



**Gaziantep Üniversitesi AYINTÂB
Araştırmaları Dergisi**

**Gaziantep University Journal
of AYINTÂB Studies**

e-ISSN: 2667-6257



Makale Adı: İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Article Name: Human Resource Development in Businesses

Yazar Adı: Doğan USLU

Yazar Kurumu: Brussels Capital University, İşletme Bölümü, Doktora

Yazar E-Mail: doganusluuslu@gmail.com

Orcid ID: 0009-0007-4643-0793

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi: 01.09.2025

Kabul Tarihi: 21.11.2025

Yayın Tarihi: 31.12.2025

Yayın Yıl: 2025

Yayın Cilt: 8

Yayın Sayı: 2

Sayfa Aralığı: 230-243

Doi: <https://doi.org/10.71353/gunaad.1776322>

İntihal: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir.

Atıf: Uslu, Doğan, İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Gelişimi, *Gaziantep Üniversitesi Ayıntab Araştırmaları Dergisi*, C.8, S.2, 2025, ss.230-243.

İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Gelişimi¹

Öz

İnsan kaynakları, işletmelerin başarısını doğrudan etkileyen en önemli stratejik unsurlardan biridir. Klasik örgüt anlayışının temel düşüncesi olan personel yönetim anlayışı modern yönetim anlayışı ile İnsan Kaynakları Yönetimine çevirmiştir. Ayrıca, yetenek yönetimi, esnek çalışma modelleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi modern İK yaklaşımları da işletmelerin insan kaynağını stratejik bir avantaj olarak değerlendirmelerine imkân tanımaktadır. Başarılı bir insan kaynakları gelişim stratejisi, işletmelerin değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlamasını, inovasyonu teşvik etmesini ve yüksek performans kültürünü desteklemesini sağlayabilir. İnsan kaynaklarının gelişimi; çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerini artırmaya yönelik yapılan sistemli ve sürekli çalışmaları kapsamaktadır. Bu gelişim süreci, işe alım sürecinden başlayarak oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, terfi ve liderlik gelişimine kadar geniş bir yelpazeye sahiptir. Amaç, çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkararak hem bireysel başarılarını hem de kurumun genel performansını artırmaktır. Çalışanlarına düzenli eğitim ve gelişim fırsatları sunan işletmeler, onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirebilir ve motivasyonlarını artırabilir. Bu durum, çalışan memnuniyetinin yükselmesine, iş gücü devir oranının azalmasına ve daha sağlam bir kurumsal kültürün oluşmasına katkı sağlayabilir. Aynı zamanda, gelişim olanakları sunulan bir iş ortamı, yetenekli bireylerin kuruma çekilmesinde de önemli bir rol oynayabilmektedir. Son yıllarda teknolojinin etkisiyle insan kaynakları yönetimi de dijitalleşmiş, yapay zekâ destekli işe alım sistemleri, uzaktan eğitim platformları, performans yönetim yazılımları gibi araçlar yaygınlaşmıştır. Bu yenilikler, İK süreçlerinin daha hızlı, objektif ve verimli yürütülmesini sağlamaktadır. Ayrıca sadece teknik beceriler değil; iletişim, takım çalışması, liderlik ve problem çözme gibi sosyal yetkinlikler de çalışan gelişiminde önemli hale gelmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Gelişimi, Küreselleşme, Rekabet, Stratejik Yönetim, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Human Resource Development in Businesses

Abstract

Human resources are one of the most important strategic elements that directly affect the success of businesses. The personnel management approach, which is the fundamental idea of the classical organizational mindset, has transformed into Human Resources Management with the modern management approach. In addition, modern HR practices such as talent management, flexible working models, diversity, and inclusion enable businesses to consider their human resources as a strategic advantage. A successful human resources development strategy can help businesses quickly adapt to changing market conditions, encourage innovation, and support a high-performance culture. The development of human resources encompasses systematic and continuous efforts aimed at increasing employees' knowledge, skills, and competencies. This development process covers a wide range, starting from the recruitment process and extending to orientation, training, performance evaluation, career planning, promotion, and leadership development. The goal is to maximize employees' potential, thereby enhancing both their individual success and the overall performance of the organization. Businesses that provide their employees with regular training and development opportunities can strengthen their commitment to their work and increase their motivation. This contributes to higher employee satisfaction, a reduction in turnover rates, and the formation of a stronger corporate culture. At the same time, a work environment that offers development opportunities plays a significant role in attracting talented individuals to the organization. In recent years, human resources management has also become digitalized due to technological advancements. Tools such as AI-powered recruitment systems, remote learning platforms, and performance management software have become widespread. These innovations enable HR processes to be conducted more quickly, objectively, and efficiently. Moreover, not only technical skills but also social competencies such as communication, teamwork, leadership, and problem-solving have become increasingly important in employee development.

Keywords: Human Resources Development, Globalization, Competition, Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage

¹ Bu çalışma Prof.Dr. Ekrem ÇULHA ve Dr. Halil TABUR Danışmanlığında Brussels Capital Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doğan USLU Tarafından Hazırlanan İşletmelerde “İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri, Önemi ve Gelişimi” İsimli Doktora Tezinden Üretilmiştir.

Extended Abstract

In today's dynamic and highly competitive business environment, organizations increasingly recognize human resources as their most valuable asset. Human Resource Development (HRD), once a supportive administrative function, has evolved into a strategic imperative that drives sustainability, innovation, and long-term organizational success. The shift toward knowledge-based economies, technological advancement, and global competition has further emphasized the need for developing human capital through structured and future-oriented HRD practices. This essay examines the evolution of HRD, its strategic significance, core components, the impact of technology, contemporary trends, and the challenges organizations face in implementing effective HRD systems.

The evolution of HRD can be traced from the early industrial era, when personnel management focused primarily on administrative tasks such as payroll, attendance, and compliance with labor regulations. During this period, employees were often perceived as replaceable units rather than strategic contributors. As organizational environments became more complex, businesses realized the importance of employee motivation, engagement, and satisfaction in achieving higher productivity. This recognition led to the emergence of modern HR practices, emphasizing human relations, psychological factors, and skill enhancement. With the rise of the knowledge economy in the late 20th century, human capital gained importance as a key driver of innovation and competitive advantage. Consequently, HRD transformed into a strategic function aimed at developing employees not only to meet current job requirements but also to prepare them for future organizational needs. Today, HRD is widely acknowledged as an investment that enhances organizational agility, adaptability, and resilience in the face of constant change.

HRD encompasses several interconnected components that collectively support employee development and organizational growth. One of the fundamental elements is **training and development**, which focuses on equipping employees with job-related skills and competencies through workshops, seminars, e-learning platforms, mentoring, and coaching. Effective training initiatives not only improve performance but also boost employee confidence and engagement. Another essential component is **career and succession planning**, which helps organizations identify potential leaders and develop structured pathways for their progression. By ensuring leadership continuity, succession planning mitigates the risks associated with talent shortages.

A third critical element is **performance management**, which involves setting clear expectations, monitoring employee progress, providing constructive feedback, and identifying areas for improvement. Modern performance management systems emphasize continuous dialogue rather than annual evaluations, enabling timely support and development. **Leadership development** also plays a crucial role in HRD, as effective leaders are necessary to guide teams, foster innovation, and drive organizational change. Leadership programs often include experiential learning, coaching, and rotational assignments aimed at developing strategic thinking and emotional intelligence. Furthermore, **organizational learning** supports the creation of a culture where knowledge sharing, collaboration, and continuous improvement are embedded into daily practices. Learning organizations demonstrate higher levels of innovation, adaptability, and employee involvement.

Technological advancements have significantly shaped contemporary HRD practices. Digital tools such as Learning Management Systems (LMS), artificial intelligence (AI), virtual reality (VR), and data analytics provide personalized, flexible, and accessible learning experiences. AI-driven systems can identify skill gaps, recommend tailored training modules, and track progress more effectively than traditional methods. Additionally, the growing prevalence of remote and hybrid work models has increased the demand for virtual learning platforms, online collaboration tools, and digital communication skills. As a result, technology not only enhances the efficiency of HRD initiatives but also reshapes the way employees learn, interact, and develop professionally.

Current trends in HRD reflect broader societal and organizational transformations. Increasing emphasis is placed on employee experience, which encompasses well-being, psychological safety, and meaningful engagement. Diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives have also become integral to HRD strategies, as organizations seek to create environments where all employees have equal access to development opportunities. Moreover, agile learning—characterized by flexibility, rapid adaptation, and iterative skill development—aligns with the fast-paced nature of modern work.

Despite its numerous benefits, HRD implementation presents several challenges. Budget constraints often limit the scope of development programs, especially in small and medium-sized enterprises. Measuring the return on investment (ROI) of HRD activities remains difficult, as many outcomes—such as improved morale or enhanced teamwork—are intangible. Rapid technological change requires continuous updating of training content and delivery methods, while varying employee engagement levels can hinder the effectiveness of development initiatives. Resistance to change, particularly in organizations with rigid hierarchies or traditional cultures, can also impede HRD efforts. Therefore, strong leadership support and a clear alignment between HRD initiatives and organizational strategy are essential for overcoming these obstacles.

In conclusion, Human Resource Development has become a cornerstone of contemporary business strategy. Beyond fulfilling traditional administrative functions, HRD fosters innovation, resilience, and sustained

competitive advantage by investing in people. As organizations navigate digital transformation, globalization, and evolving workforce expectations, the importance of HRD will continue to grow. Companies that create learning-oriented cultures, leverage technology effectively, and promote inclusive and employee-centered development practices will be best positioned to succeed in the future world of work.

Giriş:

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya olduğu yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüm ve küreselleşmenin etkisiyle her geçen gün daha karmaşık hale gelmektedir. Bu koşullar altında sürdürülebilir başarıyı yakalamak isteyen işletmeler için sadece sermaye, teknoloji veya fiziki kaynaklara sahip olmak yeterli olmamaktadır. Artık işletmelerin en önemli stratejik avantajı, sahip oldukları insan kaynağı ve bu kaynağın etkin bir şekilde geliştirilmesidir. Çünkü çalışanların bilgi, beceri, tutum ve motivasyon düzeyleri, işletmenin verimliliğini, yenilik kapasitesini ve rekabet gücünü doğrudan etkileyebilmektedir.

İnsan kaynaklarının gelişimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi açısından kritik bir unsurdur. Bu gelişim süreci; işe alım, oryantasyon, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, kariyer planlama, liderlik eğitimi ve yetenek yönetimi gibi birçok aşamayı kapsar. İnsan kaynaklarına yapılan stratejik yatırımlar sayesinde çalışanların potansiyelleri ortaya çıkarılır, iş tatmini ve bağlılık artar, böylece işletme içinde daha istikrarlı ve üretken bir çalışma ortamı oluşur. Dijitalleşmenin etkisiyle insan kaynakları yönetimi de büyük bir dönüşüm yaşamaktadır. Uzaktan eğitim araçları, veri analitiği, yapay zekâ destekli İK uygulamaları gibi teknolojik yenilikler, insan kaynaklarının gelişimini daha verimli, ölçülebilir ve kişiselleştirilebilir hale getirmiştir. Bu bağlamda, insan kaynağının sürekli gelişimi, yalnızca bireysel performans değil, kurumsal ,Bu makalede, işletmelerde insan kaynaklarının gelişim süreci, önemi ve güncel uygulamalar detaylı olarak ele alınacaktır.

Yoğun rekabet koşulları altında faaliyet gösteren ve ortalamanın üzerinde kârlılık elde ederek bunu sürdürülebilir hale getirmeyi hedefleyen işletmelere, konumlandırma okulunun sunduğu kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda yol gösterici bir çerçeve sunmaktır. Bu doğrultuda, özellikle Michael Porter'ın (1985, 1998, 2008) geliştirdiği rekabet stratejileri çalışmanın odak noktasını oluşturmuştur. Çalışmada öncelikle stratejik yönetim yaklaşımları kısaca tanıtılmış, ardından konumlandırma okulunun tarihsel gelişimi ve stratejik yönelimleri ele alınmıştır. Son olarak, elde edilen kuramsal bilgiler ışığında işletmelerin uygulayabileceği stratejik yönlendirmelere yer verilmiştir.

Modern iş dünyasında rekabetin her geçen gün arttığı bir ortamda, işletmelerin kalıcı başarı elde edebilmesi yalnızca teknolojiye yaptıkları yatırımlarla ya da mali güçleriyle sınırlı değildir. Bu başarıda en büyük paylardan biri, insan kaynağına verilen değerle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların bilgi düzeylerinin artırılması, yetkinliklerinin geliştirilmesi ve potansiyellerinin açığa çıkarılması, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir unsur haline gelmiştir. İnsan kaynaklarının sürekli olarak geliştirilmesi ise yalnızca bireylerin performansını değil, aynı zamanda kurum içi verimliliği, çalışan memnuniyetini ve yeniliğe açıklığı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin, insan kaynağını stratejik bir unsur olarak görmeleri ve bu doğrultuda planlama yapmaları, rekabet üstünlüğü kazanmalarında kritik rol oynamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işletmelerin amaçlarına ulaşmasında temel bir işlev olarak öne çıkar. Bu yönetim süreci, uygun yetkinliklere sahip kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesini, çalışanların beceri ve bilgilerinin geliştirilmesini, motivasyonlarının artırılmasını ve genel olarak işletme verimliliğinin yükseltilmesini hedefler. Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak günümüzde İKY, yalnızca işe alım ya da maaş hesaplamalarıyla

sınırlı kalmayıp; uzun vadeli planlama ve stratejik kararlarla doğrudan ilişkilendirilen bir alan haline gelmiştir. İşletmelerin kalıcı rekabet avantajı elde edebilmesi için çalışan memnuniyetini ve bağlılığını destekleyen insan odaklı uygulamalara yönelmesi gerekmektedir.

Teknolojinin hızla gelişmesi, dijital dönüşüm süreçleri ve esnek çalışma düzenleri, insan kaynakları yönetimini daha esnek ve çok boyutlu bir yapıya kavuşturmuştur. Bu kapsamda işe alım süreçlerinden başlayarak performans değerlendirme sistemleri, kariyer gelişim planları ve çalışan deneyimi gibi birçok unsur insan kaynakları faaliyetlerinin temel parçaları arasında yer almaktadır. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi, yalnızca çalışanların bireysel başarılarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal yapının güçlenmesine, kurum kültürünün oluşmasına ve etkili iç iletişimin sağlanmasına da önemli katkılar sunar.

Küreselleşme:

Küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, kültürel ve teknolojik ilişkilerin artması ve ulusal sınırların ötesinde bir bütünleşmenin oluşması sürecidir.² Bu süreç, başta iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki ilerlemeler olmak üzere birçok faktörün etkisiyle hız kazanmış; sermaye, mal, hizmet, bilgi ve insanların uluslararası düzeyde daha serbest dolaşımını mümkün kılmıştır. Küreselleşme, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren dünya ekonomisini, siyasal yapıları ve toplumsal ilişkileri derinden etkilemeye başlamıştır.

Küreselleşme yalnızca ekonomik bir kavram değildir; aynı zamanda kültürel etkileşim, siyasal işbirliği, çevresel sorunların ortak çözümü gibi pek çok boyutu da kapsamaktadır. Bu nedenle küreselleşme, çok yönlü bir olgu olarak değerlendirilmelidir.

Küreselleşme, sanıldığından aksine yalnızca modern döneme özgü bir olgu değildir. İlk küreselleşme dalgası olarak tanımlanabilecek süreç, 15. yüzyılda coğrafi keşiflerle başlamış; Avrupalı devletlerin sömürgecilik faaliyetleriyle devam etmiştir. 19. yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte uluslararası ticaret hacmi artmış, iletişim ve ulaşım imkânlarının gelişmesiyle küresel ekonomik bağlantılar daha da güçlenmiştir.³

Ancak günümüzdeki anlamda küreselleşme süreci, özellikle 1980’li yıllardan itibaren ivme kazanmıştır. Bu dönemde, neoliberal politikaların yaygınlaşmasıyla devletin ekonomideki rolü azaltılmış, özelleştirme ve serbest piyasa uygulamaları teşvik edilmiştir. Uluslararası ticaretin serbestleşmesi, çok uluslu şirketlerin büyümesi ve finansal piyasaların entegrasyonu, modern küreselleşme sürecinin temel yapı taşlarını oluşturmuştur.⁴

Küreselleşmenin en görünür etkilerinden biri, ekonomik alanda gerçekleşmiştir. Uluslararası ticaretin ve yatırım hareketlerinin artması, dünya ekonomisinin daha bütünleşik bir yapıya kavuşmasını sağlamıştır. Küresel şirketler, üretim faaliyetlerini düşük maliyetli ülkelere kaydırarak rekabet avantajı elde etmiş; bu durum özellikle gelişmekte olan ülkeler için yeni istihdam ve büyüme fırsatları doğurmuştur.⁵

Ancak bu süreçte bazı olumsuzluklar da ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerde sanayi sektörlerinin gerilemesi, işsizliğin artmasına neden olurken; gelişmekte olan ülkelerde çevre kirliliği, gelir eşitsizliği ve iş güvencesi sorunları gündeme gelmiştir. Ayrıca küreselleşme,

² Kepenek, Yakup & Yentürk, Nurhan, *Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisi*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001, s. 501.

³ Giddens, Anthony, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, 1990, s. 237.

⁴ Harvey, David, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, 2005, s. 66–67.

⁵ Bhagwati, Jagdish, *In Defense of Globalization*, Oxford University Press, 2004, s. 53.

ulusal ekonomileri dış şoklara karşı daha kırılgan hale getirmiş; 2008 küresel finans krizi gibi olaylar, bu bağımlılığın risklerini gözler önüne sermiştir.⁶

Küreselleşme yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda siyasal ve kültürel yapıları da derinden etkilemektedir. Ulus-devletin egemenliği sorgulanmakta; uluslararası kuruluşlar (Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü, IMF gibi) aracılığıyla karar alma süreçleri daha çok küresel boyutta şekillenmektedir. Bu durum, bazı çevrelerce demokratik temsilin zayıfladığı ve yerel otoritenin gerilediği şeklinde eleştirilmektedir.⁷

Kültürel açıdan bakıldığında ise küreselleşme, kültürel etkileşimi artırırken aynı zamanda kültürel tek tipleşme (homojenleşme) riski taşımaktadır. Batı merkezli kültürel ürünlerin (film, müzik, giyim, yemek kültürü vb.) dünya genelinde yayılması, yerel kültürlerin geri planda kalmasına neden olabilmektedir. Diğer yandan, küresel iletişim ağları sayesinde farklı kültürlerin birbirinden haberdar olması ve etkileşime girmesi, kültürel zenginliği de artırabilir.⁸

Küreselleşme süreci, devletin ekonomi içindeki rolünü yeniden tanımlamış ve kamu maliyesi politikalarını önemli ölçüde etkilemiştir. Serbest piyasa ekonomisinin ön plana çıkmasıyla devletin müdahaleci rolü sınırlanmış, özelleştirme ve mali disiplin öncelikli hedefler haline gelmiştir. Aynı zamanda, vergi politikalarında da değişim yaşanmış; özellikle sermayenin serbest dolaşımı nedeniyle ülkeler arası vergi rekabeti artmıştır. Bu durum, kamu gelirlerinin azalmasına ve sosyal harcamalarda kısıntılara yol açabilmektedir.⁹

Küreselleşme, literatürde farklı perspektiflerden ele alınmış ve çok sayıda tanım ortaya konulmuştur. Ancak bu sürecin artan etkisine rağmen, kavramın net ve evrensel bir tanımında uzlaşma sağlanamamıştır. Genel anlamda küreselleşme, coğrafi olarak uzak bölgelerdeki bireyler, topluluklar ve kurumlar arasında sınır ötesi ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın artması şeklinde açıklanabilir. Öte yandan, bazı yaklaşımlar küreselleşmeyi yalnızca teknik ya da tarafsız bir süreç olarak değil; kazananları ve kaybedenleri olan, eşitsizlikler yaratabilen bir olgu olarak değerlendirmektedir.¹⁰

Küreselleşmenin ekonomik etkileri, özellikle uluslararası sermaye akışlarının hız kazanması ve ülkeler arası finansal etkileşimin artmasıyla birlikte belirginleşmiştir.¹¹ Bu süreç yalnızca ekonomik yapıları değil; sosyal ilişkileri, iletişim ağlarını, yaşam tarzlarını ve kültürel alışverişleri de dönüştürmüş, böylece ulus-devletlerin geleneksel rollerinde belirgin değişiklikler yaşanmasına neden olmuştur.¹²

Küreselleşme süreci, çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Ticaret hacminin genişlemesi, doğrudan yabancı yatırımların artışı, finansal sermayenin hızlı hareketi, bilgi ve emek dolaşımı

⁶ Stiglitz, Joseph Eugene, *Globalization and Its Discontents*, William Warder Norton & Company, 2002, s. 78–80, 254.

⁷ Held, David & McGrew, Anthony, *Globalization/Anti-Globalization: Beyond the Great Divide*, Polity Press, 2002, s. 121–122

⁸ Ritzer, George, *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, 1993.

⁹ Rodrik, Dani, *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*, W. W. Norton & Company, 2011, s. 76–77.

¹⁰ Blau, Peter Micheal., Blum, Terry C. & Schwartz, Joseph E., *Heterogeneity and Interaction in Organizations*, Springer, 2006.

¹¹ Tanzi, Vito, *Public Finance in Developing Countries: A Survey*, The World Bank, 1998, s. 32.

¹² Beck, Ulrich, *Risk Society: Towards a New Modernity*, 2. Baskı, (Çev. S. Willms), Sage Publications, 2018, s. 4.

gibi unsurlar bu sürecin temel bileşenleri arasında yer almaktadır.¹³ Bu faktörler, hem ekonomik büyümeyi teşvik eden hem de teknolojik ilerlemeyi hızlandıran etkenler olarak öne çıkmakta, aynı zamanda kurumların gelişimini desteklemektedir. Ancak bu olumlu etkilerin yanında, küreselleşmenin bazı durumlarda finansal kırılganlıkları artırarak ekonomik istikrarsızlığa zemin hazırladığı da gözlenmiştir.¹⁴

Küreselleşme süreci sayesinde, şirketler, teknolojiler, mallar ve sermaye küresel düzeyde daha hızlı hareket etme imkanına kavuşmuştur. Bu gelişmelerin sonucunda, ulus sınırlarını aşan büyük ölçekli şirketler, küresel ekonomide etkili aktörler haline gelmiştir. Bu noktada, ülkelerin küreselleşmeye karşı benimsedikleri politikalar ve stratejiler, bu şirketlerin başarısı üzerinde doğrudan etkili olmuştur.

Uluslararası kuruluşların küreselleşmeye dair yaklaşımları da farklılık göstermektedir. OECD, küreselleşmeyi ülkelerin üretim, finansman ve iş gücü piyasalarının giderek artan bir biçimde entegre hale gelmesi olarak tanımlarken. IMF bu olguyu ticaret ve uluslararası finansal bütünleşme çerçevesinde ele almıştır. Dünya Bankası ise küreselleşmeyi, küresel ölçekte toplumların ve ekonomilerin birbirine sürekli olarak bağlanması süreci şeklinde yorumlamaktadır.

Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde, küreselleşmenin ilk aşamaları Sanayi Devrimi ile I. Dünya Savaşı arasındaki döneme denk gelmektedir. Kamu maliyesi bağlamında ise küreselleşme, II. Dünya Savaşı sonrasında, özellikle 1950'li yıllardan itibaren belirginleşmiş ve 1970'li yıllardaki ekonomik krizle birlikte daha da hız kazanmıştır. Bu kriz, sermaye getirilerinde azalma ve ekonomik darboğazlar yaratmış; o dönemde yaygın olan Keynesyen politikaların sorgulanmasına neden olmuştur. 1970'lerin sonlarından itibaren ise neoliberal yaklaşımlar ön plana çıkmış, devlet müdahalesini azaltmayı ve serbest piyasa ekonomisini güçlendirmeyi amaçlayan politikalar küresel ölçekte uygulanmaya başlanmıştır. Bu dönüşüm, 1980'lerde daha da belirginleşmiş, sermayenin sınır ötesi hareketini kolaylaştırmış ve ulusal piyasaların küresel sistemle entegrasyonunu hızlandırmıştır.

Finansal sınırların büyük ölçüde ortadan kalkması ve küreselleşmenin hız kazanması, dünya genelinde yaşanan ekonomik krizlerin kamu maliyesine olan etkilerini farklılaştırmıştır. Özellikle 2008 küresel finans krizi, küreselleşme ile devletin mali rolü arasındaki ilişkinin yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Bu dönemde, neoliberal politikaların yeterliliği sorgulanmış; kamuoyunda devletin ekonomik süreçlere daha fazla müdahil olması yönünde talepler artmıştır. Krizin etkileri, yalnızca gelişmekte olan ülkelerde değil, aynı zamanda Euro Bölgesi ve ABD gibi gelişmiş ekonomilerde de hissedilmiş; gelir eşitsizliği, işsizlik ve uygulanan kemer sıkma politikaları, geniş çaplı toplumsal tepkilere neden olmuştur.¹⁵

Küreselleşmenin tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu olgunun birçok farklı etkenin birbirine bağlı biçimde hareket etmesiyle şekillendiği görülmektedir. Bu süreç, ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda ulusal sınırların ötesine geçen etkiler yaratmaktadır. Günümüzde küreselleşmenin temel dinamikleri şu şekilde özetlenebilir.¹⁶

¹³ Stiglitz, Joseph Eugene, *Globalization and Its Discontents*, New York: William Warder. Norton & Company, 2004, s. 470.

¹⁴ Reinhart, Carmen & Rogoff, Kenneth Saul., *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton: Princeton University Press, 2009.

¹⁵ Gürkan, Ceyhan. & Karahanoğulları, Yiğit., *Neoliberalizmin Krizi ve Kamu Maliyesi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, s. 3–4.

¹⁶ Lash, Scott & Urry, John, *Economies of Signs and Space*, London: Sage Publications, 1994, s. 290,

- Devletlerarası ilişkilerin güçlenmesiyle birlikte ulus-devletlerin siyasal etkisinin zayıflaması,
- İletişim teknolojileri ve ekonomik faaliyetlerin sınır ötesi bir boyut kazanması,
- Küresel ölçekte faaliyet gösteren ekonomik, siyasal ve kültürel kurumların sayısının ve etkisinin artması,
- Küresel metropollerin (örneğin Londra, Tokyo, New York) dünya ekonomisi üzerindeki etkisinin yükselmesi,
- Mal, hizmet ve kültürel içeriklerin uluslararası dolaşımında artış yaşanması,
- Batı merkezli tüketim kalıplarının diğer bölgelere yayılması ve tüketim alışkanlıklarında dönüşüm gözlenmesi.

Bu gelişmeler, hem kamu maliyesinin dönüşümünü etkilemekte hem de devletin ekonomik düzenleme rolünün yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Küreselleşmenin kamu maliyesine olan etkileri, ülkelerin benimsediği ekonomik yaklaşımlara ve uyguladıkları politikalara bağlı olarak farklılık göstermektedir. Tarihsel süreçte bakıldığında, 18. yüzyılın sonlarından itibaren serbest piyasa anlayışı ön plana çıkmış, devletin ekonomik alandaki rolünün asgari düzeyde tutulması gerektiği düşüncesi Adam Smith ve takipçileri tarafından savunulmuştur. Bu dönemde, vergilendirme sisteminin basitleştirilmesi ve kamu müdahalelerinin hukuki sınırlar içinde tutulması gerektiği fikri yaygınlık kazanmıştır.

19.yüzyılda klasik iktisatçıların etkisiyle, devletin ekonomik süreçlere müdahalesi oldukça sınırlı tutulmuş; piyasa mekanizmalarının kendi içinde dengeyi sağlayacağı inancı benimsenmiştir. Ancak 20. yüzyılda, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında, bu yaklaşım değişmiş ve devletin ekonomide daha etkin bir rol üstlenmesi gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır. 1945–1970 döneminde yaygın olarak uygulanan Keynesyen politikalar doğrultusunda, kamu harcamaları ve mali araçlar aracılığıyla ekonomik büyümeyi destekleyen, işsizliği azaltmayı hedefleyen ve ekonomik istikrarı sağlamaya çalışan kalkınmacı bir devlet modeli ön plana çıkmıştır. Bu dönüşüm, küreselleşme ile birlikte devletin mali işlevlerinin yeniden şekillendiğini ve kamu maliyesi politikalarının tarihsel bağlamda esnek biçimde çevrildiğini göstermektedir.

Ekonomik istikrarı sağlamak ve kalkınmayı desteklemek amacıyla birçok ülke, ekonomik planlama araçlarından yararlanarak karma ekonomi modelini uygulamaya koymuştur.¹⁷ Bu süreçte özel sermaye kesimi, kâr oranlarını sürdürebilmek için kamu harcamalarının artmasına ihtiyaç duymuş; ancak aynı zamanda devletin sosyal harcamalarını birer maliyet kalemi olarak değerlendirerek bu harcamaların kısıtlanması yönünde baskı oluşturmuştur.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, devletin ekonomi içerisindeki rolünü ve kamu maliyesi uygulamalarını etkileyen bazı yapısal faktörler öne çıkmıştır. Bu faktörler şunlardır:

- Toplumların kültürel geçmişi ve dini temelli sosyal davranış alışkanlıkları,
- Ülkelerin ekonomik kalkınma düzeyi,
- Ekonomik yapının dışa açıklık oranı,
- Teknolojik gelişmelerin yaygınlığı ve etkisi,
- Kamu yönetiminin verimliliği ve kurumsal kapasitesi.

¹⁷ Gürkan, C. & Karahanoğulları, Y., Neoliberalizmin Krizi ve Kamu Maliyesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, s.27, 1–29.

Bu unsurlar, küresel düzeyde devletin mali alandaki etkinliğini ve kamu politikalarının yönünü şekillendiren başlıca etkenler olarak değerlendirilmektedir.

Küreselleşme süreci, devletin ekonomik yapılar içindeki konumunu ve kamu maliyesi anlayışını yeniden şekillendirmekte; bu değişim büyük ölçüde devlet bütçesi üzerinden yürütülmektedir. Günümüzde benimsenen yeni kamu maliyesi yaklaşımı, devlet bütçesini yalnızca gelir ve giderlerin planlandığı bir araç olarak değil, aynı zamanda gelir dağılımının iyileştirilmesi, kaynakların etkin tahsisi ve ekonomik istikrarın sağlanması gibi temel politika amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan bir mekanizma olarak ele almaktadır. Bu çerçevede, küresel ekonominin dinamiklerine uyum sağlamak amacıyla devletin mali sorumlulukları da dönüşüm geçirmiştir.

Küreselleşme, kamu sektörünün etkinliğini sınırlandırarak özel sektörün ön planda olduğu bir yapı öngördüğünden, bütçelerin daha esnek, hedef odaklı ve performansa dayalı hale gelmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu doğrultuda, 1960'lı yıllardan itibaren gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde program bütçe sistemi yaygın biçimde kullanılmaya başlanmış ve kamu yönetimi açısından önemli kolaylıklar sunmuştur.¹⁸

Zamanla küreselleşmenin etkisinin artmasıyla birlikte devlet bütçesi sistemleri de yeniden yapılandırılmaya başlanmış ve bu süreçte en çok öne çıkan yeniliklerden biri performans esaslı bütçeleme olmuştur.¹⁹ Bu geçişte, kamu kurumlarında toplam kalite yönetimi, iyi yönetim ilkeleri ve stratejik planlama anlayışı etkili olmuş; böylece kurumların misyon ve vizyonlarına uygun, çağdaş bütçeleme anlayışları benimsenmiştir.²⁰

Küreselleşmenin etkisi yalnızca bütçeleme sistemleriyle sınırlı kalmamış, aynı zamanda vergi politikaları üzerinde de önemli değişimlere yol açmıştır. Özellikle uluslararası ticaretin serbestleşmesiyle birlikte, ülkeler arasında mal ve hizmet alışverişi üzerinden alınan vergilerin azaltılması yönünde güçlü bir eğilim ortaya çıkmıştır. Ekonomik entegrasyonun artmasıyla birlikte bireyler ve firmalar yabancı pazarlara daha kolay erişebilmekte; bu da ulus ötesi firmaların faaliyetlerini başka ülkelere kaydırma veya merkezlerini vergi avantajı sunan bölgelere taşıma stratejilerini artırmaktadır.²¹ Bu gelişmeler, özellikle kurumlar vergisi başta olmak üzere birçok alanda vergi indirimlerini beraberinde getirmiş ve küresel ölçekte vergi rekabetini önemli bir gündem maddesi haline getirmiştir.

Rekabet:

Rekabet, en genel anlamıyla, benzer ürün veya hizmetleri sunan işletmelerin, aynı müşteri kitlesine ulaşma çabasıdır. Rekabet; fiyat, kalite, hizmet, marka itibarı gibi çeşitli unsurlar üzerinden şekillenebilir. İşletmeler arası rekabet temelde iki ana kategoriye ayrılabilir: fiyat rekabeti ve fiyat dışı rekabet.

- Fiyat rekabeti, ürün veya hizmetin satış fiyatı üzerinden yapılan mücadeleyi ifade eder. Özellikle düşük maliyetli üretim yapan firmalar bu yöntemi sıkça kullanmaktadır. Ancak sürdürülebilirlik açısından uzun vadede riskli olabilir.
- Fiyat dışı rekabet ise kalite, müşteri ilişkileri, ürün çeşitliliği, satış sonrası hizmetler,

¹⁸ Tügen, Kamil, Devlet Bütçesi, 13. Baskı, Bassaray Matbaası, 2014, s. 175.

¹⁹ Siverekli Demircan, Emine, Şanlıurfa İli Kırsal Kadın Profili: Demografik, Sosyo-Ekonomik ve İstihdam Perspektifli Bir Araştırma, Ekin Kitabevi Yayınları, 2006, s. 50.

²⁰ Özen, Özcan, Kalkınma Ekonomisi, Nobel Yayın Dağıtım, 2008 s. 20.

²¹ Giray, Şahin, Küreselleşme Sürecinde Vergi Rekabeti ve Boyutları, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 5(9), 2005, s. 93-122.

teknolojik üstünlük gibi unsurlar üzerinden sağlanır. Bu rekabet türü, özellikle marka sadakati oluşturmak ve uzun vadeli müşteri bağlılığı yaratmak açısından daha etkilidir.

Rekabet, işletmelerin kendilerini geliştirmeleri, yeniliklere açık olmaları ve piyasa koşullarına hızlı adapte olmaları açısından bir zorunluluk hâline gelmiştir. Rekabet ortamı, işletmeleri verimliliğe, maliyetlerini kontrol altına almaya ve müşteri odaklı çalışmaya teşvik eder. Bu bağlamda rekabet, işletmelere şu avantajları sağlar:

- **Yenilikçilik:** Rekabet baskısı, firmaları Ar-Ge faaliyetlerine yönlendirerek yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye zorlar.
- **Maliyet kontrolü:** Rakipleri karşısında avantaj sağlamak isteyen firmalar, üretim ve yönetim süreçlerini daha verimli hâle getirir.
- **Müşteri memnuniyeti:** Müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayan ve karşılayan firmalar, rekabet avantajı elde eder.
- **Marka değeri:** Rekabet, markaların konumlarını netleştirmelerini ve sadık müşteri kitlesi oluşturmalarını sağlar.

Porter, strateji alanında önemli bir yere sahip olan ve yaygın şekilde kabul gören rekabetçi güçler modeli üzerinde çalışmıştır. Bu modelde, işletmelerin içinde bulundukları sektörün rekabet yapısını anlamaları için beş temel gücün varlığından söz edilir. Porter'a göre, işletme yöneticilerinin bu beş rekabet gücünü kavrayarak değerlendirmeleri durumunda, örgütlerini daha başarılı, karlı ve sağlam bir yapıya kavuşturacak stratejiler geliştirebilirler. Bahsedilen bu güçler, işletmenin sektördeki rakiplerine kıyasla sahip olduğu konumu belirleyici niteliktedir.²² Strateji geliştiren yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, faaliyette bulundukları sektörün rekabet dinamiklerini analiz etmek ve bu rekabetin etkileriyle başa çıkabilmektir. Bir sektörün yapısını doğru bir şekilde tanımlayabilmek için ise bu beş rekabet gücünün detaylı bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu güçlerin birleşimiyle ortaya çıkan rekabet ortamı, sektörün genel yapısını şekillendirir ve sektördeki rekabetin doğasını belirleyici rol oynar.²³

Tedarikçilerin Gücü: Bir sektörde tedarikçilerin gücü, tedarikçilerin büyüklüğü ve sektördeki etkileriyle doğrudan bağlantılıdır. Güçlü tedarikçiler, ürün veya hizmet fiyatlarını yüksek tutabilir ve sunulan kalitenin veya hizmet düzeyinin sınırlandırılmasına yol açabilirler. Ayrıca, tedarikçinin sektördeki konumu ve tedarikçi sayısı, bu gücün belirlenmesinde önemli rol oynar. Özellikle, bir işletmenin tek bir tedarikçiye bağımlı olması durumunda, tedarikçinin sahip olduğu güç artmaktadır.²⁴

Müşterilerin Gücü: Müşteriler, fiyatların kritik olduğu sektörlerde önemli bir güç unsuru oluştururlar. Taleplerini fiyat odaklı biçimde şekillendirerek fiyatların düşürülmesini ve hizmet miktarının artırılmasını sağlayabilirler. Bu durum, sektör içindeki işletmelerin birbirleriyle daha yoğun bir rekabet içine girmesine neden olur ve müşterilerin değerini artırırken karlılık üzerinde baskı oluşturur. Tedarikçilerde olduğu gibi, müşteriler arasında da farklı güç seviyelerine sahip gruplar bulunmaktadır. Güçlü müşteri grupları, örneğin çok az sayıda alıcının bulunduğu sektörlerde ya da alıcıların satın alma hacminin firmaların sunduğu arzdan çok daha fazla olduğu durumlarda ortaya çıkar. Ayrıca, sektördeki ürünler birbirine benzer veya aynıysa, müşteriler istedikleri tedarikçiyi kolaylıkla seçebilir ve böylece müşterinin gücü artar. Eğer müşteriler tedarikçiyi değiştirdiğinde ek maliyetle karşılaşmıyorsa, tercihleri

²² Daft, Richard L., *Management*, 12. Baskı, Cengage Learning, 2015, s.108

²³ Porter, Michael Eugene, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, 86(1), 2008, s.30, 78–93.

²⁴ Daft, Richard L., *Management*, 12. Baskı, Cengage Learning, 2015, s.111.

kolayca değişebilir. Bir diğer müşteri tehdidi ise, müşterinin ürünün üretimini kendisi yapmayı tercih ederek sektöre rakip olma ihtimalidir.

İkame Malların Tehdidi: Bu tehdit, işletmenin sunduğu ürünlerin yerine geçebilecek alternatif ürünlerin varlığıyla ilgilidir. İkame ürünlerin pazarda bulunması, fiyatlar üzerinde baskı yaratarak işletmenin karlılığını ve ürünün çekiciliğini azaltabilir. Bu tehdidin şiddeti, müşterilerin ikame ürünlere yönelme isteği, ikame ürünlerin kalite ve fiyat düzeyi, başarısı ve müşterinin bu değişime katlanacağı maliyet gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterir.²⁵

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti: Endüstrideki rekabetin yoğunluğu, diğer dört rekabet gücünün yanı sıra maliyet yapısı ve ürün farklılaşması gibi unsurlardan da etkilenir. Porter, bu durumu "reklam kavgası" olarak tanımlamıştır.²⁶ Rakipler arasındaki mücadele, fiyat indirimleri, yeni ürün lansmanları, reklam faaliyetleri ve hizmet kalitesinde yapılan iyileştirmeleri kapsar. Sektördeki yüksek rekabet ortamı, işletmelerin karlılığını olumsuz yönde etkiler. Rekabetin kar üzerindeki etkisi, işletmelerin rekabet yoğunluğu ve rekabet ettikleri temel unsurlara bağlı olarak değişir.

Porter, strateji ve endüstriyel ekonomi alanındaki çalışmalarında, firmaların sürdürülebilir şekilde ortalamanın üzerinde kâr elde etmeleri için çeşitli stratejiler geliştirmiştir.²⁷ Uzun vadede ortalamanın üzerinde kâr sağlama gerekliliğinin temelinde, işletmenin kalıcı bir rekabet avantajı yakalama isteği yatar.²⁸

Porter'a göre, sektör içerisindeki işletmeler bu beş rekabet gücüne karşı koyabilmek ve rekabetçi bir strateji belirleyebilmek için üç temel stratejiden birini benimsemelidir. Bu stratejiler maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir.²⁹

Porter, 1980 yılında yayımladığı kitabında bu stratejileri şu şekilde açıklamıştır: Rekabet ortamında işletmelerin savunulabilir bir konum elde edip rakiplerini geride bırakabilmesi için üç ana stratejiden biri uygulanmalıdır. Birinci strateji olan genel maliyet liderliği, işletmenin kalite, hizmet ve diğer önemli alanlardan ödün vermeden rakiplerinden daha düşük maliyetlerle üretim yapmasını içerir. İkinci strateji, farklılaşma stratejisi, işletmenin sektördeki diğer rakiplerden farklı ve benzersiz bir ürün ya da hizmet sunarak bunu yüksek kâr marjlarıyla pazarlamasıdır. Üçüncü strateji olan odaklanma stratejisinde ise işletme, belirli müşteri segmentlerine, coğrafi bölgelere veya belirli ürün gruplarına yoğunlaşarak faaliyetlerini bu alanlarda geliştirmeyi hedefler.³⁰

Jenerik Rekabet Stratejileri:

Konulandırma yaklaşımının en önemli stratejilerinden biri olarak rekabet stratejileri öne çıkmaktadır. Bu stratejilerin temel amacı, aynı sektörde faaliyet gösteren ve benzer müşteri gruplarına hitap eden firmaların rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde kâr elde etmeleridir. Porter'a göre, bu hedefe ulaşmak için iki temel strateji uygulanabilir. Birincisi, firmaların ürün veya hizmetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle üretmeleri ve piyasa koşullarına uygun fiyatlarla müşteriye sunmalarıdır. Bu sayede, maliyet avantajını kullanarak

²⁵ Mutluay, Gündüz, Çanakkale, Çanakkale Yayınları, 2005 s. 18.

²⁶ Daft, R. L., Management, 12. baskı, Cengage Learning, 2015, s.108-111.

²⁷ Ormanidhi, A., & Stringda, B., Global economic policies, Global Press, 2008, s.57.

²⁸ Porter, Michael Eugene., The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, 86 (1), 2008, s.78-93.

²⁹ Daft, Richard L., Management, 12. baskı, Cengage Learning, 2015, s.108-111.

³⁰ Dess, Gregory G., & Davis, Peter S., Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, Academy of Management Journal, 27(3), 1984, s. 467-488.

rakiplerine kıyasla daha fazla kâr elde edebilirler. İkinci strateji ise, firmaların ürün veya hizmetlerini farklılaştırarak, müşterilerin bu farklılıklar için daha yüksek fiyat ödemesini sağlamaktır. Böylece firma, rakiplerinden daha yüksek kâr oranları yakalayabilir.³¹

Rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler, örgütsel yapılarını korumak ve genişletmek amacıyla kendilerine en uygun stratejiyi maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisini benimsemelidir. Genellikle bu iki strateji aynı anda uygulanmaz; ancak bazı işletmeler, örneğin McDonald's, her iki stratejiyi bir arada başarıyla uygulayabilmektedir.³²

Maliyet Liderliği Stratejisi, diğer stratejiler arasında en net ve belirgin olanıdır. Bu stratejiyi benimseyen firmalar, sektörde en düşük maliyetle üretim yapmayı hedefler. Geniş bir faaliyet alanına sahip olan bu firmalar için maliyetlerin düşük tutulması büyük önem taşır. Maliyetleri düşürmek için ölçek ekonomileri ve mutlak maliyet avantajları gibi yöntemlerden faydalanırlar. Eğer firma sektörde maliyet liderliğini sağlayabilirse, önemli bir rekabet avantajı elde etmiş olur. Stratejik açıdan bakıldığında, maliyet liderliği pozisyonuna ulaşmak isteyen firma, sektörde yalnızca maliyet lideri olmalıdır.³³

Farklılaştırma Stratejisi, standart ürünlerin müşteri beklentilerini karşılamadığı sektörlerde ortaya çıkar. Bu stratejiyi benimseyen firmalar, müşteri ihtiyaçlarına göre benzersiz ürün veya hizmetler geliştirerek müşterilerin kendi ürünlerini tercih etmelerini sağlamaya çalışır. Temel amaç, rakiplerin sunamadığı farklılığı yakalayarak müşterilerin tercihinin kendi ürünlerine yönlendirmektir. Farklılaştırma stratejisi, firmaya ortalamanın üzerinde kâr elde etme imkânı sunan bir rekabet yolu olarak kabul edilir. Firma, rakiplerinden farklı ürünler sunarak müşterilerin bu farklılık için daha fazla ödeme yapmasını sağlar ve böylece yüksek kârlılık elde eder.³⁴

Porter'in sunduğu bu rekabet stratejileri, literatürde yer alan bazı diğer yaklaşımlarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Miles ve Snow'un (1978) fırsatçı firmaları ve Miller ile Friesen'in (1986) adaptif firmaları ile farklılaştırma stratejisi arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde, Miles ve Snow'un savunmacı firmaları maliyet liderliği stratejisiyle benzerlik taşır.³⁵ Bu iki stratejinin daha dar, spesifik pazarlara uygulanması da ayrı bir strateji olarak kabul edilir.

Odaklanma Stratejisi, üçüncü temel stratejidir ve belirli bir pazar segmentine yoğunlaşmayı esas alır. Bu strateji kapsamında firma, sektörde ya da farklı sektörlerde belirli bir müşteri grubunu hedefler ve diğer rakiplerin bu gruptan dışlanması için çeşitli stratejiler geliştirir. Sektör genelinde rekabet avantajı sağlayamayan firma, yalnızca odaklandığı niş pazarda rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır.³⁶

Yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde, birçok firma rekabet baskısına dayanamayarak düşük kârla faaliyet gösterir ve uzun vadede hayatta kalmakta zorlanır. Odaklanma stratejisi, bu tür işletmeler için bir çıkış yolu sunar. Daraltılmış pazar segmentlerine yönelen firmalar, hedefledikleri müşterilere daha hızlı ve etkin şekilde ulaşarak rekabet avantajı yakalar. Böylece,

³¹ Ülgen, Hayri., & Mirze, Süleyman., *İşletmelerde stratejik yönetim*, 11. baskı, Beta Yayınları, 2013, s. 262,265.

³² Jones, Gareth R., *Organizational theory, design, and change*, 7. baskı, Pearson, 2017.

³³ Porter, Micheal Eugene., *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, 86(1), 2008, s. 12-13.

³⁴ Ülgen, H., & Mirze, S., *İşletmelerde stratejik yönetim*, 11. baskı, Beta Yayınları, 2013, s. 41-47.

³⁵ Miller, Danny, & Friesen, P. H., *Organizations: A quantum view*, Prentice Hall, 1986, s. 45-50.

³⁶ Porter, Micheal Eugene, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985, s. 68-70.

sektörün genel rekabet ortamından korunarak güçlü bir konum elde ederler.³⁷

Firmalar odaklanma stratejisini iki farklı şekilde uygularlar: Maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalar, odaklanma stratejisini maliyet liderliğiyle optimize ederken; farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar, odaklanma stratejisini farklılaştırmayla birleştirir.³⁸

Sonuç:

İşletmelerde insan kaynaklarının geliştirilmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarı sağlaması ve rekabet avantajı elde etmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, insan kaynaklarının yalnızca işe alım, maaş ve özlük işleri gibi rutin görevlerle sınırlı kalmaması gerektiğini; bunun yerine çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, motivasyonlarının artırılması ve kariyer planlamalarının yapılması gibi stratejik işlevleri de içermesi gerektiğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular, eğitim ve geliştirme programlarının çalışanların performansını ve bağlılığını yükselttiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, dijital teknolojilerin insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesi, bilgi akışını hızlandırmakta ve karar alma süreçlerini destekleyerek işletmelerin verimliliğini artırmaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik bir ortak olarak konumlandırılması, işletmelerin hem kısa vadeli hedeflerine ulaşmasını hem de uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynakları uygulamalarının etkinliği, organizasyon kültürü, yönetim anlayışı ve liderlik biçimi ile yakından ilişkilidir. İşletmeler, insan kaynağına yapılan yatırımı bir maliyet olarak değil, uzun vadede kazanç sağlayan bir süreç olarak görmeli ve çalışan gelişimini sürekli destekleyen politikalar geliştirmelidir. Bu yaklaşım, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmanın yanı sıra işletmelerin rekabet gücünü ve piyasadaki konumunu da güçlendirecektir.

Kaynaklar:

Blau, Peter Micheal, Blum C. Joseph E., *Heterogeneity and Interaction in Organizations*, Springer, 2006.

Bhagwati, Jagdish, *In Defense of Globalization*, Oxford University Press, 2004, s. 53

Beck, Ulrich, *Risk Society: Towards a New Modernity*, 2. Baskı, (Çev. S. Willms), Sage Publications, 2018, s. 4.

Daft, Richard L., *Management*, 12. baskı, Cengage Learning, 2015, s. 108-111.

Dess, Gregory G, & Davis, Peter S., Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, 27(3), 1984, s. 467-488.

Giddens, Anthony, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, 1990, s. 237.

Giray, Şahin, *Küreselleşme Sürecinde Vergi Rekabeti ve Boyutları*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.

³⁷ Ülgen, H., & Mirze, S., *İşletmelerde stratejik yönetim*, 11. baskı, Beta Yayınları, 2013, s. 41-47.

³⁸ Porter, Micheal Eugene, The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, 86(1), 2008, s. 50-52.

Dergisi, 5(9), 2005, s. 93–122.

Gürkan, Ceyhun & Karahanoğulları, Yiğit, Neoliberalizmin Krizi ve Kamu Maliyesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, s. 3–4,29.

Harvey, David, A Brief History of Neoliberalism, Oxford University Press, 2005, ss.66–67.

Jones, Gareth R., Organizational theory, design, and change, 7. baskı, Pearson, 2017.

Kepenek, Yakup & Yentürk, Nurhan, Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisi, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001, s.501.

Lash, Scott & Urry, John, Economies of Signs and Space, London: Sage Publications, 1994, s. 290.

Miller, Danny, & Friesen, Peter H., Organizations: A quantum view, Prentice Hall, 1986, s.45-50.

Mutluay, Gündüz, Çanakkale, Çanakkale Yayınları, 2005, s.18.

Ormanidhi, A., & Stringda, B., Global Economic Policies, Global Press, 2008, s.57.

Özen, Özcan, Kalkınma Ekonomisi, Nobel Yayın Dağıtım, 2008, s.20.

Porter, Michael Eugene, Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, s. 68-70, 1985.

Porter, Michael Eugene, The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, 86(1), 2008.

Reinhart, Carmen & Rogoff, Kenneth Saul, This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly, Princeton: Princeton University Press, 2009.

Ritzer, George, The McDonaldization of Society, Pine Forge Press, 1993.

Stiglitz, Joseph Eugene, Globalization and Its Discontents, William Warder Norton & Company, 2002, s.78–80.

Stiglitz, Joseph Eugene, Globalization and Its Discontents, New York: William Warder Norton & Company, 2004, s.470.

Sivrekli Demircan, Emine, Şanlıurfa İli Kırsal Kadın Profili: Demografik, Sosyo-Ekonomik ve İstihdam Perspektifli Bir Araştırma, Ekin Kitabevi Yayınları, 2006, s.50.

Tanzi, Vito, Public Finance in Developing Countries: A Survey, The World Bank, 1998, s. 32.

Tüğen, Kamil, Devlet Bütçesi, 13. Baskı, Bassaray Matbaası, 2014, s.175.

Ülgen, Hayri, & Mirze, Süleyman, İşletmelerde stratejik yönetim, 11. baskı, Beta Yayınları, 2013, s. 41-47, ss.262,265.