

# KÜRESEL BİR ŞİRKETİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ İLE TÜRKİYE'DE İŞ YAPMAYI TERCİH ETME VE ETMEME NEDENLERİNİ ORTAYA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR GÖRÜŞME

## AN INTERVIEW ABOUT GLOBAL INVESTMENT IN TURKEY WITH ADMINISTRATOR OF GLOBAL COMPANY

Hamide KOCADORU

### Özet

1980'li yıllarda ortaya çıkan globalleşme (ya da küreselleşme) kavramı zamanla "küresel şirketler" kavramını da beraberinde getirmiş ve bu şirketler günümüzde emeğin ve kaynağın ucuz olduğu ülkelere yönelerek daha ucuz ve daha nitelikli ürünlerle uluslararası rekabetteki konumlarını sağlamlaştırmışlardır. Coğrafi konumu, nüfus ve pazar talebi ile Türkiye de bu "küresel şirketlerin" ilgi odağı haline gelmiştir. İki farklı açıdan bakılarak(geniş pazar, hammadde kaynakları, ucuz işgücü vs.) Türkiye'de iş yapmanın tercih edilmesi yanında, siyasi ve ekonomik riskler, yönetici profiline düşüklüğü vb. sebeplerden dolayı Türkiye'de yatırım yapmaktan kaçınan "küresel şirketlerin" konumu ele alınmıştır. "Küresel şirketlerle" beraber gelen "küresel yatırımın" ülke kalkınmasındaki yeri ve önemine de değinilerek "küresel dünyada" yapılması gerekenler analitik bir bakışla irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** küresel şirketler, küreselleşme, emek, kaynak, Türkiye'de küresel yatırım.

### Abstract

The concept of globalization appeared in the 80s was brought with him the concept of "global companies" in time. These companies, by going to the countries where the labor and the resources are less expensive, strengthened their position through the international competition with products cheaper and better qualities. With his geographical location, population and market demand, Turkey also became the center of interest of these "global companies". Next to the preference to make business in Turkey, the position of the "global companies" avoiding making investment in this country, because of political and economic risks, low profile of the manager, etc., was handled from two different angles (wider market, raw material resources, cheap labor, etc.). Making reference to the place and to the importance for a country's development of the "Global investment" coming together "Global companies", we studied with an analytical viewpoint what must be made in "global world".

**Key words:** global companies, globalization, labor, resources, global investment in Turkey.

### 1. Giriş

Özellikle 1980'li yıllardan sonra "yeni dünya düzeni", "postmodernizm", "neo-liberalizm", "küreselleşme" (ya da "globalleşme") gibi kavram kargaşası içinde özellikle "küreselleşme" kavramı daha çok kullanılır olmakla beraber, diğer kavramlar ile aynı anlamdadır.

Küreselleşme ile beraber “küresel şirketler” kavramı da literatüre girmiş ve yeni gelişen şartlar altında küresel rekabetle başa çıkmaya çalışan işletmeler strateji değiştirerek uluslararası yatırıma yönelerek “küresel şirketler” haline gelmişlerdir. Dil, din, ırk, millet, kültür, sınır taşımayan bu “küresel şirketler” emeğin ve kaynakların ucuz olduğu ülkelere yönelerek o pazarlara girmişler ve daha ucuza, daha nitelikli iş gücü bularak uluslararası platformda konumlarını sağlamlaştırmışlardır. Yıllardan beri “yabancı yatırım” kavramı ülkemizde de bir slogan haline gelmiş, özellikle son yıllarda ülkemize yönelik olarak, “küresel şirketlerin” ilgisi artmıştır. Gerek coğrafi konumu, gerekse nüfus ve pazar talebinin yüksekliği ile “küresel şirketlerin” iştahını kabartan Türkiye’ye yabancı yatırımcıların nasıl değerlendirdiğini; yatırım yapma, ya da yapmama sebeplerini irdelemek üzere The Coca-Cola Company lideri Muhtar Kent ile yapılan görüşmeler sayesinde ülkemizin durumuna bir “küresel ayna” tutulmuştur.

## 2. Tanımlar

Ortak ekonomik ilişkiler ile başlayarak zamanla hayata, kültüre ve siyasete sıçrayan işbirliği, Günümüzde herkesi kendi eksenini etrafında döndüren büyük bir bütünleşme sürecine dönüşmüştür (İçli, 2001: 164).

“Küreselleşme” adı verilen bu yeni durum, aslında Giddens’in de dediği gibi “modernleşmenin sonucudur” (Giddens, 1998:66).

Çok farklı tanımları olmasına rağmen aslında küreselleşme “doğrudan ekonomik güçler hakimiyetinin uluslar üstü sermaye gücünün bunalımdan çıkmak için toplumsal, siyasal, kültürel ve teknolojik alanlara yeni anlamlar katma, dünyayı tek bir pazar haline dönüştürme çabalarıyla ilintilidir” (Kocacık, 2001:194).

Buna göre farklı tanımları da ele alarak küreselleşme olgusunu daha yakından inceleyelim.

### 2.1. Küreselleşme

Özellikle son yüzyılda ortaya çıkan ekonomik, siyasi ve teknolojik gelişmeler sayesinde bütün ülkeleri derinden etkilemiş, ticaretin her türlü sınırları aşarak dünyayı tek bir pazar haline getirme çabaları sonuç vermiş, işgücü, teknoloji ve bilgi transferleri zaman ve mekân kavramlarını aşmıştır (Çelik, 2006:179).

Her ne kadar “küreselleşme” kavramı hayatın her ayrıntısına nüfuz etmişse de, özellikle büyük ölçekli işletmelerin küresel üretim ve pazarlama çabaları öne çıktığından, ekonomi boyutu özellikle ağır basmaktadır.

Bu noktadan hareketle “küreselleşme”yi şu şekillerde tanımlayabiliriz:

\* Küreselleşmeyi “yatırım ve üretimin ulusal sınırları aşarak, üretimin mal satılan dünyaya doğru genişlemesi” olarak tanımlamak mümkündür (Eroğlu ve Albani, 2002:19).

\* Küreselleşmeye “ülkelerin sahip oldukları ulusal, moral ve ahlâki değerlerin tüm dünyaya yayılması, farklılıkların bir bütünlük ve uyum içinde ortadan kalkması ve dünyanın adeta bir küresel köy haline gelmesidir” şeklinde bakanlar da vardır (Masca,1998:318).

\* Küreselleşme “ülke ekonomilerin dünya ekonomileriyle entegrasyonu; diğer bir ifadeyle, dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesi veya malların, hizmetlerin, sermayenin, bilginin ve emeğin dünya çapında dolaşımının önündeki engellerin kaldırılması veya azaltılması” olarak tanımlayan Kutlu (Kutlu, 1998:366) sınırsız ve engelsiz ekonomik özgürlüğün ulaştığı en son nokta olarak gözler önüne sermektedir.

Küreselleşmenin bu denli hızlı ve engel tanımaksızın özellikle son 20 yılda yaygın oluşunun temelinde bir olgu daha var ki o da dildir. Küresel bir dil olarak İngilizce’nin yaygınlaşması hem yazışma, hem konuşma engellerini ortadan kaldırarak ülkelerarası mal, hizmet, sermaye akışkanlığı ve teknoloji transferini daha da hızlandırmıştır (IMF, World Economic Outlook, 1997).

Bundan hareketle, küreselleşmenin esas amacının “gerekli teknolojik ve yapısal değişiklikleri yaparak serbest kalan dünya pazarlarında rekabet edebilme potansiyelini geliştirmek” olduğu kesin ve net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Sarı Gerşil, 2004:148).

Küreselleşme süreci ile beraber tüm unsurlar bütünü parçası olduklarına göre küreselleşme ortamında ortaya çıkan sosyal olay ve gelişmeleri ekonomik olaylardan bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir. (Öğüt, Eryiğit, 2006:189).

Böylece, küreselleşme sayesinde bireyler, toplumlar, devletler arasında karşılıklı bağımlılığın arttığı ve derinleştiği kesindir. Dünyada meydana gelen herhangi bir ekonomik veya siyasi olay, domino taşı gibi, başka bir yerde meydana gelen olayları tetikler ve gelişimleri etkiler (Giddens, 1990:34).

Bu da bizlere ulusların ve toplumların artık kendi başlarına, dünyadan izole olarak ne siyasî, ne de ekonomik anlamda tek başına varolamayacaklarını göstermektedir. “Mega Köy” kavramı denen dünyanın küçülmesi konusu aslında küreselleşmenin doğal bir sonucudur.

Küreselleşmenin en büyük ve temel taşıyıcıları ise küresel şirketlerdir.

## 2.2. Küresel Şirketler

Her ülkenin amacı ekonomisini güçlendirerek gerek siyasi, gerekse ekonomik dünya arenasında söz sahibi olabilmektir.

Ancak gelişmekte olan ülkelerde tasarruflar yetersizdir, nüfus yüksektir ve teknoloji de zayıf olunca üretim zayıftır.

Bu yüzden, gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkelerin sermayelerine ihtiyaçları vardır. Ucuz işgücü, geniş pazar ve kendilerine uygun ortam arayan küresel şirketler bu ülkelere yerleşerek yatırımlarını gerçekleştirirler. Bu küresel şirketleri analiz etmemiz için bunları tanımlamaya çalışalım.

En basit tanımıyla küresel şirket “satış gelirlerinin %25’inden daha fazlasını, ana işletmenin bulunduğu ülke dışından elde eden işletmelerdir” olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1991).

Küresel şirketlerin başka bir ülkede yatırım yapma şekilleri “yeni şirket kurma, var olan şirketleri satın alma veya yerli sermaye ile ortak şirket kurma” şeklinde olmaktadır (Tokol).

Bu şirketler tek bir merkezden kontrol edilmekte, ancak hukuken bağımsız, fakat ekonomik olarak birbirine bağlı ortaklıklardan oluşan şirketlerdir (Aydın, 1997:5).

Küresel işletmeler uluslararası alanda yatırım düşüncesi ile yola çıktıklarında köken ülkeye yönelik olarak şu şekillerde küresel pazara girebilirler: İhracat, Lisans anlaşmaları, ortak girişim (Joint Ventures), ve doğrudan yatırımlardır (Gökdeniz, Çetin, 2006:211).

Genelde büyük küresel şirketlerin özellikle imalat sanayine yönelerek doğrudan üretime ve istihdama katkıda bulunurken, küçük ve orta ölçekli küresel şirketlerin daha çok hizmet sektörüne veya ticarî yatırımlara yönelerek istihdamı dolaylı yoldan sağlamaktadırlar (Tokol).

Yatırım yaptıkları ülkeye sermaye, teknoloji, yeni yönetim modelleri, pazarlama ve ileri üretim modelleriyle birçok yeniliklere önderlik eden bu küresel şirketlerin Türkiye ile olan iş yapma sebeplerini incelemeye çalışalım.

## 3. Türkiye’de İş Yapmayı Tercih Etme Sebepleri

Türkiye’nin küresel şirketler tarafından yatırım için niçin seçildiğini belirlemek için The Coca Cola Company’nin Kuzey Asya, Avrasya ve Orta Doğu Grubunun Liderliği görevini başarıyla yürüten ve şimdi de Coca-Cola Company’nin Temmuz 2008’den itibaren en tepe görevi olan CEO’luğuna getirilen Muhtar Kent ile görüştük.

Muhtar Kent Türkiye’de iş yapmayı tercih etme sebeplerini şu şekilde sıralamıştır:

**3.1. Yasal düzenlemeler:** 1980 yılı öncesinde ülkemizde içe dönük korumacı bir ekonomik politika izlenmiş, ancak 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte dış ticarete ve sermaye piyasasında serbestleştirmeler getirilmiş, yerli ve yabancı sermaye teşvik edilmiş, ve yeniden yapılanmaya gidilmiştir. Buna bağlı olarak yabancı yatırımcılara kâr transferi imkânı sağlanmış, bürokratik işlemler azaltılmış, yabancı ile yerel firmaların ortaklıklarına herhangi bir sınırlama getirilmeyerek yabancı sermayenin girişi kolaylaştırılmıştır ( Atalay, M. & M. Turhan,).

**3.2. Ucuz işgücü ve hammadde sağlama kolaylığı:** Türkiye’de yatırım yapmanın en önemli sebeplerinden birisi de ucuz işgücü ve hammadde sağlamadaki kolaylıklardır. Ayrıca Avrupa nüfusu gittikçe yaşlanıyor, hâlbuki Türkiye’deki demografik yapı hem genç, hem dinamik, hem de nüfusu yüksek bir ülke. Türkiye gibi nüfusu kalabalık ülkelerde işgücü fiyatları çok düşüktür. Bu da maliyet masrafların azaltılması demektir. Maliyet masraflarının azalması ürün kârının artması demektir. Diğer yandan hammadde maliyetleri de Türkiye’de düşüktür. Hammadde – ve yardımcı maddelerin ucuz olduğu ülkeler bizim gibi küresel şirketler için ideal yatırım alanlarıdır.

**3.3. Hedef pazarlara yakınlık:** Türkiye coğrafi ve stratejik konumu itibarıyla hem bir Avrupa ülkesi, hem de bir Asya ülkesidir. Karadeniz Ekonomik İşbirliği çerçevesinde Karadeniz’e kıyısı olan ülkelerle çok yakın ilişkiler içerisindedir, ayrıca Ortadoğu’ya yakınlığı ve oradaki ülkelerin her türlü mal ve hizmet ürünlerine ihtiyaç duymaları bizim için ideal bir bölgesel pazar konumundadır. Böyle bakınca pazar ve pazarlara yakınlık açısından Türkiye çok ileri konumdadır. Üretim ve pazar büyüklüğü açısından dünyada 13. sırada. Büyümeye katkı olarak ise dünyada ilk beştedir (<http://www.patronlardunyasi.com/news-print-php>).

Türkiye, konumu ve kültürü itibarıyla hem Orta Doğu’ya hem de Orta Asya’daki eski Sovyet Cumhuriyetlerine bir geçit işlevi görebilir. Bu yöredeki bazı ülkeler petrole dayalı satın alma güçleri ve yatırım için çekici olmalarına rağmen yatırım ortamları halâ risklidir. Buralara girmeye çalışan küresel şirketler için bu yüzden Türkiye bölgesel bir merkez veya üs durumundadır.

**3.4. Pazar hacmi:** Türkiye 70 milyona yaklaşan nüfusu ve 200 milyar dolara yaklaşan GSMH ile bizim gibi yatırımcılar için ideal bir pazar, çünkü bu yapısı ile gelişmekte olan ülkeler sıralamasında ilk on ülke arasında yer almaktadır. Tüketici pazar hacmiyle de Türkiye (139 Milyar dolar) küresel şirketlerin iştahını kabartmaktadır. Ayrıca ülkenin bölgesinde olan ülkelerle olan yoğun ticarî faaliyetleri sayesinde ve 1996 yılında AB Gümrük Birliğine Girişi ile birlikte iç pazar potansiyelini bir ihracat arenası olarak daha da güçlü hale getirmiştir.

**3.5. Güçlü yerel şirketlerin varlığı:** Türkiye pazarına girecek küresel şirketler kendilerine güçlü yerel şirketler ararlar. Şunu kesinlikle belirtmekte fayda var: Türkiye’deki yerel şirketler Avrupa’daki birçok ülkeye göre (Macaristan, Çekya ve Polonya) daha üstün ve daha güçlü. Türkiye’deki iç pazar rekabeti çok üst seviyededir ve bu rekabetin temelinde yerli firmalar yatmaktadır.

Birçok küresel şirket yerli sanayi ile işbirliğine giderek güçlü ortaklıklar kurmaktadır. Sabancı/Du Pont, Alarko/ Carier, Koç/Allianz tarzı ortaklıklar güçlü yerli şirketlerin en tipik göstergesidir.

**3.6. Yetişmiş ve maliyet-etkin işgücü:** Türkiye yetişmiş işgücü bakımından bazı Avrupa ülkelerin önündedir (örneğin İrlanda). Yetkin üst düzey yönetici konusuna gelince – ben bir Türk’üm ve şu anda The Coca-Cola Company’nin en üst noktalarında görev alan birisiyim. Coca-Cola’da birçok Türk yönetici var. Çoğu hanım, çok sayıda başarılı arkadaşımız var. Ben, Cem Kozlu, Ahmet Bozer ve diğerleri gibi.

Bütün bunlardan hareketle, Türkiye’de faaliyette bulunan birçok küresel şirketlerde gerek yönetsel, gerekse teknik özelliklere sahip profesyonel yöneticiler bağlamında sıkıntı çekilmemektedir. Bu “Türkiye’de yetişmiş, yönetsel niteliklere sahip profesyonel kadroların bulunduğunu ve bunların gelişmiş ülkeler düzeyinde çalışma prensiplerine sahip olabildikleri gerçeğini ortaya koymaktadır (Özkanlı, Yıldırım, 2001:37-51).

**3.7. Kamu otoritesi tarafından sağlanan avantajlar:** Sermaye ve teknoloji sıkıntısı çeken Türkiye gibi ülkelerin “yabancı yatırımcıları ülkeye çekebilmek amacı ile özel sermaye için koruyucu iş hukuku mevzuatının çalıştırılmaması, sendika ve toplu iş mücadelesinin yasaklanması, özel yatırımcıların her türlü imtiyazlarla korunması, vergi muafiyeti ve vergi indirimi uygulamaları, çevre koruma masraflarının alınmaması, sanayi bölgelerinin parasız olması gibi teşvik tedbirleri (Kutal-Büyükuslu, 1996:35-64) almaları gerekmektedir.

Devletin bu destekleyici ve düzenleyici rolüne her zaman ihtiyaç bulunmaktadır, çünkü bu sayede hukuksal olarak vergilerin adil olarak ödenmesi sağlanarak paydaşların birbirine olan güvenleri artmış olacaktır.

**3.8. Ülkenin Gelecekle İlgili Bir Vizyonu Olması:** Gelecek ile ilgili projeksiyonu olmayan ülkeler de, şirketler de kaybetmeye mahkumdurlar. Batı’nın mal ve enerji köprülerinin kesiştiği Türkiye

hem coğrafi, hem de jeopolitik olarak bir cazibe merkezi haline gelmiştir, çünkü Türkiye yüzünü Batı'ya dönerken, Doğu (Orient) ve Orta-Doğuya sırtını dönmemiştir.

Var olan kültürel, sosyal, siyasi ve insanî bağlar sayesinde Türkiye küresel şirketlerin güvenini kazanmış durumdadır. Bunu bizim Coca-Cola şirketi ile örnekleyebiliriz. İstanbul'a gelen The Coca-Cola Company İcra Kurulu Başkanı Neville Isdell'in "Türkiye'ye hep güvendim ve güveniyorum. Yatırımlarımız devam edecek" sözleri (Bknz. Radikal-çevrimiçi/Ekonomi/Coca-Cola: Türkiye'ye hep güvendik-<http://www.radikal.com.tr/haber> (19.05.2006) hep ülkenin kendi geleceğine inancının bir yansımasıdır, çünkü Türkiye'nin bir "hikâyesi" var. O da AB sürecidir. Bu süreç içinde yapılan tüm yasal, hukukî ve kurumsal düzenlemeler Türkiye yönünde akan yabancı sermaye akımını güçlendiriyor. Değişim, gelişme, eğitim, teknoloji, yetişmiş insan gücü ve hukuki düzenlemeler siyasi riski azalttığı için küresel şirketlerin de ülkeye olan güven ve inancını pekiştiriyor.

#### 4. Türkiye'de İş Yapmayı Tercih Etmeme Sebepleri

Türkiye'de küresel şirketler için uygun şartların neler olduğu bir önceki bölümde ayrıntısıyla aktarıldı.

Yine The Coca-Cola Company lideri Muhtar Kent ile Türkiye'de yabancı yatırımcılar için varolan engeller üzerine ayrıntılı bir görüşme yapıldı. Türkiye'de iş yapmama sebeplerini şöyle sıralamak mümkündür:

**4.1. Ekonomik Riskler:** 1989 yılında alınan önlemlerle Türkiye'ye döviz girişi teşvik edilmiş ve yabancı sermayenin girişi için önündeki engeller kaldırılmıştır. Ancak bu kanunî düzenleme ile ülkemize giren yabancı sermaye spekülâtif amaçlı olmuştur.

Nisan 1994 krizi ve onu takip eden ekonomik önlemler yabancı şirketlerin ülkeye girişi için fazla ilginç gelmemiş ve gelen yabancı sermaye miktarı düşmüştür. Bu krizi atlama çabaları sürerken 2001 yılında meydana gelen başka bir ekonomik kriz büyümenin ve kalkınmanın motoru olan bankacılık sektörünü temelden sarsmıştır.

Hâlbuki ekonomik anlamda kalkınmanın sağlanması için tüm sektörlerin, sivil toplum örgütleri ve şirketlerin ortak çalışmaları ve ekonomik riskleri sınırlamaları gerekmektedir.

**4.2. Borsanın Yanlış Algılanması:** Günümüzde ne yazık ki borsa "kumar" olarak görülmekte, hâlbuki halkın borsaya yönelmesi ve destek vermesi gerekmektedir. Halkın ortaya çıkarmadığı "yastık altı" birikimleri borsaya yönlendirilmeli ve özelleştirmeler sayesinde borsa aktif bir şekilde kullanılarak halkın borsaya katılımı sağlanmalıdır.

Borsa aracılığı ile meydana gelen spekülâtif hareketler "sürdürülebilir bir kalkınma imkânı yaratmamaktadır (Ellwood, 2002:68-71).

Buradan hareketle, şirketlere yatırım imkânı sağlayan borsa işleyişi yeniden düzenlenmeli, şeffaflık ve hesap verebilirlik temel ilke olmalı. Şeffaflık açısından incelendiğinde Türk şirketlerinin en alt düzeyde yer almaları yukarıda aktarılan bilgileri doğrular niteliktedir (Ararat, 2003).

**4.3. Üniversite – İş Dünyası Arasındaki Kopukluk:** Üniversiteler iş dünyasından izole bir şekilde varlığını sürdürerek hem kaynak, hem de bilimsel açıdan dar kalıplar içinde hareket ederek devlete bağlı bir şekilde varlığını sürdürmekte ve bağımsız bir şekilde bilim üreteceğine, kısır siyasî çekişmeler içerisinde kendilerini bulmaktadırlar.

Eğer şirketler yatırıma yönelirlerse AR-GE ihtiyaçları artacağından üniversiteler devreye girerek hem araştırma yapabilecekler, hem de kaynağa kavuşacaklardır.

Üniversite-sanayi işbirliği sayesinde üniversiteler araştırma – geliştirme faaliyetleri yürütebilecekler, bu da bilgi yönetimi konusunda üniversitelere ek bir görev getirecektir.

**4.4. Siyasi Riskler:** Türkiye'nin Orta-Doğu ve Avrasya pazarına yakın oluşu bir avantaj gibi sergilenirken, bu aynı zamanda bir riske dönüşebilir, çünkü bu bölgedeki gevşek siyasi zemin, yıllardan beri süregelen Orta-Doğu krizi, İsrail-Lübnan, İsrail-Filistin savaşları; Amerikanın Irak'ı işgali ile başlayan bölgenin destabilizasyonu süreci yabancı sermayelerin risk değerlendirmesi sıralamasında üst noktalara tırmanmıştır. Bu da küresel şirketlerin Türkiye'ye yönelmelerini engellemiştir. Ayrıca Türkiye

kendi içinde de yıllardan beri koalisyonlarla yönetilmiş, siyasi irade olarak her zaman soru işaretleri ile dolu bir yönetim sergilemiştir.

“Demokratikleşme” adı altında Türkiye’ye dışarıdan dayatılan formül ve modeller Türkiye’yi zora sokmuştur. AB ile “kedi-fare” oyununa dönen vaatler, raporlar, iyileştirmeler ve “anlaşmalar” sayesinde sürekli gel-gitlerle boğuşan Türkiye siyasi risk değerlendirmesi derecelerinde hep soru işareti ile karşılanmıştır. Bu da Türkiye’ye olan yatırımları baltalamıştır.

**4.5. Devletin Rolü:** Günümüz serbest piyasa ekonomisi şartları altında devlet müdahale edici değil, düzenleyici, oyunun kurallarını belirleyici olmalıdır. Devlet sadece bir hakem olmayıp, girişimciliği, iş kurmayı desteklemesi ve özendirilmesi gerekmektedir. Devletin “devlet baba” ya da “her şeye kadir” mantığı ile koruma ve kayırma yerine, adalet, eşitlik ve bilgi üçgeninde kalkınmayı teşvik edici itici ve olumlu olması gerekirken bu istek ve dilekler sadece birer temenni olarak kalmışlardır.

**4.6. Türkiye’deki Şirket Yöneticilerinin Eksikleri:** Her ne kadar Türkiye’de çok iyi yetişmiş insan gücü varsa da profesyonel yöneticiler arasında küresel şirket yöneticileri ile çalışmalarında büyük sorunlar yaşamaktadır.

Birçok yerli şirket yöneticisi danışman veya uzman ile çalışmamakta, öğrenim düzeyleri yönetim bilgisi ile ilgili olmamakta; yurtdışı deneyimleri olmasına rağmen bazı gelişme ve değişime kapalı oluşları; işletmelerde var olan bilgi ve İKY, Ar-Ge ve halkla ilişkiler çalışmalarının birbiri ile örgütlenmemiş olması; kesinlikle yetki devrine gidilmemesi ve katımlı yönetim anlayışının tam yerleşmemiş olması Türkiye’ye yatırım yapmayı engellemektedir (Çelik, 2006:186)

**4.7. Diğer Engeller:** 2000 yılında Türkiye’de faaliyette bulunan yabancı şirketlerin yöneticileri ile yapılan bir ankete göre yabancılar Türkiye’de yatırım yapmanın önündeki engelleri şöyle sıralamışlardır:

- \* Politik istikrarsızlık
- \* Enflasyon
- \* Belirsizliğin getirdiği maliyetler
- \* Sık Mevzuat Değişikliği
- \* Yüksek Vergi Oranları
- \* Finans Sistemindeki Sorunlar
- \* Yetersiz Altyapı
- \*Yolsuzluk ve Rüşvet (YASED, Priority List of Foreign Investors Problems, 2006)

Bütün bu aktarılan engeller aslında Türkiye’nin yabancı yatırımları çekmedeki sorunlarını özetlemektedir. Bir tarafta, gelmeye çalışan küresel yabancı sermaye, öbür tarafta türlü engellerle karşılaşan ve yapılarla yatırıma geçemeyen küresel şirketler. Bu aslında bir tezat, daha doğrusu bir “paradoks”, fakat Türkiye’nin yapması gereken bu eksiklikleri aşarak yeni düzenlemeler ve hukukî uygulamalarla bu sürece kayıtsız kalmayarak özlenen ülke kalkınmasını gerçekleştirmektir.

## 5. Sonuç

Kapitalizmin günümüzdeki halinin kavramsal bir yansıması olan “küreselleşme” ile birlikte dünyayı tek bir pazar haline getirmek isteyen “küresel şirketler” her türlü engel ve sınırları aşarak düşük maliyetli üretim ve büyük kâr marjları sağlamak üzere dünyanın her tarafına dağıldıkları gibi ülkemize yönelmişler ve Coca Cola Company’nin lideri Muhtar Kent’in de aktardığı gibi Türkiye yabancı sermayeyi çekebilme için çeşitli düzenlemelere gittiği, kanuni işlemlerden, ucuz işgücüne, coğrafi ve jeopolitik konum itibarıyla büyük pazarlara yakınlığı ile ve her türlü rekorları zorlayan Türkiye bölgesinin yatırım miktatısı haline gelmiş, dev pazar hacmi, güçlü yerel şirketleri ve yetişmiş insan gücüyle AB’ye aday (hatta yeni AB üyesi ülkelerinin ötesinde) bir performans sergilemiştir. Ancak, ülkemizde var olan bazı kronikleşmiş sorunların aşılamaması yüzünden bürokratik engeller ve eski hukukî düzenlemeler, devletin bazı eski alışkanlıklarının devamı, ekonomik ve siyasî risklerin devamı Türkiye’nin küresel şirketlerle olan ortak yatırımlarını adeta baltamış, ülke diğer ülkelerle karşılaştırıldığında imkânları olduğu halde elini – kolunu bağlayan engellerden sıyrılarak tam olarak kendisini bu konuya verememiştir.

Bu açıdan bakılınca Türkiye'nin yabancı yatırım çekme konumu bir çelişkiler döngüsüdür. Büyük bir pazar, uygun bir coğrafi konum, ucuz işgücü ve telekomünikasyon ağına rağmen, Türkiye istediği konuma ulaşamamıştır. Kendi iç yapısından kaynaklanan bazı sorunları aştığı halde, Türkiye dengeli ve doğru adımlarla bölgenin parlayan yatırım yıldızı haline gelecektir.

#### KAYNAKÇA

- Ararat, M (2003). CSR and National and cultural characteristics of Turkey.
- Aydın, Nurhan (1997). Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Çelik, Adnan (2006). Küreselleşme ve Bölgesel Etkisi: K. Maraş Örneği, *GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15-17 Haziran 2006, Tokat.
- Daft, Richard L.(1991). Management. 2nd. Ed., The Dryden Pres, Orlando, pp. 614-615.
- Ellwood, Wayne (2002), küreselleşmeyi Anlama Kılavuzu. Metis Yayınevi, İstanbul.
- Eroğlu, Ö & M. Albeni (2002). Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye. Isparta: Bilim Kitabevi.
- Giddens, Anthony (1990). The Consequences of Modernity. Stanford: Polity Press.
- Giddens, Anthony. (1998). Modernliğin Sonuçları. Ayrıntı Yay. İstanbul.
- Gökdeniz, A & İ. Çetin (2006). Küresel Rekabette Çok Uluslu İşletmelerin Pazara Giriş Şekilleri ve Küresel Pazarlama Stratejileri, *GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15-17 Haziran 2006, Tokat.
- Kocacık, Faruk (2001). Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık 2001, Cilt:25, No:2.
- Kutal, G. – A.R. Büyüksulu (1996). Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi. Der Yayınları.
- Kutlu, E., (1998), Küreselleşme ve Etkileri. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı 14, Cilt.1-2, Eskişehir.
- Masca, M. (1998). Küreselleşmenin Ekonomik Yönden Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.4.
- Öğüt, ve N. Eryiğit (2006). Küresel Firmaların Yerel Ekonomilere Yönelik Sosyo-Ekonomik Etkileri. *GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 15-17 Haziran 2006, Tokat.
- Özkanlı, Ö. & M.H. Yıldırım (2002). Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçme Politikası. Ankara ve İstanbul'da Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmelerinde Uygulama. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Bildiriler, 24-26 Mayıs 2002, s.37-51.
- Sarı Gerşil, Gülşen (2004). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı: 1.
- Tokol, Aysen(?). Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (Elektronik Dergi)*, Cilt:3, Sayı:2, Kocaeli Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölüm Başkanlığı, İzmit.