

KÜRESEL TEDARİK AĞLARI VE YÖNETİM-ORGANİZASYON SORUNLARI: ÇOK BOYUTLU BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Özge DEMİRAL¹

ÖZET

Bu çalışma, disiplinler arası bir yaklaşımda, sosyal, siyasi ve ekonomik küreselleşme süreçleriyle biçimlenen küresel tedarik ağlarının beraberinde getirdiği yönetim ve organizasyon sorunları üzerine yapılan çalışmaları incelemektedir. İlgili literatürdeki çalışmaların, uluslararası düzeyde karşılaştırılabilir ve genelleştirilebilir verilerin sınırlı olması nedeniyle genellikle teorik açıklamalarla kısıtlı kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte, sayıları gittikçe artan teorik çalışmaları destekler biçimde az sayıdaki ampirik çalışma, çok uluslu işletmelerin yanında Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki yerel işletmelerin de küresel tedarik ağlarına katılımlarının farklı mekanizmalardan hem ülke hem de işletme düzeyinde faydalar sağlayacağını belirtmektedir. Çalışmalar, özellikle yerel işletmelerin küresel tedarik ağlarına entegrasyon sürecinde karşılaştığı sorunların, belirsizlik, düzenleyici engeller, kültür ve kurumlar bakımından bölgesel farklılıklar ve kaynak kısıtı ile küresel iş çevrelerindeki değişimlere hazır ve adapte olamama temelinde geliştiği sonucuna varmaktadır. Küresel tedarik ağlarının ortaya çıkardığı yönetim ve organizasyon sorunlarına çözüm arayan işletmeler için öneriler ise özetle onların 'sınırsız' ve 'esnek' yönetim yapılarına sahip olmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu gereklilik hem ülkeler hem de işletmeler için yeni politik dönüşüm inisiyatiflerini tartışmaya açarak ileriki çalışmalara ışık tutmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küresel tedarik ağları, tedarik ağları yönetimi, yönetim-organizasyon sorunları, kurumsal farklılıklar, literatür incelemesi.

GLOBAL SUPPLY NETWORKS AND MANAGEMENT-ORGANIZATION ISSUES: A MULTIDIMENSIONAL LITERATURE SURVEY

ABSTRACT

In a multidisciplinary approach, this study surveys the literature consisting of the studies on management and organization issues that the global supply networks, formed by social, political, and economic globalization processes, have brought. Because of the unavailability of internationally comparable and generalizable data, it is seen that the studies in the related literature have confined to the theoretical explanations. However, supporting the rapidly increasing theoretical studies, very limited number of empirical studies suggests that not only multinational companies but also domestic companies

¹ Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, odemiral@ohu.edu.tr

located in developing countries like Turkey get benefits from various mechanisms of integrating into the global supply networks at both country and business organization levels. Studies conclude that the issues, especially local businesses experience in their integration with global supply networks, are related to uncertainty, regulatory restrictions, regional differences in cultures and institutions, and resource scarcity, together with the incapability of being ready and adaptable to changes in global business environments. Suggestions for businesses seeking solutions for the issues arisen from the global supply networks briefly underline that they need to have 'boundaryless' and 'flexible' management structures. This necessity shed light on the future studies keeping the door open to the debates on the political transformation initiatives for both countries and business organizations.

Keywords: Globalization, Global supply networks, supply networks management, management-organization issues, institutional differences, literature review.

1. Giriş

Ülkelerin sosyal, siyasi ve ekonomik bakımdan entegrasyonunu ifade eden küreselleşme paradigması, iletişim, taşıma ve ulaştırma teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin de etkisiyle, küresel iş ortamını dinamik bir yapıda sürekli dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, 1960'lı yıllarla birlikte geleneksel işletmecilik anlayışını da değiştirmeye başlamıştır. Gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülke (GOÜ)'lerdeki işletmelerin karşılıklı iş ilişkileri sayesinde yakınlaştıran bu süreçte, özellikle 1980'lerden sonra artan çok uluslu işletme (ÇÜİ) faaliyetleri belirleyici olmaktadır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise, çok sayıda mal ve hizmetin, üretimden tüketime ve geri dönüşümüne kadar tüm aşamalarının, farklı ülke ve piyasalardaki işletmelerin değişen oranlarda katkılarıyla biçimlendiği görülmektedir (Ashkenas vd., 2002; Mcdonald ve Burton, 2002; Louisot ve Ketcham, 2014).

1980'lerin ortalarında, bazı gelişmiş ülkelerdeki geniş üretim kapasitelerine ve etkin yönetim yapılarına sahip büyük işletmeler, üretim süreçlerinin özellikle emek-yoğun aşamalarını, ucuz iş gücüne sahip diğer bölge ülkelerindeki yerel işletmelere taşıyarak 'bölgesel' tedarik ağlarını oluşturmuşlardır. Bu bölgesel yapı, 1990'larla birlikte küresel bir eğilime dönüşmüştür. Böylece küresel piyasalarda yer alan bir mal ya da hizmetin çok sayıda ülkedeki işletmeler tarafından üretilmesi ve bu işletmelerin, üretim süreçlerinin farklı aşamalarında faaliyet göstermesi biçiminde yeni bir dönüşüm yaşanmıştır. Küresel rekabete farklı bir boyut kazandıran ve uluslararası iş birliği ile sonuçlanan bu dinamik dönüşümler, ürün ve tedarik zincirleri, dikey uzmanlaşma, küresel üretim paylaşımı ya da dış kaynak kullanımı gibi farklı isimlerle tanımlanmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalarda bu ifadelerin her birinin kullanılabilirdiği görülmekle birlikte (Park vd., 2013), bu çalışmada, karmaşık yapıları daha net ortaya koyabilmek amacıyla ve sayılan kavramların disiplinler arası farklı kullanımlarını kapsayabilecek biçimde küresel tedarik ağları (KTA) ifadesinin kullanımı tercih edilmiştir.

KTA'ların gelişim sürecinde kuşkusuz 1980 sonrası dönemde artan doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ve çok uluslu işletmecilik faaliyetlerinin etkisi büyüktür. Ticari faaliyetler her ne kadar tüketici-üretici ilişkisine dayansa da bu sistemi işletmeler

yürütmektedir. Yerel işletmeler bazen karmaşık iş yapılarıyla ve artan küresel faaliyetleriyle çok uluslu bir niteliğe kavuşabilmektedir.

2000'li yıllarla birlikte, işletmelerin etkinlik anlayışının da değiştiği görülmektedir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak etkin işletmeler geleneksel tanımında olduğu gibi, amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştiren ve çevresel kaynaklara en fazla sahip olan ya da piyasa hakimiyeti yüksek olan işletmeler olarak düşünülmemektedir. Günümüzde etkin işletmeler, çevresel ve örgütsel faktörleri küreselleşme dinamikleriyle en uyumlu hale getirebilen ve küresel gerekliliklerdeki değişimlere en hızlı cevap verebilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bunun KTA'lar bakımından anlamı, işletmelerin etkinliklerinin, KTA'larda birlikte faaliyet göstermeleri üzerinden değerlendirilmesidir. Böylece işletmeler arası etkinlik karşılaştırmalarının, KTA'lardaki iş döngülerinde etkinlik karşılaştırmalarına kaydığı görülmektedir. Bu değişim, sadece işletmelerin etkinlikleri yönünde yaşanmamış; ayrıca onların süreçlerine, iç ve dış kaynak kullanım yapılarına, müşteri ve piyasa odaklı yönetim anlayışlarına, strateji oluşturma süreçlerine ve bu süreçlerin işleyiş ve önem sıralamalarına da yansımıştır (Sarlak, 2011). Bu kapsamda Toffler (1980)'in belirttiği tarım, sanayi ve bilgi toplumu evrelerinin, toplumun kurumsal yapılarının şekillendirdiği örgüt teorilerine yansımaları sonucunda, işletmelerin günümüzde fonksiyonları, amaçları ve faaliyetleri sürekli değişmektedir.

Bu çalışma, KTA'ların hem ülkelere hem de işletmelere olan etkileri üzerine gittikçe genişleyen literatürü incelemektedir. Bu kapsamda önce KTA'ların gelişimi ve yayılma süreci açıklanmaktadır. Sonrasında, KTA'larla birlikte gelişen sorunlar ile bu sorunlara ilişkin ilgili literatürdeki açıklamalar ve bulgular özetlenmektedir. Son olarak incelenen çalışmaların sonuçları tartışılmaktadır.

2. Küresel Tedarik Ağlarının Gelişimi

Günümüzde, bir mal ya da hizmetin üretim sürecindeki aşamalar (Ar-Ge, fikir, tasarım, imalat/montaj, paketlenme, pazarlama, dağıtım, satış, tüketim, geri dönüşüm vb.) farklı ülkelerdeki işletmeler tarafından gerçekleştirilmekte ve bu işletmelerin uluslararası iş ağları sayesinde birçok ülkeden farklı katkılar sağlanmaktadır (Sanders, 2011; Russell ve Taylor, 2014). Küresel iş ağları ile şekillenen bu KTA'ların gelişim dinamiklerinin, dış kaynak kullanımı ve dikey uzmanlaşma kapsamında özellikle GOÜ'lerdeki işletmelere farklı yansımaları olmaktadır.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı, diğer yurtiçi partner işletmelerden olabildiği gibi (*local outsourcing*) başka ülkelerdeki işletmelerden de olabilmektedir (*global outsourcing*). Özellikle ikinci durumda, tedarikçi işletmeler büyüme ve verimlilik artışı sağlamaktadır. Dış kaynak kullanan işletmelerin ise, maliyet azalışına bağlı olarak, rekabet gücü ve kazancı artmaktadır (Quinn ve Hilmer, 1994; Barrat ve Whitehead, 2004; Hanson vd., 2004). Ayrıca dış kaynak kullanımı ilişkisine girmiş işletmelerden biri ÇÜİ olduğunda yerel işletmede çalışanların prestij etkisiyle motivasyonu ve yaparak öğrenme, uzmanlaşma ve meslek içi eğitimler sayesinde de verimlilikleri artmaktadır (Doh, 2005; Sollish ve Semanik, 2011; Hodson ve Sullivan, 2011).

Dış kaynak kullanımı ile dikey uzmanlaşma yakın ilişki içindedir. Dikey uzmanlaşma, bir işletmenin, daha sonra başka bir işletmeye satacağı mal ve hizmeti üretmek için bir başka işletmeden girdi kullanması olarak tanımlanmaktadır (Quinn ve Hilmer, 1994; Doh, 2005). Bu işletmeler aynı ülkede ise yurtiçi, farklı ülkelerde ise yurtdışı dikey uzmanlaşma söz konusu olmakla birlikte, uluslararası işletmecilik literatüründe dikey uzmanlaşma genel olarak ikinci durumu tanımlamak için kullanılmaktadır (French, 2011). Yatay uzmanlaşmada aynı işletmenin üretim sürecindeki tüm aşamaları kendi bünyesinde toplaması söz konusu iken dikey uzmanlaşma yapılarında ise farklı ülkelerden çok sayıda işletme üretim sürecinin belirli aşamalarında yani tedarik ağlarının farklı ağlarında uzmanlaşmaktadır. Üretim süreçlerinin kısımlara ayrılması ve küresel üretim ağları, işletmelerin artık birçok faaliyette uzmanlaşmak ve 'büyük' olmak gerekliliğini ortadan kaldırmıştır. Bu kapsamda KTA'lar küçük işletmelerin de sürecin bir parçası olabilmelerini mümkün hale getirmiştir. Bu da küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ)'ler ve bu işletmelerin yaygın olduğu GOÜ'ler için yeni fırsatlar sunmaktadır. Çünkü ÇÜİ'ler (dolayısıyla gelişmiş ülkeler) üretim esnekliği ve hareket serbestliğinden yararlanmak için KOBİ'leri (dolayısıyla GOÜ'leri) tedarik ağlarına katma eğilimindedirler (OECD, 2008; Yuhua, 2014).

3. Küresel Tedarik Ağları ve Yönetim-Organizasyon Sorunları: İlgili Literatürdeki Yönelimler ve Bulgular

Disiplinler arası bir kavram olan küreselleşme ve onun mikro düzeyde uluslararası işletmeciliğe yansımaları olan KTA'lar, işletme ve ekonomi literatüründe farklı, ancak birbirlerini tamamlar biçimde incelenmektedir (Park vd., 2013). İlgili literatür, işletmelerin dış kaynak kullanım yapılarını ve potansiyellerini dikkate alarak onların KTA'lara entegre olmalarının sağlayacağı avantajları ve getirdiği riskleri, özellikle KOBİ'ler kapsamında inceleyen çalışmalarla gittikçe genişlemektedir (Lambert ve Cooper, 2000; Caspari, 2003; Kremic vd., 2006; Kahraman ve Öztayşi, 2014).

KTA'ların yerel işletmelere sağlayacağı faydaların, maliyetlerinden fazla olduğu yönündeki az sayıdaki ampirik bulguları destekler biçimde, KTA'lar, kaçınılmaz bir gerçek olarak gittikçe artan bir önemde teorik çalışmalara konu olmaktadır. Bu nedenle ilgili literatürde, KTA'ların faydaları tartışmalarına fazla girilmeden, öncelikle bu ağlara entegrasyon konusunda işletmelerin yaşayacağı ya da yaşadıkları sorunlar incelenmektedir. Yine literatürdeki ayrı bir çalışma grubu ise bu sorunların önemi ve elimine edilebilirliği üzerine öneriler ortaya koymaktadır.

KTA'lar işletmelere bir taraftan dış piyasalara açılarak büyüme fırsatı sunarken diğer taraftan çok farklı kanallardan gelişen faaliyet risklerini de beraberinde getirmektedir. Bu riskler ise belirsizlik, düzenleyici engeller, kurumsallaşma ve kültür bakımından bölgesel farklılıklar ve bunlara bağlı olarak problem çözme esnekliğinin zayıflaması ekseninde incelenmektedir. Küreselleşmenin ve özellikle KTA'ların getirdiği riskleri genel olarak inceleyen çalışmaların yönelimlerini ve ortak sonuçlarını Tablo 1'de sunulduğu biçimde özetlemek mümkündür.

Tablo 1. Küresel Tedarik Ağları ve Yönetim-Organizasyon Sorunları: Literatürdeki

Farklı Yönelimler ve Bulgular

İnceleme Konusu	Seçilmiş Çalışmalar	Temel Ortak Bulgular
Belirsizlik sorunu	Quinn ve Hilmer, 1994; Brandes vd., 1997; Gordon ve Walsh, 1997; Jennings, 2002.	Yerel işletmeler, küresel belirsizliklerin getirdiği risklere karşı değişime hazır, esnek yönetim yapılarına sahip olmalıdırlar. Küresel işletmeler (çok uluslu işletmeler, ÇUI) de ayrıca yerel farklılıkları dikkate almak (glokalizasyon) durumundadır.
Düzenleyici engeller (regülasyonlar)	Gordon ve Walsh, 1997; Hollinshead, 2009; Hitt, 2011; Kouvelis vd., 2011.	Bir ülkede, düzenleyici engeller ve bunların sıklıkla değiştirilebiliyor olması, bu ülkede yerleşik işletmelerin dışa açılma kararlarını ve başka ülkelerde yerleşik olan işletmelerin söz konusu ülkelerdeki işletmeler ile iş ilişkileri geliştirmelerini doğrudan etkilemektedir. Yeni işletme örgütlenmelerini ve faaliyetlerini de etkileyen bu formal düzenlemelerin informal iş yapılarının oluşmasına da neden olabileceği görülmektedir.
Bölgesel farklılıklar sorunu	Crone, 1992; Mendenhall vd., 2003; Gilpin ve Murphy, 2008; Hitt, 2011.	Farklı ülkelere açılacak işletmeler coğrafi farklılıkları dikkate almak durumundadır. Bunun için dışa açılacak işletmelerde, etkin bir stratejik tedarik ağı yönetiminin ve uluslararası analiz birimlerinin birlikte oluşturulması gerekliliği kendini göstermektedir.
Kurumsal yapı farklılıkları temelinde gelişen riskler	Gordon ve Walsh, 1997; Sukati vd., 2012.	İşletmeler, küreselleşme temelli kurumsallaşma süreçlerinde, çevresel aktörlerin formal ve informal yapılarını ve izlenecek müzakere süreçlerinde ise küresel değerleri dikkate almak durumundadır.
Kaynak kısıtı	Mendenhall vd., 2003; Hollinshead, 2009; Hitt, 2011; Mishra ve Sharma, 2015.	KTA'ların ortaya çıkardığı tam-zamanlılık koşulu, karşılıklı iş ilişkilerinin geliştirildiği farklı ülkelerdeki işletmeleri daha fazla koordineli olmalarına ve etkin bir tedarik ağı yönetim sistemi oluşturmalarına zorlamaktadır.
Problem çözme esnekliğinde azalış	Earl, 1996; Harris vd., 1998; Roberts, 2001; Mendenhall vd., 2003	KTA'lar, bu ağlara dahil olmuş işletmeleri birbirlerine bağlamaktadır. Dolayısıyla, KTA'lardaki işletmeler, küresel gelişmeleri yakından izleyen ve olası riskleri analiz eden etkin yönetim birimleri oluşturmak durumundadırlar.
		İşletmelerin çok kültürlü bir işletmecilik

Kültürel farklılıklar	Hofstede, 1993; Hendry, 1995; De Long ve Fahey, 2000; Rugman vd., 2006.	anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu süreçte işletmeler, faaliyet gösterdikleri ya da gösterecekleri ülkelerdeki kültürleri ve kültürel yapıyı etkileyen diğer farklılıkları da dikkate almak durumundadır.
-----------------------	---	---

İlgili literatürde özel bir inceleme alanı GOÜ'ler ve bu ülkelerdeki işletmelerin küreselleşme ve KTA'lara entegre olma süreçleri ile bu entegrasyonun getireceği risk ve avantajlardır. Literatürdeki artan bu ilginin, yine küresel düzeyde karşılaştırılabilir ve genelleştirilebilir verilerin çok kısıtlı olması nedeniyle teorik açıklamalarla sınırlı kaldığı görülmektedir.

Son zamanlarda tek ülke örneğinde işletmelerin deneyimlerinden yola çıkarak yapılan çalışmalar da yapılmaktadır. Bu ülkelerden biri de 2000'li yıllarla birlikte küresel düzeyde tedarik ağlarına entegre olmaya çalışan ve bu amaca yönelik mikro ve makro politikalar uygulayarak özellikle yabancı yatırımcıları ve ÇÜİ'leri çekmeye yönelik etkin bir iş piyasası oluşturma çabalarına ağırlık veren Türkiye'dir. GOÜ'ler ve özel olarak Türkiye üzerine olan akademik yönelimler ve ulaşılan sonuçlar Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Küresel Tedarik Ağları ve Yönetim-Organizasyon Sorunları: Gelişmekte olan Ülkeler ve Türkiye Üzerine Çalışmalar

Seçilmiş Çalışmalar	Temel Ortak Bulgular
<i>Gelişmekte olan ülke (GOÜ)'lerdeki işletmelerin ve KOBİ'lerin KTA'lara entegrasyon sorunları</i>	
Lambert ve Cooper, 2000; Mentzer vd., 2001; Mendenhall vd., 2003; Arend ve Wisner, 2005; Armstrong, 2008; Thakkar vd., 2008; Fawcett vd., 2009; Park vd., 2013.	GOÜ'lerin KTA'lara katılımının artması, bu ülkelerdeki KOBİ'lerin de küresel piyasalara entegrasyonunu ve böylece küçük işletmelerin de rekabet seviyesini artıracaktır. Bununla birlikte, GOÜ'lerdeki işletmeler, küresel piyasa deneyimlerinin az olmasına bağlı olarak bölgesel ve küresel farklılıkların neden olduğu belirsizliklere karşı daha kırılgan yapıdadırlar. Bunun için işletmelerinin organizasyon yapılarının esnek halde getirilmesi için hem örgüt içi (içsel) hem de örgüt dışı (dışsal) dönüşümler gerekli olmaktadır. Bu kapsamda, hükümet politikalarının destekleyici özelliği ve bunların örgütsel yansımaları yanında yerel işletmelerin kendi içindeki organizasyonları da (yerel tedarik ağları) önemli hale getirmektedir. Sonuç olarak, hem hükümet hem de örgütsel ayağı olan bu sürecin iyi yönetilmesi dışa açık olan, açılan ya da açılma potansiyeli olan yerel işletmeler için farklı uygulamalar ve sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.
<i>Türkiye'deki işletmelerin ve KOBİ'lerin KTA'lara entegrasyonu, getirileri ve yaşanan sorunlar</i>	

Koh vd., 2007; Clegg vd., 2013; Ulusoy vd., 2002, Ulusoy, 2003; Bayraktar vd., 2009.	Ülke olarak, Türkiye'nin KTA'lara katılımı dış kaynak sağlama, montaj hizmetleri, stratejik iş birliği ve kredi transfer işlemleri biçiminde gelişmektedir. Türkiye'deki işletmelerin küresel piyasalardaki iş birliği performansı ise, entegrasyon seviyesindeki yükselişe bağlı olarak artarak gelişmektedir. Türk işletmelerin tedarik ilişkisine girdiği işletmeler, genellikle gelişmiş ülkelerde yerleşik olan çok uluslu girişimlerdir. Bu ilişkiler, bir yandan Türkiye'deki işletmelerin yönetim ve kalite bakımından ilerlemesini kolaylaştırmakta iken diğer taraftan meslek içi eğitim ve AR-GE faaliyetlerinin artması sayesinde örgütsel büyüme fırsatları sunmaktadır. Türk işletmelerin KTA'lara olan entegrasyonu sayesinde çok uluslu işletmelerle olan yakın iş operasyonları, modern işletmecilik uygulamalarını ve inovasyonu teşvik etmektedir. Ayrıca, yaparak öğrenme ve imitasyon sayesinde üretilen mal ve hizmetlerde kalite gelişimi de gözlenmektedir. Sonuç olarak, KTA'lara artan entegrasyona bağlı gelişen etkin bilgi sistemleri Türk işletmelerine dışa açılma olanağı sunduğu gibi ayrıca yabancı işletmelerin de yurtiçine gelmesi teşvik edilmiş olmaktadır. Bu süreçte, Türk işletmeleri daha fazla yurtdışı piyasaya erişerek, örgütsel olarak ve iş performansı bakımından büyüme potansiyellerini artıracaktır.
---	---

Tablo 1 ve Tablo 2'de özetlenen çalışmalar dışında, genel olarak, KTA'lara katılma eğilimleri ve potansiyelleri ile bu süreçte ülke ve işletmelerin karşılaşacakları riskleri, yönetim ve organizasyon sorunları bakımından inceleyen çalışmaların sayısı az olmakla birlikte akademik ilginin giderek arttığı görülmektedir. Özellikle Türkiye'deki işletmelerin dışa açılma potansiyelleri ve sorunlarını ele alan çalışmaların sayısı ise yok denecek kadar azdır. Bunda kuşkusuz verilerin kısıtlı olmasının etkisi büyüktür. Dolayısıyla, ilgili literatürde, KTA'ların küresel düzeyde karşılaştırılabilmesi için sıklıkla küresel düzeyde genelleştirilebilir ve uyumlu verilerin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu gereklilik, ileride yapılacak çalışmalara farklı motivasyon kaynakları ve yönelimler sunması bakımından önemli görülmektedir.

4. Sonuçlar ve Tartışmalar

Küreselleşmenin ve küresel tedarik ağlarının (KTA) beraberinde getirdiği ve yukarıda açıklanan yönetim ve organizasyon sorunlarına çözümler arayan işletmelerin, 'sınırsız' ve yönetimlerinin 'esnek' olması gerektiği görülmektedir. İşletmelerin nasıl sınırsız olacakları ve esnek yönetim anlayışının nasıl şekilleneceğini, KTA'larda faaliyet gösteren başarılı ülke karakteristikleri ve en iyi işletmecilik uygulamaları kapsamında ele alan bu çalışmada ulaşılan teorik çıkarımları ve diğer çalışmaların sonuçlarının sentezi olan politik dönüşüm önerilerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- KTA'larda faaliyet gösterecek işletmelerin, bu süreçte nasıl değer yaratacaklarını, ürün ve bilgi akışını nasıl yöneteceklerini ve küresel iş ortamına nasıl uyum sağlayacaklarını analiz edebilmeleri gerekmektedir. Ayrıca KTA'lara sağlıklı bir entegrasyon için, işletme yöneticilerinin de esnek

ve çözüm odaklı olmaları gerekmektedir.

- Günümüzün işletme yöneticileri, sadece farklı nicel teknikleri, teknolojileri ve süreçleri kullanarak etkin bir şekilde faaliyetleri sürdürmek değil, aynı zamanda faaliyetlerini stratejik olarak KTA'ların gelişim süreçleri ile koordine etmek durumundadır. Bu nedenle işletmelerin başarı ölçütleri sadece yerel olarak değil global olarak da değerlendirilmektedir.
- KTA'lara entegrasyon süreci kapsamında mevcut literatürde önemli sorunlardan biri, işletme performanslarının değerlendirilme sürecidir (Cuthbertson ve Piotrowicz, 2011; Estampe, 2014). Bunun için farklı modeller sunulmakla birlikte, literatürdeki sonuçlar çelişkili durumdadır. Bunda kuşkusuz, daha önce de vurgulandığı üzere, gerekli verilerin kısıtlı olmasının etkisi büyüktür. KTA'ların temel aktörleri olan çok uluslu işletme (ÇUİ)'lere ilişkin veriler az sayıda ve sadece ileri sanayileşmiş ülkeler için mevcuttur. Ayrıca bu veriler toplulaştırıldığı için toplulaştırma yanlılığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle küresel düzeyde karşılaştırılabilir ve genelleştirilebilir veri tabanlarının oluşturulması gerekliliği kendini göstermektedir.
- KTA'ların gelişiminde önemli bir konu lojistik faaliyetlerdir. İşletmeler için lojistik, stratejinin önemli bir parçası durumunda olduğu gibi (Cooper vd., 1997), lojistik hizmetlerinin gelişme yapılarının sürdürülebilir olması gerekliliği de gittikçe daha belirgin hale gelmektedir (Macharis vd., 2014). Lojistik ile olan yakın ilişkisi nedeniyle, bazı çalışmalarda KTA'lerin bazen lojistiğin genişletilmiş bir biçimi olarak adlandırıldığı görülmektedir. Ancak lojistiğin ötesinde küresel düzeyde işletmecilik faaliyetlerinin entegrasyonunu gerekli kılan KTA'larda lojistik, ülke ve işletme bazında gerek duyulan önemli tamamlayıcı unsurlardan sadece birisidir (Cooper vd., 1997). İşletmelerin dışında, özellikle hükümetlerin yatırım harcamaları tarafından belirlenen lojistik ve altyapı gelişmişlik düzeyleri, ülkeler arasında ciddi bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu kapsamda, KTA'lara giren ve başarılı bir şekilde faaliyet gösteren ÇUİ'lerin, genellikle gelişmiş lojistik altyapılarına sahip ülkelerde faaliyet gösterme eğiliminde oldukları dikkat çekmektedir.
- Türkiye gibi sürece yeni entegre olmaya başlamış gelişmekte olan ülkelerde KTA'ların gelişim trendi konusunda toplumsal bilinç düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Sanders (2011)'in de belirttiği gibi işletme yöneticileri, tüm paydaşları ile birlikte bu gelişim trendinin farkında olarak, çok merkezli ve iş odaklı küresel yönetim anlayışı kültürünü işletmelere getirmek durumundadır. İşletmelerin doğrudan ve dolaylı olarak ilişkide olduğu tüm grupları ifade eden paydaşlar ise hisse sahipleri ve yöneticilerin yanında, finans kuruluşları ve kreditorler, müşteriler, tüm çalışanlar, yerel ve küresel tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları ve hükümet kurumları başta olmak üzere işletmenin faaliyetlerine etki eden tüm unsurları ve birimleri kapsamaktadır.
- KTA'ların gelişimine uygun biçimde, küresel düzeyde tüm piyasalar birbirine bağlı olarak ve dinamik bir yapıda sürekli değişmektedir. Bu değişim hem yer hem de zaman bakımından görülmektedir. Bu değişime ayak uydurmak

durumunda olan işletmeler için KTA'lar stratejilerin önemli bir parçası olmuştur (Aker ve McLoughlin, 2010; Sollish ve Semanik, 2011). Bu kapsamda kendilerine bir yol belirlemek durumunda olan işletmeler, strateji oluşturma süreçlerine KTA'ları da dahil etmek durumundadırlar. Bunun için yine küresel düzeyde faaliyet gösteren lider işletmelerin deneyimleri yol gösterici durumundadır.

- Küreselleşme sürecinde ayrıca incelenen konulardan biri KTA'ların ve işletme performanslarının sürdürülebilirliğidir. Bu kapsamda, KTA'lara giren işletmelerden çevresel kaygılara daha fazla önem verenlerin daha verimli, etkin ve sürdürülebilir performansa sahip oldukları görülmektedir (Bessant, 2003; Cetinkaya vd., 2011). Buna uygun olarak, çevresel kalite kaygılarının, fiyat avantajı ve kar kaygısının önüne geçebildiği görülmektedir. Bu gözlemden hareketle, KTA'lardaki yeni trendler ve yeni rekabetçilik anlayışı ile inovasyonun bütünleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- KTA'ların gelişiminde önemli bir faktör en iyi uygulamaların neler olduğunun belirlenmesidir. Bunu yapmanın uygun bir yöntemi Blanchard (2010)'ın da belirttiği gibi lider işletmelerin, başarıları kanıtlanmış uygulamalarının yakından izlenmesi ve imitasyon ile öğrenilmedir.
- KTA'ların gelişimi, bir yandan işletmelerin işleyişlerini değiştirirken, diğer taraftan karar alıcı durumunda bulunan üst düzey yöneticilerin yönetim rollerinde de birtakım değişimleri gerektirmektedir. Bu kapsamda üst düzey yöneticilerin yönetim başarıları, geleneksel yaklaşımda olduğu gibi verimlilik odaklı özelliklerinin ötesinde farklı koşullara göre değişken ve daha esnek bir yapıda karakterize olmaktadır (Kaiser vd., 2015). Buna göre, işletmelerde yönetim kademesinde çalışanların taşınması gereken özelliklerin ve bu özelliklerin kazandırılması için gerekli olan uygulamaların neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.
- KTA'ların ortaya çıkardığı esneklik yaklaşımı, yönetimlerin bütüncül bir yaklaşımda tüm birimlerin faaliyetlerini dikkate alan 'toplam tesis yönetimi' perspektifinde şekillenmektedir. Buna göre işletmelerdeki tüm birimlerde çalışanlar ile dışsal olarak ilişkide bulunulan diğer birimlerin (paydaşların) esnek ve şeffaf yapıda koordineli çalışması gerekmektedir (Atkin ve Brooks, 2009). Bu kapsamda, yine küresel düzeyde, işletmelerin tesisleri arasında ilişkilerin yönetimi deneyimlerinden yola çıkılarak, işletmelerin yönetim planları, iş dağılımları ve denetimlerinin sağlıklı işlemesi için yerel ve küresel düzeyde bilgi ağının kurulması gerekmektedir.
- KTA'lar, bir mal ya da hizmetin tüketime hazır oluncaya kadar, maliyet avantajları gözetilerek farklı ülkelerdeki farklı işletmeler tarafından üretilmesi sürecidir. Dolayısıyla bazı ülkelerin ya da işletmelerin deneyim, kaynak donanımı, ülke ve bölge riski, coğrafi engeller ve emek maliyeti gibi farklı kapsamlarda rekabet avantajları olmaktadır (Barney, 1991; Barney, 2011). Porter (2008), özellikle ülke karakteristiklerinin ve kurumsal yönetim yapılarının, işletmelerin rekabetçiliği üzerindeki etkilerinin önemli olduğunu

vurgulamıştır. KTA'ların çok ülkeli yapısı ise, işletmelerin yönetim stratejilerini rekabet yapılarına entegre ederek uluslararası hale getirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (McDonald ve Burton, 2002; Collis, 2014).

- İşletmelerde yönetimin en önemli boyutunu insan kaynakları yönetimi ve liderlik özellikleri oluşturmaktadır (Lane ve Maznevski, 2014). Küresel iş süreçlerinde ise insan kaynakları yönetimi kurumsal ve kültürel faktörleri de dikkate alarak uluslararası hale gelmek durumundadır (Hollinshead, 2009). Bu gelişme özellikle KOBİ'lerde modern insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesini gerekli kılmaktadır (Armstrong, 2008). Bu dönüşüm dinamikleri, iş çevresinin büyük bir çoğunluğu KOBİ statüsünde olan, Türkiye'de de oldukça önemlidir.
- Türkiye'deki örneklerinde olduğu gibi küresel rekabete direnç gösteremeyecek işletmelerin KTA'lara doğrudan girdi sağlamak yerine dolaylı olarak değer aktardıkları görülmektedir. Bu durum işletmelerin girişim risk algılarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Louisot ve Ketcham (2014)'ın da belirttiği üzere, bu risk algılarını çok sayıda politik, finansal, kurumsal, altyapı ve teknolojik farklılıklar etkilemektedir. Bu nedenle, mevcut ve potansiyel riskler, işletmelerin tüm yönetim ve organizasyon birimleriyle koordineli olarak bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmelidir.
- KTA'lara girecek yerel işletmeler için kurumsal itibar risk algısı önemli bir engel oluşturmaktadır. Yerel işletmelerin soyut varlıklarının başında gelen kurumsal itibar, yerel olarak ahlak, din, kültür, tarihsel roller ve ulusal fonksiyonlar gibi çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir (Hiles, 2011). Bu nedenle KTA'larda faaliyet gösteren ya da gösterecek işletmeler, bir taraftan küreselleşme dinamiklerine uyum sağlarken diğer yandan yerel farklılıkları da dikkate almak durumundadır. Bu süreç ise kısaca 'glokalizasyon' olarak tanımlanmaktadır.
- Bazı çalışmalarda uluslararası iş ilişkilerinin ulusal düzeyde örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı tartışılmaktadır (Pohl ve Tolhurst, 2010). Bu kapsamda bir taraftan yurtdışı merkezli işletmelerin özellikle GOÜ'lerdeki çalışanları kendisine çektiğine, diğer taraftan daha yüksek ücret vererek iş gücü yapısını bozduğuna ve böylece yurtiçi işletmelerin bir dezavantaja sahip olduğuna vurgu yapılmaktadır. Ancak bu olumsuz etkilerin uzun dönemde rekabetçilik artışı ile teknoloji ve yetenek transferi sayesinde ortadan kalkacağı ve yerli işletmeler için de bir avantaj olacağı görülmektedir. Bu nedenle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler için, bu avantaja dönüşüm mekanizmalarının belirlenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

Aker, D. A. & McLoughlin, D. D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. 1st Edition, Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons.

- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management-A Guide to Action*. 4th Edition, London: Kogan Page.
- Arend, R. J. & Wisner, J. D. (2005). Small Business And Supply Chain Management: Is There A Fit?. *Journal of Business Venturing*, 20(3): 403-436.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (2002). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure, Revised and Updated*. 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Atkin, B. & Brooks, A. (2009). *Total Facility Management*. 3rd Edition, Oxford: Wiley Blackwell Publishing.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall & Pearson.
- Barrat, C. & Whitehead, M. (2004). *Buying for Business: Insights in Purchasing and Supply Management*. Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons.
- Bayraktar, E., Demirbag, M., Koh, S.C. L., Tatoglu, E. & Zaim, H. (2009). A Causal Analysis of The Impact of Information Systems and Supply Chain Management Practices on Operational Performance: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Production Economics* 122(1): 133-149.
- Bessant, J. (2003). *High-Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons.
- Blanchard, D. (2010). *Supply Chain Management Best Practices*. 2nd Edition, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S. (1997). Outsourcing-Success or Failure?. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2): 63-75.
- Caspari, C. (2003). *Participation in Global Value Chains as a Vehicle for SME Upgrading: A Literature Review*. Geneva: International Labour Office.
- Cetinkaya, B., Cuthbertson, R., Ewer, G., Klaas-wissing, T., Piotrowicz, W. & Tyssen, C. (2011). *Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice*. London: Springer.
- Clegg, B., Gholami, R. & Omurgonulsen, M. (2013). Quality Management and Performance: A Comparison between the UK and Turkey. *Production Planning & Control*, 24, 1015-1031.
- Collis, D. (2014). *International Strategy: Context, Concepts and Implications*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1): 1-14.
- Crone, R. K. (1992). Outsmart Your Outsourcer: The Three Ps of Negotiation. *Credit Union Executive*, 32(3): 24-9.

- Cuthbertson, R. & Piotrowicz, W. (2011). Performance Measurement Systems in Supply Chains: A Framework for Contextual Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(6): 583-602.
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14(4): 113-27.
- Debnath, S. C. & Tokuda, A. (2013). Value-based Management in Japanese Keiretsu and Korean Chaebols. *Ritsumeikan International Affairs*, 11(2013): 45-70.
- Doh, J. P. (2005). Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. *Journal of Management Studies*, 42(3): 698-704.
- Earl, M. J. (1996). The Risks of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37(3): 26-32.
- Estampe, D. (2014). *Supply Chain Performance and Evaluation Models*. Hoboken: John Wiley and Sons.
- Fawcett, S. E., Allred, C., Magnan, G. M. & Ogden, J. (2009). Benchmarking the Viability of SCM for Entrepreneurial Business Model Design. *Benchmarking: An International Journal*, 16(1): 5-29.
- French, R. (2011). *Organizational Behaviour*. 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Gilpin, D. R. & Murphy, P. J. (2008). *Crisis Management in a Complex World*. Oxford: Oxford University Press.
- Gordon, M. L. & Walsh, T. P. (1997). Outsourcing Technology In Government: Owned, Controlled, or Regulated Institutions. *Journal of Government Information*, 24(4): 267-83.
- Hanson, G. H., Mataloni, R. J. & Slaughter, M. J. (2004). Vertical Production Networks in Multinational Firms.
https://gps.ucsd.edu/_files/faculty/hanson/hanson_publication_it_vertical.pdf
- Harris, A., Giunipero, L. C. & Hult, T. M. (1998). Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts. *Industrial Marketing Management*, 27(5): 373-384.
- Hendry, J. (1995). Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing. *European Management Journal*, 13(2): 193-200.
- Hiles, A. (2011). *Reputation Management: Building and Protecting Your Company's Profile in a Digital World*. (Ed.), London: Bloomsbury Publishing.
- Hitt, M. A. (2011). Relevance of Strategic Management Theory and Research for Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1): 9-13.
- Hodson, R. & Sullivan, T. A. (2011). *The Social Organization of Work*. 5th Ed., Belmont: Cengage-Wadsworth.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Executive*, 7(1): 81-94.

- Hollinshead, G. (2009). *International and Comparative Human Resource Management*. New York: McGraw.
- Jennings, D. (2002). Strategic Sourcing: Benefits, Problems and A Contextual Model. *Management Decision*, 40(1): 26-34.
- Kahraman, C. & Öztayşi, B. (2014). *Supply Chain Management Under Fuzziness: Recent Developments and Techniques*. (Eds), New York: Sippingr.
- Kaiser, K., Pich, M. & Schecter, I. J. (2015). *Becoming A Top Manager: Tools and Lessons in Transitioning to General Management*. New York: Jossey-Bass.
- Koh, S. C. L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2007). The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1): 103-124.
- Kouvelis, P., Dong, L., Boyabatlı, O. & Li, R. (2011). *Handbook of Integrated Risk Management in Global Supply Chains*. Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons.
- Kremic, T., Tukul, O. I. & Rom, W. O. (2006). Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6): 467-482.
- Lambert, D. M. & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29 (1): 65-83.
- Lane, H. W. & Maznevski, M. (2014). *International Management Behavior: Global and Sustainable Leadership*. 7th Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Louisot, J. & Ketcham, C. (2014). *ERM-Enterprise Risk Management: Issues and Cases*. New York: John Wiley and Sons.
- Macharis, C., Melo, S., Woxenus, J. & Lier, T. V. (2014). *Sustainable Logistics*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Mcdonald, F. & Burton, F. (2002). *International Business*. High Holborn: Thomson.
- Mendenhall, M. E., Jensen, R. J., Black, J. S. & Gregersen, H. B. (2003). Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization. *Organizational Dynamics*, 32(3): 261-274.
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2): 1-25.
- Mishra, P. & Sharma, R. K. (2015). Integration of Six Sigma and ISM to Improve Supply Chain Coordination-A Conceptual Framework. *International Journal of Production Management and Engineering*, 3(1):75-85.
- Park, A., Nayyar, G. & Low, P. (2013). *Supply Chain Perspectives and Issues: A Literature Review*. Geneva: WTO Publications.
- Pohl, M. & Tolhurst, N. (2010). *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons.
- OECD (2008). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. Paris: OECD Publishing.

- Roberts, P. (2001). Corporate Competence in FM: Current Problems and Issues”, *Facilities*, 19(7-8): 269-75.
- Porter, M. E. (2008). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. M. E. Porter (Ed.), *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 213-302.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4):43-55.
- Rugman, A. M., Collinson, S. & Hodgetts, R. M. (2006). *International Business*. 4th Edition, Essex: Pearson Education.
- Russell, R. S. & Taylor, B. W. (2014). *Operations and Supply Chain Management*, 8th, Edition International Student Version, Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons.
- Sanders, N. R. (2011). *Supply Chain Management: A Global Perspective*. London: Wiley Global Education.
- Sarlak, M.A. (2011). *The New Faces of Organizations in the 21st Century: A Management and Business Reference Book*. Toronto: NAISIT Publishers.
- Sollish, F. & Semanik, J. (2011). *Strategic Global Sourcing: Best Practices*. Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons.
- Sukati, I., Hamid, A., Baharun, R., Yusoff, R. Md (2012). The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 40, 225-233.
- Thakkar, J., Kanda, A. & Deshmukh. S. G. (2008). Supply Chain Management In SMEs: Development of Constructs and Propositions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(1): 97-131.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: William Morrow & Company.
- Tolbert, P. S. & Arthur, J. B. (1990). Institutionalization and Negotiations in Organizations. B. H. Sheppard, M. H. Bazerman, ve R. J. Lewicki (Eds.). *Research on Negotiation in Organizations*, V.2, Greenwich: JAI Press, 219-240.
- Ulusoy, G., Çatay, B., Arıkan, Y. & Denizel, M. (2002). Makine İmalat Sektöründe İş Mükemmelliği ve Elektronik İş Stratejileri, *TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi*, 8, İstanbul: TÜSİAD.
- Ulusoy, G. (2003). An Assessment of Supply Chain and Innovation Management Practices in the Manufacturing Industries in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 86(3): 251-270.
- Yuhua, Z. (2014). Integrating SMEs into Global Value Chains: Policy Principles and Best Practices. *APEC Policy Support Unit Issues Papers*, No. 6, http://www.insme.org/insme-newsletter/2014/file-allegati/newsletter_documents/Integrating_SMEs.pdf