

GLOBALLEŞMENİN İŞLETME YÖNETİM FONKSİYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yılmaz AKYÜZ*

Giriş

Dünyamız 21. yüzyılın özellikle ikinci yarısından itibaren etkisi artarak devam eden hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu süreçte yeni yeni eğilimlerin ortaya çıktığı bir gerçektir. Globalleşme bunlar arasında en belirgin olanıdır. Globalleşme sürecinde ülke ekonomileri ile üretim pazar ve finans piyasalarının liberalleştiği ve işbirliğinin arttığı bir sürece girilmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak son derece önem kazanan "finansal globalleşme ve rekabet gücü" kavramları ise artık tüm ülkelerin ve işletmelerin gündeminde yer almaktadır.

Globalleşmenin en önemli üç getirisi yoğun rekabet, global normlar ve işbirlikleridir. Bununla birlikte globalleşme sürecinde global düzeyde serbest piyasa ekonomisine geçiş görülmüştür. Pazarların globalleşmesi, mal-hizmet ve sermaye akımlarının tam serbestleşmesi ile mümkün olmaktadır. Bu süreçte, işletmeler dünya yönelimli faaliyet göstermekte, sermayenin dolaşımının önündeki engeller kaldırılmakta ve devletin rolü azalırken özel teşebbüsün rolü artmaktadır. Böylece dünya ekonomisi rekabet koşullarının geçerli olduğu bir piyasaya ve işletmelere kalacaktır. Dolayısıyla işletmeler kendi güçlerine göre kazanacak ya da kaybedeceklerdir.

I. Globalleşme Tanımı Ve Kapsamı

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler birçok alanda olduğu gibi, özellikle ekonomik alanda da hızlı bir değişime neden olmaktadır. Bu süreçte uluslararası ekonomik sistemde, yeni yeni eğilimlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Globalleşme, bunlar arasında en belirgin olanıdır. Genel olarak, dışa açılmayı, işbirliklerini ve karşılıklı bağımlılığı içermekle birlikte; kavram olarak globalleşmenin henüz, net bir tanımlaması yapılamamıştır. Bilim çevreleri, işletmeciler, işadamları, ekonomistler ve politikacılar sürekli globalleşmeden söz etmekte, ancak her biri bu kavramı değişik boyutlarda kullanmakta ve farklı tanımlamaktadırlar¹.

Sosyo-kültürel bir tanımlamaya göre globalleşme, ülkeler arasındaki politik, sosyo-ekonomik ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi ideolojik ayrımlı kutuplaşmaların çözülmesi farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerin daha iyi tanımlanması ve ülkeler arası ilişkilerin artmasını

* Yrd. Doç. Dr. Uşak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

¹Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler*, DPÜ. İİBF. Yay. No 2 Kütahya 1993, s.11

içeren bir kavramdır². Bir başka açıdan tanımlama ile globalleşme, hangi alanda olursa olsun, ekonomide, bilimde, işletmede, herhangi bir çalışmada, geçerliliği öncülüğü, olan normların, ölçütlerin, dikkate alınması, benimsenmesi, dünyaya açılarak, yerelliğin, ulusallığın reddedilmeksizin, ve evrenselleştirilmesidir³. İşletmecilik açısından anlamı ise, herhangi bir ekonomik faaliyetin yerel ve lokal özelliklerine bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır⁴.

II. İşletmelerde Değişim Süreci

Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Bugün işletme çevreleri eskiye oranla daha hızlı kompleks, ve değişken bir yapıya sahiptir⁵. Eğer organizasyonlar gelecekteki amaçlarına daha hızlı bir biçimde ulaşmak istiyorlarsa özellikle strateji geliştirme ve değişime uyuma çok büyük önem vermek zorundadırlar.

Globalleşmenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan bu değişim ihtiyacı, ilk olarak ekonomiyi ve işletmeleri etkilemiştir. Bu nedenle yeni dünya koşulları karşısında yeniden yapılanmaya ilk geçenler, işletmeler olmuştur⁶. İşletmeler değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara adapte olabilmek, rekabet avantajlarını arttırabilmek için sürekli bir arayış ve değişim içinde bulunmaktadır. Aksi durumda sistem onları değişime zorlayacak veya rekabet edemeyerek piyasadan silinebileceklerdir.

Değişimde maliyet kalite hizmet ve hız çağımızın en önemli kavramlarıdır. İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle global bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir⁷. Daha sonra işletmenin yapısında ve yönetim şeklinde üretim pazarlama ve insan kaynakları yönetiminde radikal değişimlere gereksinim vardır. Çağımız bilgi çağı olduğuna göre, elde edilen bilgi, işletme içinde hızlı ve kolay hareket etmelidir. Bunun için gerekli yapı ve yönetim şeklinin

² Coşkun CAN AKTAN; Hüseyin ŞEN, *Globalleşme, Ekonomik Kriz, ve Türkiye*, TOSYÖV Ekonomik Sosyal Araştırmalar Serisi No 1, Kasım 1999, s.11, "Globalizasyon ve Yeni Eğilimler", *Finansal Forum* 30 Haziran 1997.

³Theodore LEVİTT, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June 1983, s.92-94. Tanımlamalar için bkz. AŞİKOĞLU, s.11, Nazım GÜVENÇ, *Globalizm, İzmler Dizisi*, BDS Yay,1998, s.11, Stephen H RHİNESMİTH, *Yöneticinin Globalleşme Rehberi*, (Çev:Gülden ŞEN), Sabah Kitapları 2000, s.20,

⁴ RHİNESMİTH, s.20, Rudif TREUMAN, "Global Problems, Globalization and Predictability", *World Futures*, Vol 31, 1991, s.47-50, AŞİKOĞLU, s.13,

⁵Mark ZORKO, "E-Commerce : How CFOs Can Seize the İnitative", *Financial Executive*, May 2001, s. 36

⁶ Frederick D.BUGGİE, "The Four Phases of İnnovation" , *Journal of Business Strategy* Vol.22, No: 5, September/October 2001, s.37

⁷ AKDEMİR, s.60

oluşturulması bir zorunluluktur⁸. Bu amaçla, işletmelerde kademeler azaltılmış, yönetim kademelerinin rolleri ve etkinlikleri değişmiştir. Bilgisayar sayesinde herkes doğrudan bilgi edinilebilir olmuştur ve bilgi ve uzmanlık değer kazanmıştır.

Teknolojik ve sosyal gelişmelere bağlı olarak ekonomilerin globalleşmesiyle, bu ortamda başarılı olacak bir organizasyon oluşturmak büyük oranlarda değişimi gerektirmektedir. Yapısı ve işleyiş şekli itibari ile işletmeler gerekli teknolojiyi getiremez ve yeniden yapılanmayı başaramaz, çalışanları ile bütünleşemez, rekabet dünyasının gerektirdiği ucuz ve kaliteli üretimi yapamazlarsa, her gün değişen piyasanın gelişmelerine esneklik göstererek cevap veremezlerse, yani değişime uyum sağlayamazlar ise büyük olasılıkla ayakta kalamayacaklardır. Sonuç olarak; gerçekten de dünyadaki gelişmeler, tüm organizasyonları günümüzde değişime zorlamaktadır. Eğer değişimin kaçınılmaz olduğuna inanılırsa, o zaman değişimi gerçekleştirmek konusunda daha samimi ve cesur adımlar atmak mümkün olabilir. Bugün gelişmiş ülkelerde, başta özel sektör kuruluşları olmak üzere, tüm organizasyonların mevcut örgüt yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden inşa ettikleri görülmektedir.

III. Globalleşmenin İşletme Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Globalleşme sürecindeki oluşumların niteliğine bakıldığında göze çarpan en belirgin özellik, globalleşmenin ağırlığının büyük ölçüde işletmelere yüklenmiş olmasıdır. Günümüz işletme yönetimleri, artan müşteri talepleri iletişimdeki teknolojik gelişmeler ve global pazarların oluşturduğu değişim baskısından her zamankinden daha çok etkilenmektedir. Hızlı ve sürekli olarak yaşanan yenilik ve değişimler uluslararası rekabeti çok aktif bir niteliğe kavuşturması, işletmelerin daha tutarlı politikalar izlemelerini zorunlu kılmıştır.

İşletmelerin, global rekabette başarı için geliştirdikleri stratejiler; düşük maliyetli üretim, güçlü finansal yapı, farklılaştırılmış ürün ve pazarda faaliyet gösterme temeline dayanmaktadır. Ulusal İşletmelerinde, uluslararası rekabetçi güce kavuşması ve globalleşme süreci içinde söz sahibi olması için global perspektifli cesur atılımları gerekmektedir. Bunun için de işletmelerin; ürün-hizmet kalitesine önem vermeleri, yenilikçi olmaları, maliyet yapılarını rekabetçi duruma getirmeleri, özellikle globalleşmenin en yoğun yaşandığı finansal alanda fon kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaları, uzun dönemli kalıcı başarı için çaba harcamaları, modern üretim ve yönetim ilkelerini benimseyerek sorularını bilimsel yöntemlerle çözümlenmeleri gerekmektedir.

Bu süreçte işletmeler arası işbirliğinin yoğunlaştığı gözlemlenirken işletmeler arası rekabet de diğer bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle globalleşmenin temelde rekabet ögesinin sürükleyici etkisi altında

⁸ZORKO, s. 36-37

olduğu söylenebilir. Yoğun rekabet ortamına uyum sağlama çabasında olan günümüz işletmelerini yerel şartları ihmal etmeksizin tüm işletme fonksiyonlarını global bakış açısı ve normlar çerçevesinde yaşanan değişimlere uygun planlar ve stratejiler geliştirip uygulamak durumundadırlar.

A) Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkileri

21. yüzyılın artan gereksinimleri yönetim sistemlerini bilimsel bir platformda yeniden değerlendirme ve geliştirme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Sürekli yenileme, yaratıcı buluşlar, geleceğin yeni beklentilerinin ve gereksinmelerinin kavraması, modern yönetim sistemlerinin geliştirilmesiyle mümkün olacaktır. Hiçbir iş, gelecek yeni üç binlerde liderlik yapacak yaratıcı, üretken bilgili ve deneyimli insanların organizasyonlara kazandırılmasından daha önemli değildir. Bu yüzden, uzun vadeli düşünebilen, stratejik vizyon sahibi, sistem tasarımlarını öğrenebilecek, cesur, ve girişimci ruhlu takım çalışmasına önem veren yönetim ve liderlere gereksinim vardır⁹.

Kalite, Tüketicinin bilinçlenmesi ve ona bağlı olarak da yeni yönetim anlayışları gelişme aşamasına gelebilmektedir. Yasal düzenlemelerin üreticiyi müşteri memnuniyeti sağlamaya yöneltici şekilde yapılması gerekmektedir. Arz talebe göre oluşur, bu nedenle öncelikle kalite bilicinin toplumda oluşması kaliteli mala olan talebin artması gerekmektedir. Bu nedenle yeni yönetim anlayışları bu gelişmeler çerçevesinde organize edilmelidirler. İnternet kullanımının yaygınlaşması ile yeni ihracat fırsatları yaratılabilmektedir. Ancak Türkiye’de önde gelen holding işletmelerin dışında yeni yönetim stratejilerinin benimsenmesini beklemek oldukça zordur çünkü kurumsallaşmanın yaygınlaşmaması sonucu işletmeler bilinçli bir şekilde yönetilmemektedir. Genelde ferdi işletmeler ve aile şirketleri için yeni yönetim modelleri son derece uzaktır. İşletmelerin sahibinin kişisel yeteneklerine göre yönetilmesi nedeniyle yeni gelişmelerden uzak kalınmaktadır.

Yaşanan bu gelişme ve değişimlerden ülkemizde payını almaktadır. Türkiye gelişmekte olan bir ülkedir ve durum Türkiye’deki işletmelerin yönetim anlayışları da etkilemektedir. Türkiye’de pek çok şirkette yetersiz kurumsallaşma, vasıflı eleman eksikliği işletmelerin globalleşmesine engel olmaktadır. Aile şirketleri kurumsallaştıkça global değişime uyum sağlayabilirler.

1. Yönetimin Fonksiyonunun Çok Boyutlu Ele Alınması

Yönetim genel olarak ve kısaca yönetim önceden belirlenmiş hedeflere etkin bir şekilde ulaşmayı sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler

⁹ Bradley L. KIRKMAN, Benson ROSEN, “PoweringUp Teams”, *Organizational Dynamics*, Winter 2000, s.48-50

bu süreçte planlama organizasyon, yürütme, koordinasyon, denetim fonksiyonları yerine getirmektedirler¹⁰.

Esnek, etkileşimli, değişime duyarlı organizasyonlar global düşünme yeteneklerini sergileyebilirler. Bu çerçevede, global işletmelerin faaliyetlerini, bu işletmelerin yöneticilerini zorlayan faktörler daha ciddi ve kapsamlıdır. Bir dış ülkede yapılan yönetim faaliyetinde, bu ülkenin başlıca eğitim, ekonomi, hukuki ve siyasal sistemi özellikle sosyo-kültürel yapısı üzerinde önemli orandaki bilgilere gereksinim duyulur. Bir başka ifadeyle, ulusal işletmeleri etkileyen çevresel faktörler, Global işletmeler için genellikle daha karmaşık ve risklidir. Çünkü, global işletmelerin yöneticileri, faaliyette bulunan ülke içine yönelik alanlarda, farklı olan pek çok faktörlerle karşı karşıyadır¹¹. Yöneticiler farklı ekonomik, sosyal, hukuki ve siyasal faktörlerle uğraşmak durumundadırlar.

Modern yönetim sisteminin 21. yüzyıl başarı çitası artık çok yüksektedir. İçinde bulunduğumuz sistem ortamında, çok kritik ve temelden değişikliklerle karşı karşıyayız. Başarılı olmak ve modern bakış açısı sergilemek, yönetim sisteminin çok boyutlu kavramlarının çözümlenmesiyle paralellik gösterebilecektir. Bir yandan yeniliklere uyum bir yandan değişime direncin üstesinden gelmek; ancak global normlu yönetim anlayışıyla sağlanabilir. Geleceğe odaklanarak, sistemdeki en ince detaylara gereken özeni gösterebilen yeni çok boyutlu bir yönetim anlayışı ile; başarının kalıcı, kaliteli ve uzun vadeli olması sağlanabilir.

2. Çağdaş Bilgi Sistemlerinin Yönetimsel Alanda Kullanımı

Globalleşme, ekonomik faaliyetlerde sınırları sona erdirerek, uzaklıkları kısaltıp, görünebilirliği ve şeffaflığı arttırarak insan, mal, hizmet, beceri ve fikirler için tek bir homojen piyasa oluşturmaya başlamıştır. Yaşanan bütün bu gelişmeler çağdaş yönetim fonksiyonlarına verilen önemin ve bilginin kullanımının artmasına yol açmıştır.

Globalleşme bir yandan sorunların daha da belirginleşmesine yol açarken, öte yandan çözümleri kolaylaştırıcı reçeteleri de kendi dinamikleri içinde taşımaya başlamıştır. Yönetimin temel işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının her birinin bir sistem anlayışı çerçevesinde yönetilmesinde bilgiye olan gereksinimin önemi ve bilgi sistemlerinin rolü bu güne kadar birçok kez vurgulanmış bir olgudur. Bu süreçte değişik sorunlarla karşılaşan tüm kurum ve kuruluşlar bilgi teknolojisinin büyük katkılarıyla global düzeyde yönetimsel, hukuksal,

¹⁰ H.Weiss DONALD, *Etkili Yönetim Teknikleri*, (Çev:Doğan Şahiner), Rota yay., C.Yönetim Dizisi No 16, İst, 1993, s.9-36

¹¹ HİTT , s.7-10

ekonomik v.b açılardan çözüm arayışlarını hızlandırmışlardır¹². Söz konusu bilgi sistemleri kuşkusuz geleceğe hazırlanan örgüt veya girişimlerin tüm alt işletme işlevlerini de kapsayan bir yönetim bilgi sisteminin oluşturulmasını gerektirmektedir.

Drucker'a göre, bugünün yönetici tanımını "bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur." Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, kaynaklardan birisi değil, tek kaynak haline gelmesini göstermektedir. Böylece, bilginin uygulanma ve performansından sorumlu olan kuruluşların fonksiyonu, bilgiyi verimli kılmak noktasında düğümlenmektedir. Uzmanlaşma ile bilginin etkinliği artmakta ve uzman bilginin kullanıcısı olan kuruluşların etkinliği, bir tek işe konsantre olmasıyla artmaktadır. Kuruluşların özel amacı, açık seçik belli olmaktadır¹³.

1990 yıllarda ceplere kadar girmiş olan bilgisayarlar işletmelerin günlük, aylık, yıllık tarihsel verilerini saniyelik bilgilere çevirip ortaya çıkabilecek her türlü olumsuzluklara anında müdahale ederek düzeltme, önlem alma olanaklarını doğurmuştur. Dinamik rekabet ortamında bilgisayarların proaktif davranarak planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarında daha hızlı değişiklikler yapabilme olanağını yaratması da çağdaş işletmeciliğin etkinliğine yeni boyutlar getirmiştir.

3. Global Normlu İşletme Yönetimi Anlayışının Gelişmesi

Globalleşme yönelimli hareket eden global yöneticiler dünyanın neresinde olursa olsun şirketin karlılığını maksimize edecek, pazar payını genişletecek ve hisse senetlerinin değerlerini arttıracak faaliyetlere yönelirler¹⁴. Üretim hammaddeye yakın, tasarım ve pazarlama faaliyetleri hitap edilecek pazara yakın yerde yapılacak, AR-GE ve mühendislik uygulamaları Ar-Ge laboratuvarları, bilim adamı ve mühendislerin bulunduğu yerde, rutin üretim sürecide iş gücünün en ucuz olduğu yerde gerçekleştirilecektir. İki yer benzer nitelikler arz ediyorsa global yönetici karlılığı en fazla olan yeri tercih edecektir.

İşletme faaliyetlerinin nerede ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda kararlarda yerel veya bölgesel unsurlar daha az global ilkeler daha fazla dikkate alınmaya başlamıştır. Bu yüzden, dünya çapında riskleri üstlenip

¹² Nergis TEK, *21. Yüzyıla Yaklaşırken Muhasebede Ortaya Çıkan Eğilimler, Muhasebenin Tarihsel ve Çağdaş Konularından Geleceğine Bakış*, TÜRMÖB Yay.No 23, Ankara 1995, s.293-296

¹³ Hüsnü ERKAN; *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 3.Baskı, Ankara, T.İş Bankası Kültür yay. 1997, s.182

¹⁴ RHINESMITH, s.50, REICH R. B., "Who Is Them", *Harward Business Review*, March- April- 1991, s.78

fırsatları değerlendirebilen yeni bir yönetici kuşağı, global veya global normlu yöneticilerden söz edilmeye başlanmıştır¹⁵.

a) Vizyon Yönetiminin Ön Plana Çıkması

Yönetim organizasyon alanındaki gelişmeler, bilgi sistemlerinin sağladığı olanak ve yeni gelişmelerden yararlanarak, katılım ve işbirliği yaklaşımı içinde; hedeflere ulaşmayı öngörmektedir. Diğer taraftan, geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmak hiç bir zaman yeterli olmayacaktır. Hem varılan hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere ulaşabilmek, çok daha esnek, gerçekçi, ve dinamik yönetim sistem anlayışını, her zamankinden daha çok gerekli ve önemli kılmaktadır. Çünkü değişim, dalga dalga her alanda büyük bir hızla yayılmakta yeni sorunlara ve yeni çözümleri gerekli kılmaktadır. Bu durum vizyon yönetimini ön plana çıkarmıştır.

Vizyon yönetiminde bir ufuk ve geleceğe bakış sözkonusudur. Bu çerçevede 2000'li yıllarda globalleşme ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri için global normlu stratejik vizyonlarında aşağıdaki unsurları bulundurmaları¹⁶.

- İşletme fonksiyonlarında global normlu yönetim
- Yaratıcılık yenilik ve Ar-Ge çalışmaları
- Kalite ve değer yaratma
- Müşteri tatmini ve Sosyal ve çevresel sorumluluk
- Pazar payı ve rekabet profili
- Üretim etkinliği ve prodüktivite

Günümüzde global vizyon çerçevesinde bu faktörlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemli bir konuma gelmiştir. Bu amaçla milenyumda yöneticiler işletmelerinin başarı ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için global vizyonla beraber esnek ve hızlı olmak zorundadırlar. Bu süreçte, “bilgi teknolojilerinin gücü, global pazarlarda sınırsız düşünme, etkin insan ve finansal kaynaklar yönetimi” yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır¹⁷.

b) Global Normlu Yönetici Profili

Başarılı bütün işletmeler sürekli öğrenme ve gelişme arayışı içindedirler. Yaşanan olaylar üstünde düşünme becerisi yöneticileri bir sonraki engellerle uğraşmaya hazırlayacaktır. Global düşünce yapısı ve kişisel özellikler global yönetici olmanın bir yönüyle yöneticilik becerileri de uygulama tarafıdır. Yöneticilik becerisi belirli bir faaliyeti istenen sonucu almaya yetecek düzeyde yapmaktır. Bu durum yöneticinin düşünce yapısı ve kişisel karakterlerinden kaynaklanır.

¹⁵ J Joseph DISTEFANO, . Martha L MAZNEVSKI, “Creating Value with Diverse Teams in Global Management” *Organizational Dynamics*, Summer 2000,s.45

¹⁶ RHINESMITH , s.25; HITT, s.9

¹⁷ HITT, s.7

c) *Global Normlu Yönetici Seçiminde Kullanılan Ölçütler*

Global alanda yerine getirilecek görevin niteliği, yabancı ülkede kalış süresi ve işin yerel kültürle ne ölçüde temas gerektirdiği görev verilecek yöneticinin seçiminde önem taşıyan unsurlardır. Ancak global yöneticileri belirleyecek kesinlikle geçerli ve güvenilir tarama yöntemleri yoktur. Bununla birlikte global normlu yönetici seçiminde ölçüt olarak kullanılabilen ideal nitelikler başarısızlık ihtimalini büyük ölçüde düşürecektir.¹⁸

d) *Global Stratejilerin Öneminin Artması ve Stratejik Yönetim Modeli*

Yaşanan değişim ve gelişmeler işletmelerin geleceklerini de büyük oranda etkilediğinden bir bütün olarak planlama yapma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Yeniliklere açık ve adapte olma, artık piyasaya giriş ya da sektörde ayakta kalabilmenin asgari şartıdır. İster toplam kalite, ister re-engineering, isterse, sıfır hiyerarşiyle yeniden yapılanma olsun, bunların hepsi kurum içinde etkinliği arttırmaya yarayan şeylerdir. Bu başarıya henüz yakalayamamış kurumlar açısından bu bir hedef olabilir, Ancak stratejide, önce dışarıyla, daha sonra içeriyle ilgili yaklaşımlar söz konusudur. Burada, toplam kalite yönetimi, benchmarking, vb. kavramlarının yarasız olduğunu söylemek mümkün değildir. Vurgulanmak istenen nokta, birbirine benzer kurumlar yaratmaktan ziyade farklılığın ön planda tutulduğu kurumlar yaklaşımlar oluşturulmalıdır¹⁹. Global stratejide, global değişimler perspektifinde global normlu plan ve uygulamalar ifade edilmektedir.

Stratejik Yönetim; etkin stratejiler geliştirme, uygulama, ve sonuçların değerlendirilerek denetim altına alınmaya yönelik faaliyetler bütünüdür²⁰. Uluslararası rekabet globalleşme bağlamında yeni bir boyut kazanmıştır. Bu nedenle global rekabet açısından genel bir strateji yerine globalleşmenin yönelimleri ışığında ilgili endüstrinin özelliğine göre spesifik bir strateji geliştirilebilir²¹. Global rekabet stratejisi geliştirme sürecinde mutlaka global normlu bir yaklaşım izlenmeli, işletme sistem yaklaşımıyla birleşik bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ayrıca; yeniden yapılanma, ekonomik işbirliği ile stratejik işbirliği, ortak girişim ve sürekli bilgi alış-verişi sağlamaktır. Globalleşme sürecinin en önemli özelliğinin işbirliği ve esneklik olduğu unutulmamalıdır.

90'lı yıllara gelindiğinde, toplam kalitenin, müşterinin sizin işletmenizi seçmesi için çok da yeterli olmadığı kavranmaya başlanmıştır. Çünkü, bir

¹⁸ H RHİNESMİTH, s.205,

¹⁹ DİNÇER ,s.10-13

²⁰ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İz Yayıncılık 1 st. 94, .s.22

²¹ Orhan ELMACI, “ İşletmelerin Global Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi”, *Anadolu Ün. İİBF, Dergisi*, C.10 S. 1-2 ,1992, s.320-325

zamanlar yalnızca Japonların bu işte öncü olduğu, bozulmayan malları çok iyi bir müşteri servisi anlayışı ile üretip satabildiği için, tüm piyasada başı çekebiliyorlardı. Fakat geçen zaman içinde tüm rakipler ve elbette sizin rakipleriniz de bu mucizeyi keşfedip kaliteli hizmet ve üretim konusuna eğiliyorlar. Sonunda, aynı sektörde kaliteleri pek farklı olmayan bir sürü rakip ortaya çıkıyor. O zaman da sorunun boyutu değişiyor. Ayrıca, bugün için toplam kalite zaten bir zorunluluktur. Ama rekabette size bir öncelik için tek başına bir yarar sağlamayabilir.

Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yaralar sunabilmektir. Bu nedenle her kurum veya organizasyonun bu konuya çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekir²². Çünkü, globalleşme, işbirliği verimlilik, kalite, teknoloji, insan ve finansal kaynakların etkin yönetimi gibi kritik konularda işletmelerin kısa orta ve uzun vadeli stratejik planlar hazırlamasını gerekli kılmıştır. Bu nedenle işletmelerin global rekabetin gereklerini ortaya koyarak bu kritik unsurlar çerçevesinde stratejik yönetim modelleri geliştirmeleri gerekmektedir. Global rekabet normlarını etkilerini hazırlıksız bir durumda dış pazarlarda faaliyette bulunmak mümkün değildir. Hatta iç piyasaları bile global normlu işletmeleri terk etme sonucu kuvvetle muhtemeldir²³. Bu halde şimdiden geleceğe yönelik olarak global normlar tesbit edilerek stratejik yönetim çalışmalarının yürütülmesi bir zorunluluktur.

4. Globalleşme Sürecinde Yönetim Ve Organizasyon Düşünce ve Uygulamalarındaki Yeni Yönelimler

Globalleşme sürecinde teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişime paralel olarak, yönetim kavramında ve denetim fonksiyonunun uygulama türünde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Globalleşmeyle birlikte teknolojinin değişimine paralel olarak, yönetimin doğası da değişmiştir. Çok ortaklı –çok uluslu büyük işletmelerin gelişmesi sonucu, son yıllarda eski tür girişimci-patron- yöneticilerin sayısında önemli azalma gözlenirken, onların yerini özellikle çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyoneller almıştır²⁴. İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar “yönetici” kavramından astların işinden sorumlu kimse anlaşılırdı. Yönetim ise, bir mevkii, bir güç olarak algılanmaktadır²⁵. Bugün ortaya çıkan yeni yaklaşımlara bakıldığında çok büyük değişimler olduğu görülmektedir.

²² Richard W HOLIWER, “Real Time Strategy”, *Journal of Business Strategy*, Vol 21, No 2, March-April 2000,s.8-9

²³ AKDEMİR, s.27-30

²⁴ HİTT , s.8-11

²⁵ Numan KURTULMUŞ; *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996,s.158.

1990'lı yıllar yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok sayıda yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıktığı yıllar olmuştur²⁶. Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni kavram ve yaklaşımları değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, işletmeler arası karşılaştırma, sinerji ve ekip çalışması, öğrenen organizasyonlar, sıfır hiyerarşi modeli, personel güçlendirme, global normlu işletme yönetimi şeklinde sıralamak mümkündür²⁷.

5. Yönetimsel Alanda İnsan Unsurunun Ön Plana Çıkması

Yönetimsel alanda başarı için insan faktörüne değer verilmesi gerekmektedir. İş gücünü yönlendirmede yaklaşım tarzının çok önemli olduğu bilinmektedir. İnsanları belirli bir kurum kültürü ve bir amaç doğrultusunda birleşmeleri başarı için asgari bir gerekliliktir. Bilgilenme, motivasyonlarının artması şirketin daha başarılı olması ve başarısını devam ettirebilmesi için önemlidir. Her insan farklıdır. Bu özellikleri değerlendirip farklı tipleri uyum içinde çalışabileceği bir ekipte toplayabilmek önemlidir. Yaratıcılık, hızlı hareket edebilme önem kazanmıştır. Şirketlerin ürün geliştirmede üretimde, dağıtımda ve hizmette çok hızlı olmaları için bunları bilimsel, esnek, sistemli bir yönetim yaklaşımı içerisinde ele almaları gerekmektedir.

1990'ların başarılı şirketleri ve yönetimleri yenilikçi, çeşitli faaliyetlere uyum sağlayan, hızlı ve esnek olabilme özelliklerine sahiptir. Bunu da yeni ürünlerini pazarın ihtiyacına ve değişen müşteri taleplerine hızla cevap verebilmesi ve böylece rekabet üstünlüğü sağlamalarına borçludur. Başarılı şirketler hem büyük hem de süratlidirler. Bu insan unsurunun ön plana çıkarılmasıyla sağlanabilmiştir²⁸. Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı şu yıllarda ülkemizde tüm organizasyonlar da baştan aşağı bir transformasyon gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu konuda daha fazla gecikme ülkemizin aleyhine işleyecektir. Rekabetçi dünyada Türkiye yerini almak istiyorsa tüm organizasyonlarda dünya çapında bir performansa ulaşmayı hedefleyen değişim yönetimini benimsemek ve uygulamak zorundadır. Aksi takdirde Türkiye değişimin amaçlarından biri olan Toplam Kaliteye ulaşmak yerine kendi içerisinde giderek daha da kötü bir konuma düşebilecektir. Sonuçta, çağımızın en önemli ve en stratejik bir konusu olarak yönetim ve yöneticiliğin geçmişte olduğu gibi bugün ve tüm geleceğimizi daha da artan bir boyutta derinden etkileyeceği açıktır. Başarılı bir yönetim ancak, başarılı bir yönetim sistemi ve çağdaş, global normlu yönetim uygulamalarıyla mümkün olabilecektir.

²⁶ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İst. Ün., İşletme Fak. Yay.,Yay. No 405, İst., 1995, s.248; Arman KIRIM, *Yeni Dünyada Strateji*, Sistem yay., İst., 1999. , s.3

²⁷ KOÇEL, s.248

²⁸ Robert SLATER, *Şirket Yönetiminde GE Yaklaşımı* , (Sinem Gül) , 3.B ., Sabah yay. , İst, 1995, s.261.

Sonuç ve Öneriler

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler birçok alanda olduğu gibi, özellikle ekonomik alanda da hızlı bir değişime neden olmaktadır. Bu süreçte uluslararası ekonomik sistemde, yeni yeni eğilimlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Globalleşme, bunlar arasında en belirgin olanıdır. Bu değişimlerden en çok etkilenenler işletmeler olmuştur.

Globalleşme sürecinde işletme fonksiyonlarında yaşanan değişim ve gelişmeler tüm işletme fonksiyonlarının globalleşme yönelimli planlama ve uygulamasını gerektirmektedir. Organizasyonlar bir tek kişinin veya bir bölümün çabasıyla amaçlarına ulaşamaz. Aksine tüm bu faaliyetlerin açık bir sistem anlayışı içinde, sıkı iş birliği ve tüm fonksiyonların koordinasyonu ile tam bir kaynaşması şeklinde yapılması zorunluluğu vardır. Bütünün herhangi bir parçası aksarsa amaca ulaşmak mümkün olamayabilir. Bu, sistem yaklaşımı kavramının da bir gereğidir. Diğer taraftan bu süreç, diğer işletme fonksiyonları ile finansman fonksiyonu arasındaki köprünün güçlendirilmesi gereğini ortaya çıkardığı gibi işletmelerde finans yöneticisinin sorumluluklarını daha da arttırmıştır.

Kaynaklar

- Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler*, DPÜ. İİBF. Yay. No 2, Kütahya 1993
- Coşkun CAN AKTAN; Hüseyin ŞEN, *Globalleşme, Ekonomik Kriz, ve Türkiye*, TOSYÖV Ekonomik Sosyal Araştırmalar Serisi No 1, Kasım 1999, s.11, "Globalizasyon ve Yeni Eğilimler", *Finansal Forum* 30 Haziran 1997.
- Theodore LEVİTT, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June 1983, s.92-94.
- RHİNESMİTH , s.20, Rudif TREUMAN, "Global Problems, Globalization and Predictability" , *World Futures*, Vol 31, 1991, s.47-5
- Mark ZORKO, "E-Commerce : How CFOs Can Seize the İnitative", *Financial Executive*, May 2001,
- Frederick D.BUGGİE, "The Four Phases of İnnovation" , *Journal of Business Strategy* Vol.22, No: 5, September/October 2001,
- Bradley L. KIRKMAN, Benson ROSEN, "PoweringUp Teams", *Organizational Dynamics*, Winter 2000,
- H.Weiss DONALD, *Etkili Yönetim Teknikleri*, (Çev:Doğan Şahiner), Rota yay., C.Yönetim Dizisi No 16, İst, 1993
- Nergis TEK, *21. Yüzyıla Yaklaşırken Muhasebede Ortaya Çıkan Eğilimler, Muhasebenin Tarihsel ve Çağdaş Konularından Geleceğine Bakış*, TÜRMOB Yay. No 23, Ankara
- J Joseph DISTEFANO, . Martha L MAZNEVSKI, "Creating Value with Diverse Teams in Global Management" *Organizational Dynamics*, Summer 2000,s.45

- Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İz Yayıncılık 1. st. 94
- Orhan ELMACI, “ İşletmelerin Global Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi”, *Anadolu Ün. İİBF, Dergisi*, C.10 S. 1-2 ,199
- Richard W HOLIWER, “Real Time Strategy”, *Journal of Business Strategy*, Vol 21, No 2, March-April 2000,s.8-9
- Numan KURTULMUŞ; *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996
- Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İst. Ün., İşletme Fak. Yay.,Yay. No 405, İst., 1995, s.248; Arman
- KIRIM, *Yeni Dünyada Strateji*, Sistem yay., İst., 1999
- Robert SLATER, *Şirket Yönetiminde GE Yaklaşımı* , (Sinem Gül) , 3.B ., Sabah yay. , İst, 1995.