

72343

**ÜSTÜN YETENEKLİ ÖĞRENCİLERİN YETKİNLİK
BEKLENTİLERİ**

ARZU SOMAY ÇATALBAŞ

EĞİTİM BİLİMLERİ

**Yüksek Lisans İçin Öngörülen Çalışmalardan Bir Bölümünü
Karşılama Üzere Hazırlandı**

KOCAELİ

Kocaeli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

EKİM, 1998

72342

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİNİN VERİMLİLİK
BOYUTLARININ İNCELENMESİ**

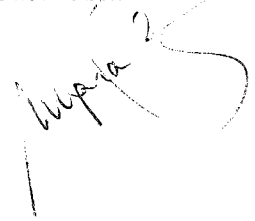
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Gönül KESER

Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 26.11.1998 – 98/17

T-72342

Prof.Dr.Ali AKDEMİR Yrd.Doç.Dr.Yıldız GÜZEY Yrd.Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL



KASIM 1998

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Yönetimsel Eğilimler, Verimlilik

Özet : Araştırmanın konusunu küresel yönetim eğilimlerinin verimlilik boyutları oluşturmaktadır. Bunun için öncelikle küreselleşme olgusuna yer verilmiştir. Globalleşmenin temelleri bölgesel ekonomik bütünleşmelerle çok önceleri atılmıştır. Bu olgu, yabancı pazarlar arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmakta ve dünya her geçen gün homojen hale gelmektedir. Bu yönüyle, sermaye büyük bir hareketlilik kazanmıştır. Ancak sermaye akışı verimli alanlara doğru olmakta, bu durumda, zaten kısıt olan sermayenin sağlanmasında yoğun bir rekabeti beraberinde getirmektedir.

Faaliyetlerini dünya yönelimli planlayıp uygulayan, dolayısıyla teknolojiye, verimlilikte, maliyetlerde, kalitede ve yönetimde global normlara ulaşmayı hedefleyen işletmeler, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilecektir. Globalleşme, bu normları benimseyen işletmeler için önemli fırsatlar yaratmış ve gelişme potansiyellerini güçlendirerek global işletmeleri ortaya çıkarmıştır.

İşletmelerin global ekonomiye entegre olmada, dolayısıyla global işletme niteliğine ulaşmada küresel yönetsel eğilimleri benimsemelidirler. Bu eğilimler sayesinde işletme global rekabet ortamında verimlilik sağlayacaktır. Küresel yönetsel eğilimlerin verimlilik boyutları sonucunda , en kısıt olan fakat en fazla ihtiyaç duydukları sermayeyi elde ederek, hızlı ve sürekli büyümeyi sağlayabilecek ve globalleşme yolunda büyük fırsatlar yakalayabileceklerdir.

Küreselleşme işletmeleri çevresel değişimlere karşı duyarlı hale getirmektedir. İşletmeler toplam kalite yönetimi, yalnız organizasyon, tam zamanlı üretim yöntemleri gibi çeşitli yönetim yaklaşımlarını uygulamaktadırlar. Çağ değişime ayak uydurma çağıdır. Küreselleşmenin gereklerini yerine getiren, gücünü koruyabilen şirketler yönetimde başarıyı sağlamış olucaklardır.

Tezi Hazırlayan : Gönül KESER
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Tez Kabul Tarihi : 26.11.1998 – 98/17
Jüri Üyeleri :Yrd.Doç.Dr.Yıldız GÜZEY
Yrd.Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL

KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARININ İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME KAVRAMI, GELİŞİMİ VE KRİTİK YAPISI

1.KÜRESELLEŞME KAVRAMI.....	5
2.KÜRESELLEŞMENİN GELİŞİM SÜRECİ.....	12
2.1.MAKRO ANLAMDA KÜRESELLEŞME SÜRECİ	12
2.1.1.Eski Dünya Düzeni.....	13
2.1.2.Yeni Dünya Düzeni	15
2.1.3.Bölgeselleşme.....	19
2.1.4.Küreselleşme.....	21

2.2.İŞLETMELERİN KÜRESELLEŞME SÜRECİ	24
2.2.1.Ulusal İşletme Aşaması	24
2.2.2.İhracat Aşaması	24
2.2.3.Uluslararası İşletme Aşaması	24
2.2.4.Çokuluslu İşletme Aşaması	25
2.2.5.Uluslararası İşletme Aşaması	26
2.2.6.Uluslararası İşletme Aşaması	28
2.2.7.Küresel İşletme Aşaması	28
3.KÜRESELLEŞMENİN KRİTİK UNSURLARI.....	35
3.1.Barışı ve Demokrasiyi Tesis Etme	35
3.2.İletişim Teknolojisinin Yaygınlaşması	36
3.3.Rekabetin Yoğunlaşması	37
3.4.Verimlilik Kriterinin Şiddetlenmesi	38
3.5.Teknolojik Belirleyicilik	38
3.6.Çevre Kirliliğinin Önlenmesi	40
3.7.İşbirliğinin Yaygınlaşması	40

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİ

1.İŞLETME VİZYONUNUN ÖNEM KAZANMASI	44
2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ YAYGINLAŞMASI	49
3.TÜKETİCİ TATMİNİNİN ÖTESİNE GEÇİLMESİ	58
4.YETKİ DEVRİ VE GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİNİN ARTMASI	61
5.KATILMALI YÖNETİMİN ONAYLANMASI	64
6.MOTİVASYONA DAYALI VERİMLİLİK ARTIŞI	67
7.YALIN ORGANİZASYON OLUŞUMU	70
8.YÜKSEK TEKNOLOJİ GELİŞMESİNE ÖNEM VERİLMESİ	72
9.İŞBİRLİĞİNİN ÖNEMİNİN KAVRANILMASI	76
10.TAM ZAMANLI ÜRETİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

1.İŞLETME VİZYONUNUN OLUŞUMUNUN VERİMLİLİK BOYUTLARI	84
2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI	87
3.TÜKETİCİ TATMİNİNİN ÖTESİNE GEÇİLMESİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI	92
4.YETKİ DEVRİ VE GİRİŞİMÇİLİĞİN VERİMLİLİK BOYUTLARI	93
5.KATILMALI YÖNETİM YAKLAŞIMININ VERİMLİLİK GELİŞTİRME BOYUTLARI	95
6.MOTİVASYONUN VERİMLİLİK BOYUTLARI	103
7.YALIN ORGANİZASYON YAPISININ VERİMLİLİK BOYUTLARI	106
8.YÜKSEK TEKNOLOJİ GELİŞİMİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI	107
9.İŞBİRLİĞİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI	114
10.TAM ZAMANLI ÜRETİMİN VERİMLİLİK BOYUTLARI	117

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİNDEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VERİMLİLİK GELİŞTİRME BOYUTLARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1.UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	120
2.İŞLETMENİN TANITIMI	121
3.İŞLETMEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASININ TANITIMI.....	122
4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANMASININ VERİMLİLİK GELİŞTİRME BOYUTLARININ İNCELENMESİ	125
5.GENEL DEĞERLENDİRME	128
V.SONUÇ VE ÖNERİLER	129
VI.KAYNAKÇA	131
VII.ÖZGEÇMİŞ	138

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil I.1. Global Şirketin Özellikleri	30
Şekil II.1. Vizyon Bileşkeleri	40
Şekil III.1.Deming Döngüsü.....	91
Şekil III.2.Porter ve Lawler'in Kuramsal Tatmin Modeli	104



TABLolar DİZİNİ

Tablo II.1. Toplam Kalite Yönetimi İle Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	53
Tablo II.2. Taylorizm ve Onun Sosyal Çevresi.....	71
Tablo III.1. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi	92



GİRİŞ

İşletmeler mal ve hizmet üretmek ve / veya pazarlamak için kurulurlar. Geleneksel olarak işletmenin kuruluşunda yer alan kavramlar günümüzde teknoloji, finansman, işgören ve yönetim olarak adlandırılmaktadır. İçinde bulunduğumuz ekonomik koşullarda en önemli işletme faktörü ise yönetimdir. İşletmenin varlığı geleneksel üretim faktörlerinin varlığına bağlı değildir. İşletmenin gücünü koruması, ayakta kalması yönetimin başarısına bağlıdır.

İletişim teknolojisinin ışık hızıyla yayıldığı günümüzde işletmelerin rekabet alanında kaydettikleri mesafeler ya da kaybettikleri mesafelerin tek sebebi yönetimin başarısı ya da başarısızlığıdır. Yönetim üretimin belirleyicisi ve pazarlama fonksiyonunun bir ivmesidir. Bu ivme artık “kar maxsimizasyonunu arttırmak değil”, “pazar payını arttırmak” olmuştur. Yönetime bu düşünce yapısını kazandıran dünya pazarındaki hızlı hareketliliklerdir. Teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin yoğunlaşması ve iletişimdeki artış dünyadaki hareketliliğe hız kazandırmıştır. Bu hareketliliğin adıysa küreselleşmedir.

Küreselleşme günümüzde devam eden bir süreçtir. Bu süreç içerisinde işletmelerin yapısındaki yönetimin tanımı, amacı değişime uğramıştır. İşletmelerin büyük başarılar elde etmeleri için yapılarının ve kaynaklarının çok büyük olması gerekmektedir. Dünyada ki küreselleşme hareketliliğine uyum sağlayarak fırsatları değerlendirebilen

işletmeler büyüme yolunda büyük bir başarı sağlamış olacaklardır. Günümüzde bu başarıyı sağlayan işletmelerin adı “Küresel İşletme”dir.

Küresel işletmenin fırsatları değerlendirmede ana ilkesi dünyadaki kıt kaynakları en verimli şekilde kullanmak ve tüketicilere kullanırmak olmalıdır. Gelişmiş olan ülkeler geliştirmekte olan ülkelerle işbirliği yaptıkları takdirde, ürettikleri ürünleri kullanabilen tüketiciyi bulabilirler. Böylelikle mevcut pazar payının korunması ve artması sağlanır. Bu hem gelişmiş, hemde geliştirmekte olan ülkeler için olumlu bir sonuçtur. İşbirliği tüketicilerin yaşam standardının hızla gelişmesini sağlamaktadır. Dünyadaki kaynakların kıt ve bölgesel olarak eşit olmayan dağılımı da işbirliğinin gerekliliğinin bir işaretidir. Dünyada rekabet edebilme şansıysa, verimlilik kriterini baz alan işletmelerce söz konusu olacaktır.

Globalleşmenin temelleri bölgesel ekonomik bütünleşmelerle çok önceleri atılmıştır. Bu olgu, yabancı pazarlar arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmakta ve dünya her geçen gün homojen hale gelmektedir. Bu yönüyle, sermaye büyük bir hareketlilik kazanmıştır. Ancak sermaye akışı verimli alanlara doğru olmakta, bu durumda, zaten kıt olan sermayenin sağlanmasında yoğun bir rekabeti beraberinde getirmektedir.

Faaliyetlerini dünya yönelimli planlayıp uygulayan, dolayısıyla teknolojiye, verimlilikte, maliyetlerde, kalitede ve yönetimde global normlara ulaşmayı hedefleyen işletmeler, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilecektir. Globalleşme, bu normları benimseyen işletmeler için önemli fırsatlar yaratmış ve gelişme potansiyellerini güçlendirerek global işletmeleri ortaya çıkarmıştır.

İşletmelerin global ekonomiye entegre olmada, dolayısıyla global işletme niteliğine ulaşmada küresel yönetsel eğilimleri benimsemelidirler. Bu eğilimler sayesinde işletme global rekabet ortamında verimlilik sağlayacaktır. Küresel yönetsel eğilimlerin verimlilik boyutları sonucunda , en kıt olan fakat en fazla ihtiyaç duydukları sermayeyi elde ederek, hızlı ve sürekli büyümeyi sağlayabilecek ve globalleşme yolunda büyük fırsatlar yakalayabileceklerdir.

Küreselleşme işletmeleri çevresel değişimlere karşı duyarlı hale getirmektedir.

İşletmeler toplam kalite yönetimi, yalın organizasyon, tam zamanlı üretim yöntemleri gibi çeşitli yönetim yaklaşımlarını uygulamaktadırlar. Çağ değişime ayak uydurma çağıdır. Küreselleşmenin gereklerini yerine getiren, gücünü koruyabilen şirketler yönetimde başarıyı sağlamış olucaklardır.

Bu nedenle yapılan araştırmada, küreselleşme sürecinde işletmelerin yönetim eğilimlerinin verimlilik boyutları incelenmeye çalışılmış ve konu dört temel bölümde incelenmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde işletmenin içinde varolduğu küresel hareketliliğin tanımı olan küreselleşme kavramına yer verilmiştir. Küreselleşmenin tarihsel gelişimi ana hatlarıyla öncelikle makro bazda anlatılmıştır. İşletmelerin küresel hareketlilikte yaşadıkları ve yaşamakta oldukları evreler, dünya pazarındaki değişimlerin işletme yapılarına etkileri örneklerle anlatılmıştır. Son olarak küreselleşmenin kritik unsurlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde küreselleşme sürecinde işletmelerin pazar paylarının maksimize etmelerini sağlayan yönetim eğilimleri incelenmiştir. On başlıkta ele alınan yönetim eğilimleri fazla ayrıntıya girilmeden konuyla ilgili yönleriyle ele alınmıştır. İşletmelerin içinde buldukları rekabet arenasında, ayakta kalmalarını sağlayan yönetim eğilimlerinin gerekliliği ve önemi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde küresel yönetim eğilimlerinin verimlilik boyutları incelenmiştir. Yönetim eğilimlerinin işletmeye pazar payı, kârlılık, kalite, etkinlik, maliyet ve zaman yönünden kazandırdıkları çıktıların verimlilik açısından önemi ele alınmıştır.

Dördüncü ve son bölümde küresel yönetim eğilimlerinden olan toplam kalite yönetiminin verimlilik geliştirme boyutu örnek bir işletmede incelenerek değerlendirilmiştir. İşletmede toplam kalite yönetiminin uygulamasının tanıtımı yapılarak işletmeye verimlilik açısından kazandırdıkları değerler incelenmiştir.

Sonuç kısmında ise, konunun genel bir değerlendirmesi yapılarak, dünyada var olan tüm işletmeler için bazı öneriler sunulmaya çalışılmıştır.





BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME KAVRAMI, GELİŞİMİ VE KRİTİK YAPISI

1.KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Küreselleşme kavramı, atın insanlar tarafından evcilleştirilmesi, tekerleğin icadı gibi buluşlarla başlamıştır.Küreselleşme yeni bir terim olmasına rağmen, bu fikir sosyal bilimlerin ilk devrelerinde görülmektedir. Büyük sosyal kuramcılardan olan Saint-Simon, Durkheim, Weber ve Marx'ın çalışmalarında küreselleşme fikri toplumbilimin temel merkezi olarak ele alınmıştır. Saint-Simon'a göre endüstrileşme, çeşitlenen Avrupa kültürü karşısında hareketliliğe sebep oluyordu. Böylelikle sosyal bilimin yeni bir formu ile globalizmin gelişimi arasında yakın bir ilişki olduğunu gördü. İnsanlığın birleşmesi olmaksızın toplum biliminin olmayacağını ya da toplum bilim olmaksızın insanlığın birleşemeyeceğini vurgulayarak globalleşmeyle toplum biliminin birbirini tamamlayan unsurlar olduğunu dile getirmiştir.¹ Günümüzde 1980'li yıllardan itibaren akademik hayatta önem kazanmıştır. Bunun da nedeni teknolojideki değişimlerin eskisinden daha hızlı olmasıdır. Küreselleşme, insanların buldukları dar çevreden kendilerini kurtarıp, bütün küreyi kaplayan ilişkilerin ve hareketlerin ismidir.² Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin ve insan, ticari ürün hareketliliğinin bir sonucudur.³

¹ Mehmet Tuncel, "A Literature Survey On The Interaction Between Globalization and Nation-State,"(A Thesis Submitted,The Graduate School of Social Sciences of The Middle East University,1995),s.16-17.

² Atilla Karaosmanoğlu, "Küreselleşme ve Ulus Devlet," **İktisat Dergisi**, Sayı 358, Ağustos 1996, s.18

³TÜGİAD, "Küreselleşmede, Öncelikli Hedef Sosyal Pazar Ekonomisinin Tesisi Olmalıdır.," **Genç Bakış**, Sayı 78, (Mayıs, 1997), s.1

Küreselleşme dünyada var olan hareketliliğin ismi olduğuna göre, dünyanın oluşumundan esinlenerek bu ismi almaktadır. Dünya oluşumundan bu yana değişim süreci içerisindeydi. Küreselleşme de değişime ayak uydurma, değişime yön verme ve hızlık kazandırma ile özdeştir. Geçmişte uzun dönem varlıklarını koruyan imparatorlukların tarih sayfalarından silinmelerinin tek nedeni durgunluk dönemine girmelerinden kaynaklanmıştır. Günümüzde gerek insanlar, gerek işletmeler için de durum aynıdır. Mevcut durumu korumaya çalışmak demek yok oluşu onaylamaktır. Oldukça eskilere dayanan globalleşme olayı son elli yıldan beri gerçekten hissedilmektedir. Dünya ekonomisi adlandırmasına uygun düşmesi ile globalleşme, sınırları aşan, çok boyutlu bir olaydır. Siyasal, iktisadi, toplumsal ve kültürel karışık faktörlerin bir sentezidir. Tepki ve karşı tepkili siberetik sürecine yer veren, hem ürün ve hem üretim faktörleri, hem de insan davranışları ve kültürel olaylarla ilgili bir gerçekliktir. Nitekim, globalleşme yöneticinin ufkunun genişlemesine neden olduğu gibi, sanayiye serpiştirerek ve karar mekanizmasını dağıtarak üretim ufkunu da genişletir.⁴

Global transformasyonun yaratmış olduğu büyük organizasyon ne zaman ve nasıl ortaya çıktığı konusunda kesin bilgi vermek zordur. Bununla beraber 1980'lerin başlarında, Levitt'in bu alanda çalışmaya başlaması ve bu konularda yazılar yazması, global transformasyonun bu dönemlerde oluşumunu başlatmıştır.⁵ Küreselleşme bir kavram olarak literatürdeki yerini 1983 yılında Amerika'lı akademisyen Theodore Levitt'in "The Globalization of Markets – Pazarların Globalleşmesi" adlı makalesiyle almıştır. Makalede küreselleşme ekonomik yönüyle ele alınarak şu şekilde izah edilmiştir:⁶

"1980'lerde belirginleşen ve ulus devletlerin yapısını olduğu kadar geleneksel dünya dengelerini değiştirip yerinden oynatarak yeni bir hiyerarşik yapılanmaya yol açan bu haliyle "Yeni Dünya Düzeni" adını hakeden bu batı merkezli değişim dünya

⁴ Tezer Öcal, "Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme?," *Ekonomik Yaklaşım*, Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Yayını, Cilt 4, Sayı 9, (Yaz 1993), s.7.

⁵ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, 2.b.Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996, s.166.

⁶ Tuncay Turan Turaboğlu, "Küreselleşme ve Ekonomik Entegrasyon Hareketleri Işığında KEİB," (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.19.

ekonomisinin tek bir bütün olmaya doğru yönelmesi anlamında “Küreselleşme” (Globalizasyon) olarak adlandırılmaktadır. Tek bir dünya sistemine girildiğini anlatan ve esas olarak iktisadi bir süreç olan Küreselleşme günümüzde üretim, ticaret, sermaye hareketleri teknolojisinin uluslararası bir özellik kazanarak “serbestleşmesi” ve dünya ekonomisiyle serbest ticaret ve uygun iş bölümü koşullarında bütünleşme olarak yaşanmaktadır.”

Küreselleşme, uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp tüm delokalize (bölgesel olmayan) üretim dokularının üretim ve tüketiminin dünya ölçeğinde planladığı serbest rekabet ve piyasa düzeyinin uluslararası kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslararası anlayışla çalıştığı bir sistemdir. Siyasi ve kültürel alanlar için olduğu gibi, daha çok ekonomik alanlar için kullanılır ve sınır tanımama anlamına gelir. Sınır tanımama ile kastedilen ticaret bloklarının, gümrük sınırlarının ve koruma duvarlarının kalkması sonucu oluşacak bir pazar sürecidir. ⁷

Sınır tanımama sonucunda değişik kültürlerin birleşmesi, kültürlerin kaynaşması sonucu oluşan etkileşimle değişim olgusunun meydana gelmesi söz konusudur. Küreselleşme değişimi kabul eden, belirsizliğin her zaman olacağını varsayan, değişimin izlenmesini, transferini ve gerçekleştirilmesini öneren, bu önerisini gelişen doğal nitelikli olayların tahlili olarak ileri süren düzenin adıdır. ⁸

Düzen sonucu oluşan ise küresel ekonomidir. Çünkü her birey karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır ve aralarında eskisine göre çok farklı arz talep düzenlemeleri vardır. Güçlü kuruluşlar (dünya bankaları, çok uluslu firmalar, uluslar arası kuruluşlar) kendilerini ve çevrelerini yaratan kazanılmış hak ve çıkarlarla birbirlerine bağlıdır. Mevcut dünya ekonomisinin değiştirilmesi, ancak bazı sancılı yapısal değişikliklerle mümkün olabilir. Bunun için ihracat sektörlerinin daraltılması, ithalatla rekabet eden sektörlerin genişletilmesi söz konusu olacaktır. Bugünkü küresel ekonomi düzeninde, yaşamını ithalat veya ihracat ile kazananların büyük kayıpları göze almaları gerekecektir. Dış ticaretin görece avantajını kullanmamak bazı ürünlerin (örneğin

⁷Neslihan Gökdemir, “Globalizm Tüm Dünyayı Sarıyor,” *Dünya Gazetesi*, 29 Ekim 1992, s.1

⁸Ali Akdemir, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya:1996,s.15.

petrol) fiyatlarının önemli ölçüde artmasına neden olacak ve bu ürünleri satın alanlar, reel gelirlerinin önemli ölçüde azaldığını göreceklerdir. Küresel ekonomi tam anlamıyla fiziki olarak limanlarımızda, havaalanlarımızda ve haberleşme sistemlerimizde sarsılmaz bir yeri kaplamaktadır.⁹

İnsanların birbirlerine olan bağımlılıkları dünyada kıt olan ve eşit olarak dağıtımı olmayan kaynakların bulunmasından kaynaklanmaktadır. Kapitalizmin özünde bu kaynaklara ulaşmak için sınır tanımama kavramı yer almaktadır.

Aslında dünya ekonomisinin bütünleşmesi ve tek bir bütün haline gelmesi 20.yy boyunca dünyada gelişmekte olan, hatta kapitalizmin başından beri işaret ettiği bir kavramdır. Kapitalist ekonominin işleyişinin, sürekli artan bir biçimde ulusal sınırların dışına taşınıp dünyasallaşması ve kapitalizm yasalarının dünya çapında işlemesi gibi bir uzantısı olmuştur. Küreselleşme esas olarak dünya çapında ekonomilerin bütünleşmesinden hareket eder. Temelinde serbest piyasa olduğu için liberalizmle kopmaz yakınlığı vardır.¹⁰

Ekonomik globalizasyon olgusu eleştirisiz değildir.(Gordan,1988) Hirst ve Thompson (1992) uluslararasılaşma kavramının globalleşme yerine kullanılmasının daha uygun olacağını iddia etmişlerdir. Ama Thrift (1988) onların itirazlarının yanlış olduğunu ve ekonominin gerçekten globalleştiğini söylemiştir. Uluslararasılaşan ve birbirine bağlı ekonomik sistemin ana fonksiyonları sonucu global bir ekonomi olsa da, olmasa da bir çok gözlemci faklılaşmış ve bölümlenmiş global bir ekonominin başlangıcına tanıklık ettiğimiz konusunda günümüzde hemfikirdi. (Dieleman and Hamment,1994,s.357).¹¹

DPT'nin bir çalışmasında Küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların

⁹ Lester C. Thurow, **Kapitalizmin Geleceği**, Redaksiyon: Serpil Demirtaş, Nebil İlseven, Çağdaş Bakışlar Dizisi 14, İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s:99.

¹⁰ Sungur Savran, "Ulusal Sermayeler Kıskaçında Globalizm," **İktisat Dergisi**, Sayı 350, (Temmuz, 1994), s.60.

¹¹ Nalan Sevim, "Coping With The Impact of "Globalization" on Urban Development: The Case of Kocaeli/ Turkey," (A Thesis Submitted, The Graduate School of Social Sciences of The Middle East Technical University, 1997), s.13.

çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içerdiği, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin milli sınırları aşarak, dünya çapında yayılması anlamına geldiği şeklinde ifade edilmiştir.¹²

Kimilerine göre küreselleşme, sınırların kalkması, teknolojinin, finansmanın, yönetim düşünce ve yaklaşımlarının en uygun kullanılacağı, coğrafyaya mobilize olması, kaliteden, dünya olanaklarından tüm insanların yararlanması iken,¹³ Korkut Boratav da küreselleşmeyi yeni bir olgu olarak görmemekte, emperyalizm denen olguya saygınlık kazandırmak amacıyla bulunan ve ideolojik bir amaç içeren bir terim olarak görmektedir.¹⁴

Meryem Koray'a göre de küreselleşen sermaye, kendi gelişimi için gerekli gördüğü "pazarı" küreselleştirmektedir. Ortada küresel şirketler, küresel sermaye ve küresel ürünler dolaşmaktadır; buna da soyut, nesnel bir anlatım içinde küreselleşme denmektedir.¹⁵

Böylece hayallerin, ürünlerin ve markaların küreselleştiği bir "küresel piyasa" gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşen bir ekonomiden söz edemezsek de, küresel piyasa tüm gerçeğiyle karşımızdadır. Bu piyasanın işlemesi için tüketim arzuları, kendi üretim veya gelirlerinden daha büyük olan insanlar ve toplumlar için kredi muslukları açılmakta, ticaretin serbestleşmesi ve hızlanması teşvik edilmekte ve bu serbest ticaretin pompaladığı bir küresel finans ağı oluşmaktadır. Küresel finans çevreleri en kârlı yatırımların üretimden çok tüketimin finansmanı olduğunu da iyi bilmektedirler. Borç batağına batmış, ancak kamu harcamalarını durduramayan bunca ülke varken, bir

¹² DPT, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, DPT:2375-ÖİK:440, Ocak 1995, Ankara, s.1'den S.Rıdvan Karluk, **Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar**, İstanbul:Tütünbank Yayınları, 1996,s.1.

¹³ Akdemir, **Global Normlu ...**, s.21.

¹⁴ Korkut Boratav,**Ekonomi ve Küreselleşme**, Haz:İşık Kansu, Ankara:İmge Kitabevi, 1997, s.23.

¹⁵ Meryem Koray,"Küreselleşme İlerlerken Gerileyenler," **İktisat Dergisi**, Sayı 369, (Temmuz 1997),s.19.

parça mutluluk için vitrinlerdeki malları tüketme iştahına kapılmış bunca tüketici varken, en karlı alanın tüketmek üzere borç vermek olduğu açıktır.¹⁶

Küreselleşme eğilimine karşı, tam aksi yönde hareketler ürkütücü boyutlardadır; bu çerçevede şoven, ırkçı, fanatik yönelimler uluslararası camiayı temelden sarsacak olan tehlikeler olarak belirmekte gecikmemiştir. Bunlara sınırlarını tehditlerin yaygınlaşması tehlikesini de eklemek gerekir. Örneğin, nükleer silahların denetiminin güçleşmesi, çevre kirlenmesi, uyuşturucu kaçakçılığı, terörizm, bulaşıcı hastalıklar (AIDS), dünyanın bazı bölgelerinde hala hüküm sürebilen açlık, aşırı nüfus artışı, hakim kültürler karşısında beliren çeşitli alt- kültürler, köktenci dinsel yayılmacılık v.b. gibi.¹⁷ Küreselleşmenin olumsuzluklarını konu alan görüşlerin yanı sıra olumlu taraflarını gören tanımlamalar da mevcuttur. İyi ve kötü etkileşimlerin çoğalmasının nedeni olan hızlı hareketliliğin bir sonucu olarak elde edilecek olumlu koşullardan vazgeçilmesi uygun değildir. Sömürme teorisini savunanlar eninde sonunda az gelişmişliğin verdiği imkansızlıklar nedeniyle yok olacaklardır. Önemli olan küresel fırsatları değerlendirirken, bilinçli hareket etmektir.

Küreselleşme sürecinde yabancı sermayenin en eski teknolojiyi getireceği yargısı da pek geçerli değildir. Çünkü az gelişmiş ülkeye yatırım yapan gelişmiş ülke işletmesi kendi ülkesininkinden daha düşük bir kalitedeki ürünü, teknolojiyi getirmeye teşebbüs ederse, küresel normların baskısını bu gelişmiş ülke işletmeleri de hissedecektir. Çünkü sınırların açık olması sadece bir kaç ülkeye açık olması demek değildir. Tüm gelişmiş normları olan ülke ve işletmelerine yönelik küreselleşme normları vardır. ABD işletmesi eski teknolojiyi getirmeye teşebbüs ederse, Japonya yeni teknolojiyi aktarma nedeniyle küresel rekabet bakımından öne geçecektir.¹⁸

¹⁶ Ibid, s.20.

¹⁷ İsmet Sezgin, "Küreselleşme ve Türkiye," *Ekonomik Yaklaşım*, Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Yayını, Sayı 9, Cilt 4, (Yaz 1993), s.3.

¹⁸ Akdemir, *Global Normlu...*, s.25.

Az gelişmişlik bir yazgı değildir. Bu yazgının değiştirilmesinde toplumsal değişimin çok yavaş görünen hızına bakıp karamsarlığa kapılmamak gerekir. Toplumsal değişim, dalgaların deniz kıyısındaki kayalıklara çarpmasıyla aynı şekilde olur. Kayalar her gün kazanır, dalgalar onlara şiddetle çarpar ve görünüşte hiçbir şey olmaz. Fakat bir gün mutlaka bu kayaların her birinin kum tanesine dönüşeceği kesindir. Dalgalar her gün kaybeder, ama uzun vadede kazanırlar.

Örneğin, demokrasiyi evrensel boyutları ile değil de, “kendi özelliklerinin belirlediği bir biçimde” uygulayan ülkelerin, eskiden olduğu gibi insanlık ailesinde kolayca kabul görmesi dönemi kapanmıştır. Geçen dönemden kalma “demokrasi, ülkesine göre farklı farklı uygulanabilir” anlayış ve yaklaşımı geçerliliğini yitirmiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte gelişen “Köy Dünya” kavramı, “herkesin gözü herkesin üstünde” anlamına da gelmektedir. Dünya küçülmüş, evrensel normların istisnaları çok göze batar hale gelmiştir.¹⁹ Küreselleşme ekonomik, demokratik, insan hakları, toplumsal, teknolojik, eğitsel, sağlık, işletmecilik, yönetsel, politik alanlarda ve burada sayılamayan diğer alanlarda ulusal ve uluslararası normların ötesindeki normlara ulaşmayı düşünme, hedefleme, yaşama, denetleme olarak algılanmalıdır.²⁰

Küreselleşmenin en olumlu etkilerinin giderek hızlanan bir süreç içinde insanın kendisini geliştirmesinin engellerini ortadan kaldırma yolunda olması beklenmelidir. İdeolojik kalıplar arasına sıkışmış insanın kendisini geliştirmesi de çok yavaş oluyordu; başka bir deyişle, insan gelişmesinin asıl odağı bu sınırlamalarla savaş biçimine dönüşüyordu. Geçiş döneminin sancuları atlatıldıktan sonra, yeniyi ve ileri olanı yaratmak olan insan niteliklerinin olumlu ürünleri de ortaya çıkmakta geçikmeyecektir.²¹

Gelişen, bilgiyi edinen insan hızluluk içinde ulusal sınırlarda hareket etmek isteyecektir. Ülkeleri için çalışma yapan insanların dünyaya hizmet ettiklerinin

¹⁹ Sezgin, s.2.

²⁰ Akdemir, *Global Normlu ...*, s.12.

²¹ Yılmaz Özkan, “Globalleşme ve Birey,” *Ekonomik Yaklaşım*, Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü, Sayı 9, Cilt 4, (Yaz 1993),s.68.

bilincinde olmaları gerekir. Çünkü dünya bir bütündür. Ülke vs. ayrımı rölatifdir (görecelidir). Küresel anlayış bize bütünü görmeyi ve onun farkında olmayı öğretir.²²

Böylelikle uluslar ötesine geçiş süreci başlayacaktır. Kısacası insan yaşamından ekonomiye hız kazanan hareketliliğin işletmecilik açısından anlamını Rıza Aşkoğlu şu şekilde ifade etmektedir.²³

Küreselleşme, herhangi bir ekonomik eylemin lokal özelliklere bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. İşletmecilik açısından küreselleşmeyi; “bir işletmenin gelişip büyümesi, yenilenmesi ve hatta mevcut durumunu koruması için, tüm faaliyetlerini dünyadaki değişim sürecine göre oluşturmasıdır” diye tanımlamak olurludur.²⁴ Bunun için ise sadece düşünce bazında kalmayıp bilgiyi çoğaltma eğilimiyle araştırmacı bir yapıya bürünmek gerekir. İşletmenin üstünlüğü için maliyetlerin minimum seviyelendirilmesinde küresel fırsatlar göz önüne alınmalıdır.

2.KÜRESELLEŞMENİN GELİŞİM SÜRECİ

Küreselleşmenin gelişim süreci makro ve mikro boyutta olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Konu öncelikle geniş boyutuyla ele alınmış ve dünya düzeninin tarihsel gelişimiyle anlatılmıştır. İşletmede küreselleşme sürecinin anlatılmasıyla yönetsel eğilimlerin yarattığı değişimin etkisinin daha iyi anlaşılması hedeflenmiştir.

2.1.MAKRO ANLAMDA KÜRESELLEŞME SÜRECİ

Makro anlamda küreselleşme dünyada yaşanan ve yaşanılmaya devam eden değişim süreci göz önüne alınarak dört alt başlıkta incelenmiştir. Dünya düzeninde pazar paylarını 1970’li yıllara kadar sömürgeci ve yıkıcı bir tavırla ellerinde tutmaya çalışan

²² Cengiz Çevre, **Küresellik**, İstanbul:Emre Matbaacılık,1995,s.27.

²³ Rıza Aşkoğlu, **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, DPÜ Yayınları No:2, İİBF Yayınları No:2, Kütahya: 1993, s.13

²⁴ Orhan Elmacı, “Küreselleşme Süreci İçinde Türk Sanayinin Rekabet Gücünü Arttırmanın Yolları,” **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Yıl 30 , Sayı 7, (Temmuz 1993), s.58.

devletler eski dünya düzeninde anlatılmıştır. Dünya kaynaklarını yok ederek hiçbir şey kazanılamayacağını kavrayan bu devletlerin küresel anlamda birleşmelerini ele alan yeni dünya düzeninde ise bir durum dikkat çekmektedir. Bu da bölgeselleşme hareketidir. Bölgeselleşme hareketi yeni dünya düzeninden ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır. Son olarak yaşadığımız pazar dengelerini düzenleyen küreselleşme kavramı anlatılmıştır.

2.1.1.Eski Dünya Düzeni

Dünya düzeninin bir kaosa dönüşmemesi için sadece üç yol vardır. Bunlar geleneksel güç dengesi, nükleer denge ve merkezi koalisyon tarafından yönlendirilen dengedir. Geçen yüzyıl içinde değişik zamanlarda bu sistemin her biri uygulanmıştır.²⁵

Güç dengesi genelde 18.yüzyıldan Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde uygulanmıştır. Bu dönemde dünyada örgütlenme biçimi temelde büyük sömürge imparatorluklarının oluşturulmasına dayanmıştır. Bir yandan Orta Çağ'dan kalma Asyalı imparatorluklar (Osmanlı, Rus, Çin, Japonya), bir yanda sömürgeci tipte Avrupalı İmparatorluklar (İngiltere, Fransa, Hollanda, Belçika, Avusturya-Macaristan, İspanya, Portekiz) yerkürenin büyük bir kısmını ellerinde tutmuşlardır. Fakat bu yöntem güç ilişkilerinde otomatik bir dengeleme getirmediği gibi, iki dünya savaşının çıkışına da engel olamamıştır.

Birinci Dünya Savaşı'ndan itibaren başlayan çözülme 1920'li yıllardan 1960'lı yılların sonuna dek sürmüştür. Bu arada 1945'lerde üretim güçlerinin gelişiminde önemli bir etken olan elektriğin yerini hızlı bir şekilde nükleer güç almaya başlamıştır.

1945-1989 yılları olarak adlandırılan soğuk savaş döneminde nükleer tehdidin olması iki süper güç olan ABD ve SSCB'nin davranışlarını kısıtlamıştır. Küresel olarak ABD, Avrupa ve Japonya arasındaki ekonomik çatışmanın önlenmesinde SSCB'nin elinde bulundurduğu nükleer silahların etkisi söz konusu olmuştur.

²⁵ Serap Durusoy, "Küreselleşmenin Oluşum Süreci ve Türkiye," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995),s.5-6.

Dünya düzeninin korunması açısından nükleer denge etkili olmasına rağmen, pahalı ve riskli olması maliyetini çok yükseltmiştir. Uzun dönemde Sovyetler'in çöküşüne ve ABD'nin diğer müttefiklerine kıyasla ekonomik olarak gerilemesinde etkili olduğu söylenebilir.²⁶

1980'li yılların başından itibaren ABD öncülüğünde başlatılan tam serbest piyasa ekonomisine geçiş geliştirmekte olan ülkelerde yaygınlaşırken, teknolojik devrim, bunu yaşamayan Doğu blokunu çoktan geri kalmaya mahkum etmişti; devrimin askeri boyutu da eklendiğinde eski dünya düzeninin temel ayağı olan SSCB tarih sayfalarından silindi. 1992 yılında S.S.C.B.'nin çöküşü, A.B.D. dış politikasını soğuk savaş yıllarından bu tarafa çok köklü şekilde etkilemiştir. Eski yapılar bozulmaya teknolojiyi ve bilginin gücü kendini göstermeye başlamıştır. Rekabetin yapısında meydana gelen değişimler ise küreselleşmenin oluşum sürecini hızlandırmıştır.

Uluslararası rekabetin yapısı 1960'lardan özellikle 70'lerden bu yana giderek faklılaşmış ve karmaşıklaşmıştır. Bu yapısal değişimin ana çizgilerine gerek ulusal ekonomiler, gerekse uluslararası ekonomi bağlamlarında baktığımızda şunları görmekteyiz.²⁷

- Yavaşlayan ekonomik büyüme hızları ve hatta durgunluk süreçleri,
- Korumacılığın yeni biçimleri, örneğin, gümrüklerin indirilmesi veya kaldırılması yerine bölgesel ticaret örgütlerinin kurulup genişlemesi,
- Devletin ekonomideki yönünün müdahaleden desteklemeye doğru değişiklik göstermesi,
- Uluslararası rekabette rekabet yeteneğinin ucuz işgücü gibi geleneksel çizgilerden teknolojik önderlik gibi değişik görünümler kazanması ve bu bağlamda teknolojinin yeniden yapılanması ve buna bağlı olarak endüstrilerarası birleştirici bir rol oynamaya başlaması,

²⁶ Richard Rosecrance, "A new Concert of Powers" *Foreign Affairs*, Vol. 71, No.2, Spring 1992, s.68'den Serap Durusoy, s.10.

²⁷ Nuran Şenocak, "Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye," *Verimlilik Dergisi*, Cilt 20, Sayı 4, (Nisan 1991), s.17-18.

- Uluslararası ticaret arenasında özellikle Doğu Asya kökenli rahiplerin teknoloji liderliğine soyunarak boy göstermesi,
- Firmaların büyüklük ve pazar alanı olarak globalleşmesi sonucunda global ürün ve tüketim alışkanlıklarının gelişmesi.

2.1.2.Yeni Dünya Düzeni

Dünya ekonomisini yeniden canlandırmak için 1944 yılında toplanan Bretton-Woods konferansıla mali piyasaların tekrar “altın standardı” üzerinden yapılanması yoluna gidilerek aşağıdaki kararlar alınmış ve uluslararası ekonomiye yön verilmiştir.²⁸

- Milletlerarası ticarete konulan engelleri azaltmak,
- Adil bir fiyatlandırma mekanizmasıyla mal akışını düzenlemek,
- Uluslararası öneme haiz sorunları çözüme kavuşturmak,
- Üye ülke ekonomilerinin refah seviyesi ve istihdam seviyesini arttırıcı, iç talebin genişletilmesi yoluyla da kalkınmayı hızlandırıcı çalışmalar yapmak.

Bir çok yazar uluslararası ekonomiden global ekonomiye geçiş tarihi olarak 1970’lerin başında Bretton-Woods sisteminin dağılışı üzerinde hemfikirdir. Dünya ekonomisinin yeniden örgütlenmesi bundan sonra görülür. Bu yeniden yapılanmayı yedi yönden görmemiz mümkündür.²⁹

- 1- Finansal yapının merkezileşmesindeki artış.
- 2- Bilginin öneminin artışı.
- 3- Teknolojinin uluslarötesi olması.
- 4- Global oligopollerin doğuşu.
- 5- Üretimin globalleşmesi, bilgi ve finans ile uluslarötesi ekonomik diplomasi ve devlet gücünün globalleşmesinin paralel gelişimi.
- 6- Global iletişim ve uluslararası göçe bağlı olarak global kültür akımının artması.
- 7- Yeni global coğrafyanın doğuşu.

²⁸ Turaboğlu, s.7.

²⁹ Sevim, s.15.

Yeni dünya düzeni hala oluşum aşamasındadır. Ancak genel eğilimleri belli olmuştur. İçinde bulunduğumuz bu düzenin işleyiş biçimini tarihsel gelişmenin şekillendirdiği yapıyı pekiştiren konjonktürel ve teknolojik süreçler belirliyor. Bu yapıya bakıldığında gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülke ayrımı karşımıza çıkmaktadır. Gelişmiş ülkeler, dünya ekonomisinin gidişini ekonomik güçlerinin büyüklüğü ile belirleyen, aynı zamanda işleyiş biçimini belirleyecek kuralları koyan, yönetim ve denetim işlevlerini gerçekleştiren ileri sanayileşmiş ülkelerdir. Gelişmekte olan ülkeler ise kendi aralarında eş güdümsüz ve dağınık halde oldukları sürece dünya ekonomisini etkileme gücünden yoksun kalıcaklardır.

Dünyaya yön veren, dünyadaki küresel hareketi belirleyen “merkez” dediğimiz ileri sanayileşmiş ülkelerin başında ABD gelmektedir. Bunu sırasıyla Japonya, Almanya, Fransa ve İngiltere izlemektedir. ABD’nin askeri gücünün çok yüksek oluşu Japonya’nın ve Almanya’nın pasif bir durum sergilemesine, nükleer güce sahip olan İngiltere ve Fransa’nın çekimsiz kalmasına yol açmaktadır. Bu durumun hep böyle devam etmediğini Gülten Kazgan şu şekilde ifade etmektedir:³⁰

Yeni dünya düzeninin “merkez” i, eşitlerin bütünlüğü, eşitler arasında ABD’nin önderliği gibi özelliklere sahip olsa da, kültürden başlayıp askeri sorunlara kadar giden alanlarda “merkez” e dahil ülkeler arasında çekişme söz konusudur. Bu nedenle “merkez” sağlam temeller üzerine kurulamazsa güç dengesi sistemine geri dönecek ya da yürümesi güç olan çok kutupluluğun olduğu bir sisteme gidilecektir. Sonuçta ideolojik rekabet sonucu “merkez” in dağılması ile karşı karşıya kalınabilecektir.

Gelişmekte olan ülkeler teknolojiyi sürekli ileri sanayileşmiş ülkelerden almak durumunda kaldığında, yeni teknolojiye ilişkin sermaye donanımını, ara mallarını da bu ülkelerden almak zorunda olacaklardır.

³⁰ Gülten Kazgan, **Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye’nin Yeri**, İstanbul: Altın Kitapları, 1994, s.15-16.

Gelişime açık olmayan ülkeler devamlı olarak bağımlı durumdan kurtulamazlar. “merkez”den aldıklarını kendi koşullarına uyguladıklarında “merkez”den “çevre”ye tek yönlü bir bilgi, teknoloji, kültür ve ekonomi transferi olacaktır. Oysa bunun tam tersi küresel yönetsel eğilimli düşünce tarzının ülke içinde oluşturulan milli bir kültürle yaratılması mümkündür. Bunun örneği Japonya’dır. Kendi kültürünü Hollywood’a kadar taşımıştır.

Savaş sonrasında ABD, özellikle ekonomik açıdan en güçlü ve en büyük kreditor devlet olarak görülmüştür. ABD savaş sonrasında bütün Avrupa’ya yardıma başlamıştır. 1947’den sonra dünya ekonomisine çok miktarda ABD doları girmiştir. Bu arada kendi ticaretinin gelişebilmesi için Avrupa ve Japonya ekonomilerinin iyileştirilmesine çalışmıştır. ABD’nin öncülüğünde Birleşmiş Milletler Sistemi, IMF, Dünya Bankası ve GATT kurulmuştur. ABD’nin buradaki amacı kendi ürünleri için daha geniş yeni pazarlar oluşturmak aynı zamanda uluslararası ekonomik kuruluşlarla dünyada hem bir küreselleşme hareketi, hem de bir dayanışma ortamı sağlamak istemiştir. Fakat sömürüleceğini düşünen Avrupa ve Japonya, ABD ticaretine kota koymuştur. ABD, Avrupa ve Japonya’nın kota koymasına ses çıkartmamış bu durum 1960’lara kadar devam etmiştir. Avrupa ve Japonya, ABD pazarı olmaktan çıkarak ABD ile rekabet edebilecek duruma gelmiştir.

ABD’nin yıllık ortalama büyüme hızı 1984-1990 yılları arasında (%2.8) dir. Japonya ise (%4.6) büyüme hızıyla ABD’ni geçmiştir. Japonya işsizliğini (%1.4) ve enflasyonunu (%1.4) dünyadaki en düşük orana indirmeyi başarmıştır. Ama bunlardan daha önemli olanı, ithalat ve ihracatın gelişimidir. 1980-90 arası dönemde ABD’nin yıllık ihracat artış oranı yarıya inmiş (%3.3), buna karşılık ithalat artış oranı (%7.6) eskiye oranla artmıştır. Oysa Japonya’daki gelişme bunun tam tersi olmuştur.³¹

Bugün hiçbir ülke ekonomik gelişmesinin tamamına hakim sayılmaz. Tüm uluslar, bundan böyle, dünya esasına dayalı bir ekonomiye aittirler. Dünya ekonomisinin gelişimi ulusal politikaların seçiminin doğasını ve sınırını belirler. Dünya ekonomisinin analizi, ülke içi iktisat politikasıyla ilgili tüm kararların alınmasında zorunlu bir öncü

³¹ Kazgan, s.55.

unsurdur. Girişimler, devletler ve uluslararası organizasyonların üçlü etkisi altında, dünya ekonomisinin bütünleşmesini düşünenler dikkate değer ölçüde çoğalmıştır. Büyüklükleri, kalkınma düzeyleri, siyasal rejimleri gibi unsurları her bakımdan uyumsuz uluslardan oluşan bir dünya, siyasal yakınlık ve mübadele ve üretim ilişkileriyle birbirlerine bağlanmış çok fazla uluslu bir dünyaya dönüşmüştür. Ülke sınırları içinde dünya ekonomisi sıkı bir biçimde örnek alınmakta ve ticaret her an gelişmektedir. Tabiatıyla, bir yüzyıldan diğerine, bir on yıldan diğer on yıla daima aynı ürünler ön planda değildir. Örneğin, pamuk 1814'de dünyada kullanılan tekstilin % 4'ünü temsil ederken, 1900'a doğru bu oran %74 olmuştur. 1890 yılına kadar yıllık üretimi anlamlı bir miktarda değilken, 1890'da 11 milyon tona, 1913'de 53 milyon tona, 1929'da 205 milyon tona, 1990'da 3 milyar tonun üzerine çıkmıştır. Bu süreç içinde dünya ticareti şeklini değiştirmiştir. Yeni doğal kaynaklardan yararlanma ya da yapay tekstil, plastik maddeler, polyester gibi sentetik ürünlerin kullanımının yaygınlaşması da dünya ticaretinin görünüşünü değiştirmeye devam edecektir.³²

Küreselleşme olgusu bir anlamda ekonomik işbirliği ve tercihli ticaret anlaşmaları ile bölgesel bazda başlamıştır. Günümüzde bu ekonomik işbirlikleri ve tercihli ticaret anlaşmaları önemlerini korumakla birlikte, dünyadaki ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler ve özellikle Sovyetler Birliği'nin ekonomik, siyasal ve sosyal olarak dağılması, dünyamızda yeni gelişmelere, yeni dengelerin kurulmasına neden olmaktadır.³³

1980'li yıllardaki ekonomik belirsizlik sonucunda oluşan serbest piyasa ekonomisi, küreselleşmenin evrensel boyutta yayılmasını sağlamıştır. GATT çerçevesinde olabildiğince ülkeler arasındaki ticari kısıtlamalar kaldırılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra bölgelerarası olan ticari akımlarla bir yandan bölgeselleşme hareketleri yeni dünya düzeninde yer almaya başlamıştır.

³² Öcal, s. 8.

³³ Elmacı, "Küreselleşme Süreci İçinde...", s.57.

2.1.3.Bölgeselleşme

II.nci Dünya Savaşı sonrası “Avrupa’nın Yeniden İmarı Programı” nı başlatan ABD Dışişleri Bakanı General George Marshall olmuştur. Dünya ticaretinde serbestleşme faaliyetlerinin başlamasına zemin hazırlanmıştır. Bunlardan ilki “evrensel yaklaşım” adı verilen gelişmelerdir. Bu yaklaşım GATT çerçevesinde tüm üye ülkeler arasında gümrük tarifeleri ve öteki ticaret kısıtlamalarının kaldırılması veya azaltılmasına dayanır. İkinci yaklaşım ise daha sınırlı nitelikte olup, genellikle belirli bir coğrafi bölgede yerleşik ve yakın ekonomik ilişki içinde olan ülkeler arasındaki ticaret ve diğer ekonomik akımların serbestleştirilmesini öngörür.³⁴

Dünya ekonomisinde 1970’lerin başından itibaren istikrarlı büyüme sürecinden uzaklaşılması, düşük büyüme hızı, işsizlik, istikrarsız fiyatlar , koruma politikalarına olan rağbetin yeniden artmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda bazı alanlarda küreselleşme devam ederken bazı alanlarda da yeni bir akım olan “bölgeselleşme” (bölgesel entegrasyon hareketleri) hız kazanmaya başlamıştır. Günümüzde bölgeselleşme (kutuplaşma), küreselleşmenin önüne geçmektedir. ABD ve AB, dünya ekonomisinde bölgesel ekonomik bütünleşmelere giderek kendi pazarlarını rakiplerine daha az açıp, buna karşılık dünya pazarlarına daha çok girme kavgası içindedirler.³⁵

Bölgeselleşme bir anlamda küreselleşmenin karşısında gözükmese de, aslında bölgeler arasındaki ekonomik ilişkiler arttıkça, küreselleşme için doğal bir ortam yaratılmış olacaktır. Dolayısıyla, bölgeselleşmenin sınırlı kaldığı bir ortamda küreselleşme sağlanamaz ve bölgeselleşmenin küreselleşmeyi hızlandırıcı etkisi zayıflar. Bölgesel bütünleşme, ekonomik, politik, askeri ve sosyal boyutları içerebilir. Grubun üyesi olan ülkelerin ortak, politik, sosyal, ekonomik, kültürel değerleri, ortak hedefleri ve çıkarları paylaşmaları söz konusu olursa, bütünleşme hareketi daha başarılı sonuçlar verir.

³⁴ Halil Seyidoğlu, *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama*, 11.Baskı, İstanbul:Güzem Yayınları No:11, 1996, s.187.

³⁵ S.Rıdvan Karluk, *Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar*, İstanbul: Tütünbank Yayınları, 1996, s.2

Dünya genelinde, Avrupa, Amerika ve Asya'da oluşan, hemen hemen eşit güçlere sahip üç ana ticaret bloğu olduğu söylenebilir. Önce, oniki üyeli (Almanya, İngiltere, İtalya, Fransa, İspanya, Hollanda, Yunanistan, Belçika, Portekiz, Danimarka, İrlanda, Lüksemburg) dev bir ticari blok olan Avrupa Topluluğu (AT) ortaya çıkmış, bunu ABD, Meksika ve Kanada'nın oluşturduğu Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA) izlemiştir. Daha sonra, 1993 yılının son aylarında öncülüğünü sekiz Asya & Pasifik ülkesinin (Japonya, Malezya, Singapur, Tayvan, Tayland, Güney Kore, Endonezya, Filipinler) yaptığı APEC doğmuştur.³⁶ Gelecekte üç ana ticari blok arasında, parasal ve ekonomik bir birleşmenin gerçekleşmesi muhtemel görünmektedir. Bu durumda, işletmelerin de "global" olabilmesinin tek yolu, bu ticaret bloklarından birine yatırım yapmasıyla mümkündür.³⁷

IMF, GATT ve WTO, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler gibi kuruluşlar küreselleşme; AB, NAFTA, EFTA bölgeselleşme çerçevesinde oluşturulan kuruluşlara örnek olarak gösterilmektedir.

Yazar ve yönetim danışmanı Kenichi Ohmae (1985), küresel pazarların anahtar üçlüsünün ortaya çıkışını tanımlamıştır. Bu global üçlü Avrupa Topluluğu, Pasifik bölgesi ülkeleri ve Kuzey Amerika (ABD ve Kanada)'dan oluşmaktadır. Ohmae dünyadaki bölgesel pazarların görece olarak öneminin temel değişimlerinin farkına varmıştır. Pasifik bölgesindeki endüstrilerin etkileyici büyüklüğü ve hayat standartlarının artışının harekete geçirmesiyle, bölgedeki pazarlar çok daha önemli hale gelmiştir. Almanya'nın ekonomik gelişiminin liderliğinde, Avrupa Topluluğu ana bir pazar olarak daha da ileri gitmiştir. Son olarak Kanada ve A.B.D uluslararası ticaret akımında anahtar üretici ve tüketici durumundadır. Avrupa Topluluğu'nun entegrasyonu ve Pasifik bölgesi ekonomilerinin yükselişine 1989'da imzaladıkları serbest ticaret anlaşmasıyla karşılık vermişlerdir.³⁸

³⁶ Hakan Çelikkol, "Globalleşme Sürecinde Finansal Amaçlı İşbirliği Stratejileri," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s. 8.

³⁷ Bahri Yılmaz, "Tarihi Bir Fırsat Kaçıyor mu?," *Türkiye İktisat Dergisi*, Yıl 5, Sayı 14 (Mayıs 1993), s.49.

³⁸ Steven Cavaleri, Krzysztofobloj, *Management Systems a Global Perspective*, Wadsworth Publishing Company, California:1993, s.41.

Fakat günümüzde dünyanın geleceğine yön veren esas güç, ekonomisi güçlü devletlerin oluşturdukları “özel gruplar”dır. Bu özel gruplar, dünya ekonomisinde beş adettir.³⁹ **Beşler Grubu** olarak bilinen G-5’in üyeleri, ABD, Japonya, Almanya, Fransa ve İngiltere’dir. **Yediler Grubu (G-7)**, G-5 ile Kanada ve İtalya’dan meydana gelir. Dünyanın en zengin yedi ülkesinden meydana gelmektedir. **Onlar Grubu (G-10)**, G-7 ile Belçika, Hollanda ve İsveç’ten oluşur. **Yetmişyediler Grubu (G-77)**, **Yirmidörtler Grubu (G-24)** diğer çalışma grupları olmakla birlikte, bu grupların içinde adından en çok söz ettireni Yediler Grubu’dur. Çünkü bu grup dünya Gayri Safi Milli Hasılasının %65’ini üretmektedir. Ayrıca Dünya ticaretinde Grubun payı %52’dir.

2.1.4. Küreselleşme

Küreselleşme ilk çağlardan günümüze 21. yüzyılın eşiğine uzanan bir süreçtir. Bu süreci meydana getiren faktörler kısaca şunlardır.⁴⁰

Teknolojideki değişimler ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerdir. Ayrıca son 15-20 yıl içinde olan soğuk savaşın sona erışı, liberal demokrasinin dünyada yaygınlaşması, ekonomi politikalarında piyasa kurallarına uyan ülkelerin sayısının artışı, dünya ticaretinin liberalizasyonu ve sermaye hareketlerinde kontrol ve sınırlandırmaların kaldırılması veya azaltılması gibi etkenler küreselleşme denilen olguyu meydana getirmiştir. Bu faktörlerin birbirlerine etkisi küreselleşmenin boyutlarını etkilemektedir.

Globalizasyonun dışsal kuvvetlerini şu şekilde sıralayabiliriz.⁴¹

- Ölçek ekonomileri,
- Yeni ve gelişen pazarlar,
- Global kaynaklar,
- Azalan gümrük duvar ve tarifeleri ve vergi avantajları,
- Homojen teknik standartlar,

³⁹ Karluk, s.4.

⁴⁰ Karaosmanoğlu, s.18.

⁴¹ Moran and Riesenberger, s.193.

- Azalan global nakliye maliyetleri,
- Artan telekomünikasyon olanakları ve azalan maliyetleri,
- Homojen ürün talebine doğru bir eğilim,
- Uluslararası rekabet,
- Ülke içinden globale doğru değişen tüketici stratejisi,
- Kambiyo değerinin ortaya çıkışı,
- Teknolojik değişimin hızlanma oranı.

Peter F. DRUCKER, “Yeni Gerçekler” ve “Gelecek İçin Yönetim” adlı eserlerinde, “Dünya Ekonomisi” adlandırmasına uygun olarak küreselleşmenin başlıca özelliklerinden, başlıca zorlayıcı yönlerinden ve getirdiği başlıca imkanlardan özetle şu şekilde söz etmektedir:⁴²

- Yetmişli yılların ortalarında, dünya ekonomisi uluslararası olmaktan çıkıp, uluslararası (küresel) hale gelmiştir. Ulusal devletlerin iç ekonomilerini büyük ölçüde kontrol eden küresel ekonomi artık egemen duruma geçmiştir,
- Küresel ekonomiyi biçimlendiren başlıca olgu, mal ve hizmet ticaretinden çok, para akışlarıdır ve bu para akışlarının kendine özgü bir dinamiği vardır,
- Egemen ulus-devletler küresel sermaye piyasalarındaki olayları ne başlatır, ne de kontrol eder, bunlara ancak tepki gösterebilir,
- Geleneksel üretim faktörleri (toprak, emek ve hatta para-çünkü o da çok hareketlidir ve döviz kurları ancak kısa süreler içinde önem taşımaktadır-) artık hiçbir ülkeye rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Buna karşılık, yönetim, üretimin belirleyici faktörü olma niteliğini kazanmıştır. Rekabet alanında bulunulan noktanın değerlendirilmesi yönetimi temel almalıdır,

⁴² Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, Çeviren: Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Genel Yay. No:315, Tarih Dizisi: 25 , 3.Baskı, Ankara:1993, s.117-119.; Peter F. Drucker , **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviren: Fikret Üçan, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Genel Yay. No:327, Sosyal Felsefi Dizi:34, Ankara:1993, s.10-11.

- Tek dünya pazarında faaliyet gösteren küresel bir işletmede yönetimin amacı, eski tarz işletmelerin kısa vadeli “kar maksimizasyonu” değil, “pazar payının maksimizasyonu” olmuştur. ticaret de, giderek daha büyük bir oranda, yatırımı izlemektir. Aslında, ticaret yatırımın bir işlevi haline gelmektedir,
- Ekonomi kuramı hala egemen ulusal devletin tek birim, ya da hiç olmazsa, en ağırlıklı birim olduğunu ve yalnız bu birimin etkili ekonomi politikaları oluşturabileceğini varsaymaktadır. Oysa küresel ekonomide aslında bu tür dört birim bulunmaktadır. ulusal devletler bu birimlerden biridir. Tek tek ülkeler elbette önem taşımaktadır. Ancak, karar oluşturma yetkisi giderek ikinci bir birime, güç bölge ekonomisine (Kuzey America, Avrupa Birliği ile Japonya etrafında gruplaşmış Uzak Doğu bölgelerine) doğru kaymaktadır. Üçüncü olarak, para kredi ve yatırım ve kredi akışlarıyla oluşan gerçek ve neredeyse özerk bir dünya ekonomisi vardır. Bunu düzenleyen de, artık ulusal sınırlar taşımayan enformasyondur. Son olarak da, -ille de büyük işletmeler olması gerekmeyen küresel işletmeler vardır ki, bunlar dünyanın bütününü bir pazar, daha doğrusu, mal ve hizmet üretimi ve satışı yapabilecek “tek bir yer” olarak görmektedirler,
- Ekonomi politikası, giderek daha büyük bir oranda, “serbest ticaret” ya da “korumacılık” değil, bölgeler arasındaki “karşılıklılık” anlamına gelmektedir,
- Daha da yeni olan bir küresel ekoloji söz konusudur ve çevre de artık, para gibi, enformasyon gibi, ulusal sınırlar tanımamaktadır,
- Küresel ekonomi bir gerçeklik olduğu halde, kendisi için gerekli olan kurumlardan hala yoksundur. Bu ekonomi için en gerekli şey de küresel hukuktur.

2.2.İŞLETMELERİN KÜRESELLEŞME SÜRECİ

Global işletmeyi tanımlayabilmek açısından, uluslararası faaliyette bulunan işletmelerin tanıtılması gerekmektedir. İşletmelerin dünya ekonomisinde çeşitli faaliyet aşamaları bulunmaktadır. Küresel işletme aşamasında dahil olmak üzere bu faaliyet aşamaları yedi başlık altında ele alınmıştır.

2.2.1.Ulusal İşletme Aşaması

Bu aşamada işletmeler tüm yönetsel faaliyetlerini öncelikle kurdukları bölgelerdeki pazarlara yönelimli olarak planlar ve uygularlar. Mahalli ve / veya ulusal işletme aşamasında tek bir pazar söz konusudur.⁴³ İşletme fonksiyonları faaliyete bulunulan pazara yönelimli planlanır ve yürütülür. Başka bir deyişle ürün geliştirme, pazarlama, finansal faaliyetler, iç pazara yönelik stratejiler olarak ele alınıp uygulanmaktadır.

2.2.2.İhracat Aşaması

İhracat aşamasında işletmelerin ürünlerinin niteliğinin geliştirilmesi ve yeni ürünlerin üretilmesi bir yandan ülke içi pazarlardaki yerini korumasını sağlarken, yeni pazarlara girilmesi de üretim ve satış hacminin artması ve optimal kapasiteyle üretim yapmasını sağlar. Optimal kapasiteyle üretim ise, birim üretim maliyetlerinin düşmesini ortaya çıkarır. Birim üretim maliyetinin düşmesi demek işletmelerin uluslararası pazarda rekabet gücünün artması demektir. İşletmelerin rekabet gücünün artması ise pazar hakimiyetini ortaya çıkarır. Pazara hakim olan işletmelerin daha çok satması ihracat artışıdır.

2.2.3.Uluslararası İşletme Aşaması

Uluslararası işletmeler, kaynaklarını merkezde toplayan, diğer ülkelerdeki işletmelere ortak yatırımlar yapan, böylece faaliyette bulunduğu ülkelere adapte olabilen ve bilgiyi merkezde geliştirip diğer ülkelerdeki işletmelere transfer eden işletmelerdir. Bu

⁴³ Aşikoğlu, s.9.

işletmeler, dış ülkelerde faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan, çoğunlukla ana işletme ülkesi vatandaşının yönetiminde bulunan işletmelerdir ve çoğunlukla sanayi, ticaret, ulaştırma, pazarlama alanlarında yer alırlar.⁴⁴

Uluslararası işletmeler, yeni pazar alanları ele geçirerek ya da mevcut pazarlardaki paylarını arttırarak karlılıklarını arttırmak, yalnızca kar amacı ile ekonomik faktörleri kullanmak, yabancı teknolojilerden yararlanmak, işletmelerin uluslararası nakit akışını dengelemek, kısacası üretim maliyetlerini azaltmak ve satış hasılatını arttırmak amacı ile yatırım yaparak, yatırım yaptıkları ülkelerdeki işletmelerin karlarını kendi ülkelerindeki işletmelerinden daha yüksek düzeye çıkarırlar.⁴⁵

2.2.4. Çokuluslu İşletme Aşaması

Çokuluslu işletmeler dünya çapında yatırımlara sahip ve dünya kaynaklarına ve piyasalarına yönelik planlar yapan ve global yönetim anlayışına sahip işletmelerdir.⁴⁶ Tarihi açıdan çokuluslaşma, Amerikan kökenli işletmelerde ortaya çıkmış ve onu giderek Batı Avrupa ve Japon kökenli işletmeler izlemiştir.⁴⁷

Çok Uluslu İşletmeler (ÇUI), kaynaklarını uluslararası faaliyete yatıran, çok sayıda ülkeye üretim yapmak, için teknoloji götüren, çok sayıda ülkede üretim yapan , üretim yaptığı ülkenin koşullarını göz önünde bulunduran, her ülkede bulunan işletmesi bilgi üreten ve bilgiyi elinde bulunduran, üst yönetimi belirli bir ülkede bulunan ve faaliyette buldukları ülkenin kanun ve adaletlerine uyan işletmelerdir.⁴⁸ ÇUI' lerde yapı ve politika olarak, yabancı faaliyetler ile yerli faaliyetler arasında bir fark gözetilmez. ÇUI'ler, doğrudan yatırım kararlarında, belirledikleri hedeflere ulaşmak için işletme kaynaklarını ülkenin milli sınırlarını dikkate almadan adilce

⁴⁴ Çelikkol, s.32.

⁴⁵ Aşikoğlu, s.60.

⁴⁶ Mustafa Köksal, **Kocaeli Bölgesindeki Çokuluslu İşletmelerde Yönetici İstihdam Politikalarına İlişkin Uygulamaların Araştırılması**, Kocaeli :Kocaeli Üniversitesi Yayınları No:9,1997, s.7.

⁴⁷ Çelikkol, s:34

⁴⁸ Aşikoğlu, s.64.

dağıtmaya çalışır. Buna karşılık, bağlı işletmeler elde ettikleri kazançların tamamını ya da bir kısmını ana merkeze transfer eder.

Önceleri sadece kâr maksimizasyonu amacıyla faaliyet gösteren ÇUI'lerin, daha sonra dünya pazarlarına egemen olmak için gösterdikleri büyüme stratejileri, uluslararası işbirliğine yeni bir boyut kazandırmış, gösterdikleri hızlı gelişme ve bunun dünya mali sistemindeki etkisi, modern ekonominin en belirgin yapısını oluşturmuştur. Pazar paylarını maksimize etmek istemelerinin kar maksimizasyonundan daha önemli bir amaç haline gelmesi, ÇUI'leri uluslararası sistemde üretim ve yatırımların kaynağı yapmıştır. Kısaca, ÇUI'ler çağdaş kapitalizmin "grup dinamiği"ni oluşturarak küreselleşmenin endojen faktörü olarak ortaya çıkmışlardır. ÇUI'ler genellikle yatırım işletmeleri, büyük holdingler, sigorta işletmeleri ve ticaret bankaları gibi mali kuruluşlar olarak ortaya çıkmaktadır. 1991 yılında dünyada en büyük 25 çok uluslu sanayi işletmesinin 10 tanesi American, 4'ü Japon, 3'ü Alman, 3'ü İtalyan, 1'er tanesi de İngiliz, Fransız ve Güney Kore kökenlidir. Bu işletmeler içerisinde satış hacmi kriter alındığında, birinci sırada merkezi Amerika'da bulunan General Motors (ABD) gelmekte, bunu Royal Dutch-Shell Group (İng./Hol.), Exxon (ABD), Ford Motor (ABD), Toyota Motor (Japonya) izlemektedir. Çok ilginçtir ki, örneğin General Motors'un satış gelirleri toplamı Danimarka, Endonezya, Türkiye vb... gibi ülkelerin GSMH'larından bile yüksektir.⁴⁹

Çok uluslu işletme konusu uluslararasılaşmanın tanımlanması ya da en uç noktadaki işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi değildir. İşletmeler ne kadar çok uluslu olurlarsa olsunlar yine de sınırlı sayıda ülke ya da sınırlı sayıda bölge söz konusu olacaktır.

2.2.5. Uluslarötesi İşletme Aşaması

Uluslarötesi işletmeler farklı ülke vatandaşı olan kişilerin mülkiyete ortak oldukları ve yine farklı milliyetli kişiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Aynı ulusların yasalarına tabi işletmelerin birleşmesiyle de meydana gelen işletmelere uluslarötesi işletme

⁴⁹ Çelikkol, s.36-37.

denilmektedir. Bu işletmeler faaliyetlerini dış ülkelere yaydıkları için kendi köken işletmelerdeki ekonomik dalgalanmadan önemli ölçüde etkilenmezler ve bu durum onların ekonomik risklerini azaltır ve onlara güvenlik sağlar.⁵⁰ Uluslararası işletmelerin karlarını arttırmak için tekelleri güç olma amacıyla rekabeti kısıtlayıcı tavırlar sergileyecekleri göz ardı edilmemelidir.⁵¹

Uluslararası işletmelerde (UÖİ), farklı ülkelerin işletmeleri, dünya çapında faaliyette bulunmak üzere birleşir, bilgi ortaklaşa geliştirilip dünya çapında ortaklaşa kullanılır, karşılıklı ilişki-bağımlılık ve uzmanlaşma söz konusudur.

UÖİ'lerin örgüt ve karar verme yapıları, bu işletmelerin yatırımlarını genişletmede önemli unsurlardır. Tüm UÖİ'lerde genel merkez danışman ve koordinatör rolü oynar. Genel merkezin şubeler üzerindeki egemenliği, UÖİ'leri uluslararası işletmelerden ayıran özelliktir. Merkezleşme derecesi değişik olup, bağlı işletmelerin ve iştiraklerin önemli miktarda özerkliği olabilir. Merkezleşme derecesi, uluslararası yayılma ile ilgili başlangıç saiki ile belirlenebilir. Dunning, UÖİ'lerin gelişmesini üçe ayırmaktadır;⁵²

a) Hammadde temini için kurulanlar (geriye dönük işlemler),

b) Pazarları temin ve koruma amacına yönelik olanlar (ileriye dönük dikey işlemler),

c) Sınai dal içinde yatay işlemler.

⁵⁰ Richard M.Hodgetts and Fred Luthans, **International Management**, Mc Graw Hill Book Co., Singapore, 1991, s.507-510'dan Mustafa Köksal, s.7.

⁵¹ Cristopher N.Pitelis and Roger Sudgen, **The Nature of the Transnational Firm**, Roudledge Co., London , 1991, s.199'dan Mustafa Köksal, age s.7.

⁵² Çelikkol, s.38.

2.2.6.Uluslararası İşletme Aşaması

Uluslararası bir anlaşmayla kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmelerdir.⁵³

2.2.7.Küresel İşletme Aşaması

İşletmeler ne kadar uluslararası, çokuluslu, uluslararası ve uluslararası faaliyette bulunursa bulunsun yine de sınırlı sayıda bir bölgede faaliyet gösterebilirler. Artık dünyada yaşanan dönem itibarıyla, dünya çapında olma, dünya bütününde faaliyetleri planlama ve uygulama aşamasına geçilmiş ve bu gelişmeler işletmeleri küresel işletme konumuna getirmeye başlamıştır. Artık küresel stratejileri benimseyen “küresel işletmeler” dönemidir.

Küresel şirketler dünya çapındaki faaliyetleri ile ilgili üç tür stratejik güce sahiptirler:⁵⁴

- Dünya çapında verimlilik ve rekabet gücü,
- Ulusal seviyede esneklik,
- Farklı pazarlar arasında akıcılık / Bir ülke pazarında sağlanan gelişim ve bilgileri dünya çapında değerlendirebilme.

Küreselleşme eğilimlerinin hız kazandığı 20.yüzyılın son yıllarında, ticaret alanında uluslararası başarı, artık ülke bazında değil, işletmeler bazında ölçülmektedir. Bu bağlamda, işletmeleri daha çok küresel pazarlara açılan ülkeler daha başarılı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü, uluslararası piyasalarda ülkeler değil, işletmeler rekabet etmektedir.⁵⁵

⁵³ Ibid, s.39.

⁵⁴ C.A.Bartlett ve S.Ghoshal, “What is Global Manager?”, *Harvard Business Review*, Sep-Oct., 1992, s.124-125.

⁵⁵ Elmacı, “Küreselleşme Süreci...”, s.58.

Küresel işletmeler, hiçbir ülkeye bağlı olmayan, milliyeti belli olmayan, uluslararası faaliyet gösteren, bilginin birlikte geliştirildiği ve geliştiren işletmeler tarafından ortaklaşa kullanıldığı, işletme yönetiminde genelde bir eğilimin benimsenmesinin yanısıra, işletme kaynaklarının sağlanması ve dağıtımında küresel olanakların ve tehlikelerin gözönüne alındığı ve üretim faktörlerinin bütün dünyada etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasının amaçlandığı, kısacası işletme stratejileri bütün dünya yönelimli olan işletmeler olarak tanımlanabilir.⁵⁶ Küresel işletmeler, faaliyetlerini dünyanın bütününe ya da birçok ülkesine yönelik oldukça geniş bir alana yayılmış şekilde yerine getirmekte, ülke içi - ülke dışı faaliyet ayırımı yerini, dünya çapında bütünleşmiş yaklaşıma bırakmaktadır. Küresel bir işletme yönetim ağı içerisinde, ortaya çıkan faaliyetlerde amaç verimliliği maksimize etmek, Ar-Ge, üretim ve pazarlama konularına ağırlık vermek olmalıdır.

Gerçekten de 20.yüzyılın sonlarında artık iyice göz önüne çıkmış olan globalleşme sürecinin ana sorumluları, global düzeyde pazar arayışında olan ve güçlerini dünya çapında yaygınlaştırmak ve en çok karı elde etmek çabasını sürdüren şirketlerdir. Zira "Global şirketin ana amacı evrensel karı maksimize edecek şekilde dünya çapında ekonomik faaliyetleri bütünleştirmek ve organize etmektir; global şirket her parçasının bütüne hizmet etmesi beklenen organik bir yapıdır." Bu organik yapının içinde ana şirket ile yavru şirketler arasındaki ilişkiler, karar alma mekanizmasının da çokuluslu ve çok merkezli olarak genişlemesi sonucu farksızlaşmış ve güç yalnızca merkezin elinde olmaktan çıkarak global düzeyde yerel birimlere doğru kaymıştır. Bunun sonucu olarak yavru şirketler de kendi etki alanlarını genişletmiş, buldukları ülkenin siyasi yapıları ve yerel özelliklerini de göz önüne alan özel stratejiler geliştirir hale gelmişlerdir.⁵⁷

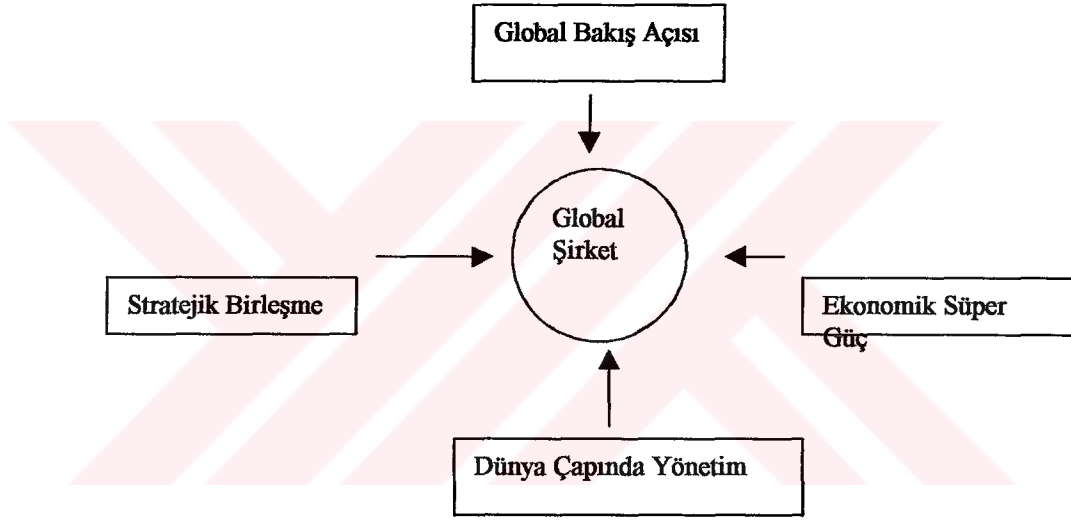
⁵⁶ Aşkoğlu, s.7.

⁵⁷ Deniz Ülke Arıboğan, **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.179.

Bugünün global şirketlerinin en az dört ayırıcı özelliği vardır.⁵⁸

1. Dünya pazarlarında global bir bakış açısına sahiptirler.
2. Ekonomik süper güçlerdir.
3. Dünya çapında yönetim tecrübesi olanları istihdam ederler.
4. Stratejik birleşmeler yoluyla diğer organizasyonlarla bağlar kurarlar.

Şekil I.1: Global Şirketin Özellikleri



Kaynak: Stewen Cavaleri, Krzysztof Obloj, s.42.

Küresel işletmeler, dünyanın değişik yerlerinde, farklı gelişme düzeylerinde ve farklı özelliklere sahip pazarlar olduğunu ve dolayısıyla bu pazarlar arasında hem benzerlikler, hem de farklılıklar olduğunu ve bunu kabul eden bir küresel strateji geliştirmenin mümkün olduğunu kabul eder. Küresel stratejik pazarlar arasındaki benzerlik göz önüne alındığından; deneyim, ürünler, araştırma- geliştirme politikasını kullanarak fırsatları yakalamada avantajlı duruma geçer. Aynı zamanda pazarlar arasında farklar olduğunu da kabul ettiğinden, maliyetler açısından etkinlik sağladığı

⁵⁸ Stewen Cavaleri, Krzysztof Obloj, s.42.

takdirde, bu farklılıklara da karşılık gösterir. Küresel işletmelerle çok uluslu işletmeler arasındaki en açık fark, küresel işletmelerin dünyanın pek çok ülkesinde temelde birbirinin aynı olan pazarlara hizmet vermeyi tercih etmeleridir. Küresel işletmelerin ürün stratejileri yayılcı, uyum sağlayıcı ve yaratıcıdır. Uluslararası ve çok uluslu işletmelerin tüketici için değer yaratmada kullandıkları yöntemlere ek olarak küresel işletmeler, pekçok ülkenin pazarlarındaki tüketicilerin eş gereksinmelerini karşılamayı amaçlar. Örneğin, pek çok ilacın pazarı küreseldir. Küresel işletmelerle birlikte, dış pazarlamanın yabancı/dış kavramı da yok olmaya başlamıştır. Örneğin, IBM küresel bir bazda tüm dünyada faaliyette bulunmaktadır. IBM işletmesi, ABD pazarı hakkında ne kadar bilgiye sahipse, Türkiye pazarı hakkında da o kadar bilgiye sahiptir. Aynı şekilde, Coca Cola ve Pepsi, Levi Strauss, Kentucky Fried Chicken, Apple vb... işletmeler de ürünlerini küresel pazarlara adapte eden işletmelerdir.⁵⁹ Küresel işletmeler, gerektiğinde ürünlerini değişik pazarlara yayar, gerektiğinde bölgesel gelişmelere karşılık verir. Ek olarak da, özellikle küresel pazarlar için geliştirilmiş ürünler yaratarak doğacak fırsatlara karşı daima hazırlıklı olur.

Bir sektörün küresel olup olmadığını anlamının en basit yolu, o sektördeki uluslararası ticaretin, dünyadaki toplam üretime oranına bakmak. İlaç sektöründe bu oran 1980'de %17.5 iken, 1994'de %27.3'e yükselmiştir. Bugün bu oran kuşkusuz daha da yüksektir. İlaç sektöründe uluslararası yatırımların, uluslararası ticaretten daha hızlı büyüdüğü görülmektedir. Financial Times'ın saptamasına göre küreselleşme oranı yüksek sektörlerde, hemen her pazarda belli başlı birkaç firmanın kısa sürede pazara hakim olduğu görülür. Örneğin spor giyimde Nike, Reebok ve Adidas için bunu söyleyebiliriz.⁶⁰

ABD'nin milli geliri 8 trilyon dolar, Japonya'nınki 4.5 trilyon dolar, İngiltere'ninki ise ancak 1.2 milyar dolardır. İsviçre'ninki kuşkusuz daha da gerilerdedir. Unilever gibi, Nestle gibi dev şirketler, 70-80 milyar dolar ciroları Hollanda'da da yapamazlar,

⁵⁹ Orhan Elmacı, "İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi", **Eskişehir:Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2 (T.C. Anadolu Üniversitesi Yay.No:666,İİBF Yay.No:97, 1992), S.321-323.

⁶⁰ Meral Tamer, "Ülke küçükse, şirket daha küresel," **Milliyet Gazetesi** , (4 Mart 1998), s.6.

İsviçre’de de, İngiltere’de de... Zaten dünyada küreselleşme oranı en yüksek şirketler sıralamasına baktığınızda, üst sıralarda ne bir Amerikan firmasını görebiliyorsunuz, ne de bir Japon firmasını...Anlaşılan dev Amerikan ve Japon firmaları, ürettikleri mal ve hizmetlerin önemli bir bölümüne kendi ülkelerinde müşteri bulabiliyorlar. Küreselleşme oranı en yüksek şirketlerin sıralaması ise şu şekilde yer almaktadır.⁶¹

Küreselleşme Oranı en yüksek şirketler

Şirket	Ülke	Uluslararasılaşma Endeksi
1.Nestle	İsviçre	94.0
2.Thomson	Kanada	93.3
3.Holderbank	İsviçre	92.1
4.Seagran	Kanada	89.7
5.Solvay	Belçika	89.6
6.ABB	İsviçre-İsveç	88.6
7.Electrolux	İsveç	88.3
8.Unilever	Ing –Hollanda	87.1
9.Philips	Hollanda	85.4
10.Roche	İsviçre	85.1
11.SCA	İsveç	79.7
12.Northern	Kanada	78.4
13.Glaxo Wellcome	İngiltere	76.5
14.Cable& Wareless	İngiltere	75.6
15.Volvo	İsveç	73.8
16.News	Avusturalya	73.5
17.Royal Dutch/Shell	Ing/Hollanda	73.0
18.Grand Metropolitan	İngiltere	72.4
19.Petrofina	Belçika	70.4
20.Saint Gobain	Fransa	69.7

⁶¹ Tamer, s.6.

Küreselleşme eğiliminin hız kazandığı dönemde ve hatta gelecek dönemlerde, işletmeler küreselleşme eğilimi içerisine girmek durumundadırlar. Gelecek yıllarda ülkeler arasındaki rekabeti önleyici gümrük ve benzeri sınırların tamamen ortadan kalkacak olması, işletmeleri küreselleşmeye iten önemli bir faktördür. İşletmelerin bu olgu içine girmemeleri, gelecekte rekabet edebilme özelliğini ortadan kaldıracaktır. Örneğin, çok uluslu bir işletmenin çeşitli ülkelerde birbirinden bağımsız hareket eden yavru işletmeleri varsa, bu çok uluslu işletmelerin küresel bir strateji ile faaliyette bulunmadığını gösterir.⁶² Birçok Avrupa'lı (Örneğin, Brown Boveri - şimdiki adı Asea-Brown Boveri, Philips...) ve Amerikan çok uluslu işletmesi (Örneğin; General Motors, ITT...), geçmişte bu şekilde rekabet etmiş ve sonuçta, rekabet üstünlüklerini kaybederek rakiplerinin bu avantajları ele geçirmelerine fırsat vermiştir.

İşletmenin ölçütü ulusal ya da uluslararası sınırlarda faaliyet gösteren işletmeler değil, küresel işletmeler olmalıdır. Küreselleşme eğiliminde olan bir işletmenin ölçüsü (kıyaslama kriteri) küresel verimlilik olmalıdır. Küresel verimliliği; “dünyadaki var olan kaynakların işletmeler tarafından en rasyonel bir biçimde gelecekte ödünç alındığının unutulmadan kullanılmasıdır” diye tanımlamak olurludur. Küresel verimliliğe, serbest piyasa ekonomisi içerisinde; dünya standartlarında kaliteli mamul ya da hizmet üretmekle, kaliteyi bozmaksızın hatta arttırmak suretiyle rakiplere karşı daha düşük fiyatlı mamul ya da hizmetleri piyasaya sunmakla, daha kullanışlı mamuller geliştirmekle, çevreyi atık ve artıklarla kirletmeksizin ulaşılması gerekir.⁶³ Dünyada bulunan kaynakların gelecek nesillere bırakılacak bir emanet olduğu bilinciyle kullanılması gerekliliği unutulmamalıdır. Bunun için en düşük maliyet, en yüksek verimlilik ilkelerinden işletmelerin, tüketicilerin ödün vermemesi gerekir.

Küreselleşme sürecine ayak uydurmak isteyen işletmeler, hangi lokal özelliklere sahip olursa olsun, hangi kısıtlamaları bulunursa bulunsun, eğer küreselleşme olgusunu yaşamak istiyorsa, faaliyetlerini dünya yönelimli planlayıp, uygulamak zorundadırlar. Diğer bir ifadeyle, işletmeler tüm çabalarında ölçüt olarak, ulusal ya da uluslararası sınırlarda faaliyet gösteren işletmeleri değil, global boyutlu faaliyette bulunan

⁶² Aşıkoğlu, s.11.

⁶³ Elmacı, “Küreselleşme Süreci...,” s.57.

işletmeleri yakalamak zorundadır. Kâr, küresel işletmelerin başarısı için, kritik bir araç ve hedeftir; ancak tek başına yeterli değildir. Bu nedenle, küresel boyutta faaliyette bulunacak işletmelerin temel alacağı başlıca standartlar, verimlilik, etkinlik, kalite ve maliyet olarak belirlenmektedir. Ancak, küreselleşme yöneliminin ortaya çıkmasıyla birlikte, verimlilikte, etkinlikte, kalitede ve maliyette dünya standartlarına ulaşılmazsa ne olacaktır? Küreselleşme buna “işbirliği” yönelimini getirerek çözüm bulmuştur.⁶⁴

İlk bakışta küresel şirketlerin dünya çapında sunulan ürünlerde standardizasyona gittikleri düşünülse de, bu şirketlerin esas rekabet gücü dünya çapında düşünüp bu düşünceyi ülke bazında uygulayabilmekten ileri gelmektedir. İsveç kökenli Asea ve İsviçre kökenli Brown Boveri şirketlerinin 1987 yılında birleşmesiyle oluşan Asea Brown Boveri'nin genel müdürü Percy Barnevik ile yapılan ve Harvard Business Review'de yayınlanan bir mülakatta Barnevik bu düşünceyi savunmaktadır. Küresel şirketler dünya çapında standart ürünler üreten fakat, bunların yanında yerel ihtiyaçlara cevap verecek ürünler de sunan firmalardır. Barham ve Rassam'ın araştırmalarına katılan Elektrolux şirketinden bir üst yönetici bu hususu şu şekilde ifade etmiştir:⁶⁵

“Küresel olmanın dünya çapında standart ürünler sunmak olduğuna inanmıyorum. 1960'larda ve 70'lerde toplumların alışkanlıkları ve sosyal ihtiyaçları aşağı yukarı aynı idi. Bu nedenle, standart ürünler sunulabiliyordu. Fakat, bugün iki farklı trendle karşı karşıyayız. Bir tarafta, japonya'da, Californiya'da satıldığı gibi satılabilecek standart ürünler, diğer tarafta ise ülkelerin farklı ihtiyaçlarına göre hazırlanmış değişik ürünler vardır. Burada önemli olan nokta günümüzün endüstriyel üretim sistemlerinin böyle bir çeşitliliği mümkün kılmasıdır.”

Küresel normlu bir işletme olabilmek için mutlaka iki ya da daha fazla bir ülkede üretimde ya da pazarlamada bulunmak zorunluluğu yoktur. Kuşkusuz iki ya da daha

⁶⁴ Elmacı, “İşletmelerin Küresel...,” s.329.

⁶⁵ Esra Nemli, “Çokuluslu İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Profili,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.16.

fazla ülkede üretim ve pazarlama eylemlerinde bulunan işletmeler de global normları yakaladığında küresel normlu işletme olabilirler ancak olmayabilirler de.⁶⁶

3-KÜRESELLEŞMENİN KRİTİK UNSURLARI

Çokuluslu işletmeler, bugünkü global dünyada normları belirledikleri gibi, globalleşmenin ortaya koyduğu normlara uymak zorunda olan bir konumdadırlar. Zira globalleşmede üretim alanı ya da pazar alanı önemli değildir. Önemli olan normlara ulaşmaktır. Söz gelimi mahalli bir işletme dünyada geçerli bir markanın üretimini ya da pazarlamasını gerçekleştirebiliyorsa ve de pazarı yalnızca bulduğu lokal çevreyse, bu işletmeyi biz global normlu bir işletme olarak addedebiliriz. Buna karşılık ihracat yapan veyahut iki ya da daha fazla ülkede üretim ve pazarlama eylemlerinde bulunan bir işletme lokal normlarla yetiniyor ve global normlardan uzaksa bu işletme global normlu işletme olarak açıklanamaz.⁶⁷

3.1. Barışı ve Demokrasiyi Tesis Etme

Küreselleşmenin en temel unsuru barıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra ülkeler birbirlerine güç gösterisinde bulunmanın kendilerine hiçbir fayda sağlamadığının farkına varmışlardır. Dünyadaki kıt kaynakların tüketicisi insandır. İnsanı yok ederek güç gösterisinde bulunmanın mantığının yanlış olduğunu ve müşteri olan tüketicinin kazanılmasının gerektiğini anlayan ülkeler, varolmanın tek şartının barış olduğunu anlamışlardır. Önemli olan insana hizmet, toplumsal fayda, kaynakların en verimli şekilde kullanılması olunca barış ve demokrasinin yapısı küresel yönetsel eğilimler sonucunda tesis edilmiştir.

Ülkeler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra varolmak, gelişmek için yegane yolun birlikte çalışmak, birlikte kazanmak ve işbirliği yapmak olduğunu kabul etmişlerdir. Bu düşünceden hareketle barışı temin ve gelişmeyi sağlamak amacıyla, AT'ı kurma çabaları başlatılmış, Nato realize edilmiş, Varşova Paktı tesis edilmiş ve OECD

⁶⁶ Akdemir, *Global Normlu ...*, s.11.

⁶⁷ *İbid*, s.7-11.

oluşturulmuştur. Bu ve buna benzer çabalar sonucunda çeşitli konularda ülkeler ve hatta kıtalararası işbirliğine gidilmiştir.⁶⁸

3.2.İletişim Teknolojisinin Yaygınlaşması

Ekonomik olaylar ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler tüketicilere iletişim teknolojisiyle anında iletebilmektedir. Tüketiciler ürün ve hizmetlere ilişkin bilgileri izlemekte ve izleme sonunda kendisi için en uygun olan ürünleri talep etmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda küresel bir olay gerçekleşmiş olmaktadır. Öyleyse küreselleşmenin kritik unsurlarından birisi iletişimdir. Küreselleşmenin oluşmasında önemli bir rolü de, iletişim teknolojisi ve bu teknolojinin yaygınlaşması oynamıştır. Bu rol geçmişte ve bugün olduğu gibi gelecek için de büyük önem taşımaktadır. Önemli olan bu rolün oynanmasında verimlilik kriterinin hedef alındığının üreticiler ve tüketiciler tarafından benimsenmesidir.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan bir olgu da bilgi toplumdur. Toplumun ya da tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürüne ve bu ürünü üretmek için gerekli teknolojiye bilgi ile ulaşılabacaktır. Bu bilgi işletme birimlerinin tümüne aktarıldığından, küreselleşme sürecine girilip, dünya eğilimli planlar geliştirilip, uygulamak mümkün olacaktır. Bilgiye ulaşılmadan yapılan uygulamalar yanlış hedeflerin belirlenmesine neden olduğu gibi, başarısızlığı da ortaya çıkacaktır.⁶⁹ Yanlış hedef için kullanılan emek, zaman, üretim girdileri ise küresel platformda yenilgi, belki de kapatılamayacak büyük bir açık olacaktır.

Yeni iletişim teknolojisi sayesinde toplumların değer yargılarındaki değişimler ve kültür etkileşiminin küreselleşmenin belirleyici kritik faktörlerinden olduğunu kabul etmek gerekir. Zira bu sayede mekan boyutunun ve ulusal sınırların önemi azalmakta, değer yargıları ve yaşam biçimleri benzeşen toplumlar oluşmaktadır.⁷⁰

⁶⁸ Aşıkoğlu, s.15.

⁶⁹ İbid, s.16.

⁷⁰ Ertan Oktay, "İletişim ve Globalleşme", *Ekonomik Yaklaşım* Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü, Cilt 4, Sayı 9, (Yaz 1993), s.22.

3.3. Rekabetin Yoğunlaşması

İşletmeler arasındaki var olma yarışı günümüzde en acımasız şekildedir. Rekabet arenasında var olan şirketlerin Peter Drucker dünya ekonomisi içerisindeki yerini şöyle ifade etmektedir:⁷¹

“Şirketlerin (Transnational Corporation-TNC) ortaya çıkması ve sembol ekonomisinin dünya pazarı için belirleyici etken hale gelmesinden dolayı artık ekonomik süper güç diye bir şey kalmamıştır. Bir ülke ne kadar büyük, güçlü ve verimli olursa olsun, dünya pazarındaki konumu için başkalarıyla rekabet halindedir. Aslında tek başına hiçbir ülke teknolojiye, yönetimde, yenileşmede, tasarımda, girişimcilikte rekabet öncülüğünü uzun süre korumayı bekleyemez; ama uluslararası bir şirket için hangi ülkenin öncü olduğu fazla önemli değildir. Bu tür bir şirket bütün ülkelerde iş yapar ve bütün ülkelerde kendini rahat hisseder: Sanayide de artık süper güç yoktur, sadece yarışmacılar vardır. Bir şirketin anayurdu kendisi için bir yer, yani şirketin genel merkezi ve iletişim merkezi haline gelir. Ama sanayi dallarından her birinde bir takım şirketler vardır ki, bunlar bir araya geldiklerinde o sanayi dalında dünya çapındaki güçlerdir.”

Rekabet ile korumacılık birbirine zıt iki kavramı oluşturmaktadır. Korumacılık politikası uygulandığında, kaynakların en ekonomik şekilde kullanımı mümkün değildir.⁷² Küreselleşmede temel ilke tüm kaynaklar dünyanın tüm insanlarına aittir. Bu kaynaklar en ekonomik şekilde kullanılmalıdır. Korumacılık ile bu ilkenin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Çünkü korumacılıkta rekabet önlediği gibi, etkin olmayan faaliyetlerin yürütülmesine ve başarılı gösterilmesine müsaade edilmektedir. Ancak küreselleşme rekabeti yaygınlaştırdığından kaynakların ekonomik olarak kullanımını sağlayacak ve olumsuz gelişmelere izin vermeyecektir. Böylelikle dünya bütününde rekabetin olumlu yönleri su yüzüne çıkacaktır.

⁷¹ Deniz Ülke Arıboğan, , s.171.

⁷² Aşkoğlu, s.17.

3.4. Verimlilik Kriterinin Şiddetlenmesi

Dünyanın neresinde olursanız olun, hangi kısıtlara sahip olursanız olun, faaliyetlerinizi ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde, bir başka anlatımla dünya ölçeğinde planlayıp uygulayacaksınız ya da uygulamak zorundasınız. Dünya ölçeğinin normları ise “verimlilik” ve “kalite” dir. Başka normlar da vardır. Öyleyse ekonomik eylemlerinizi dünya ölçeğinde verimli ve kaliteli olarak planlayıp, uygulayacaksınız. Bunu yapabilmek için öncelikle en verimli yönetimin, yönetim anlayışının, teknolojinin ne olduğundan haberdar olunması gerekecektir. Bunu iletişim teknolojisi sağlayacaktır. Bu teknolojiyi kullanarak dünya ölçeğindeki en kaliteli ürüne, en verimli yönetim anlayışına, teknolojiye ulaşacaksınız. Özetle bilgisizliği sıfıra indireceksiniz. Çünkü küreselleşmenin “bilmiyorum” a yaptırımları çok ağır niteliktedir.⁷³

Küreselleşme eğiliminin şiddetlendiği süreçte rekabetin yoğunlaşması ve rekabette üstünlük sağlamanın belirleyicisi verimliliktir. Günümüzde işletmeler için nihai anlamda başarı değerlendirme kriteri verimlilik olarak kabul edilmektedir. Ancak verimlilik kavramından kastedilen mahalli verimlilik değil, global verimliliktir.⁷⁴ Dünya yönelimli işletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri pazar paylarını arttırarak etkin olabilmeleri verimlilik düzeylerine bağlıdır. Global verimlilik düzeyine ulaşmış hatta bu düzeyi aşma eğilimine girişmiş işletmelerin başarı düzeyleri de yüksek olacaktır. Bunun için ise işletmelerin üretimde verimlilik kriterlerini saptaması, saptanan standartlarla yetinmeyip daha üstün standartlar geliştirme çabaları gösterilmelidir.

3.5. Teknolojik Belirleyicilik

Küreselleşme süreci ile birlikte en gelişmiş hali ile teknolojiyi kullanmak zorunlu hale gelmiştir. Bunu sağlamak için de gerekli altyapı çalışmalarını tesis etmek kaçınılmaz olacaktır. Teknoloji kullanımı ile ulaşılmak istenen amaçlardan bir tanesi yeniliktir.

⁷³ Akdemir, *Global Normlu...*, s.16.

⁷⁴ Aşkoğlu, s.18.

Yeniliği sürekli olarak realize etmek ise teknolojiyi geliştirmeyi gerekli kılacaktır.⁷⁵ Teknoloji birikimi motivasyon oluşturulmasıyla hızlilik kazanır ve çoğalır. Önemli olan işletmeler için hazıra konmak ve bağımlı duruma gelmek değil, araştırmacı bir yapıyla teknoloji geliştirmek olmalıdır.

Atila Karaosmanoğlu, küreselleşmenin en yavaş olduğu alanın araştırma ve geliştirme alanı olduğunu, yeni teknolojilerin paylaşılmasında bilgiyi elinde bulunduranların hiç de cömert olmadıklarını belirtmektedir. Çünkü bilgi çağındaki rekabet gücünü belirleyen faktör bu konudaki üstünlükten gelmektedir.⁷⁶

Kaynakların verimsiz kullanımına küreselleşme izin vermemektedir. Çünkü kaynaklarını en verimli şekilde kullanan ülkeler verimsiz kullananlara , rekabet alanında üstünlük sağlayacaklardır. Çünkü bu “tüm kaynaklar dünyaya aittir ve tüm dünya insanları için verimli kullanılmak durumundadır” ilkesinin de gereğidir. Öyleyse az gelişmiş ülkeler ne yapacaktır? Yanıt şudur: Küreselleşme çerçevesinde, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olanlara kalkınma transferi. Gelişmiş ülkeler ve işletmeleri küreselleşme çerçevesinde, sahip oldukları olanaklarla (teknoloji, finansman, yönetim bilgisi) gelişmekte olan ülkelerde pazar, yatırım, teknoloji, finansman vb. saiklerle işbirliği yapacaklardır. “Gelişmiş ülkeler, eski teknoloji ve eski olanaklarla gelişmekte olan ülkelerde faaliyetlerde bulunacaklar” endişesinin de geçerliliği yoktur. Çünkü küresel rekabet vardır. Her zaman ve her yerde küresel anlamda verimliliği yakalamak gerekecektir. Aksi durum, gelişmiş ülkenin ve işletmesinin başarısızlığını doğuracaktır. Bu küresel rekabet kısıtları ve baskısı nedeniyle, gelişmiş ülke ve işletmelerinden, gelişmekte olan ülke işletmeleri en son yenilikleri içeren teknoloji, en son yenilikleri içeren yönetim bilgisi, en çağdaş finansman yöntemleri geçecek ve sonuçta küreselleşmeyle birlikte kalkınma transferi gerçekleşmiş olacaktır.⁷⁷

⁷⁵ Aşkoğlu, s.19.

⁷⁶ Karaosmanoğlu, s.19.

⁷⁷ Akdemir, Global Normlu..., s.39-40.

3.6.Çevre Kirliliğinin Önlenmesi

Küreselleşme olayı ve / veya olgusunun dünyada telaffuz edilmesini sağlayan bir başka faktör de çevre kirliliğidir. Dünyanın herhangi bir noktasındaki doğaya ilişkin çevresel olumsuzluk tüm dünyayı etkileyebilmekte ve geniş bir duyarlılığı ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, çevreye ilişkin bu konuda tüm dünya yönelimli normlar belirlenip uygulanmaya çalışılmaktadır. Konuya bu penceden bakıldığında çevre konusunda söylenenleri, ortaya çıkacak sorunlara ve bu sorunların ortaya çıkışını engelleyici önlemlere ilişkin ortak bir çaba içerisine girilmiştir. Çevrenin kirliliğini önleyici ve çevreyi güzelleştirici çabalara ilişkin olarak ortaya konan normlar bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

3.7.İşbirliğinin Yaygınlaşması

Şirketlerin global sistemde oynadığı role ilişkin en temel belirleyici kuşkusuz ekonomik bir birim olarak dünya ekonomisinin işleyişine etki dereceleridir. Bugün sistem içinde birçok alanda görülen globalleşme eğilimleri ekonomik ilişkiler için de geçerli olmaktadır. Ekonomik faaliyetlerdeki, bu sınır tanımayan ve global düzeyde yayılan eğilimlerin temeli ise global şirketlerin amaç ve eğilimlerinin bir yansımasıdır. Öncelikle şirketler arasında bütünleşme, işbirliği ve stratejik bağların gittikçe artması, üretim gibi yollarla yakın bağlar kurulması ekonomik ilişkilerdeki yeni eğilimleri gözler önüne sermektedir.⁷⁸ “Mühendislikten üretime kadar her şeyi kapsayan ittifakların açık bir örneği otomotiv sanayiinde görülmektedir...Chrysler, Mitsubishi Motors’un % 24’üne sahiptir. Mitsubishi ise Güney Koreli Hyundai şirketinin ortaklarından birisidir... Ford, Mazda’nın %25’ine sahiptir ve Mazda ABD’de Ford’a araba, Ford’da Mazda’ya kamyon üretmektedir. Bu şirketlerden her biri Kore’nin Kia Motors girişiminde hissedardır... General Motors, Isuzu’nun % 41’ine sahiptir. Subaru’nun sahiplerinden birisi de Nissan’dır.”

⁷⁸ Arıboğan, s.178-179.

Günümüzde işletmelerin amacı,⁷⁹ ilk olarak varlıklarını korumak, varlıklarına yönelebilecek tehlikeleri diğer bir deyişle, riskleri asgari bir düzeye indirmektir. İkincisi büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkarmaktır. Son olarak ise bağımsızlıklarını koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinmesini kısmen de olsa karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamaktır. Bu amaç genel olarak ifade edildiğinde, işletmenin piyasa değerini maksimize etmek diğer bir deyişle, ortakların varlıklarını maksimum yapmaktır.

Küreselleşme yönelimli faaliyetlerin hedeflenmesi, lokal olanaklarının yetersizliği nedeniyle gerçekleştirilemezse ne olacaktır? Buna da küreselleşmenin bir çözümü vardır. İşbirliği. Tüm dünyada işletmeler küreselleşebilmek amacıyla, birleşme, devralma ve Joint Venture'a dayalı işbirliği stratejilerini uygulamaktadırlar. Çok gelişmiş işletmeler bile, rekabette etkinlik, ölçek ekonomilerinden yararlanmak amacıyla işbirliğine gitmektedirler. Küreselleşmeye yakın işletmeler işbirliği stratejileri uygularken, küreselleşmeden ve fakat küreselleşme yönelimli faaliyette bulunmak isteyen ve zorunda olan işletmelerin yönelmemelerinin kabul edilecek yanı yoktur. Ülke içi ya da ülke dışı işletmelerle pazar, finansman, teknoloji, yönetim ve işletmecilik know how'ı sağlama amaçlarıyla işbirliği yapmak gerekecektir.⁸⁰

En gelişmiş normlarda üretimde bulunmak, teknolojiyi planlayıp buna erişmek, verimliliği ekstrem boyutta gerçekleştirmek, rekabette başarı sağlamak, çevre kirliliğini önleyici teknoloji kullanmak, herhalde bunları telaffuz etmekten daha zordur. Çünkü bu normlarda üretimde bulunmak, işletme faaliyetlerini yönlendirmek ne kadar büyük ölçekte olunursa olunsun, işletme boyutlarını aşabilmektedir.⁸¹ Ancak küreselleşme doğal olarak uygulanması gereken zorunlu kuralları ortaya çıkarmıştır. İşletmeler etkin olarak faaliyet göstermek istiyorlarsa küreselleşmenin kurallarına uymak zorundadırlar. Bunu da ancak işbirliği ile tesis etmek mümkündür. Günümüzde bir çok işletme, büyük ölçekli işletmelerde dahil olmak üzere pazar, finans, verimlilik, teknoloji, yönetim ve diğer işletmecilik konularında başarı sağlama saikiyle

⁷⁹ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, İst. Üniv. Muh.Ens.Yayın No:56, Muh.Ens.Eğt.ve Arş. Vakfı Yayın No:8, Gen.5.Basım, İstanbul:1989, s.695.

⁸⁰ Akdemir, **Global Normlu...**, s.17-18.

⁸¹ Aşikoğlu,s.22.

işletmelerarası işbirliği stratejileri uygulamaktadırlar. İşbirliği uygulama Őekilleri merger, acquisition ve joint venture olarak ortaya çıkmaktadır.

Őirketleri globalleşmeye iten etkenlerin arasında yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerini paylaşma dūřüncesi, sınırlı sayıdaki nitelikli ve yetenekli bilim adamından ortaklaşa faydanılması eğilimi ile global düzeyde iletişim ağı yaratma, örgütlü araştırma, eğgüdümlü üretim ve mali altyapı ihtiyacı duyan Őirketlerin kendileri sayılabilir. Çünkü yalnızca bir tek ilacın geliştirilmesi 300 milyon dolara, yeni bir jet motoru 1 milyar dolara mal olabilmektedir.⁸²

⁸² Arıboğan,s.179.



İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİ

1.İŞLETME VİZYONUNUN ÖNEM KAZANMASI

Bireysel yaşamdan işletme yönetim tarzına kadar her alanda, öncelikle dünya standartlarına ulaşmayı hedeflemeliyiz. Değerlerimiz en mükemmeli yakalamaya çalışmak, en mükemmelle yetinmemek olmalıdır. Konulan en son hedeflerin bile bir basamak olacağı düşüncesinden hareket edilmesi gerekmektedir. Dünyadaki gelişme seyrinin aynı anda ve aynı düzeyde gerçekleşmesi oldukça zor bir durumdur. Fakat aradaki mesafelerin kapatılması ise küreselleşmenin bir zorlamasıdır.

Küreselleşmenin kritik faktörleri sonucunda işletmeler geleceklerini tümleşik olarak planlamak zorunda kalacaklardır. Bu da işletmelerde stratejik yönetim çabalarının realize edilmesi demektir. Küreselleşmenin işbirliği, verimlilik, kalite, teknoloji, insan ve finansal kaynaklarının en etkin yönetimi vb. kritik unsurları yönetiminde 5, 10, 15 yıllık stratejik planlamaya yönelik olarak “biz halihazırda neyiz, ne olmak istiyoruz ve nasıl olacağız?” sorularının yanıtlanması gerekli olacaktır.⁸³

İşletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği eğilimler vizyonu oluşturmaktadır.

Vizyon; “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir.⁸⁴ Vizyon, bir kişinin ya da bir şirketin kendine verdiği bir sözdür. Bu söz geleceği tarif eder. Ulaşılmak istenen konumu belirtir.⁸⁵

VİZYON NE OLMALIDIR? Buna her şirket ve birey kendisi karar vermelidir. Başarıya götüren vizyon için bazı temel özelliklerden bahsedilebilir.Önemli olan biz bilinci içinde düşünmek ve davranmaktır. Çünkü, bu düşünce, duygu ve davranış,

⁸³ Akdemir, **Global Normlu ...**, s.29.

⁸⁴ Craigh R.Hickman, Michael A.Silva, **Creating Excellence**, New York: New American Library, 1984, s.151.

⁸⁵ Serdar Büyükozer, “Vizyon, Mısyon ve Hedef”, **Pc World Aylık Dergi**, Sayı:84, (Şubat 1998), s.147

sonuç getirir. İnsanların yaşamının, anlamlı, sağlıklı, doyumlu ve dengeli olmasını sağlar.⁸⁶

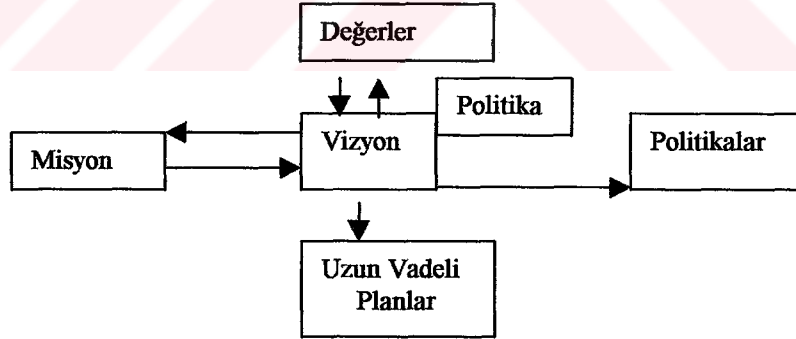
Vizyonun özelliklerini sıralarsak:

- Kuruluşun karakter ve yönelimini belirler.
- Müşteriler ve çalışanlar için imaj oluşturur.
- Kuruluş için canlılık kaynağıdır.

İyi bir vizyon;

- Müşteri odaklı.
- Yapılabilir.
- Zorlayıcı.
- Paylaşılabilir olmalıdır.

Şekil II.1. Vizyonun Bileşikleri



⁸⁶ İbid, s.148.

VİZYON HATALARI :İyi bir vizyon, işletmeyi en fazla 3-5 dakika içinde kendisini hiç tanımayan müşterilere tanıtmalıdır. Bunun için belli başlı vizyon hataları gözden geçirilmelidir. Bu hatalar şunlardır.⁸⁷

- Uzun dönemli pazar taleplerini hesaba katmamak,
- İddialı olmamak,
- Kısa ve açık olmamak,
- Müşterilere, tedarikçilere ve çalışanlara yönelik faydaları yansıtmamak.

Advanced Micro Devices'da yeni mikronaltı geliştirim merkezinin kuruluşu sırasında yapılan ilk iş, tesisin nasıl işleyeceğine dair bir vizyon oluşturmak oldu. Tesisin yöneticisi Jim Doran şirketin, yapılan yatırımdan büyük bir karlılık elde etmek için merkezin farklı bir işleme tarzına sahip olması gerektiğine karar verdiğini söylemektedir. Şirketin hedefi, elemanları teknolojinin bir uzantısı olarak görmek yerine, onların kafalarını (zekalarını ve düşünme yeteneklerini) ve yüreklerini (bağlılıklarını ve katılımlarını) kazanmaktı. Şu ilkeleri içeren bir vizyon yaratıldı: 1) sürekli ve hızlı gelişim; 2) elemanların yetkilendirilmesi; 3) şirket sınırlarının şeffaflaştırılması, diğer bir deyişle, birimleri ya da faaliyetleri birbirinden ayıran sınırların olmaması; 4) müşteri odaklı olma; 5) yüksek performans beklentisi ve 6) teknik üstünlük.⁸⁸

Nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yere gidemezsiniz. Bu nedenle, başarılı bir değişimin ilk adımı, ana hedeflerin belirlendiği bir süreç ile, karar mekanizmasını yönlendirip şirket için çerçeve oluşturacak temel bir felsefedir.

Stratejik vizyon, şirketin gelecekteki belli bir noktada neye benzemesi gerektiğinin ideal bir resmi olarak tanımlanabilir. Şirketin gelecekteki bu ideal resmi, bütün ideal planların, çalışanların ve faaliyetlerinin merkezi toplanma noktasıdır. Stratejik vizyon, şirketin ilerlemesi için rehberlik eden bir işaret feneridir. Stratejik vizyon, şirketin

⁸⁷ KALMER, *Stratejik Kalite Planlaması*, Seminer Notları, s.2-4.

⁸⁸ Jeffrey Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, 2.Baskı. Çev: Sinem Gül, İstanbul:Sabah Kitapları, 1995, s.184-185.

geleceğinde, oraya nasıl varılacağına odaklanmaktan ziyade bir pozisyon olarak düşünülmüştür.⁸⁹

İş literatürü, birkaç yıl içerisinde yoldan çekilen büyük şirketlerin örnekleriyle doludur ki, onlar arzın sonsuz olduğunu düşünüyorlardı. Bir pazar liderinin aniden pazarda kendisini varolmakla uğraşırken bulmasının sebepleri nelerdir? Bir çok faktör vardır. Belkide en önemli sebep uygun global stratejik vizyonu yaratmakta, iletişimde ve tamamlanmasında ki başarısızlıktır.⁹⁰

Firma vizyonundan kasıt planlı ve programlı olarak rekabet ruhunun firma bazında yaratılmasıdır. Bu anlamda batılı Ç U Ş ve Japon Ç U Ş'ları arasında önemli fark vardır. Batılı Ç U Ş mevcut insan, teknik ve finans kapasitesi ölçüsünde kendilerine hedefler seçerler ve bu kriterler ölçüsünde rakip firmaların durumu da göz önünde tutarak rakabet avantajı sağlamaya çalışılır. Diğer taraftan Japonlar mevcut durumun ötesinde stratejiler saptayarak vizyon yerine uzun vadeli misyon stratejileri uygularlar. Bunun anlamı, örneğin, Honda yöneticilerinin bu yıl Ford'u 2000 adet geçeceğiz sloganı, 2000 adet daha fazla üreteceğiz anlamına gelmektedir. Başka bir örnek ise Canon'nun "Xerox'u yenmeliyiz" sloganı tıpkı bir futbol takımını motive eden takım çalıştırıcısının sesini çağrıştırmaktadır. Böylece firmaya dolayısıyla çalışanlara global rekabet ortamında kazanma misyonu yüklenmiş olmaktadır.⁹¹

İşletme yönetiminin ülke içi vizyondan global stratejik vizyona doğru gelişmesi gerekmektedir. Optimal dünya çapında performans, evrensel anlayış global stratejik vizyonla başlar. Bütün çalışanlar marjinal sonuçları başarmak için enerjilerini ortak bir misyon (görev) üzerine odaklamalıdır. Biçimsel örgüt yapısı, çalışanlar arası ideal bilgi akışı ve karar almada uygun merkezileştirme, global stratejik vizyonun gelişimini desteklemelidir.⁹²

⁸⁹ Robert T.Moran and John R.Riesenberger, *The Global Challenge*, McGraw –Hill Book Company, England: 1994, s.53.

⁹⁰ İbid, s.54.

⁹¹ Gülten Kutal-Ali Rıza Büyükuşlu, *Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.55.

⁹² Moran and Riesenberger, s.77.

İşletmenin “biz neyiz” sorusuna vereceği yanıt misyonu belirler. Bu anlamda işletmenin faaliyetini sürdürdüğü alan işletme misyonudur. Ülkede uygulanan ekonomik tedbirler, yeni ürünler, yeni pazarlar işletme misyonunun belirlenmesinde, değiştirilmesinde, rol oynar. İşletme bu seçiminde, konuya gelecek bakışıyla yaklaşır, misyon tespitine gitmelidir.⁹³

İşletmenin misyonu, sosyal sorumluluğun bir göstergesidir. Hedeflerse, sermayedarların arzularını yansıtır. Ama bunlar aynı zamanda birbirinin tamamlayıcısıdır. Biri olmadan öteki olamaz.⁹⁴

İşletmeler belirledikleri misyonlarına göre hedeflerini tayin ederler. Ama, hedefler konusunda birbirinden oldukça farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Kimi işletmeler maksimum kâr ya da maksimum geri dönüş oranı sağlama gibi hedefleri, kimileri ise iç pazarda lider olmaya yönelik hedefleri benimserler. Bu tamamen işletmenin misyonu, felsefesi ve kültürü tarafından belirlenir. Bazı işletmeler müşteri hizmeti, üstün kalite gibi hedeflere öncelik vererek kar, geri dönüş oranı gibi hedeflerin bir sonuç olarak ortaya çıkacağını savunurlar. Onlara göre asıl olan, müşterilere faydalı şeyler sunabilmedir. Bu yapıldığı takdirde kar, geri dönüş oranı gibi hedeflerin kendiliğinden gerçekleşeceğine inanılır.⁹⁵

Yabancı pazarlara doğru genişlemeye başlayan organizasyonlar misyonlarının yeniden gözden geçirilmesine gerek olmadığını düşünebilirler. Bununla birlikte, şirketler yabancı ülkelere doğru genişlediği zaman, planlama süreçlerini bu ülkelerden alınacak bilgilerden etkileneceği gözönüne alınarak hazırlanması gereklidir. Bu düşünceler, bölümün misyon tanımını ve stratejik vizyonunu etkileyecektir. Örgütün, organizasyonel stratejik vizyonunu yansıtan görev tanımı (ifadesi), yerin, zamanın ve stratejinin üstündedir.⁹⁶

⁹³ İbid, s.63.

⁹⁴ Hamdi İslamoğlu, *Pazarlama İlkeleri*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, 1993,s.132.

⁹⁵ İbid, s.130-131.

⁹⁶ Moran and Riesenberger, s.77.

Bir misyonun özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁹⁷

1. Misyon uzun dönemli bir amaçtır,
2. Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz,
3. Paylaşılan ortak değer ve inançlardır,
4. Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir,
5. Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir ve,
6. Misyon örgüte özgüdür ve özeldir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ YAYGINLAŞMASI

1960'lı yıllara kadar kalite işletme içi spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlanmıştır. Oysa günümüzde, hem işletme içi, hem de işletme dışı müşteriye kapsayan tanımlaması şöyledir,⁹⁸

“Kalite müşteri veya kullanıcının bir ürün veya servis hakkında verdiği hükümdür. Kalite, müşteri veya kullanıcıların, kendi ihtiyaçlarının ve beklentilerinin kullandıkları ürün veya servis aracılığıyla ne derece karşılandığına dair (tatmin veya beklentilerinin üzerinde tatmin) olan inançlarıdır.”

Dr.Deming'e göre kalite bir anlayış ve işletmelerde bir yaşayış biçimidir. Bu konuda en önemli görev üst yönetime düşmektedir. Aksaklıkların büyük bir bölümü sistemden kaynaklanır. Kalite üretimi diğer bir deyimle mamulün işin başından itibaren kaliteli üretilmesi için gereken sistemin kurulması ve işletilmesi sorumluluğu üst yönetimindir. Kalite, imalatın başlangıç aşamasında doğru yapılmasıdır. Diğer bir deyimle kalite kontrol edilmez, üretilir. Kalite ya mamulün içindedir ya da değildir. Kaliteyi kontrol etmekle daha iyi sonuç alınmaz; olsa olsa iyiler kötülerden ayırt edilebilir. Önemli olan hatasız imalatı gerçekleştirebilmektir. Hatalı imalatı düzeltme masrafları, işin hatasız yapılmasından daha yüksek olabilir. Üstelik kalite artınca verimlikde artar.

⁹⁷ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.43.

⁹⁸ A.Erhan Mergen, “Toplam Kalite Yönetimi”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XI, Sayı: 1-2, 1993, s.25.

Dr.Deming'in düşündüğü çözüm işletmelerde istatistiksel metotların kullanılması ve bu konuda gereken eğitimin yapılmasıdır. Rekabetçi şirketin temel hedefi, rakiplerin pazar payını ele geçirirken yeni pazarlar yaratmaktır.Rekabet gücü ise kalite ve maliyet üstünlükleri ile sağlanır. ⁹⁹

TKY fikrinin Crosby (1979), Feigenbaum (1983), Deming (1986) gibi dikkati çeken ve birçok önde gelen öncü ve önericileri vardır. TKY yaklaşımları örgüt kültüründe bir değişiklik ihtiyacı vurgular. Shiba (1987) TKY'nin güçlü bir yönetim paketi olduğu yorumunu yapmaktadır. TKY bir felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil; ancak pratik bir yönetim uygulamasıdır. Bu yönetimde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi işe ilişkin olarak mantıksal bir düşünce bilinci geliştirmektir. İkinci unsur kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda motivasyon yaratmaktır. Yönetimin üçüncü unsuru ise, pazarlama yönelimi davranışını vurgulayan bir şirket kültürü yaratmaktır.¹⁰⁰

Ishikawa (1985) “şirket ölçeğinde kalite kontrol” terimini kullanmaktadır. Bu terim örgüt içinde kaliteyi yönetmekte tüm fonksiyonların işe karışmasını tanımlamaktadır. Kelly ve meslektaşları (1991) TKY'yi aşağıda verilen üç sütuna dayanarak tanımlamaktadır.¹⁰¹

Toplam : Herkesin ilgilendiği bir konu

Kalite : Müşterilerin ihtiyaçlarını en düşük maliyetle ilk kez ve sürekli karşılamak.

Yönetim : Üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen bir konu.

TKY'de, hem süreç, hem de beşeri unsurların temel misyonu; değişimi yönetebilmek ve “kalite” ye ulaşmaktır. Diğer bir ifadeyle “TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. “ Dinamik

⁹⁹ M.Nahit Serarslan, “QCC. Japon Geliştirme Tekniği Semineri”, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Bölümü, İzmit, 20-24 Kasım 1995, s.11.

¹⁰⁰M.Köseoğlu ve Diğerleri, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, *Verimlilik Dergisi*, 1994/4, s.21.

¹⁰¹ İbid, s.21-22.

pazarlarda, yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olacaktır.¹⁰²

Toplam Kalite Yönetimi'nin özünde var olan genel bilgilere kısaca değinirsek:¹⁰³

1. Toplam Kalite Yönetimi, bir yolculuktur, gidilecek bir yer değil.
2. Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır.
3. Toplam Kalite Yönetimi süreci, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak anlaşılmasına dayalı olan, ürün ve hizmet geliştirme ve satış sonrası müşteri hizmetini içine alan bir metottür. Toplam Kalite Yönetimi, istatistiksel proses kontrol ve diğer kalite iyileştirme araçları ve teknikleri yoluyla kalite iyileştirilmesinde tüm çalışanların katılımını sağlar.
4. Toplam Kalite Yönetimi, bir kalite çemberi programı veya sadece bir verimlilik iyileştirme programı değildir. Toplam Kalite Yönetimi, bir bütün olarak müşteriye odaklı bir işletme kültürü oluşturan, tam bir yönetim sistemidir.
5. Toplam Kalite Yönetimi, üretim organizasyonlarının yanısıra, hizmet organizasyonlarına da uygulanabilir.
6. Toplam Kalite Yönetimi, ortak bir yaşam mücadelesidir.
7. Tipik olarak, kalitesizlik maliyeti (kötü kaliteli ürün ve hizmetlerden doğan maliyet) işletmenin satış gelirlerinin %20 ile %25'ine eşittir.
8. Sürekli olarak müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler, güçlü bir rekabet üstünlüğü yakalayabilirler.

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimine geçmelerinin altında yatan nedenleri dört ana başlıkta toplayabiliriz:¹⁰⁴

- Müşterilerin artan beklentileri
- Teknolojinin hızlı gelişmesi

¹⁰² Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul: Üniform Matbaacılık Tic. ve San. A.Ş., 1994, s.12.

¹⁰³ Erkan Tozluhurt-Gökhan Şenel, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul:1994, Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri A.Ş., s. 2.12

¹⁰⁴ İbid, s.2.12.

- Yeni rakipler / uluslararası rekabet
- Kalitesizliğin ağır bedeli

Japon yönetim sisteminin temelini kalite kavramı oluşturur. Kaliteyi tarif etmek oldukça zordur. Ancak en geniş anlamıyla, iyileştirilebilen her şeye kalite diyoruz. Kalite ile birlikte, Kalite Kontrol, Toplam Kalite Kontrol ve Şirket Çapında Kalite Kontrol kavramları da literatürde çok kullanılır. Bu kavramların hepsi birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak Kalite Kontrol veya Toplam Kalite konusunda Batılıların ve Japonların yaklaşımları birbirinden farklıdır. Batılıların yaklaşımı Kalite Kontrol veya Toplam Kalite kavramından, ürün kalitesini ve bu kalitenin denetlenmesini anlamaktır. Japon yönetim anlayışında ise Toplam Kalite Kontrol veya Toplam Kalite yaklaşımı ile, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi, işçiler, mühendisler, değişik yönetim basamağındaki insanların kalitesi, işletmenin kalitesi ve amaçların kalitesinin yükseltilmesi ifade edilmek istenir. Japon yönetim anlayışı TKK veya TK kavramını daha geniş anlamda ele almaktadır. Buna göre kalite sonradan ölçülerek temin edilemez. Kalite proseste, üretim sırasında yaratılır. Toplam Kalite insana kaliteyi işlemek üzerine tesis edilmiştir. Japon insanı için Toplam Kalite, bir felsefedir ve yaşam biçimidir. Sadece üretim faaliyetlerinde değil, sosyal hayatın her anında yaşanan bir olgudur. Toplam Kalite kavramı insan yaşantısına bu derece girince, üretimin her aşamasında bu felsefenin ve hayat tarzının etkisi görülür.¹⁰⁵

Digital Equipment Corporation firma felsefesini şöyle özetliyor: “Büyüme bizim temel amacımız değildir. Amacımız kaliteli bir organizasyon olabilmek, kaliteli iş yapabilmek, dolayısı ile yaptığımızdan gurur duyabilmek, ürünlerimizle yıllar boyu övünebilmektir. Üstün kaliteye eriştikçe, büyüme bir sonuç olarak gelecektir.”¹⁰⁶

Bir işletmede Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi ancak yönetsel eğilimlerin her birinin işletmede uygulanması ile mümkündür. Bunun için, Klasik Yönetim Anlayışı (Taylor Modeli) ile Toplam Kalite Yönetimi Modeli karşılaştırılmıştır.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995, s.242-243.

¹⁰⁶ Cem M.Kozlu, *Kurumsal Kültür*, İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986, s.37

¹⁰⁷ Tozluyurt, Şenel, s. 2.18-2.19-2.20-2.21.

TAYLOR MODELİNDE	TOPLAM KALİTE MODELİNDE İSE...
1. Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan Kar'ı elde etmektir.	1. Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmek.
2. Kar'ın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	2. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
3. Yönetim, faaliyetleri planlandığı gibi sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	3. Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.
4. Yönetimde temel ilke "işe göre adam"dır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir; iş tarifleri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre "kademelendirilir"; görevlendirilecek kişilerde de belirlenen "özellikler" aranır. Kişiler de ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	4. Temel amaç, şirketin "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
5. İşin gerektirdiğinden üstün nitelikteki insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur; iş beğenmez; hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	5. İşin mahiyeti, hedefler, planlar, vs. ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.

TAYLOR MODELİNDE	TOPLAM KALİTE MODELİNDE
<p>6. Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanların temel görevi ise bu makineleri çalışır durumda tutmaktan ibarettir.</p>	<p>6. Herşeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.</p>
<p>7. Sanayicinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji bir çok alanda (elektronik; kontrol sistemleri; ölçü sistemleri; vs.) sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi şarttır.</p>	<p>7. Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin "sıçramayı" başarması da kolaylaşır; en azından, sıçramayı başkası yapsa da, onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.</p>
<p>8. Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.</p>	<p>8. Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de artırır, istihdamı da, elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli de eğitildiğinden, teknolojiyle uyumsuzluk da söz konusu olamaz.</p>
<p>9. Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçüleri vardır. Yeni (kurmaylarca belirtilen ve) yönetimce konan standartlardan netice beklenir. Üretim, satış, verim, vs. gibi her konuda belli</p>	<p>9. Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda aşılmak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.</p>

TAYLOR MODELİNDE	TOPLAM KALİTE MODELİNDE
<p>standartlar, parametreler vardır.</p> <p>10. İcracı amirlerin esas görevi de, insanları bu standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.</p> <p>11. Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetim olmaktadır. Satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanı, vs. tüm faaliyetleri... denetim esası kıyaslamaya dayanır. Kıyaslanmanın bazı "bütçe"dir; o da öngörülen faaliyetlerle, faaliyetlerin standartları ve parametrelerinden oluşur.</p> <p>12. Bütçenin hazırlanması bir çeşit Pazarlık esasına dayanır. Yönetim, standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın Performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansın %5-10 artabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunur. Neticede, %3-5'lik bir artışta uzlaşırlar.</p>	<p>İSE...</p> <p>10. Amirlerin genel görevi liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.</p> <p>11. Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planları'dır. Amaç planları koordineli bir biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık "değerlendirme"lerle bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarılabilenlerin nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.</p> <p>12. Yöneticiler de, çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.</p>

TAYLOR MODELİNDE	TOPLAM KALİTE MODELİNDE
<p>13. Kişilerin başarısı da, yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar; düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet Kararları vs.dir.</p>	<p>İSE... 13. Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarfeder. Eğer hedeflere ulaşılamamışsa, bunun nedenini eğitimde, iletişim eksikliğinde koordinasyon yetersizliğinde, yada hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.</p>
<p>14. Motivasyonun temel ögesi “para”dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler. (Motivasyonun en veciz özdeyişi “havuç ve sopa”dır).</p>	<p>14. Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.</p>
<p>15. Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdi mi, yöneticileri her yıl aynı performansı bekler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek, her yıl gidim gidim performansı arttırmaktır. Bu artışın olağan üstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin</p>	<p>15. Kişinin işinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.</p>

<p>ayrılmaz bir parçasıdır.</p>	
---------------------------------	--

Tablo II.1. Toplam Kalite ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

İşletmelerin rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeleri için ürünlerinde asgari koşulları içeren standartlarda çalışmaları zorunluluk olmakla birlikte, geliştirici eylemde bulunmaları, bu yönelimli organize çabalara girmeleri de zorunluluk olmaktadır. Bu zorunlu standartlardan birisi de ISO 9000'dir. ISO 9000 kalite güvencesi standardı, uluslararası bir standart olup, belirli bir kalite düzeyini ifade eder. Diğer kalite standartlarından ISO 9001 standardı tasarım, üretim, son kontrol ve pazarlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Alıcılara yönelik bir standarttır. ISO 9002 alıcılar tarafından üretim, son kontrol ve pazarlama aşamasında istenen kontrollerin yapılması için gerekli faaliyetleri kapsayan bir standarttır. ISO 9003 nihai ürünün son kontrol ve pazarlama aşamasında geçerli olmaktadır. ISO 9004 standardı ise iç kontrolü sağlayan bir kalite yönetimi sistemidir.¹⁰⁸

3. TÜKETİCİ TATMİNİNİN ÖTESİNE GEÇİLMESİ

Günümüzde, dev adımlarla ilerleyen bir dünya ekonomisi, evrensel telekomünikasyon ve yoğunlaşan gidiş gelişlerin sonucunda Avrupa, Kuzey Amerika ve Pasifik Kuşağı arasında benzeri görülmemiş hızda bir değiş tokuş ağı örülüyor. Gelişen dünyanın şehir merkezlerinde hemen her köşede, uluslararası gençlik kültürünün belirtilerine raslanabiliyor. Besin, müzik ve moda alışverişi öylesine yoğun ki Osaka, Madrid ve Seattle'da yeni bir evrensel, uluslararası yaşam tarzı hüküm sürüyor.¹⁰⁹

Söz konusu yaşam tarzının itici gücü, tüketici: Cappuccino ve Perrier içen, evini IKEA ile döşeyen, sushi yiyen, Benetton'dan giyinen, Hyundai marka arabası ile McDonald's'a doğru yol alırken Amerikan-İngiliz rock müziği dinleyen bir tüketici.¹¹⁰

¹⁰⁸ Akdemir, *Global Normlu ...*, s.123-124.

¹⁰⁹ John Naisbitt&Patricia Aburdene, *Megatrends 2000-Büyük Yönelimler*, Çeviren: Erdal Güven, İstanbul: Form Yayınları, No:7, 1990. s.108.

¹¹⁰ *ibid*, s.108.

"Dünya günden güne daha da kozmopolitleşiyor ve insanlar birbirlerinden etkileniyor" diyor tasarımcı Paloma Picasso. Günümüzün uluslararası ürünlerini satışa sunan ve dünyayı tek bir pazar olarak gören şirketler için zengin bir kazanç kaynağı söz konusu. Mükemmel yönetilen şirketler ne teknoloji, ne de üretim veya strateji odaklıdır. Onlar tüketiciler üzerine odaklanmışlardır. Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunarak şirkete öngörü sağlamaktadırlar. Bir tepe yöneticisinin belirttiğine göre, "Nereden başlayacaksınız? Elbette ki pazar araştırmasından değil! Tüketicilerin spesifik değerlerini öğrenmekle başlarsınız". MIT'den Eric Von Hippetin iki bilimsel alet ve parçalar üreten endüstrilerde yapmış olduğu araştırmada %100 üretimdeki temel fikirlerin direkt olarak tüketicilerden kaynaklandığı görülmüştür.¹¹¹

Joe Girard Amerika'nın otomotiv sektörünün en başarılı satıcısı. Onbir yıl peşpeşe herkesten fazla yeni otomobil ve kamyon satmış. Sırrını şöyle açıklıyor: "Her ay 13.000'in üstünde kart postalarım. Bence satış, aslında satıştan sonra başlar. Daha müşterim yeni arabası ile işletmenin otoparkından ayrılmadan önce ona bir teşekkür notu hazırdır." Onu her ay ayrı bir boy ve tipten elle yazılmış bir mesaj takip eder, doğum günü, babalar günü, yeni yıl tebrikleri gibi.¹¹²

Peters ve Waterman'a göre başarılı firmaların hepsinde firmaların benliğine işlemiş hizmet temaları hakim. En önemli bulgulardan biri. "konuları isterse demir çekme, ileri teknoloji ve hamburgercilik olsun, başarılı firmalar kendilerini hizmet şirketleri olarak tanımlamışlar." Hepsi de hizmet, kalite ve müşteri güvenine layık olabilmek için ekonomik olmayan harcamalar yapmaya hazırlar.¹¹³

Bu bir müşteri çağıdır. Dünün müşterileri, çaresizce sömürülmeye ve kalitesiz mallara karşı, tüketici lobilerine ihtiyaç gösterdi. Fakat bugün farklıdır. Bir şirket, dünya çapında rekabet edebilmek için en iyiyi geliştirmelidir. Örneğin; Japon şirketi Kamatsu, Caterpillar'ın kendi Amerikan pazarını ele geçirdiğinde, Caterpilların 24 saat içinde

¹¹¹ Akdemir, *İşletme Bilimine...* , s.188.

¹¹² Kozlu, s.35.

¹¹³ İbid, s.37.

servis sözünü tutmalıydı. Dağıtım ağındaki geniş boşluğa rağmen, uçan servis yoluyla Kamatsu sözünü tuttu.¹¹⁴

Şirketler ürünlerini bütün büyük pazarlara aynı anda sunmak için büyük bir baskı altındadır. Müşteriler geçikmelere daha az tolerans göstermektedirler. Onlar için, coğrafik mesafeler bir özür değildir. Yavaş şirketler ve yavaş toplumlar, hızlılar tarafından yutulacaktır. Rekabet başarısında cevap verme hızı kritik olabilir.¹¹⁵

P&G tüm ürünlerinin ambalajlarının üzerine ödemeli aranabilecek bir telefon numarası yazıyor. 1979'da bu numaraya 200.000 kez telefon edilmiş. Firma hepsine yazılı cevap vermiş ve içeriklerini aylık özetler halinde Yönetim Kuruluna sunmuş. Bunun önemli bir ürün geliştirme kaynağı olduğunu söylüyorlar.¹¹⁶

Matsushita Elektrik Company, pazarlama başarısı için müşteriye yakın olmaya çok önem veriyor. IBM ve Procter & Gambel gibi müşteri klüpleri oluşturmuş. Amacı onların yaşantı ve ihtiyaçlarını, ürünlerine olan tepkilerini izleyebilmek. Bay Matsushita konuyu şöyle açıklıyor: “Bir üretici olarak toplumsal misyonumuz ancak ürünümüz tüketiciye ulaşp onu tatmin edince amacına erişir...Bu nedenle bir firmanın müşterinin istekleri ile ilgili azami bilgilere sahip olması şarttır. Müşterinin vücut ısısını günlük olarak ölçmeliyiz.”¹¹⁷

Küresel değerler iletişim teknolojisi sayesinde hızla yayılmaktadır. Dünyadaki tüm tüketiciler bilgiyi, teknolojiyi, olup biteni anında izlemekte ve çok hızlı bir şekilde olaylara tepki vermektedir. Bunun için küreselleşme insan beyininde olumlu bir bilinç yaratmaktadır. Tüketiciler doğru ve yanlış anında değerlendirmekte ve tavrını sergilemektedirler. Kullanışından rahatsızlık duyduğu ürünü iade etmekte, sevmediği filmi izlememektedir. Maliyetini yüksek bulduğu mallarda indirim beklemekte, böylelikle fiyat hareketlerine yön vermektedir. “Patron Tüketicidir” ilkesini işletmelere

¹¹⁴ Colin Coulson-Thomas, *Creating the Global Company*, England: McGraw-Hill Book Company, 1992, s.9

¹¹⁵ *Ibid*, s.9.

¹¹⁶ Kozlu, s.38.

¹¹⁷ *Ibid*, s. 53.

benimseten küreselleşmenin gücüdür. Bunun içindir ki küreselleşme üretim ve pazar alanındaki sınırları kaldırmakta ve dünya normlarına uyma gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Müşteri memnuniyeti, Xerox şirketinin felsefesinin yıllardır merkezidir. Şirketin genel müdürü Joseph Wilson; şirketin başarılı ya da başarısız olduğunu tanımlayan tek şeyin yalnızca müşteri olduğunu kabul etmiştir. Müşteriye hizmet, her Xerox çalışanının sorumluluğundadır.¹¹⁸

4. YETKİ DEVRİ VE GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEM KAZANMASI

Yetki karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Bu tanım yetkinin geleneksel bir tanımıdır. Bununla birlikte bazı kavramları açıklamakda oldukça yararlıdır. Bu anlamda yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür. Diğer yandan yetki, diğerlerini etkileme yöntemidir. Bu anlamda ise yasallık, erk (güç) ve önderlik, yetkinin önemli boyutlarını oluşturur. Kimi yazarlar yetki ile erki (güç) birbirinden ayırarak erkin kişiden, yetkinin ise makamdan kaynaklandığını belirtirler. Gerçekten de makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak erk ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar. Örneğin aynı yetkilerle donatılmış iki benzer makamda oturan iki yöneticinin, biri başarılı olurken diğeri aynı başarıyı göstermeyebilir. Bunda temel neden yetkinin erk ile gerektiği biçimde birleştirilememesidir.¹¹⁹

Her işletmede değişik organizasyon basamaklarında görev yapan yöneticilere görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluğun verilmesi zorunludur. Yani bir yöneticiye bir görev ve görevin yerine getirilmesi sorumluluğu verilmişse, bu sorumluluğu yerine getirmek için yeterli yetkinin ve bu yetkinin ikiz kardeşi diyebileceğimiz gücün verilmesi gerekir. Yetki, işin yapılması sırasında verilen bir hak, sorumluluk ise bir

¹¹⁸ Coulson-Thomas, s.86.

¹¹⁹ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, 3.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.115.

zorunluluktur. Bu ikisi arasında denge olması organizasyonun başarılı işleyişi bakımından gereklidir.¹²⁰

İşletmeler merkezci ya da merkezci olmayan model içinde yönetilir. İlk model geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışını yansıtır. Bu modelde yetkiler üst karar merkezlerinde toplanır. Karar alma mekanizması yavaşlar. Az sayıda işgörenleri yönetir ve sürekli denetim altında tutar. Burada yetki devrinden özellikle kaçınılırken, sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılır. Böyle bir durumda ortaya yetki ve sorumluluk dengesizliği çıkar. Bu dengesizlik işgörenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır. Çünkü, işgören yüklenen sorumluluk kadar, yetki de verilmesini haklı olarak ister.¹²¹

Üst kademe yöneticiler, sebepsiz olarak merkezleşmeme lehinde veya aleyinde olamazlar. Onların bu yönde fikirlerini oluşturan içinde yer aldıkları şartlardır. Bir kimse bütün yetkiyi elinde tutmak istese bile, bunun imkansızlığını kısa sürede öğrenir. Diğer şartlarla beraber yöneticilerin kişiliğinin de yetkinin devredilmesinde büyük rol oynadığı bir gerçektir. Ne var ki, esas önemli olan faktör, yöneticinin içinde bulunduğu şartlardır. Hiçbir yönetici, onları gözden uzak tutamaz. Yetkinin devredilmesinde rol oynayan faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹²²

1. Alınacak kararların maliyeti
2. Örgütün takip edilecek politikasında birliğin sağlanması
3. Örgütün büyüklüğü
4. Örgütün gelenekleri
5. Yönetim felsefesi
6. Özerklik isteği
7. İyi yöneticilerin bulunması
8. Denetim teknikleri
9. Görülen işin niteliği

¹²⁰ Ertürk, s.84-85.

¹²¹ Zeyyat Sabuncuoğlu & Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995, s.124.

¹²² Ertürk, s.113.

10. İşin dinamikliği

11. Çevresel etkiler.

Kaldı ki, yöneticiler bazen yetkilerini devrederken sorumluluklarını da birlikte devretmek isterler. Oysa yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilmez. Sorumluluk ancak paylaşılabilir.¹²³

İşletmede işlerin etkili ve verimli yürütülebilmesi için yöneticilerin yöneticilik formasyonuna sahip olmaları ilk koşuldur. Bu yöneticilerin yasal yetkilerini kullanmaları için asgari gerekli olan koşuldur. Ancak işgören motivasyonunu sağlamak için yöneticilerde yasal yetkiyi pekiştirecek kişisel becerilerin de var olması gerekir. Dolayısıyla yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına da sahip olması gerekir. Yöneticilerin iyi bir lider olabilmeleri için aynı zamanda karizmaya, ödül verme, ceza verme güçlerine sahip olmaları gereklidir ya da bu güçlere sahip olabilecek potansiyeldeki kişilerin yöneticilik konumuna getirilmesi gereklidir.¹²⁴

Gerek ülkemizde incelediğimiz, gerekse Amerika ve Japonya'da araştırma konusu olmuş başarılı şirketlerin yöneticilerine cömertçe yetki verdiklerini, bu yetkinin cesaretle kullanılmasını teşvik ettiklerini görüyoruz. Bu kurumlar yöneticiler veya işletme birimleri tarafından düşünülen deneylere kolaylıkla yeşil ışık yakıyor, yeni teknoloji, ürün, çalışma şekillerine açık fikirle yaklaşıyorlar. Bu tavır doğaldır ki fiyaskoların da meydana gelmesine yol açıyor. Ancak, başarılı işletmeler hatayı, çok fahiş olmamak ve tekerrür etmemek kaydı ile, yaratıcı ve deneyimci bir ortamın kaçınılmaz bir faturası olarak kabul ediyorlar. Fahiş hataları da firmaların analiz, planlama ve denetleme mekanizmaları genellikle engelleyebiliyor.¹²⁵

Yetki, başkalarına devredilebilir niteliktedir. Örgütlerde yetki kevre, bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda asta yetki vermesidir. Yetki devri yapılmaksızın biçimsel örgütler var olamazlar. Şayet, yetki devri olmasaydı belirli üst kademe

¹²³ İbid, s.124.

¹²⁴ Akdemir, *Global Normlu...*, s.177-178.

¹²⁵ Kozlu, s.99.

yöneticisinin dışında, örgütte hiç kimse bir işi yapma hakkına sahip olamayacaktı. Netice itibariyle de, örgüt amaçlarından hiçbirini başarı kazanamayacaktı. Yetkinin devri süreci büyük ve biçimsel örgütlerde sürekli olarak oluşmaktadır. Bir yönetici yetkisinin ne kadarını devredebilir? Devretmekten kastedilen, yasaklanan konuların dışında, yönetici kendisinin yapmaya hakkı olduğu her şeyi yapma hakkını astlarına verebilir. Bunun bir tek istisnası vardır. Yönetici yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarının yapılmasındaki yetkisini tamamiyle devredemez. Bu konulardaki yetkisinin tamamen devri, yöneticinin kendi yönetim görevini terketmiş olduğu anlamındadır.¹²⁶

5.KATILMALI YÖNETİMİN ONAYLANMASI

Değişimin izlenemeyecek düzeyde hızlı arttığı çağımızda örgütler, yapısında kurulan ve kurulması gereken biçimsel ilişkilerin yanısıra; biçimsel olmayan ilişkilerin önem kazanması ile yönetimleri; işbirlikçi, kararlara katılmayı güdüleyen, demokratik bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Çalışanların yaptıkları işten zevk alması, etkin, verimli hale gelmesi, ekip ruhuna sahip bireylere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Günümüz gelişen örgütlerinde sağlanması gereken yönetim tarzı budur; katılan, üreten ve geliştiren olmaktır.¹²⁷

Katılım ekip çalışmasını destekleyen bir faaliyet, bir sistemdir. Katılımın en iyi sonuçları, değişimin kabul edilmesi ve uygun ekip ruhunun sağlanmasıdır.

Katımlı yönetim, organizasyonu ve işleri etkileyen sorunların çözümü için insan düşüncelerini birleştiren süreci tasarlayan bir terimdir. Bu durumda katımlı yönetimle yönetime katılma arasında bir farkın olduğunu belirtmek gerekir. Yönetime katılma, klasik yönetim anlayışına, yani tüm yetki ve kararların yöneticilerde olduğu yönetim anlayışına çeşitli nedenlerle ve bazen çalışanın katılmasıdır. Katımlı yönetim ise

¹²⁶ Ertürk, s.108-109.

¹²⁷ Özlem Doğan, İşletmelerde Verimliliği Geliştirme Aracı Olarak Katımlı Yönetimle Örgüt Geliştirmenin Karşılaştırmalı İncelemesi ve Bir Sanayi İşletmesinde Yapılan Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir: 1993), s.7.

önceden katılımcı olarak tasarlanan bir yönetim şeklidir, başka bir deyişle katılımcılık, katılmalı yönetimin – KY – özünde ve doğasındadır ve süreklidir.¹²⁸

Örgütlerde yönetime katılma başlıca dört türde olmaktadır. Bunlardan biri olan gönüllü katılma; yasal açıdan bir mecburiyetin bulunmadığı hallerde ortaya çıkmaktadır. Temsili katılma; genel olarak işveren ve işçi temsilcilerini ve aynı zamanda gerektiği zaman kamuyu temsil eden kişileri de ifade etmektedir. Eşit sayıda katılma; görüşmelere katılan tarafların aynı sayıda olmasını belirtmek için kullanılmaktadır. Sendikal katılma ise; yönetime katılma hakkını kullanmak durumunda olan kesimi ifade etmektedir.¹²⁹

Katılmalı yönetim, organizasyonu ve işleri etkileyen sorunların çözümü için insan düşüncelerini birleştiren süreci dizayn etme eylemi olarak yalın şekilde tanımlanabilir. Bu konuda çok sayıda başka tanımlarda bulunmaktadır. Ancak özdeki ifadesi yukarıdaki tanıma yakındır. İşgörenler ve yöneticiler hem verimlilik, hem insan değerini simgeleyen demokrasi adına, birlikte plan yapıp, birlikte bu planları uygulama kararları almaktadırlar.¹³⁰

Katılma kavramlarının tümünde yer alan “ortak sorun çözme” eylemi, “yöneticinin kendi olanaklarıyla çözebileceği sorunları çözme görevini, etkililik ve verimliliği arttırmak amacıyla yönetim hiyerarşisindeki ortak organlara devretmesi” şeklinde açıklanabilir.¹³¹

Bir motivasyon aracı olarak işgörenlerin kararlara katılmaları isteniyorsa, bu aracı sadece işgörenlerin görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir. Bazı işletmelerde ise sadece belirli işgören temsilcilerinin görüş ve düşünceleri alındığı ya da bunların belirli ölçüde kararlara katıldıkları görülür. Oysa

¹²⁸ İbid, s.9-10.

¹²⁹ Dinçer, Fidan, s.62.

¹³⁰ Akdemir, **Global Normlu...**, s.92.

¹³¹ Kurthan Şimşek, **Yönetime Katılma**, Ankara:TODAİE Yayınları, No:158, 1977, s.61.

kararların sağlıklı olması kadar demokratik nitelik taşıması ve hepsinden önemlisi uygulamada işgörenler tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekir.¹³²

Personeli örgüt içinde, aktif ve istekli bir şekilde kararlara katılan birey olarak görebilmek için iş uyumsuzluklarının giderilmesi, yeterli ücret ve sadece bir araç değil, amaç olarak da ihtiyaç duyulduğunun hissettirilmesi halinde iş doyumunun sağlanması, birlikte öğrenme sürecine işbirliğini destekleme gibi konuların ele alınması gerekmektedir. Katılımcıların katılmalı yönetimle psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecek demokratik bir ortama kavuşmaları örgütün etkililik ve verimliliğini arttıracaktır.¹³³

Otokrasiye dayalı bir yönetim kültürünün, diğer demokratik ve katılımcı yönetim kültürlerine nazaran daha az verimli olduğu araştırmalarla sabittir. Çünkü günümüzdeki insan sosyolojisi ve psikolojisi daha çok katılımcılık yönelimlidir. Başkalarının belirlediği işi, başkalarının belirlediği şekilde yürütmek insan psikolojisine ters düşmektedir.¹³⁴

Yuzo Yasuda, Toyota'da 40 yıldan fazla süredir kullanılan "Yaratıcı Fikirler Öneri Sistemi"ni (İşlerin gelişmesi için kullanılan 20 milyondan fazla fikrin toplanması için) tanımlar. Kavramın orijinali A.B.D.'den alınmasına rağmen, Toyota'nın sisteminin temel amaçları farklıdır. Bunlar bizzat tatmin edici şirket kültürünü teşvik etmek ile iş idaresini geliştirmektir. (Bu sistem Amerika'da farklı amaçlar için kullanılmaktaydı. Esas olarak para kazanmak ve tasarruf etmek için.)¹³⁵

Bu sistemin adaptasyonu yoluyla Toyota, üretim ve yönetim fonksiyonlarında sürekli bir gelişim sağlamıştır. Çalışanlar işlerini daha etkili yapabilmeleri için cesaretlendirilir. Dikkatli gözlemlere dayanan çözüm önerileri getirir. Tecrübe Toyota sistem felsefesinin anahtarıdır. Şirket öneri getiren çalışanlar ister, çünkü sistem yüksek başarı oranı için dizayn edilmiştir, diyor Yasuda. Bütün öneriler iş saatleri dışında formüle

¹³² Sabuncuoğlu & Tüz, s.126.

¹³³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:236, İstanbul: 1991, s.285.

¹³⁴ Akdemir, **Global Normlu...**, s.135.

¹³⁵ Moran and Riesenberger, s.228.

edilmeli ve öneri sunulmadan önce kullanılışğını belirlemek için sınırlı bir temelde test çözümü yapılabilirdir. Öneriler bu amaçlar için kurulmuş alt komiteler tarafından kabul ya da red edilir. Şirket fikir komitesi olarak bilinen üst düzey yönetimlerinden oluşan takım teşvik edici ödüller belirler. İyi bir öneri sistemi hem zaman hemde diğer kaynakların kullanılmasını gerektirir. İdareciler, çalışanların rahatça öneri getirebileceği açık bir çevre ve teşvik sağlamalıdır.¹³⁶

6. MOTİVASYONA DAYALI VERİMLİLİK ARTIŞI

Motivasyonu dışarıya yansıtılan davranışlara göre tanımlayabiliriz. Güdülenmiş insanlar, güdülenmemiş insanlara göre daha fazla çaba sarfederler. Ancak böyle bir tanım görecelidir ve bize fazla bir şey anlatmaz. Daha tanımlayıcı, ancak daha az sabit olan bir tanıma göre güdülenme, bir şey yapmak için istekli olmaktır ve yapılacak olan şeyin kişinin bir ihtiyacını tatmin etme derecesi motivasyonu belirler.¹³⁷

“Aslında çok yetenekli ama kendini vermiyor ki.” Yıllardır anneler, babalar çocuklarını kastederek, artık deyimleşmiş olan bu cümleyi söylerler. Çoğumuzun itiraf ettiği gibi, pek azımız kapasitemiz kadar çalışırız. Einstein “zeka yüzde 10 içten gelen bir şey ise, yüzde 90 da terlemedir” demekle, başarıya ulaşmak için sıkı çalışmanın önemine olan inancını belirtmiştir. Gerçek şudur ki insanların bazıları daha çok çalışırlar ya da diğerlerinden daha fazla çaba gösterirler. Sonuç olarak, daha az yetenekli insanlar, daha yetenekli insanlardan daha fazla başarı gösterebilirler. Bu nedenle, bireyin işteki performansı sadece yeteneğine değil, aynı zamanda güdülenmesine de bağlıdır.¹³⁸

Ali Akdemir’e göre İşletmelerde çalışanların tamamı üç tür psikolojiye dayalı olarak tasnif edilebilir.¹³⁹

i. Negatif psikoloji,

¹³⁶ İbid, s.228.

¹³⁷ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, 1.Baskı, San Diego State University, 1991, s.40.

¹³⁸ İbid, s.40.

¹³⁹ Akdemir, **Global Normlu...**, s.144-145.

- ii. Nötr psikoloji,
- iii. Pozitif psikoloji.

i. Negatif psikolojideki çalışmalar sürekli eleştiren tembel, çalışanları engelleyen dedikoducu kişilikte olan bir görünümüdür. Bu insanların kazanılması mümkün olmadığından çalışmalarına son verilmelidir.

ii. Nötr psikolojideki çalışanlar ise verilenleri aynen yapan ve fakat yaratıcı olmayan bağlı kişilerden oluşur. Böyle çalışanların pozitif psikolojiye sahip olmaları için çalışmalar yapılmalıdır.

iii. Pozitif psikolojideki çalışanlarda eleştirici motifi bulunmakla birlikte alternatif üreten yaratıcı olan bir grupta yer alırlar. Sürekli yönetime öneri getirirler. Ayrıca işletmenin ve kendilerinin gelişimiyle sürekli ilgilenirler. Böyle çalışanların desteklenmesi gerekmektedir.

Dünyanın önde gelen gıda mamulleri üreticilerinden biri olan tanınmış NESTLE şirketinin başkanı Helmut Maucher konuyu motivasyonla ilgili özetlemektedir:¹⁴⁰

“Her şirket reklam yapmayı ve fabrika kurmayı bilir. Unilever’deki yöneticiler de bizimkilerle aynı eğitimi görmüşlerdir. O zaman rakiplerimizden % 5 daha önde olabilmemiz için psikolojik faktörlere güvenmemiz gerekiyor. İşgücümüz biraz daha motive olmalı, biraz daha hevesli olmalıdır. Bu da NESTLE’nin gerçek gücünü oluşturur”.

Düşük maliyet ile düşük ücret üzerinde yoğunlaşan rekabet stratejileri, işgücü ile yönetim arasındaki çatışmaları artırır, güvensizliğe yol açar, yenilikleri ve kalitenin gelişmesini engeller. Bu dersten çıkartılacak sonuç şudur: Ek değere (örneğin kalitenin

¹⁴⁰ Ömer Sadullah, “Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul Üniversitesi Yayın Organı, Cilt:18, Sayı: 2, (Kasım 1989), s.52.

artmasına) ve/veya ürün yeniliğine önem veren rekabet stratejileri, yüksek motivasyon ve bağlılık seviyeleriyle, istihdam ilişkisinde güven ortamının oluşmasını gerektirir.¹⁴¹

Küresel rekabet değişimi, yeniliği, alışlagelmişin, olağanın dışında olmayı yeniliği dahili olarak geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu atmosferde, bu yönelimde çalışmak da direkt olarak yaratıcılık, işgören yaratıcılıklarının motiflenmesi ve yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle yöneticiler küresel rekabet ortamında başarı için ve zorunlu olarak işgörenlerin yaratıcılıkta motive olmalarıyla ilgilenmelidir. İşgörenleri işlerini daha iyi yapmaya düşündürmeli, yaratıcı düşünceleri verimlilik ve kalite adına uygulamaya koymalı, yaratıcılık yeteneğini geliştiren işgörenleri ödüllendirmelidir, programlanan işleri başarmayı başarı olarak değil, programlanmayan hedeflere ulaşmayı başarı olarak belirlemeli ve bunu işgörenlerine hissettirmelidir. Yöneticiler işgörenlerinin işlerin planlanması, uygulanması ve denetimi konusunda düşündüğü, tartıştığı, konuştuğu, ürettiği ve yarattığını uygulayacak bir ortam yaratmalıdır, yaratmak zorundadır. Başka seçeneği de yoktur. Aksine davranış işletmenin, yöneticinin başarısızlığıdır. Alışlagelmiş, programlanmış işleri başarmak da başarı değildir.¹⁴²

GE'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçilmeden önce odasına numarasını ve sadece satın alma müdürlerinin bildiği bir telefon koydurmuş. Onlara da eğer herhangi bir fiyat indirimi sağlarsa derhal kendisini aramalarını söylemiş. O telefon çaldı mı iki eli kanda olsa yaptığı işi bırakır ve cevap verirmiş: "Bu harikulade bir haber; demirin fiyatını beş sent indirdin." Sonra Welch hemen kaleme sarılıp kısa bir tebrik notu yazarmış o müdüre. Sembolik bir hareket, ama kişileri onore edici, daha çok gayrete itici bir davranış.¹⁴³

Çok çeşitli sosyolojik, psikolojik, ekonomik ortamlardan gelerek istihdam edilen insan kaynaklarının (işgücünün) işletmenin rekabet gücünü arttırma amacına hizmet etmelerini temin etmek gerekir ki, bu amaç işgücünün gelecekteki amaçlarıyla direkt ilişkilidir. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir işletme kaliteli üretim yolunu zaten

¹⁴¹ Preffer, s.176-177.

¹⁴² Akdemir, *Global Normlu...*, s.159.

¹⁴³ Kozlu, s.89.

yarılamış demektir. İşin üç yapıtı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (human ware) donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.¹⁴⁴

Sabancı'ya göre lider ve onun yaratacağı ortam "başarılı insan olma ruhunu, başarılı olma mecburiyetini vermelidir. Ben, kardeşlerim biz bu tutumdayız. Sadece dediğim gibi maddi iş, insanı taltif etmez. Farzedelim Lassa şirketinde umum müdür muavini çalışıyor. Önünde iki umum müdür var başarılı. Bunu alıp ordaki başarısını görüp filan şirkette umum müdür yaptın mı? Paradan öndedir. Yol açıp verebiliyor musun? Parayı bu geçer.¹⁴⁵

7. YALIN ORGANİZASYON OLUŞUMU

Yalın organizasyonun kültürel nedenlerden dolayı Japonlara özgü bir sistem olduğu bilinmektedir. Yalın organizasyonun temelini Japon MOTTAINAI (Mottaynay) anlayışı oluşturmaktadır. MOTTAINAI anlayışına göre hayatta sahip olunan her şey birer kutsal emanettir. Onların en iyi şekilde değerlendirilerek kullanılmaması MUDA (İsraf)'dır ve büyük günahdır. Yalın organizasyonda en önemli unsur MUDA'nın bir diğer ifadeyle israfın ortadan kaldırılmasıdır. MUDA, hurda parçalar ve malzemeler, aylak makina kapasitesi, fazla personel tamir için, malzeme temini için kullanılan fazla zaman, fazla stoklar nedeniyle kullanılan fazla işyeri alanları ve her türlü gereksiz işlemlerdir. Özellikle ihtiyaçtan fazla kullanılan her şey MUDA'dır.¹⁴⁶

Bugün genel eğilim küçülmekten yana olsa bile bazı sektörler (örneğin otomotiv) Drucker'in de belirtildiği gibi, hala büyük olmayı gerektirmektedir. Yeni esnek üretim sürecine adapte olamayanlar ise İngiltere'nin British Leyland firması örneğinde olduğu gibi, kepenk kapatmak zorunda kalmıştır.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Akdemir, *Global Normlu...*, s.141.

¹⁴⁵ Kozlu, s.90.

¹⁴⁶ Ertürk, s.228.

¹⁴⁷ Bozkurt, s.67.

Bir tür esnek üretim biçimi olan yalın üretimin temel felsefesi Tablo.6'da da görüldüğü gibi Japon toplumunun değerleriyle de yakından ilgilidir.¹⁴⁸

Tablo II.2. Toyotoizm ve Onun Sosyal Çevresi

Yalın Üretim / Toyotoizm	Japon Kurumları ve Değerleri
Tam zamanında üretim (Just in time)	Istihdam garantisi
Sıfır envanter	Şirket eğitimi
Sıfır hata	Şirket birlikleri
Toplam kalite	Bireysel sınıflandırma (grading)
Çok vasıflı emek	Grup kültürü
Öz denetim	İş ahlakı
Sürekli gelişme	

Kısaca, esnek ya da yalın üretimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁴⁹

- Fazla işçiler de dahil, stok fazlalığı kaldırılır,
- Kalite ve etkinlik doğru orantılı kabul edilir ve kaliteden taviz verilemez,
- Bir üründen diğerine hızla değişebilme yeteneğine önem verilir,
- Üretim sürecini gerekli şekilde anlayan çok becerikli elemanlar vardır,
- Eğitime gerekli şekilde önem verilir,
- İyi eğitilmiş işçileri elde tutmaya önem verilir,
- Ücret sistemi, şirketin, tesisin ve bireyin performansına kısmen bağlıdır,
- Statü engelleri azaltılır,
- Yüksek bağlılığa dayalı iş uygulamaları vardır.

Emek sanat bağımlı üretim organizasyonun yerine 1910'dan itibaren Henry FORD'un geliştirdiği seri üretim sistemi önce Amerika'da ve daha sonra da Avrupa'da yayılarak

¹⁴⁸ İbid, s.67.

¹⁴⁹ İbid, s.70.

1960'larda bütün dünyada her sektörde (gıdadan otomobile kadar) gelişmiş tekniklerle kullanılmaya başlanmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde Japonların düşük maliyetli, yüksek kalite standardına ulaşmış yalın organizasyon üretimi malları karşısında Batının seri üretim uygulayan büyük şirketleri rekabet etmekte zorlanmaya başlamışlardır. Seri üretimin mucidi meşhur Ford şirketi 1980'li yılların başlarında büyük bir krize girmiştir. Japonların yalın organizasyon tekniklerini uygulayan Mazda şirketinin %25'ini satın alarak iş akrabalığı oluşturmuş ve sonunda yalın organizasyon yöntemlerini öğrenip kendi testlerinde uygulamış ve girdiği ciddi krizden çıkmıştır.¹⁵⁰

Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine ve söz konusu etkinlikle ilgili iş gücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişme için çaba göstermesiyle işletmelerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir. Bu yaklaşım gereğince işletmelerin sahip olduğu insan gücü, mekan, zaman tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin tüm harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştireceği öngörülmektedir. Aynı zamanda müşteri taleplerine karşı daha çok duyarlı ve esnek olmak ta bu yaklaşımın bir başka beklenen sonucudur.¹⁵¹

Bir diğer ifadeyle, yalın organizasyon daha az girdi ile daha az zamanda daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli mal ve hizmeti üretmek demektir. Yalın olma kavramında, daima elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanılmasının ve ihtiyaç duyulmayan hiç bir şeyin elde bulundurulmaması esprisi bulunmaktadır.¹⁵²

8.YÜKSEK TEKNOLOJİ GELİŞMESİNE ÖNEM VERİLMESİ

Teknoloji “doğal kaynaklar, emek ve sermaye” diye isimlendirilen üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirip üretim sürecine katılmalarını sağlayan, verimlerini

¹⁵⁰ İbid, s.228.

¹⁵¹ İbid, s.227.

¹⁵² İbid, s.227.

arttıran, bir faktördür.¹⁵³

Tarihi gelişim incelendiğinde, toplumların kendine özgü teknolojilere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Çok ilkel olmakla birlikte, Afrika'da yaşayan kabileler bile, günlük yaşantılarında birtakım teknik buluşlardan yararlanmaktadırlar. Uygarlık ilerledikçe toplumlar daha karmaşık bir teknolojiye sahip olmaktadır. Çünkü bütün tekniklerin temelinde ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanması için üretim ve hizmetlerde yeni yol ve yöntemler bulma arzusu yatmaktadır. Bu nedenle, teknoloji zaman içinde değişim göstermiştir. Zamanla edinilen bilgi ve yöntemler topluluğu da, üretim faktörlerinin verimliliğini arttıracak şekilde teknolojiyi değişime uğratmaktadır. Bu bir döngü şeklinde devam etmektedir.

Teknik bilginin yayılması olayı teknolojik gelişme ile karıştırılan bir kavramdır. Bu olay bir milli ekonomide, daha önce bir işletme veya endüstri tarafından uygulanan bir yeniliğin, daha sonra aynı ekonomideki başka işletmeler tarafından taklit edilerek uygulama alanına konulmasıdır. Bu aynı ekonomi içinde meydana geldiği için teknolojik gelişme olarak kabul edilememektedir. Ancak, bilginin başka bir ekonomiye transfer olması halinde, teknolojik gelişmeden söz edilebilmektedir.¹⁵⁴

Teknolojik gelişmenin görünüm şekillerini altı grupta incelemek mümkündür.¹⁵⁵

1. Mamulde gelişme,
2. Kullanılan malzeme ve hammadde de gelişme,
3. Kullanılan enerji sisteminde gelişme,
4. Kimyasal ve elektrik işlemlerinde gelişme,
5. Mekanik işlemlerde gelişme,
6. Kütle üretim yöntemlerince, sevk ve yaratıcılıkta gelişme.

¹⁵³ Işıl Mendes Pekt Demir, "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve Teknolojik Gelişim", *İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul Üniversitesi Yayın Organı, Cilt:18, Sayı:2, (Kasım, 1989), s.112.

¹⁵⁴ İbid, s.113.

¹⁵⁵ İbid, s.67.

Teknolojisini geliştirmiş bir ülke teknolojisini geliştirmiş diğer ülkenin pazarına girememektedir. Gelişmiş ülkelerin az gelişmiş ülkeleri pazar için seçmesi karlılık açısından gereklidir. Fakat bu az gelişmiş ülkenin bağımlı olacağı demek değil onun gelişmiş ülkelerin eşiti olması için elde ettikleri fırsatların göstergesidir. Gelen teknoloji düşük kaliteyi engelleyerek az gelişmiş ülkenin yaşam standardının yükselmesini sağlayacaktır. Az gelişmişlik bağımlılığın değil hazırcılığın bir sonucudur.

Teknolojik devrim, sadece üretim sürecini etkilemekle kalmamakta örneğin tüketim alanını da radikal bir biçimde değiştirmektedir. Bilişim ve iletişim alanındaki devrim pazarın dünya ölçeğinde büyüyüp, bütünleşmesini sağlamıştır. Ancak alıcılar ile satıcılar arasındaki coğrafi uzaklık önemsizdir ve alıcılar, talep ettikleri malların özellikleri, fiyatları, ödeme koşulları vb. hususlardan anında bilgi sahibi olabilmektedirler.¹⁵⁶

Teknolojik devrim, kollektif tüketim için olumlu bir ortam yaratmış ve kollektif tüketimin payı giderek artma eğilimi göstermeye başlamıştır. Büyük şirket ve hızla büyüyen hizmet kesimi giderek büyüyen örgütsel yapılar demektir ve giderek büyüyen örgütsel yapıların kendilerini yeniden üretebilmeleri için tüm örgüt olarak tüketim talepleri oluşmaktadır. Bu talepler de giderek hacim olarak büyüme eğilimi göstermektedir. Sözü edilen bu sürecin hem globalleşme eğilimi gösteren özel şirketler, hem de kamu kuruluşları için geçerli olduğu söylenebilmektedir.¹⁵⁷

İşletmeler yoğun teknolojik değişim atmosferinde varlıklarını sürdürebilmek için, teknolojik yenileme, modernizasyon ve genişleme kararlarını almak durumundadırlar. Kısacası, dış çevredeki teknolojik değişimi, işletmelerdeki iç çevre faktörü olan teknolojiye ilişkin olarak gerçekleştirmek zorundadırlar.¹⁵⁸

Çağımızda yaşanan teknoloji devrimi, üretim, dağıtım, ulaşım ve yönetim süreçlerinin köklü bir biçimde değişimidir. Bu değişimde ortalama emeğin üretkenliği, daha fazla

¹⁵⁶ Gencay Şaylan, *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, 1.Baskı, Ankara: İmge Ajans, 1995, s.120.

¹⁵⁷ *İbid*, s.120-121.

¹⁵⁸ Akdemir, *Global Normlu...*, s.95.

makina ve gereç kullanımı ile de artmaktadır. Tarihsel olarak ekonomik gelişmenin altında da bu olgu vardır. Sanayi devrimi, üretime yeni makinaların ve kaynakların uygulanması demektir. Bununla beraber içinde yaşanan çağda artık emeğin doğrudan üreten makine kullanması değil, bilgiyi işleyen ve bilgi yaratan sistemi yürütmesi söz konusu olmaktadır; ancak bu şekilde emek gücünün üretkenliğini sürekli bir biçimde arttırmak mümkün olabilmektedir.¹⁵⁹

Teknoloji üretebilmek, sadece bu işe yönlendirilmiş bir Ar-Ge örgütü ile yine sadece o işe yönlendirilen yenilik ve yaratıcılıkta motive edilmiş yabancı dil bilgisiyile teçhiz edilen Ar-Ge elemanlarının varlığını gerektirir. Bunların yapılması için de paraya gereksinim vardır. İşletmelerin bu stratejiyi izleyerek teknoloji ihracını gerçekleştirip, ihracatı sür-git kılmaları Ar-Ge adına fon ayırıp, teknoloji üretebilme çabalarına girmelerine bağlıdır. Ayrıca teknoloji izlemeye dayalı istihbarat birimlerinin ve yine Ar-Ge birimlerine bağlı dizaynı da gereklidir.¹⁶⁰

İşletmeler reklam, fiyat indirimi, kredili satış vb. satış artırma çabalarının oluşturduğu rekabet araçları yanında, rekabet alanında Ar-Ge'ye önem vermelidir. Çünkü reklam, fiyat indirimi vb. satış artırma çabaları özde temel araştırma, uygulamalı araştırma, gelirtirme ve teknoloji izleme çabalarının oluşturduğu Ar-Ge faaliyetleriyle daha anlamlı, daha bilimsel, gerçekçi ve uzun vadeli olur.¹⁶¹

Sözü edilen bilimsel-teknolojik devrim ile toplumların birbirlerine göre zenginliğini ve ileriliğini belirleyen değişken, en somut ifadesi ile “Araştırma & Geliştirme” (R&D) ayırdıkları kaynağın büyüklüğü olmuştur. Bir başka deyişle, teknolojik devrimi yakalayan ülkeler sanayilerinin yapılarını değiştirebilmişlerdir. Bunu kısaca otomasyonun üretimde egemen olması biçiminde tanımlamak olanaklıdır. Mikroelektronikteki gelişmeler, işçilerin yerini robotların alması ile sonuçlanmıştır. Ancak otomasyon, üretim alanı ile sınırlı kalmamış, kontrol, araştırma ve karar-verme süreçlerini de kapsamaya başlamıştır. Yani sadece düz işçinin değil, yöneticinin işlevleri de robotlara ya da makinalara devredilebilir hale gelmiştir. Örneğin “yapay

¹⁵⁹ Şaylan, s.114-115.

¹⁶⁰ İbid, s.108-109.

¹⁶¹ İbid, s.135.

zeka” alanındaki araştırmalar ve alınan mesafe insanları çok ilginç bir geleceğin beklediğini ortaya koymaktadır. ¹⁶²

Yirminci yüzyılın başlarında , örneğin teknolojik alanda en önemli 75 icat incelendiğinde bilimsel araştırma ile araştırma bulgularının yaşama uygulanışı arasında ortalama 36 yıllık bir zaman aralığı olduğu görölmektedir. 1950’li yıllarda söz konusu ortalama zaman aralığı 13 yıla inmiştir. Bu gelişme çizgisi R&D için bir toplumun ayrabildiği kaynağın o toplum açasından ne kadar yaşamsal olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Çünkü ortalama zaman aralığı iyice kısalmiştır. ¹⁶³

9.İŞBİRLİĞİNİN ÖNEMİNİN KAVRANILMASI

Hemen her gün ulusal ve uluslararası işletmelerin stratejik işbirliklerinin oluşturulduğunu duymaktayız. Bu birleşmeler kısa dönemli nispeten bağımsız proje tabanlı birliktelikler ile daha içerikli uzun dönemli öz varlık tabanlı bir kapsam içerisinde çeşitlilik gösterirler. Ancak bunların hepsinin ortak yönü, işletmelerin bu strateji yoluyla rekabet üstünlüğu elde etmeleridir. Bununla birlikte, stratejik işbirlikleri bir hedef değil, hedefe ulaşmada bir araç olarak ele alınmalıdır. ¹⁶⁴

Bu çalışmada stratejik işbirlikleri ve şirket birleşmeleri ayrı kavramlar olarak ele alınacaktır. Bunun nedeni, yönetimsel açasından işbirlikleri ve şirket birleşmelerinin tüzel kişiliklerindeki farklılıklardır. Işbirliklerinde, taraflar kendi tüzel kişiliklerini korumaktadırlar. Ancak şirket birleşmelerinde, birleşme (merger) durumunda tüm taraflar, satın alma (takeover) durumunda da satın alınan taraf tüzel kişiliklerini kaybetmektedirler. ¹⁶⁵

¹⁶² Şaylan, s.111.

¹⁶³ İbid, s.112.

¹⁶⁴ İbrahim Öztürk, Stratejik Yönetim İşlemi Çerçevesinde Stratejik Işbirlikleri ve Şirket Birleşmeleri , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul:1994, s.60.

¹⁶⁵ İbid, s.61.

Bu bilgiler çerçevesinde stratejik işbirliğini şu şekilde tanımlayabiliriz; “bir stratejik işbirliği, belirli bir hedefe ulaşmak için iki veya daha fazla işletmenin, bireysel olarak hareket etmenin avantajlı olmadığı durumlarda, kendi tüzel kişiliklerini koruyarak, güçlerini ve kaynaklarını birleştirmeleridir.”¹⁶⁶

Stratejik işbirlikleri bir çok değişik iş kolunda ve değişik büyüklükteki firmalar arasında oluşturulmaktadır. Bunların sayısız değişik amaçları vardır ve işbirlikleri yatay, dikey veya çok yönlü şekilde olabilirler.¹⁶⁷

Porter (1990), global pazarlama savaşlarında etkili rekabet edebilme yeteneğinin, kendi iç pazarında hayatta kalabilme yeteneğiyle desteklendiğini ileri sürmüştür. Global ölçekte rekabet eden bir organizasyon, tipik çokuluslu, uluslararası ve bölgesel işletmelerden rekabet ve işbirliği yönünden farklıdır.¹⁶⁸

Dünya ekonomisinin değişiminde global organizasyonlar arasında rekabetin ve işbirliğinin artması önemli rol oynamıştır. Global organizasyonlar yeni bir fenomen değildir. Birkaç yüz yıl önce İngiliz ticaret şirketleri Hindistan ve Uzakdoğu ile ticari hatlar kurmuşlardır. Bu tüccarlara baktığımızda tek bir malın ticaretiyle ya da tek bir bölgede çaba gösterdiklerini görüyoruz. 90’lı yılların başlamasıyla, Siemens ve Bayer gibi bir çok büyük endüstri işletmesi, ülke dışında üretim faaliyeti ve dağıtım ağı kurdular. Tarih boyunca Çokuluslu organizasyonlar istisnayı; işletmeler yerel, ülke içine yönelim kuraldı. Son yirmi yıl esnasında bu yönelim dramatik olarak değişti. Gittikçe artan denizaşırı bağlı şirketler kurdu. 1970’ler boyunca uluslararası şirketlerin yerini uluslarüstü (transnational) şirketler aldı ve 80’lerde global şirketler haline döndüler.¹⁶⁹

İki güçlü ortak arasında yapılan bir işbirliğinin, iki zayıf arasında yapılacak bir işbirliğinden daha güvenli olacağını söylemek yanlış olmaz. Ancak birçok güçlü şirket, işbirliğinde kontrolü elde etmek amacıyla zayıf ortakları tercih etmektedirler. Öte

¹⁶⁶ İbid, s.62.

¹⁶⁷ İbid, s.62.

¹⁶⁸ Caveleri,Obloj, s.41.

¹⁶⁹ İbid, s.42.

yandan zayıf şirketler ise, problemlerden kurtulmak ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla güçlü ortaklar aramaktadırlar. Ancak her iki durumda da stratejilerin başarıya ulaşma olasılığı düşüktür. Ortaklardan birinin diğerinden güçlü olduğu her üç işbirliğinden ancak birinin başarılı olduğu gözlenirken, her iki ortağın da güçlü olduğu işbirliklerinde ise bu oran % 38'de kalmıştır.¹⁷⁰

Ortaklardan birinin zayıf olduğu durumlarda, işbirliğinin yönetim işlemi aşırı miktarda çaba gerektirir ve diğer alanlara verilmesi gereken önemi engeller. Zayıf bir ortağın yeteneklerini geliştirmek üzere kurulan işbirliklerinin çoğu başarısızlık veya karışık sonuçlarla karşılaşır. İşbirliği, ortaklardan birinin kendini geliştirmesi dışında sağlam bir iş mantığı üzerine kurulduğunda, ortakların güçlerinden yararlanabilir ve yeteneklerin transferi başarıyla gerçekleştirilebilir.¹⁷¹

Ülkemizde son yıllardaki ekonomik koşulların etkisiyle başarısızlığa düşen (zarar eden) işletmelerin ekonomiye kazandırılması amacıyla işletme birleşmelerinin özendirilmesine dönük çalışmalar yapılmaktadır. İşletmelerin ekonomiye kazandırılması her bakımdan çok önemlidir. Çünkü bir kişiye sadece istihdam imkanı sağlanabilmesi için devletin yapacağı yatırım yaklaşık 70.000 \$'dır.¹⁷²

İşletmeler son on yılda yoğun işletmelerarası işbirliği geliştirip, uygulamaktadırlar. Bu stratejilerin temel çıkış noktası, maliyet azaltımıdır. Birleşme, devralma ve Joint Venture stratejileriyle sabit maliyetleri mümkün olduğunca düşürüp ölçek ekonomilerinden yararlanmayı hedeflemektedirler. Son yıllarda ölçek ekonomilerinden yararlanmak amacıyla dünya ölçeğinde faaliyette bulunan, gerek hizmet ve gerekse imalat sektöründe çok büyük işletmeler bile birleşmektedir. Çünkü ölçek ekonomilerinden yararlanma, kitle üretimiyle mümkün olup, kitle satışı gerektirmektedir. Kuşkusuz burada devreye teknoloji, yönetim yaklaşımları vb. diğer

¹⁷⁰ Öztürk, s.84.

¹⁷¹ İbid, s.84.

¹⁷² Cemil Tüysüz, "İşletmelerin Birleşmeleri", TİM-SE T.İnşaat Mütcahhitleri İşveren Sendikası Aylık Yayın Organı, Sayı: 168, (Ağustos: 1997), s.29.

değişkenler de girmektedir. Nedeni ise, ölçek ekonomilerinin yüksek teknoloji yatırımı gerektirmesidir.¹⁷³

Ölçek ekonomisinden yararlanma gücü olmayan işletmeler ise fason üretim yoluyla rekabet piyasasında yer alabilirler. Fason üretimde işletme ürünün girdilerini başka bir işletmenin veya işletmelerin üretim sürecinde tamamlamaktadır. İşletmeler ürünün girdisi ve çıktısıyla ilgilenmekte süreci en az maliyetle gerçekleştirmek için başka işletmelerin imkanlarını kullanmaktadır.

Fason üretimin yararları şöyle sıralanmaktadır:¹⁷⁴

-Bu yöntemin kullanılmasıyla nihai mamülün pazarlamasını üstlenen işletme, rekabet adına maliyet boyutlu avantajları elde etmektedir.

-Bir kere, sabit sermaye yatırımı olmamakta ve bu yatırım için kullanılacak olanakların başka şekillerde kullanımını “alternatif maliyet” adına gerçekleştirmektedir.

-Atıl kapasite söz konusu olmamakta ve işletme sabit giderleri ortadan kalkmaktadır.

-Değişken giderler ise, minimum düzeyde gerçekleşmektedir. Zira, fason üretim, “parça başına fiyatlamayı” içermekte, böylelikle de değişken giderler asgari düzeye gelmektedir.

10.TAM ZAMANLI ÜRETİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Tam Zamanında kavramı ilk kez Japonya’da 1940’lı yıllarda Toyota Firması’nda Taiichi Ohno tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. II. Dünya savaşından sonra Toyota firmasının üretime geçmesi ve yaşadığı düşük verimlilik ve yüksek maliyet sorunlarına çözüm arayışları sırasında Ohno, parçaların otomobillere ait bir montaj konveyör hattı şeklinde tam zamanında taşındıklarında stoklara sahip olunulmayacağını

¹⁷³ Akdemir, *Global Normlu...*, s.71-72.

¹⁷⁴ İbid, s.74-75.

ve malzeme iletiminin minimize edilmiş olacağını savunmuştur. İlk kez böylelikle ortaya atılmış olan tam zamanında görüşü, büyük bomba tesiri yapmış ve aynı zamanda bu yenilik Toyota Üretim Sistemi'ne giden en büyük adım olmuştur.¹⁷⁵

Toyota Üretim Sistemi'nin esas fikri, ürünlerin fabrikalarda talep değişikliklerine esnek olarak uyarlanabilecek sürekli akışının sürdürülmesidir. Böyle bir üretim akışının gerçekleştirilmesine Toyota'da Tam Zamanında Üretim adı verilmektedir. Bunun anlamı; sadece gereken parçaların gerekli miktarda ve gerekli zamanda üretimidir. Başka değişle, satılabilecek miktarda üretim yapmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için Toyota'da imalat prosesleri tamamen değiştirilmiş, otomasyona geçilmiş, hücreli yerleşim düzeni esas alınmış, montaj hatları kurulmuş ve gereksiz tüm faaliyetler ortadan kaldırılmıştır.¹⁷⁶

Toyota Üretim Sistemi, 1973'teki petrol krizinin hemen sonunda Japon endüstricilerinin dikkatini çekmiştir. Tüm Japon firmaları maliyet enflasyonuna karşı koyamazken Toyota büyük karlar elde etmiş, bu sistemi kısmen veya tamamen uygulayan firmalar da bu şoktan zaferle çıkmışlardır. Toyota firması, robotlar, NC tezgahlar, CAD/CAM ve işleme merkezlerinin etkin uygulamaları ile esnek imalat sistemleri üzerinde hızlandırılmış çalışmaları ve üretim sistemi uygulamaları ile yakın yıllarda otomobil ve elektronik endüstrisinde dünyada büyük piyasa payına sahip olmuştur. Toyota Üretim Sistemi'nin, Tam Zamanında Üretim Sistemi olarak 1980'li yıllardan itibaren dünyada özellikle küçük partilerle tekrarlı imalat yapan otomotiv ve elektronik endüstrilerinde uygulamaları yaygınlaşmıştır.¹⁷⁷

Tam Zamanında Üretim (TZÜ) yaklaşımı, belirtilen amaçlara ulaşmak için aşağıdaki temel ilkelere dayanan bir yönetim felsefesini benimser:¹⁷⁸

¹⁷⁵ Semra Durmuşoğlu, Bülent Durmuşoğlu, "Tam Zamanında Üretim ve Tedarikçi Seçimi", **Makine İmalat ve Metal İşleme Teknolojileri Dergisi**, Sayı:26, (Mayıs/1997), s.28.

¹⁷⁶ İbid, s.28.

¹⁷⁷ İbid, s.28.

¹⁷⁸ İbid, s.29.

- Ürün veya hizmete değer eklemeyen her işlem israftır, sadece maliyetleri artırır, bu nedenle ortadan kaldırılmalıdır.
- Bu yaklaşıma göre envanter de bir israftır ve maliyeti artırır. Üretimdeki sorunları gizler.
- Tam Zamanında, hiç bitmeyen bir yoldur. Bu yol üzerindeki kilometre taşları, sürekli gelişmeyi simgeleyen gelişme basamaklarıdır.
- Müşterinin kalite kavramı ve ürünü değerlendirme ölçütleri, ürün tasarımına ve imalat sistemine yön vermelidir.
- İmalat sistemi, teslim isteklerine, tasarım değişikliklerine ve miktar değişikliklerine kolayca cevap verecek şekilde esnek olmalıdır. Bu ise hücresel üretim ile sağlanabilir.
- Çalışanlar, satıcı firmalar ve müşteriler arasında saygı, açıklık ve güven ile desteklenen bir organizasyon esastır.
- Ekip çalışması gereklidir. Bu yolla çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmelidir.
- Çalışanlar sadece birer el değil, beyindir.

Yeni bir üretim biçiminde geçmişin optimum stokla çalışma anlayışı yerine “just in time” denilen sıfır stokla ve sipariş usulü çalışma anlayışı yaygınlık kazanmaktadır. Böylece üretim biçimi de doğal olarak çok farklılaşmış bireylerin taleplerine daha kolay cevap verebilmek ve büyük partiler halinde üretim yerine, farklı birimlerin tek tek üretimi yoluna gidilebilmektedir. Ayrıca ihtiyaç duyulduğunda araştırma yapılmasına ilişkin anlayışın yerini, sürekli araştırma anlayışının almaya başladığı görülmektedir. Ancak esnekleşme kuralsızlaşma değildir. Esneklik çok sayıda kural ile sağlanabilir. Amaç rekabeti olumsuz etkileyen kuralların azaltılmasıdır.¹⁷⁹

İşletmeler sadece üretim hattında TZÜ düşünmemelidirler. TZÜ işletmede tüm kaynakların zamanında, yerinde ve gereken miktarda kullanılmasını gerektirir. Bunun için çalışma saatlerinin de gereksizliğin azaltılması, işgörenlerin verimliliklerine göre istihdamlarının sağlanması gerekmektedir.

¹⁷⁹ Bozkurt, s.66.

Verimliliğe göre işletmeler artık elemanlarını klasik 8 saate göre değil de yaptıkları işlere, projelere göre istihdam etmelidirler. Günün yalnızca 1-2 saatinde yoğunlukla çalışan buna karşın 8 saat üzerinden ücret alma devri kapatılmalıdır. Aynı şey teknoloji için de geçerlidir. Kapasitenin yalnızca belirli bir yoğunluğunu kullanmak verimsizliktir. Mümkün kapasitenin tamamını kullanacağı bir teknolojiyle çalışmak verimlilik gereği zorunluluk olacaktır. Boş kapasite oluştuğunda işletmeler ya başka işletmelerin kapasitelerinden yararlanacaklar ya da başka işletmelere kapasitelerini açacaklardır.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

1.İŞLETME VİZYONUNUN OLUŞUMUNUN VERİMLİLİK BOYUTLARI

ŞİRKET VİZYONU NE OLMALIDIR? Her insan, iki temel gereksinimle doğar: bağımsız, güçlü bir birey olma ve kendinden daha büyük, daha anlamlı bir şeye ait olma. Her çalışan, başarının bir parçası olmayı, gereksinilmeyi ister. Bu gereksinimler karşılandığında, çalışan vizyonu daha iyi anlayacak ve uygulayacaktır. Bunun tersine, çalışanlar bir makine gibi kaynak olarak görüldüğünde sorunlarına sadece akılcı ve mekanik yaklaşıldığında rahatsız olurlar. Birbirleri ile yarışmak değil, çalıştıkları yerin onurlu bir parçası olmak istiyorlar.¹⁸⁰

Tek başarı ölçütü kar olduğunda, müşteri ancak harcadığı para kadar değerli olur, gelişim için gerekli yatırım ancak kısa vadeli kar için yapılır, kar etme sekteye uğradığında ilk iş eleman çıkarmak olur.Sadece kısa vadeli karlılık değil, daha geniş bir çerçeveyi kapsayan anlayış içinde, iş sahibinin, ortakların, çalışanların, müşterilerin ve toplumun çıkarları birlikte düşünülüp bu çıkarlar hakkaniyetli olarak dengelendiği zaman, uzun vadede karlılık, doğal olarak, kendini gösterir.¹⁸¹

Başarılı bir organizasyonel değişimin sıralaması:¹⁸²

- 1.Vizyonu yaratmak
- 2.Vizyonu iletmek
- 3.Herkese olayın içine alması (Yöneticiler ve çalışanlar)
- 4.Tamamlanma süreci
- 5.Başarının ölçülmesi

Hedeflerle yönetim yöntemi, örgütün en üst yönetmeninden en alt yönetmenine varıncaya dek yönetmenlerin hedeflerini belirlemek için kullanılır. Bu yöntem ürünü üreten, ama yönetmen olmayan işgörenlerin ulaşacakları hedefleri göstermez. Yapılan araştırmalar, tıpkı yönetmenlerde olduğu gibi, üretim işgörenlerine de

¹⁸⁰ Büyüközer, s.148.

¹⁸¹ İbid, s.148.

¹⁸² Moran and Riesenberger, s.220.

gerçekleştirecekleri hedefleri göstermek (goal setting), onların edimlerinin niceliğini geliştirmekte böylece örgütün verimliliğini arttırmaktadır.¹⁸³

George Land and Beth Jarman, çalışanların ortak bir amaca yönetilmesinin zorunluluğuna işaret ederler. Onlar “Future pull” (Geleceği Çekme) prensiplerini tavsiye ederler. Böylece görev daha kolaylaşacaktır ve çalışanların daha büyük güven ve sadakati ile sonuçlanacaktır. “Future pull”, bir çok bileşenlere sahiptir.¹⁸⁴

1. Amacı ve vizyonu bilmek. Vizyon en büyük resimdir. Ürünle değil çalışanla ilgili olmalıdır.
2. Vizyon ve amacı başarmak için söz vermek gerekir.
3. Bolluk, zenginlik doğanın doğal halidir. Çalışanlara yetki verildiğinde ve vizyon benimsendiğinde ödülü de onu takip edecektir.
4. Hayatı paylaşmak ve dünyayı daha iyi bir yer yapmak. Takım oluşturmak daima anahtar bileşendir. Vizyonunuzu sadece çalışanlara değil, tüketicilere doğru genişletin.

Bir işletmenin misyonu, firma kültürünü belirler. Bazı işletmeler, en zor günlerinde dahi işten adam çıkarmayı ahlaki bir sorun olarak tanımlarlar. Bu tür şirketler, ne üretip pazarlarsa pazarlasınlar kendilerini doğrudan hizmet işletmesi olarak tanımlamakta ve onlarca tek egemen güç, müşteri olmaktadır. Bazı araştırmacılar bu tür şirketlerin ulaştıkları başarıları analiz ederek bunlara kusursuz işletme adını takmaktadırlar.¹⁸⁵

Örgüt misyonu ve temel amaçlar, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Misyon, kelime anlamı

¹⁸³ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992, s.166-167.

¹⁸⁴ Moran and Riesenberger, s.227.

¹⁸⁵ İslamoğlu, s.130.

olarak, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından ise bu kavram; “Örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırdetmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁸⁶

Başarılı bir şirketin organizasyonu onun vizyonunu ve misyonunu yansıtır. Bir organizasyonun vizyonu ve misyonu daha fazla paylaşılır oldukça çalışanlarının inançları ve değerleri daha homojen ve anlaşılır olur. Bununla birlikte misyonun dar olarak belirlenmesi, onun sadece bir kelime olarak kalmasıyla sonuçlanabilir. Sonuçta otoritenin merkezileştirilmesi ve değişime karşı bir isteksizlik olabilir. Dinamik bir iş çevresinde, misyonun periyodik olarak tartışılması ve rafine edilmesi gerekir. Açık ve uzun dönemli vizyon doğru görev tanımlarının ifadesi, stratejik hedeflerin anlaşılabilirliğini artırır. Uluslararası koşullarda, uzun dönemli bir perspektif özellikle önemlidir. Belirli pazarlara nüfuz etmek, Japonya gibi, ısrar ve kararlılık gerektirir. Müşteriler için bir değer yaratan vizyon ve misyonlar oluşturulmalıdır.¹⁸⁷

Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. “işletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?”, “Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman, üyelere en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir?” gibi sorulara cevap verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer, örgütün misyonunu oluşturur. Bu ortak değer, örgüt yapısı, politikaları, bütçeler veya işlemler gibi somut değildir. Ancak herkeste aynı duyguları uyandırır.¹⁸⁸

Örgüt misyonu, “paylaşılan değerler” veya “ortak inançlar” demektir. Herhangi bir örgütün hayatını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Dinçer, Fidan, s.42.

¹⁸⁷ Coulson-Thomas, s.88.

¹⁸⁸ İbid, s.42.

¹⁸⁹ İbid, s.42.

2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

Japon kalite kontrol sisteminin özellikleri, Yoshikazu Tsuda tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:¹⁹⁰

Bir üretim sürecinde, kalitedeki ve üretim miktarındaki değişim arasında 8 tür ilişki mümkündür. Bunlar:

1. Üretim miktarı artarken, kalite de artar.
2. Üretim miktarı artarken, kalite aynı kalır.
3. Üretim miktarı aynı kalırken, kalite artar.
4. Üretim miktarı artarken, kalite düşer.
5. Üretim miktarı azalırken, kalite artar.
6. Üretim miktarı aynı kalırken, kalite düşer.
7. Üretim miktarı azalırken, kalite aynı kalır.
8. Üretim miktarı azalırken, kalite düşer.

1, 2, 3. Durumda verimliliğin arttığı; 6, 7 ve 8. durumda verimliliğin azaldığı açıktır. Fakat 4 ve 5. durumda, verimliliğin artıp artmadığı açık değildir. Verimlilik ve kalite arasındaki ilişki aşağıdaki formülde verilmiştir:

$$\text{Üretim maliyeti} = \frac{\text{Toplam etkili girdi miktarı (parasal olarak)}}{\text{Kalite düzeyini tatmin eden ürünlerin toplam miktarı}}$$

Kalite artırma, ürünün fiziksel özelliklerine veya bir sonraki işlemlerin ilk seferinde doğru yapılabilmesini mümkün kılacak biçimde, bir dökümandaki bilgiye dönük olabilir. Ancak, üretim kalitenin yeniden üretilmesini sağlayan bir sistem gerektirir ve bu da Toplam Kalite Kontrolü Kavramı veya Firma Çapında Kalite Kontrolü olarak bilinmektedir.¹⁹¹

¹⁹⁰ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 2. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476, Ankara, 1992,s.221.

¹⁹¹ İbid, s.223.

Verimlilik olmadan rasyonel ya da akılcı bir yönetim sisteminden söz edilemez.¹⁹²

Günümüzde artık verimlilik kavramı klasik tanıtım olan

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

formülünün dışına çıkmıştır. Verimlilik, “üret ama nasıl üretirsen üret önemli olan cemiyyet ya da sayısal artıştır” zihniyetinden uzaklaşmıştır. Üret ama ürettiğin değerli olsun, nitelikli olsun emsallerinden kaliteli olsun’a dönüşmüştür. Çünkü günümüzde verimli işletmeler kaliteli mal üretebiliyorsa sosyal fonksiyonlarını yerine getirebilir, ürettikleri mallar da anlam ifade edebilir, işletmelerin rekabette güçlü bir duruma gelebilmeleri, yaşama ve gelişme güçlerini arttırabilmeleri ancak bu şekilde sağlanabilir. Kısaca günümüzde başarı üçgeni verimlilik, kalite ve rekabet gücü olarak açıklanabilir.¹⁹³

İşletme yönetimi açısından verimliliğin aynı kalması, artması veya azalmasının sonuçları şunlardır:¹⁹⁴

Verimliliğin sabit kalmasının sonuçları şunlardır:

- Aynı üretim = Aynı üretim faktörleri,
- Üretimde artış = Üretim faktörlerinde aynı oranda artış,
- Üretimde azalış = Üretim faktörlerinde aynı oranda azalış.

Verimliliğin arttığını gösteren sonuçlar, şunlardır:

- Aynı üretim = Daha az üretim faktörü,
- Üretimde artış = Aynı üretim faktörü,
- Üretimde artış = Üretim faktörlerinde daha az artış,

¹⁹² Erol Eren, “Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, (Kasım 1995), s.86.

¹⁹³ İbid, s.86.

¹⁹⁴ Dinçer, Fidan, s.52-53.

- Üretimde azalış = Üretim faktörlerinde daha çok azalış.

Verimliliğin azaldığını gösteren sonuçlar ise, şunlardır:

- Aynı üretim = Daha çok üretim faktörü,
- Üretimde azalış = Aynı üretim faktörü,
- Üretimde azalış = Üretim faktörlerinde daha az azalış,
- Üretimde artış = Üretim faktörlerinde daha çok artış.

Kaynakları daha ekonomik kullanma, maliyeti düşük düzeylerde tutma olarak ilk plandaki etkileri yanında verimliliğin diğer etkileri neler olabilir. Bu konuları maddeler halinde şöyle açıklayabiliriz:¹⁹⁵

1. Kaynakların ekonomik kullanımı ve daha düşük maliyetlerle çalışma avantajı verimli işletmelerin rekabet savaşından galip çıkmaları, nisbi pazar paylarını artırmaları sonucunu doğurur.
2. Düşük maliyetler işletmelerin karlılık bakımından aynı fiyatla daha fazla kar marjı ile çalışma veya düşük fiyatlarla daha çok satarak, daha çok kar elde etme imkanlarını sağlayacaktır.
3. Verimli işletmeler modern yöntemlerle çalışır ve teknolojik yeniliklere yatkın kuruluşlardır. Modern üretim yöntemleri, verimlilik yanında üretim arzı ve karlılığının artması, kalitenin yükselmesi sonuçlarını doğurur. Modern yöntemlerin sağladığı otomatik ve elektronik kontrol sistemleri kalite geliştirmenin de temel unsurları olmaktadır.
4. Verimli ve karlı kuruluşlar, bu konularda marjinal çalışan kuruluşlara nazaran personeline daha iyi maddi imkanlar (aylık maaşlar, ücretler, zamlar, aynı

¹⁹⁵ Eren, s.91-92.

yardımlar ve ikramiyeler) sağlayabilir. Eğer verebilecek imkanı yoksa, beklentilere gerekli ölçüde cevap veremez.

Bu konuda en güzel örnek, 1929 krizinde IBM Firmasının sektörde daha verimli çalıştığı için hiçbir personeli işten çıkarmamış olması ve rakiplerinin işten çıkardıkları en iyi elemanlarını kadrosuna alarak büyümesi gösterilebilir.

5. İşletmeler ne kadar verimli ve karlı ise psiko-sosyal açıdan personeline o kadar güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygularını arttırmaktadır. Verimlilik ve karlılık düzeyleri hızla düşen işletmelerde ise personel panik olmakta, gelecek endişesine düşerek kendilerine iş arayıp firmalarını terk etme eğilimine girmektedirler. Sonuç olarak verimliliği daha düşük olan kuruluşların personeli (yönetici, memur ve işçiler) daha düşük moral düzeyi ve firmalarına daha az bağımlılık duygusu ve motivasyonla çalışmaktadırlar. Bu duygusal atmosferde ve gözü başka firmalarda olan personelin verimi daha da düşerek bir kısır döngü içerisine girilmektedir.
6. Nihayet diğer bir etki olarak daha verimli, karlı ve bunun sonucu olarak kalitesi yüksek ürünler üreten ve toplumsal fayda bakımından katkısı yüksek olan işletmelerin çevresel değerleri ve prestijleri yüksek olmaktadır. Bu durum, işletmelerin hem müşteriler gözünde değerini yükseltmekte hem de istihdam açısından işletmede çalışmak isteyenler için cazip hale getirmektedir. Bu takdirde, toplumsal değeri yüksek bir firma daha çok müşteriye, daha kaliteli personele sahip olarak, etkinlik ve verimliliklerini sürekli yükseltme olanağına kavuşabilmektedirler.

Toplam Kalite Kontrolü, ürünün, fiziksel kullanımından estetik özelliklerine kadar müşterilerin değişen gereksinimlerini karşılayacağını garanti eder. Toplam Kalite Kontrolü politikası ve programı içinde, genellikle aşağıdaki bileşenlerden oluşan ürün yaşam süresi boyunca garanti işlemleri gereklidir.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Prokopenko, s.223.

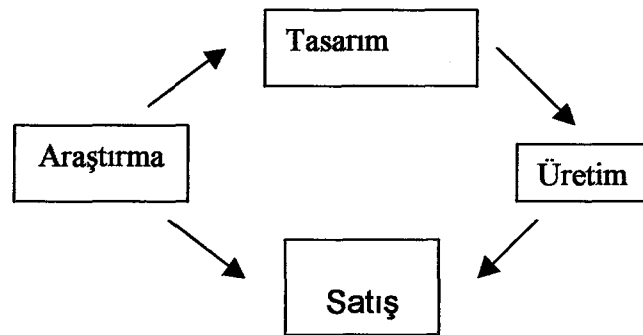
- Müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması,
- Kalite garantisi,
- Güvenilirlik,
- Piyasada kalite garanti prosedürleri.

Dr. Deming Japon yönetim anlayışına kalite kavramını getiren kişidir. Deming 1950 yılından itibaren Japonya’da uzun süre çalıştı ve Japon ulusuna kalite kavramını benimsetti. Bugün Japonya’da en önemli kalite ödülü Deming ödülüdür.¹⁹⁷

Deming’in öğretilerinden en çarpıcı olanı, kalite, maliyet, verimlilik ve kâr arasındaki ilişkileri ele alış şeklidir. Deming, kalite artarsa maliyetin azalacağını ifade etmektedir. Bunun sonucunda da zincirleme bir etki ile daha iyi kalite, düşük maliyet ve daha yüksek verimlilik düzeyi elde edilir. İşletmeler maliyetlerini azaltırlarsa, tasarruflarının bir bölümünü düşük fiyatlar şeklinde müşteriye intikal ettirirler. Daha yüksek kalite ve düşük fiyat. Sonuçta işletmenin pazar payı artar, pazar hakimiyeti temin edilir. Bu da neticede işi devam ettirme ve daha çok iş yapma imkanı verir.¹⁹⁸

Dr. Deming’e göre kaliteyi arttırmak, verimlilik ve karlılığı artırır. Oysa, kar artışı kaliteyi arttırmaz. Deming, devamlı iyileştirmeyi temin etmek için başvurulacak en önemli aracın “Deming döngüsü” olduğunu savunur (Şekil: 1) . Deming döngüsü, PUKÖ döngüsü (Planlama – Uygulama - Kontrol et - Önlem al) olarak da bilinir.¹⁹⁹

Şekil III.1. Deming Döngüsü



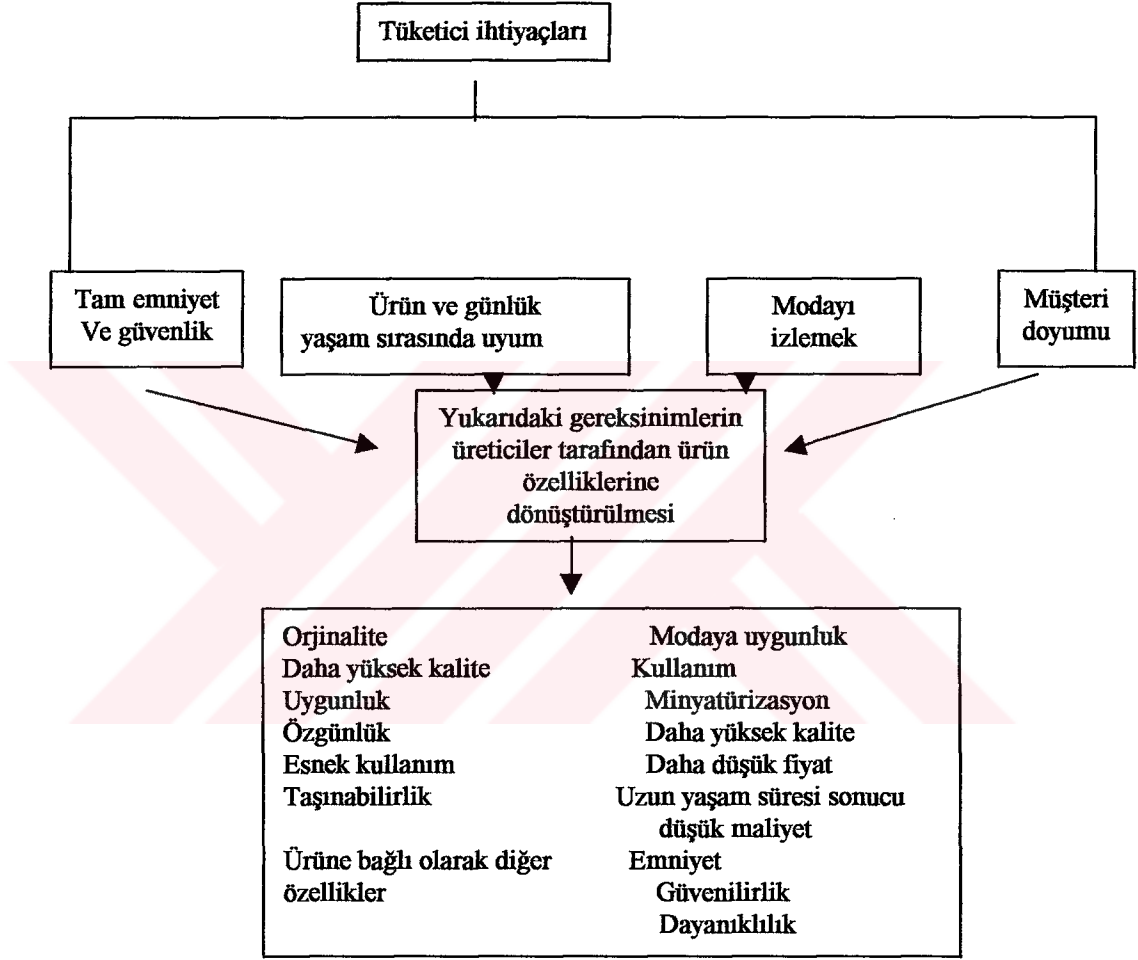
¹⁹⁷ Ertürk, s.243.

¹⁹⁸ İbid, s.243.

¹⁹⁹ İbid, s.244.

3.TÜKETİCİ TATMİNİNİN ÖTESİNE GEÇİLMESİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

Tablo III.1. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi



Kaynak: I.Miyauchi , 1980, s.27'den uyarlanmıştır.

Birçok sanayide güvenilirlik en önemli müşteri ihtiyacıdır. İyi işleyen firmalarda, bu ihtiyacı tatmine yönelik gereksinimler ürün tasarımı aşamasında uygulamaya konur ve özel testlerle kontrol edilirler. Test yalnızca tasarım kalitesinin doğrulanmasında değil, müşteri yararına olan aşağıdaki hususların kontrolünde de kullanılır:²⁰⁰

²⁰⁰ Prokopenko, s.224.

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için kalite tasarımının geliştirilmesi ve test sırasında sürekli geri besleme ile kalitenin garanti edilmesi;
- Kullanım sırasında ortaya çıkabilecek arızaların olası nedenlerinin belirlenmesi;
- Üretilen ürünün standardının belirlenmesi ve daha yüksek kalitede bir imalat sürecinin uygulanmaya konulması.

1992 Ekiminde 97 yaşındaki Schwinn Bisiklet Şirketi iflasını istedi. Schwinn yıllardır Amerika'nın en büyük bisiklet üreticisi ve dağıtıcısıydı. Bununla birlikte pazar payı 1960'ta %25'den, 1992'de % 7'nin altına düşmüştü. Ne olmuştu? 1970'lerde, şirket üretimini Asya'ya taşıyarak maliyetlerini düşürmeye odaklanmıştı. 1980'lerde, pazar talebi, dağ bisikleti ve hafif materyallerden yapılmış özel bisikletlere kayınca şirket, çok hızlı değişen pazar ihtiyaçlarını doğru şekilde değerlendirmekte hata yaptı ve rekabetçi yapısının avantajını kullanmakta çok geç kaldı.²⁰¹

4.YETKİ DEVRİ VE GİRİŞİMCİLİĞİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

Yönetim genel bir ifadeyle, "amaçlara ulaşmak için hem insan, yapı ve teknoloji gibi alt sistemler,hem de bunların tümünden oluşan örgütsel sistem arasında gerekli olan eşgüdümün sağlanması" şeklinde tanımlanmaktadır (ALDEMİR, 1985:11).İşletme yönetimi ise,birçok işletmeden oluşan ekonomik örgütü inceleyen ve işletmelerin kuruluş çalışmalarıyla, gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı faaliyetlerle uğraşan bir bilim dalıdır (DOĞAN,1983:49).Günümüzde işletme yönetimi çerçevesinde örgütsel başarının ölçülmesinde verimlilik, etkinlik ve karlılık gibi ölçütler ayrı ayrı ya da birarada değerlendirilmektedir.Ne var ki, bunlardan hangi veya hangilerinin örgütsel başarının ölçülmesinde daha kullanışlı olacağı konusunda kesin bir görüş bulunmamaktadır.Nitekim bir işletme, piyasa yapısından faydalanarak verimli çalıştığı halde, içinde bulunduğu koşullar nedeniyle karını artıramazken;bir diğer işletme verimli çalışmamasına karşın yüksek kara ulaşabilir (İSLAMOĞLU, 1991:367).Ancak genel olarak, her işletmenin rekabet gücünü artırmak için üretimde kullandığı kaynakları diğer işletmelere nazaran daha verimli kullanmak zorunluluğunda olduğu ve

²⁰¹ Moran and Riesenberger, s.54.

işletmenin karlı bir ortamdan yaşamını sürdürülmesinin büyük ölçüde buna bağlı bulunduğu kabul edilebilir.²⁰²

Adem'i merkezi örgüt ve yönetim biçimi, çalışanlara kendi kendini yönetme ve disipline etme nitelik ve yetenekleri tanımaktadır. Bu yöntem, ortak bir amaca adanma ile teknik uzmanlığa dayanır. Alt kademelere ve astlara, işlerini ilgilendiren kararları alma yetkisi ve bundan doğan sorumluluk tanınmıştır. Bu nitelikleriyle astlara çok yakından kontrol altında tutmaya gerek kalmamaktadır.²⁰³

Günümüzde merkezleşmeme düşüncesi öyle yerleşmiştir ki uygulamada bu sistemi kullanmayan örgütlere demode olmuş gözüyle bakılmaktadır. Örgütün esası insan emeğinin koordinasyonuna dayanıyorsa, koordinasyonla görevli kimselere gerekli yetkilerin verilmesi zorunludur. Günümüzün devasa örgütlerinde değişik kademelerde faaliyetlerin ve insan emeğinin koordine edilmesi zorunluluğunun, bir yerine yüzlerce yöneticiye verildiği bir gerçektir. Örgütün üst kademesinde oluşan yetkinin değişik kademelere dağılan yüzlerce yönetici arasında paylaşılması kaçınılmaz bir sonuçtur. Yetkinin alt düzey kademelere sistematik bir biçimde devredilmesi de merkezleşmemenin esasını oluşturur. Merkezleşmemenin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür.²⁰⁴

1. Üst kademe yöneticilerini önemsiz ayrıntıdan kurtarır,
2. Astların yetişmesini ve gelişmesini sağlar,
3. Personelen moralinin gelişmesini sağlar,
4. Üst yönetimi faaliyet sorumluluklarından kurtarır, yönetimin yükünü hafifletir,
5. Yenilikler desteklenir,
6. Yöneticinin gelişmesini sağlar,
7. Karar vermede doğruluk ve çabukluk sağlar,
8. İşlerin yapılmasında sürat sağlar.

²⁰² Demirbilek, s.101.

²⁰³ Dinçer, Fidan, s.61.

²⁰⁴ Ertürk, s.113.

Merkezleşmemenin sakıncalarını da şu şekilde sıralamak mümkündür.²⁰⁵

1. Haberleşme zorlaşır,
2. Görülmeyen giderler artar,
3. Hizmetlerde ve tesislerde çakışma olur,
4. Bölümler çok bağımsız hale gelir.

14.000 elemana sahip özel bir tekstil üretim şirketi olan Milliken & Company 1989'da Baldrige Ödülü'nü kazandı. Şirkette, istihdam ilişkisi yönetimi konusunda etkili uygulamalardan yararlanarak insanlar sayesinde başarıya ulaşmaya önem verilmektedir. Ödülde, şirketin profili şu şekilde çizilmiştir:²⁰⁶

Milliken'de, kendi kendini yöneten ekiplerde çalışan elemanların büyük oranda yetki ve özerkliğe sahip oldukları sade bir yönetim yapısı oluşturulmuştur. Üretim ekipleri eğitim ve çalışma planlarını belirleyebilir ve bireysel performans hedefleri saptayabilirler... Milliken'de grup elemanları herhangi bir kalite ya da emniyet sorunu gördüklerinde üretim sürecini durdurmaya yetkilidirler.

5.KATILMALI YÖNETİM YAKLAŞIMININ VERİMLİLİK GELİŞTİRME BOYUTLARI

Yapılan karşılaştırmalı araştırmalarda, sınırsız düzeyde yöneticinin yetkili olduğu otokratik yönetimde ve yine sınırsız düzeyde işgörenin yetkili olduğu ekstrem demokratik yönetimde verimliliğin ve kaliteli üretimin; birlikte karar almaya ve uygulamaya dayanan "katılnalı yönetim"e göre düşük olduğu tespit edilmiştir.²⁰⁷

Görüşlerin alınmasına dayanan " danışmalı katılma" yerine daha gerçekçi ve geçerli olan "kararlara katılma " uygulanırsa işgörenler için daha inandırıcı ve özendirici olur. Bu nedenle yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişilerle, ancak birlikte karar alma ilkesini

²⁰⁵ İbid, s.114.

²⁰⁶ Preffer, s.167.

²⁰⁷ Akdemir, *Global Normlu...*, s.91.

uyguladıkları ölçüde başarılı olabilirler. İşgörenin düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz. Fakat işgören düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye, daha sonra işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırır.²⁰⁸

Dünyadaki gelişmiş firmalar, işçilerin, verimlilik kampanyalarının bir çok aşamasında katkıda bulunabileceğini keşfetmişlerdir: Verimlilik artışı için programların planlanması ve geliştirilmesi, verimlilik ölçümleri ve eğitim programları gibi. İşçiler, genellikle yönetim ile paylaşabilecekleri değerli bilgilere sahiptirler. Bu nedenle, işçiler için, kendi çalışma yollarını etkileyebilecekleri ve bazı şeylerin nasıl daha iyi yapılabileceğini önerebilecekleri bir ortamın yaratılması önemlidir. Temmuz 1985'de Ulusal Verimlilik Heyeti tarafından Singapur'da yapılan bir araştırmaya göre, işçilerin % 90'ının katılımını destekleyen yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini söylemeleri bir rastlantı değildir.²⁰⁹

Japon verimlilik hareketi, işçilerin katılımının çok yaygın olarak bilinen iki biçimiyle belirlenir: İşçilerin kendi işlerini veya yönetim uygulamasını geliştirmeye ilişkin fikirlerini açıklayabilmelerine yetki veren personel fikir planı veya öneri kutusu yaklaşımı; ve henüz tartışılmakta olan kalite kontrol çemberi. Bu teknikler Japon sanayiinde etkileyici bir biçimde köklenmiş ve gelişmiştir. Örneğin, 1981 yılında araştırma yapılan 452 firmada, yaklaşık 1.830.000 işçi toplam 23.532.000 fikir öne sürmüştür. Ulusal ölçekte ise sunulan öneri sayısının çok daha fazla olduğu söylenebilir. Bu araştırmada öne sürülen fikirlerin kabaca yarısı, ekonomik değeri 225.3 milyon yen tahmini kar sağlayan fiili çalışma işlemlerinde kullanıldı.²¹⁰

Katılmalı yönetimin güven, iş tatmini, olumlu davranışlar, iş kazalarında azalış sağladığını yapılan araştırmalar göstermiştir. Bu durum, her örgütün verimli olduğu

²⁰⁸ İbid, s.126.

²⁰⁹ Prokopenko, s.263.

²¹⁰ İbid, s.264.

sonucunu çıkarmamakla beraber katılımcı yönetimin yanında çalışanlar arasında yüksek başarıya ulaşma amacının olması gerekmektedir.²¹¹

Personelin amaçlarının işletmenin amaçlarıyla özdeşleştirilmesi halinde, işletmeyi bir bütün olarak geliştirme sürecine geçilmiş olmaktadır. Bu da işe yönlendirme, ödül, ast-üst arasındaki sağlam iletişim, personel eğitiminin geliştirilmesi yardımıyla sağlanabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda katımlı yönetimin, diğer verimlilik ve etkililik geliştirme araçlarına göre daha fazla verimlilik ve etkililiği geliştirdiği ortaya konulmuştur.²¹²

Örgütteki bireylerin eğitim yetersizliği ve katımlı yönetimin eğitime işlevi görmesi başka bir gerekçe olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içinde karşılaşılan kalite, verimlilik ve etkinlik sorunlarının çözülerek maliyet azaltımının sağlanması konusu o örgüte üye bireylerin kültür ve eğitim düzeylerinin yükseltilmesine bağlıdır. İşte bu çıkış noktasında katımlı yönetim bu işlevi yani eğitimi geliştirme işlevini görmektedir.²¹³

Katımlı yönetimde başarı kriterlerinden birisi, “değişimi yaratma” olduğundan personel, yalnızca rutin işleri istenildiği gibi gerçekleştirmekle kalmayıp; aynı zamanda geliştirici çabalara da girişeceklerdir. Böylelikle de değişimi üretme gerçekleşebilecektir. Sonuçta ise yönetimin, “işletme içerisinde değişimi sağlama” amacı gerçekleşmiş olacaktır.²¹⁴

Katımlı yönetimin uygulanmasına ilişkin olarak çok sayıda teknik geliştirilmiştir. Bunların yaygınlık kazanmaları kalite kontrol çemberleri, otonom çalışma gurupları, iş dizaynı ve işin yeniden dizaynı, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme,

²¹¹ Doğan, s. 12.

²¹² J.B.Miner ve V.P.Luchsinger, *Introduction To Management*, (Ohio:Beel Anal Howell Co. Press, 1985), s.505-506'dan Aktaran Özlem Doğan, s.13.

²¹³ Özlem Doğan, s. 16.

²¹⁴ Ali Akdemir, “İşletmelerde Değişimi Planlama ve Kontrolde Kullanılan Teknikler”, *Dünya Gazetesi*, 9 Ağustos 1991, s.4.

işgörenlerin yükseltimi ve amaçlara göre yönetimidir. Bunlardan başka teknikler de vardır.²¹⁵

Bu teknikler içerisinde en ilginç ve çarpıcı olanı otonom çalışma guruplarıdır. Bu tekniğin temel esprisi, işin planlama, uygulama ve kontrolünde işgörelere tam serbestlik tanınmasıdır. Ancak bu rutin kontrolden farklıdır. Verimliliğe dayalı bir kontrol vardır. Çünkü bu teknikte işletme yönetimi verimliliğin ve kalitesinin artırılmasını bekler. Verimlilik ve kalite gerçekleştiği ölçüde, işgörelerin işlerine yönelik serbestileri devam eder. Kısaca verimlilik artışı devam ettikçe işgörelerin yetkileri de sürer.²¹⁶

Günümüzde yönetime katılmanın gerekip gerekmediği üzerinde tartışma yapmaktan çok yönetime katılmanın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle; nasıl ve kimlere uygulanması gerektiği üzerinde tartışılmaktadır. İşletme düzeyinde yönetime katılmanın bazı kesimlerin ısrarla karşı çıktıkları şekilde ideolojik bir yaklaşımla da her zaman ilişkisi bulunduğu savına katılmak güçtür. Nitekim bugün çeşitli biçim ve yönde olamakla birlikte gerek sosyalist ülkelerde, gerekse kapitalist ülkelerde yönetime katılmanın hiç kuşku yok ki kendine özgü neredeyse kesin nitelik taşıyan üstünlükleri vardır. İşletme düzeyinde ele alındığında endüstriyel demokrasi ile özdeşleşen yönetime katılmanın üstünlükleri özet olarak şöyle sıralanabilir:²¹⁷

Demokratik Yönetim : Siyasi planda bütün bireyleri kararlara katan bir toplumun, işyerlerinde işçilerin yönetime katılmasını sağlamadan eksiksiz bir demokrasi kurabilmesi düşünülemez. İşletmede alınan stratejik ve politik nitelikte kararlar özellikle tüm çalışanları etkilediğinden işgörelere kaderlerini ilgilendiren bu kararların alınmasına katılmalarını demokratik ve doğal bir olgu olarak karşılamak gerekir.

Verimlilik Artışı : İşgörelere yönetime katıldıkları her yerde üretim miktar ve kalitesinde bir artma olmuştur. Bunu iki nedene dayanarak açıklamak olasıdır. Birkere

²¹⁵ Akdemir, *Global Normlu ...*, s.93.

²¹⁶ *Ibid.*, s.93.

²¹⁷ Sabuncuoğlu & Tüz, s.204-205-206.

işçiler daha çok ve devamlı çalışırlar; işçi devri ve devamsızlık en düşük düzeye iner. İkinci olarak, iş durumunu gayet iyi bilen işçiler çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda yapıcı öğütlerde bulunarak verimin artmasına yardımcı olurlar. Oysa, işçinin yönetime katılmadığı, işverenle işçi arasında bağların kurulmadığı işyerlerinde yadırgama, direnme, kötü ilişkiler ve karşılıklı güvensizlik yüzünden beklenen verimliliğin elde edilmediği bilinmektedir. Bilinen gerçek odur ki, işgörenin yönetime katılması, maliyetleri düşürür, kalitenin yükselmesine, savurganlığın azalmasına, işe ilginin artmasına neden olur.

Değişiklikleri Benimseme : İşletmelerde her gün her konuda değişiklikler yapılır. Büyümek ve gelişmek amacını güden her işletmede değişiklik olgusu doğal olduğu kadar gereklidir ve işletmenin dinamizmini yansıtır. İşgörenler genellikle değişikliğe karşı tepki duyarlar. Oysa değişiklik kararı yöneticiler ve işgörenler tarafından ortaklaşa alınırsa işgörenlerin değişikliğe karşı çıkma olasılığı azalır. Değişiklik kararının yararlarına inandırma, benimsetme ve açıklama zorlukları ortadan kalkar.

İletişim Kolaylığı : Kararlara katılma, ast-üst arasında görülen iletişim engellerini de büyük ölçüde ortadan kaldırır. Kararlara katılan işgören üstüyle sürekli diyalog içinde bulunması nedeniyle aralarında iyi bir anlaşma fırsatı doğar. Karşılaşılan sorunların çözümü karşılıklı bilgi alış-verişini gerekli kıldığından, bu yakın ve sürekli ilişkiler iletişimi kolaylaştırır.

Kararların Etkinliği : Kişisel kararların grup kararlarından daha az etkili olduğu demokratik inancın bir sonucudur. Bir sorunun bütün boyutlarıyla tartışılması en etkin çözüm seçeneklerini de birlikte getirir. Grup çalışmasına katılan birey soruna ilişkin kendi görüşlerini özgürce ortaya koyabiliyorsa onun yaratıcı ve çarpıcı gücünden mutlaka yararlanır.

Kararların etkinliği için yöneticiler yönetime katılmayı göstermelik toplantı yapmaktan kurtarmalıdır. Bazı örgütlerde, yöneticiler emirleri altındaki grup üyelerini, karar almak için değil de, alınan kararları kabul ettirmek için toplamaktadırlar. Dolayısıyla önceden saptanan seçenekler grubu verilecek ve karar yönetimin istediği yönde

alınacaktır. Bu durumda etkili bir katılmayı gerektiren koşullar gerçekleşmediğinden kararların etkinliği de düşünülemez.

Denetim Kolaylığı : Kararlara katılan işgörenler katıldıkları kararların yürütülmesinden sorumluluk duyacaklardır. Bu durumda üstlerinin otoritesini daha kolay kabul edeceklerdir. Yapılan çalışmaların planlara ve belirlenen amaçlara uygunluğu etkili bir denetim işleviyle gerçekleşir. Etkili bir denetim ise ast-üst arasındaki ortak yönetim ve işbirliği ile sağlanır. Yönetime katılan işgörenle yönetici arasında katı otorite ilişkileri kalkar, amaçlardan sapmalar varsa bunların giderilmesi için işbirliğine gidilir.

Eğitimle İlişkisi: Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçla başvuru olan bir araç olmaktadır. Geleceğin yöneticilerini yetiştirme bakımından etkin bir yöntem olan yönetime katılma olgusunda yüzyüze sorun tartışması vardır. Bu tartışma tecrübeli yöneticilerle, yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış tecrübeli yöneticilerin sorunlar karşısında davranışlarını ve pratik çözüm biçimlerini kolayca kavrayabileceklerdir. Ayrıca astlar sorumluluk almaya özendirilecek ve alınan kararların ortak sorumluluğunu taşımaya alışmış olarak ve yönetim basamaklarına süratle geçebilecek bilgi, tecrübe ve yeteneğe kavuşacaklardır.

Çalışma Başarısı: İşgören kesiminin yönetime etkin biçimde katıldığı ülkelerde işçi hareketleri , işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi uygulamalara çok az rastlanır. İşveren için çalışma barışının sağlanması bir amaç ise, bu amaca ulaşmak için yönetime katılma etkili bir araçtır.

İşgören Değişim Hızının Ve Devamsızlığının Azalması: İşgören, yönetime katılma yoluyla işten beklediği doyuma büyük ölçüde varacağından işletmeye daha istekle gelecek, devamsızlık azalacak ve işi bırakma durumuyla pek sık karşılaşılmayacaktır. Bu durumda doğaldır ki, işgören değişim oranında düşme izlenecektir.

Örgütlerde verimlilik, büyük ölçüde, üyelerin teşvik edilmeleri ve davranışlarının örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşmalarının, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, etkin biçimde çalışma eğilimi göstereceklerdir. Eğer bu bağıntıyı göremezlerse, etkin biçimde çalışma eğilimi göstermeyeceklerdir. Bu durumda çalışanlar işlerini, kendi ifadesini elde etmek için bir araç olarak göremeyecek; sadece, işinde zaman dolduracak ve işini, hayatını devam ettirebilmek için ihtiyacı olan parayı sağlayan bir araç olarak görecektir. Bu şekildeki bir davranış ise örgütlerin verimliliğini ciddi bir biçimde sınırlandırmaktadır.²¹⁸

Çağımızda insanlar hangi tip bir örgütle çalışırsa çalışsın, sıradan bir personel olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemekte, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşünceye sahip olmalarının çeşitli nedenleri sözkonusudur. Bunların en önemlisi, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin yükselmesidir. Bu itibarla insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmayı bir prestij sebebi olarak da göstermektedirler. Bu durumda yönetime katılma, karar verme ve uygulama gücünü belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve geliştirme faaliyeti olmaktadır.²¹⁹

İşletmelerde kararlara ve sorumluluklara katılmaya rastlanmıyor, olumsuz bir hava esiyorsa bu durum da personel çalıştığı örgüte yabancılaşıp, yalnız para için çalışmaya yönelecek ve şu kısır döngü içine düşecektir: gizli tatminsizlik, kabiliyetli personelin işletmeden ayrılması ve kaliteli elemanların işletmeye gelmek istememesi, devamsızlık, direniş ve grevler, maliyetlerin yükselmesi ve işletmenin başarısız olması, yetersiz çalışma, yalnızlık ve itilmişlik duygusu. Bu tür durumların önüne geçmek, her seviyede etkili ve verimli çalışma ortamı oluşturmak, sonuçta kişilere ve örgüte fayda sağlayacaktır.²²⁰

²¹⁸ Dinçer, Fidan, s.53.

²¹⁹ İbid, s.60.

²²⁰ İbid, s.60.

Yönetime katılma, kararlarda rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetim türüdür. Yönetim grubunu oluşturan kişiler hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde oldukları gibi farklı seviyelerde de bulunabilirler. Yönetime katılmanın amaçladığı hususlardan biri de, yönetici veya işverenlerle yönetilenler arasında işbirliği kurarak işletmenin verimliliğini arttırmaktır. Yöneticiler, yönetilenlere böyle bir imkan tanıyarak, onların benlik ihtiyaçlarının tatminini sağlamaktadırlar. Ayrıca uygulama problemlerine daha yakın olan alt kademe elemanlarının işgörme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetim etkinliğini ve verimliliği artırma imkanlarına kavuşmaktadırlar.²²¹

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır: Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya personelin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları. İkincisi; katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik ihtiyaçlarının tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları. Üçüncüsü ise; yönetici ile personel arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkanlarına, diğer bir deyimle yönetim etkinlik ve verimliliğine kavuşturulmasıdır.²²²

Bir işletmede yönetime katılma dört farklı şekilde uygulanabilir: işletmenin çalışma hayatına katılma, kararların alınması ve icrasına katılma, işletmenin üst idaresine katılma ve işletmenin denetimine katılma. Yapılan araştırmalar en fazla yönetime katılma konularının şu konularda olduğunu göstermiştir. Kazaların önlenmesi, firelerin ve standartlardan uzak ürünlerin azaltılması, işletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi, işe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi, personelin güvenliği, kalite kontrolü, iş değerlendirme, çalışma şartları ve işe geç gelmelerin önlenmesidir.²²³

²²¹ İbid, s.61.

²²² İbid, s.61.

²²³ İbid, s.62.

6.MOTİVASYONUN VERİMLİLİK BOYUTLARI

Ekonomik refahın artmasında ve yaşam standartlarının iyileşmesinde verimlilik artışının oynadığı rol açıktır. Aslında verimlilik artışı bir ulusun ileriki yaşam standardının anahtar unsuru olmasından dolayı önemlidir. Bu nedenle, verimlilik artışındaki en önemli faktörlerden birisi verimlilik kültürüdür ve bu kültürün toplumda yaşayan tüm insanlara aktarılması gereklidir. Bir başka deyişle, çıktılar (mal ve hizmet miktarı) ile girdiler (işgücü, sermaye ve çıktı üretiminde kullanılan materyal kaynakların miktarı) arasındaki ölçü olan verimlilik, sadece ekonomik faktörlerle değil aynı zamanda beşeri faktör ile de ilgili bir konudur. Verimlilik kültürünün yaratılması ve geliştirilmesi aracılığıyla daha verimli bir toplum amacına ulaşmak mümkün olacaktır.²²⁴

Amaçların belirlenmesinde ve katılım fırsatları sağlamaya çok önem vererek insanların çoğunun çalışmasının temel nedeninin para olduğu kolayca unutulabilir. Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler işgören motivasyonunu belirlemede önemlidir. “Bir güdüleyici olarak para” hakkındaki en iyi örnek, güdüleyici yöntemleri ve işgören verimliliği üzerindeki etkilerini değerlendiren seksen ayrı çalışma hakkındaki yeni bir incelemedir. Bu incelemeye göre amaç belirlemenin kendi başına verimlilikte sağladığı artış yüzde 16’dır. İşleri daha ilginç ve güdüleyici yapmak için işlerin yeniden tasarımı çabaları verimlilikte yüzde 8-16 artış sağlamıştır. İşgörenin kararlara katılımı yüzde 1’den daha az bir artış sağlamıştır. Parasal teşvikler ise verimlilikte ortalama yüzde 30 artışa yolaçmıştır.²²⁵

Araştırmalar, motivasyon düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde alt kademe yöneticilerinin personele güven duyduğu, çalışanların birbirlerine olan güvenlerinin fazla olduğu, personel arasındaki iletişimin güçlü olduğu ve çalışanların kendi kendilerini kontrol edebildiğini göstermiştir.²²⁶

²²⁴ Demirbilek, s.104.

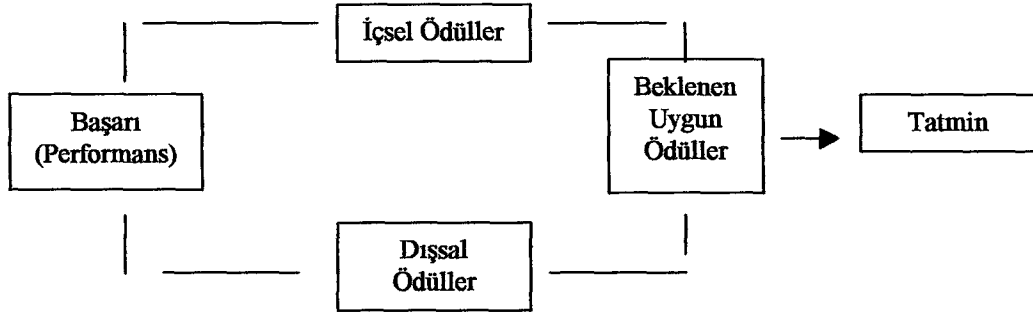
²²⁵ Robbins, s.64.

²²⁶ Doğan, s.75.

Bunun yanısıra, ülkemizde " örgütün içinde gerçekleştirilen ve çalışanlara görevleriyle ilgili bilgi veren, onların beceri kazanmalarını, verimliliklerinin artırılmasını ve daha ileri görevlere hazırlanmalarını sağlayan sistemli bir eğitim etkinliği" biçiminde tanımlanan (GÖZÜBÜYÜK, 1989:133) hizmet içi eğitim yoluyla çalışanların yönetim ve teknolojiye değişen koşullara uyum göstermelerine çalışılmaktadır. Hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki bu etkisinden dolayı, verimlilik kültürünün örgüt düzeyinde yaratılıp geliştirilmesinde önemli işlevleri bulunmaktadır.²²⁷

Vroom tarafından yapılan bir çalışmada üretkenlik ile tatmin arasında zayıf fakat olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Daha sonra tatmin ve verimlilik arasında bir ilişkinin var olduğu varsayımı üzerinden giden Porter ve Lawler yönetim motivasyonu konusundaki modellerini geliştirmişlerdir. Bu model, ödüllerin tatmine yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Araştırmacılar, iyi performansın ödüllere yol açtığını bunun da aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi tatmin sağladığını öne sürmüşlerdir.²²⁸

Şekil III.2.Porter ve Lawler'in Kuramsal Tatmin Modeli



²²⁷ Tunç Demirbilek, s.99.

²²⁸ Dinçer, Fidan, s.62.

Şekildeki içsel ödüller; bir çalışana performansı dolayısıyla kişinin kendisi tarafından verilir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını kapsar. Dışsal ödüller ise örgüt tarafından verilir ve esas itibarıyla aşağı kademe ihtiyaçları karşılar. Bu gruptaki ödüller, ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları içerir. Şekilde gerek iç gerekse dış ödüller, kişi tarafından beklenen ödüller aracılığıyla dolaylı olarak tatmine bağlanmıştır. Bu değişken bir personelin yaptığı iş sonucu kendi düşüncesine göre alınması gerektiğine inandığı ödüllerin miktarını göstermektedir. Tatmin, çalışanlar tarafından uygun olarak beklenen ödül ile fiilen alınan ödül arasındaki fark yoluyla belirlenir. Eğer fiilen ulaşılan ödül, beklenilenden daha büyük ise o zaman tatmin olma durumu ortaya çıkacaktır. Aksi durumda ise tatmin olmama hali ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların tatmin olması veya olmamasının derecesi elde edilen ödül ile beklenen ödül arasındaki farkın büyüklüğüne bağlı olarak değişecektir.²²⁹

Verimlilik sadece ekonomik ve teknik imkanların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda personelin istek ve arzusuyla çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle işletme yönetimleri çalışanları daha istekli hale getirmeye özendirici çeşitli sosyo-ekonomik tedbirler almalıdırlar. Mesela primli ücret sistemleri uygulanarak çalışan ve üretimi arttıran personele ek gelir sağlama imkanları oluşturulabilir; ya da işlerinde yükselme ve gelişme fırsatları tanınarak işgücünün verimliliği yükseltilmeye çalışılabilir. Bu tedbirlerin ötesinde personele değer verme, onların görüş, teklif ve şahsiyetlerine saygı duyma gibi beşeri davranışlar geliştirildiği takdirde verimliliğin artacağı yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır.²³⁰

Ayrıca kişilerin buldukları işletmenin örgütsel yapısına uyumu da verimliliği olumlu olarak etkilemektedir. Çünkü kişi, örgütle uyum içerisine girince amaçları ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Çalışanlar işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserlerse, bu amaçların gerçekleşmesi için de o ölçüde katkıda bulunacaklardır. Yine personelin iş arkadaşlarına, işin sosyal ve tabii çevresine uyum sağlaması da verimi olumlu yönde etkileyecektir.

²²⁹ İbid, s.64.

²³⁰ İbid, s.53.

“İşgören tutum ve morali üzerinde birkaç araştırma yapan Union Carbide Firması bu araştırmaların sonuçlarına göre işgücüne yönelik yeni eğitim programları ve özellikle mavi yakalı iş görenlere işlerinde daha çok söz hakkı ve sorumluluk verecek yeniden düzenleme çalışmaları sonunda produktivitenin % 25 arttığını, kalite kontrolden geçen mamullerin % 50’den % 80’e çıktığını, devamsızlığın da % 5’ten % 3’e düştüğünü saptamıştır.²³¹

7.YALIN ORGANİZASYON YAPISININ VERİMLİLİK BOYUTLARI

Seri üretim sisteminde kullanılan makineler pahalı ve tek amaçlıdır. İşçiler az vasıflıdır. Standart hale getirilmiş ürünleri sürekli olarak üretirler. Makina maliyetleri çok yüksek olduğundan kesintilere karşı müsamahasızdır. Sürekli bir üretim akışı sağlayabilmek için bir çok ilave yedekleri (işçiler, kullanım alanları ve ilave stoklar) ihtiyat olarak elinde bulundurur. Yalın organizasyon sistemiyle üretim yapan işletmelerde bunun tersine, emek sanat bağımlı ve seri üretim sisteminin üstünlükleri bir araya getirilir ve yüksek maliyetlerden sakınılmış olur. Ayrıca çok çeşitlilikte ürün miktarlarını üretmek için organizasyonun her kademesinde çok amaçlı eğitilmiş personel istihdam edilir ve büyük ölçüde esnekliğe sahip olan otomasyon seviyesi gittikçe artan makineler kullanılır. Yalın organizasyon prensiplerinin uygulandığı işletmeler gerçekten yalındır. Zira seri üretim sistemiyle mukayese edildiğinde, insan gücünün, kullanılan iş alanının, araç gereç yatırımının, yeni bir malı üretmek için kullanılan mühendislik zamanının yarısı kullanılmaktadır. Daha az stok bulundurulmakta, daha çok çeşitte mal üretilmektedir. Esasında seri üretim ile yalın organizasyon yöntemlerini kullanarak üretim yapan işletmeler arasındaki en çarpıcı farklılık amaçları bakımından söz konusu olmaktadır. Seri üreticiler kendilerine sınırlı bir amaç belirlerler: "Yeterince iyi". Bu da makul düzeyde bozuk mal, belli seviyede stoklar, çeşidi az ve standartlaştırılmış ürünler anlamındadır. Bu belirlenen hedefin üzerine çıkmak çok pahalı olacaktır. Ancak, yalın organizasyonda amaç kesin kusursuzluktur. Sürekli maliyet düşüşü, sıfır üretim hatası, sıfır stok, yüksek ürün çeşitliliği gibi.²³²

²³¹ Sadullah, s.50.

²³² Ertürk, s.229.

Yeni teknolojilerin daha çok kullanılmaya başlandığı esnek üretim düzeni içinde emeğin temel karakteristiklerinde de önemli değişimler olmuştur. Bu yüksek teknolojiye dayanan esnek üretim düzeninde, daha vasıflı işgücü talebinde artış olmuştur. İşçiye daha çok sorumluluk verilmiş ve kitle üretimi düzenin aşırı işbölümü yerine işçinin faaliyet alanının sınırları nispeten daha geniş tutulmuştur. Eğitim yaygınlaştırılmıştır. İşçinin yaratıcılığı teşvik edilmiş ve dikey örgütlenme terk edilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla daha sonraki kısımlarda da ayrıntılı olarak gerekçeleri belirtileceği şekilde sendikalar önemini yitirmeye başlamışlardır. Bir diğer ifade ile bu gelişmeler endüstrileşmiş ülkelerde enformasyon toplumunun gelişinin alt yapısını hazırlamıştır.²³³

Yalın üretim... insan kaynaklarına dayanması yönünden zayıftır. Yalın üretim yayıldıkça... yönetim ve mühendislik uygulamalarına hakim olan üretim varsayımları ve zihniyetleri karşısında zayıf duruma düşer... Yöneticiler işgücünün niteliklerini yüksek tutmadıkça, işçilerin sürecin gelişimine katkıda bulunmak istemelerini sağlayacak karşılıklı bağlılık kültürünü yaratmadıkça... yalın üretim hızla çökecektir... Uygulamada yalın üretim daha zayıf ya da çökmeye daha yatkın değildir... Yalın üretimin 'zayıflığının' sürekli bilinmesi... bu esnekliği sağlama açısından çok önemlidir.²³⁴

8.YÜKSEK TEKNOLOJİ GELİŞİMİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

Çok geniş anlamda ele alındığında, işletmecilik bir işin nasıl yapılacağını açıklarken teknoloji ise, sözkonusu işin daha iyi ve daha kolay olarak nasıl yapılacağını gösterme yöntemleridir.²³⁵ Amaçlarından birisi de, en ekonomik ve verimli şekilde mal ve hizmet üretimi olduğuna göre, işletme yönetimi kendisine bu imkanları sağlayan teknolojik gelişmelerle yakından ilişkilidir.

²³³ Bozkurt, s.109.

²³⁴ Preffer, s.192.

²³⁵ Süleyman Çoşkun, "Endüstri İşletmelerinde Teknolojik Gelişmelerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri", (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara , 1992.), s.24.

Kurumlar teknolojiyi elde etmek için iki alternatifi göz önünde bulunduracaklardır. Teknoloji transferi ya da üretimi. Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi ve değişme evrelerinin günden güne azalması transfer maliyetlerini uzun vadede arttırmaktadır. Bunun için teknoloji üretimi maliyet faktörü açısından işletmeler için bir zorunluluk unsuru olmuştur.

Günümüzde birçok işletme, yenilik ve yeni mamuller geliştirmeyi daha henüz resmen işletme fonksiyonu seviyesine çıkarmamışlardır. Yenilikler laboratuvarlar, pazarlama, üretim müdürü veya genel müdürün sorumluluğunda ya da hiç kimsenin üzerinde değildir. Bugünden yeni mal/hizmetlerin geliştirilmesi için, rasyonel çalışmalara girmeyen işletmeler, yarın çok büyük güçlükler ve tehlikelerle karşılaşmaktan kendilerini alamayacaklardır. Çünkü, piyasaya yeni mamul sunma kabiliyeti, günümüz işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen en önemli kriter olmaya başlamıştır. Bu gerçek, işletmeler için olduğu kadar, ülkeler için de geçerlidir. Mesela İsviçre bu duruma bir örnek oluşturmaktadır. Yıllardır dünya saat piyasasını elinde bulunduran bu ülke, bir dinamizm ve yenilik anlayışından yoksun olması nedeniyle, % 95'lik payının bugün % 40'lara düşmesini şaşkınlıkla izlemektedir.²³⁶

Önemli bir nokta ise, işletme ve yönetim fonksiyonlarının dış çevredeki teknolojik gelişmeleri hemen uyum süzgecinden geçirerek iç çevrede uygulamak değildir. Dış çevrenin genel gidişini yakından takip ederek, gerekli teknolojiyi üretebilecek bir şekilde işletmeyi yönetmek, temel amaçlardan biri olmalıdır. Yoksa teknolojik rekabette başarı sağlayabilmek ve işletme imajını lider durumuna getirmek çok güç olacaktır.²³⁷

Teknoloji üretiminin işletmeler açısından gerçekleştirilmesi artık bir zorunluluktur. Çünkü yatırımın, üretimin, ihracatın reel olarak artmasının kaçınılmaz göstergesi teknolojidir. Bunun içinse gerekli teşvik düzenleri oluşturulmalıdır. Atıl yatırımlar yerine gelişime hız kazandıracak teknolojiye ağırlık verilmelidir. Teknoloji üretiminin

²³⁶ Dinçer, Fidan, s.166-167.

²³⁷ Çoşkuner, s.28.

zorluğu ise işbirliğinin imkan sağladığı şekilde Ar-Ge şirketleriyle günümüzde çözümlenmektedir.

Yeni teknoloji paradigması, sanayi toplumunda giderek büyüme eğilimi gösteren hizmetlere yeni türlerin eklenmesine neden olmuştur. Yeni hizmet alanları doğrudan doğruya insana ve insanın yaratıcı kapasitesine yönelik bulunmaktır. Eğitim ve sağlık sektörleri hızla büyürken tasarımcı, planıcı, programcı, çözümleyici gibi mesleki dallar giderek yaygınlık kazanma eğilimi göstermiştir. Bunun sonucu, özellikle gelişmiş toplumlarda çalışan nüfusun çok büyük bir kesimi yeni tür hizmet alanlarında yer almaya başlamıştır. Bir başka deyişle, sanayi toplumunda çalışanların çok büyük bir bölümünü oluşturan ve üretim sürecinde çalışan “mavi yakalı işçiler”, yeni teknolojik devrimle beraber esas olarak yaptığı işi birey olarak denetleyen, eğitilmiş, uzmanlaşmış “beyaz yakalılara” dönüşme eğilimi göstermektedir. Bu dönüşümün, beraberinde kapsamlı ve derin bir kültür-davranış değişimini de beraberinde getirdiği kolaylıkla ileri sürülebilmektedir.²³⁸

Araştırma maliyetleri baş döndürücü boyutlarda. Pazara yeni bir ilaç sunabilmek için on yıl ve yaklaşık 100 milyon dolar gerekiyor. Çoğu bu kadarla da kurtulamıyor. En başarılı biyoteknoloji şirketi olarak değerlendirilen California’daki Genentech, pazara iki ürün sunabilmek için yaklaşık 400 milyon dolar harcadı. Yatırımcılar umutlu, çünkü, pazara etkili bir ilaç sunan bir biyoteknoloji şirketi kısa sürede servet kazanıyor. 1988’de; kornea lekesi tedavisinde kullanılan alfa interferon; bir insan büyüme hormonu; insan insülini; ve pıhtılaşmayı önleyici bir ilaç olan TPA’dan her biri, yalnızca ABD pazarlarında 100 milyon dolarlık satış yaptı.²³⁹

AB, Japonya ve ABD’deki global normlu işletmelerin bir çoğu aralarında teknoloji üretme orjinli Ar-Ge birimlerini, Joint Venture şeklinde işletmeler kurarak oluşturmaktadırlar. Böylelikle işletmeler ortak oldukları Ar-Ge şirketleri aracılığıyla kendi üretimlerinde kendi teknolojilerini kullanma olanağı elde etmektedirler. Diğer

²³⁸ Şaylan, s.118-119.

²³⁹ Naisbitt & Aburdene, s.236.

yandan da yine aynı Ar-Ge şirketleri aracılığıyla ürettikleri teknolojileri ihraç ederek cirolarını arttırmaktadırlar.²⁴⁰

Ülkemizde hem ulusal teknolojilerin yaratılması, hem de kurumların teknoloji ihracatına geçebilmeleri için teknoloji üretim stratejilerinin tasarlanması gerekli olmaktadır. Böyle bir strateji oluşturmanın birinci altyapısı, kurumları Ar-Ge birimi oluşturmaya yönlendirmektir. Ülkemizdeki teşvik düzeni değiştirilerek, selektif bir teşvik düzeni oluşturulmalıdır. Teknoloji üretmeye yönelmiş Ar-Ge birimi oluşturan kuruluşlara Ar-Ge teşvikleri sağlanmalıdır. Kuşkusuz küçük ve orta ölçekli işletmelerin Ar-Ge birimi oluşturmaları, veyahut teknolojiyi üretmeye yönelmiş Ar-Ge birimi oluşturmaları, finansman açısından mümkün olmayabilir. Ancak aynı şey büyük ölçekli işletmeler için geçerli değildir. Ülkemiz ihracatının % 0,1'ini bile işletmelerimiz Ar-Ge için fon olarak ayırsalar, yine ortalama bir rakama ulaşılabilir.²⁴¹

Az gelişmiş ülkelerin her ne kadar çok uluslu şirketlerin getireceği teknolojiyi yeni bulmasalar bile, bunu kabul sebeplerinin arasında askeri, siyasi, gelişmiş ülkelerdeki teknolojiyi yakalama arzusu, kendi teknolojisinin çok uluslu şirketin getireceği teknolojiden daha geri olması gibi sebepleri sayabilir. Ayrıca az gelişmiş ülkelerin kendi teknolojilerini yaratma isteği de olağan üstü pahalı olması nedeniyle teknoloji transferi onlar için daha avantajlı gözükmektedir. Fakat 90'lı yıllara girerken gelişmekte olan ülkeler teknolojide meydana gelen değişimleri yakalayabilmek sanayi sektörlerini modernize edebilmek için bu konuda çalışmalara girişmişlerdir. G.Kore bu konuda oldukça yol katetmektedir. Örneğin araştırma ve geliştirme harcamalarına ayırdığı pay 1980 yılında 0.57 iken 1983 bu oran 1.06'ya yükselerek çok kısa bir süre içinde ikiye katlanmıştır. Ayrıca şirketler ve hükümet 1985-90 arasında araştırma ve geliştirme harcamalarını iki katına çıkarmayı planlamaktadır. Ayrıca Kore, Elektronik firmaları A.B.D. faaliyet gösteren şirketleri için yabancı uzmanlar kiralarken Kore hükümeti 10 ile 15 bin öğrenciyi teknik adam olarak yetiştirilmek üzere yurt dışına yollamıştır.²⁴²

²⁴⁰ Akdemir, *Global Normlu ...*, s.52.

²⁴¹ *Ibid*, s.51.

²⁴² Niyazi Savaşan, *Teknolojik Değişme ve Değişen Çokuluslu Şirketler*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü, İstanbul: 1992),s.79.

Vurgulanması gereken diğerk bir husus da günümüzün veya çağımızın bir “bilgi çağı” olduğu ve verimliliğinde “bilgi teknolojisi” ile sıkı sıkıya ilişkili olduğudur. Çünkü üretilen mal ve hizmetlerin değerlendirilmesi veya değerinin yükseltilmesi sadece sınırlı bir bölge içinde bağı kalmamakta, yurt çapında hatta küreselleşen (globalleşen) dünya koşulları içinde tüm evrensel ülke ve uluslar müşteri addedilerek mal ve hizmetlerin cins, miktar ve kaliteleri buna göre belirlenmektedir.²⁴³

Önümüzdeki on yıl içinde işçi istihdam edilen sektörler sağlık, eğitim, finans, kişisel hizmetler, eğlence ve turizm olacaktır. Halk doğal kaynaklardan oluşan değil, yapay ürünlerden oluşan ürünleri tüketecektir. Global ekonomi ve iletişim rekabetçi dünyada başarılı olan şirketlere global servetleri getirecektir. Yatırım maliyeti düşük olan sektörlerin önemi hızla artmaktadır. Teknoloji, istihdam ve pazarın önemi global dünyada daima göz önüne alınmalıdır.²⁴⁴

2000'li yıllara gelirken, bilgi yoğun topluma dönüşen dünyada rekabet edebilmek için, ülkemizde A+G alt yapısının süratle güçlendirilmesi kaçınılmaz olacaktır. Türkiye gelişen bu yeni bilgi akımının dışında kalmaması ve ileri ülkelerle aramızdaki açığın süratle kapatılması büyük bir önem kazanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki tedbirler alınmalıdır. İnsan gücü kaynaklarının kalite ve eğitim seviyesinin yükseltilmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla,²⁴⁵

- a) Bilgi aktarıcı eğitim sistemi yerine, düşünme ve araştırmaya dayalı bir eğitim sisteminin kurulması,
- b) Bir çok dersleri tekrar tekrar okuma yerine, teşebbüs yeteneğinin sağlanması ve beceri kazanmaya yönelik bir eğitim sisteminin yerleştirilmesi,
- c) Bu amaçla eğitimde yeniden bir yapılanma için eğitim ve iş tanımı yeniden tespit edilerek, yeni standartlar tespit edilmesi,

²⁴³ Eren, s.79.

²⁴⁴ Charles Handy , “A Future of Service With a Smile”, **Management Today**, March 1997, s.30.

²⁴⁵ Kemal Güleç, “Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Gelişen Teknolojinin Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın Organı, Cilt 20, Sayı 2, (1991/2), s.163-164.

- d) İletişimi yüksek, problem çözmede becerikli, organizasyon yapabilecek bir eğitim sistemine geçilmesi,
- e) Bu yeni eğitim sisteminde, bilgi teknolojisi ve hizmet sektöründe insan yetiştirecek özel programların ağırlıklı olması,
- f) Gerekli olan alanlarda, özellikle uluslararası pazarlarda rekabet edebileceğimiz sektörlerde otomasyona, bilgisayarlı imalata geçilmesi,
- g) Maliyet azaltıcı, standart ve kalite yükseltici tekniklerin mutlaka kullanılması,
- h) İşletmeler arasında mutlaka işletme yöntemleri kullanılması, bilgi alışverişine imkan sağlayacak tedbirler alınması,
- ı) 2000 yıllarında verimliliği arttırmada ihtiyacımız olacak olan elemanların sektör bazında seçilerek yetiştirilmesi, sağlanmalıdır.

Enformasyon toplumuna geçiş sürecinde son derece etkili faktörlerden birisi olan enformasyon teknolojisi aynı zamanda çalışma hayatının örgütlenmesinde de oldukça etkili olmuştur. Çalışma hayatının yeniden yapılanması sürecinde en etkili faktörü teşkil ettiği bu alanda çalışanlarca sıkça vurgulanan enformasyon teknolojisinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.²⁴⁶

- Yeni teknolojiler son derece geniş bir kullanım alanına sahiptirler ve maliyetlerde büyük düşümlere yol açmaktadırlar. Bu teknolojiler iletişimi ve enformasyonun muhafazasını kolaylaştırırlar. Üretim, pazarlama, satış, teknik servis, idari faaliyetler üzerinde derin etkiye sahiptirler.
- Üretim ve hizmetlerin kalitesini artırıcı etkiye sahiptirler. Emeğin hammaddenin, enerjinin ve sermayenin tasarruflu kullanılmasına yol açar.
- Firmanın günlük değişen müşteri taleplerine daha kolay adabte olmalarını, yani esneklik kazanmalarına yardımcı olur.

- Yeni teknolojiler gerekli makinaların süratle değiştirilmesine ve küçük orta boy firmaların gelişimine yardımcı olur.
- Teknolojik gelişme yeni vasıflar kazanılmasını gerekli kılar.
- Yeni teknolojiler sadece yeni endüstrilerde ve hizmetler alanında değil aynı zamanda işletmelerin yönetim yapıları üzerinde de önemli değişiklikler yaparlar.

Yeni teknolojilerin etkisini bütünüyle genelleştirmek zor olsa bile gerek Leontief'in araştırması, gerekse yeni teknolojilerin istihdam üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Almanya'da beş şirkette 10 robotun kullanılmasına dair araştırmada yeni teknolojilerin vasıflı işgücü kullanımını olumlu etkilemesine rağmen, özellikle vasıfsız işgücü üzerinde oldukça önemli ölçüde olumsuz etkide bulunduğu gözlenmiştir.²⁴⁷

Bu genel trende ters düşen bir ülke Japonya olmuştur. Bu ülke gerek enformasyon teknolojisinin üretilmesinde gerekse endüstride kullanılmasında en önde giden ülkelerden olmasına rağmen işsizlik problemi çok daha sınırlıdır. Burada da Japonya'nın kendine özgü durumunu dikkate almak gerekir. Hayat boyu istihdam gibi başka ülkelerde rastlanılmadık düzeyde Japonya'ya özgü uygulamaların dışında bu ülke bugün dünyada en büyük ihracat fazlası veren ülkedir. Nitekim 1994 yılında Japonya ile Amerika arasındaki en büyük problemi bu karşılıklı nispetlilik oluşturmaktadır. Dolayısıyla Japonya'nın bu durumunun da uzun süre devam edeceğini beklemek fazla iyimserlik olacaktır. Ayrıca bu ülke son derece vasıflı işgücü ile enformasyon toplumunun gerektirdiği işgücüne en çok sahip ülkelerin başında gelmektedir.²⁴⁸

Teknolojik gelişmenin kaynağı olan bilimsel çalışmaların yapılması ve sonuçların uygulanması için en önemli faktör sermaye olmaktadır. Bir kısım yazarlar, monopollerin, teknolojik gelişmeye fazla ayak uydurabilecekleri ve araştırma-geliştirme departmanları kurarak gelişmeye katkıda bulunabileceklerini belirtirken, diğerleri, aralarında rekabet olan firmaların teknolojik gelişmeye daha fazla önem

²⁴⁶ Bozkurt, s.109-110.

²⁴⁷ Bozkurt, s.111.

²⁴⁸ İbid, s.115.

vereceklerini savunmaktadır. Bir başka önemli nokta ise, teknolojik gelişmelerin büyük harcamaları gerektirmesi nedeniyle, mali durumu kuvvetli olan işletmelerin teknolojik gelişmeleri daha rahat gerçekleştirebilmeleridir.²⁴⁹

Marjinal ikame oranlarının değişmesi üretim faktörü fiyatlarıyla maliyetleri etkilemektedir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde sermaye kıt olduğundan ve emeğe göre fiyatı yüksek olduğundan sermaye yoğun teknolojinin kullanılması üretim maliyetlerini arttırmaktadır.²⁵⁰

Teknolojik ömür, “aynı işlemi daha iyi yapan başka bir makinanın piyasaya çıkıp o makinanın kullanılmasının gayri iktisadi olacağı zamana kadar ki ömür” şeklinde tanımlanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin hızla artması, teknolojik ömrü kısaltmakta ve işletmenin fon ihtiyacını arttırmaktadır. Firma monopol durumundaysa ya da şiddetli bir rekabetle karşı karşıya değilse tesislerini yenileyebilmektedir. Aksi durumda ise, teknolojik ömrün azalması firmayı büyük ölçüde etkileyebilmektedir.²⁵¹

9.İŞBİRLİĞİNİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

Esneklik ve başarı arasında güçlü bir bağ bulunur. Bleeke ve Ernst yaptıkları araştırmada inceledikleri işbirliklerinin %40'ının başlangıçtaki karakterlerini zaman içinde değiştirmiş olduğunu gördüler. Bunlardan bazıları yeni coğrafi veya ürün pazarlarına yönelmiş, diğerleri ise önemli yeni yatırımlar yapmışlardır. Bu yenilikleri yapan işbirliklerinin % 79'u başarılı olmuş ve % 89'u faaliyetine hâlâ devam etmektedir. Buna karşılık herhangi bir değişikliğe gitmeyen işbirliklerinin ancak %33'ü başarılı olabilmiş ve yarısından fazlası faaliyetine son vermek zorunda kalmıştır.²⁵²

ÇUŞ yatırımları gelişmekte olan ülkeler için bir gereksinimdir. ÇUŞ'ları sadece sermaye getiren bir kuruluşlar olarak görmemek lazımdır. Çünkü onlar zaman içerisinde misafir olduğu ülkelerde gerektiğinde büyük bir ithalatçı ve ihracatçı,

²⁴⁹ Pekdemir, s.115.

²⁵⁰ İbid, s.116.

²⁵¹ İbid, s.116-117.

²⁵² Öztürk , s.85.

pazarlamacı, bankacı, para ve sermaye transferlerinin akışkanlığını sağlayan bir konumda olabilirler.²⁵³

Artık az gelişmiş ülkelerin ÇUŞ'ların üzerindeki etkileri de denetimleri arttırmaktadır. Bunun iki sebebi vardır:²⁵⁴

1. Az gelişmiş ülkeler ÇUŞ'larla nasıl beraberce hareket edileceğini öğrenmiş ve onlarla nasıl ilişki kurulacağını da keşfetmiştir.
2. Avrupa'nın tekrar hızlı bir sanayileşme hamlesine (re-industralazation) Japonya'nın ve Japon şirketlerinden yurt dışına yayılma istekleri, Uzakdoğu ve Latin Amerikan ÇUŞ'larının dışarıya yatırım yapma hevesleri az gelişmiş ülkelere ÇUŞ seçimi konusunda tercih hakkı tanımakta dolayısıyla bir zamanlar neredeyse tamamıyla Amerikan menşee ÇUŞ'lara ait olan uluslararası ekonomi yavaş yavaş diğer ülkelerin ÇUŞ'larıyla paylaşılmıştır ve yüksek karların düşmesi 80'li yılların sonrasında hızlanmıştır.

839 işbirliksel anlaşma üzerinde yaptıkları çalışmada Hergert ve Morris, bu çeşit anlaşmaların çoğunun ileri teknoloji endüstrilerinde gerçekleştiğini görmüşlerdir: otomobil (%23.7), uzay çalışmaları (%19.0), iletişim (%17.2), bilgisayar (%14.0) ve diğer elektronik endüstrileri (%13.0). araştırmacılar ayrıca işbirliğinin çeşidi hakkında bazı ilginç trendlerle de karşılaşmışlardır. Anlaşmaların en büyük bölümü ortak ürün geliştirme üzerine yapılmış bulunmaktadır (%37.7). Daha da ilginç olan sonuç, bu anlaşmaların çok büyük bir bölümünün rakipler arasında gerçekleştirilmiş olmasıdır.²⁵⁵

İşbirliksel strateji örnekleri, eski yaklaşımlara nazaran stratejik işbirliklerine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu eski yaklaşımlarda, sadece rakiplerle bir kazan-kaybet şeklinde işbirliği yapılabileceği gibi, tutarlı olmayan bir görüş hakimdi. Anlaşma için yapılan görüşmeler bir pazarlık niteliğini taşımakta idi. Oysa günümüzde stratejik

²⁵³ Savaşan, s.74.

²⁵⁴ Niyazi Savaşan, s.75.

²⁵⁵ Öztürk , s.62-63.

işbirliklerinde asıl olan, tüm tarafların bu işbirliğinden kazançlı çıkabilecekleri şekilde bir ortaklığın gerçekleştirilmesidir.²⁵⁶

Çok uluslu şirketlerin stratejik işbirliğine yönelmesindeki nedenleri anlayabilmek için ise uluslararası iş dünyasının beş önemli özelliğini belirtmemiz gerekir:²⁵⁷

- Küresel boyut ve kapsam avantajlarından kaynaklanan, sıkı rekabetçi baskılı enternasyonalleşmedeki artışlardan dolayı, kaynak sıkıntılarını iyileştirmek, zaman kazanmak gibi amaçlar doğrultusunda ortaklıklara gitme ihtiyacı.
- Bu enternasyonalleşmeye rağmen firmaların ulusal pazarlarda güçlü olmaları ve yerel ihtiyaç ve taleplere uyum göstermeleri gerekir. Bu nedenle, bir yerel ortakla çalışma ihtiyacı.
- Hızlı teknolojik gelişmeler ürün hayat döngüsünün gittikçe kışalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle ortak Ar-Ge oluşturulması, yeterli kaynak temellerine sahip olunması, nadir ustalık yeteneklerinin biraraya getirilmesi ve ürünlerin geniş bir ticari uygulama alanına yönlendirilmesi ihtiyacı.
- Belirli değişik ürün ve/veya hizmetlerin belirli özelliklerini taşıyan tek ürünlere olan talep yükselmesi. Bu nedenle değişik ortakların en başarılı oldukları yönlerinin biraraya getirilmesi ihtiyacı.
- Sürekli olarak bir çok yeni rakiplerin ortaya çıkması. Bu nedenle stratejik işbirliklerinin bu yeni rakiplere karşı korunma amaçlı olarak kurulması ihtiyacı.

Bu bilgiler doğrultusunda stratejik işbirliğine yönelmedeki stratejik nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:²⁵⁸

- İşletmenin mevcut pazar ve teknoloji bazındaki boşluklarını doldurmak,
- Fazla üretim kapasitesini kara dönüştürmek,
- Yeni pazarlara girmedeki risk ve maliyeti azaltmak,
- Ürün tanıtımlarını hızlandırmak,

²⁵⁶ İbid, s.63-64.

²⁵⁷ İbid, s.68.

²⁵⁸ İbid, s.68-69

- Ölçek ekonomisinde üretim yapmak,
- Yasal ticari engelleri aşmak,
- Mevcut faaliyetlerin kapsamını genişletmek,
- Ayrılma faaliyetlerinde çıkış maliyetini düşürmek.

Stratejik işbirlikleri üzerine yapılan çalışmalar optimal sonuçlara ulaşmak için dikkat edilmesi gerekli birçok noktayı, diğer bir ifadeyle değerlendirilmesi gereken çeşitli alanları içerir. Bunlar; doğru ortakların seçimi, işin içindeki tarafların ilişkilerinin kalitesi, işbirliğinin üzerine kurulduğu projenin geliştirilmesi, bireysel ve müşterek ortak hak ve sorumluluklarını detaylı bir şekilde açıklayan anlaşma ve projenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde düzenlenmiş yönetim sistemidir.²⁵⁹

10.TAM ZAMANLI ÜRETİMİN VERİMLİLİK BOYUTLARI

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada 5 ya da 6 gündür. Bu sistemde çalışanlar, sabah belirli bir saatte işi terk ederler. Kısa bir ifadeyle klasik çalışma sistemi 9-17 arasındadır. Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek zaman uygulamasında örgütte, günün belli bir zaman diliminde bütün personelin bulunması gerekir. Örneğin bu, sabah 11 ile 14.00 arası olabilir. Bunun dışındaki saatleri ayarlama yetkisi ve hakkı çalışanlara verilmiştir. Şekil - bu konuda bir uygulamayı göstermektedir.²⁶⁰

	Esnek Zaman	Zorunlu Çalışma	Yemek	Zorunlu Çalışma	Esnek Zaman
Saat	6.00	9.00	12.00	13.00	15.00
					18.00

Şekil III.3. Esnek Zaman Uygulaması

²⁵⁹ İbid, s.70.

²⁶⁰ Can, s.174.

Esnek zaman yöntemi, devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatmini artırma gibi yararlar sağlar.

Örgütsel düzeyde verimlilik bazı koşullara bağlıdır. Drucker bunları şöyle sıralamaktadır:²⁶¹

- Bunlardan ilki iş analizi olup işin görülmesi için gereken işlemleri, sıraları ve koşulları belirtir.
- İkincisi, her bir işlemin üretim süreci içinde bütünleştirilmesi gereğidir. Bir diğer anlamıyla üretime ilişkin ilkelerin saptanmasını ifade eder.
- Üçüncüsü, iş sürecinin kontrolüdür. Bu kontrol, işin yönü, niteliği, miktarı, standartları ve iktisadiliği ile ilgilidir.
- Sonuncusu ise, işe uygun araçların seçilmesi ve kullanılmasıdır. Bu nokta işin teknik yönünü ilgilendirmekle birlikte yönetici, araç kullanımının temel yönetsel gereklerini bilmek zorundadır.

²⁶¹ İbid, s.264.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**KÜRESEL YÖNETİM EĞİLİMLERİNDEN TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİN VERİMLİLİK GELİŞTİRME BOYUTLARINA İLİŞKİN BİR
UYGULAMA**

1.UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Toplam Kalite Yönetimi, Japonya’da 30-35 yıl önce ve batı ülkelerinde 20-25 yıl önce benimsenmiş ve uygulanmış bir yönetim felsefesidir. Ancak ülkemizde özellikle son on yılda farkına varılmış olan bu yönetim felsefesi, insana önem vermeyi, kaliteyi kontrol etmek, yerine ilk seferde doğruyu üretmeyi ve sıfır hata ile insan gücü, zaman, malzeme, makine, malzeme ve sermaye gibi kaynakların optimum kullanılmasını öngörür.

Kalite Güvencesi sistemi ve sistem belgesi uluslararası pazarlara çıkmak için bir ön şart, bir vizedir. Fakat dünya ekonomilerinin bütünleşmesi arttıkça, rekabetin kapsam ve yoğunluğu da büyük ölçüde değişmektedir. Başarılı işletmeler, yeni yönetim ve organizasyon biçimlerine yönelirken, rekabet gücünü arttıran etkenler arasında kalite öne çıkmakta ve müşterilerin mutluluğu, çalışanların katılımı ve sürekli gelişim ilkelerine dayanan Toplam Kalite anlayışı yaygınlaşmaktadır. Kuruluşlarımızın yurt içinde ve yurt dışında Pazar paylarını koruyabilmeleri ve yeni atılımlara girişebilmeleri, üretim örgütlerini ve yönetimlerini Toplam Kalite ilkeleri doğrultusunda yeniden tanımlamaları gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmanın uygulama aşamasında, önceki bölümlerde kuramsal olarak tanıtilen Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu amaçla Nuh Çimento Sanayi A.Ş. firmasında Toplam Kalite Yönetimi uygulaması ele alınarak bu uygulamanın verimlilik geliştirme boyutları incelenmiştir. Uygulamanın temel amacı, niçin Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına gereksinim duyulduğu ve bu uygulamanın verimlilik boyutlarını ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaktır.

Söz konusu Toplam Kalite Yönetiminin verimlilik geliştirme boyutlarına ilişkin uygulamanın Nuh Çimento Sanayi A.Ş.’de incelenmesiyle ilgili olarak çeşitli pozisyonlardaki çalışanlarla görüşme yapılmıştır.

2.İŞLETMENİN TANITIMI

1959 yılında kurulan Nuh Ticaret ve Sanayi A.Ş. ile başlayan şirketleşme süreci, 1966'da kurulan Nuh Çimento Sanayi A.Ş., 1976'da kurulan Nuh Gıda Dağıtım ve Pazarlama A.Ş., 1977'de kurulan Çimpaş Çimento ve İnşaat Malzemeleri Pazarlama A.Ş., 1979'da kurulan Nuh Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Çim-Nak Taşımacılık Limited Şirketi, 1993 yılında kurulan ACT (Austrian Cement Tech. GmbH), 1995'de kurulan Nuh Beton A.Ş., 1996 yılında kurulan Nuh Yapı Ürünleri ve Makine Sanayi A.Ş., 1997'de kurulan Navig Holding & Trade b.v. (Hollanda) şirketleri ile devam etmiş ve bugünkü konuma gelinmiştir. Ayrıca, 1993'te kurulan Nuh Çimento Sanayi Vakfi ile %31 iştirak payına sahip olunan Ünye Çimento Sanayi A.Ş. de grubun faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Grubun ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla kurulan L biçimli, 250 metre ön ve 65 metre yan cepheye sahip bir limana da sahip olan şirket, 50 bin tona kadar gemilerin yanaşmasına imkan veren bu tesisi aracılığıyla deniz yoluyla gerçekleştirilebilen ithalat ve ihracat işlemlerini sürdürmektedir.

Eğitim ve sağlık konularında faaliyet gösteren Nuh Çimento Sanayi Vakfi, bu yolla yöre insanına katkılarını sürdürmekte ve verdiği burslarla da pek çok yardıma muhtaç öğrencinin elinden tutmaktadır.

Tüm bu yatırımlarla sürmekte olan büyüme sürecinin her aşamasında çevreye ve topluma saygılı olmaya özen gösteren şirket, tozsuzlaştırma yatırımlarını yaptıklarının ayrılmaz bir parçası olarak görmüş ve bu uğurda günümüze kadar 15 milyon Dolar mertebesinde harcama yapmıştır. Bu doğrultuda, çevre kirliliğine doğrudan neden olabilecek bütün baca atıkları %99.99 verimlilikteki Elektrofilitrelerle donatılarak atık toz prosese geri kazandırılmıştır. Aynı zamanda, çimento sektöründe çok yoğun olarak kullanılması zorunlu olan hammadde, mamul ve mamul nakli transfer istasyonlarına da teknoloji gereği Jet Pulse Filitreler monte edilerek fabrika tamamen tozsuzlaştırılmıştır. Bunun yanı sıra sürdürülen yeşili koruma ve geliştirme programları ile ve benzer faaliyetler içindeki diğer kurumlarla işbirliği içinde çevreye katkılarını sürdürmüştür.

Fabrikanın bulunduğu bölgede 20 hektarlık alan yeşillendirilmiş ve ağaçlandırılmış olup; her yıl ortalama 20.000 fidan dikiminin sürdürülmesi hedeflenmiştir. Şirket, fidan üretimini, 300.000 adet kapasiteli kendi fidanlığında gerçekleştirmektedir. Yeşillendirme çalışmalarında fiilen görev alan çalışan sayısı 50 kişiyi bulmaktadır.

3.İŞLETMEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ TANITIMI

Yöneticiler artık iyi çalışmanın yetmediğini, müşteri tatminine dayalı kaliteli ürün üretilmesi gerektiğini fark etmişler ve ön önemli kaynağı; İNSAN GÜCÜ olarak değerlendirmişlerdir.

Nuh Çimento Sanayi A.Ş.'de de kalite kontrolün evrimi, diğer ülkelerdeki kalite kontrolün tarihsel evrimi ile paralellik göstermektedir. 1966 yılından bu yana kalite muayene ile kontrol altında tutulmakta iken, “kaliteyi kontrol etmek” yerine “kaliteyi ilk seferde doğru olarak üretmek” fikri 1993 yılından bu yana, özellikle 1996 yılından itibaren eğitimlerle yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Bir yandan MÜŞTERİ ODAKLI olma fikri yaygınlaştırılmaya çalışılırken, bir yandan da “zincir zayıf olduğu halkası kadar kuvvetlidir” Çin Atasözünden yola çıkılarak tüm personelimizin kişisel beceri ve yeteneklerini arttıracak eğitimler verilmektedir. Takım çalışmasını özendirecek girişimlerde bulunarak, Proje Grupları oluşturulmakta, ÖNERİ SİSTEMİ ile grup ve bireysel fikir yaratma ve problem çözme alışkanlığı yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Şirketin iletişim ağını kuvvetlendirecek toplantılar, anons istemi, bilgi akış sistemi kurulmaya çalışılmaktadır.

Bir yandan da yönetimlerimiz TKY'nin temel taşlarından biri olan STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI ile ilgili olarak eğitilmekte; NUH 2000'Lİ YILLARDA nerede ve nasıl olacak çalışmalarını yapmaktadır. Hedefimiz NUH ÇİMENTO'nun ana hedefi doğrultusunda bölüm yöneticilerine yol gösterip, yöneticilerin kendi bölümlerinin hedeflerini tespit etmesinde yardımcı olmaktadır. Bölümlerin hedefleri doğrultusunda çalışanlar da kendi hedeflerini oluşturacaklardır.

NUH GRUBU şu anda yeni bir yapılanma içerisinde. İnsan kaynakları Koordinatörlüğü Performans sistemi üzerinde çalışmaktadır.

Tüm çalışmalara yön verecek ve takip edecek bir TKY Kurulu oluşturulmuştur. GENEL MÜDÜR TEKNİK İŞLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI, MALZEME İKMAL MÜDÜRÜ, HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ, ve KALİTE GÜVENCE MÜDÜR YARDIMCISINDAN oluşan bu kurul, çalışan tatmini anketi yaparak mevcut durumu tespit etmekte ve gereklitedbirleri almak için uğraşmaktadır.

NUH ÇİMENTO'DA TKY ÇALIŞMALARI:

- 1993- TKY VE TS-ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KONUSUNDA İÇ VE DIŞ EĞİTİMLER
- 1994- TKY VE TS-ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KONUSUNDA İÇ VE DIŞ EĞİTİMLER
- 1995- TSE LABORATUVAR YETERLİLİK BELGESİ VE ŞİRKET İÇİ KALİTE TOPLANTILARI, TKY VE ISO HAKKINDA EĞİTİMLER
- 1996- ŞİRKETİMİZİN ORGANİZASYON YAPISININ ROTA TARAFINDAN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ VE BÖLÜMLERİN İŞ AKIŞLARININ TESPİTİ, GÖREV YETKİ SORUMLUKLARIN TANIMI, YÖNETİM-TKY, KİŞİSEL GELİŞİM, KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER- TAKIM ÇALIŞMALARI İLE İLGİLİ TÜM ÇALIŞANLARA YÖNETİL EĞİTİMLER, ÇALIŞAN TATMİNİ ANKETİ
- 1997- ŞİRKETİN MİSYON, VİZYON TAYİNİ; TKY VE ISO KONUSUNDA EĞİTİMLER; YENİDEN YAPILANMA, ÇALIŞAN TATMİNİ ANKETİ; NUH'UN SESİ BÜLTENİ, DİYALOG, SOHBET TOPLANTILARI, SOSYAL FAALİYETLER, TKY UYGULAMALARI OLAN KURULUŞLARA ZİYARETLER
- 1998- EĞİTİMLER VE KALİTE SİSTEM DÖKÜMANTASYONUNUN OLUŞTURULMAYA BAŞLANMASI, ÖNERİ SİSTEMİ, EĞİTİCİ HAVUZU OLUŞTURULMASI, PROJE GRUPLARI, ANONS SİSTEMİ,

İPK ÇALIŞMALARI, PERFORMANS SİSTEMİ KURULMASI ÇALIŞMALARI, YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

Bir yandan da Kalite Güvence Sistemi (TS-ISO 9000) kurulması çalışmaları sürdürülmektedir. Standartlaşma ve “yaptığımı yap yazdığımı yap” mantığı ile şirketimizin iş akışları yazılmaktadır. Bu amaçla bir paket program satın alınmış ve bu konuyla ilgili kalite bölüm sorumlularına eğitim verilmiştir. İlk olarak satınalma prosedürü taslak halinde hazırlanmış olup görüşe açılmıştır. Diğer prosedürlerin de hazırlanması devam etmektedir.

MİSYONUMUZ

2005 yılı itibariyle Türkiye'nin ihtiyaç duyacağı çimentonun %10'unu karşılamaktır.

VİZYONUMUZ

Çevreye duyarlı, insana saygılı ve ürün kalitesi ile tercih edilen bir kuruluş olarak; ülke kalkınmasına çimentomuzla katkıda bulunmaktadır.

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

- Müşteri tatmini
- Liderlik
- Çalışanların tatmini
- Çevre ve topluma saygı
- Süreçlerin ve kaynakların yönetimi
- Stratejik kalite planlaması

DEĞERLERİMİZ

- TKY'nin yönetim tarzı olarak seçilmiş olması,
- “Ben” değil “biz” bilincinde olmak,
- Değişime ve iyileştirmeye açık olmak,
- Verilerle konuşan insan olmak,
- Herkes için en iyi olanın arayışı içinde olmak,
- Açık, adil ve güvenilir olmaktır.

ANAHTARLARIMIZ

- Eğitim
- İş güvenliği
- Huzur
- Standartlaşma
- İleri teknoloji
- Ortak değer yargıları
- Dürüst dialog
- Kontrol
- Düzeltici-önleyici faaliyetler

4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ VERİMLİLİK GELİŞTİRME BOYUTLARININ İNCELENMESİ

Nuh Çimento Sanayii A.Ş.'de “Toplam Kalite Yönetimi” çalışmalarında verimliliği arttırmak için “Öneri Sistemi” kurulmuştur. Öneri Proje Grubu tarafından ön çalışmaları yapılan öneri sisteminin sağlıklı işlemesi için beş ayrı komisyon kurulmuştur. Bu komisyonlara gelen önerilerin genel değerlendirmesi şu şekildedir:

Toplam Öneri Sayısı	: 95
Değerlendirmeye Alınan Öneri Sayısı	: 63
Değerlendirilen Öneri Sayısı	: 51
Kabul Edilen Öneri Sayısı	: 18
Red Edilen Öneri Sayısı	: 22

Değerlendirmeye alınan önerilerin komisyonlara göre yüzde olarak dağılımı şu şekildedir:

Değerlendirmeye Alınan Önerilerin Dağılımı (%)

Komisyon Adı:

Üretim Öneri Değerlendirme Komisyonu	15.91
Bakım ve Teknik İşler Komisyonu	34.09
Çevre ve Sosyal İşler Öneri Değerlendirme Komisyonu	15.91
İdari ve Genel İşler Öneri Değerlendirme Komisyonu	22.73
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Değerlendirme Komisyonu	11.36

Kurulan öneri sisteminin gerek şirket, gerekse taşeron ve taşeron elemanları olarak tüm çalışanlara ve bayilere, çalışanların ailelerine, çevreye açık olmasına önem gösterilmiştir. Amaç , şirketimizin gelişimine katkıda bulunacak , ölçülebilir ve uygulanabilir önerilerin, çalışanların çalışma isteğini arttıracak fikirlerin sisteme kazandırılmasıdır.

Grup çalışmalarının teşvik edilmesi, takım ruhu içerisinde öneriler verilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bunun için yayınlanan bültenlerde grup çalışmalarının önemi anlatılmıştır. Katılımcı yönetimin eğitimler ve ödül sistemleriyle hızlılığı sağlanmaktadır. Bunun için sadece değerlendirilen önerilere değil, değerlendirmeye alınan önerilere de puan verilerek teşvik politikası yürürlüğe konulmuştur.

Öneri Sistemi Nuh Çimento Sanayii A.Ş.'de 03 Nisan 1998 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Değerlendirme sonuçları dönem itibariyle 03 Nisan 1998 ile 14 Ağustos 1998 tarihlerini kapsamaktadır. Kabul edilen önerilerin arasında fabrika verimliliğini etkileyen, maliyet azaltımı sağlayan çok güzel fikirler ortaya çıkmakta ve uygulamaya konmaktadır. Öneri sisteminde en yüksek puanı alan önerisi uygulamaya alınmış olup, verimlilik ölçümü proje tamamlandığında ölçülecektir.

Öneri: Kömür değirmenleri 1-2-3'ün bez filitreleri altına helezon konulması, kömür değirmenlerinden birinin arıza yapması halinde diğer kömür değirmeni çalıştırılarak schenk'e kömür takviyesi yapılmasıdır.

Önerinin Değerlendirilmesi: Öneri projelendirilmiş olup, bu öneri sayesinde çimentonun üretilmesinde büyük önemi olan fırınların arızadan dolayı soğuması önlenmiş, üretim durmamış olacaktır. Bu da maliyet azalımı, direkt işçilik maliyetinde kayıp olmayan zaman ve verimli bir çalışma ortamının oluşması demektir.

Mevcut olan üretim sisteminde, kömür değirmeninde oluşacak bir arızanın 5 saat içinde giderilmesi gerekmektedir. Bu gerçekleşemediği takdirde, duran üretim saat başına 130 ton/saat'dir. Projelendirme aşamasında olan öneri işletmenin ton başına karı göz önüne alındığında yüklü bir maliyet azalımı sağlayacaktır. Ayrıca kurulacak bu sistemle değirmenlerin dur – kalk yapmasından kaynaklanan fazla enerji sarfi önlenicektir. Bu da ton başına 5 kw saat/ton enerji maliyeti azalımı sağlamaktadır. Günlük 3200 ton üretim kapasitesi bulunan işletmenin sağlanmış olduğu fayda da öneri sisteminin verimlilik boyutu net bir şekilde görülmektedir.

Her ay düzenli olarak yapılan Toplam Kalite Yönetimi Koordinasyon toplantılarında işletme içi ve işletmenin çevreyle olan sorunları ele alınarak yapılacak işler belirlenmektedir. Çözümlemiş problemlerin genel değerlendirmesi yapılarak işletmeye sağladığı katkılar gözden geçirilmektedir.

5.GENEL DEĞERLENDİRME

Nuh Çimento Sanayii A.Ş.'de 1993 yılında başlayan Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları halen devam etmektedir. Çalışmadaki hedefler her geçen gün, günün koşullarına göre gözden geçirilerek belirlenmektedir. İşletme çalışanlar arasındaki diyalogu arttırmak, hedeflerin ve politikaların tanıtımı için her ay Nuh Dünyası ve Nuh'un Sesi adlı aylık yayın organı dergileri çıkarmaktadır. Bu dergilerle birimlerarası iletişimi, çalışanların eğitimini sağlamakta ve ortak bir kültür yaratılmaktadır.

Kalite politikası, misyon ,vizyon, işletmedeki kriterlerin ve ortak değerlerin tanıtıldığı cep kitapçıkları tüm çalışanlara dağıtılmıştır. TKY ve TS-9000 kalite güvence sistemi konusunda iç ve dış eğitimler danışman firmalar aracılığıyla sürmektedir. Toplam Kalite Yönetimi eğitimleri ROTA A.Ş. tarafından tüm çalışanlara verilmektedir. Yapılan Toplam Kalite Koordinasyon toplantılarında sorunlar gündeme getirilerek işletmede biz bilinci yerleştirilmektedir. Herkesin düşüncesi ve çözüm önerileri , katılımı ve istekleri gerek öneri sistemiyle gerekse toplantılarda dile getirilmektedir. Kalite uzun bir yoldur. Sonuçlar zaman boyutunda değerlendirilecektir. Nuh ÇimentoSanayii A.Ş ölçülebilen ve uygulanabilen, katkılar sağlayan tüm iyileştirme çalışmalarına açık bir firma olduğunu yaptığı çalışmalarla göstermektedir.

V.SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşme süreci ile birlikte, uluslar arası sermaye hareketlerinin ileri boyutlara ulaşması, kıt kaynaklardan yararlanacak olan işletmeleri, uluslararası faaliyetlere, diğer bir deyişle dışa açılmaya yönlendirmektedir. Bu da globalleşmenin sunduğu fırsatların yoğun rekabet ortamında yakalanması demektir.

Gerekli sermaye ve diğer üretim faktörlerine ulaşabilmek ve bunlardan en verimli bir şekilde yararlanabilmek üzere globalleşme yönelimli faaliyetlerde bulunmak, işletmelerin yoğun rekabette ayakta kalabilecek bir büyüklükte faaliyette bulunmalarını, zorunlu kılmaktadır. Belirli ciro büyüklüğüne ulaşmak da, işletmelerin küresel yönetim eğilimlerini benimsemeleri ve uygulamaları ile mümkün olacaktır. Bunun için güçlü bir finansman yapısına ve ileri teknolojiye sahip olmak gerekmektedir. Kısıtlı finansman olanaklarından en iyi yararlanmada ve ileri teknolojik gelişimi sağlamada ise, borçlanma yoluyla finansmana karşı tek çıkar yol işbirliği olmaktadır. İşbirliği gibi diğer yönetim eğilimlerini birlikte sağlayabilen işletmeler rekabet arenasında başarılı olacaklardır.

İşletmeler dış çevrelerinden gelen değişim rüzgarlarını görmemezlikten gelemezler. Çağımızda yönetimin kritiğini tüketici istekleri belirlemektedir. İşletmede var olan işgörenler ve yöneticiler aynı zamanda toplumda birer tüketicidirler. Olaya bu boyutta bakıldığında üretimin en önemli unsuru insan ögesi olmaktadır. Küresel yönetim eğilimlerinde de kritik faktörlerin özünü insana verilen değer oluşturur. Katılmalı

yönetim , motivasyon, iyi bir vizyon, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanlı Üretim, Yalın Organizasyon gibi yönetim eğilimlerinden arzu edilen verimliliğin gerçekleşmesi ancak insana verilen değerle oluşacaktır.

Küreselleşme sayesinde insanlar kıt olan kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekliliğinin farkına varmışlardır. Amaç kısıtlı olan imkanların verimli bir şekilde tüm dünya insanların kullanımına sunulması olmalıdır.



VI.KAYNAKÇA

AKDEMİR Ali , **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya,1996.

AKDEMİR Ali , **İşletme Bilimine Giriş**, 2.b.Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir,1996.

AKDEMİR Ali,AT **İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1991.

AKGÜÇ Öztin , **Finansal Yönetim**, İst. Üniv. Muh.Ens.Yayın No:56, Muh.Ens.Eğt.ve Arş.Vakfi Yayın No:8, Gen.5.Basım, İstanbul,1989.

ARIBOĞAN Deniz Ülke , **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

AŞIKOĞLU Rıza , **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, DPÜ Yayınları No:2, İİBF Yayınları No:2, Kütahya, 1993.

BARNETT Richard J.& CAVANAGH John, **Küresel Düşler**, Çev: Gülden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.

BARTLETT C.A. ve GHOSHAL S., “What is Global Manager?”, **Harvard Business Review**, Sep-Oct., 1992.

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara,1992.

BAYDERE Sadık, “Değişim ve Teknoloji”, **Human Resources**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı: 11, Eylül, 1997.

BİRGÖREN Tarık, "İşletme Yönetiminde Teknolojik Yeniliklerden Yararlanma Yoluyla Etkinliğin Sağlanması ve Verimliliğin Arttırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 1993.

BORATAV Korkut ,**Ekonomi ve Küreselleşme**, Haz:İşık Kansu, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.

BÜYÜKÖZER Serdar , "Vizyon, Misyon ve Hedef", **Pc World Aylık Dergi**, Sayı:84, Şubat, 1998.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 3.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.

CEVRE Cengiz , **Küresellik**, Emre Matbaacılık, İstanbul, 1995.

COULSON-THOMAS Colin, **Creating the Global Company**, McGraw-Hill Book Company, England, 1992.

ÇELİKKOL Hakan , "Globalleşme Sürecinde Finansal Amaçlı İşbirliği Stratejileri," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

ÇOŞKUNER Süleyman, "Endüstri İşletmelerinde Teknolojik Gelişmelerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara , 1992.

DİNÇER Ömer , FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, 2.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

DOĞAN Özlem , "İşletmelerde Verimliliği Geliştirme Aracı Olarak Katımlı Yönetimle Örgüt Geliştirmenin Karşılaştırmalı İncelemesi ve Bir Sanayi İşletmesinde Yapılan Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1993.

DRUCKER Peter F. , **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Genel Yay. No:327, Sosyal Felsefi Dizi:34, Ankara, 1993.

DRUCKER Peter F. , **Yeni Gerçekler**, Çeviren: Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Genel Yay. No:315, Tarih Dizisi: 25 , 3.Baskı, Ankara, 1993.

DRUCKER Peter F., **Değişim Çağının Yönetimi**, Çev: Zülfü Dicleli, Henkel Dergisi Yayınları 4, İstanbul, 1995.

DUMAN Mehmet, "Endüstriyel Gelişimde Küresel Eğilimler ve Türkiye", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın Organı, Sayı: 1, 1997.

DURMUŞOĞLU Semra , DURMUŞOĞLU Bülent , "Tam Zamanında Üretim ve Tedarikçi Seçimi", **Makine İmalat ve Metal İşleme Teknolojileri Dergisi**, Sayı:26, Mayıs, 1997.

DURUSOY Serap ,”Küreselleşmenin Oluşum Süreci ve Türkiye,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

ELMACI Orhan , “İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi”, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2 T.C. Anadolu Üniversitesi Yay.No:666,İİBF Yay.No:97, Eskişehir,1992.

ELMACI Orhan , “Küreselleşme Süreci İçinde Türk Sanayinin Rekabet Gücünü Arttırmanın Yolları,” **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Yıl 30 , Sayı 7, Temmuz 1993.

EREN Erol , “Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, Kasım, 1995.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:236, İstanbul,1991.

ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul, 1995.

GÜLEÇ Kemal , “Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Gelişen Teknolojinin Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın Organı, Cilt 20, Sayı 2, 1991.

HANDY Charles, “A Future of Service With a Smile”, **Management Today**, March, 1997.

HELLER Robert, “United We Stand, Divided We Fall”, **Management Today**, April, 1997.

HELLER Robert, “Anything’s Possible On The Edge”, **Management Today**, September, 1997.

HICKMAN Craigh R., SILVA Michael A., **Creating Excellence**, New American Library, New York, 1984..

HICKMAN Craig R., & SILVA Michael A., **Gelecek 500**, Çev: Hüseyin Kambur, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1990.

İSLAMOĞLU Hamdi , **Pazarlama İlkeleri**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Trabzon, 1993.

KALMER, **Stratejik Kalite Planlaması**, Seminer Notları.

KARAOSMANOĞLU Atilla , “Küreselleşme ve Ulus Devlet,” **İktisat Dergisi**, Sayı 358, Ağustos, 1996.

KARLUK S.Rıdvan , **Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar**, Tütünbank Yayınları, İstanbul, 1996.

KAYPAKOĞLU Serdar, “Küreselleşme Sürecinde Türkiye ve Bu Süreçte Rejimin Meşruiyeti ve Medya”, Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.

KAZGAN Gülten , **Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye'nin Yeri**, Altın Kitapları, İstanbul, 1994.

KORAY Meryem ,”Küreselleşme İlerlerken Gerileyenler,” **İktisat Dergisi**, Sayı 369, Temmuz, 1997.

KOZLU Cem M., **Kurumsal Kültür**, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986.

KÖKSAL Mustafa , **Kocaeli Bölgesindeki Çokuluslu İşletmelerde Yönetici İstihdam Politikalarına İlişkin Uygulamaların Araştırılması** , Kocaeli Üniversitesi Yayınları ,Kocaeli, 1997.

KÖSEOĞLU M. ve Diğerleri, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, 1994.

KRZYSZTOFOBLOJ Steven Cavaleri , **Management Systems a Global Perspective**, Wadsworth Publishing Company, California, 1993.

KUTAL Gülten –BÜYÜKUSLU Ali Rıza , **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

MARTIN Hans-Peter& Schumann Harald, **Globalleşme Tuzağı**, Çev: Özden Saatçi Karadana, Mahmure Kahraman, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1997.

McGREGOR Douglas, **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, Çev: Doğan Energin, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayını No:16. Şafak Matbaası, Ankara, 1970.

MERGEN A.Erhan ,“Toplam Kalite Yönetimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XI, Sayı: 1-2, 1993.

MORAN Robert T. and .RIESENBERGER John R, **The Global Challenge**, McGraw –Hill Book Company, England, 1994.

NAISBITT John & ABURDENE Patricia, **Megatrends 2000-Büyük Yönelimler**, Çeviren: Erdal Güven, Form Yayınları, No:7, İstanbul, 1990.

NAISBITT John, **Global Paradoks**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.

NEMLİ Esra , “ Çokuluslu İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Profili”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

OHMAE Kenichi, **Ulus-Devletin Sonu**, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları 6, İstanbul, 1996.

OKTAY Ertan , “İletişim ve Globalleşme”, **Ekonomik Yaklaşım** Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü, Cilt 4, Sayı 9, 1993.

ONAY Oktay & KOROĞLU Adal, “Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın Organı, Özel Sayı, 1995.

ÖCAL Tezer , “Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme?,” **Ekonomik Yaklaşım**, Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Yayını, Cilt 4, Sayı 9, 1993.

ÖZKAN Yılmaz , “Globalleşme ve Birey,” **Ekonomik Yaklaşım**, Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü, Sayı 9, Cilt 4, 1993.

ÖZUTKU Hatice, “Şirket Birleşmeleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

ÖZTÜRK İbrahim, “Stratejik Yönetim İşlemi Çerçevesinde Stratejik İşbirlikleri ve Şirket Birleşmeleri” ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1994.

ÖZTÜRK Nursel, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın Organı , Özel Sayı, 1994.

PEKDEMİR Işıl Mendeş , “İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve Teknolojik Gelişim”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul Üniversitesi Yayın Organı, Cilt:18, Sayı:2, Kasım, 1989.

PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın Organı, Özel Sayı, 1995.

PREFFER Jeffrey , **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 2.Baskı. Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.

PROKOPENKO Joseph , **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 2. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476, Ankara, 1992.

ROBBINS Stephen P. , **Essentials of Organizational Behavior**, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, 1.Baskı, San Diego State University, 1991.

RUGMAN Alan M., Alain Verbeke, “Transnational Network and Global Competition: An Organizing Framework”, **Research Global Strategic Management**, Volume 5, 1995.

SABUNCUOĞLU Zeyyat & TÜZ Melek , **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995.

SADIKLAR Cafer Tayyar, **2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye**, T.C. Kültür Bakanlığı İkibinli Yıllar Dizisi, Ankara, 1995.

SADULLAH Ömer , “Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul Üniversitesi Yayın Organı, Cilt:18, Sayı: 2, Kasım, 1989.

SAVAŞAN Niyazi , “Teknolojik Değişme ve Değişen Çokuluslu Şirketler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü, İstanbul, 1992.

SAVRAN Sungur , “Ulusal Sermayeler Kışkırcında Globalizm,” **İktisat Dergisi**, Sayı 350, Temmuz, 1994.

SERARSLAN M.Nahit , “QCC. Japon Geliştirme Tekniği Semineri”, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Bölümü, İzmit, 20-24 Kasım, 1995.

SEVİM Nalan , “Coping With The Impact of “Globalization” on Urban Development: The Case of Kocaeli/ Turkey,” A Thesis Submitted, The Graduate School of Social Sciences of The Middle East Technical Uninersity, 1997.

SEYİDOĞLU Halil , **Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama**, 11.Baskı, Güzem Yayınları No:11, İstanbul, 1996.

SEZGİN İsmet , “Küreselleşme ve Türkiye,” **Ekonomik Yaklaşım**, Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Yayını, Sayı 9, Cilt 4, 1993.

ŞAYLAN Gencay, **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, 1.Baskı, İmge Ajans, Ankara, 1995.

ŞENOCAK Nuran , “Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye,” **Verimlilik Dergisi**, Cilt 20, Sayı 4, Nisan, 1991.

ŞİMŞEK Kurthan , **Yönetime Katılma**, TODAİE Yayınları, No:158, Ankara, 1977.

TAYEB Monir H., **The Global Business Environment An Introduction**, First Published, Sage Publications, London, 1992.

THUROW Lester C. , **Kapitalizmin Geleceği**, Redaksiyon: Serpil Demirtaş, Nebil İlseven, Çağdaş Bakışlar Dizisi 14, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ , **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, Üniform Matbaacılık Tic. ve San. A.Ş., İstanbul, 1994.

TOZLUYURT Erkan –ŞENEL Gökhan , **Toplam Kalite Yönetimi** ,2.Baskı, Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 1994.

TUNCEL Mehmet , “A Literature Survey On The Interaction Between Globalization and Nation-State,” A Thesis Submitted, The Graduate School of Social Sciences of The Middle East University, 1995.

TURABOĞLU Tuncay Turan , “Küreselleşme ve Ekonomik Entegrasyon Hareketleri Işığında KEİB,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

TÜĞİAD, “Küreselleşmede, Öncelikli Hedef Sosyal Pazar Ekonomisinin Tesisi Olmalıdır.,” **Genç Bakış**, Sayı 78, Mayıs, 1997.

TÜYSÜZ Cemil , “İşletmelerin Birleşmeleri”, **TİM-SE T.İnşaat Müteahhitleri İşveren Sendikası Aylık Yayın Organı**, Sayı: 168, Ağustos, 1997.

YENER Ergün & ÖZDAMAR Serpil, “Verimliliğin Sosyo-Ekonomik Boyutu”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın Organı, Özel Sayı, 1990.

YENİLMEZ Özlem, “Yönetimde Verimliliğe Etkileri Açısından Ast Üst İlişkilerinin Değerlendirilmesi ve Arçelik A.Ş.Eskişehir İşletmesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1995.

YILMAZ Bahri , “Tarihi Bir Fırsat Kaçıyor mu?,” **Türkiye İktisat Dergisi**, Yıl 5, Sayı 14 ,Mayıs, 1993.

WORTZEL-VERNON Heidi-WORTZEL Lawrence H, **Global Strategic Management The Essentials**, John Wiley& Sons, America, 1990.

Dünya Gazetesi, 9 Ağustos 1991.

Dünya Gazetesi, 29 Ekim 1992.

Milliyet Gazetesi , 4 Mart 1998

VII. ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında İzmit'te doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İzmit'te tamamladı. 1989 yılında başladığı Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 1994 yılında mezun oldu. 1994 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans gece öğrenimine başladı. 1995 yılında aynı üniversitenin Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Yüksek Lisansı gündüz eğitimine geçiş yaptı. Halen "**Küresel Yönetim Eğilimlerinin Verimlilik Boyutlarının İncelenmesi**" konulu tez çalışmasıyla, Yüksek Lisans öğrenimi sürmektedir. Muhasebe alanında dört yıl Sü-Ka Mühendislik Müşavirlik Limited Şirketi'nde çalışması sırasında Serbest Muhasebecilik ve Mali Müşavirlik stajını tamamladı. 1998 Haziran döneminde Serbest Muhasebeci Mali Müşavir meslek mensubu oldu. 1997 Kasım ayında başlayan Nuh Çimento Sanayii A.Ş.'de Bütçe Uzmanlığı görevi halen devam etmektedir.