

## KÜRESEL İŞLETMECİLİKTE ÜLKELERİN SOSYO-KÜLTÜREL YAPILARINDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Handan TEMİZEL\*  
Erol TURAN\*\*  
Metehan TEMİZEL\*\*\*

### ÖZET

Bu çalışmada özellikle küreselleşmeyle birlikte gündeme daha çok gelmeye başlayan çokuluslu işletmelerin tarihsel gelişimleri incelenmiş daha sonra dünya genelinde yer alan ulus-devletlerin farklı kültürel anlayışlarından dolayı bu işletmelerin karşılaştıkları yerel sorunlar analiz edilmiştir. Bunun yanında söz konusu işletmelerin çok büyük ekonomik güce ve tekeli bir yapıya sahip olmalarında dolayı faaliyette buldukları ülkelerde neden oldukları problemlerde çalışmanın kapsamı içindedir.

**Anahtar Kelimeler:** Küreselleşme, Ulus-Devlet, Uluslararası İşletmecilik, Sosyo-Kültürel Çevre, Çokuluslu İşletme

### ABSTRACT

In this study, the historical evolution of international- organizations getting popular throughout globalization has been analyzed and then local problems of them caused by different cultural understandings have been studied. Moreover, the problems that's produced by the economical power and monopoly structure of these mentioned organizations are also covered in this study.

**Keywords:** Globalization, Nation- State, International- organization, Sociol-Cultural Environment, International Organizations

### GİRİŞ

Günümüz yüzyılında dünyanın çeşitli bölgelerinde veya hemen hemen her ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerde büyük artış olmuştur. Özellikle geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin (Multinational Company) ortaya çıkışı son 30 yılda, uluslararası ticaretin görüntüsünü tam anlamıyla değiştirmiştir.

Günümüzde birçok çokuluslu işletme, dünya üzerinde gerçekleştirilen mal ve hizmet alışverişinin yarısından çoğunu kontrol altında tutabilmektedir. Yine aynı şekilde, birçok işletmenin faaliyetlerinde kendi ülkeleri dışındaki girişimleri büyük rol oynamaya başlamıştır.

Bunun yanında özellikle azgelişmiş ülkelerde çokuluslu şirketlerin sahip oldukları tekeli ayrıcalıklar nedeniyle, ekonomik güçlerini kötüye kullanmaları ve giderek elde ettikleri siyasal güç yoluyla hükümetler üzerinde baskı kurarak, bu ülkelerin sosyal politikalarına ters düşen uygulamalar yapmaları, salt çalışan kitleler ve onların mesleki kuruluşlarına değil, tüm kurum ve kuruluşlara yönelik bir tehdit ve meydan okumayı oluşturmaktadır.

---

\* Arş. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi Karapınar Aydoğanlar Meslek Yüksek Okulu

\*\*\* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksek Okulu

Çokuluslu şirketlerin üretim ve işletme tesislerini ve faaliyetlerini, bir çok ülkeye yaymalarına karşın, bu faaliyetlerini köken ülkedeki ana özeğin denetimi altında yürüttükleri bilinmektedir. Bu olgu, yatırımın yapıldığı ülkelerde hükümetlerin, sendikaların, üretici ve tüketici kesimlerin bu şirketlerin faaliyetlerini etkileme ve denetleme olanaklarını büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Çünkü, sonul ve stratejik ekonomik kararlar ana özekten verilmektedir

Çokuluslu şirketlerin dünya pazarlarında giderek büyüyen güç ve iktidarlarının oluşturduğu bu tehdit karşısında, çalışanların haklarının en büyük savunucusu olan sendikaların yanı sıra, yerel yönetimlerin ve öteki tüm demokratik kurum ve kuruluşların aralarında bir işbirliğine giderek etkili bir karşıt güç oluşturmaları ve ortak sosyal politikalar uygulamaları, güncel sosyal politikanın en önemli konularından birisi olmuştur.

### **ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE KÜRESELLEŞME**

Küreselleşme, ülkeler arasındaki iktisadi, sosyal ve siyasal ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerinin yoğunlaşması gibi birbiriyle bağlantılı konuları içeren bir kavramdır(Hall, 1998:40). Küreselleşme çağı olarak adlandırılan yaşadığımız dönemde hemen her alanda çarpıcı değişiklikler görülmekte, karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Günümüzde daha çok insan birbiriyle eski dönemlere oranla daha fazla bağlantı içindedir. Milyonlarca insan, farkına varmaksızın uzak mesafeler ötesinden hayatlarını değiştirmekte olan küresel ağlara takılmaktadır.

Küreselleşme kelimesi; genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynak aktarımı, artan dış yatırımlar, büyüyen çok uluslu işletmeler ve ortak girişimler anlamına gelmektedir (Güven, 2002:252). Dünyanın değişik ülkelerindeki fabrikalarından temin edilen parçaların nihai montaj için bir başka ülkede toplanması ve üretim sürecinin değişik aşamalarında finansmanın çeşitli ülkelerin sermaye piyasalarının sağlanması bu tanıma uygun bir örnek teşkil etmektedir (Şaylan, 1995:139)

Bir çok araştırmacıya göre temel anlamda küreselleşme, kökenleri 1960'larda ortaya çıkan dönüşüm ve hızlı değişimlere dayalı, politik sonuçları beraberinde getiren ekonomik bir süreçtir. Küreselleşme, uluslararası şirketlerin uluslararası yatırım stratejilerinde, özellikle üretimin yerel olmaktan çıkarılıp farklı bölgelerde gerçekleştirilmesini içeren radikal bir yeniden konum belirleme çabası gerektirmektedir. 1970'lerdeki iktisadi krizler sonucunda uluslararası firmalar ulusal üretim hatalarını artık uluslararası hale getirmek zorunda kalmışlardır. Bu durum, üretimin uluslararasılaşması (Internationalization of Production) olarak anılmaktadır (Hatipoğlu, 2000:25)

Bununla birlikte, küreselleşme olgusunun ya da sürecinin, herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımının yapılması çok güç neredeyse olanaksızdır. Bunun en önemli nedeni, küreselleşmenin de, enformasyon toplumu gibi, nötr, değer yargılarından ve ideolojiden yoksun bir yoldan evrilememesi, ama kimi

## Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar

toplumsal ve politik çıkarlar tarafından seçilip, şekillendirilmesi ya da yönlendirilmesidir. Burada da modernleşme olgusunda olduğu gibi, güdümlü ve belli hedeflere doğru yönlendirilmiş bir değişim söz konusudur. Küreselleşmenin, bu güdümlü ve belli hedeflere doğru yönlendirilmiş bir değişimi içeren niteliği, demokrasinin de yeniden tanımlanma gereğini ortaya çıkarmaktadır. Gencay Şaylan'ın da vurguladığı gibi, "Yeni Dünya Düzeni" küresel bir düzendir (Şaylan, 1995:143), yani ekonomik birim tüm dünyadır. Dünyanın ancak belli yöresinde geçerli olan bir siyasi otoritenin tüm kürenin ekonomik rasyonelliğini bozmasına izin verebilir mi? sorusu, kaçınılmaz olarak demokrasinin yeni tanımını gündeme getirmektedir.

Küreselleşmenin geçerli bir tanımının yapılmamasındaki bir başka neden de, onun tek bir süreç olmayıp, karmaşık süreçlerin bir araya geldiği bir olgular kümesini içermesinden kaynaklanmaktadır. Küreselleşmenin salt ekonomik bir olgu olmayıp, toplumsal, kültürel ve siyasal içerimleri de olan, üstelik çelişkili ya da birbirine zıt etkenlerin devreye girdiği çok karmaşık bir süreci belirlemesi, onun tüm bu yönlerini kavrayacak bir tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Bütün bu nedenlerle, küreselleşme, değer yargılarına, ideolojilerine bağlı olarak farklı kesimler için farklı anlamlar taşımakta ve farklı yaklaşımlarda temellenmektedir.

Küreselleşme olgusunu, "Yeni Dünya Düzensizliği" şeklinde niteleyenler de bulunmaktadır; onlara göre, "küreselleşme fikrinden çıkan en derin anlam, dünya meselelerinin; belirsiz, kuralsız ve kendi başına buyruk doğasıdır. Bir merkezin kontrol masasının, bir yönetim kurulunun, bir yönetsel büronun yokluğudur (Güven, 2002:252). Diğer yandan küreselleşmeyi, emperyalizm denilen olguya saygınlık kazandırma, emperyalizm karşısına çaresizlik yaratma çabası olarak tanımlayan görüşlere de rastlanmaktadır.

### **Küreselleşme Sürecinin Ulus-Devletin İşlevlerini Değiştirici Etkisi**

18.yy. Fransa'sında devrimci politikalar sayesinde egemenlik, yurttaşlar topluluğunu temsilen devlette toplanmıştır. Devlet, yurttaşlardan kendi egemenlikleri adına, tüm sadakatlerin üstünde, bir sadakat talep etmeye başlamıştır. Böylece, iktidar yapısında bir merkezileşme, kültürde standartlaşma, hukukta eşitleşme ve ekonomide bütünleşmeye gidilmiştir. Bu dönüşüm, tek olmamakla birlikte, en güçlü nedeni, mekanın kent-devletinden ulus devlete kaymasıdır. Şimdi de, toplumsal dönüşümü devam ettiren ulus-devletin de ötesinde, daha geniş, daha kapsayıcı, küresel kuruluşlar bulunmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte ulus-devlet zayıflamakta fakat aynı zamanda yerellik güçlenmektedir. Yani ulus-devletin hem üstüne çıkılmakta hem altına inilmektedir (Hall, 1998:47).

Küreselleşmenin kaçınılmaz sonucu, uluslararası politik sistemdeki çok kutupluğun artmasıdır. Küresel işletmeler, uluslar arası gönüllü kuruluşlara kadar bir çok yapı, ulusal hükümetlere karşı görece olarak güçlenmiş ve piyasa ile medyayı da kullanarak, ulusal sınırlar ötesindeki tüketici vatandaşlardan meşrutiyet istemeye başlamışlardır. Küresel politik sistem, vatandaşlara neo-liberalizmin bugün kaçınılmazlığını ve bir veri olarak alınması gerektiğini

vurgulamaktadır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, vatandaşların çoğu ulusal aidiyet duygularını korusa da, ulusal devletlerin kendilerine has düzenleyici güçleri azalıyor. Ulus devlet olgusunu kendi çıkarları doğrultusunda kullanan küresel firmalar, az gelişmiş ülkelerde kendilerine uygun koşulları yaratmak için büyük çaba göstermektedirler (Güven, 2002:255). Esasen ulusun mahiyetini değiştirecek, devleti, biraz daha somut algılanır bir durumdan, sanal bir yapıya doğru itiyor. Yeniden yapılanmanın, devletin varlık nedenini meşrulaştıran ulusu, küreselleşmenin dayattığı konjonktürel gerekliliklere göre etnik / alt kültürü zıtlamasıyla genel kültür karşıtlığına itmektir(Şaylan, 1995:145).

Ulus devlet modelinde, son on yılda önemli paradigmatik dönüşümler yaşanmıştır. Klasik ulus-devlet tanımdaki anahtar nokta, bir devleti tanımlayan alt unsurları yok sayılacak, bunların belli bir üst kimlik içinde kaynaşım karıştıklarının var sayılmasıdır(Güven, 2002:264). Günümüzde neredeyse, hemen her toplumda, dinsel ve etnik alt-kimlik çatışmalara neden oluyorsa ve bir çok yerde dağılımlar yaşıyorsa, yada ayrılma talepleri gündemde ise, bunun bir nedeni olmalı. Ulus devlet aşınıp işlevlerini tam olarak yerine getiremez olunca, doğan boşlukları alt kimlikli gruplarının doldurma isteği dışarı yansıyor. Ayrılma isteği çoğu zaman çoğulculuk hareketleriyle başlayan ve iç kargaşayla gelişen düzensizlikler olarak ortaya çıkıyor(Hall, 1998:47).

Bununla birlikte, ülkeler arasındaki sermaye hareketleri, ticaret ve yabancı yatırımların önündeki engeller, ulaşım ve iletişim maliyetleri azaldıkça, firmaların da neyi nerede ve nasıl üretecekleri ve kime satacakları konusundaki tercihleri genişlemektedir. Böylece, bir yandan sınırları ulus ötesine taşan endüstri ve firmalar hızla çoğalırken, diğer yandan bu piyasalardaki rekabet kızışmaktadır. Hepsinden önemlisi firmaların ülke dışındaki yatırımları arttıkça uluslar arası üretim de hızla artmakta ve bu yatırımlar, yalnızca ulusal piyasaların genişlemesine katkıda bulunmayıp aynı zamanda daha büyük ve geniş ölçekteki bölgesel ve küresel piyasalar ortaya çıkmaktadır.

### **Küreselleşme Sürecinde Çokuluslu ve Ulus Ötesi Şirketlerin Egemenliği Sorunu**

Yeni Dünya Düzeni'nin belirleyici öğeleri; liberalleşme ve küreselleşmedir. Küreselleşme sürecinin yürütücüleri de, uluslararasılaşmış ya da büyük ulusötesi şirketlerle, uluslararası finans kurumlarıdır. Bu küresel kuruluş ve korporasyonlar, dünyanın çok değişik yörelerinde yaşayan milyonlarca insanın kaderini, kendi hükümetlerinin verdikleri kararlardan çok daha fazla etkileyebilmektedirler (Şaylan, 1995:165).

Küreselleşme sürecinin yürütücüsü, olan bu büyük küresel korporasyonlar, dünyanın çok değişik yörelerinde yaşayan milyonlarca insanın kaderini, kendi hükümetlerinin verdikleri kararlardan çok daha fazla etkileyebilmektedir. Aynı şekilde, dünya toplam ticaretinin çok büyük bir bölümüne egemen olmakta ve bu egemenlikleri giderek artmaktadır. Bunlar, küresel düzeyde teknolojik gelişmeyi de denetim altında tutmakta ve dünyanın hangi yöresinin gelişeceğini ve hangi yörelerin yeni teknolojiye sahip olacağını belirlemektedirler (Güven,

## Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar

2002:224). Küresel düzeyde giderek artan bu etkinlik ve egemenlikleri nedeniyle, yeni dünya düzeninin ideolojisi, esas olarak dev korporasyonların ideolojisi olarak da tanımlanmaktadır. Bu süreç içinde, ulus devletin, bu mega şirketlerin basit bir güvenlik birimi haline geldiği ve dünyanın efendilerinin, artık doğrudan yönetmeye ihtiyaçlarının kalmadığı ve ulusal hükümetlerin onlar adına işleri yoluna koyma işlevini üstlendikleri görülmektedir.

İşletmeler uluslararası pazarlara girerlerken birbirleri ile uyumsuz olan politik ortamların doğurduğu sorunlarla başa çıkmak zorundadırlar. Politik sistem baskıları beraberinde hükümetlerin yasal düzenlemeleri, yasakları ve kontrolleri de getirmektedirler. Bu durum küresel firmaları ürkütmektedir. Özellikle, gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerdeki politik sistemlerin değişme riski, sıklığı ve ihtilallerin olması düzenli, istikrarlı bir politik hayatın olmaması yani yerleşmemiş bir politik ortam sık sık değişen kanunlar, uç (ekstremler) uygulamalar, uluslararası ticari ilişkileri zorlaştıran ve kontrol eden düzenlemeler çevresel belirsizliği çok arttırmakta, küresel firmaları yıldırma ve yatırım arzularını baltalamaktadır (Çınar, 1993:35).

Politik sistem farklılıkları, kanun ve düzenlemelerin ülkeden ülkeye farklılaşması, politik istikrarsızlık, ihtilaller, ayaklanmalar, çete olayları, sık sık hükümet değişiklikleri, yasal ve politik çevre belirsizliklerini iyice karmaşık hale getirmekte hatta aşırı boyutlara götürüp belirsizleştirmektedir. Bu durumda ulusallaştırma, el koyma riski de dahil olmak üzere her türlü politik ve yasal riski göz önünde bulunduran ve birbirinden farklı birçok ülkede faaliyette bulunan küresel işletmelerin işi zorlaşmakta, küresel boyutta iş yapanların yönetimi güçleşmektedir (Bauman, 1999: 233).

Aynı zamanda enformasyon ağlarıyla finans piyasalarının birbirine bağlı olduğu bir küresel ekonomide uluslararası sermayenin çok kısa zamanda mevcut ülkeyi terk etmesi, Rusya ve Asya krizlerinde görüldüğü gibi küresel krizlere neden olmaktadır.

### Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi

Küreselleşme, ülkeler arasında büyük ve artan bir ticaret akışı ile sermaye yatırımının gerçekleştiği bir uluslararası ekonomi diye tanımlanacak olursa, bu tarz bir işleyiş, uluslararası ticari faaliyetlerin tarihi bakımından yeni değildir. Gerçek anlamda bütünleşmiş bir dünya ticaret sistemi, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren vardır (Wallerstein, 1998:129).

Küreselleşmenin son yirmi yılda veya biraz daha uzun bir zamanda ortaya çıkan bir kavram olduğu iddiası gerçeği yansıtmamaktadır. 19. yüzyıl boyunca çok sayıda şirket globalleşmiş hatta daha önceki dönemlerde de globalleşen firmaları (18. yüzyılda faaliyet gösteren Doğu Hindistan Şirketi), bulmak mümkündür (Aslanoğlu, 1996:25).

Ekonomik olayların globalleşmesinin (küreselleşmesinin) ve bunun oluşturduğu yeni durumun, genellikle 1960'larda ortaya çıktığı düşünülür. 1960 bir taraftan küresel şirketlerin ortaya çıktığı ve küresel düzeyde faaliyetlerini sürdürdüğü, diğer taraftan da, ticari faaliyetlerin hızla geliştiği bir dönemdir.

Ancak küresel faaliyetler, göreceli olarak eski olsa da, bu işleyiş biçimini ifade eden küreselleşme kavramı oldukça yenidir (Amin, 1997: 139).

Uluslar arası ticaret konusundaki tartışmalar geçmişten günümüze kadar süregelmektedir. Bu konudaki tartışmaların ana konusu bir ülkeden bir diğerine yapılan yatırımların sonucunda, bu yatırımların her iki ülkeye ve bu ülkelerdeki işletmelere ağırlaça katkı kazançlar ve getireceği risklerin neler olabileceğidir. Uluslararası ticaretin tarihçesine bakıldığında, Sanayi Devrimine kadar olan dönemde uluslararası ticaretin devletlerin otoritesi altında olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle ticaretin hedefleri devletin hedefleri sayılmıştır. 1500’lü yıllarda ticaretin faydaları Avrupa’da belirgin biçimde ortaya çıkmıştır. Çünkü, devletler ticaret sayesinde sömürge devletleri haline gelebiliyorlar ve bu sayede nüfuzlarını genişletme olanağına sahip olabiliyorlardı (Mutlu, 1999:14).

**Tablo 1.** Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi

DÖNEMLER	DÖNEMLERİN ÖZELLİKLERİ	İŞLETME VE POLİTİK SİSTEM ARASINDAKİ İLİŞKİLER
Ticaret 1500-1850	Kişisel arayışlar	İşletmelerin mutlak egemenliği
Sömürgecilik 1850-1914	Sömürge İmparatorlukları	Sömürgeciliğe Ait Kuramlar
Ayrıcalıklar 1914-1945	Yüksek Gümrük Vergileri Ulusal Sanayi Güçlendirme	Politik ayrıcalıklar
Uluslararası 1945-1970 1970-1990’lar	Pazar Geliştirme Yüksek rekabet	Çokuluslu İşletmelerin ortaya çıkışı, uluslararasılaşma ve bunun getirdiği sınırlamalar. Hükümetlerin birbirleriyle ilişkileri ve Özellikle Avrupa ve 3. Dünya Ülkelerinde işbirliği

**Kaynak:** Esin (Can) Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

### **Ticaret Dönemi**

Ticaret Dönemi, kişisel arayışlar nedeniyle 1500’lü yılların başlarında Columbus ve arkadaşlarının denizlere açılmasıyla başlamış ve 1850’lerde Sanayi Devrimi’nin ortaya çıkışı ile son bulmuştur. Bu dönem, çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelere satın aldıkları malları Avrupa’ya göndermek yoluyla büyük karlar sağladığı dönem olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde tüccarlar, uzak kıtalarda yaptıkları deniz yolculukları sonucu, değişik tokuş veya satın almak yoluyla topladıkları egzotik malları, kıymetli madenleri, baharatları, ipekleri ve esirleri ülkelere götürüp çok yüksek karlarla satmışlardır. Ancak bu tür ticaretin karı büyük olduğu kadar riski de büyük olmuştur. Aynı zamanda bu tür ticaret için büyük ölçüde denizcilik bilgisi ve becerisi de gerekmektedir (Wallerstein, 1998:229).

Ticaret döneminde, özellikle ipek ve baharat yollarının etkisiyle bir çok ülke zenginleşmiştir. Bu tür ticari faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ilk büyük İngiliz,

## Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar

Fransız ve Hollanda işletmeleri günümüzdeki çokuluslu işletmelere öncülük etmişlerdir. Bu dönemde topluma hakim olan güç, işletme olmuştur (Dinçer, 1998:116).

### Sömürgecilik Dönemi

Sömürgecilik dönemi, 1850'li yılların sonlarından I. Dünya Savaşı'nın hemen başlangıcına kadar süren döneme verilen addır. Bu dönemde coğrafi keşifler artık tamamlanmış ve ülkelerin birbirleriyle olan ticari bağları iyice genişlemiştir.

Bu dönemin en basit özelliği Sanayi Devriminin sonucunda büyük işletmelerin kurulmuş olmasıdır. Sanayi Devrimi ülke dışında faaliyette bulunan Avrupa kökenli işletmelerle de değişiklik meydana getirmiştir. Bu tür işletmelerin yaptığı ticari faaliyetlere kaynak teşkil eden egzotik mallar önemini kaybederek yerini daha kolay ve ucuz olarak elde edilebilen sanayi ürünlerine bırakmıştır. Bu dönemde birçok Avrupalı yatırımcı, deniz aşırı, ülkelere yaptıkları yatırımlar nedeniyle büyük risklere katlanmak zorunda kalmışlardır (Mutlu, 1999:17).

### Ayrıcalıklar Dönemi

Ayrıcalıklar dönemi, 1914-1945 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemdeki belirleyici özellik, I. ve II. Dünya Savaşlarının işletmeler üzerinde yaptığı etkilerdir. Çokuluslu işletmeler I. Dünya Savaşından sonraki yıllarda dış ticareti engelleyici politikaların ortadan kaldırılması sonucunda artış göstermiştir. Sömürgecilik döneminde, dış ülkelere yapılan yatırımlarda, tarım ve madencilik önemli yer tutarken, ayrıcalıklar döneminde özellikle otomobil sanayinde dış ülkelere yapılan yatırımlar önem kazanmıştır. Bu alanda İngiltere'de, Fransa'da ve Almanya'da otomobil üretim işletmeleri kuran çokuluslu olan ilk işletme "General Motors" olmuştur (Amin, 1997: 139).

Ayrıcalıklar döneminde, çokuluslu işletmelerin oluşmasına etki eden önemli nedenlerden biri, 1929 yılında başlayan Dünya Ekonomik Krizidir. Bu büyük krizin bir nedeni de, 1880'lerde ortaya çıkan ve 1929'larda uygulaması en üst noktalara ulaşan Klasik Yönetim Teorisidir. Çünkü, Klasik Yönetim Teorisi'nin amacı, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılması olmuştur. Bu nedenle de, ortaya koydukları ilkelerin işletmelerde uygulanması sonucunda üretim hızla artmıştır (Mutlu, 1999:19).

Piyasadaki talebin üretimden az olması ve üretilen malların elde kalmasının sonucunda işletmeler kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapma gereksinimi duymuşlardır. Yüksek ücretli batılı yöneticilerin ve teknik elemanların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalı yöneticileri tercih etmeye başlamışlardır. Böylece çokuluslu işletmelerde ilk kez ev sahibi ülke (yatırım yapılan ülke) vatandaşı yönetici personel istihdam edilmeye başlanmıştır (Wallerstein, 1998:229).

### Uluslararası Dönem

Bu dönemin başlangıcı olarak II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi kabul edilmiştir. I. ve II. Dünya Savaşının etkisi nedeniyle 20. yüzyılın ilk yarısında

çokuluslu işletmelerin yayılması oldukça yavaş olmuştur. İkinci Dünya Savaşının sonucunda siyasal liderlerin değişmesi ve ülkeler arasındaki Soğuk Savaşın siyasal ve ekonomik kutuplaşmalara yol açması sonucunda Asya, Afrika ve Latin Amerika gibi çokuluslu işletmelerin yatırımlarının fazla olduğu ülkelerde Batı kökenli işletmelere ve buralarda çalışan personele davetsiz misafir gözüyle bakılmaya başlanmıştır. Bu ülkeler savaşlardan önce tamamıyla yabancılara bağlı iken, savaştan sonra, sömürgeciliğin sonucu ortaya çıkan bütün siyasal görüşler bozulmaya başlamış ve sayıları oldukça fazla olan yeni bağımsız ülkeler ortaya çıkmıştır. Bu yeni ve bağımsız ülkelerin çoğunluğu, halen Batılı ülkelerin yatırımlarını tercih etmektedirler (Holsti, 1994:89).

Bu dönemin başlarında, tüm kararsızlık ve değişikliklere rağmen, yine de işletmeler için küresel bir genişleme dönemi olmuştur. İşletmeler, 1945-1970 yılları arasında, Dünya çapında hem yeni pazarlar, hem de üretici güçler aramaya başladıkları için bu yıllara “Global İşletme Yılları” denilmiştir (Mutlu, 1999:25).

İşletmeler için yeni haberleşme sistemlerinin de geliştirilmesi sonucunda, haberleşme ağı genişlemiş ve işletmelerin daha uzak pazarlara girmeleri olanaklı hale gelmiştir. Çabuk ve etkili bir haberleşme ağının kurulmasıyla birlikte, uluslararasılaşma ile ilgili olan önemli bir sorun olan iletişim problemi ortadan kalkmıştır.

Her türlü malı üreten Amerikan işletmeleri, 1950-1960’lı yıllar arasında dünyaya açılmaya başlamışlar ve uluslararasılaşma hemen hemen bir Amerikan olayı haline gelmiştir. Bu işletmeler, teknik, finansal, yönetim ve pazarlama avantajlarını, ücretleri daha düşük olan denizaşırı ülkelerdeki işgücü ile birleştirmeyi denemişlerdir(Holsti, 1994:90).

1970’li yıllarda, Amerikan işletmeleri için uluslararasılaşmanın çekiciliği yavaş yavaş azalmaya başlamıştır. Çünkü, Amerikan işletmelerinin faaliyetleri, tasarruf, uygunluk ve gelişmiş teknolojilere dayandırılmıştı. Buna rağmen Avrupa ve Japon işletmeleri kaynak tasarrufu ve enerji yeterliliği konusunda daha etkili ve tedbirli davranmışlar ve Amerikan işletmelerine karşı bu konuda büyük avantajlar sağlayabilmişlerdir. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımlarda direkt olarak yer almayı istemişler ve ellerindeki kaynakları değerlendirerek ve geliştirerek Amerikan işletmelerinin yerini almaya başlamışlardır (Mutlu, 1999:32).

Bu dönemde, ev sahibi ülkeler, çokuluslu işletmelerin ülkelerindeki ekonomik, sosyal ve siyasal etkilerini hızla fark etmişlerdir. Bu nedenle de çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini denetleyebilmek ve faaliyet gösterdiği ülkedeki ekonomik, sosyal ve siyasal dengeyi koruyabilmek için birtakım sınırlamalar geliştirmeye başlamışlardır.

1980’ler, uluslararası alanda daha da değişikliklere neden olmuş, rekabet hızla artmaya devam etmiş, teknoloji transferleri fazlalaşmıştır. Tüm bu değişimler uluslar arası faaliyetleri daha da karmaşık hale getirmiştir. Büyük veya küçük kar amacı güden veya gütmeyen, üretime veya hizmete yönelik, gelişmiş veya gelişmekte olan uluslardaki çokuluslu işletme yöneticileri kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alma gereği duymuşlardır. 1990 ve 2000’lerde ise dünya tam anlamı



ile küresel ekonominin etkisine girmiş, ayrıca siyasal savaşlardan çok ülkelerarası ticari savaşlar gündeme gelmiştir(Mutlu, 1999:45).

### **ULUSLARARASI İŞLETMELER AÇISINDAN SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRENİN YÖNETİMİ**

Uluslararası işletmelerin ev sahibi ülkelerde karşılaşacakları zorluklardan en önemlisi kültür farklılıklarının işletmecilikle ilgili bir çok konuyu doğrudan etkilemesidir. Ev sahibi ülkelerde ne kadar değişik ve ana ülkeden farklı kültür varsa sorunlarda o kadar büyüyecek demektir.

Eğer uluslar arası işletmeler, sadece kendi kültürlerini göz önüne alıyor ve kendi kurallarının üstünlüğüne inanıyorlarsa (etnosentirik tutum) ve ev sahibi ülkede Amerikan ekolü, Alman ekolü gibi ekoller yaratmaya çalışıyorlarsa ülkede hiç beklemedikleri inatçı bir direnişle karşılaşabilirler (Dinçer, 1998:128).

Günümüz uluslararası işletmelerinde hakim olan düşünce “global düşün, yerel davran” felsefesidir. Bunu gerçekleştirmek içinse, uluslararası işletmeciler diğer kültürlerle yaşamayı öğrenmelidirler. Bu nedenle denizaşırı görevlere gidecek olan yöneticilerin seçiminde, “kültürel duyarlılık” ve “farklı kültürleri öğrenmek” istemek önemli bir kıstastır. Seçilen yöneticiler ise, kültürle ilgili lisana ve alan araştırmalarını kapsayan, uzun süreli eğitimlere tabi tutulurlar (Mutlu, 1999:32).

### **Uluslararası İşletmecilikte Toplum Ve Kültürün Yeri**

Özellikle uluslararası işletmeler, alışlagelmiş işletme içi ve dışı problemlerin dışında, kimi zaman cazip fırsatlarla, ancak çoğu zaman çözümlenmesi büyük zaman, masraf ve emek isteyen bir takım problemlerle baş başa kalmaktadırlar. İşletmeciliği aynı ülke sınırları içerisinde dahi yöresel farklılıkların getirdiği dezavantajların sıkıntıları zorlarken, bu farklılıkların uluslar arası boyutlarda olması, toplum ve kültür unsurlarının faaliyetlerin düzeni ve kolaylığı için gerçek bir anahtar olduğunu göstermektedir. İşletmenin faaliyetlerini hangi alanda, nasıl gerçekleştireceği ve tüm bu koşullarda ilişkilerin nasıl yönlendirileceği gibi konularda kültür ve toplum etkileyciliğini derhal gösterir. Aynı örgüt içinde farklı kültürel niteliklere sahip organlar arasında zaman zaman anlaşmazlıkların çıkması, görüş ayrılıklarının doğması ve hatta çalışmaların oluşması doğaldır. Dolayısıyla kültürel uyum her alanda büyük önem kazanmaktadır.

Başarılı olan şirketler daha yüksek yaratıcılık ve verim elde etmek için yabancı ülkelerin iş uygulamaları ve kültürel yaşamları konusunda kendi çalışanlarını bilinçlendirmektedirler (Montago, 1996:58).

Uluslararası işletmelerde görev alanların, işletmenin içinde bulunduğu ortamın sosyal ve kültürel özelliklerini tanınması ve hatta uyum içinde hareket etmesi işletmeye pek çok avantaj getirecektir. Örneğin; günümüzde Sovyetler Birliği'nin dağılması ile ortaya çıkan ülkeler ile diğer eski Doğu Blok'u ülkelerinin her yönden yeniden yapılanmaya girmesiyle bu dönemde işletmeler, toplum ve kültür unsurlarına daha da fazla dikkat etmekte ve girdikleri veya girecekleri yabancı ortamlarda karşılaşılacak farklılıklara uyum sağlama konusunda çeşitli araştırmalar yapmakta, tecrübeler kazanmakta, eğitim şekilleri

gerçekleştirmektedir. Bu unsurları göz ardı eden işletmelerin ise farklı ortamlarda uyum sağlayamadıkları dolayısıyla faaliyetlerini gerçekleştirmede güçlük çektikleri gözlemlenmiştir (Mutlu, 1999:55).

Kendi ulusal sınırlarını aşarak belli bir bölgeye giren yabancı firmaların hızla büyümesi, hem bu firmalar hem de bölge toplumu açısından özellikle uyum ve dolayısıyla amaç gerçekleştirme konusunda pek çok zorluklara neden olmuştur. Bir yandan yabancı firmalar, buldukları bölgedeki faaliyetleri için ihtiyaç duydukları yetenekleri yetiştirirken, öte yandan yerel toplumda sahip olunan örf ve adetleri kaybetme korkusu hakim olmuştur. Çoğu zaman yabancılardan yerel kurallara uygun biçimde hareket etmeleri istenirken, kimi zamanlar bir takım istisnalara rastlanmıştır. Bunlar arasında bazı Arap ülkelerindeki yabancı uyrukluların, yabancı uydu kanallarını özel izne tabi antenlerle izleyebilmesi, yabancı kültürlerle ait türden yiyecek maddelerinin özel marketlerde sadece bu yabancılara satılması gibi örnekler gösterilebilir (Zaharna, 1996:78).

### **Sosyo – Kültürel Çevre Faktörleri Ve Uluslar Arası İşletmecilik Açısından Etkileri**

Kültürlerin değişik özelliklerinin uluslararası işletme yöneticiliğine ve faaliyetlerine olan etkilerini incelemek için pek çok yol bulunmaktadır. Kültür teknoloji transferlerini, yönetici tutumlarını, işletme – hükümet ilişkilerini işletme içi ilişkileri ve daha pek çok faaliyeti büyük ölçüde etkilemektedir. Daha büyük problemler kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalıştığı ortamlarda yaşanmaktadır. Ayrıca yapılan uluslararası görüşmeler sırasında, tarafların birbirlerinin kültürel özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaları görüşmelerin etkin ve verimli geçmesini sağlayacaktır.

Sosyo – kültürel faktörler işletme içinde çeşitli sorunlara ve anlaşmazlıklara yol açarken, işletmenin içinde bulunduğu ortamda, dış çevre koşullarının da etkilenmesine neden olur. İşletme pazarlama faaliyetlerini, hukuksal yapısını, finansman durumunu ve daha bir çok unsuru bulunduğu sosyo-kültürel ortamın koşullarına göre ayarlamak durumundadır (Zahama, 1996:78). Örneğin; Fransız otomotiv sanayinin ünlü Renault firması, Renault 5 model otomobillerinin Fransa'daki tanıtımında sevimli otomobil imajını kullanırken, Almanya'da daha ciddi bir yaklaşımla emniyetliliği öncelikle vurgulamış, İtalya'da ise üstün yol tutuşu ve kısa sürede ivme kazanması üzerinde durmuştur.

### **Kültürler Arası İletişim**

Her toplumun kendine özgü bir takım kültürel unsurları vardır. Oysa toplumlar arasında kimi hareketler, işaretler, hatta sözcükler ortak kullanılmakta, bunlar evrensel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Evrensel unsurlar insanın psikolojik, biyolojik veya başka türden yapısına göre doğal olabilir veya özellikle bir amaca yönelik kullanılmak üzere sonradan şekillendirilmiş olabilir. Trafik lambası renkleri buna örnektir. Dünyanın hemen her yerindeki insanlar için kırmızı lamba durma hissini uyandırır (Ball,1996:276).

Kültürler arası iletişimi konu alan bazı araştırmacılar eylem kuramı üzerinde durmuşlardır. Eylem kuramı, değişik kültürel içeriklerdeki ortak süreçleri

görmeye yarar. Geliştirilen eylem kuramına göre, kişilerin dünyayı yorumlamak için kullandıkları pencere eylemlerini, etkinliklerini etkiler, ortaya koydukları eylemler ile etkinlikleri de kültürlerini etkiler. Kültürlerarası iletişim sürecinde kişiler, davranışlarının kendi toplumlarınıninkine benzemeyen türde yorumlanması korkusu içinde olurlar. Birbirine benzer toplumlar arasında iletişim kurmak çok daha kolay ve olumlu olmaktadır. Kültürel iletişim politik ya da ekonomik varlıkların temsilcilerini kapsadığında uluslar arası ilişkiler sıfatını alır (Usluata, 1995:67).

Teknolojinin gelişmesi ve globalleşmenin hızlanması ile birlikte uluslararası iletişim oldukça etkilenmiş, medyadan turizme, politikadan eğitime, sanat ve kültür faaliyetlerine kadar çeşitli aktiviteler hız kazanmıştır. Uluslararası işletmecilik de dolayısıyla uluslararası iletişimin hız kazanmasından büyük oranda etkilenmiştir.

## **SOSYO – KÜLTÜREL BİLEŞENLER**

### **Dil ve Hareketler**

Dil, ait olduğu toplumun kültürel özelliklerini yansıtan en önemli unsurdur. Dil, kültürleri belirleyici, şekillendirici bir görev üstlenmektedir. Ayrıca kültürün sınırlarının belirlenmesinde önemli rol oynar ancak farklı toplumların kültürlerini eşitleyemez. Uluslar arası işletme yönetimi, tamamen dilin kullanımına bağlıdır. Girdiği her yabancı pazarda işletme yöneticileri, müşteriler, işçiler, satıcılar, hükümet yetkilileri gibi, kendisinininkinden ayrı bir dile sahip olmaktadır. Hiç kuşkusuz yöneticinin başarılı olabilmesi için en iyi yöntem, bulunduğu ülkenin dilini öğrenmesidir. Bu durum yöneticiye pek çok avantaj getirecek ve daha başarılı bir yönetim sergilemesine katkıda bulunacaktır (Usluata, 1995:68). Diller arasında farklılık, sadece konuşma anlamında değil, aynı zamanda sözcüklerin kullanım biçimine ya da diğer bir deyişle, farklı mantıkları kullanmak konusunda görülür. Buna örnek verilecek olunursa, Türkçe’de saatler geçerken, İspanyolca’da yürür, İngilizce’de koşar.

İletişim tamamen konuşulan dile bağlıdır. Konuşulmayan dillerde, iletişimin sağlıklı olması açısından büyük önem taşımaktadırlar. Bu bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış biçimi olabilir (Usluata, 1995:69). Kültürlere özel çeşitli hareketler gerçekte pek çok anlamı bir arada ifade edebilir. Örneğin; Uzakdoğu’da selamlaşırken el sıkışmak yerine öne eğilmek gerekirken, bir Türk erkeğin bir Amerikalı erkeğe sarılarak öpmesi, Türk için büyük sevgi gösterisi, Amerikalı içinse anlamsız hatta tuhaf bir hareket olarak kabul edilir. Kapalı kapı ABD’de önemli bir görüşmenin simgesidir, çünkü Amerikalı yöneticiler meşgul olmadıkları durumlarda kapılarını açık bırakmaktadırlar. Buna karşılık Alman yöneticiler kapılarını her zaman kapalı tutarlar, bu onların ziyaretçi istemedikleri anlamına gelmez.

Konuşurken yapılan çeşitli hareket ve mimiklerin yanı sıra, duruş mesafesi de toplumdan topluma fark etmektedir. Ortadoğu ve Akdeniz kültüründe insanlar birbirlerine dokunarak, yakın mesafe konuşmayı ve görüşmeyi tercih ederken bir İskandinavlı veya Amerikalı için durum tam tersidir(Usluata, 1995:70).

Kimi toplumlarda yapılan iş görüşmelerinde konuya girmeden önce çeşitli konulardan ilgisiz konuşmaların yapılması tercih edilmekte, böylece ortamı yavaş yavaş ısındırma yolu seçilmektedir. Buna örnek olarak Ortadoğu ve Latin Amerika ülkeleri gösterilebilir. Ancak ABD ve benzeri ülkelerde iş görüşmelerinde konuya hiç zaman kaybetmeden girilir. Bir Amerikalının bir Brezilyalı işadamı ile yapacağı görüşmede söze hemen girip işi konuşması, Brezilyalı tarafından uygunsuz karşılanabilir ya da onu ürkütebilir(Ball,1996:280).

Toplumlar arasında görülen diğer bir fark ise söz verme konusundadır. Japonlarda ve Hintlilerde söz verip yerine getirmemek olağan karşılanabilir. Japonya’da bir kişi eğer kendisinden bir şey isteniyor ancak işi yapmaya gücü yetmiyor olsa dahi, o işi yapabileceği sözünü hiç düşünmeden verir. Oysa, Japon kesinlikle kandırmak için değil, karşısındakini kırmadığı, reddetmekten utandığı için söz vermiştir (Ball,1996:287).

Bir Amerikalı için bu çok anormal ve güven kırıcı bir durumdur. Japonların bu tutumu iş görüşmelerine de yansır. Yaptığı bir görüşmenin olumlu cevapla bittiğini sanan bir Amerikalı, bu konudaki hatasını çok sonra anlayabilecektir (Mutlu, 1999:282).

### **Zaman Kullanımı**

Bu konunun bir sorun olarak yansması, büyük olasılıkla dünyada en çok Amerikalılarda görülmektedir. Zaman batı dünyasında çok büyük önem taşır ve bir daha geri elde edilemeyecek çok değerli bir unsur olarak görülür. A.B.D’de iş görüşmeleri daima kararlaştırılan saatte başlar. Davetli olunan bir yemeğe sadece birkaç dakika geç gitmek doğaldır.

Daha çok Budizm ve Hinduizm’in yaygın olduğu toplularda zamanın değeri çok büyük değildir. Çünkü hayat sonsuz bir fırsat olarak değerlendirilmekte, dünyaya tekrar gelecek olma inancı zamanın önemini ortadan kaldırmaktadır.

Ortadoğu da ise geleneksellik çerçevesinde, yapılan görüşmelerde zaman neredeyse hiç kullanılmamakta, bir iş için başlangıç anı belli olmasına rağmen bitiş anı hiçbir zaman belli olmamaktadır (Mutlu, 1999:302).

### **Hediye**

Hediye vermek daima çok dikkat ve iyi bir araştırma gerektiren bir davranıştır. Kültürler arasında hediyelerin anlamları değişmektedir. Masumca verilen bir hediye o ortamda çok kaba veya yanlış anlamalara yol açacak olaylara neden olabilir.

Japonya’da paketlenmemiş bir hediye vermek çok kaba bir davranış olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bir ziyaretçinin eli boş gitmesi hoş karşılanmaz. Ayrıca Japonya’da hediye verilirken hiçbir zaman dört parçalı yada dört adet biçiminde verilmez, çünkü Japonca’da dört sözcüğü, ses olarak ölüm sözcüne benzer, bu batıl bir inançtır. Tüm dünya genelinde en sağlıklı hediyeler, çikolata, gül veya iyi bir İskoç viskisi (Arap iş dünyası hariç)’dir (Mutlu, 1999:303).

### **Estetik**

Estetik, bir kültürün sanatına, tiyatrosuna, müziğine ve dansına yansıyan güzellik ve kalite anlayışı olarak ifade edilir. Toplumlarda değişik renkler veya cisimler farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Mavi ambalaj içinde piyasaya sürülen bir ürün, Hong Kong'da hiç ilgi görmemiştir. Çünkü, mavi Çin kültüründe ölümü temsil etmektedir. Buna karşılık ABD ve çeşitli Avrupa ülkelerinde siyah, Japonya'da beyaz geçerlidir. Yeşil pek çok İslam ülkesinde popüler renk iken, Fransa'da, Hollanda'da ve İsveç'te kozmetik dünyasını temsil eder.

Bu yüzden uluslar arası işletmeler toplumun benimsemiş olduğu zevkleri dikkatle takip etmeli ve onları olabildiğince kullanmaya özen göstermelidir. Müzikli reklam ve tanıtımlar, genelde tüm dünyada popülerdir ama burada anahtar, satıcının her pazarın ne tür müzik tercih ettiğini bilmesidir (Mutlu, 1999:308).

### **Din**

Genel olarak toplumun davranışlarında, dinin, inançların ve tutumların rolü büyük ölçüde hissedilmektedir. Bu yüzden uluslararası işletme yöneticileri, o toplum insanlarının neden tüketici olarak o şekilde3 davrandıklarını, neden personel olarak o şekilde davranış gösterdikleri gibi konuları araştırmak durumundadırlar. Din, toplum kültüründe önemli yer tutar Çağlar boyu ulusların birbirinden etkilenmesi, toplumların dini alışkanlıklarını da belli ölçüde etkilemiştir. Dini kuralları ile tam olarak uygulayan ülkelerin sayısı az olmakla beraber, dinden bağımsız varlık gösteren toplumlara da seyrek rastlanmaktadır (Mutlu, 1999:309).

İşletme, girdiği ortamın dini kurallarına aykırı bir takım yenilikler getirebilir, hatta çalışma düzeni, o ülkenin dini tatilleri ile çelişki oluşturabilir. Bunun örneklerine Ortadoğu ülkelerinde rastlanmaktadır. Batılı işletmeler Arap ülkelerinde Cuma, İsrail'de Cuma, Cumartesi olan tatil günlerine ayak uydurmak durumunda kalmaktadırlar.

İşletmenin sunduğu ürünün cinsi de, ülkenin dini yönünden çelişki yaratabilmektedir (Hodgetts, 1997: 314). Örneğin; doğum kontrol haplarının pazarlanmasını Katolik ve İslam ülkelerinde gerçekleştirmek güç olmaktadır. Bir diğer örnek, yiyecekler üzerine verilebilir. Pek çok İslam ülkesinde, domuz ve domuz yağı içeren gıda maddeleri, alkollü içecekler, Hindistan'da sığır eti ürünleri pazarlamak bu ülke toplumlarının dini inançlarına aykırı düşer (Manuel ve Rabindre, 1996:66).

### **Kültürel Uyum**

Uluslar arası işletmenin kültürel ortama ayak uydurmasının büyük önemi vardır. Değişik kültürlerde pek çok farklılıklara rastlanmakta, işletmeler bu tip sorunlara çare bulmak için çeşitli yöntemler denemekte ve geliştirmektedir. Bu bağlamda, genel olarak işletmenin uyumu üç kategoride toplanabilir (Dinçer, 1998:116).

- ürün politikasına uyum

- kişisel uyum
- kurumsal uyum

Ürün politikasına uyum, pazarlama stratejilerini kapsar. Bu Singer Dikiş Makinesi Firmasının yaşamış olduğu bir tecrübe ile açıklanabilir. Pek çok İslam ülkesinde kadının pozisyonu korunmaya muhtaç ve dış dünyadan bazı açılardan arındırılmış şekildedir. Sudan’da kadınları, dikiş makinesinin kullanımı ile ilgili düzenlenmiş bir kursa katılmalarını sağlayan bir Singer satış elemanı bu yüzden hapse girmiştir. Singer firması ise çareyi kursu evin erkeklerine vererek makineyi tanıtmakta bulmuştur. Böylece erkekler kursun içeriği hakkında fikir sahibi olmuşlar ve yararlarını gördükten sonra eşlerini bu kursa göndermişlerdir(Mutlu, 1999:319).

Kişisel uyum, yöneticiler ilçe ilgilidir. Yönetici yerel dili öğrenmeli, en azından tanımalı, insanların davranışlarını doğru yönde analiz edebilmeli, yerel alışkanlıklara uyum sağlayabilmelidir. Yöneticiler kültürel tarafsızlığa alışmalıdırlar, diğer bir deyişle; Avrupa ülkelerinde bireyler için genellikle hobi veya spor aracı olarak kabul edilen bisikletin Çinliler için bir ulaşım aracı kabul edildiği unutulmamalıdır.

Kurumsal uyum ise, çokuluslu işletmenin o ülkenin yasaları ve hükümetiyle gösterdiği uyumdur.

## SONUÇ

Özellikle son birkaç on yıl içinde, dünyadaki ekonomik kaynakların ve pazarların giderek daha az sayıdaki çokuluslu şirketin denetimi altına girdiği görülmektedir. Yapılan kimi kestirimlere göre, çok yakın bir gelecekte dünya pazarlarının beşte dördünün 500 çokuluslu şirketin denetimi altına gireceği beklenmektedir. Halen çokuluslu şirketlerin ülkeleri dışında gerçekleştirdikleri birleşik üretim miktarı ABD ve dışındaki tüm devletlerin ulusal hasıllarından daha fazladır. Bu miktar, gelişmekte olan ülkelerin tümünün hasılları toplamından daha büyüktür. Bu şirketlerin sahip oldukları likit sermayelerin toplamı, bütün merkez bankalarının ve kamu kuruluşlarının ortaklaşa sahip olduklarının iki katına ulaşmaktadır.

Çokuluslu şirketlerin, yavru şirketlere olan ticareti ve farklı ülkelere sahip oldukları akçalı fonları değerlendirmede izledikleri siyasalar, uluslar arası dış ticaret ilişkilerini ve uluslar arası para dizgesini etkileyebilecek görünümündedir. Ulusal sınırları kaldırarak üretim, işletim ve pazarlama etkinliklerini uluslar ötesinde götüren bu şirketlerle birlikte, artık ekonomideki geçerli tüm teknolojilerin üretim ve ticareti de ulusal devletlerin denetiminden çıkmakta ve bu dev şirketlerin denetim ve stratejilerine bağlı olarak uluslar arası düzeye kaymaktadır.

Çokuluslu şirketlerin üretim ve işletme tesislerini ve faaliyetlerini, bir çok ülkeye yaymalarına karşın, bu faaliyetlerini köken ülkedeki ana özeğin denetimi altında yürüttükleri bilinmektedir. Bu olgu, yatırımın yapıldığı ülkelerde hükümetlerin, sendikaların, üretici ve tüketici kesimlerin bu şirketlerin faaliyetlerini etkileme ve denetleme olanaklarını büyük ölçüde ortadan

## Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar

kaldırmaktadır. Çünkü, sonul ve stratejik ekonomik kararlar ana özekten verilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin denetiminde ulusal yasaların yetersiz kaldığı ve bu şirketlerin yasaların üzerinde olduğu gerçeği, pek çok ülke için korkulacak bir tehlike oluşturmaktadır. Sermayenin çokuluslu nitelik kazanması karşısında kendilerini savunma gereğini duyan kesimlerin başında işçiler gelmektedir. Gerçekten de, çokuluslu mekanizmalar içinde hareket edebilen sermaye, ulusal çerçeve içinde hareket yeteneği zayıf bir sendikacılıkla karşılaşmakta ve güç dengesi sendikalar aleyhine bozulmaktadır. Aynı şekilde, çokuluslu şirketlerin, ulusal ve uluslar arası pazarlardaki yarışma yapısını değiştirerek, sahip oldukları tekeli ayrıcalıklar nedeniyle yerli üreticilere nazaran daha geniş pazarları ele geçirmeleri ve dış ticaret mekanizmalarından yararlanarak aşırı karlar elde etmeleri, güç dengesini toplumdaki küçük üreticiler ve geniş tüketici kitleleri aleyhine bozmaktadır.

### KAYNAKLAR

Amin, S. (1997), “Kapitalizm, Emperyalizm, Küreselleşme”, Çev.Fikret Başkaya, **Özgür Üniversite Forumu Dergisi**, Sayı.1, İstanbul.

Aslanoğlu, R.(1996) “Globalleşme ve Dünya Kenti”, **Toplum ve Bilim**, S.69.,s.s.22-33.

Aycan Z., (2000), “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, Applied Psychology” **International Review**, 49 (1), s.s.192-221

Ball D.A. ve McCullouch W.H. (1996), **International Business: The Challenge of Global Competition**, Irwin, USA,.

Bauman, Z. (1999), **Küreselleşme Toplumsal Sonuçları**, Çev. Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yay. İstanbul.

Çınar, M., (2005)), “Küresel Sermaye ve Ulus-Devlet Üzerine Etkileri”, **Toplum ve Bilim**, S.56, s.s. 35-42.

Diñçer Ö. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul

Gareth R. Jones (1993), **Organizational Theory**, Second Edition, Texas A&M Universty, USA,

Güven S. (2002), **Sosyal Politikanın Temelleri**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa

Hatipioğlu, M., (2000),“Küreselleşme, Ulus-Devlet, Atatürk ve Türk Milliyetçiliği Üzerine Tarihsel v Güncel Bakışlar”,**Türk Yurdu.**, c.21, s.162, Aralık,s.s.20-29.

Hodgetts R. Ve Luthans F. (1997)., **International Management**, McGraw-Hill International Editions, Singapore.

Hall, S. “Yerel ve Küresel: Küreselleşme ve Etkinlik”, **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Der.Anthony D.King, Çev.Gülcan Seçkin, Bilim ve Sanat Yay., Ankara 1998.

Montago Ray V., (1996), “Integrated cross-cultural Business training”, **Journal of Management Development**, Vol.15, No.5., MCB Universty Press, s.s.57-61

Mutlu E. C., (1999) **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul.

Manuel M. ve Rabindre N. K., (1996), “Impact Of Culture On Performance Management in Developing Countires” **Journal of Management Development**, Vol.15, No.5., MCB Universty Press, s.s.65-75

Usluata A., (1995), **İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul.

Şaylan G. (1995), **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitabevi, Ankara.

Wallerstein I., (1998), “Ulusal ve Evrensel: Dünya Kültürü Diye Bir Şey Olabilir mi?”, **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Der.Anthony D.King, Çev.Gülcan Seçkin, Bilim ve Sanat Yay., Ankara.

Zaharna R.S., (1996), “Managing cross-cultural challenges: a pre- lesson for training in the Gaza Strip”, **Journal of Management Development**, Vol.15, No.5., MCB Universty Press, s.s.75-87