırımlar yapılması konusunda proje yenilemesine gidilmektedir.

Şirketin uluslararası faaliyetlerinde dağıtım kanalları oluşturmak ve teknolojik gelişme ağırlıklı olarak önem taşımaktadır. Şirketin yabancı ülkelerde faaliyet gösterme kararında maliyet avantajı ve yeni pazarlara girme hedefi belirleyici unsurlardır.

Global Colors grubunun kendi sektöründe ABD dışı uluslararası sıralamada 7. sırada yer aldığı, yabancı ülkelerde yeni yatırımlar ve satın almalar planlandığı belirtilmiştir.

Senkroma Boyar Madde A.Ş. Küresel Yönetim

Şirket yönetiminin yerli ve yabancı dağıtım kanalı ve tedarik zinciri üyelerini bulunduğu ülke dinamiklerine göre değerlendirdiği belirtilmiştir. Şirket yönetiminin yerli ve yabancı müşterilere bakış açısının aynı olduğu ifade edilmiştir. Müşteri ilişkilerinde "iyi servis, iyi fiyat ve müşteriye yeterli olacak teknik seviye" anlayışının benimsendiği belirtilmiştir.

Şirketin ülkeler arası faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayacak mekanizmalara sahip olduğu, yabancı ülkelerdeki yöneticiler ile ortak hareket ederek farklı ülkelerdeki faaliyetler arasında bir eşgüdüm sağladığı belirtilmiştir. Ayrıca 2015 yılında başlayan SAP işletim sistemine geçiş sürecinin tüm grup şirketlerinde 2018 sonunda tamamlanmış olacağı ifade edilmiştir.

Şirket bünyesinde yerli ve yabancı ülkelerdeki yöneticilerin katılımıyla gerçekleşen ülkeler arası eğitimler verildiği belirtilmiştir. Başarılı olan örnek uygulamalar uyarlanabilirlikleri ölçüsünde diğer bölge ve ülkelere taşınmaktadır.

Şirket bünyesinde küresel vizyon ve işletme kültürüne sahip yöneticiler yetiştirmeye yönelik eğitimler verilmesinin şu an düzenleme aşamasında olduğu ifade edilmiştir. Şirketin uluslararası deneyime sahip yöneticiler ve yabancı yöneticiler işe almak yerine bu yöneticileri grup içinde kendi yetiştirmeyi tercih ettiği belirtilmiştir. Üst düzey yöneticilerin yılda 10 ila 15 kadar uluslararası seyahat gerçekleştirdiği belirtilmiştir.

Senkroma Boyar Madde A.Ş. Küresel Operasyonlar

Şirket faaliyetlerinin genel hatlarıyla Yunanistan'daki merkez tarafından belirlendiği, her ülkedeki firmaların genel müdürlerinin bu ana hatlar dahilinde bağımsız yönetim hakkına sahip olduğu ifade edilmiştir.

Şirketin ürettiği küresel nitelikte bir ürünün bulunmadığı belirtilmiştir. Yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerde ürün standartlaştırma uygulaması tercih edilmemektedir. Farklı piyasalar için farklı ürünler üretilmektedir. Şirketin uluslararası faaliyetleri içinde ihracat diğer faaliyetlerden daha fazla yer tutmamaktadır. Ağırlıklı olarak iç pazara yönelik çalışılmaktadır.

Ana şirketin faaliyetlerinin büyük kısmı yurt dışında gerçekleşmektedir. Yurt dışında büyük ölçekli tesisler bulunmakta, Senkroma Türkiye bu tesislerin yaklaşık %10'unu oluşturmaktadır.

Şirketin Ar-Ge faaliyetlerinin yaklaşık %20'si Senkroma Türkiye'de gerçekleşmektedir. Şirketin üretim tesisi bulunan yabancı ülkelerin tamamında Ar-Ge projeleri gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

Yabancı ortaklarla Ar-Ge projeleri gerçekleştirilmemekte, genellikle uluslararası hammadde tedarikçileri ile Ar-Ge çalışmaları yapılmaktadır. Şirketin ara hammadde üretmesi nedeniyle patentlerinin bulunmadığı, patentlerin hammadde üretiminin gerçekleştiği şirketlerde bulunduğu belirtilmiştir. Şirketin benzersiz üretim biçimleri bulunduğu ifade edilmiştir.

Senkroma Boyar Madde A.Ş. Küresel Finans

Şirketin uluslararası standart kurumsal yönetişim uygulamaları bulunduğu belirtilmiştir. Yöneticiler muhtelif sıklıktaki denetim mekanizmaları ve dönemsel raporlar ile denetlenmektedirler.

Şirketin mali kararları ana hatlarıyla tek bir merkezden alınmakla birlikte belirli sınırlar dahilinde ülke genel müdürleri yönetimindedir. Şirketin farklı ülkelerden hissedarları bulunmamaktadır. Şirketin küresel/uluslararası yatırımcı ilişkilerine ve yabancı yatırımcıları cezbetmeye yönelik faaliyetleri bulunmadığı, özsermaye kullanıldığı belirtilmiştir.

Şirketin küresel finansman, uluslararası sermaye maliyetlerini takip etme ve ucuz kaynaklardan yararlanma olanağı bulunmakla birlikte özsermaye kullanımı tercih edilmiştir. Şirketin uluslararası finansman olanaklarından yararlanmada engelle karşılaşmadığı ifade edilmiştir. Şirketin kur riski çeşitlendirmesi ve uluslararası piyasalarda hisse senedi, türev araçlar alım satımı yoluyla risk çeşitlendirmesi yaptığı belirtilmiştir.

Senkroma Boyar Madde A.Ş. Küresel Pazarlama

Farklı ülkeler için ortak reklam ve tanıtımlar kullanıldığı gibi ülkelere özgü olan reklam ve tanıtımlar da yapılmaktadır. Şirketin küresel markası “Global Colors”dır. Şirketin küresel bir logosu bulunmaktadır. Şirketin pazar araştırmaları yoluyla

küresel pazarlar hakkında *istenilen seviyede olmasa da* düzenli bilgi topladığı belirtilmiştir.

Senkroma Boyar Madde A.Ş. Küresel Organizasyon Yapısı

Şirketin bölgesel veya yabancı ülkelerdeki yöneticilerinin bulundukları ülkede tam yetkili oldukları ifade edilmiştir. Merkez firma Plastika Kritis'te bulunan yöneticilerin farklı ülkelerdeki üretim, teknoloji, finans gibi işletme fonksiyonlarının eşgüdümünü sağladığı belirtilmiştir.

Şirketin yerli ve yabancı dağıtım kanalı ve tedarik zinciri üyelerini eşit olarak değerlendirdiği belirtilmiştir. Şirketin yabancı dağıtım kanalları ve tedarikçileri ile uzun yıllara dayalı bir ilişkisi bulunduğu, bu ilişkinin sözleşmeler ile yasal güvence altına da alınmış olduğu ifade edilmiştir. Yabancı unsurlarla ilişkilerin şirket faaliyetlerinde orta düzeyde önem taşıdığı ifade edilmiştir.

Şirket içi bilgilendirmeyi sağlayacak küresel/standart bilgi sistemlerinin kullanıldığı belirtilmiştir. Şirket çalışanları ve yöneticilerin bilgi alması ve bağlantı kurması için iç ve dış bilgi ağlarından kapalı ağ sistemi, internet vb.) yararlanılmaktadır. Mevcut tüm bilgi kanallarının aktif olarak kullanıldığı ifade edilmiştir.

Yabancılar tarafından anlaşılabilecek uluslararası standart raporlama ve kontrol sistemleri uygulandığı belirtilmiştir. Her 3 ay, 6 ay ve yıl sonunda konsolidasyon yapılmaktadır, şirket Atina borsasına kotedir. Pazarlama, Ar-Ge, insan kaynakları

gibi işlevler her bölge/ülke için yerel yönetimler tarafından, ancak merkezin nihai onayı ile gerçekleştirilmektedir.

Senkroma Boyar Madde A.Ş. Küresel Kültür

Şirketin farklı kültürleri birleştiren küresel bir kimlik ve çalışma ortamına sahip olduğu belirtilmiştir. Bölgesel ve yerel koşullar karar almada etken durumdadır. Karar alma süreçlerinde şirketin tesisi bulunan her ülkenin yöneticilerinin katkısının olduğu, dolayısıyla farklı kültürlerden gelen kişilerin karar almada söz sahibi olduğu belirtilmektedir.

Uluslararası standart performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kullanılmamaktadır. Yerli ve yabancı ülkelerdeki yöneticilerin değerlendirilmesinde ülke şartlarına göre kıstaslarda farklılıklar olduğu belirtilmiştir. Şirketin küresel/uluslararası performans hedefleri doğrultusunda teşvik ve ödüller belirlediği ifade edilmiştir.

Senkroma Boyar Madde A.Ş., Yunan menşeli uluslararası bir plastik boya ve katkı malzemesi üreticisi olan Global Colors grubunun ülkemizdeki iştirakidir. Avrupa'da alanında ilk 10 şirket arasında yer alan Global Colors Grubu Yunanistan, Polonya, Romanya ve Türkiye'de bulunan iştiraklerinde müşterilerine aynı teknolojiyi, know-how'u, kalite standartlarını, finans kaynaklarını, ürün çeşidini ve yeni geliştirilen hammaddeleri sunmayı garanti etmektedir. İştiraklerinde adem-i merkeziyetçi bir yönetim ve pazarlama anlayışı benimseyen Global Colors üretimde katı uluslararası

standartlar ve toplam kalite ilkelerini benimsemektedir. Bu anlayış doğrultusunda yerel hizmet ve standart çözümleri bir araya getirerek stratejik lokasyonlardan geniş bir müşteri yelpazesine ulaşmak hedeflenmektedir. Şirket ayrıca Fransa ve Çin'de bulunan iştiraklerinde hammadde üreterek faaliyetlerinde aramal olarak kullanmaktadır. Global Colors grubunun faaliyet stratejisi "küresel nüfuz, yerel hizmet" biçiminde özetlenmektedir. Senkroma Boyar Madde A.Ş. Global Colors marka ve logosu altında faaliyet göstermektedir. Mali kararlar bakımından merkeze bağlı olan şirketin yöneticileri yerel kararlarda belirli sınırlar içinde bağımsız hareket etmekte, daha sonra farklı ülkelerdeki üretim, teknoloji, finans gibi işletme fonksiyonlarının merkezden eşgüdümü sağlanmaktadır.

3.4.3.4. Börekçi A.Ş.

Börekçi Grubu[16] bir aile kuruluşu olarak başlıca 5 iş kolunda faaliyet göstermektedir. Bunlar emlak, inşaat, otelcilik, yiyecek-içecek ve ticarettir. Börekçi Grubu emlak ile başladığı iş hayatına 1976 yılında inşaat kolunu da ekleyerek emlaklerini daha verimli bir şekilde değerlendirmeye başlamıştır. 1997 yılında ise iş kollarını genişletme kararının ardından yiyecek-içecek sektörüne girmiş, 2001 yılında ticaret alanında faaliyet göstermek üzere kendi bünyesinde temsilcilikler toplamaya başlamıştır. 2003 yılında hayata geçirilen Çankaya'daki 4 yıldızlı oteli ile otelcilik sektöründe yerini almıştır. Börekçi Grubu bu 5 alandaki faaliyetlerini değişen piyasa şartlarında ve rekabet ortamında geliştirmekte ve halihazırda 150 çalışana istihdam

[16] Börekçi A.Ş. Web Sitesi <http://www.borekci.com/>

sağlamaktadır. Börekçi A.Ş. iş dünyasında kendine yeni hedef olarak yabancı piyasalarda da faaliyet göstermeyi ve bu yolla büyümeyi seçmiştir.

Börekçi A.Ş., dış ticaret alanında başarılı ve büyük şirketlerin temsilciliklerini bünyesinde toplamayı hedeflemiştir. Bu doğrultuda Tayvan'ın en büyük film kapasitör üreticisi olan Hua Jung Components Co. Ltd.'in Türkiye ve Avrupa temsilciliği alınmıştır. HJC ayrıca; monitör, TV, güç kaynağı, elektronik balast, telekom, network ürünleri ve bilgisayarlarda kullanılan değişik pasif komponentler üretmektedir. Yine alanında lider olan bir başka şirket Dialight, Roxboro Grubun bir şirketi olarak her türlü sinyalizasyon ışığı (karayolu, raylı sistem taşımacılığı, havaalanları, güvenlik ışıkları), opto-elektronik ve aydınlatma alanlarında çeşitli ürünler üretmekte, Türkiye ve yakın çevresindeki pazarda Börekçi tarafından temsil edilmektedir. Börekçi A.Ş. ayrıca demir çelik alanında uluslararası şirketlere mal tedariki sağlamak sureti ile ticari faaliyetler göstermekte ve demir çelik yatırım yenileme konularında lider şirketler ile temsilcilik konusunda görüşmeler yapmaktadır.

1984 yılında New York'ta kurulmuş bir İtalyan restoranları zincirinin birer halkası olan Mezzaluna Restoran Ankara şubeleri Börekçi A.Ş. girişimleri arasındadır. Fast-food zincirlerinin haricinde kendi alanında yabancı 'know-how' ile Türkiye'de kurulmuş ilk işletmedir. Mimari tasarım ve mutfak olarak Trattoria tarzı bir restorandır. Ocak 1999 tarihinde Ankara Bilkent şubesi açılmıştır. Mezzaluna Restoran, İstanbul'da 6 (Acarkent, İstinye Park, Nişantaşı, Suada, Kanyon Express, Buyaka Express), Ankara'da 3 (Bilkent, Kavaklıdere, Next Level), İzmir'de 2

(Konak Pier, Yıldızburnu-Çeşme), Bodrum'da 1 (Yalıkavak Palmarina) olmak üzere Türkiye'de toplam 12 şube ile faaliyet göstermektedir. Mezzaluna Restoranları ABD'de New York, Southbeach-Florida, California, Aspen-Colorado'da bulunmaktadır. New York Times gazetesi web sitesinde 21 Mart 2016 tarihinde yayımlanan, Mezzaluna Restoran kurucusu Aldo Bozzi ile gerçekleştirilen söyleşide, lisanslama yoluyla yabancı ülkelerde şubeler açan Mezzaluna'nın bu alanda en büyük başarısının 12 şube ile Türkiye'deki restoranları olduğu ifade edilmiştir. [17]

Vaka çalışması kapsamında Börekçi A.Ş. CEO'su S. Selçuk Börekçi ile görüşülmüştür. Kayıt altına alınan yüz yüze görüşme sırasında görüşme formunun içerdiği sorular kendisine sözlü olarak yöneltilmiştir.

Börekçi A.Ş. Küresel Strateji

Şirketin farklı ülkelerdeki faaliyetlerini kapsayan tek bir küresel işletme politikasının bulunmadığı, her ülkeye göre politikaların farklılaştığı belirtilmiştir. Özellikle Arap ülkelerinde iş yapabilmek için orada yerleşik olmak gerektiği, bu nedenle Katar'da bir şubenin bulunduğu belirtilmiştir. Şirketin küresel kaynakları sınırları gözetmeksizin en verimli oldukları yerlerde değerlendirilmesinin yerel düzenlemeler tarafından engellendiği dile getirilmiştir.

Şirket bünyesindeki farklı iş kollarından dış ticarette doğal taş üzerine bir girişimin bulunduğu, şirketin bu yönde küresel bir vizyona sahip olduğu belirtilmiştir. Ancak

[17] New York Times Dergisi <http://www.nytimes.com/2016/03/23/dining/mezzaluna-restaurant-italian-trattoria.html?_r=0>

her iş kolunda böyle bir hedef ve politikanın olmadığı ifade edilmiştir.. Şirketin uluslararası faaliyetlerinde yabancı dağıtım kanallarına ulaşma ve yeni piyasalara girme hedefleri ön plana çıkmaktadır. Uluslararası faaliyetlerde yabancılarla oluşturulan ortaklıklarda düzenleme unsurunun belirleyici olduğu ifade edilmiştir. "*Örneğin Katar'da Katarlı ortağınızın olmasına mecbursunuz. Çoğu Arap ülkesinde bu şekilde. Fakat bunun arkasında tekrar ayrı bir sözleşme yapıyorsunuz, aslında sizin ortağınız değil, sadece bir isim anlaşması çerçevesinde cironuzdan bir yüzde alıyor. Gerçek bir ortaklıktan söz etmek mümkün değil. Gördüğüm kadarıyla Arap ülkelerinin know-how ve ticareti öğrenmek için kurdukları bir sistem. İş ve iş gelişimiyle ilgili know-how ediniyorlar. Ama öyle şirketler var ki, bunlar zaten çok değişik iş kollarında aktif olan şirketler, genelde o bölgenin büyük ailelerinin veya gücü kontrol eden kişilerin elinde. Zaten know-how ihtiyaçları yok, bir bakıma ekstra gelir sağlıyorlar.*"

Şirketin küresel piyasalarda faaliyet göstermeye ilişkin ileriye yönelik planları şöyle ifade edilmektedir: "*Her zaman için yeni işler bakıyoruz. Ama buna bakarken case by case ilerliyoruz. Global ya da ana bir hedef çerçevesinde hareket etmiyoruz. Dediğim gibi, iş kollarımız var, biz iş kollarımızda kendi gördüğümüz veya önümüze gelen fırsatları o zaman değerlendiriyoruz.*" Şirketin yabancı piyasalardaki düzenleyici otoriteler, hükümetler, sendikalar vb. ile doğrudan görüşmelerde bulunduğu ifade edilmiştir.

Börekçi A.Ş. Küresel Yönetim

Şirket yönetiminin yerli ve yabancı dağıtım kanalı ve tedarik zinciri üyelerine bakış açısında fark olmadığı ifade edilmiştir. "*Yerli/yabancı ayrımı söz konusu değil, sonuçta hepsi ticaretin bir parçası. Kendi prensiplerimiz çerçevesinde iş yapıyoruz. Bizim bir anlayışımız var, kurallarımız var, kurallarımız çerçevesinde onları desteklemeye çalışıyoruz. "*

Şirketin farklı ülkelerdeki faaliyetlerinin eşgüdümü her iş kolunu takip eden bir yönetim kurulu üyesi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu iş kolları daha sonra merkezi olarak eşgüdümlenmektedir.

Şirket bünyesinde yerel ve yabancı ülkelerdeki yöneticilerin katılımıyla gerçekleşen ülkeler arası eğitimler verildiği ifade edilmiştir. Şirketin ABD'de, İngiltere'de ve Arap ülkelerinde faaliyet gösteren yöneticilerinin küresel bir vizyona sahip olduğu, buralardaki yöneticilerde böyle bir koşulun arandığı belirtilmiştir. İşin gerekleri çerçevesinde İngiliz, İtalyan, Türk çalışanların bulunduğu, yöneticilerin uluslararası deneyiminin yine işin gerekleri ölçüsünde değerlendirildiği belirtilmektedir. Üst düzey yöneticilerin epey sık olarak uluslararası seyahatler gerçekleştirdiği belirtilmiştir.

Börekçi A.Ş. Küresel Operasyonlar

Şirket faaliyetlerinin tek bir merkezden yönetildiği belirtilmiştir. Şirketin ürettiği küresel bir ürünün bulunmaktadır. "*[…] doğal taş üretiminde her işe göre, onun spesifikasyonlarında taşlar ürettiriliyor. Sadece Türkiye'de değil, Çin'de, bazen İtalya'da, bazen Yunanistan'da yaptırıyoruz. İspanya'da yaptırıyoruz veya Brezilya'dan tedarik edip Çin'de işletiyoruz."*

Şirketin yurt dışında ağırlıklı olarak satış ve uygulama faaliyetleri bulunduğu ancak ihracatın uluslararası faaliyetlerde en büyük paya sahip olmadığı belirtilmiştir. Şirketin yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerinde ürün standartlaştırma uygulaması tercih edilmemektedir. "*Her proje için farklı ürünler üretiliyor veya ürettiriliyor. Dünyada gelişen*

dizayn trendlerine göre uygulamalar yapılıyor ve dönem dönem bunlar değişiyor. Uygulamada ise 3-4 metot vardır, ne iş yaptığınıza bağlı olmak üzere, o 3-5 metodun dışında bir uygulama yapılmaz.

Farklı ülkelerde çalışma saatlerinden tutun, işçi sağlığı, güvenliğine kadar birçok konuda değişiklikler var, her ülkede standartlar çok farklı. Amerika'da örneğin inşaat sektöründe daha farklı anlayışlar var, daha sert kurallar var, finansal açıdan da böyle.

Çokuluslu şirketler sistemleri kendilerine adapte ediyorlar, yerel uygulamaların pozitif tarafını alıyorlar her zaman için. Siz de yurt dışında iş yaparken edindiğiniz deneyimleri kendi ülkenizde yurt içinde yaptığınız işlerde alt taşeronlarınıza uyguluyorsunuz, empoze ediyorsunuz. Bunlar genelde sizi, kendinizi koruyucu kurallar oluyor. Hem finansal olarak, hem de iş işleyişi olarak. "

Şirketin Ar-Ge faaliyetlerinin yarı yarıya yurt dışında gerçekleştiği ifade edilmiştir. Yurt dışında yeni ürün bulma, geliştirme ve bunların piyasaya sunulmasına ağırlık verilirken Türkiye'de daha çok o ürünlerin uygulamaya yönelik araştırmaları yapılmaktadır. Şirketin Ar-Ge faaliyetlerini yabancı ortaklarla değil ancak paydaşlarla gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Şirketin patentli ürünleri yoktur.

Börekçi A.Ş. Küresel Finans

Şirketin uluslararası standart mali denetim uygulamaları bulunduğu belirtilmiştir. Şirketin mali kararları tek bir merkezden alınmaktadır. Şirketin farklı ülkelerden hissedarları bulunmamaktadır. Şirketin geliştirdiği uluslararası bir sanayi ürünü bulunduğu, bu ürünün dünyada birçok ülkede lisansı alındığı belirtilmiştir. Bu ürünün yabancı yatırımcılara pazarlanması üzerine faaliyet gösterilmektedir. Yatırımcıları cezbetmeye yönelik faaliyetler bu çerçevededir.

Şirketin uluslararası finansman olanaklarından yararlanmada karşılaştığı önemli bir engelin Türkiye'deki gayri nakdi duran varlıkların karşılık olarak görülmemesi ve nakdi karşılık istenmesi olduğu belirtilmiştir. Şirket kur riski çeşitlendirmesi yapmakta ancak uluslararası piyasalarda hisse senedi, türev araçlar alım satımı yoluyla risk çeşitlendirmesi yapılmamaktadır.

Börekçi A.Ş. Küresel Pazarlama

Şirketin farklı ülkelerde ağırlıklı olarak bire bir tanıtımlar ve satışlar, yani aktif satışlar yaptığı belirtilmiştir. Şirketin küresel bir markası ve küresel bir logosu bulunmaktadır. Şirketin pazar araştırmaları yoluyla küresel pazarlar hakkında düzenli bilgi toplamadığı ifade edilmiştir.

Börekçi A.Ş. Küresel Organizasyon Yapısı

Şirketin bölgesel veya yabancı ülkelerdeki yöneticilerinden gelen geribildirimin çok önem taşıdığı ve söz konusu geri bildirimin karar almada etkili olduğu belirtilmiştir. Her iş kolunda faaliyetlerin kendi içinde eşgüdümlendiği, organizasyon şemasında uluslararası faaliyetler ve farklı coğrafi bölgeler için tek bir entegrasyon sağlayıcı bölüm bulunmadığı belirtilmiştir. Şirketin yabancı dağıtım kanalları ve tedarikçileri ile sözleşmelere dayalı bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Şirket içi bilgilendirmenin haftalık, aylık toplantılar ve bunların türevleri ile sağlandığı ifade edilmiştir. Şirketin bilgi alışverişinde bulunarak yeni iş yapma biçimleri öğrenme ve uygulama olanağı bulduğu yabancı ortakları olmadığı belirtilmiştir. Şirketin çalışanları ve yöneticilerin bilgi alması ve bağlantı kurması için iç ve dış bilgi ağlarından (kapalı ağ sistemi, internet vb.) yararlanılmaktadır. Yabancılar tarafından anlaşılabilecek uluslararası standart raporlama ve kontrol sistemleri kullanılmaktadır. Şirketin pazarlama, Ar-Ge, insan kaynakları gibi işlevleri merkezi olmakla birlikte bölgesel olarak da İK işlevinin gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

Börekçi A.Ş. Küresel Kültür

Şirketin farklı kültürleri birleştiren küresel bir kimlik ve çalışma ortamına sahip olduğu, kültürler arası etkileşim bulunduğu belirtilmiştir. Şirketin karar alma pozisyonlarında farklı kültürlerden gelen kişilerin bulunduğu ifade edilmiştir. Şirketin bölgesel/yerel koşullara bağlı kalmadan karar alma olanağına sahip olduğu ifade edilmiştir.

Şirketin uluslararası standart performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kullandığı belirtilmiştir. Yöneticilerin performans değerlendirmesinde yerli ve yabancı ülkelerde bulunmalarının önem taşımadığı ancak her çalışanın kendi iş koluna göre hedefleri bulunduğu belirilmiştir. Küresel/uluslararası performans hedefleri doğrultusunda teşvik ve ödüller belirlenmediği ancak uluslararası pazarlarda çalışanların bu doğrultuda hedefleri olduğu ifade edilmiştir.

Holding biçiminde örgütlenmiş bir aile şirketi olan Börekçi A.Ş., ülkemizde çokuluslu şirket temelinde küreselleşmenin itici gücünü oluşturan aile şirketlerinin temel dışa açılma izleklerini takip etmiştir. Dışa açılma sürecine yabancı şirketlerin temsilciliklerini alma yoluyla adım atan Börekçi A.Ş. ülkemizdeki aile şirketi niteliğindeki holding yapılanmalarının ortak karakteristiği olan birbirinden farklı sektörlerde faaliyetlerini çeşitlendirmiş olma özelliğini de yansıtmaktadır. Büyüme hedefi doğrultusunda dış piyasalara açılan Börekçi A.Ş.'nin faaliyet gösterdiği tüm iş kollarını kapsayan küresel bir stratejisi bulunmadığı belirtilmektedir. Şirketin faaliyet alanlarından doğal taş üretiminde küresel bir vizyona sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu alanda farklı piyasalardaki dağıtım kanallarına ulaşarak yerel uyarlamalarla zenginleştirilmiş bir ürün yelpazesini dış piyasaya sunmak hedeflenmektedir. Börekçi A.Ş. faaliyetlerinde uluslararası standart finansal raporlama, kurumsal derecelendirme, performans değerleme ve bilgi sistemleri kullanmaktadır.

3.4.4. VAKA ANALİZİ

Ele alınan vakaların ayrı ayrı betimlenmesi ve yorumlanmasının ardından tüm vakaların kavramsal çerçeve başlıkları altında karşılaştırılması sonucunda vakalar arasında ortak bazı izleklere rastlanmıştır. Bu izleklerden yola çıkılarak çokuluslu şirketlerde küreselleşme olgusunun değerlendirilmesini mümkün kılacak temel özelliklere ulaşılmıştır. Küresel strateji bakımından örnek vakaların değerlendirilmesi sonucu gerçek bir küresel stratejiye yalnızca Aselsan örneğinde rastlanmıştır. Görüşülen şirketler arasında Telekom A.Ş. öncelikli olarak bölgesel

anlamda güçlü bir oyuncu olma stratejik hedefini açıkça ortaya koymaktadır. Senkroma A.Ş.'nin bağlı bulunduğu Global Colors Grubu Avrupa'da öncü konumdaki bir şirkettir. Aselsan ve Börekçi A.Ş. uluslararası faaliyetlerini hedef pazarlarda büyüme amacı doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Aselsan küresel bir şirket olma hedefini vizyon bildirisinde açıkça belirtmekte ve stratejik planlarında sektöründeki küresel şirketler sıralamasında iş hacmini büyüterek ilerleme hedefine yer vermektedir. Börekçi A.Ş. ise belirli iş kollarında uluslararası dağıtım kanallarına ulaşmak amacıyla karlılık koşullarını gözeterek yurt dışı faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketin tümünü kapsayan bir küreselleşme hedefi olmadığı ifade edilmiştir. Senkroma A.Ş.'nin bağlı bulunduğu Global Colors grubu farklı ülkelerde yerel piyasalara hizmet etmek üzere kurduğu şirketler aracılığıyla uluslararası faaliyetlerini yürütmektedir. Senkroma A.Ş. bu doğrultuda mali kararları, ürün teknolojisi ve teknik destek hizmeti merkezi şirket tarafından temin edilen yerel bir şirket konumundadır. Global Colors'ın küresel ölçekte faaliyet gösterme hedefi uygulamada gözlenmekle beraber, bünyesindeki şirketlerin küresel stratejiler değil yerel hedefler doğrultusunda faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Küresel yönetim fonksiyonu açısından vakaların incelenmesi sonucunda tüm şirketlerin mali açıdan merkezi yapıda olmakla birlikte uluslararası faaliyetlere ilişkin kararların şirket bünyesindeki farklı birimler tarafından bağımsız olarak alındığı görülmektedir. Bu açıdan bütünleşik bir küresel yönetim fonksiyonu görülmemektedir. Aselsan A.Ş.'nin yurt dışı iştirakleri iştirakler yönetim müdürlüğü kanalıyla yönetilmektedir. Türk Telekom A.Ş. bünyesindeki farklı şirketler inovasyon, yurt dışı talebe yönelik üretim pazarlama ve satış sonrası hizmet gibi

işlevleri bağımsız olarak yerine getirmektedir. Markalarını birleştirerek Türkiye'nin en büyük entegre telekom şirketini kuran Türk Telekom bünyesinde koordinasyon için birimler oluşturmuş olmasına rağmen yurt dışı faaliyetlerini yürüten birimler bağımsız çalışmaktadır. Senkroma A.Ş.'nin bağlı bulunduğu Global Colors Grubu her ülkede yerel satış ve dağıtım faaliyetlerini bağımsız olarak yürüten şirketlerinin mali yönetimini merkezi olarak gerçekleştirmekte ve müşterilere Global Colors çatısı altında standart teknolojik destek ve kalite garantisi vermektedir. Ancak bünyesindeki şirketlerin yerel faaliyetlerinde inisiyatif kendilerine aittir. Börekçi A.Ş. belirli iş kollarında hedef pazarlarda uluslararası faaliyetlerini sürdürmektedir. Yalnızca söz konusu faaliyetler çerçevesinde bir uluslararası yönetim fonksiyonu gerçekleştirilmektedir.

Görüşülen çokuluslu şirketlerin uluslararası faaliyetlerinde sermaye ve işgücünün ulusal sınırların ötesindeki hareketliliği yasal düzenlemeler tarafından önemli ölçüde sınırlanmaktadır. Bu durum kaynakların ulusaşırı projelerde değerlendirilmesinde belirleyici olan karlılık ve maliyet unsurlarını da etkilemektedir. Sermaye ve işgücünün küresel ölçekte serbest dolaşımının mümkün olmadığı bir yasal sistemde şirketlerin operasyonlarının küresel niteliği tartışmalıdır.

Senkroma A.Ş., Aselsan ve Türk Telekom, teknolojiyi kullanarak benzersiz ürünler üretmeyi hedefleyen şirketlerdir. Bu şirketlerin Ar-Ge faaliyetlerinin ise ağırlıklı olarak şirket merkezinin bulunduğu ülkedeki tesislerde gerçekleştirildiği, yabancı ortaklarla işbirliğinin çok düşük bir seviyede kaldığı gözlenmiştir. Ancak Aselsan ve Türk Telekom'un Avrupa Birliği teşvik programları çerçevesinde uluslararası Ar-Ge

işbirlikleri gerçekleştirdiği bilinmektedir. Aselsan'ın savunma sanayii şirketleri ile mutabakat anlaşmaları çerçevesinde müşterek girişimler kapsamında yabancı şirketlerle Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirdiği basından takip edilse de şirkete ait bilgi kaynakları ve görüşülen üst düzey yönetici kullanılan teknik bilgi ve insan sermayesinin Aselsan tarafından yerel imkanlarla geliştirildiğini ve yabancı ortaklara aktarıldığını vurgulamaktadır.

İncelenen tüm şirketlerin ürün portföyünde küresel piyasalarda yerel uyarlamalar ve eklemeler yapılmaksızın standart olarak müşteriye sunulan ürünleri bulunmaktadır. Görüşülen tüm yöneticiler; uluslararası faaliyetler kapsamında bağlantı kurdukları yabancı tedarikçiler, dağıtım kanalları ve müşterileri yerli muadillerinden farksız gördüklerini ve ilişkilerin niteliğinin ticari hedefler, maliyet ve karlılık unsurları çerçevesinde belirlendiğini ifade etmişlerdir. Bu bakımdan söz konusu ilişkilerde güven unsurunun yerli ve yabancı operasyonlar açısından farklılık göstermediği belirtilmiştir. Ancak sözü edilen tüm ilişkilerin yasal kontratlarla güvence altına alınmış olduğu unutulmamalıdır.

Görüşülen şirketlerden Aselsan, Türk Telekom ve Börekçi A.Ş. BIST'de yer aldıkları için kurumsal yönetişim derecelendirme kuruluşu SAHA tarafından değerlendirilmektedir. Söz konusu şirketlerin tümünde Kurumsal Kaynak Planlaması uygulaması gerçekleştirilmektedir. Yönetici ve çalışanların bilgilendirilmesinde standart iç ve dış bilgi sistemleri ve dijital platformların kullanılmakta olduğu belirtilmiştir.

Aselsan ve Türk Telekom kamu kaynaklarıyla kurulup rekabetçi yapıya bürünen şirketlerdir ve Ar-Ge alanında büyük altyapı yatırımlarına sahiptirler. Bu durum söz konusu şirketlerin uluslararası projelerde yabancı ortağa teknik bilgi aktarma, yabancı ortağın ise dağıtım kanallarına ve hedef pazarlara erişim sağlama konumunu açıklamaktadır.

Değerlendirilen şirketlerin hiçbiri şirket merkezinin bulunduğu ülke dışında farklı ülkelerin menkul kıymet borsalarında yer almamaktadır. Ancak tüm şirketler uluslararası kurallara uygun finansal raporlama yapmakta, kur riski çeşitlendirmesi ve uluslararası türev araçlar alım satımı gerçekleştirmektedir.

Vaka çalışması kapsamında değerlendirilen tüm şirketlerin küresel bir marka ve logosu bulunmaktadır. Ancak reklam ve tanıtımların faaliyet gösterilen piyasalara göre farklılaştığı belirtilmiştir. Belirli bir ürün için faaliyet gösterilen tüm pazarlara yönelik standart tanıtımlar söz konusu değildir.

Vaka çalışması kapsamında görüşülen tüm şirketlerde yöneticiler şirketin farklı kültürleri bir araya getiren bir çalışma ortamı sunduğunu ifade etmiştir. Ancak uygulamada çalışanların farklı uluslararası kültürlere ancak sınırlı ölçüde maruz kaldıkları görülmektedir.

Uluslararası standartlara uygun bir performans değerleme yöntemi Senkroma A.Ş. dışında tüm şirketlerde kullanılmaktadır ancak Aselsan ve Telekom'da bu sistemin dönütlerinin ücretlendirmeye yansımadığı üst düzey yöneticiler tarafından açıkça

belirtilmiştir. Görüşülen şirketlerin hiçbirinde tüm çalışanları ilgilendiren küresel performans hedefleri bulunmamakta, yalnızca ilgili projeler kapsamında uluslararası performans hedefleri gerekli çalışanlara verilmektedir.

Vaka çalışması kapsamında görüşmelerden elde edilen ham verilerin açık kodlama yöntemiyle değerlendirilmesi aşağıdaki anahtar kavramları ortaya çıkarmıştır.

Kodlar
Düzenleme/regülasyon
Ticaret
Karlılık
Yerel ortak
Know-how
Operasyonel verimlilik
Maliyet avantajı

İncelenen vakalar arasında görülen ortak özellikleri şöyle özetlemek mümkündür:

- Faaliyet gösterilen endüstri, piyasa koşulları ve ortaklık yapısı (bağlı ortaklık, müşterek girişim vb.) uluslararası kararlarda belirleyicidir.
- Tüm şirketler uluslararası finansal raporlama ve uluslararası performans değerlendirme sistemleri kullanmaktadır.
- Yöneticileri işe almada yurt dışı deneyimin önemi işin niteliğine bağlıdır. İşin gerekleri doğrultusunda işe alma söz konusudur.
- Yöneticiler sıklıkla uluslararası seyahatler gerçekleştirmektedir.

- Ar-Ge faaliyetleri büyük ölçüde ana şirketin bulunduğu ülkede gerçekleştirilmektedir.
- Patentler ve uluslararası kalite belgeleri bulunmaktadır.
- Yabancı yöneticilerin de katılımıyla gerçekleşen eğitimler ve uluslararası organizasyonar vardır, ancak sistematik değildir.
- Uluslararası faaliyetlerde dağıtım kanallarına ulaşmak ve yeni piyasalara girmek önceliklidir.
- Kurumsal kaynak planlaması uygulanmaktadır.
- Kur riski çeşitlendirmesi yapılmaktadır.
- Ortaklarla ilişkilerde güven önemli bir unsurdur.
- Yabancı ortaklarla birlikte Ar-Ge çalışması yapılmadığı ifade edilmiştir.
- Yerli ve yabancı müşterilere bakış açısı farklı değildir.
- Ortaklar hissesi oranında söz sahibidir, bunun dışında yabancı yöneticilerin geri bildirimi dikkate alınıyor.
- Küresel marka ve logo bulunmaktadır.
- Farklı kültürlerin bir arada bulunduğu bir çalışma ortamı algısı vardır.

Çalışma kapsamında üst düzey yöneticiler ile görüşüldüğü ve alınan bilgilerin kavramsal bir çerçeve ışığında kuramsal önermeler oluşturmada kullanılması hedeflendiği için verilerin indirgenmesinde sayısallaştırılma yönteminin kullanması gerekli görülmemiştir. Açık kodlama ile ulaşılan anahtar kavramlar yöneticilerin küresel kararlar almada sahip oldukları genel yaklaşımı ana hatlarıyla betimlemektedir. Vakaların kapsamlı olarak incelenmesi ve karşılaştırılması

sonucunda şirketler arasında ortaya konan ortak özellikler daha sonra küreselleşme düzeyini ölçmeye yönelik bir yaklaşımın genel hatlarını çizmede kullanılmıştır.

Vaka çalışmasının kavramsal çerçevesi oluşturulurken Sinkovics ve Kuivalainen (2013) tarafından gerçekleştirilen ölçek temel alınmıştır. Çoklu vaka çalışması verilerinin bu kavramsal çerçeve temelinde değerlendirilmesi sonucunda, genel bir değerlendirme yaklaşımı oluşturmaya yol gösterecek ana unsurlar belirlenmiştir. Küreselleşme düzeyinin ölçümüne yönelik yazında öne çıkan kavramların örnek vakaların karşılaştırmalı analizinden elde edilen temel unsurlarla karşılaştırılması sonucunda çokuluslu şirketlerin küreselleşmesinin ölçümüne ilişkin nihai bir kontrol listesi elde edilmiştir. Söz konusu kontrol listesi aşağıdaki gibidir:

- Küresel stratejik hedefler
- Küresel işletme fonksiyonları (Yönetim, Ar-Ge ve İKY)
- Standart İKY uygulamaları
- Performans değerleme ve ödüller
- TKY ve sertifikalar
- Bilgi sistemleri ve şeffaflık
- Kurumsal kaynak planlaması
- Kurumsal derecelendirme
- Uluslararası finansal raporlama
- Uluslararası Ar-Ge ve stratejik işbirlikleri
- Sermaye ve işgücünün küresel hareketliliği
- Küresel üretim ağı

- Yönetici yurt dışı tecrübesi
- Uluslararası yarışmalar, etkinlik ve ödüller
- İhracat firması olmama
- Sürdürülebilirlik
- Sosyal sorumluluk

Söz konusu özelliklerin ele alınan şirketlere göre dağılımı aşağıdaki tablo yardımıyla incelenebilir:

	Aselsan A.Ş.	Türk Telekom A.Ş.	Senkroma A.Ş.	Börekçi A.Ş.
Küresel stratejik hedefler	+			
Küresel işletme fonksiyonları				
Standart İKY uygulamaları	+	+		+
Performans değerleme ve ödüller	Kısmen	Kısmen		+
TKY ve sertifikalar	+	+	+	+
Bilgi sistemleri ve şeffaflık	+	+	+	+
Kurumsal kaynak planlaması	+	+	+	+
Kurumsal derecelendirme	+	+	+	+
Uluslararası finansal raporlama	+	+	+	+
Uluslararası Ar-Ge	+	+	+	+
Sermaye ve işgücünün küresel hareketliliği				
Küresel üretim ağı				
Yönetici yurt dışı tecrübesi	+	+	+	+
Uluslararası etkinlik ve ödüller	+	+		
İhracat firması olmama	+	+	+	+
Sürdürülebilirlik	+	+		
Sosyal Sorumluluk	+	+		

Faaliyet gösterilen sektöre, ortaklık yapısına, kamu-özel sektör ayrımına, piyasa koşullarına göre farklılaşan unsurların şirketlerin uluslararası Ar-Ge, üretim ve pazarlama kararlarını etkilediği unutulmamalıdır. Karşılaştırmalı vaka analizinde vakalar arası benzerlik ve farkların raporlanması değil, araştırılan olguyu açıklayacak nedensel ilişkilerin vakalar üzerinden ortaya konması hedeflenmektedir (Goodrick 2014). (Örneğin küreselleşme kararında know-how aktarımı ve büyük altyapı yatırımlarının etkisi) Bu sebeple vakalardan elde edilen ortak özellikler alanyazında çokuluslu küresel şirketlere atfedilen özelliklerle kıyaslanarak yukarıdaki liste elde edilmiştir. Söz konusu özelliklerin küreselleşme düzeyini nesnel olarak ölçen Ulusaşırılık Endeksi gibi sayısal verilerle kıyaslanması bütünleştirici bir yaklaşım elde etmeye olanak tanıyacaktır. Vaka çalışması yaklaşımı nesnel verilerle ortaya konan durumun öznel veriler üzerinden sağlamasını yapmaya olanak tanımaktadır.

Vaka çalışmalarına getirilen en önemli eleştiri ölçülebilirlik ve genellenebilirlik özelliklerinin kısıtlı olmasıdır. Çoklu vaka analizinde Porter'ın (1980) Stratejik Grup Haritası yaklaşımını kullanan Mcguiggan ve Lee (2009) bağımsız değişkenler ve alanyazından elde edilen bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ikili matriksler yoluyla ölçerek çok sayıda vakayı içeren gruplandırmalar yapma olanağı bulmuşlardır. Bağımsız değişkenleri açıklayan kuramsal özelliklere sahip olma bakımından şirketlerin analitik düzlem üzerindeki dağılımlarına göre gruplandırılması yoluyla çok sayıda vakanın sınıflandırılması ve vaka çalışmasından elde edilen verilerin genellenebilirlik ve aktarılabilirlik özelliğinin artırılması mümkün hale gelmektedir. Söz konusu yöntem araştırmacılara büyük veri setlerinin sistematik olarak değerlendirilmesi ve bilginin derinleşmesi olanağı sağlamaktadır.

SONUÇ

Çokuluslu şirketlerin küresel aktörler olarak öne çıkışı, tarihi çok eskilere dayanan küreselleşme tartışmasına günümüzdeki biçimini veren önemli unsurlardan biridir. Süregelen küreselleşme tartışmasının en önemli sorularından biri, devletlerin egemenlik alanı daralırken çokuluslu şirketlerin birer küresel aktör olarak onların yerini almaya hazır olup olmadıklarıdır. Çokuluslu şirketler ile devletler arasındaki dinamik dengeler, uluslararası işgücü ve sermaye akımlarının yönü ve şiddeti tarafından biçimlenmektedir. Kaynakların küresel hareketliliğinin önünde günümüzde halen güçlü engeller bulunduğu görülmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki Leontief paradoksu da henüz tümüyle aşılmış değildir.

Küreselleşme olgusu ekonomik, teknolojik, kültürel ve siyasi bir bütündür. Çokuluslu şirketler bu olguyu hareket halinde gözlemlemek için ideal birer platform oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeye koşut olarak insan sermayesinin hareketliliği yüzyılımız ekonomik gelişmelerine damgasını vurmuştur. Ülkelerin karşı karşıya kaldığı ekonomik darboğaz ile birlikte beşeri sermayenin hareketliliği uluslararası ilişkiler bakımından zamana yayılacak önemli dinamikleri harekete geçirmiştir. Küresel krizleri takip eden siyasi dalgalanmalar ve sosyal devlet kavramının önemli ölçüde sarsılması bu dinamiklerin gözle görünür yansımalarıdır.

Çokuluslu şirketlerin itici gücünü oluşturduğu küresel bütünleşmenin niteliği ve yönünün doğru anlaşılabilmesi geleceği öngörebilmek açısından önem taşımaktadır. Devletler ve çokuluslu şirketlerin hakimiyet alanları arasındaki çatışma ve

çakışmalar yeni dünya haritasının mimarıdır. Bu ortamda çokuluslu̇ların birer iletişim ve çözüm platformu olma potansiyelini taşıdıkları da göz ardı edilmemelidir.

Uluslararası ekonomik ve siyasi gelişmeler, ulus devletlerin düzenleyici aktörler olarak işlevlerini tamamen yitirmediklerini göstermektedir. Ulus devletlerin otoritelerinin bir kısmını devrettiği ulusaşırı aktörler ise küreselleşme kavramının temsil ettiği üretim ve yatırımın coğrafi sınırları gözetmeden düzenlenmesi idealini gerçekleştirmekten uzaktır. Bu çalışma kapsamında ele alınan örnek vakalar, sermaye ve işgücünün tabi olduğu sınırlar nedeniyle çokuluslu şirketlerin tam anlamıyla küresel bir strateji benimseyerek operasyonlarını küresel ölçekte örgütlemelerinin mümkün olmadığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan, OECD ve IMF tarafından çokuluslu şirket kavramına açıklık getirmek amacıyla ortaya konan yurt dışında %10 veya daha fazla iştiraki bulunma özelliğine sahip 4 şirket; özgün niteliklerinin yanısıra farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri, farklı ortaklık yapıları ve dışa açılma yaklaşımlarına sahip olmaları bakımından çokuluslu şirketlerin küreselleşmesi olgusunun farklı yönlerine ışık tutma olanağı sağlamaktadır.

Söz konusu şirketlerin değerlendirilmesinde, literatürün kapsamlı olarak incelenmesi sonucu, çokuluslu şirket küreselleşmesinin farklı boyutlarını yansıtacak 7 maddeli bir kavramsal çerçevenin kullanımında karar kılınmıştır. Vaka çalışmasına temel alınması uygun görülen kavramsal çerçeveyi oluşturan küresel strateji, küresel yönetim, küresel operasyonlar, küresel finans, küresel pazarlama, küresel

organizasyon yapısı ve küresel kültür boyutları her bir şirketin detaylı değerlendirilmesi ve karşılaştırılmasında yol gösterici ve kolaylık sağlayıcı bir araç olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyinin ölçümüne bütünsel bir yaklaşım getirerek çok geniş olan alanyazının detaylı ancak dağınık biçimde ele aldığı tarihsel öneme sahip bir konuya işlerlik kazandırmaktır. Söz konusu amaç doğrultusunda, konuyu bütünleştirici bir yaklaşımla ele almayı mümkün kılması ve analiz birimi olan çokuluslu şirketi bir bütün olarak inceleme olanağı sağlaması bakımından en uygun araştırma yöntemi olarak öne çıkan vaka çalışması yaklaşımı benimsenmiştir. Vaka çalışması yaklaşımı; nicel ve nitel verileri bir arada görmeye, çokuluslu şirketlerin küreselleşmesinin somut ve soyut yönlerini birlikte değerlendirmeye, konu hakkında şirket bazında detaya inerken kuramsal bütünlüğü korumaya ve sayısal verilerin sahadaki yansımalarını gözlemlemeye olanak vermesi bakımından diğer yöntemlerden üstün niteliktedir. Söz konusu yaklaşım çerçevesinde her bir şirketin vaka kaydı oluşturularak, şirket hakkında tüm bilgilerin kapsamlı bir veritabanı içinde bir araya getirilmesi, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin birbiriyle karşılaştırılması mümkün olmaktadır. Böylece şirketlerin finansal raporları, yöneticilerin görüşleri, şirketin kültürü, kurumsal kimliği ve stratejik öncelikleri, organizasyon yapısı ve faaliyetleri bir arada değerlendirilebilecektir.

Çalışmanın uygulama bölümünde elde edilen analitik genellemeler ile konunun önemli bileşenlerini tespit etmek hedeflenmiştir. İncelenen vakaların ortak özellikleri

ve öne çıkan kavramlar bu amaca hizmet etmektedir. Yaklaşımı bakımından yöntemsel olan bu çalışma ile her bir çokuluslu şirketin tek başına ve karşılaştırmalı olarak derinlemesine incelenmesine olanak veren bir çerçeve önerilmektedir. Böylelikle bugüne değin farklı izlekleri takip ederek aynı konuyu inceleyen yazının bir araya getirilmesi ve bilginin derinleşmesi mümkün olacaktır. Vaka çalışması yaklaşımı, ele alınan şirketlerin benzerlikleri ve farklarının detaylı olarak analize dahil edilebilmesine olanak tanımaktadır. Vaka analizi bu anlamda şirketin belirli bir andaki fotoğrafını ortaya koymak amacına hizmet etmektedir.

Çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyini ölçmeye yönelik yazında yer alan nesnel çalışmalar, küreselleşme düzeyini ölçmede yeterince temsil edici olmayan verileri temel almaları ya da bütünleştirilmesi uygun olmayan verileri endeksler yoluyla bütünleştirmeleri bakımından eleştirilmiştir. Öznel çalışmalar ise kısıtlı veriler ile nicel yöntemleri kullanmaları nedeniyle başarılı olamamıştır. Bu durumun yanı sıra şirketler arasındaki önemli farklar göz ardı edilerek yapılan toplulaştırmalar anlamlı istatistiksel bulgular elde edilmesinin önünde engel oluşturmaktadır. Vaka çalışması yöntemi ile bu sorunlara yanıt verebilmek mümkün hale gelmektedir. Vaka çalışması incelenen şirketlerin kendi özgün koşullarına gore değerlendirilebilmelerine olanak tanımaktadır. Öte yandan vaka çalışması kapsamında, çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyini ölçen nesnel endeks değerlerinin kuramsal alandan elde edilen öznel ölçütler ile kıyaslanması ve çoklu vaka analizinde söz konusu ölçütlerin matriks yapılar üzerinde vakalara göre dağılımı gözlemlenerek geniş veri setleri için genellemeler yapılması mümkündür. Vaka çalışmalarının kapsayıcı ve bütünleştirici özelliği, küreselleşme yazınının çok farklı boyutlarını dağınık biçimde ele aldığı

çokuluslu şirket küreselleşme düzeyi konusundaki kuramsal bilginin derinleştirilmesine olanak sağlayacaktır. Ülkemiz çokuluslu şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışmalardan elde edilmiş sayısal veriler, şirketlerin küreselleşme düzeyinin sınırlı bir boyutunu yansıtmaktadır. Faaliyet gösterilen ülke sayısı, yurt dışı satışlar ile yurt dışında bulunan tesisler ve çalışanların toplam büyüklüklere oranı gibi geleneksel ölçütleri firma bazında küreselleşmenin stratejik, kültürel, yönetsel, örgütsel ve operasyonel boyutlarındaki karar alma süreçleri ile beraber değerlendirmek vaka yaklaşımı ile mümkündür.

Ülkemiz çokuluslıları büyük yatırımlar ve küresel vizyonları ile öne çıkmaktadır. Ulusal sınırlamalar ve yasal düzenlemelerin bu vizyon önündeki önemli engellerden birini oluşturduğu görülmektedir. Uluslararası standart üretim, yönetim ve bilgi sistemlerinin büyük ölçekli çokuluslu şirketlerimizde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak kaynakların küresel ölçekte ulusal sınırları gözetmeden değerlendirilebilmesi halihazırda ülkelerin egemenlik alanları ve bölgesel düzenleyici otoriteler tarafından sınırlandırılmaktadır. Örnek uygulama kapsamındaki şirketlerin faaliyetlerini küresel ölçekte örgütlememeleri; katma değer yaratan faaliyetleri ve işletme fonksiyonlarını küresel şebekeler oluşturacak biçimde düzenlememeleri yine söz konusu sınırların bir uzantısı olarak görülmelidir.

Ele alınan çokuluslu şirketlerin Ar-Ge faaliyetlerinin alanyazınla uyumlu biçimde ana ülkede gerçekleştiği görülmektedir. Büyük altyapı yatırımları olan şirketler teknolojik bilgiyi ihraç etme eğilimindedir. Gelişmekte olan ülke çokuluslu

şirketlerinin küreselleşmesine ilişkin yazında da dikkat çeken büyük ölçekli Ar-Ge yatırımı ve teknoloji transferi izlekleri uygulamada da gözlenmektedir.

İncelenen şirketlerin uluslararası standart yönetişim ve İKY uygulamalarına sahip olmalarına karşın küresel deneyime sahip yöneticiler işe alma ve insan kaynağını küresel ölçekte değerlendirme hedefine öncelik vermedikleri görülmektedir. Görüşülen üst düzey yöneticilerin ortak dili uluslararası faaliyetlerin karlılık odaklı olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda küreselleşme inisiyatifi ve küresel yöneticilerden/ insan sermayesinden yararlanma tercihi ancak ticari karlılık çerçevesinde anlam kazanmaktadır.

Ele alınan şirketlerin küresel birer marka ve logo altında standart ürün veya hizmetler ürettikleri gözlenmiştir. Bu anlamda işletmenin temel işlevinin küresel niteliğe bürünmüş olduğunu söylemek mümkündür. Ancak ele alınan şirketlerin hiçbirinin küresel anlamda bütünleşik bir stratejik yönetim fonksiyonuna sahip olmadığı dikkat çekmektedir. Türk Telekomünikasyon A.Ş. uluslararası faaliyetletlerini iştirakleri aracılığıyla sürdürmekte, Aselsan A.Ş. farklı ülkelerde müşterek girişimlerin ortakları ile karar almakta, Senkroma A.Ş. bağlı bulunduğu grubun diğer şirketlerine benzer şekilde yerel inisiyatif kullanmaktadır. Börekçi A.Ş. ise dışa açıldığı faaliyet alanı ile sınırlı olacak şekilde küresel strateji ve yönetim işlevlerini gerçekleştirmektedir.

Uygulama kapsamında incelenen şirketlerin küresel finansman olanaklarından sınırlı ölçüde yararlandıkları ve çalışanların uluslararası kültürlere sınırlı ölçüde maruz

kaldıkları gözlenmiştir. Şirketlerin kullandığı standart bilgi sistemleri ve performans değerleme uygulamalarının da işaret ettiği gibi; finans ve İKY benzeri işletme fonksiyonlarının standartlaşmış yapısına rağmen küresel aktörlerle sınırlı bir etkileşimin varlığı dikkat çekmektedir. Söz konusu durumu yine küresel etkinlik üzerinde ulusal sınırların kısıtlayıcı etkisinin bir yansıması olarak anlamak mümkündür.

Alanyazında çokuluslu şirketlerin küreselleşmesi olgusunu irdeleyen çalışmaların konunun boyutları ve ölçüm yöntemleri bakımından incelenmesi ve çoklu vaka analizi kapsamında şirketlerin karşılaştırmalı olarak ele alınması sonucu çokuluslu şirket küreselleşmesinin temel bileşenleri olarak aşağıdaki özellikler öne çıkmaktadır:

- Küresel stratejik hedefler
- Küresel işletme fonksiyonları (Yönetim, Ar-Ge, İKY vb.)
- Standart İKY uygulamaları
- Performans değerleme ve ödüller
- Toplam kalite yönetimi ve uluslararası sertifikalar
- Bilgi sistemleri ve şeffaflık
- Kurumsal kaynak planlaması
- Kurumsal derecelendirme
- Uluslararası finansal raporlama
- Uluslararası Ar-Ge ve stratejik işbirlikleri
- Sermaye ve işgücünün küresel hareketliliği

- Küresel üretim ağı
- Yönetici yurt dışı tecrübesi
- Uluslararası yarışmalar, etkinlik ve ödüller
- İhracat firması olmama
- Sürdürülebilirlik
- Sosyal sorumluluk

Söz konusu bileşenlerin geleneksel olarak kullanılan endeksler ve konuyu nesnel açıdan değerlendiren daha güncel yöntemler ile bütünleşik olarak ele alınmasına olanak tanıyan vaka çalışması yöntemi, çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyinin ölçümünde bir sonraki aşamayı temsil etmektedir.

Çokuluslu şirketlerin kürselleşme düzeyinin kapsayıcı bir çerçeve içinde değerlendirilebilmesi için konuya ilişkin yazını detaylı bir biçimde tarayan bu çalışma, uygulama bakımından keşfe dayalı ve yapıtaşı niteliğinde bir incelemedir. Ele alınan şirketlerin geleneksel endeks değerlerinin hesaplanmasına olanak verecek yurt dışı çalışan sayısı ve yurt dışı tesis büyüklüğü verilerine ulaşılamamıştır. Araştırma kapsamında önerilen yöntemin daha kapsamlı bir veri setine uygulanması ile gelecekte konunun daha derinlemesine aydınlatılması mümkün olacaktır.

TEZ ÖZETİ

Küreselleşme kavramının özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından günümüze kadar olan sürece damgasını vurmuş olmasına karşın küreselleşme tartışmasının başlangıcı bu tarihlerden çok daha geriye gitmektedir. Dolayısıyla küreselleşme kavramı altında sürdürülen tartışmalar tarihsel ve kapsamlı bir akademik yazın oluşturmaktadır. Söz konusu yazın, küreselleşme kavramının tanımı ve içeriği konusunda ortak bir sonuca ulaşmaktan uzaktır. Küreselleşme kavramını çokuluslu şirketler düzeyinde değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışma, konunun farklı boyutlarını ele alan kapsamlı yazını bir araya getirerek bütüncül bir yaklaşım sunmayı hedeflemektedir. Çokuluslu şirketlerde küreselleşme düzeyinin ölçümüne yönelik böyle bir yaklaşımın ortaya konabilmesi için alanyazının detaylı olarak incelenmesi sonucunda, küreselleşmenin farklı boyutlarını ölçmeye yönelik çeşitli yöntemleri bir araya getirmeye en uygun yaklaşımın vaka çalışması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülkemizde faaliyet gösteren 4 çokuluslu şirkette gerçekleştirilen örnek uygulama sonucunda, çokuluslu şirketlerin küreselleşme düzeyinin vaka çalışması yöntemiyle ölçülmesine yönelik bir yaklaşımın genel çerçevesi oluşturulmuştur.

ABSTRACT

Although globalization as a phenomenon has made its mark on the world today over a period of few decades from the late 20th century to date, the term itself has sparked debate in academia from very early on. The debate on globalization has produced a vast body of academic literature which has its roots in history. The great body of work on globalization, however, is far from creating consensus on the definition and contents of the phenomenon. This research aims to propose a comprehensive framework that integrates diverse aspects of the fragmented literature on measuring the degree of globalization in MNCs. After detailed examination of the literature, the case study approach is found to be most suitable for the purpose of this research. A sample study on 4 MNCs operating in Turkey resulted in a general framework that integrates various criteria and methods for measuring the degree of company globalization.

KAYNAKÇA

Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E., Kearney, C., (2011), What is a Multinational Corporation? Classifying the Degree of Firm-Level Multinationality, *International Business Review*, 20(5), 557-577.

Aharoni, Y., (1971), On the Definition of a Multinational Corporation, *The Quarterly Review of Economics and Business: Journal of the Midwest Economics Association*, 11(3), 27-37.

Aharoni, Y., Ramamurti R., (2011), The Evolution of Multinationals, Ramamurti, R., Hashai, N., (Ed.), The Future of Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise (*Research in Global Strategic Management*, 15), Emerald Group Publishing Limited, 113 – 135.

Akben, İ., (2008), *Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci; Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Akben, İ., (2015), İşletmelerin Uluslararasılaşması: İşletme Karakteristikleri ve Uluslararasılaşma Derecesi İlişkisi, *Akademik Bakış*, 49, 505-530.

Alba, R. D., (1982), Taking Stock of Network Analysis: A Decade's Results, *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 39-74.

Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Muller-Camen, M., Quintanilla, J., Waechter, H., (2005), Unravelling Home and Host Country Effects, An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44(2), 276-307.

Almond, P., Menendez, M., (2006), Varieties of Capitalism: The Importance of Political and Social Choices, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 12(3), 407-425.

Altıntaş, M. H., Özdemir, E., (2006), İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 183-204.

Andersen, O., (1993), On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-31.

Andrews, D., (1994), Capital Mobility and State Autonomy, *International Studies Quarterly*, 38, 193-218.

Arndt, S. W., Kierzkowski, H., (2001), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*. Oxford: Oxford University Press.

Arregle, J. L., Miller, T., Hitt, M. A., Beamish, P. W., (2013), Do Regions Matter? An Integrated Institutional and Semiglobalization Perspective on the Internationalization of MNEs, *Strategic Management Journal*, 34, 910–934.

Arrighi G., (1994*) The Long Twentieth Century: Money, Power, and the Origins of Our Times,* New York: Verso.

Asmussen, C. G., Pedersen, T., Petersen, B., (2007), How Do We Capture 'Global Specialization' When Measuring Firms' Degree of Globalization?, *Management International Review*, 47, 791-813.

Asmussen, C. G., (2009), Local, Regional, or Global? Quantifying MNC Geographic Scope, *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1192-1205.

Ataay, A., (2012), *Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri*, Tamer Koçel (Ed.), 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 71-92, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Bader, A., Mazzarol, T ., (2009), *Defining the Born Global Firm: A Review of the Literature*, Beaumont N. (Ed.), 23rd ANZAM Conference

Barnet, R., Cavanaugh, J., (1994), *Global Dreams, Imperial Corporations and the New World Order*, New York: Simon and Schuster.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S., (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution,* London: Century Business.

Baxter, P., Jack, S., (2008), Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, *The Qualitative Report,* 13(4), 544-559.

Becker, H. S., (1968), Social Observation and Social Case Studies, *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Cilt 11, New York: Crowell.

Beugelsdijk, S., Hennart, J. M. A., Slangen, A. H. L., Smeets, R., (2010), Why and How FDI Stocks are a Biased Measure of MNE Affiliate Activity, *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1444-1459.

Bilkey, W., Tesar, G., (1977), The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *European Journal of Marketing*, 8, 93-8.

Blau, P. M., (1977), A Macrosociological Theory of Social Structure, *The American Journal of Sociology*, 83(1), 26-54.

Borner, S., (1986), *Internationalization of Industry: An Assessment in the Light of a Small Open Economy (Switzerland)*, Berlin: Springer-Verlag.

Boyer, R., Drache, D., (Ed.), (1996), *States Against Markets: the Limits of Globalization,* London: Routledge.

Brewster, C., (1999), Strategic Human Resource Management: the Value of Different Paradigms, *Management International Review*, 39, 45–64.

Brewster, C., (2004), European Perspectives on Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 14, 365-382.

Brookes, M., Croucher, R., Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P., (2011), Measuring Competing Explanations of Human Resource Management Practices Through the Cranet Survey: Cultural Versus Institutional Explanations, *Human Resource Management Review*, 21(1), 68–79.

Buğra, A., (1994), *State and Business in Modern Turkey*, Albany, NY: SUNY Press.

Buckley, P. J., (2007), The Strategy of Multinational Enterprises in the Light of the Rise of China, *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), 107–126.

Buckley, P. J., Casson, M. C., (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.

Buckley, P. J., Cross, A. R., Tan, H., Xin, L., Voss, H., (2008), Historic and Emergent Trends in Chinese Outward Direct Investment, *Management International Review*, 48(6), 715-748.

Bukharin, N., (1973), *Imperialism and World Economy*, New York: Monthly Review Press.

Camagni, R., (1991), Local "Milieu", Uncertainty and Innovation Networks: Towards a New Dynamic Theory of Economic Space, Camagni, R., (Ed.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London/ New York: Belhaven Stress.

Cantwell, J., (1995), What Remains of the Product Cycle Model? The Globalisation of Corporate Technological Activity, *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 155-74.

Cantwell, J., (1999), From the Early Internationalization of Corporate Technology to Global Technology Sourcing, *Transnational Corporations*, 8(2), 71–92.

Cantwell, J., Glac, K., Harding, R., (2004), The Internationalization of R& D -the Swiss Case, *MIR: Management International Review*, 44(3), 57–82.

Cantwell J., Iammarino S., (1998), MNCs, Technological Innovation and Regional Systems in the EU: Some Evidence in the Italian Case, *International Journal of the Economics of Business*, 5(3), 383-408.

Cantwell J., Iammarino, S., (2000), Multinational Corporations and the Location of Technological Innovation in the UK Regions, *Regional Studies*, 34(4), 317-332.

Cantwell, J., Iammarino, S., (2001), EU Regions and Multinational Corporations: Change, Stability and Strengthening of Technological Comparative Advantages, *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 1007-1037.

Cantwell, J., Janne, O., (2000), The Role of Multinational Corporations and National States in the Globalization of Innovatory Capacity: The European Perspective, *Technology Analysis & Strategic Management,* 12(2), 243–262.

Cantwell, J., Piscitello, L., (2002), The Location of Technological Activities of MNCs in European Regions: The Role of Spillovers and Local Competencies, *Journal of International Management*, 8(1), 69-96.

Carnoy, M., Castells, M., Cohen, S., (1993), *The New Global Economy in the Informational Age*, University Park: Pennsylvania State University Press.

Castells, M., (1991), *The Informational City*, Cambridge Mass: Basil Blackwell.

Castells, M., (1996), *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*, Cilt I, Oxford: Blackwell Publishers.

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

Cavusgil, S. T., (1980), On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, Kasım, 273-81.

Cavusgil, S. T., Yeniyurt, S., Townsend, J. D., (2004), The Framework of a Global Company: A Conceptualization and Preliminary Validation, *Industrial Marketing Management*, 55(8), 711-716.

Chandler, A. D., Jr., (1990), *Scale and Scope*, Cambridge, MA:The Belknap Press of Harvard UP.

Chase-Dunn, C., (1999), Globalization: A World-Systems Perspective, *Journal of World-Systems Research*, 5(2), 176–98.

Chesnais, F., Ietto-Gillies, G., Simonetti, R., (Ed.), (2000), *European Integration and Global Corporate Strategies*, London: Routledge.

Child, J., (1972), Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6, 1–22.

Clark, T., Knowles, L. L., (2003), Global Myopia: Globalization Theory in International Business, *Journal of International Management*, 9, 361-372.

Coe, N. M., Dicken, P., Hess, M., (2008), Global Production Networks: Realizing the Potential, *Journal of Economic Geography*, 8, 271-295.

Colpan A., Hikino T., (2010), *Foundations of Business Groups: Toward an Integrated Framework*, Colpan, A., Hikino, T., Lincoln, J. R., (Ed.), Oxford: The Oxford University Press

Colpan , A., Jones, G., (2016), Business Groups, Entrepreneurship, and the Growth of the Koc Group in Turkey, *Business History*, 58(1), 69-88.

Commission of the European Communities, (1976), *Survey of Multinational Enterprises*, Brussels.

Cyert, R. M., March, J. G., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Czinkota, M. R., (1982), *Export Development Strategies: US promotion Policy*, New York: Praeger.

Dachs, B., Pyka, A., (2010), What Drives the Internationalisation of Innovation? Evidence from European Patent Data, *Economics of Innovation and New Technology*, 19(1), 71-86.

Dachs, B., Zahradnik, G., (2014), R&D Internationalisation and the Global Financial Crisis, *MPRA Paper 60641*, University Library of Munich, Germany.

Demir Gökyayla C., Süral, C., (2004), 4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ve Getirdiği Yenilikler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 6(2), 131-167.

Denzin, N., (1984), *The Research Act,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dicken, P., (1998), *Global Shift: Transforming the World Economy*, 3. basım, New York: Guilford.

Dicken, P., (2003), *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, 4. basım, London:Sage.

Dicken, P., (2005), Tangled Webs: Transnational Production Networks and Regional Integration, *SPACES Working Paper 2005-04*. Geography, University of Marburg.

Dicken, P., (2007), *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, 5. basım, London: The Guilford Press.

Dicken, P., (2011), *Global Shift, Mapping the Changing Contours of the World Economy*, 6. basım, London:Sage.

Dicken, P., Kelly, P. F., Olds, K., Yeung, H. W, (2001), Chains and Networks, Territories and Scales: Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy, *Global Networks*, 1(2), 89–112.

Dimaggio, P., Powell, W., (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147–160.

Dirlik, S., (2014), Türkiye'de Egemen İktisadi Aktörler Olarak İşletme Grupları, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51, 594.

Dörrenbächer, C., (2000), Measuring Corporate Internationalisation: a Review of Measurement Concepts and Their Use, *Intereconomics*, 35, 119–26.

Doremus, P., Keller, W. W., Pauly, L. W., Reich, S., (1998), *The Myth of the Global Corporation*, Princeton University Press.

Douglas, S., Wind, Y., (1987), The Myth of Globalization, *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19-29.

Dunning, J. H., (1958), *American Investment in British Manufacturing Industry*, London: Allen & Unwin.

Dunning, J. H., (1973), The Determinants of International Production, *Oxford Economic Papers*, 25(3), 289-336.

Dunning, J.H., (1988), *Explaining International Production*, London: Allen & Unwin.

Dunning, J. H., (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Harlow: Addison-Wesley.

Dunning, J. H., (1995), Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461-491.

Dunning, J. H., Kim, C., Park, D., (2008), Old Wine in New Bottles: a Comparison of Emerging-Market TNCs Today and Developed-Country TNCs Thirty Years Ago, *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*, Sauvant K. (Ed.), Edward Elgar: Northampton, MA.

Dunning, J. H., Lundan, S.M., (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2. basım, Cheltenham: Edward Elgar.

Dunning, J. H., Lundan, S. M., (2009), The Internationalization of Corporate R&D: A Review of the Evidence and Some Policy Implications for Home Countries, *Review of Policy Research* 26(1-2), 13–33.

Eckstein, H., (1975), Case Studies and Theory in Political Science, Greenstein F. I., Polsby N. W. (Ed.), *Handbook of Political Science Political Science: Scope and Theory* Cilt 7, Reading, MA: Addison-Wesley, 94-137.

Edwards, T., (1998), Multinationals, Labour Management and the Process of Reverse Diffusion: a Case Study, *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 696-709.

Edwards, T., Coller, X., Ortiz, L., Rees, C., Wortmann, M., (2006), National Industrial Relations Systems and Cross-Border Restructuring: Evidence from a Merger in the Pharmaceuticals Sector, *European Journal of Industrial Relations*, 12, 69–87.

Edwards, T., Ferner, A., (2000), *Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems*, International Conferences, Wayne State University, Detroit, Michigan, USA.

Edwards, T., Ferner, A., (2002), The Renewed American Challenge: A Review of Employment Practice in US Multinationals, *Industrial Relations Journal*, 33(2), 94-111.

Edwards, T., Ferner, A., (2004), Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems, *Management International Review*, 24(1), 51–81.

Edwards, T., Kuruvilla, S., (2005), International HRM: National Business Systems, Organisational Politics and The International Division of Labour in Global Value Chains, *International Journal of Human Resource Management* 16, 1–21.

Elger, T., Smith, C., (Ed.), (1994), *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labour Process*, London: Routledge.

Ernst, D., (2000), *Global Production Networks and the Changing Geography of Innovation Systems: Implications for Developing Countries*, East-West Center Working Paper, 9, Honolulu: East-West Center.

Ernst, D., Kim, L., (2002), Global Production Networks, Knowledge Diffusion, and Local Capability Formation, *Research Policy*, 31(8-9), 1417-1429.

Fagerberg, J. E., Srholec, M., (2007), National Innovation Systems, Capabilities and Economic Development, *Working Papers on Innovation Studies from Centre for Technology, Innovation and Culture No:20071024*, University of Oslo.

Ferner, A., (1997), Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies, *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19-37.

Ferner, A., Edwards, P., (1995), Power and Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises, *European Journal of Industrial Relations*, 37, 229–57.

Ferner, A., Quintanilla, J., (1998), Multinationals, National Business Systems and HRM: the Enduring Influence of National Identity or a Process of 'Anglo-Saxonization, *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 710-731.

Ferner, A., Varul, M., (2000), 'Vanguard' Subsidiaries and the Diffusion of New Practices: a Case Study of German Multinationals, *British Journal of Industrial Relations*, 38(1), 115-140.

Fisch, J. H., Oesterle, M. J., (2003), Exploring the Globalization of German MNCs with the Complex Spread and Diversity Measure, *Schmalenbach Business Review*, 55(1), 2-21.

Freeman, C., (Ed.), (1984), *Long Waves in the World Economy*, London: Frances Pinter.

Freeman, C., (1987), *Technology Policy and Economic Performance:. Lessons from Japan,* London: Frances Pinter.

Freeman, C., (1995), The National System of Innovation in Historical Perspective, *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5–24.

Freeman, C.; Clark, J., Soete, L.L.G., (1982), *Unemployment and Technical Innovation: A Study of Long Waves in Economic Development,* London: Frances Pinter.

Freeman, C., Perez, C., (1988), Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour, Dosi. G., C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, Soete, L.L.G (Ed.) *Technical Change and Economic Theory,* London: Frances Pinter, 38-61.

Frieden, J., (1991), Invested Interests: The Politics of National Economic Policies in a World of Global Finance, *International Organization*, 49, 627-655.

George, A. L. Bennett, A., (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Science*, Cambridge: MIT Press.

Geppert, M., Matten D., Williams, K., (Ed.), (2002), *Challenges for European Management in a Global Context*, London:Palgrave.

Gereffi, G., Korzeniewicz, M., (Ed.), (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Greenwood Press.

Gereffi, G., (1996), Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries, *Competition and Change*, 1(4), 427-439.

Gereffi, G., (2005), The Global Economy: Organization, Governance, and Development, *The Handbook of Economic Sociology*, (Ed.) Smelser, N. J., Swedberg, R., Princeton University Press.

Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., (2005), The Governance of Global Value Chains, *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.

Gibbon, P., Bair, J., Ponte, S., (2008), Governing Global Value Chains: an Introduction, *Economy and Society*, 37, 315–338.

Giddens, A., (1995), *Politics, Sociology and Social Theory: Encounters with Classical and Contemporary Social Thought*, Cambridge : Polity.

Gill, S., (1995), Globalization, Market Civilization and Disciplinary Neo-Liberalism, *Millenium*, 24, 399-423.

Gooderham, P. N., Nordhaug, N., (2010), One European Model of HRM? Cranet Empirical Contributions, *Human Resource Management Review*, 21(1), 27–36.

Gooderham, P. N., Nordhaug, O., Ringdal, K., (1999), Institutional Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms, *Administrative Science Quarterly*, 44, 507-531.

Gooderham, P.N., Nordhaug, O., Ringdal, K., (2006), National Embeddedness and HRM in US Subsidiaries in Europe, *Human Relations*, 59(11), 1491-1513.

Goodman, J., Pauly, L., (1993), The Obsolence of Capital Controls? Economic Management in an Age of Global Markets, *World Politics*, 46, 50-82.

Goodrick, D., (2014), *Comparative Case Studies, Methodological Briefs: Impact Evaluation 9*, UNICEF Office of Research, Florence.

Guest, D., College, B., Hoque, K., (1996), National Ownership and HR Practices in UK Greenfield Sites. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 51-71.

Gupta, V., Wang, J., (2004), The Transvergence Proposition under Globalization: Looking beyond Convergence, Divergence and Crossvergence, *Multinational Business Review*, 12(2), 37-57.

Hall, P. A., Soskice, D., (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford:Oxford University Press.

Hall, P. A., Gingerich, D. W., (2004), *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis* (Discussion Paper 04/5).

Hambrick, D. C., Mason, P. A., (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Harvey, D., (1995), Globalization in Question, *Rethinking Marxism*, 8(4), 1–17.

Harvey, D., (2005), *A. Brief History of Neoliberalism*, Oxford: Oxford University Press.

Harzing, A. W. K., Sorge A. M., (2003), The Relative Impact of Country-of-Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: World-wide and European Perspectives, *Organisation Studies*, 24(2), 187-214.

Heckscher, E., (1919), The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income, *Ekonomisk Tidskriff*, American Economic Association, *Readings in the Theory of International Trade* (1949) içinde 13. Bölüm, Philadelphia: Blakiston, 272–300.

Held, D.; McGrew, A., (2002), *Globalization/Anti-Globalization*, Cambridge, UK: Polity Press.

Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perraton J., (1999), *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Stanford: Stanford University Press.

Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N. Yeung, H., (2002), Global Production Networks and the Analysis of Economic Development, *Review of International Political Economy*, 9(3), 436-464.

Higgott, R., Reich, S., (1998), Globalization and Sites of Conflict: Towards Definition and Taxonomy. *CSGR Working Paper No. 01/98*.

Hirschman, A. O., (1964), The Paternity of an Index, *The American Economic Review (American Economic Association)* 54(5), 761.

Hirst P., (1997), The Global Economy: Myths and Realities, *International Affairs*, 73(3), 409-425.

Hirst, P., Thompson, G., (1996), *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, London: Polity Press.

Hirst, P., Thompson, G., (1998), Global Myths and National Policies, Holden, B. (Ed.), *Global Democracy*, London: Routledge.

Hirst, P. Q., Thompson G., (1999), *Globalization in Question. The International Economy and the Possibilities of Governance*, Cambridge, UK: Polity.

Hofstede, G., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverley Hills:Sage.

Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2. basım, Thousand Oaks, CA:Sage.

Hopkins, T., Wallerstein, I., (1986), Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800, *Review*,10(1), 157-170.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., (2004), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 628-630.

Hu, Y., (1992), Global or Stateless Corporations are National Firms with International Operations, *California Management Review*; 34(2), 107-126.

Hymer, S. H., (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Doktora Tezi, Cambridge, Mass: The MIT Press.

Hymer, S. H., (1970), The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development, Bhagwati, J. N., (Ed.) *Economics and World Order*, London: Macmillan, 113–140.

Ietto-Gillies, G., (1997), What do Internationalisation Indices Measure?, *CIBS Research Papers in International Business 6-97*, London South Bank University CIBS.

Ietto-Gillies, G., (2002), *Transnational Corporations. Fragmentation amidst Integration*, London: Routledge.

Ietto-Gillies, G., (2005), *Transnational Corporations and International Production. Concepts, Theories and Effects*, Cheltenham: Edward Elgar.

IMF, (1993), *Balance of Payments Manual*, Washington.

Ikenberry, G. J., (2011), *Liberal Leviathan: The Origins, Crisis, and Transformation of the American World Order*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Johanson, J., Vahlne, J. E., (1977), The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

Johanson, J., Mattsson, L. G., (1988), Internationalization in Industrial System: A Network Approach, Hood, N., Vahlne, J. E., (Ed.), *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., (1975), The Internationalization Of The Firm: Four Swedish Cases, *Journal Of Management Studies*, 12(3), 306-307.

Jolly, V. K., Alahuhta, M., Jeannet, J. P., (1992), Challenging the Incumbents: How High Tech Technology Start-ups Compete Globally, *Journal of Strategic Change*, 1(1), 71-82.

Kaplinsky, R., (1998), *Globalisation, Industrialisation, and Sustainable Growth: The Pursuit of the Nth Rent*, (Discussion Paper 365), Brighton, UK: University of Sussex, Institute of Development Studies.

Kaplinsky R., (2000), Globalization and Unequalization : What can be Learned from Value Chain Analysis ?, *Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146.

Karabulut, A. T., (2013), Internationalization of Turkish SMEs: An Empirical Study, *International Journal of Business and Management*, 8(6), 68-88.

Kearney, M., (1995), The Local and the Global: The Anthropology of Globalization and Transnationalism, *Annual Review of Anthropology* 24, 547-565.

Kedia B. L., Bilgili T. V., (2014), *Top Management Team Composition And The Choice Of Foreign Market Location And Entry Mode*, Cambridge Conference on Business & Economics.

Keohane, R. O., Nye, Jr. J. S., (2000), Globalization: What's New? What's Not?, *Foreign Policy*, 118, 104.

Khan, O. J., (2006), *Fragmented Globalization: The Multinational Enterprise's Rising Imperative of Regional Strategies*, Saint Luis University, Ph.D., Yayın No:3237417.

Kindleberger, C., (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, New Haven: Yale University Press.

Kindleberger, C., Irwin, R. D., (1953), *International Economics*, Homewood, IL.

Kiyak, T., (2004), *A framework for Global Corporations: The Role of Strategy, Structure, Leadership, Culture, and Processes*, Michigan State University Doktora Tezi.

Kleinknecht, A., Wengel, J., (1998), The Myth of Economic Globalization, *Cambridge Journal of Economics*, 22(4), 637–47.

Knight, G., Çavuşgil, T., (1996), The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Knight, G., Çavuşgil, T., (2004), Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.

Kondratiev, N.D., (1984), *The Long Wave Cycle*, N.Y.: Richardson & Snyder.

Kondratiev, N.D., (1935), The Long Waves in Economic Life, *Review of Economic Statistics*, 17(6), 105-115.

Kozul-Wright, R., (1995), Transnational Corporations and the Nation State, Mitchie, J., Smith, J. (Ed.) *Managing the Global Economy*, Oxford, Oxford University Press.

Kogut, B., (1984), Normative observations on the international value-added chain and strategic groups. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 151–167.

Kogut, B., (1985), Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains, *Sloan Management Review*, 26(4), 15.

Kogut, B., (2001), Multinational Corporations, Smelser N. J., Baltes, P. B.,(Ed.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Oxford: Pergamon, 10197-10204.

Kogut, B., Singh, H., (1988), The Effect of National Culture on Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, 19, 411–32.

Kogut, B., Zander, U., (1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary-Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 625–645.

Kondratiev, N. D., (1984), *The Long Wave Cycle*, N.Y.: Richardson & Snyder.

Kondratiev, N. D, (1935), The Long Waves in Economic Life, *Review of Economic Statistics* 17(6).

Kozul-Wright, R., (1995), Transnational Corporations and the Nation State, Mitchie, J. ve Smith, J. (ed.) *Managing the Global Economy*, Oxford: Oxford University Press.

Kostova, T., (1997), Country Institutional Profiles: Concept and Measurement, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 180-189.

Kostova, T., (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, *Academy of Management Review*, 24, 308–24.

Kristensen, P. H., Morgan G., (2007), Multinationals and Institutional Competitiveness, *Regulation & Governance*, 1, 197-212.

Kristensen, P. H., Zeitlin J., (2005), *Local Players in Global Games*, Oxford: Oxford University Press.

Krugman, P., (1996) *Pop Internationalism*, Cambridge MA: MIT Press.

Krugman, P., (2006), *International Economics: Theory and Policy*, Maurice Obstfeld ile, Princeton NJ: Princeton University Press.

Kumar, N., (2007), Internationalization of R&D Activity and Developing Countries, *Research Policy*, 36(8), 1291-1294.

Lall, S., (1979), The indirect employment effects of multinational enterprises in developing countries, *ILO Working Papers 200795*, International Labour Organization.

Lane, C., (1989), *Management and Labour in Europe*, England: Edward Elgar.

Lenin, V. I., (1917[1963]), *Imperialism, The Highest Stage of Capitalism*, Lenin's Selected Works, Progress Publishers, Moscow, 1, 667-766.

Levitt, T., (1983), *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, 61(3), 92-102.

Levy, J. S., (2008), Case Studies: Types, Designs, and Logics of Inference, *Conflict Management and Peace Science*, 25,1-18.

Lijphart, A., (1971), Comparative Politics and the Comparative Method, *American Political Science Review*, 65, 682-693.

Lundvall, B. A., (Ed.), (1992), *National Systems of Innovation.* London: Frances Pinter .

Luxemburg, R., (2003), *The Accumulation of Capital*, London: Routledge.

Luo, Y., Tung, R. L., (2007), International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective, *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498.

Martell, L., (2010), *The Sociology of Globalization*, Cambridge: Polity Press.

Mathews, J. A., (2006), Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization, *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5–27.

Matten, D., Geppert, M., (2004), Work Systems in Heavy Engineering: The Role of National Culture and National Institutions in Multinational Corporations, *Journal of International Management*, 10(2), 177-198.

Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., Ledolter, J., (2011), Hearing a Different Drummer? Convergence of Human Resource Management in Europe — a Longitudinal Analysis, *Human Resource Management Review*, 21(1), 50-67.

McGrew, A., (1992), A global society? Hall, S., Held, D., McGrew, T., (Ed.), *Modernity and Its Futures*, Polity Press - Open University ortaklığıyla, 61-102.

McGuiggan, R., Lee, G., (2009), *Cross-Case Analysis: An Alternative Methodology*, University of Western Sydney.

McKinsey ve Ortakları, (1993), *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters,* Melbourne: McKinsey & Co., Australian Manufacturing Council.

McKinsey ve Ortakları, (2013), *Financial Globalization: Retreat or Reset?,* Küresel Sermaye Piyasaları Raporu.

McSweeney, B., (2002), Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis, *Human Relations*, 55(1), 89-118.

Merriam , S. B., (1988), *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, San Francisco: Jossey-Bass.

Merriam, S. B., (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco: Jossey-Bass.

Mesec, B., (1998), Uvod v Kvalitativno Raziskovanje v Socialnem Delu (Introduction to Qualitative Research in Social Work), Ljubljana: Visoka šola za Socialno delo Univerze v Ljubljani, aktaran Starman, A. B., (2013), The Case Study as a Type of Qualitative Research, *Journal of Contemporary Educational Studies*, 64(1), 28-43.

Michael, B., (1999), Theorising the Politics of Globalisation: A Critique of Held et al.'s Transformationalism, *Journal of Economic and Social Research*, 4(2), 3-17.

Miles , M. B., Huberman , A. M., (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA : Sage.

Milner, H., (1988), *Resisting Protectionism*, Princeton NJ: Princeton University Press.

Milner, H., Keohane, R., (Ed.), (1996), *Internationalization and Domestic Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.

Morgan, G., (2009), Globalization, Multinationals and Institutional Diversity, Economy *and Society*, 38(4), 580-605.

Muller-Camen, M., Tempel, A., Ferner, A., Edwards, T., (2006), Subsidiary Responses to Institutional Duality: Collective Representation Practices of US Multinationals in Britain and Germany, *Human Relations*, 59(11), 1543-1570.

Narula, R., Zanfei, A., (2003), Globalisation of Innovation The Role of Multinational Enterprises, *DRUID Working Papers 03-15*, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.

Narula, R., (2006), Globalization, New Ecologies, New Zoologies, and the Purported Death of the Eclectic Paradigm, *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 143-151.

Niosi, J., Godin, B., (1999), Canadian R&D Abroad Management Practices, *Research Policy*, 28(2/3), 215-230.

Noorderhaven, N. G., Harzing A. W. K., (2003), The 'Country-of-Origin Effect' in Multinational Corporations: Sources, Mechanisms and Moderating Conditions, *Management International Review*, 43, 47–66 .

Ngo, H. Y., Turban, D. B., Lau, C. H., Lui, S. Y., (1998), Human Resource Practices and Firm Performance of Multi-National Corporations: Influences of Country Origin, *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 632-652.

OECD, (1996), *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Paris.

OECD, (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing.

Ohlin, B., (1967), Interregional and International Trade, *Harvard Economic Studies 39*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ohmae, K., (1985), *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, New York: The Free Press.

Ohmae, K., (1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, New York: The Free Press.

Ohmae, K., (1995), *The End of the Nation State*, London: Harper Collins.

Olds, K., Yeung, H., (1999), (Re)shaping "Chinese" Business Networks in a Globalising Era, *Environment and Planning D: Society and Space*, 17(5), 535-555.

Oliver, N., Wilkinson, B., (1992), *The Japanisation of British Industry: Developments in the 1990s,* Oxford: Blackwell.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P., (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

Oxelheim, L., Gregoric, A., Randøy, T., Thomsen, S., (2013), On the Internationalization of Corporate Boards, *Working Paper Series 951*, Research Institute of Industrial Economics.

Ölmez, S., (2006), *Kobi'lerin Uluslararasılaşma Süreçleri : Adana İli Üzerine Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Özkara, B., Kurt M., ve Karayormuk K., (2008), Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1/2), 59-83.

Pamukçu, M. T., Erdil, E., (2011), Analyzing R&D Activities of Foreign Enterprises in Emerging Economies. Lessons from Turkey, *STPS Working Papers 1104*, STPS - Science and Technology Policy Studies Center, Middle East Technical University.

Patel, P., Vega, M., (1999), Patterns of Internationalisation of Corporate Technology: Location vs. Home Country Advantages, *Research Policy*, 28, 107– 118.

Patton , M. Q., (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Pauly, L. W. Reich, S., (1997), National Structures and Multinational Corporate Behaviour: Enduring Differences in the Age of Globalization, *International Organization*, 51, 1-30.

Perraton, J., (1998), Hirst and Thompson's 'Global Myths and National Policies': a Reply, Holden, B. (Ed.), *Global Democracy*, London: Routledge.

Perraton, J., (2001), The Global Economy: Myths and Realities, *Cambridge Journal of Economics*, 25, 669-684.

Perlmutter, H. V., (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.

Petrella, R., (1996), Globalization and Internationalization: The Dynamics of the Emerging World Order, Boyer, R., Drache, D., (Ed.) *States against Markets, The Limits of Globalization*, London/New York, Routledge, 62-83.

Peyrefitte, J., Fadil, P A., Thomas, A. S., (2002), The Influence of Managerial Experiences on Large Firm Internationalization, *International Journal of Management*, 19(3), 495-502.

Porter, M., (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.

Porter, M., (1990, 1998), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Pudelko, M., Harzing, A. W. K., (2007), Country-of-Origin, Localization, or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries, *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.

Raikes, P., Jensen, M. F., Ponte, S., (2000), Global Commodity Chain Analysis and the French Filiere Approach: Approach: Comparison and Critique, *Economy and Society*, 38(3), 390-417.

Ramamurti, R., (2012), What is Really Different about Emerging Market Multinationals?, *Global Strategy Journal*, 2, 41-47.

Ramamurti, R., (2009), What Have We Learned about Emerging-Market MNEs, Ramamurti R, Singh J. V., (Ed.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, U.K: Cambridge University Press, 399–426.

Ralston, D. A., (2008), The Crossvergence Perspective: Reflections and Projections, *Journal of International Business Studies*, *39*(1), 27-40.

Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M., Terpstra, R. H., (1993), Differences in Managerial Values: A Study of US, Hong Kong and PRC Managers, *Journal of International Business Studies*, 249-275.

Ralston, D., Holt, D. Terpstra, R., Yu, K., (1997), The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study in the United States, Russia, Japan and China, *Journal of International Business Studies*, 28(1), 177-207.

Ramaswamy, K., Kroeck, G., Renforth, W., (1996), Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment, Journal of International Business Studies, 27(1), 167-177.

Reich, R. B., (1991), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*, New York: Knopf.

Reid, S. D., (1981), The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, 12, 101–112.

Reuber, A. R., Fischer, E., (1997), The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28, 807–825.

Ricardo, D., (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London: John Murray.

Ritzer, G., (2010), *Globalization: A Basic Text*, West Sussex,UK: Wiley-Blackwell.

Rodrik D., (2007), *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*, Princeton NJ: Princeton University Press.

Rogowski, R., (1989), *Commerce and Coalitions*, Princeton NJ: Princeton University Press.

Rosenau, J. N., (2003), *Distant Proximities: Dynamics Beyond Globalization*, Princeton NJ: Princeton University Press.

Ruigrok, W., van Tulder, R., (1995), *The Logic of International Restructuring*, London: Routledge.

Rugman, A. M., (2000), *The End of Globalization*, Oxford: Oxford University Press.

Rugman, A. M., (2003), Regional Strategy and the Demise of Globalization, *Journal of International Management*, 9(4), 409-417.

Rugman, A. M., (2005), *The Regional Multinationals, MNEs and "Global" Strategic Management*, Cambridge: Cambridge University Press.

Rugman, A., (2008), Do We Need a New Theory to Explain Emerging Market Multinationals?, *Five-Diamond International Confernence Cycle: Conference 1: Thinking Outward: Global Players from Emerging Markets*, Columbia University, New York, 28-29.

Rugman, A. M., (2010), Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm, *Multinational Business Review*, 18(2), 1–12.

Rugman, A., Collinson, S., (2005), Multinational Enterprises in the New Europe: Are They Really Global?, *Organizational Dynamics*, 34(3), 258-272.

Rugman, A. M., Hodgetts, R., (2001), The End of Global Strategy, *European Management Journal*, 19(4), 333-343.

Rugman, A. M., Verbeke, A., (2001), Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises, *Strategic Management Journal*, 22, 237–50.

Sagadin, J., (1991), Razprave iz Pedagoške Metodologije (Discussions in Pedagogical Methodology), Ljubljana: Znanstveni Inštitut Filozofske Fakultete Univerze v Ljubljani, aktaran Starman, A. B., (2013), The Case Study as a Type of Qualitative Research, *Journal of Contemporary Educational Studies*, 64(1), 28-43.

Safarian, A. E., (1966), *Foreign Ownership of Canadian Industry,* Toronto, Canada: McGraw Hill Company of Canada Limited.

Sambharya, R. B., (1996), Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S.Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 17(9), 739-46.

Sanders, W. G., Carpenter, M. A., (1998), Internationalization and Firm Governance: the Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure, *Academy of Management Journal*, 41, 158–78.

Sauvant, K. P., Mendoza, K., İnce, I., (2008), *The rise of transnational corporations from emerging markets: Threat or opportunity?*, Cheltenham: Edward Elgar.

Scholte, J., (2002) What is Globalization? The Definitional Issue-Again, *CSGR Working Paper No. 109/02*, Warwick Centre for the Study of Globalization and Regionalization, University of Warwick.

Sethi, S. P., Elango, B., (1999), The Influence of "Country of Origin" on Multinational Corporation Global Strategy: A Conceptual Framework, *Journal of International Management*, 5, 285-298.

Sinkovics R. R., Kuivalainen O., (2013), A Reconceptualization of the Degree of Company Globalization, Jean, R. B., Chiou, J., Zou, S., (Ed.) *International Marketing in Rapidly Changing Environments (Advances in International Marketing, 24)* Emerald Group Publishing Limited, 217 – 244.

Smith, A., (1776 [1977]) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, University Of Chicago Press.

Smith, D., (1981), *Industrial Location. An Economic Geographical Analysis*, New York: John Wiley and Sons.

Smith, C., Meiskins, P., (1995), System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis, Work, *Employment and Society*, 9(2), 241-308.

Soete, L., (1987), The Impact of Technological Innovation on International Trade Patterns: The Evidence Reconsidered, *Research Policy*, 16(2-4), 101-130.

Stake, R. E., (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stake, R. E., (2000), Case Studies, Denzin, N. K., Lincoln, Y.S., (Ed.) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : Sage, 134-164.

Stake , R. E., (2005), Qualitative Case Studies, Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., (Ed.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 443 – 466.

Steger, M., (2009), *Globalization: A Very Short Introduction*, New York: Oxford University Press.

Stevens, M. J., Bird, A., (2003), On the Myth of Believing that Globalization is a Myth: or the Effects of Misdirected Responses on Obsolescing an Emergent Substantive Discourse, *Journal of International Management*, 10, 501-510.

Stiglitz, J. E., (2002), *Globalization and Its Discontents*, New York: W.W. Norton & Co.

Stiglitz, J. E., (2006), *Making Globalization Work,* New York: W.W. Norton & Co.

Strange, S., (1996), *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Strauss, A., Corbin, J., (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory,* Thousand Oaks, CA: Sage.

Sturgeon, T. J., (2008), From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization, *Industry Studies Working Paper*.

Sturgeon, T. J., van Briesebroeck, J., Gereffi G., (2008), Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry, *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297-321.

Sturgeon, T. J., Gereffi G., (2008), The Challenge of Global Value Chains: Why Integrative Trade Requires New Thinking and New Data, *Industry Canada*

Sturgeon, T. J., Nielsen, P. B., Linden, G., Gereffi, G., Brown, C., (2013), Direct Measurement of Global Value Chains: Collecting Product- and Firm-Level Statistics

on Value Added and Business Function Outsourcing and Offshoring, Mattoo, A., Wang, A., Wei S. J., (Ed.), *Trade in Value Added: Developing New Measures of Cross-Border Trade*, Washington, DC: The World Bank and CEPR, 291-321.

Sullivan, D., (1994), Measuring the Degree of Internationalisation of a Firm, *Journal of International Business Studies*, 34(2), 165-186.

Tayeb, M. H., (1998), Transfer of HRM Policies and Practices across Cultures: An American Company in Scotland, *International Journal of Human Resource Management*, 9(2), 332–358.

Thomas, D. E., (2005), Top Management Team International Dominant Logic: A New Linkage in the International Diversification-Performance Link, *Problems and Perspectives in Management*, 2(1), 54-63.

Thomas, G., (2011), A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse and Structure, *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511-521.

Thompson, G. F., (2005), Is the Future 'Regional' for Global Standards? *Environment and Planning A*, 37(11), 2053–2071.

Thrift, N., (1996), *Spatial Formations*, London: Sage.

Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., Dalton, D. R., (2000), Composition of the top management team and firm international diversification, *Journal of Management*, 26, 1157-1177.

Tregaskis, O., Edwards, T., Edwards, P., Ferner, A., Marginson, P., (2010), Transnational Learning Structures in Multinational Firms: Organizational Context and National Embeddedness, *Human Relations*, 63(4), 471–499.

UNCTAD, (1995), *World Investment Report 1995: Transnational Corporations, and Competitiveness*, New York: United Nations.

UNCTAD, (1997), *World Investment Report 1997: Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy*, New York: United Nations.

UNCTAD, (1998), *World Investment Report 1998: Trends and Determinants*, New York: United Nations.

UNCTAD, (2000), *World Investment Report 2000: Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development*, New York: United Nations.

UNCTAD, (2001), *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, New York: United Nations.

UNCTAD, (2004), *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, New York: United Nations.

UNCTAD, (2005), *World Investment Report 2005,* New York: United Nations.

UNCTAD, (2007), *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, New York: United Nations.

UNCTAD, (2011), *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development*, New York: United Nations.

UNCTAD, (2013), *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, New York: United Nations.

UNCTAD, (2014), *World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan*, New York: United Nations.

UNCTAD, (2015), *World Investment Report 2015: Reforming International Investment Governance*, New York: United Nations.

UNESCO, (2012), *Science and Technology Indicators*, UNESCO Institute for Statistics, Paris: UNESCO

Veliyath, R., Sambharya, R. B., (2011), R&D Investments of Multinational Corporations, *Management International Review*, 51(3), 407-428.

Vennesson, P., (2008), Case Studies and Process Tracing: Theories and Practices, Porta, D.D., Keating, M., (Ed.) *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press, 223-239.

Vernon, R., (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.

Vernon, R., (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, New York: Basic Books.

Vernon, R., (1974), *Big Business and the State: Changing Relations in Western Europe*, London: Macmillan.

Vernon, R., (1979), The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255-267.

Vernon R., (1999), The Harvard Multinational Enterprise Project in Historical Perspective, *Transnational Corporations*, 8(2), 35-49.

Wallerstein, I., (1974), *The Modern World-System, Cilt I: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century,* New York/London: Academic Press.

Walton, J., (1987), Theory and Research on Industrialization, *Annual Review of Sociology*, 13, 89-108.

Weber, A., (1929), (Weber'in 1909 tarihli eserinden çeviren Carl J. Friedrich) *Theory of the Location of Industries,* Chicago: The University of Chicago Press.

Webber, R. A., (1969), Convergence or Divergence, *Columbia Journal of World Business*, 4, 75-83.

Weiss, L., (1998), *The Myth of the Powerless State*, Hong Kong: UP Publications.

Welch, L. S., Luostarinen, R. K., (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.

Wells, L. T., (1972), *The Product Life Cycle and International Trade*, Harvard Business School Press United States.

Whatmore, S. J., Thorne, L. B., (1997), Nourishing Networks: Alternative Geographies of Food, Goodman, D., Watts M. (Ed.), *Globalising Food. Agrarian Questions and Global Restructuring*, Routledge, 287 - 304.

Whitley, R., (1992), *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts*, London: Sage.

Whitley, R., (1996), Business Systems and Global Commodity Chains: Competing or Complementary Forms of Economic Organisation?, *Competition & Change*, 1(4), 411-425.

Whitley, R., (1999), Divergent *Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.

Whitley, R., (2000), The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies, *Organization Studies* 21(5), 855-886.

Whitley, R., (2003), How National are Business Systems? The Role of Different State Types and Complementary Institutions in Constructing Homogenous Systems of Economic Coordination and Control, *Workshop on National Business Systems in the New Global Context*, Leangkollen, Oslo, Norway, 8-11 Mayıs, 37.

Whitley, R., (2005), How National are Business Systems? The Role of States and Complementary Institutions in Standardizing Systems of Coordination and Control at the National Level, Morgan, G., Whitley, R., Moen E., (Ed.), *Changing Capitalisms? Internationalization, Institutional Change and Systems of Economic Organization*, Oxford: Oxford University Press, 190-231.

Whitley, R., (2007), *Business Systems and Organizational Capabilities*, Oxford: Oxford University Press.

Witt, M. A., (2008), Crossvergence 10 Years On: Impact and Further Potential, *Journal of International Business Studies*, 39(1), 47-52.

Wright, P., McMahon, G., (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wriston, W. B., (1992), The Twilight of Sovereignty and the Information Standard, *The American Enterprise*, 3(5), 20-22.

Yin , R. K., (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage .

Yin, R. K., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks,CA: Sage.

Yin, R. K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K., (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K., (2011) *Qualitative Research From Start to Finish*, New York: The Guilford Press.

Yorgason, D. R., (2007), Treatment of International Research and Development as Investment, Issues and Estimates, *BEA/NSF R&D Satellite Account Background Paper*, Washington DC.: Bureau of Economic Analysis.

Yu, T., Wu, N., (2009), A Review of Study on the Competing Values Framework, *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37.

İNTERNET KAYNAKLARI

Aselsan A.Ş. Web Sitesi <http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/Sayfalar/default.aspx>

Aselsan A.Ş. 2016 Yatırımcı Sunumu <http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/finansalveriler/Documents/Yatirimci%20Sunumlari/Aselsan_Yatirimci_Sunumu_20150908.pdf>

Börekçi A.Ş. Web Sitesi <http://www.borekci.com/>

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), Kadir Has Üniversitesi Ekonomi Bölümü, New York Columbia Üniversitesi Vale Center Columbia (VCC) ve KPMG Çokuluslu Türk Şirketleri Çalışması
<https://www.deik.org.tr/2890/%C3%87okuluslu_T%C3%BCrk_%C5%9Eirketleri.html>

Çokuluslu Türk Şirketleri 2009 Raporu
<https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/1771>

Çokuluslu Türk Şirketleri 2011 Raporu
<https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/1772>

Çokuluslu Türk Şirketleri 2014 Raporu
<https://www.deik.org.tr/Contents/FileAction/4517>

European Commission (2010), *EU Industrial R&D Investment Scoreboard*

<http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard_2010.htm>

Global Colors Grubu Web Sitesi < http://www.global-colors.net/>

İsviçre Federal İstatistik Ofisi resmi Web Sitesi <http://www.bfs.admin.ch>

INGINEUS Projesi Raporu (2010), *National Innovation Systems and Global innovation Networks*

<http://www.ingineus.eu/UserFiles/INGINEUS_D3.2_part1.pdf>

Lorentzen, J., (2010), Multinational Strategies, Local Human Capital, and Global Innovation Networks in the Automotive Industry, *Laboratory of Economics and Management Working Papers*

< http://www.lem.sssup.it/WPLem/documents/papers_EMAEE/lorentzen.pdf>

New York Times Dergisi <http://www.nytimes.com/2016/03/23/dining/mezzaluna-restaurant-italian-trattoria.html?_r=0>

Senkroma Boyar Madde A.Ş. Web Sitesi <http://www.senkroma.com.tr/>

Türk Telekom A.Ş. Web Sitesi <https://www.turktelekom.com.tr/Sayfalar/Ana-Sayfa.aspx>

EK-1 ÇOKULUSLU ŞİRKET GÖRÜŞME FORMU

Küresel Strateji

1. Şirketinizin farklı ülkelerdeki faaliyetlerini kapsayan tek bir küresel işletme politikası bulunuyor mu?

2. Şirketiniz küresel kaynaklardan ne ölçüde yararlanıyor? Kaynakların ulusal sınırları gözetmeksizin en verimli oldukları yerlerde değerlendirilmesi mümkün mü?

3. Şirketiniz sahip olduğu sermaye ve işgücünü yerli ve yabancı tesislerine eşit biçimde dağıtma olanağına sahip mi?

4. Şirketinizin küreselleşme vizyonu bulunuyor mu? Küreselleşme hedefi açıkça ifade ediliyor mu? Bu doğrultuda hangi adımlar atılıyor?

5. Şirketiniz yeni kaynaklar, dağıtım kanalları, tedarikçiler, teknolojik bilgi, beşeri sermaye gibi unsurlara ulaşabilmek için yabancılarla stratejik ortaklıklar oluşturuyor mu? Bu ortaklıklar nelerdir? Hangi unsurlara ulaşmak şirketiniz için daha fazla önem taşıyor?

6. Şirketinizin yabancı ülkelerde ortaklıklar kurma kararında maliyet avantajı, yeni ürün geliştirme, yeni piyasalara girme hedeflerinden hangisi ön planda yer alıyor?

7. Şirketiniz yerli ve yabancı ortaklarını aynı bakış açısıyla değerlendiriyor mu? Yabancı ortaklıklar güven ilkesine dayanıyor mu?

8. Şirketiniz küresel piyasalarda ne ölçüde faaliyet gösteriyor? Yabancı piyasalara ilişkin ileriye yönelik planları bulunuyor mu?

9. Şirketiniz yabancı piyasalardaki düzenleyici otoriteler, hükümetler, sendikalar vb. ile doğrudan görüşmelerde bulunuyor mu?

Küresel Yönetim

1. Şirket yönetiminizin yerli dağıtım kanalı ve tedarik zinciri üyelerine bakış açıları ile yabancılara bakış açısı arasındaki farklar nelerdir?

2. Şirket yönetiminizin yerli ve yabancı müşterilere bakış açısı arasında ne gibi farklar bulunmaktadır?

3. Şirketiniz ülkeler arası faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayacak mekanizmalara sahip mi? Yabancı ülkelerdeki yöneticileriniz ile ortak hareket edebiliyor musunuz? Faklı ülkelerdeki faaliyetler arasında bir eşgüdüm sağlıyor musunuz?

4. Şirketiniz bünyesinde yerli ve yabancı ülkelerdeki yöneticilerin katılımıyla gerçekleşen ülkeler arası eğitimler veriyor mu?

5. Şirketiniz başarılı olan örnek uygulamaları diğer bölge ve ülkelere taşıyor mu?

6. Şirketiniz küresel vizyon ve işletme kültürüne sahip yöneticiler yetiştirmeye yönelik eğitimler veriyor mu?

7. Şirketiniz için uluslararası deneyime sahip yöneticiler ve yabancı yöneticiler işe almak ne ölçüde önem taşıyor?

8. Şirketiniz üst düzey yöneticileri ne sıklıkta uluslararası seyahatler gerçekleştirmektedir?

Küresel Operasyonlar

1. Şirketinizin faaliyetleri tek bir merkezden mi yönetiliyor? Farklı birimlerin yönetimdeki ağırlığı bölge ya da ülkelere göre değişiyor mu?

2. Şirketinizin ürettiği küresel bir ürün bulunuyor mu?

3. Şirketinizin uluslararası faaliyetleri içinde ihracat diğer faaliyetlerden daha fazla yer tutuyor mu?

4. Şirketinizin faaliyetlerinin ne kadarı yurt dışında gerçekleşiyor? Yurt dışında büyük ölçekli tesisleriniz bulunuyor mu?

5. Şirketiniz yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerinde ürün standartlaştırma uygulamasını tercih ediyor mu? Ürünlerin farklı bölgeler/ülkeler için küçük ölçekli yerel uyarlamalarla değiştirilmesi ya da farklı piyasalar için tümüyle farklı ürünler üretilmesi söz konusu mu?

6. Şirketinizin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ne kadarı ülkemizde gerçekleşiyor? Yabancı ülkelerde Ar-Ge projeleri ve tesisleri bulunuyor mu?

7. Şirketiniz yabancı ortaklarla Ar-Ge projeleri gerçekleştiriyor mu?

8. Şirketinizin geliştirdiği ürünlere ait patentleri bulunuyor mu?

9. Şirketiniz teknolojiden yararlanarak benzersiz ürünler ya da üretim biçimleri geliştirmeyi hedefliyor mu?

Küresel Finans

1. Şirketinizin uluslararası standart kurumsal yönetişim uygulamaları bulunuyor mu? Yöneticilerin denetlenmesine ilişkin ne gibi prosedürler uygulanıyor?

2. Şirketinizin mali kararları tek bir merkezden mi yönetiliyor?

3. Şirketinizin farklı ülkelerden hissedarları bulunuyor mu?

4. Şirketinizin küresel/uluslararası yatırımcı ilişkilerine ve yabancı yatırımcıları cezbetmeye yönelik faaliyetleri bulunuyor mu?

5. Şirketinizin küresel finansman, uluslararası sermaye maliyetlerini takip etme ve ucuz kaynaklardan yararlanma olanağı bulunuyor mu?

6. Şirketiniz uluslararası finansman olanaklarından yararlanmada ne gibi engellerle karşılaşıyor?

7. Şirketiniz kur riski çeşitlendirmesi yapıyor mu?

8. Şirketiniz uluslararası piyasalarda hisse senedi, türev araçlar alım satımı yoluyla risk çeşitlendirmesi yapıyor mu?

Küresel Pazarlama

1. Şirketiniz farklı ülkeler için aynı reklam ve tanıtımları kullanıyor mu? Reklam ve tanıtımlara yerel uyarlamalar yapılıyor mu? Farklı ülkeler için tamamen farklı reklam ve tanıtımlar mı kullanılıyor?

2. Şirketinizin küresel bir markası/markaları bulunuyor mu?

3. Şirketinizin küresel bir logosu bulunuyor mu?

4. Şirketiniz pazar araştırmaları yoluyla küresel pazarlar hakkında düzenli bilgi topluyor mu?

Küresel Organizasyon Yapısı

1. Şirketinizin bölgesel veya yabancı ülkelerdeki yöneticileri yönetimde ne kadar söz sahibidir?

2. Şirketinizin uluslararası faaliyetleri için ayrı yönetici birimler bulunuyor mu? Şirketiniz farklı coğrafi bölgelerdeki faaliyetlerin entegrasyonunu nasıl sağlıyor?

3. Şirketinizin yerli ve yabancı dağıtım kanalı ve tedarik zinciri üyelerini eşit olarak değerlendirdiği söylenebilir mi, yerli ve yabancı kanallar arasında ne gibi farklar olduğu söylenebilir? Yabancı unsurlarla ilişkiler şirket faaliyetlerinde ne derece önem taşımaktadır?

4. Şirketinizin yabancı dağıtım kanalları ve tedarikçileri ile uzun yıllara dayalı bir ilişkisi bulunmakta mıdır? Bu ilişki yasalarla güvence altına alınmış sözleşmelere mi, güvene mi dayanmaktadır?

5. Şirketiniz şirket içi bilgilendirmeyi sağlayacak küresel/standart bilgi sistemleri kullanıyor mu?

6. Şirketiniz yabancı ortaklarından yeni iş yapma biçimleri öğrenme ve uygulama olanağı buluyor mu? Yabancı ortaklarınız ile bilgi alışverişiniz ne ölçüde gerçekleşmektedir?

7. Şirketiniz çalışanlar ve yöneticilerin bilgi alması ve bağlantı kurması için iç ve dış bilgi ağlarından yararlanıyor mu? (Kapalı ağ sistemi, internet vb.)

8. Şirketiniz yabancılar tarafından anlaşılabilecek uluslararası standart raporlama ve kontrol sistemleri uygulanmakta mıdır?

9. Şirketiniz aynı faaliyetlerin farklı bölgelerde/ülkelerde tekrarlanıp tekrarlanmadığını değerlendiriyor mu? Pazarlama, Ar-Ge, insan kaynakları gibi işlevler her bölge/ülke için ayrı olarak mı, tek bir merkezden mi gerçekleştiriliyor?

Küresel Kültür

1. Şirketinizin farklı kültürleri birleştiren küresel bir kimlik ve çalışma ortamına sahip olduğu söylenebilir mi?

2. Şirketiniz bölgesel/yerel koşullara bağlı kalmadan karar alma olanağına sahip mi?

3. Şirketinizin yönetim kurulu ve karar alma pozisyonlarında farklı kültürlerden gelen kişiler bulunuyor mu?

4. Şirketiniz uluslararası standart performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kullanıyor mu?

5. Yerli ve yabancı ülkelerdeki yöneticiler aynı ölçütlere göre değerlendiriliyor mu?

6. Şirketiniz küresel/uluslararası performans hedefleri doğrultusunda teşvik ve ödüller belirliyor mu?