

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sibel HOŞTUT

ULUS ÖTESİ ŞİRKETLERİN
HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA

İletişim Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sibel HOŞTUT

ULUS ÖTESİ ŞİRKETLERİN
HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Seçil DEREN VAN HET HOF

İletişim Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi


Antalya, 2013

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Sibel HOŞTUT'un bu çalışması, jürimiz tarafından İletişim Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

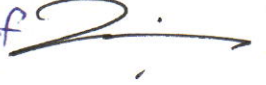
Başkan

: Prof. Dr. Mete Gandereli



Üye (Danışmanı)

: Doç. Dr. Beül Deren van het Hof



Üye

: Prof. Dr. M. Biral Arık



Üye

: Doç. Dr. Celaleddin Duran



Üye

: Doç. Dr. Figen Elvan



Tez Konusu: "Ulus Ötesi Şirketlerin Halkla İlişkiler Uygulamaları:
Otomotiv Sektöründe Niteliksel Bir Araştırma"

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi 20/09/2013

Mezuniyet Tarihi 27/09/2013

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TEŞEKKÜR.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME OLGUSUNUN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

1.1. Küreselleşme Tanımları.....	7
1.2. Küreselleşme Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	12
1.2.1. Küreselleşme ve Uluslararasılaşma.....	12
1.2.2. Küreselleşme ve Liberalleşme.....	12
1.2.3. Küreselleşme ve Evrenselleşme.....	14
1.2.4. Küreselleşme, Karşılıklı Bağımlılık ve Entegrasyon.....	14
1.2.5. Küreselleşme ve Bölgeselleşme.....	15
1.3. Küreselleşmenin ve Küresel Ekonomik Düzenin Ortaya Çıkışı.....	16
1.4. Küreselleşmenin Boyutları.....	23
1.4.1. Siyasi Küreselleşme.....	24
1.4.2. Kültürün Küreselleşmesi.....	26
1.4.3. İletişim Teknolojileri ve Küreselleşme.....	26
1.4.4. Ekonomik Küreselleşme.....	27
1.4.4.1. Üretimin Küreselleşmesi.....	32
1.4.4.2. Finansal Küreselleşme.....	34
1.5. Küreselleşme Tartışmaları.....	37
1.5.1. Hiper-Küreselciler.....	39
1.5.2. Şüpheciler.....	40
1.5.3. Dönüşümcüler.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME ve ULUS ÖTESİ ŞİRKETLER

2.1. Dünden Bugüne Uluslararası İşletme Faaliyetlerinin Gelişimi.....	43
2.1.1. Ulus Ötesi Şirketlerin Öncüleri.....	43

2.1.2. 21. Yüzyılda Uluslararası İşletme Faaliyetleri.....	45
2.2. Ulus Ötesi Şirketlerin Ekonomik ve Endüstriyel Faaliyetleri.....	46
2.3. Ulus Ötesi Şirketlerin Ulus Ötesi Endeksi.....	49
2.4. Stratejik Örgütsel Yapılar.....	51
2.4.1. Çok Uluslu Şirketler.....	51
2.4.2. Uluslararası Şirketler.....	53
2.4.3. Küresel Şirketler.....	55
2.4.4. Ulus Ötesi Şirketler.....	56
2.5. Ulus Ötesi İşletmelerin Yönetim Biçimleri.....	60
2.5.1. Etnosentrik Yönelim.....	62
2.5.2. Polisentrik Yönelim.....	63
2.5.3. Regiosentrik Yönelim.....	63
2.5.4. Geosentrik Yönelim.....	64
2.6. Ulus Ötesi Şirketlerin Uluslararası Pazarlara Girişlerinde Stratejik Uygulamalar.....	65
2.6.1. İhracat.....	67
2.6.2. Lisans Anlaşmaları.....	67
2.6.3. Franchising.....	68
2.6.4. Ortak Girişim (Joint Venture).....	68
2.6.5. Stratejik İşbirliği (Strategic Alliances).....	69
2.6.6. Doğrudan Yabancı Yatırım.....	69
2.7. Türkiye’de Temel Şirket Türleri.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL BAĞLAMDA HALKLA İLİŞKİLER

3.1. Uluslararası Halkla İlişkiler Çalışmaları.....	71
3.1.1. Kitaplar.....	72
3.1.2. Uluslararası Halkla İlişkiler Çalışmalarının Sınıflandırılması.....	73
3.1.2.1. Simetrik Araştırmaların Genişletilmesi.....	74
3.1.2.2. Bağlamsal veya Karşılaştırmalı Araştırmalar.....	74
3.1.2.3. Etik ve Eğitim.....	75
3.1.2.4. Varsayımların Araştırılması.....	75
3.2. Küresel ve Uluslararası Halkla İlişkiler.....	75
3.2.1 Jenerik İlkeler.....	78
3.2.2. Halkla İlişkilerde Küresel ve Yerel Uygulamalar.....	80
3.2.3. Halkla İlişkiler Uygulamaları.....	82

3.2.3.1. Kurum İçi İletişim.....	82
3.2.3.2. Medya İlişkileri.....	85
3.2.3.3. Online PR.....	85
3.2.3.4. Sponsorluk.....	86
3.2.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	87
3.2.3.6. Konu/Sorun/Olay Yönetimi	88
3.2.3.7. Kriz İletişimi	89
3.2.3.8. Pazarlama İletişimi.....	90
3.2.3.9. Lobicilik.....	90
3.2.3.10. Yatırımcı İlişkileri.....	91
3.2.3.11. Kamusal İlişkiler.....	92
3.2.3.12. İtibar Yönetimi.....	92
3.3. Uluslararası Halkla İlişkileri Etkileyen Faktörler.....	93
3.3.1. Kültürün Halkla İlişkilere Etkisi.....	94
3.3.1.1. Toplumsal Kültürün Boyutları.....	97
3.3.1.2. Hofstede'nin Kültür Sınıflandırmasının Halkla İlişkilere Yansımaları.....	99
3.3.1.3. Örgütsel Kültür Bağlamında Halkla İlişkiler.....	103
3.3.2. Etnosentrizm.....	105
3.4. Halkla İlişkiler ve Yönetişim.....	106
3.4.1. Yönetişimin Kavramsal Açıdan İncelenmesi.....	108
3.4.2. Yönetimden Yönetişime.....	111
3.4.3. Yönetişimin Düzeyleri.....	114
3.4.4. Kurumsal Yönetişimin Gelişimi.....	116
3.4.5. Kurumsal Yönetişimin İşleyişi.....	119
3.4.6. Kurumsal Yönetişimin Boyutları.....	122
3.4.6.1. Performans Boyutu.....	124
3.4.6.2. Uyum Boyutu.....	125
3.4.6.3. Kurumsal Sorumluluk Boyutu.....	126
3.4.7. Kurumsal Yönetişim Düzenlemelerinde OECD'nin Temel İlkeleri.....	128
3.4.7.1. Şeffaflık.....	130
3.4.7.2. Hesap Verebilirlik.....	132
3.4.7.3. Sorumluluk.....	132
3.4.7.4. Adillik/Eşitlik.....	133
3.4.8. Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İlkeleri.....	133

3.4.9. Kurumsal Yönetişim ve Ölçülebilirlik.....	137
3.4.10. Kurumsal Yönetişimin Özel Sektöre Katkısı.....	141

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE FAALİYETTE BULUNAN ULUS ÖTESİ ŞİRKETLERİN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

4.1 Yöntem.....	143
4.1.1. Araştırmanın Modeli.....	143
4.1.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	146
4.1.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları.....	149
4.1.4. Araştırmanın Veri Yaratma ve Toplama Yöntemi.....	150
4.1.5. Verilerin Toplanması.....	154
4.1.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	154
4.1.7. Araştırmanın Sınırlılığı ve Literatüre Katkısı.....	156
4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler.....	157
4.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	157
4.2.2. Otomotiv Şirketlerine İlişkin Genel Bilgiler.....	158
4.2.3. Ulus Ötesi Otomotiv İşletmelerin Yönetim Biçimleri.....	159
4.2.4. Ulus Ötesi Otomotiv İşletmelerin Şubelerarası İletişim Akışları.....	160
4.2.5. Ulus Ötesi Otomotiv İşletmelerin Kurum Kültürleri	162
4.2.6. Halkla İlişkiler Departmanı	164
4.2.7. Halkla İlişkiler Stratejisi.....	169
4.2.8. Halkla İlişkiler Uygulamaları.....	171
4.2.8.1. Kurum İçi İletişim	171
4.2.8.2. Medya İlişkileri.....	172
4.2.8.3. Online PR.....	173
4.2.8.4. Sponsorluk.....	182
4.2.8.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	187
4.2.8.6. Konu Yönetimi	195
4.2.8.7. Kriz İletişimi	196
4.2.8.8. Pazarlama İletişimi	196
4.2.8.9. Lobicilik.....	197
4.2.8.10. Yatırımcı İlişkileri.....	198
4.2.8.11. Diğer Uygulamalar.....	199
4.2.9. Halkla İlişkiler ve Yönetişim.....	199

4.2.10. Araştırmaya Katılanların Kişisel Görüşleri.....	204
4.3. Araştırma Soruları Çerçevesinde Bulguların Değerlendirilmesi ve Geliştirilen Hipotezler.....	206
SONUÇ	221
KAYNAKÇA	227
EKLER	
EK 1 - Kurumsal Yönetişim Derecelendirme Notlarının Anlamı	266
EK 2 - Faaliyet Raporları, Sosyal Sorumluluk Raporları ve Sürdürülebilirlik Raporları	267
EK 3 - Görüşme Formu	269
ÖZGEÇMİŞ	272

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Küreselleşmeye İlişkin Tanımlar.....	10
Tablo 1.2. Ulusal Regülasyon Değişiklikleri (1992 – 2009).....	14
Tablo 1.3. Önemli Bölgesel Ticari Anlaşmalar.....	15
Tablo 1.4. Küreselleşme Aşamaları.....	17
Tablo 1.5. Uluslararası Göç (2010).....	23
Tablo 1.6. En Büyük Finansal Ulus Ötesi Şirketleri, (2010).....	36
Tablo 1.7. Küreselleşmenin Kavramsallaştırılmasındaki Eğilimler.....	37
Tablo 2.1. 19. Yüzyılda Çok Uluslu Şirket Örnekleri	44
Tablo 2.2. Dünyanın En Büyük 20 Finansal Olmayan Ulus Ötesi Şirketi – 2005, 2008, 2011 (Milyon Dolar ve İstihdam)	47
Tablo 2.3. Dünyanın En Büyük 150 Ekonomisi.....	47
Tablo 2.4. Ulus Ötesi Şirketlerin Ulus Ötesi Endeksi.....	50
Tablo 2.5. En Büyük Ulus Ötesi Şirketlerin Endüstri Değerlerinin Uluslararasılaşma ve Ulus Ötesileşme Endeksleri (2005).....	50
Tablo 2.6. Çok Uluslu, Uluslararası ve Küresel Şirketlerin Stratejik Yönelimleri.....	57
Tablo 2.7. Şirketlerin EPRG Yönelimleri.....	61
Tablo 2.8. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Faktörler (Ev Sahibi Ülkeler).....	66
Tablo 3.1. Küresel ve Yerel Uygulamalar.....	81
Tablo 3.2. Kurum İçi Halkla İlişkiler Araçları	84
Tablo 3.3. Kültürel Boyutlar.....	97
Tablo 3.4. Yönetim ve Yönetişim Karşılaştırması.....	112
Tablo 3.5. Paydaş Yönetimi İlkeleri – “Clarkson İlkeleri”.....	113
Tablo 3.6. Kurulların Temel Fonksiyonları.....	123
Tablo 3.7. Tepe Yöneticilerin Yıllık Ortalama Ücretleri (2010).....	131
Tablo 3.8. 2007–2012 Yılları Arası Kurumsal Yönetişim Endeksine Dahil Şirket Sayıları	139
Tablo 4.1. Dünya Çapında Otomotiv Üretimi.....	147
Tablo 4.2. Fortune Global 500 Sıralamasına Göre En Büyük Otomotiv Markalarına İlişkin Genel Bilgiler	148
Tablo 4.3. En Büyük Otomotiv Markalarının 2008-2012 Yılları arası Fortune Global 500 Sıralaması.....	149

Tablo 4.4. Görüşülen Kişilerin İş Unvanları.....	157
Tablo 4.5. Şirketlerin Türkiye’de Faaliyete Başladıkları Yıllar.....	158
Tablo 4.6. Şirketlerin Çalışan Sayıları.....	158
Tablo 4.7. Şirket Sermayesi.....	159
Tablo 4.8. Şirketlerin Etnosentrik, Polisentrik, Regiosentrik ve Geosentrik Yapıları.....	159
Tablo 4.9. Genel Merkez ve Şube Arasındaki İletişim ve Bilgi Akışı.....	160
Tablo 4.10. Halkla İlişkiler Departmanının İsimlendirilmesi, Bağlı Olunan Birim veya Kişi, Çalışan Sayıları ve Görevleri.....	164
Tablo 4.11. Halkla İlişkiler Stratejisi.....	169
Tablo 4.12. Şirketlerin Sosyal Medya Kullanımı.....	174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Ulusal Regülasyon Değişiklikleri (%).....	13
Şekil 1.2. 1993 – 1990 Yılları Arası Telefon Görüşme Maliyetleri, Bilgisayar Fiyatları ve Hava Ulaşım Maliyetleri.....	21
Şekil 1.3. Dünya Nüfusu (bin).....	22
Şekil 1.4. Bretton Woods Sistemi.....	28
Şekil 1.5. Küresel Düzeyde Doğrudan Yabancı Yatırım Akışlarının Ülke Gruplarına Göre Dağılımı (1980 - 2010, Milyar Dolar).....	33
Şekil 1.6. En büyük Finansal Ulus Ötesi Şirketlerin Yabancı İştirakleri İçin Tercih Ettikleri Ülkeler (2005).....	37
Şekil 1.7. Ev Sahibi Ülkelere Göre En Büyük 100 Ulus Ötesi Şirketlerin Dağılımı (2009).....	40
Şekil 2.1. Gelişmiş Ülkelerde, Gelişmekte Olan ve Geçiş Ekonomilerinde Ulus Ötesi Şirketler (1992-2008).....	46
Şekil 2.2. En Büyük 100 Ulus Ötesi Şirketin Endüstriyel Faaliyetleri.....	49
Şekil 2.3. Çok Uluslu Şirket Modeli	52
Şekil 2.4. Uluslararası Şirket Modeli.....	54
Şekil 2.5. Küresel Şirket Modeli.....	55
Şekil 2.6. Sektörlerin Yerelleşme ve Küreselleşme Gereksinimleri.....	57
Şekil 2.7. Bütünleşmiş Ağ Modeli.....	58
Şekil 2.8. Nike’ın Bütünleşmiş Ağ Modeli Uygulaması.....	59
Şekil 2.9. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	67
Şekil 3.1. Kurumsal Yönetişimin Kurum İçi İşleyişi.....	120
Şekil 3.2. Modern Şirket Yapısını Biçimlendiren Faktörler.....	121
Şekil 3.3. Kurumsal Yönetişim Boyutları.....	123
Şekil 3.4. Yönetim ve Kurumsal Yönetişim.....	124
Şekil 3.5. Kurumsal Yönetişimin Hisse Değerine Etkisi	142

KISALTMALAR LİSTESİ

- AB – Avrupa Birliği
- ABD - Amerika Birleşik Devletleri
- ANCOM - Andean Ortak Pazarı
- APEC - Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
- Ar-Ge - Araştırma Geliştirme
- ASEAN - Güney Doğu Asya Ulusları Birliği
- BDT Bağımsız Devletler Topluluğu
- BM - Birleşmiş Milletler
- CFO - Chief Financial Officer
- China-ASEAN - Serbest Ticaret Anlaşması
- DPT – Devlet Planlama Teşkilatı
- EFTA - Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi
- GATT - Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
- GSMH - Gayri Safi Millî Hasıla
- GSYİH - Gayri Safi Yurt İçi Hasılası
- IABC - International Association of Business Communicators
- IBRD - Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası
- ICSID - Uluslararası Yatırım İtilafları Uzlaştırma Merkezi
- IDA - Uluslar arası Kalkınma Birliği
- IFC - Uluslararası Finans Birliği
- IMF – Uluslararası Para Fonu
- İÖ – İsa'dan Önce
- JCR - Japan Credit Rating
- KPY - Kurumsal Performans Yönetimi
- KSS – Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- KY Endeksi - Kurumsal Yönetim Endeksi
- KYİ - Kurumsal Yönetişim İlkeleri
- KYUR - Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu
- MERCOSUR - Güney Amerika Ortak Pazarı
- MIGA - Çok Uluslu Yatırım Garanti Ajansı
- NAFTA - Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi
- OECD - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

PRSA - Public Relations Society of America
SPK– Sermaye Piyasası Kurulu
TBCCI - Türk İngiliz Ticaret ve Sanayi Odası
TBMM – Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCR - Turkish Credit Rating
TKYD - Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK - Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD– Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development
UNFPA - Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu
UÖE Ulus Ötesi Endeksi
WTO Dünya Ticaret Örgütü
YTK - Yeni Ticaret Kanunu

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmam sürecinde beni her konuda destekleyen, deneyimlerini ve görüşlerini benimle paylaşarak çalışmama büyük katkıda bulunan danışman hocam Doç. Dr. Seçil DEREN VAN HET HOF'a, tezin hazırlanmasında değerli görüş ve katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. Mete ÇAMDERELİ'ye, çalışmamın çeşitli aşamalarında bana daima destek veren Doç. Dr. Figen EBREN'e, yöntem konusunda Prof. Dr. M. Bilal ARIK'a ve uygulamalar konusunda Doç. Dr. Celalettin AKTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca tüm zorlukları benimle sabır ve anlayışla yaşayan ve aşmamda bana destek olan eşim Mustafa HOŞTUT'a, “yine mi çalışıyorsun?” diye söylenen oğlum KAAN'a ve bana hayatım boyunca her türlü maddi ve manevi imkanı karşılıksız sunan sevgili Anneme ve Babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sibel HOŞTUT
Antalya, 2013

ÖZET

21. yüzyılda küreselleşme sürecinin ana aktörleri küresel düzeyde pazar arayışında olan ve kârını maksimize edecek şekilde ekonomik faaliyetlerini bütünleştiren ve organize eden ulus ötesi şirketlerdir. Ticari faaliyetlerin uluslararasılaşmasıyla ortaya çıkan ulus ötesi şirketler, uluslararasılaşmış bir yönetimle dünyada en yüksek kazancın olduğu yerlere yerleşen şirketlerdir. Bu şirketlerin gelişmesi 1960 sonrası dönemde, sermayenin serbest dolaşımının önündeki engellerin kaldırılması, uluslararası ticaretin yoğunlaşması, ülkelerin birbirlerine yakınlaşması, dünyanın birçok yerinde yeni pazarlara açılma ve yatırım yapma olanaklarının sağlanması, kısaca yeni bir küresel ekonominin ortaya çıkmasıyla olmuştur.

Toplumları, ülkelerin ekonomik yapılarını ve siyasi ilişkilerini, şirketlerin yönetim yapılarını etkisi altına alan küreselleşme halkla ilişkileri de etkilemiş ve artan sayıda halkla ilişkiler uygulayıcılarının küresel bir pazarda farklı kamularla iletişim kurma gereğini ortaya çıkarmıştır. Ulus ötesi şirketlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarını ve yapılan uygulamaları sorgulayan bu çalışmada, ulus ötesi şirketlerin yerel düzeydeki halkla ilişkiler uygulamaları, uygulayıcıların merkez şirketle ve uluslararası arenada diğer halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla kurdukları iletişim irdelenmiş ve halkla ilişkilerin küresel mi yerel mi tartışmasına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, ulus ötesi şirketler, küresel ve uluslararası halkla ilişkiler, kültür, yönetim.

ABSTRACT

In the 21st century, the main actors in the process of globalization are transnational companies, who integrate and organize economic activities in searching global markets and maximizing profits. The internationalization of commercial activities led to transnational corporations with internationalized management who settled in high profit areas around the world. These companies were developed in the period after 1960, where the barriers to free movement of capital removed, concentration made on international trade, countries get closer to each other, where opening up new markets and opportunities to invest in many parts of the world provided. In short these companies were developed with the emergence of a new global economy.

Globalization not only influenced societies, countries' economic structures and political relations, the management structures of companies, it has also affected the field of public relations. In the global market an increasing number of public relations practitioners have highlighted the need to communicate with different publics. This study examines the public relations practices of transnational corporations at the local level, the communication of public relations practitioners in the international arena of headquarters and clarifies the debate on global or local public relations by questioning public relations practitioners and the practices in transnational companies.

Keywords: Globalization, transnational corporations, global and international public relations, culture, governance.

GİRİŞ

Dünya ticaretinde liberalizasyon ve genişlemenin sağlanmasıyla şirketlerin faaliyet alanları, örgütsel yapıları ve yönetim anlayışları değişmeye başlamış, şirketler ulusal sınırların ötesinde küresel bir pazarda, küresel rakiplerle mücadele etmeye başlamıştır. Bugün uluslararası mal ticaretinin ve sermaye akımlarının kolaylaşmasının, bireysel ve toplumlararası ilişkilerin yoğunlaşmasının, iletişim teknolojilerinde sağlanan yeniliklerin, kültürün, sporun ve eğlencenin küresel sürçlerden etkilenmesinin sürükleyici gücünü küreselleşme oluşturmaktadır. Küreselleşme ile artan rekabet ortamında her geçen gün daha da kalabalıklaşan ve daha da seçici hale gelen pazarlarda pazar payını korumak ya da büyümek isteyen şirketler için sürdürülebilirlik, yönetim, Ar-Ge yatırımları, şubelerarası ilişkiler, halkla ilişkiler, üretim ve pazarlama yöntemleri her zamandan daha fazla önem taşımaktadır.

Tüm ülkeleri, toplumları ve şirketlerin yönetim yapılarını etkisi altına alan küreselleşme, halkla ilişkiler uygulamalarını da etkilemiş ve artan sayıda halkla ilişkiler uygulayıcıları için küresel bir pazarda farklı kültürlerle ilişki kurma ve yönetme gereğini ortaya çıkarmıştır (Sriramesh, Kim ve Tabasaki, 1999: 277). Bu doğrultuda çalışmanın amacı, ulus ötesi şirketlerin Türkiye yerelindeki halkla ilişkiler uygulamalarının niteliğini ortaya koymaktır. Bunun için otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerin küresel ve yerel düzeydeki halkla ilişkiler uygulamaları, çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları, uygulayıcıların merkez şirketle ve uluslararası arenada diğer halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla kurdukları iletişim ve şirketlerin halkla ilişkiler departmanları irdelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda tezin ana sorunsalını otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler uygulamaları oluşturmaktadır.

Tez çalışması dört bölüm olarak yapılandırılmıştır. Çalışmanın amacını içeren girişin ardından, birinci bölümde küreselleşme gibi sofistike bir kavramın ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel ve teknolojik boyutlardaki tanımları ile küreselleşme olgusunun temelinde yatan özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Küreselleşmeye ilişkin bu boyutların betimleyici bir şekilde tartışılmasındaki amaç, küreselleşmeyi ekonomik, siyasi, kültürel ve teknolojik boyutlarıyla bir bütünün parçaları gibi görmek ve küreselleşmeyi salt ekonomik boyutuna indirgememek olmuştur. Bugün bilgi ve iletişim teknolojilerinde daha ucuz ve daha hızlı etkileşim sağlayacak iletişim ağlarının kurulması, ekonomik uzaklıkları azaltmış, toplumsal ilişkileri yoğunlaştırmış, coğrafi engelleri ortadan kaldırmış ve dünyanın hızla küçüldüğü

yönünde bir bilincin yükselmesine neden olmuştur. Örneğin 1930 yılında New York – Londra arası üç dakikalık bir telefon görüşmesi 250 dolar iken, bugün bir telefon görüşmesi 0,01 dolara gerilemiştir. Bugün 70 dolara satın alınabilen bir cep telefonu aynı zamanda bir kamera, bir bilgisayar, bir radyo, bir televizyon, bir harita, bir saat, bir ajanda dır. Bu hızlı ve ucuz etkileşim artan sayıda insanların bir araya gelmesini sağlamakta ve şirketlerin sınırlar ötesi iş birliklerine girişmelerini kolaylaştırmaktadır. Ancak küreselleşme olgusunun kapsama alanındaki bu çeşitliliğe rağmen çalışmanın temel konusu ulus ötesi şirketlerdeki halkla ilişkiler uygulamaları olması nedeniyle, araştırmanın önemli bir bölümünü küreselleşmenin ekonomik boyutu oluşturmaktadır. Küreselleşmenin ekonomik boyutunun önemli bir bölümünü ulus ötesi şirketler, küresel finans piyasaları, iş gücü akışı, doğrudan yabancı yatırımlar ve uluslararası ekonomik kuruluşlarının incelenmesi oluşturmuştur. Bu bölümde ayrıca uluslararasılaşma, liberalleşme, evrenselleşme, karşılıklı bağımlılık, entegrasyon, bölgeselleşme gibi küreselleşmeyle yakından ilgili kavramlar üzerinde durulmuş ve bu kavramların küreselleşmeyle aralarında nasıl bir ilişki bulunduğu tartışılmıştır.

İkinci bölümde küresel ekonomik düzeninin önemli yapıtaşlarını oluşturan ulus ötesi şirketler üzerinde durulmuştur. Dünden bugüne uluslararası işletme faaliyetlerinin gelişimine kısaca değindikten sonra ulus ötesi şirketlerin ekonomik faaliyetlerine yer verilmiştir. Tarihsel gelişim sürecinde şirketlerin yerleşim merkezleri şirketler üzerinde etki yaratmış ve zaman içinde şirketler evrim sürecinden geçerek farklı organizasyon şekilleri ile stratejiler yaratmıştır. Çok uluslu şirket, uluslararası şirket, küresel şirket ya da ulus ötesi şirket olarak adlandırılan bu girişimler, aslında çeşitli kriterler dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır. Bartlett ve Ghoshal (1989) yaptıkları çalışmada üçlü bir tipoloji kullanarak uluslararası arenada faaliyette bulunan şirketleri uluslararası, çok uluslu ve küresel şirket olarak açıklamışlardır. Şirketlerin bütünleşme ve işbirliği şekilleri, ortak üretim, mülkiyet ortaklığı, şirket yönetimi ve Ar-Ge faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyleri, ulusal farklılıklara odaklanma, yapılan denetlemelerin resmi olup olmayışı, kararların bağımsız alınıp alınmadığı gibi kriterler bu şirketleri birbirinden farklılaştırmaktadır. Şirketlerin ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişim ya da doğrudan yabancı yatırımda bulunarak uluslararası pazarlara girişmeleri, şirketlerin farklı kamu ve paydaşlarla bir dizi dinamik ilişkiler kurmalarını ve geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Şirketlerin yabancı ülkedeki piyasalardaki uygulamaları veya transferleri etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ve geosentrik organizasyon yapılarına göre farklılık göstermektedir. Şirketin bu organizasyon yapılarından bir tanesini benimsemesi, alınan insan kaynakları, yönetim yapısı, organizasyon,

satış politikası ve halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilgili alınan kararları ve uygulamaları etkilemektedir.

Ulus ötesi şirketleri sınır ötesi işbirliklerine yönelten sosyal, siyasal, ekonomik, teknolojik nedenli itici ve çekici güçler vardır. Burada uluslararası pazarın mevcut pazardan daha çekici olması, bölgesel ve küresel pazarlara erişim sağlaması, ithalata yüksek gümrük tarifelerinin uygulanması, ucuz işgücü, doğal kaynaklar ve hammadde gibi nedenler çekici faktörler olarak değerlendirilirken; iç pazarın doymuş veya durgun olması, ücretlerin yüksek ve büyüme isteği gibi nedenler itici faktörler olarak değerlendirilmektedir. Ancak minimum maliyet ve maksimum kazanç için girilen yabancı pazarlarda en önemli belirleyiciler ekonomik, siyasi ve sosyal istikrar, pazarın büyüklüğü, yatırım teşvikleri ve uygun bir hukuki ve fiziki altyapının varlığı, elde edilen kârın serbestçe yurtdışına aktarılabilme olanağı ve ev sahibi ülkede ortaya çıkacak uyuşmazlıkların uygun bir çözüm mekanizmasına bağlanmasıdır.

Üçüncü bölümde küresel bağlamda halkla ilişkiler; kültür, etnosentrizm ve yönetim konuları çerçevesinde incelenmiştir. Kanadalı yazar McLuhan'ın ileri sürdüğü "*dünya küresel köye dönuştü*" argümanı küreselleşme sürecinde iletişim teknolojilerinin ve kişilerarası iletişimin rolüne işaret etmektedir. Bu süreç halkla ilişkiler uygulamalarını da etkilemiş ve halkla ilişkiler uygulayıcıları için artan sayıda farklı kamularla ve farklı kültürlerle ilişki kurma ve yönetme gereğini ortaya çıkarmıştır. Küresel bir pazarda farklı kamularla iletişim kurma çabalarında başarılı olmak isteyen halkla ilişkiler uygulayıcıları farklı kültürleri tanımalı, kültürel etkileşim ve iletişim becerilerini geliştirmeli, işbirliği içerisinde buldukları ülkenin medya, eğitim, ekonomi, hukuk ve siyasi sistem gibi unsurları tanımalı ve uygulamalarını kamuların kültürel özelliklerine uyarlayabilmelidirler. Ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler departmanlarında her ne kadar halkla ilişkilerin jenerik ilkeleri uygulansa da, halkla ilişkilerin temelde bir iletişim faaliyeti olması ve kültürün iletişimi ve iletişimin de kültürü etkilediği düşüncesiyle birçok yazar, kültürün halkla ilişkiler uygulamalarını etkilediğini düşünmektedir. Bu konuya açıklık getirebilmek için başta kültür tanımlamalarına yer verilmiş ardından Hall, Hofstede, Kluckhohn ve Strodtbeck gibi bir grup araştırmacının kültür araştırma sonuçları açıklanmıştır. Bu araştırmalar arasında tartışmasız en çok bilinen ve atıf alan Hofstede'nin HERMES adıyla adlandırdığı IBM çalışmasıdır. Yazarların yaptıkları kültür sınıflandırmalarının halkla ilişkilere yansımaları açıklanmaya çalışılmıştır.

Küreselleşmeyle birlikte artan uluslararası yatırımlar, hem yatırım yapan şirkete, hem de yatırımın yapıldığı ülkeye mutlak anlamda kazanç sağlamış olsa da, yatırımcının muhasebe

sistemlerine ve finansal açıklamalara karşı duyduğu güvenin kötüye kullanılmasıyla yaşanan olumsuz gelişmeler ve skandallar, ilgili tarafların çıkarlarının korunmasına yönelik bir takım ilke ve standartların oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Zira geleneksel olarak müşterilerine ve hissedarlarına indirgenmiş sınırlı ve kâr maksimizasyonuna odaklı ilişkilerin yerini sosyal duyarlılıkları içeren çoklu paydaş ilişkileri almaya başlamış; şirketler, yönetim olgusuyla birlikte toplumun tümüne karşı hesap vermekle yükümlü hale gelmişlerdir. Nitekim küreselleşme olgusunun yayılmasıyla birlikte ortaya çıkan yönetim olgusunun içeriğini ifade eden şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumlulukla ilgili kriterler için en temel bileşen halkla ilişkilerdir. Çünkü Dünya Bankası ve OECD öncülüğünde oluşturulan ve tüm şirket paydaşlarının yönetildiği yeni bir yöntemi ifade etmek için kullanılan kurumsal yönetimin temel ilkeleri ve standartları aynı zamanda halkla ilişkilerin temel ilkeleriyle paralellik göstermektedir. Bugün stratejik halkla ilişkiler veya stratejik iletişim yönetimi (Grunig ve Hunt, 1984: 6; Grunig, 2005: 14) olarak tanımlanan ve bir yönetim görevi olarak değer gören halkla ilişkiler (Warnaby ve Moss, 2004) örgütün içinde bulunduğu ortamla ilgili bilgileri toplamakta, paydaşların her türlü bilgi alma ve iletme ihtiyacını karşılamakta, stratejik kamuları belirlemekte, konuları yönetmekte ve karar vericilere danışmanlık yapmaktadır. Şirketin hissedarları ve paydaşlarıyla iyi ve güvenli ilişkilerin yürütülmesinde önemli bir aktör olarak karşımıza çıkan halkla ilişkiler yönetiminin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini içselleştirerek, etik ilkelere uyararak, çift yönlü iletişim uygulamalarıyla paydaşları bilgilendirmekte ve onların güvenini kazanmaya çalışmaktadır.

Bu konulara açıklık getirebilmek için üçüncü bölümde halkla ilişkilerin yönetim olgusuyla olan ilişkisi irdelenmiştir. Yönetim kavramının çok geniş kapsamlı olması ve birçok iktisadi kavramı bünyesinde barındırması, kavramın karar alıcılar ve bilim adamları arasında yaygın olarak tartışılmasına neden olmuş ve tek bir yönetim tanımı üzerinde güçlü bir fikir birliği olmasını engellemiştir. Bunun için yönetimin tarihsel gelişimine ve çeşitli kuruluşların ve bilim adamlarının yönetim tanımlarına yer verilmiş, şirketlerde tüm paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen temel ilkeler açıklanmıştır. Ekonominin küreselleşmesi, enformasyon teknolojilerindeki yenilikler, AB'ye girme ve yabancı yatırımcıları ülkemize çekebilme çabalarımız bizleri şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik gibi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu durum bizleri yönetim konusunda daha duyarlı davranmaya yönelttiğinden, ülkemizdeki kurumsal yönetim konusuna ve ilkelerine, kurumsal yönetim ilkelerine (KYİ) uyum derecelerinin ölçülmesine yönelik derecelendirme kuruluşları üzerinde de durulmasına neden olmuştur.

Uluslararası halkla ilişkiler literatüründe küresel ve uluslararası bağlamda halkla ilişkiler konusuna etnosentrik ve polisentrik kavramlarla açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Nitekim literatürde dünyanın her yerinde aynı şekilde uygulanan halkla ilişkiler ile her kültür için özelleştirilmiş halkla ilişkiler arasındaki farkı ayırt etmek için iki egemen yaklaşımın mücadelesi söz konusudur. Küresel halkla ilişkiler yaklaşımında (etosentrik) en iyi küresel halkla ilişkiler uygulamalarının ulusal sınırların ötesinde, yerel düzeyde farklı uygulamalar olmasına rağmen, jenerik olduğunu savunulurken, uluslararası halkla ilişkiler yaklaşımında (polisentrik) ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel, hukuki, medya ve eğitim sistemleri arasındaki farklılıklardan dolayı yerel kültürün her ülkenin halkla ilişkiler uygulamalarını etkilediği savunulmaktadır. Burada tek bir yaklaşımın geçerliliği ya da doğruluğu söz konusu değildir. Hangi yaklaşımın uygun olduğunu, çalışılmakta olunan ya da faaliyette bulunan sektörün yerleşmeye mi yoksa küresel gereksinimlere mi ihtiyaç duyduğu belirlemektedir. Örneğin gıda ve yayınevleri yüksek yerleştirme stratejilerine gereksinim duyan sektörler arasında yer alırken, uçak sanayi ve iş makineleri gibi alanlarda küresel ölçekte küresel stratejiler uygulanmaktadır. Nitekim belirtilen iki yaklaşımın uygulandığı durumlar söz konusudur. Ancak burada Grunig, Grunig ve Vercic gibi bir grup yazar bazı genel halkla ilişkiler ilkelerinin tüm kültürler ve toplumlar için uygun olduğunu ileri sürerek etnosentrik ve polisentrik yaklaşımlar arasında köprü kurulmasını önermekte ve uygulamalarda bir karma yaklaşımdan faydalanılması gerektiğinin altını çizmektedirler.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıca uluslararası alan yazınında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. 1990 -2005 yılları arası ABD ve İngiltere'nin akademik dergilerinde, *Halkla İlişkiler "Online" Yayınlar Enstitüsünde* ve uluslararası dernek yayınlarında uluslararası halkla ilişkilere ilişkin yayınları analiz eden Molleda ve Laskin (2005: 3), yapılan çalışmalarda öncelikle nicel araştırma yöntemlerinin uygulandığı, çalışmaların ABD'li çok disiplinli halkla ilişkiler literatürüne dayandırıldığı, akademik yazarlar arasındaki uluslararası işbirliğinin maalesef nadir görülen bir olay olduğu ve ulus ötesi örgütler ya da ulus ötesi şirketlerdeki halkla ilişkiler gibi uluslararası konuların incelendiği çalışmaların az olduğunu ifade etmişlerdir. Vercic'de (2009: 795) "*tüm şirketlerin kendi sınırları ötesindeki dünyadan etkilenmesi ya da kendilerinin dünyayı etkilemesi durumuna rağmen, ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin sadece birkaç kaliteli yayının varlığı şaşırtıcıdır*" ifadesinde bulunarak daha fazla çalışmaların yapılmasına çağrıda bulunmuştur. Vercic'e (2009: 804) göre dünya sahnesindeki kurumsal halkla ilişkiler iyi halkla ilişkilerin öncüsüdür. Bu da daha karmaşık bir ortamda daha fazla çalışmayı gerekli kılmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren yapılan çalışmalar, "*uluslararası düzeyde kurumsal halkla ilişkilere odaklanarak ilk*

normatif teorinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bugün ihtiyacımız olan şey ise, ulus ötesi kurumsal halkla ilişkilerin gündelik uygulamalarını belgeleyen tanımlayıcı çalışmalar, bireysel örnek olay çalışmalarının, kesitsel ve uzun erimli çalışmaların ve davranışsal veriden elde edinilen ampirik veri analizleridir”.

Çalışmanın dördüncü bölümünde önceki bölümlerde yer alan tartışmalar ışığında geliştirilen araştırma soruları, araştırmanın yöntemi, amacı ve sınırlılıklara yer verilmiş ve Fortune Global 500 sıralamasına girmiş, otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler departmanlarıyla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular açıklanmıştır. Elde edilen bulguları desteklemek ve açmak amacıyla şirketlerin hem küresel düzeydeki hem de Türkiye’deki resmi web sitelerinde yayınladıkları haberler, sosyal medya siteleri, faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları incelenmiş ve analiz edilmiştir. Bu açıklamalar yardımıyla ulus ötesi şirketlerin Türkiye’deki faaliyetlerine ilişkin halkla ilişkiler uygulamaları değerlendirmeye çalışılmış ve hipotezler oluşturulmuştur.

Çalışmanın sonuç kısmında teori ve araştırma bölümlerinden elde edilen bulgular özetlenmiş ve yorumlanmış, bundan sonraki çalışmalar için öneriler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME OLGUSUNUN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

Dünyada çok yönlü bir dönüşüm yaşanıyor. Bu dönüşümün ne olduğu üzerine dört farklı söylem gelişmiş bulunuyor. Bunlardan birincisi sanayi toplumundan bilgi toplumuna, ikincisi Fordist üretimden esnek üretime, üçüncüsü ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya ve dördüncüsü de modernist düşünceden postmodernist düşünceye geçişin senaryosunu oluşturuyor (Tekeli, 1999: 244). Birbiriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayan bu senaryolar küresel ve yerel gelişmelerle birlikte kavramların çoğalmasını veya değişmesine neden olarak birçok yeni kavramı ve tartışmayı gündeme getirmiştir. Farklı dönemlerde ortaya çıkan kimi kavramların büyüdüğü bir gücü olduğu, toplumu, siyaseti, ekonomiyi ve insana ilişkin her şeyi tanımlayan, değiştiren ve geliştiren etkileri olduğu kabul edilmektedir. Kapitalizm, liberalizm, yeni dünya düzeni, küreselleşme, yönetim, modernizm, postmodernizm, e-devlet gibi kavramlar, içerik ve kapsam olarak birbirinden çok farklı ve birbiriyle kesişen yanları olsa da, siyasal, sosyal ve ekonomik alanı tanımlayan ve dönüştüren kavramlardan bazılarıdır. Hatta bazen bir tarihi dönemeci, bazen yönetimde meydana gelen bir özgün gelişmeyi anlatan kavramlar, toplumların her derdine deva gibi görünürler (Çukurçayır, 2003: 259). Burada kavramsallaştırma ve kavramları doğru değerlendirmenin önemli sosyal, ekonomik, siyasal ve yönetsel getirileri sağlayacağı açıktır. Ancak siyaset, ekonomi ve yönetim alanına giren her yeni kavramın aynı etkiyi yaptığını ya da yapacağını ileri sürmek yanlış olacaktır. Tekeli'ye (1999: 215) göre kavramsallaştırma, aynı zamanda bir "sosyal mücadele"dir. Bu sosyal mücadele, üretken ve katkı sağlayan bir kavramsallaştırma süreci olarak özellikle ulusal ölçekte yararlıdır. Fakat burada dengeli bir yaklaşım sergilemek son derece önemlidir. Çünkü "Türkiye'de dış dünyada üretilen kavramlara aşırı değer yüklendiği (Güler, 2002) eleştirisini de gözden ırak tutmamak gerekmektedir.

1.1. Küreselleşme Tanımları

"Küresel" kavramı 400 yılı aşkın bir süredir kullanılan bir kelime olmasına rağmen (Waters, 2001: 2) küreselleşme kavramı, oldukça yenidir. Küreselleşme, 1970'li yıllara kadar hem akademik yayınlarda hem de gündelik dilde çok ender kullanılan bir kavramdı.

Küreselleşme kavramının kökleri 19. ve 20. yüzyıl başı birçok entelektüellerin ve kuramcılarının çalışmalarına kadar uzansa da (Comte, Saint-Simon, Marx, Engels), kavram 1960'lara kadar bugünkü anlamıyla kullanılmamıştı (Held ve McGrew, 2008: 8). Kavram, 1960'larda yaygınlık kazanmaya başlamadan önce 1833 yılında İngiliz iktisatçı W.Foster'ın

dünya üzerindeki kaynakların dağılımı ve kullanımı konulu makalesinde ve 1959 yılında *The Economist* (4/4/1959) dergisinin “İtalya’nın araba ithalatında ‘küresel kotası’ artmıştır” başlığında kullanılmıştır. 1961 yılında Websters sözlüğünde küreselleşme ve küresellik tanımları sunulmuş ve 1962 yılında *The Spectator* (5/10/1962) küreselleşme kavramı için “şaşırtıcı bir konsept” (staggering concept) tanımını yapmıştır (Waters, 2001: 2). Küresel kavramının medya ve kültürel yönleri 1964 yılında McLuhan’ın *Understanding Media* adlı yapıtında kitle iletişim araçlarının dünya ölçeğinde yaygınlaşması, dünya toplumları arasında bağ kurması ve dünyanın birbirinden haberdar olması çerçevesinde ileri sürdüğü “dünya küresel köye dönüşü” argümanı ile literatüre girmiştir.

1980’lerin ikinci yarısında kavram düşün, iş, medya, akademi ve diğer çevreler tarafından yaygın olarak kabul görmüş ve uluslararası ekonomik kuruluşların yayınlarında ve raporlarında yer almaya başlamıştır (Robertson, 1999: 21). 1990’lı yıllarda ise kavram, kültürel süreçler ile siyasal talepleri de kapsayarak (Uğur, 1993: 149) toplumsal değişim kuramlarını açıklamada anahtar bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır (Tutar, 2000: 21-22).

Günümüzde ise küreselleşme, ister enformasyon teknolojisinde ilerleme, ister hava taşımacılığındaki yaygınlaşma, ister döviz kurlarında spekülasyon, ister sınır ötesi sermaye akışlarında olsun, farklı görünen her şeyin sıradan bir kataloğu haline gelmiştir. Kavramın kullanımı o kadar yaygınlaştı ki (küreselleşti ki), kavram, politik söylemlerde, toplumsal hareketlerde, ekonomide, sistem yanlısı ve karşıtı eylemlerde ve sosyal teoride öne çıktı (Kızılcıkelik, 2001: 2); her iş gurusu küreselleşmeden bahseder oldu (Giddens, 2000: 20). Hatta küreselleşmenin terminolojisi dahi oluşmuş durumda: küresel dünya, küresel hareketler, küresel ilişkiler, küresel bütünleşme, küresel tabakalaşma, küresel politika, küresel ekonomi, küresel sermaye, küresel güçler, küresel bağımlılık, küresel köy, küresel medya, küresel ısınma, küresel gerçekler, küresel düşler (Kızılcıkelik, 2004: 4-5), küresel finans, küresel sağlık problemleri, küresel iletişim, küresel pazar, küresel göç, küresel adalet (Scholte, 2005: 14), küresel rekabet, küresel dönüşümler, küreselci literatür, küresel kriz, küresel yönetim, küresel medeniyet, küresel sistem gibi. Kavramın bu kadar dikkatsiz ve böylesine bulanık kullanımı kavramın kim tarafından, kime karşı, ne için ve hangi etkiyle neyi anlamaya yönelik olduğu yönünde her türlü çabayı bir sis perdesiyle örtmektedir (Marcuse, 2000: 201).

2000’li yıllarda herkesin dilinden düşmeyen küreselleşme kavramı ile birlikte aynı zamanda yeni dünya düzeni, modernizm, postmodernizm ve emperyalizm gibi anlayışlar da akademik alanda tartışılmaya başlanmıştır. Birçok düşünürün temel yanılgısı, söz konusu

anlayış ve söylemleri birlikte düşünmesinden çok onları birbirlerinden farklıymış gibi ele almaları olmuştur (Kızılçelik, 2001: 3). Başta küreselleşme kavramı modernitenin gelişiminde ve yayılmasında yeni bir aşama olarak değil (Keyman: 2000: 26), modernite ile yakından bağlantılı bir kavram (Robertson: 1999: 92) olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca küreselleşme düşüncesinin yeni bir durumu veya koşulu oluşturduğu da düşünülmemelidir (Keyman, 2000: 26). Robertson'un (1999: 89) ifade ettiği gibi, küreselleşme diye adlandırılan şeyi anlamının en iyi yolu, dünyanın “birleşik” hale geldiği, ama kesinlikle safdil işlevselci bir tarzda bütünleşmediği, “biçim” sorunu üzerinde yoğunlaşılması gerektiğidir. Kızılçelik (2001: 3) de birbirleriyle örtüşen ve birbirlerinin yerine geçebilen yeni dünya düzeni, postmodernizm, yerelleşme ve neo-liberalizm gibi söylemlerin birbirleriyle ilişkilendirilmemesi ya da farklı bağlamlar içerisinde değerlendirilmeleri kaotik bir durumun egemen olmasına kaynaklık ettiğini vurgulamaktadır.

Küreselleşme sözcüğü son yıllarda dünyada yaşanan gelişmeleri tanımlamak için kullanılan bir sözcüktür. Ancak dünyanın değişik bölgelerinde yaşayanlar, toplumsal yapılarıdaki ve kültürel alanlardaki değişim ve dönüşümlerden farklı şekillerde etkilenmektedir. Böylece küreselleşmenin özünü hangi toplumsal süreçlerin oluşturduğu konusunda araştırmacılar arasında görüş birliğinin oluş(a)maması (Steger, 2006: 27,32) yapılan tanımların yazarın konuya bakış açısına, ideolojisine, ulus devletin coğrafı, siyasal ve ekonomik durumuna göre farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu durum küreselleşmenin çok tartışılan bir konu (Guillén, 2001: 235) olmasına neden olarak da gösterilmektedir. Nitekim ekonomiden kültüre, siyasetten teknolojiye kadar dünyadaki her türlü faaliyetin geçmişteki, şu anki ve gelecekteki durumunu tek bir kavramın içine sıkıştırmaya çalışmak, küreselleşme üzerine “çok sayıda ve çeşitli” (Tomlinson, 2004: 31) – ve bir o kadar da karmaşık - tanımlamaların yapılmasına ve yazıların yazılmasına neden olmuştur. Ekim 2011 yılında Milli Kütüphanede kitap başlığında “küreselleşme” terimini veya türdeş sözcüklerini içeren yerli ve yabancı 1.285 kitabın varlığı, kavram ile ilgili çok geniş bir literatürün var olduğunu göstermektedir¹. Küreselci literatürde yoğun bir şekilde tartışılan ve fikir birliğine varılmamış - kafa karışıklığına neden olan - en önemli konulardan ilki, ulus devletinin sonunun gelip gelmediği, ikincisi, kapitalizmin tarihinde küreselleşme adı verilebilecek yeni bir aşamaya geçilip geçilmediği (Savran, 2008: 24-25), üçüncüsü ise ulusal ekonominin yeni dünya koşullarında var olup olmadığıdır.

¹ Milli Kütüphane web sitesine (<http://www.mkutup.gov.tr/>) “küresel” kavramı ve türemiş sözcükleri (küreselleşme, küreselleşen, küreselleşmenin) girilerek arama yapılmıştır (25.10.2011).

Küreselleşme; uluslar, toplumlar ve yerel gruplar arasındaki bağımlılığın genişlemesi, derinleşmesi ve hızlanması olarak düşünülebilir. Tam bütünleşmiş bir ekonomide piyasaya sunulacak ürünün New York'ta tasarlanması, Çin'de üretilmesi, Londra'da fiyatının belirlenmesi ve küresel pazarda satışa sunulması, üretim ve ticaretin küreselleşmesiyle dünyanın bir bölgesindeki toplulukların başka bir kıtadaki gelişmelerle bağlanabildiğinin göstergesidir. Burada, küresel karşılıklı bağımlılığın genel kabul edilmiş ötesinde, küreselleşmenin en iyi nasıl kavramlaştırılması, nedensel dinamiklerin nasıl düşünülmesi ve yapısal sonuçların nasıl karakterize edilmesi gerektiği konularında düşünürler arasında ciddi görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Held vd., 2006: 163). Ancak farklı görüş ve anlayışlarına rağmen, aşağıda belirtilen basitten karmaşığa, tek boyutludan çok boyutlu küreselleşme tanımları ile küreselleşme olgusunun temelinde yatan farklı özellikleri saptamak mümkündür. Küçülen dünyada yer ve zaman sıkışması (Mittelman, 1996), devletlerin ve toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması (Giddens, 2010: 63), dünya bilincinin güçlenmesi (Robertson, 1999: 21), ulaşımın ve teknolojinin yayılımı ile fikirlerin, ürünlerin, bilginin, sermayenin ve insanların küresel yayılımının potansiyel hızının artması (Held vd., 2006: 186) şeklinde yapılan küreselleşme tanımlamaları, küreselleşme olgusunun temelinde var olan ekonomik, siyasi, kültür ve ideolojik boyutları yansıtmaktadır.

Farklı kişilerin farklı bakış açıları ile yapılan tanımlar kavrama farklı anlamlar yükleyerek, küreselleşmenin tüm toplumları ve ülkeleri kapsadığına ve herhangi bir ülkede uygulanan bir politikanın diğer ülkelerde de önemli etkiler meydana getirdiğine gönderme yapılmaktadır. Tablo 1.1'de belirtilen bu tanımlamalar sınıflandırılarak sunulmuştur:

Tablo 1.1 Küreselleşmeye İlişkin Tanımlar

Yazar(lar) ve Yayın Yılı	Alan	Boyut	Tanım
Gilpin (1987)	Siyaset Bilimci	Ekonomik	Küreselleşme, ulusal ekonomilerin ticaret, finans ve makro ekonomik politikada karşılıklı bağımlılığıdır.
Bardhan (2001)	İktisatçı	Ekonomik	Küreselleşme, temel olarak uluslararası ekonominin entegre olmasıdır ve dış ticarete ve yatırıma açık olmaktadır.
Rugman ve Hodgetts (2001)	İktisatçı	Ekonomi	Küreselleşme, dünya çapında ürün ve hizmetlerin homojen bir tür ve kalitede üretilmesi ve dağıtılmasıdır.
O'Rourke (2001)	İktisatçı	Ekonomi	Küreselleşme, ticaretin önündeki engellerin en aza indirilmesi, göç, sermaye akımları, doğrudan yabancı yatırım (DYY) ve teknoloji transferleri olarak tanımlanmaktadır.
Stiglitz (2002)	İktisatçı	Ekonomi	Küreselleşme, ülkelerin ve dünya halklarının bütünleşmesidir. Ulaşım ve iletişim maliyetlerini azaltacağı için ortaya konmuş, mallar, hizmetler, sermaye, bilgi ve insanların sınırları aşmasının önündeki yapay engellerin kaldırılması demektir.
Schneider (2003)	İktisatçı	Ekonomik	Küreselleşme, genellikle birleştirilmiş küresel bir ekonomi oluşturmaya çalışan sermaye, mal ve bilgi akışları gibi çağdaş süreçlere işaret etmek için kullanılmaktadır.
Ohmae (2006)	Stratejist	Siyasi	Küresel ekonomide ulus devletler doğal ekonomik birimler olmaktan çıkmış ve imkânsız birimler haline gelmiştir.
Steger (2006)	Siyaset Bilimci	Siyasi	Küreselleşme, dünya üzerinde siyasi ilişkilerin

			yoğunlaşmasını ve genişlemesini ifade eder.
Cohn (2000)		Siyasi	Küreselleşme, bireyler, toplumlar ve devletler arasında küresel düzeydeki ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın arttığı ve derinleştiği bir süreçtir.
Giddens (2010)	Sosyolog	Sosyo-Kültürel	Küreselleşme, uzak yerleşimlerin birbirleri ile ilişkilendirilmesi, yerel oluşumların millerce ötedeki olaylarla biçimlendirildiği; dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasıdır.
Hirst ve Thompson (1998)	Sosyolog, Siyaset Bilimci; İktisatçı	Sosyo-Kültürel	Küreselleşme, ulusal kültürlerin, ulusal ekonomilerin ve ulusal sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği bir çağdır.
DPT (2000)		Teknoloji	Dünyanın sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş evresinde bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, küreselleşmenin nesnel temellerini yaratmıştır. Aynı zamanda küreselleşme de, teknolojiye gelişmelere ivme kazandıran başlıca etkenlerden biri olmuştur.

Tablo 1.1’de küreselleşme ile ilgili tanımlamalarda bazı yazarlar kavramın salt ekonomik yönünü dikkate alırken, bazıları ise kavramın siyasi, sosyal ve kültürel boyutunu yansıttıkları görülmektedir. Bu durum küreselleşmeye ilişkin birbirinden farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına ve hem teorisyenler hem de uygulamacılar arasında uzlaşmanın sağlanamamasına neden olmuştur. Ancak küreselleşme, tüm yönleriyle (boyutlarıyla) bir bütün olarak düşünülmesi ve değerlendirilmesi gereken bir olgudur. Zira her toplumsal olay ve süreç, zorunlu olarak ekonomik, politik ve kültürel ve bu süreçler hiçbir zaman birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkmaz ve gelişmez² (Tutar, 2000: 19). Sunulan küreselleşme ile ilgili tanımlamaların en belirgin özelliği, küreselleşmenin lineer bir süreç değil, aynı anda ve çeşitli düzeylerde düzensiz olarak ve çeşitli boyutlarda gerçekleşen bir süreçler dizisi olduğudur (Steger, 2006: 59). Bu bağlamda küreselleşme, “dünya ölçeğindeki toplumsal karşılıklı bağımlılıkları ve mübadeleleri meydana getiren, çoğaltan, yaygınlaştıran ve yoğunlaştıran toplumsal süreçlerin çok boyutlu kümesini ifade etmektedir” (Steger, 2006: 31).

Nitekim küreselleşme, bir durumdan çok karmaşık süreçlerin, ilişkilerin (Giddens, 2010: 62) bir araya geldiği bir olgular kümesidir. Üstelik çelişkili ya da birbirine zıt etkenlerin devreye girdiği bir süreçtir. Birçok kişiye göre küreselleşme basitçe gücün yerel toplulukların “elinden alınıp” küresel arenaya aktarılmasından ibarettir. Ancak küreselleşme yalnızca yukarıya doğru bir süreci değil, yerel özerklik doğrultusunda yeni baskılar yaratarak aşağıya doğru inen de bir olgudur. Amerikan sosyolog Daniel Bell (1987) ulusun artık büyük problemleri çözemeyecek kadar küçük kaldığı, ama küçük problemleri çözemeyecek kadar da büyük bir birim haline geldiğine dikkat çektiğinde, bu durumu çok iyi anlatmaktadır (Giddens, 2000: 25).

² Böylece kavramın salt ekonomik gelişmeler ekseninde değerlendirilmesi, bizleri kör adamların, filin çok boyutlu doğasını değerlendirmekten alıkoyan, hatalarına düşürecektir (Steger, 2006: 58).

1.2. Küreselleşme Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bugün küreselleşme kavramı dünyanın önemli dillerinde en yaygın kullanımı ile bölgeselleşme, uluslararasılaşma, liberalleşme, evrenselleşme, batılılaşma, alansızlaşma (Scholte, 2008: 107-108), karşılıklı bağımlılık ve entegrasyon olarak anlaşılma ifadesini bulmuş olsa bile, bu kavramlar özünde birbirinden farklı kavramlardır ve küreselin eş anlamlısı olarak kullanılmamalıdır (Held vd., 2006: 191).

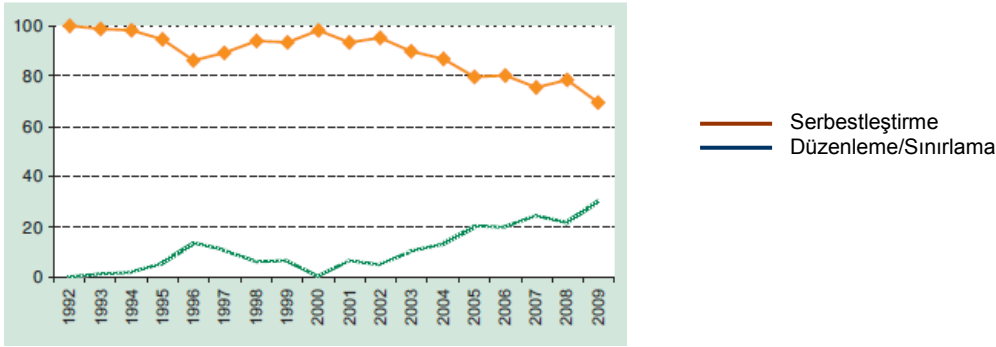
1.2.1. Küreselleşme ve Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma kavramı ile uluslararası ekonomik birimler ulus devlet tarafından belirlenen sınırlar içerisinde hareket ederken (Gaburro ve O'Boyle, 2003: 97), küreselleşmede, ulusal sınırların çözülmesi (Hirst ve Thompson, 1998: 26) ve dünyanın tek bir birim haline dönüşmesi (Giddens, 2010: 62) vurgulanmaktadır. Uluslararası ilişkiler alanlararası ilişkiler iken, küresel ilişkiler alan üstü ilişkilerdir. Böylece uluslararasılık alansal mekâna gömülmüşken, küresellik coğrafyayı aşmaktadır (Scholte, 2008: 111).

1.2.2. Küreselleşme ve Liberalleşme

Çağdaş liberalleşme bazen küreselleşmeyle paralel gitmektedir. Son zamanlarda ülkelerarası işlemlere devletin koyduğu kısıtlamaların büyük ölçüde kaldırılması alanüstülüğün yükselmesine hem cevap verdi hem de onu kolaylaştırdı. Burada iki eğilim söz konusudur. Liberalleşme bir düzenleme meselesi iken, küreselleşme (yersiz yurtsuzlaşma olarak) bir coğrafya meselesidir (Scholte, 2008: 111).

Özellikle 1970'li yıllarda sıkça “Yeni Dünya Düzeninden” söz edilmiştir. Neo-liberalizmin savunucularından Milton Friedman ve Frederic A. Hayek'e göre devletin görevi sadece düzeni korumaktır ve özel girişimler yatırımlarında ne kadar serbest bırakılırsa, ilerleme ve refah herkes için büyük olacaktır. Bu varsayımdan yola çıkan ve serbest ticaretin yaygınlaşmasını amaçlayan ABD ve İngiltere gibi batının liberal hükümet başkanları, uluslararası döviz ve sermaye hareketine istenen özgürlükleri vermek üzere devlet kontrol ve müdahalesini büyük ölçüde kaldırdılar. Buna isteksiz davranan devletleri birçok yolla bu yaklaşımı izlemeye zorladılar (Martin ve Schumann, 1997: 116).



Şekil 1.1. Ulusal Regülasyon Değişiklikleri (%)

Kaynak: UNCTAD, 2010: 76.

Bu doğrultuda uygulanan neo-liberal politikalar şirketlerin ulusal pazardan dünya pazarına ve şirketlerarası rekabetin de ulusal düzeyden küresel düzeye yönelmesine sebep olmuştur. Şekil 1.1, dünya genelinde 1992 - 2009 yılları arası sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi ve getirilen sınırlamaları yansıtmaktadır. Bu yıllarda yabancı yatırımın serbestleşmesi ve etkinleşmesi için özellikle Afrika ve Asya ülkelerinde somut önlemler alınmıştır. Gelişmiş ülkeler yabancı yatırıma yüksek oranda açık oldukları için bu ülkelerde alınan önlemler çok sınırlı derecede gerçekleşmiştir. Alınan önlemlerden bazı örnekler: Önceden kapatılmış sektörlerin açılması, toprak edinimi, tekellerin kaldırılması, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi, kurumlar vergi oranının düşürülmesi ve küresel finans akışlarının üzerindeki denetimlerinin kaldırılması (UNCTAD, 2010: 76; Steger, 2006: 65).

Küreselleşmeyi ortaya çıkaran temel faktörlerden modern enformasyon teknolojileri ise bütün dünyada iş süreçleri, yurttaşların ve tüketicilerin değer, yargı ve tercihleri üzerinde geri döndürülemez güçlü bir etki yaratmıştır. Bugün bir şirket var olduğu her ülkede ayrı bir işletme sistemi kurmasına gerek kalmadan, dünyanın çeşitli yerlerinde işlerini yürütmesi mümkün hale gelmiştir (Ohmae, 2006: 265-271). Bu teknolojinin hızlı gelişimi iletişim ve ulaşım maliyetlerini düşürmüştür, üretim yeri ve mesafe gibi kavramlar işletmeler için sorun olmaktan çıkmıştır (Ulaş, 2009: 1). Böylesi bir akıntı karşısında hiçbir geleneksel strateji, hiçbir alışılmış siyasi çizgi ve hiçbir yerleşik örgüt biçimi değişime gitmeden ayakta duramaz hale gelmiştir (Ohmae, 2006: 265). Ulusal devletlerin zorlayıcı coğrafi sınırlarının ve kurallarının ekonomi üzerinden kalkması ve Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası (WB) ve Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi ulus üstü kuruluşların daha serbest bir dünya ekonomisi yaratma isteği, ulus ötesi şirketleri bu süreci en çok etkileyen aktörler konumuna getirmiştir (Yaşgöl, 2005: 215). Ulus ötesi şirketler küreselleşme sürecinin en önemli özelliğidir. Çünkü küreselleşen dünyada aktörler devletler değil, dünya çapındaki

organizasyonlar ya da belli bir devlete bağılı olmayan uluslararası arenada faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerdir (Ay, 2002: 71).

Tablo 1.2. Ulusal Regülasyon Değişiklikleri (1992 – 2009)

	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2009
Değişiklikler Yapan Ülke Sayısı	43	49	66	60	70	72	103	91	54	50
Regülasyon Değişiklikleri	77	110	114	145	150	246	270	177	106	102
Serbestleştirme	77	108	98	136	147	234	234	142	83	71
Düzenleme/Sınırlama	-	2	16	9	3	12	36	35	23	31

Kaynak: UNCTAD, 2010: 114.

Tablo 1.2, 1992 – 2009 yılları arası yabancı yatırımın serbestleşmesi ve etkinleşmesi için yapılan ulusal regülasyon değişikliklerini yansıtmaktadır. Yapılan değişiklikler 2004 yılına kadar sürekli artış gösterirken, 2004 yılı itibariyle azalma göstermiştir. Bunun sebebi, özellikle Afrika ve Asya ülkelerinde somut önlemlerin 2004 yılına kadar alınmış olmasıdır.

1.2.3. Küreselleşme ve Evrenselleşme

Küresel olaylar evrensel koşullardan da ayrıdır. Evrensellik dünya çapında yayılmış anlamını taşıyarak, küresellik dünya ötesi rekabet ve eşgüdüm nitelikleriyle ilgilidir. Evrenselleşmenin bazen küreselleşme ile beraber ortaya çıktığı, hem alanüstülüğü teşvik ettiği hem de onun tarafından teşvik edildiği doğru olsa da, iki eğilimi birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Evrenselliğin sözü alansal büyüklük üzerindeyken, küreselliğin sözü mekan-zaman ilişkileri üzerinedir (Scholte, 2008: 111).

1.2.4. Küreselleşme, Karşılıklı Bağımlılık ve Entegrasyon

Karşılıklı bağımlılık kavramı toplumsal veya politik oyuncular arasında simetrik güç ilişkisini varsayarken, küreselleşme hiyerarşiye ve eşitsizliğe açık kapı bırakmaktadır (Held vd., 2006: 191). Bir bütünün içerisindeki parçaların birleştirilmesi olarak anlaşılan entegrasyon (bütünleşme, birleşme) kavramının temelinde işbirliği yatmaktadır. Entegrasyon, ticareti engelleyen unsurların ortadan kalkması (ticaret entegrasyonu), ülkelerarası üretim faktörleri hareketlerine serbestlik tanınması (faktör entegrasyonu), ulusal ekonomik politikaların uluslararası ilişkiler lehine uyumlaştırılması (politika entegrasyonu) ve hepsinin birleşmesi sonucu ortaya çıkan tam entegrasyon olarak sınıflandırılmaktadır (Mutlu, 1999: 165-166).

1.2.5. Küreselleşme ve Bölgeselleşme

Dünya ekonomisinde 1970'li yılların başından itibaren istikrarlı büyüme sürecinden uzaklaşılması, düşük büyüme hızı, işsizlik ve istikrarsız fiyatlar, koruma politikalarına olan rağbetin yeniden artmasına neden olmuştur. Bu durum, birbirine yakın coğrafyayı paylaşan ülkelerin bir araya gelmesini ve serbest ticaret anlaşmalarıyla aralarındaki ticareti serbestleştirici girişimde bulunmalarına neden olmuştur (Mutlu, 1999: 161). Gerek doğrudan yabancı sermaye yatırımları, gerek finans, gerek uluslararası ticaret, gerekse emek gücünün dolaşımına ilişkin göstergeler dünya ekonomisinin artan bir hızda bütünleştiğine işaret etmektedir (Savran, 2008: 103).

Bölgeselleşme, başka bir deyişle kutuplaşma, bloklaşma, bölgesel entegrasyon ya da bölgesel birleşme olarak adlandırılmaktadır. Ekonomik, siyasi, askeri ve sosyal nitelik taşıyan bölgesel bütünleşme kavramı geniş anlamda belirli bir coğrafyayı paylaşan ülkelerin pazarlarını, ekonomilerini, üretim süreçlerini, siyasi ve stratejik güçlerini birleştirme yönünde harcadıkları çabaları tanımlamak için kullanılmaktadır (Yüksel, 2001: 13). Küreselleşme süreci ile ilgili çözümlenelerde ulus-devletler, bölgesel entegrasyonlar ve ulus ötesi şirketler arasındaki uyumlu ve/veya çelişkili ilişkiler incelenmiş ve genel eğilim olarak ulus ötesi şirketlerin dayattığı bir küreselleşme sürecinin ulus-devletlerin iktidarını ve hareket alanını daralttığı, uluslararası pazardaki rekabeti kızıştırdığı ve bunun da bölgesel entegrasyon girişimlerine yol açtığı şeklindedir (Timur, 1996: 18).

Tablo 1.3. Önemli Bölgesel Ticari Anlaşmalar

Bölgesel Grup	Üyelik	Kuruluş Tarihi	Türü
AB (Avrupa Birliği)	Almanya, Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, İngiltere, İspanya, İsveç, İtalya, İrlanda, Hollanda, Kıbrıs, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Malta, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya, Slovenya, Yunanistan	1957 (Avrupa Ortak Pazar) 1992 (Avrupa Birliği)	Ekonomik Birlik
NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi)	Kanada, Meksika, ABD	1994	Serbest Ticaret Bölgesi
EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi)	İzlanda, Norveç, Lihtenştayn, İsviçre	1960	Serbest Ticaret Bölgesi
MERCOSUR (Güney Amerika Ortak Pazarı)	Arjantin, Brezilya, Paraguay, Uruguay, Venezuela	1991	Ortak Pazar
ANCOM (Andean Ortak Pazar)	Bolivya, Kolombiya, Ekvador, Peru ve Venezuela	1969	Gümrük Birliği
ASEAN (Güney Doğu Asya Ulusları Birliği)	Brunei Darussalam, Kamboçya, Endonezya, Laos, Malezya, Myanmar, Filipinler, Singapur, Tayland, Vietnam	1967 (ASEAN) 1992 (AFTA)	Serbest Ticaret Bölgesi
China-ASEAN Serbest Ticaret Anlaşması	Çin, Brunei Darussalam, Kamboçya, Endonezya, Laos, Malezya, Myanmar, Filipinler, Singapur,	2010	Serbest Ticaret Bölgesi

	Tayland, Vietnam		
--	------------------	--	--

Kaynak: Dicken, 2011: 207.

Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA), Güney Amerika Ortak Pazarı (MERCOSUR), Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi (EFTA), Güney Doğu Asya Ulusları Birliği (ASEAN) ve Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC) gibi bölgesel birlikler/kuruluşlar bölgeselleşme çerçevesindeki işbirliğini simgelerken, Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Dünya Bankası (IBRD), Birleşmiş Milletler (BM), gibi kuruluşlar küreselleşme kapsamındaki işbirliğini simgelemektedir (Karlık, 2007: 515). Bu birlikler veya kuruluşlara katılan ülkelerin sayısı arttıkça, liberal ekonomik rejimin dışında kalanların kendi yollarında ilerlemeleri daha da zorlaşmaktadır. Çünkü üye ülkeler için benzer kurallarla işleyen ağlar oluşturulurken, ağın dışında kalanlar için dışarıda kalmanın bedeli ağırlaştırılmaktadır (Castells, 2008: 178).

Bölgeselleşme ve küreselleşme birbirlerine alternatif değil, birbirlerini tamamlayan iki temel olgu olarak değerlendirilmelidir. Nitekim ekonomik ilişkiler arttıkça, bölgeselleşme küreselleşme için doğal bir ortam yaratmaktadır (Mutlu, 1999: 163).

1.3. Küreselleşmenin ve Küresel Ekonomik Düzenin Ortaya Çıkışı

Küreselleşmeyle ilgili teorik tartışmalarda en çok üzerinde durulan konulardan birisi küreselleşmenin ne zaman başlamış olduğudur. Yapılan tartışmaları üç olasılık üzerinde özetlemek mümkündür. Birincisi, küreselleşmenin tarihin başlangıcından beri var olduğu ancak son dönemde yoğun bir artış gösterdiğiyle ilgilidir. İkincisi, küreselleşmenin modernleşme ve kapitalizmin gelişmesiyle paralel olduğu ve yine son yıllarda hız kazandığı görüşüdür. Üçüncüsü ise, küreselleşmenin sanayi ötesi toplum, modern ötesi toplum ve kapitalist düzenin çözülmesiyle ortaya çıktığı bir olgu düşüncesidir (Eşkinat, 2002: 233). Böylece küreselleşmenin köklerini İÖ 12000 yıl öncesinden modernleşme dönemine kadar götürebilme konusunda yazarlar arasındaki fikir birliği oluşmamış olsa da, kavramın bugünkü anlamıyla kullanılmaya başlanması olarak 1950, 1960 veya 1970'ler gibi yakın zaman aralıkları üzerinde yoğunlaşmış olması sevindiricidir.

Küreselleşmenin ekonomik, kültürel, toplumsal ve siyasi unsurlar ile geniş ölçekli bir olgu olması, yazarlar arasında küreselleşme sürecinin geçirdiği aşama sayılarında uzlaşma sağlanmasına engel oluşturmuştur. Küreselleşmenin aşama halinde geliştiğini belirtilen yazarların aşama sayıları ve bu aşamaların özellikleri tablo 1.4'de özetlenmektedir.

Tablo 1.4. Küreselleşme Aşamaları

Küreselleşme Boyutları	Yazarlar	Aşama Sayıları	Özellikleri
Sosyolojik ve Kültürel	Robertson (1999)	5	* 15.–18. Yüzyıl: Oluşum Aşaması * 18. Yüzyıl – 1870: Başlangıç Aşaması * 1870–1920: Kalkış Aşaması (Take Off) * 1920–1960: Hegemonya için Mücadele Aşaması * 1960'lardan Günümüze: Belirsizlik Aşaması
	Hopkins (2002)	4	* 1600'e kadar: Arkaik Küreselleşme * 1600-1800: Ön Küreselleşme * 1800-1950: Modern Küreselleşme * 1950'den Günümüze: Post-Kolonyal Küreselleşme
Sosyo Ekonomik ve Kültürel	Mittelman (2000)	3	* 16. Yüzyıl Öncesi: Küreselleşme başlangıcı * Kapitalizmin Başlangıcından – 1970'lere Kadar: Küreselleşmenin gelişmesi * 1970'lerden Günümüze: Küreselleşmenin hızlanması
	Scholte (2005)	3	* 18. Yüzyıla Kadar: Küreselleşme hayalinin ortaya çıkışı * 1850–1950: Küreselleşmenin ortaya çıkışı * 1960'dan Günümüze: Tam ölçekli küreselleşme
Ekonomik	Eşkinat (2002)	3	* 1490'lar: Merkantilizm ve denizcilik gelişmeleri (Pusula) * 1890'lar: Sanayi Devrimi ve doğurduğu hammadde ve pazar arayışları gereksinimleri; Sermayenin tekelleşmesi ve yayılması; İşsizlik ve yoksullaşma; Alternatif ideoloji yokluğu. * 1990'ların itici güçleri: 1970'lerde çok uluslu şirketler; 1980'lerde iletişim devrimi; 1990'larda SSCB'nin yıkılması ile Batının rakipsiz kalması.
	Ocampo ve Martin (2003)	3	* 1870-1913: Teknolojik devrim ulaşım, bilgi edinme ve iletişim maliyetlerinin düşmesine, uluslararası ticaretin, sermaye ve işgücü hareketliliğinin artmasına neden olmuştur. * 1945-1973: Finansal ve ticari işbirliği için uluslararası kuruluşların oluşturulması; sanayi ülkeleri arasında ticaretin artması; özel sermaye hareketliliğinin artması; 1970'li yıllarda yaşanan olaylar ikinci aşamadan üçüncü aşamaya geçişe neden olmuştur: 1944'de Bretton Woods'da kurulan makroekonomik regülasyon rejiminin dağılması (1971); ilk petrol krizi; sanayileşmiş ülkelerin büyümesinde yaşanan "altın çağ"ın sona ermesi (1950-1971). * 1973'den Günümüze: Serbest ticaretin yayılması; sermayenin uluslararası hareketliliğinin artması; ulus ötesi şirketlerin artması; uluslararası düzeyde entegre olmuş üretim sistemleri; işgücü hareketliliğinde engellerin getirilmesi.
	Friedman (2006)	3	* 1492-1800: Kolomb'un Eski Dünya ile Yeni Dünya arasında ticareti başlatan sefere çıktığı tarih; bu çağ dünyayı büyük boydan orta boya küçülttü; çağın itici gücü küreselleşen ülkelerdir. * 1800'lerden başlayarak Büyük Bunalım ile I. ve II Dünya Savaşlarında ara verdikten sonra 2000'e kadar devam eder; bu çağ dünyayı orta boydan küçük boya indirdi; çağın itici gücü küreselleşen şirketlerdir. * 2000 ve sonrası: bu çağ dünyayı küçük boydan minicik boya dönüştürdü; büyük ve küçük şirketler yeni bir güç kazandı; çağın itici gücü küresel düzeyde işbirliği yapmak ve rekabete girmek için bireylerin ele geçirdikleri yeni güçtür.

Bazı yazarlar küreselleşmenin kronolojisini Antik Çağ'a dayandırarak açıklarken, bazıları 19. yüzyıl gibi yakın zamandaki bilgi teknolojisi ve telekomünikasyondaki gelişmelere dayandırarak açıklamaktadır. Küreselleşme üzerine yapılan tanımlamalarda bir uzlaşma olmadığı gibi, küreselleşmenin tarihsel geçmişi ve başlangıcı hakkında da tam olarak bir görüş birliğinden söz edilememektedir. Bu duruma neden olarak bazı yazarların, küreselleşme konusunun sadece ekonomik boyutunu incelemesi, diğer bir grup yazarın ise, siyasal ve sosyo-kültürel boyutuna dikkat çekerek konuyu farklı bir perspektiften ele almaları gösterilebilir.

Bugün adına küreselleşme denen bu tarihsel sosyal sistemin temellerini tarih öncesi dönemde (İÖ 12000 yıl öncesinde) küçük avcı ve toplayıcı gruplarının coğrafi olarak sınırlı ve

çoğu kez rastlantıya bağlı göçlerine dayandırmak mümkündür (Steger, 2006: 40-41). Bu hareketlilik bazen savaş, kıtlık, hastalık ve afet gibi olağanüstü şartlarda gerçekleşirken, bazen de ticaret ve seyahat gibi gerekçelerle gerçekleşmiştir (Acar ve Yavuz, 1998: 267). Tarihöncesi dönemin sonuna işaret eden yazının bulunması ile tekerleğin keşfi gibi buluşlar, yiyecek üretimi için bitkinin ve hayvanların hızla yayılmasını kolaylaştırmasıyla, küreselleşme yeni bir düzeye taşınmış olsa da, 18. yüzyıla kadar küreselleşme büyük ölçüde sınırlı bir düzeyde gerçekleşmiştir (Steger, 2006: 43-44).

Modern öncesi dönemin (İÖ 3500 – İS 1500) sonlarına doğru mevcut küresel ticaret ağı, Avrasya'nın ve Kuzeydoğu Afrika'nın en kalabalık bölgelerini birbirine bağlayan, iç içe geçmiş ticaret devlerinden oluşuyordu. Avustralya ve Amerika kıtaları bu genişleyen ekonomik, siyasi ve kültürel karşılıklı bağımlılık ağının dışında kaldıkları halde, Aztek ve İnka imparatorlukları da kendi yarıkürelerinde önemli ticaret ağları geliştirmeyi başarmışlardı. Bu genişleyen ekonomik ve kültürel mübadele ağlarının varlığı, nüfusun daha da artmasına ve kentsel merkezlerin hızla gelişmesine yol açmıştır (Steger, 2006: 48).

Küreselleşmenin temel katalizörü, 18. yüzyıl Avrupa Aydınlanma projesi ile ilişkilendirilen erken modern dönemde (1500 – 1750) Avrupa ve onun toplumsal uygulamaları olmuştur. Özellikle metropol merkezlerin ve tüccar sınıfların ortaya çıkması, bu dönemde küreselleşme eğilimlerinin güçlenmesinde etkili olmuştur. Bu dönemde sınırsız maddi birikim değerlerini temsil eden Avrupalı ekonomik girişimciler tarafından, “kapitalist dünya sistemi” olarak adlandırılan sistemin temelleri atılmıştır. Bu girişimciler, kendi devletlerinden önemli bir destek alarak, ticari işletmelerin küresel gelişmesini, yeni dünyaların keşfini ve yeni bölgelerarası pazarların oluşturulmasını sağlamışlardır. 1600'lerin başlarında, denizaşırı yerlerde Hollanda ve İngiliz Doğu Hindistan şirketleri gibi ulusal anonim şirketler kurulmuştur (Dunning ve Lundan, 2008: 148). Yenilikler getiren bu şirketlerin büyüklükleri ve önemleri artınca, kıtalararası ekonomik işlem düzenleyebilecek güce kavuştular ve sömürgeci devletlerin bu yabancı bölgeleri doğrudan siyasi yönetimleri altına almalarını sağlayan toplumsal kurumları ve kültürel uygulamaları gerçekleştirdiler (Steger, 2006: 51). 1648'de toplumsal yaşamı bünyesinde barındıran modern, bağımsız, sınırları belli olan ulusal devlet ortaya çıkmıştır. Erken modern dönemin sonlarına gelindiğinde, ulus devletler arasındaki karşılıklı bağımlılıklar hem sayı hem de yoğunluk olarak artmaktaydı (Steger, 2006: 52).

18. yüzyıl sonlarında Avustralya ve Pasifik adaları giderek Avrupa egemenliğindeki siyasal, ekonomik ve kültürel mübadele ağlarına dahil olmaya başladı. Ayrıca dünyanın diğer bölgelerinden kaynaklanan düzenli malzeme ve kaynak akışı ile beslenen Batılı kapitalist işletmelerin önemi arttı. Güçlü devlet denetimlerine karşı koymayı göze alan ekonomik girişimler ve onların akademik alandaki temsilcileri, bireycilik ve akılcı kişisel çıkar felsefesini yaymaya başladılar. Bu felsefe, serbest piyasanın ve onun “görünmez eli’nin” Tanrı’nın lütfü olan işleyişine dayandığı varsayılan idealleştirilmiş bir kapitalist sistemin erdemlerini yüceltiyordu (Steger, 2006: 52-54).

Küreselleşmeden söz etmek, aynı zamanda iktisadi bir sistem olarak kapitalizmin dünyaya yayıldığını söylemektir (Adda, 2010: 9). 1860’larda dünyanın ekonomik ve siyasi dağarcığına yeni bir sözcük olarak giren kapitalizm kavramı (Hobsbawn, 1998: 13), 19. yüzyıldaki yeni sosyo-ekonomik oluşumun içinde sınırsız sermaye birikimine yönelik bir sistemi tarif etmektedir (Wallerstein, 1993: 292). Kapitalizm, üretim araçları mülkiyetinin özel kişilerin ellerinde olduğu ve kar elde etmek amacıyla kullanıldığı, üretimin, yatırımın, gelirin, bölüşümün, mal ve hizmet fiyatlarının serbest piyasada belirlendiği bir ekonomik sistemdir (Eğilmez, 2008: 11). Kapitalizmden önce var olan ekonomik sistem ise merkantilizmdir. Merkantilizm XV – XVIII. yüzyıllar arasında Avrupa da feodalizmin çözülüp ulusal devletlerin kurulmaya başladığı ve sanayi kapitalizmine öncelik eden ticari kapitalizmin geliştiği döneme verilen addır (Mutlu, 1999: 32). Bundan önceleri Batı Avrupa ülkelerinin her birisi, ayrı bir otorite durumunda olan çeşitli prenslik ve feodal beyliklere ayrılıyordu. Bu dönemde dünya ekonomisinin merkezini Batı Avrupa ve özellikle İngiltere oluşturuyordu. Amerika ve Avustralya henüz Avrupa’dan gelen göçlerin yerleşim alanları durumundaydı. Afrika, Uzak Doğu ve dünyanın öteki yerleri çoğunlukla İngiltere, Hollanda, İspanya, Portekiz ve Belçika gibi Batı Avrupa ülkelerinin sömürgelerini oluşturuyordu (Seyidoğlu, 1996: 12). Merkantilist anlayışta bir ulusun zenginliği, sahip olunan altın, gümüş gibi değerli madenlerin miktarına bağlıdır. Çünkü değerli madenleri biriktirmek, her şeyden önce servetin kaynağı, devlet kredisini sağlama ve savaşları finanse etme yolu olarak görülüyordu (Adda, 2010: 40). Böylece merkantilist felsefeye göre dış ticaret politikasının temel amacı, hazinenin altın stokunu artırmaktır. Tarım ve sanayi, zenginliği arttırıcı iş kolları olarak görülüyordu (Mutlu, 1999: 33). Merkantilist yaklaşım üç temel esasa dayanıyordu. Birincisi, bulyonizm, yani değerli madenlere sahip olmanın ülkeye önemli üstünlük sağlayacağı inancı; ikincisi, devletin ekonomik yaşama denetiminin gerekli olduğu düşüncesi; üçüncüsü de, dış ticaret kısıtlamalarının uygulanmasıyla, yurtiçinde üretimi mümkün malların dışarıdan alınmasının yasaklanması ve böylece ülkeden para ve değerli maden çıkışının

sınırlanması amaçlanıyordu (Eğilmez, 2008: 12). Kısacası, ithalata karşı önlem almak ve ihracatı teşvik etmek amacıyla iç üretime yoğunlaşmak gerekiyordu. Örneğin, İngiltere'ye sadece İngiliz gemileri veya ürün menşeinin ait olduğu ülke bandıralı gemilerle taşınan mallar girebilecek ve sömürgeler arası ticaret sadece İngiliz bandıralı gemilerle sağlanacaktı (Adda, 2010: 41).

Sanayi devriminden sonra Merkantilizm'in yerine liberal görüşler geçmeye başladı. Kas gücü yerine buhar gücünün kullanılmasıyla sanayi devrimi³ İngiltere'de ortaya çıkmıştı. Böylece kitlesel üretim el tezgâhlarının yerini aldı ve büyük fabrika kentleri doğdu. Artık ekonomide sorun üretim değil, üretilen mallara pazar bulunması idi. Bu noktada Merkantilist fikirlerle bir çatışma başlamıştı. Şöyle ki, İngiltere'de gerçekleştirilen üretimin satılabilmesi için diğer dünya ülkeleri kapılarını yabancı malların ithaline açmalıydı. Bu durum, merkantilizm'in koruyucu politikalarının değişmesine duyulan ihtiyacı vurgulamaktaydı. Sanayideki bu gelişmeler, Smith'in 1776 yılında yayımlanan "*Ulusların Zenginliği*" adlı kitabı ile düşünce alanında yankısını buldu. Böylece Smith'in çalışmalarıyla 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Merkantilizm yerini Klasik Liberalizm'e bırakmış oluyordu. Smith, "*Ulusların Zenginliği*" adlı eserinde serbest ticaretin yararlarını vurgulayarak, Merkantilistlerin dış ticareti sınırlandırma konusundaki görüşlerini çürütmüştür. Smith'in klasik liberalizm'e yön veren bazı görüşleri şunlardır (Seyidoğlu, 1996: 13):

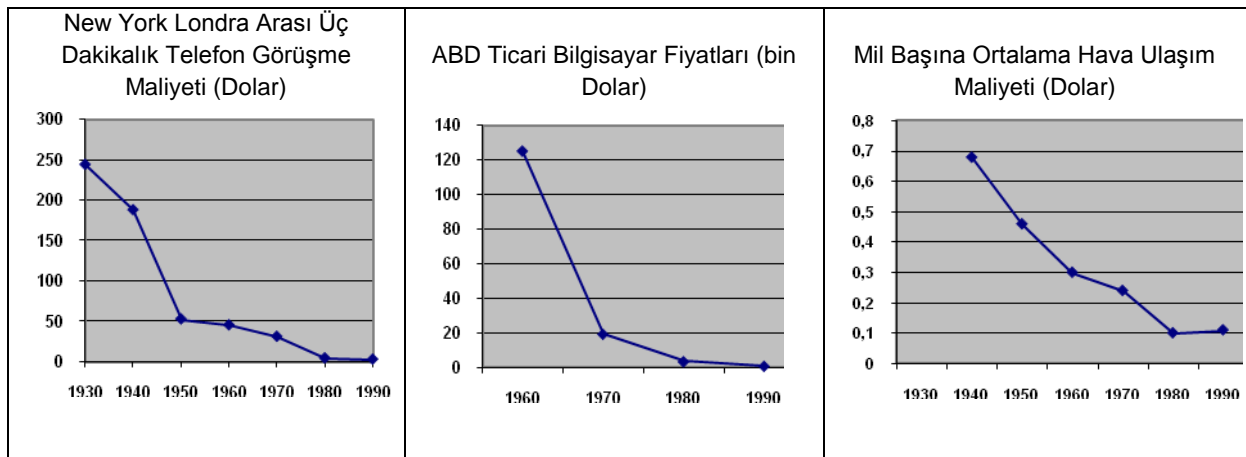
Bütün bireyler ekonomik çıkarlarına göre hareket ederler, yani kişiler "homo economicus"dur (ekonomik insan). Devlet, kişilerin bireysel girişim haklarını kısıtlamamalıdır, laissez faire, laissez passer (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler). Çünkü bireyler kendi çıkarları peşinde koşmakla aynı zamanda toplumsal çıkarlara da hizmet etmiş olurlar. Nihayet, ekonomik hayatta düzen sağlayan bir "görünmez el" vardır (invisible hand). Bu görünmez el de fiyat mekanizmasıdır. Ekonomik hayatta düzen fiyat mekanizmasının işleyişi ile kendiliğinden sağlandığına göre, devletin bu amaçla ekonomiye müdahale etmesine gerek yoktur.

Artık İngiliz kapitalizminin çıkarları, serbest ticaretle özdeşleşen İngiliz ulusunun çıkarlarına bağlanmalıydı. Bunun için 1840'lı yıllarda İngiltere mamul maddeler üzerindeki tarifelerinin büyük ölçüde ve tek yanlı olarak indirilmesine, ithalata konan tüm yasakların kaldırılmasına (1842), sömürge ürünlerine yönelik kraliyet tercihinden vazgeçilmesine (1845)

³ Birinci Sanayi Devriminde İngiltere'nin sahip olduğu olanaklar ve "bir dünya gücü" olmanın getirdiği konumu, istediğini çevreye kabul ettirebilme erki, bugün Üçüncü Sanayi Devrimi yaşanırken ABD'nin sahip olduklarından farklı değildi. Ne var ki, ABD günümüzde serbest piyasa, serbest dış ticaret ve serbest sermaye hareketlerine vurgu yaparken, geçmişte Birinci Sanayi Devriminde İngiltere'nin yeğlediği iktisat politikalarından hiç farklı olmayan bir düzen talep etmektedir (Kazgan, 1997: 15).

ve de Corn Law (1846) gibi merkantilist dönemin yasalarının kaldırılmasına karar veriyordu (Adda, 2010: 46).

1850 ile 1914 yılları arasında dünya ticaret hacminin hızlanmasının ardında çeşitli buluşlar ve gelişmeler yatmaktadır. Özellikle demiryolları, gemicilik ve hava ulaştırıcılığı gibi ulaştırmadaki buluşlar ile telgraf (1844), telefon (1876), radyo yayını (1895) ve televizyon yayını (1911) gibi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ulaştırma ve iletişim maliyetlerini büyük oranda düşürmüştür (şekil 1.2). Bu gelişmeler gerçek bir küresel altyapının oluşturulmasının önündeki coğrafi engellerin ortadan kalkmasına ve dünyanın hızla küçüldüğü yönünde bir bilincin yükselmesine neden olarak gösterilmektedir (Steger, 2006: 54-56).

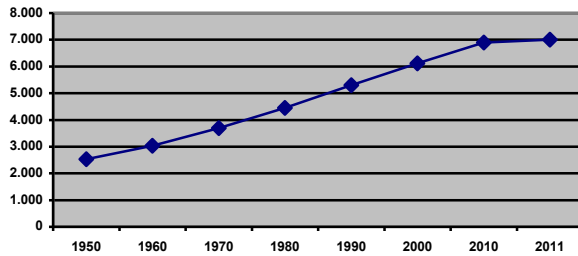


Şekil 1.2. 1933 – 1990 Yılları Arası Telefon Görüşme Maliyetleri, Bilgisayar Fiyatları ve Hava Ulaşım Maliyetleri

Kaynak: Herring ve Litan, 1995: 14.

Grafikler, yeni teknolojilerin başlangıç yıllarında daha yüksek maliyetli olduklarını göstermektedir. Bu nedenle yeni veya yenilik yapıcı teknolojiye ilk sahip olanlar genellikle yüksek gelire sahip olan kişilerdir. Bu kişiler bu teknolojiyi satın aldıça, ürünün üretimi artar, fiyatı da düşer. Bu tür fiyat düşüşleri, durumu daha kötü olanların da piyasaya girmelerini teşvik eder ve söz konusu teknolojiye güç yetirebilmesine imkân sağlar (Glokany, 2006: 124). Örneğin 1930 yılında New York ile Londra arası üç dakikalık bir görüşmenin maliyeti 245 Dolar iken, bu maliyet 1990 yılında 3,32 Dolara gerilemiştir. Benzer şekilde deniz ve hava taşımacılığında da maliyetler yüzde 70 ile 90 arası düşmüştür. Öte yandan bilgisayarlı sistemlerin uygulamaya konulması, üretim sürecinin planlama ve tasarım aşamasından nihai montaj aşamasına kadar farklı alt bölümlere bölünerek uzak mesafelerden eşgüdümle yürütülebilmesini olanaklı kılarak, aynı ürünün üretiminin farklı aşamalarının

yeryüzünün çok farklı noktalarında sürdürülebilmesini ekonomik olarak anlamlı hale getirmiştir (Savran, 2008: 104).



Şekil 1.3. Dünya Nüfusu (bin)

Kaynak: United Nations Population Devison, 2011.

Modern dönem (1750-1970) ayrıca daha önce görülmemiş bir nüfus patlamasına da tanıklık etmiştir. Dünya nüfusu, İsa'nın doğumu sırasında yaklaşık 300 milyon iken, 1750'de 760 milyona (Steger, 2006: 56), 1970'te 3,7 milyara ve 2011'de 7 milyara ulaşmıştır (şekil 1.3). 19. yüzyıldaki nüfus artışı günümüzün gelişmiş ülkelerinin yerleşmiş olduğu Avrupa kıtasında yaşanırken, 20. yüzyılın nüfus artışı gelişmekte olan ülkelerin bulunduğu Afrika, Orta Amerika, Ortadoğu (Hindistan) ve Asya (Çin) ülkelerinde meydana gelmiştir. Dünya nüfusu ile ilgili tartışmalar yaklaşık 200 yıl kadar öncesine kadar dayanmaktadır. 1825'te Malthus "*Nüfus Üzerine Denemeler*" eseri üzerinde çalıştığı sırada dünyada yaklaşık 1 milyar kadar insan yaşamaktaydı. İnsan soyu bu toplam rakama binlerce yıldan sonra erişebilmişken, sanayileşme ve modern tıp nüfusun gittikçe artan bir hızla çoğalmasına imkân sağlamıştır (Kennedy, 1999: 26). Böylece dünya nüfusu 1927'de 2 milyara, 1959'da 3 milyara, 1974'te 4 milyara, 1987'de 5 milyara, 1999'da 6 milyara ve 2011'de 7 milyara ulaşmıştır (UNFPA, 2011: 2). Merkantilistler, nüfusun sayıca çokluğunu ülke için zenginlik olarak kabul ederken, Malthus (1766-1834) ve Ricardo (1772-1823) nüfus artışını zenginlik değil problem olarak görmüştür. Malthus, açlığın ve yoksulluğun, kıtlık ve hastalık dolayısıyla kütle halindeki ölümlerin artmasından ve sosyal dokunun parçalanmasından ve eğitimsiz cahil halkın iktisadi gelişmeyi engelleyeceğinden yakınırken (Kennedy,1999: 6), Ricardo az çocuk fikrinin insanlara kabul ettirilmesi gerektiğinden bahsetmiştir.

Hızlı nüfus artışı uluslararası göç dalgalarının meydana gelmesine de sebep olmuştur. Göçler; savaşların yol açtığı, doğal afetler, siyasal düzene karşı olmanın yol açtığı göçler, zıtlasma, azınlık, gezi ve macera arzusuyla yapılan göçler gibi iktisadi olmayan ve insanların iş bulmak ve daha kaliteli koşullarda yaşayabilmek için yaptıkları iktisadi nitelikli göçler gibi

bir çok farklı nedene dayalı olarak tarihin bütün dönemlerinde karşılaşılmış bir olgudur (Seyidoğlu, 1996: 679). 1846-1930 yılları arası Avrupa göç veren bir kıta iken, bugün Avrupa Birliği sınırları içinde yaklaşık 70 milyon yabancı bulunmaktadır (tablo 1.5).

Tablo 1.5. Uluslararası Göç (2010)

Uluslararası Göç Nüfusu	Göç Veren Ülkeler Ve Tahmini Diaspora	En Büyük Uluslararası Göç Ev Sahipliği Eden Ülkeler
Avrupa: 69.8 milyon	Çin: 35 milyon	ABD: 42,8 milyon
Asya: 61,3 milyon	Hindistan: 20 milyon	Rusya Federasyonu: 12,3 milyon
Kuzey Amerika: 50 milyon	Filipinler: 7 milyon	Almanya: 10,8 milyon
Afrika: 19,3 milyon		Suudi Arabistan: 7,3 milyon
Latin Amerika: 7,5 milyon		Kanada: 7,2 milyon
Okyanusya: 6 milyon		

Kaynak: Kollodge, Richard (ed.), 2011: 69.

2010 yılında ABD, Rusya, Almanya, Suudi Arabistan ve Kanada göç alan popüler ülkeler arasında yer alırken, Çin (35 milyon), Hindistan (20 milyon) ve Filipinler (7 milyon) en çok göç veren ülkeler olmuştur (UNFPA, 2011: 69).

1970'lerin başlarından beri dünya çapındaki karşılıklı bağımlılıkların ve küresel mübadelelerin ortaya çıkması, ayrıca uluslar, toplumlar ve yerel gruplararası karşılıklı ilişkilerin ve etkileşimlerin genişlemesi, derinleşmesi ve hızlanması küreselleşme ile ilgili tüm eğilimleri ve olguları kapsayıcı bir biçimde simgelemektedir (Held vd., 2006: 163, DPT, 2000: 13, Steger, 2006: 58). Küreselleşme, çeşitli ekonomik, siyasi, kültürel ve ideoloji yönleriyle bir süreçler dizisidir ve bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Sermayenin küreselleşmesi, bölgesel ve uluslararası örgütlerin bir gereklilik haline gelmesi, yerel yönetimlerin ve sivil toplum örgütlerinin öneminin artması ve katılımcı demokrasi anlayışı yaşadığımız dünyanın, toplumun ve günlük yaşamın genişleyen, derinleşen ve hızlanan bir değişim içinde olduğunu bizlere göstermektedir (DPT, 2000: 13).

1.4. Küreselleşmenin Boyutları

Küreselleşme çoğu zaman ekonomik bir süreç olarak ele alınmakla beraber, çok boyutlu bir süreçtir (Castells, 2008: 97). Bir bütünün parçaları gibi karşılıklı etkileşim ve ilişki içinde bulunan küreselleşme sürecinin teknolojik ve kültürel boyutları, gelişmiş ülkeler ve küresel yönetim kurumları tarafından yürütülen bilinçli eylemler (serbestleştirme, yapısal dönüşüm ve uyum) ve gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerin siyasi ve ekonomik yapısına uyum sağlama çabaları birlikte ele alınıp değerlendirilmelidirler.

Dünya ticaretinde serbestleşme ve mali piyasalarda tedrici entegrasyon eğilimleri ile birlikte, teknolojinin ülkeler arasında akışkanlık kazanması, ulusal ekonomilerin üretim yapılarını, tüketim kalıplarını ve diğer ekonomilerle bağlantılarını önemli ölçüde etkilemekte ve dış koşullara duyarlılığını arttırmaktadır (DPT, 2000: 6). Özellikle mali piyasaların ve mali sermayenin küreselleşmesiyle ortaya çıkan küresel mekân, küreselleşmiş bir kapitalizmden söz etmeyi mümkün kılmaktadır. Bu çerçevede, özellikle çok uluslu şirketlerin ve uluslararası ekonomik örgütlerin, ulus-devletlerin karar alma gücüne ve egemenliğine sınırlar çizdiği görülmektedir (Keyman, 1995: 55). Nitekim devletin ulusal üretimi merkezden yönlendirme kapasitesi azalırken, özel girişimlerin etkinlik alanı genişlemekte ve yerel üretici güçlerin görece önemi büyümektedir (DPT, 2000: 6). Özellikle 1980'li yıllarda önem kazanan ekonomik küreselleşmenin finans piyasaları, doğrudan yabancı sermaye, dış ticaret ve emek piyasaları olmak üzere dört alanda geliştiği söylenirken (Ekin, 1999: 57), pazarların serbestleştirildiği, ürün ve hizmetlerin standart hale getirildiği, üretim miktarlarında büyük artışlar sağlandığı, maliyetlerde önemli düşüşler ve verimlilikte önemli yükselişler kaydedildiği ileri sürülmektedir (Dicle, 2000: 57).

1.4.1. Siyasi Küreselleşme

Siyasi küreselleşme, dünya üzerinde siyasi ilişkilerin yoğunlaşmasını ve genişlemesini ifade etmektedir. Bu durum, devletin egemenliği ilkesini, hükümetlerarası kuruluşların artan etkisini ve bölgesel/küresel yönetişimin geleceğiyle ilişkili bir dizi önemli siyasi sorununu gündeme getirmektedir. Burada hiper-küreselciler ve şüpheciler modern ulus devletinin geleceğine ilişkin farklı değerlendirmelerde bulunurken, siyasi ve ekonomik faktörlerin görece önemi konusunda da tartışmaktadırlar. Hiper-küreselciler, 1960'lardan günümüze kadar uzanan dönemi radikal bir 'sınırsızlaştırma' ile belirlendiğini ve siyasi gücün toprak bütünlüğüne dayalı devletler yerine, küresel ağlar aracılığıyla ifade edildiğini ileri sürmektedirler. Hiper-küreselcilere göre ulus devletler küresel ekonomideki egemen rollerini kaybetmişlerdir. Örneğin, küresel sermaye piyasalarının işleyişi ulus devletlerin döviz kurlarını denetleme veya ülke parasını koruma yeteneklerini azalttıkça, bu devletler - uygulanmasında hiçbir denetim güçlerinin olmadığı - başka yerlerde verilmiş ekonomik kararların dayattığı bir düzen karşısında savunmasız duruma düşmektedir. Küreselleşme şüphecileri ise, küreselleşme güçlerinin serbest bırakılmasında siyasetin oynadığı merkezi role dikkatleri çekerek hiper-küreselcilere karşı çıkararak, modern toplumsal yaşamın siyasi kucaklayıcısı olarak ulus-devletin hala egemenliğini savunmaktadırlar. Şüphecilere göre, küresel ekonomik faaliyetlerin genişlemesi 1980'lerde ve 90'larda neoliberal hükümetlerin

sermaye üzerindeki uluslararası kısıtlamaları kaldıran siyasi kararlarıyla ortaya çıkmıştır; bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerle değil (Steger, 2006: 83-90).

Nitekim küreselleşmenin ekonomik ve siyasi yönleri birbiriyle büyük ölçüde ilişkilidir. Bu nedenle, bir yandan ulus-devletin geleneksel işlevlerinden bazılarını yerine getirmekte giderek artan güçlüklerle karşılaştığı kabul edilirken, ulus-devletin sonu şeklindeki açıklamalar da reddedilmelidir. Çünkü karşılıklı bağımlılığın ekonomik biçimleri siyasi kararlarla harekete geçirilmekte ve bu kararlar belli ekonomik bağlamlarda verilmektedir. Ticaretin serbestleştirilmesi ve düzenlemelerin ortadan kaldırılması biçimindeki ekonomik gelişmeler, devletlerin, özellikle küresel Güney'in elindeki siyasi alternatifleri önemli ölçüde kısıtladığı açıktır. Örneğin, sermayenin vergilerden ve diğer ulusal politika kısıtlamalarından kurtulması çok daha kolaylaşmıştır. Öte yandan hükümetler hala ekonomilerini küresel yatırımcılar için çekici hale getirecek önlemler alabilmekte, eğitim, güvenlik önlemleri, altyapı ve nüfus hareketleri üzerindeki denetimlerini sürdürmektedirler (Steger, 2006: 90-93). Bu durum geleneksel devlet egemenliğine dayalı ulus-devletin yetki ve otoritesini büyük ölçüde uluslararası ve uluslararası kuruluşlara devretmesine neden olmuştur (Aygün, 2003: 107). Bu bağlamda güvenlik, barış ve demokrasi gibi ortak değerler ve kavramlar, devletlerarası ilişkileri aşarak küresel çapta önem kazanan olgular haline gelmiştir (Keyman, 1995: 56-57). Küreselleşmeye ivme kazandıran diğer olay, 1980'li yılların sonu ile 1990'lı yılların başında başta Sovyetler Birliği olmak üzere Doğu Avrupa'daki sosyalist rejimlerin dağılması ve soğuk savaşın sona ermesi olmuştur. Bu durum, iki kutuplu bir dünyadan tek kutuplu bir dünyaya geçişi sağlamasıyla birlikte kapitalizmin yayılmasının önündeki en önemli engeli ortadan kaldırmıştır. Böylece dünyanın sosyalist ve kapitalist ülkeler arasında ikiye bölünmüşlüğü sona ermiş ve küreselleşme yönünde önemli bir adım atılmıştır (Aren, 1994: 6). Kapitalizmin Afrika ve Latin Amerika kıtalarına girmesi ise IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası mali kuruluşlar tarafından sistematik olarak sağlanmıştır. Nitekim küreselleşme öncesinde uluslararası ekonomi, devletlerin bağımsızlığına saygılıydı ve henüz bütünleşmemiş olan piyasalar arasında ilişki kurulmasına ve ulusal pazarların sermaye birikiminin korunmasına olanak sağlamaktaydı. Küreselleşme olgusu ise, bu sürecin devamı olmaktan çok bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu süreçte sınır ve bölge kavramlarının ortadan kalkması ve ulusal ekonomilerin birbirleri ile daha çok bütünleşmesi yoluyla küreselleşme, sermayenin kontrolü ve kamu finansmanının idare edilmesi gibi alanlarda devletlerin egemenliğine zarar vermektedir (Adda, 2010: 9-10).

Bugün ulusal politika ve politik tercihler, en güçlü devletlerden bile daha zorlu piyasa güçleri tarafından etkisiz hale getirilmektedir. Sermaye hareketlidir ve hiçbir ulusal bağıllığı yoktur;

ekonomik avantajlar nereye yönelirse, oraya yerleşmektedir. Küresel piyasaların ve ulus ötesi işletmelerin beklentilerine ters düşen finansal ve mali politikalar artık geçmişte kaldı. Küresel sistemin yerel otoriteleri olarak adlandırılan ulus devletler (Ohmae, 1990; Reich, 1992), artık kendi sınırları dahilinde ekonomik faaliyetleri ve istihdam düzeylerini bağımsız olarak etkileyemez duruma gelmişlerdir. Bunlar, uluslararası hareketliliğe sahip sermayenin tercihleriyle belirlenmektedirler. Ulus devletlerin görevleri, devlet bünyesinde çalışan belediyelerin görevlerine bezer şekilde, mümkün olan en düşük maliyetle iş dünyasının ihtiyaç duyduğu altyapı ve kamu mallarını sağlamaktır (Hirst ve Thompson, 1998: 209-210).

1.4.2. Kültürün Küreselleşmesi

Küreselleşme olgusu ekonomik ve siyasal alanda ortaya çıkan oluşumların dışında, kültür, hukuk, spor ve eğlence alanlarının da kapsamına girmektedir. Toplumlararası göç hareketleri hızlanıp yoğunlaşmakta, başta vatandaşlık kavramı olmak üzere birçok kavramın anlam ve içeriği değişmektedir. İletişim ve telekomünikasyon alanlarındaki gelişmeler, kültür alanındaki küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Uluslararası medya, evrensel bir dil olarak İngilizce aracılığıyla birbirine bağlanan, hem elit hem popüler, hem bilimsel hem sanatsal bir kozmopolit kültürler öbeğini mümkün kılmıştır. Uydular, bilgisayar ağları gibi dijital iletişim biçimleri bilgi iletiminin devlet tarafından kontrol edilmesini ve lisanslandırılmasını imkânsızlaştırmakta ve devlet tarafından kültürel homojenliği korumak üzere ortaya konan girişimleri de zayıflatmaktadır. Kozmopolit kültür ile ulusal kültürler sürekli bir etkileşim içindedirler. Kendi üyeleri üzerinde baskın olmak isteyen ulusal kültürler, giderek daha çok direniş gören ve yeryüzünde silinen projeler haline gelmektedirler (Hirst ve Thompson, 1998: 214). Kültürün küreselleşmesi, modern-geleneksel veya yeni-otantik gibi karşıtlıkların varlık koşullarını parçalamakta; modernite projesinin yarattığı ulus-devlet, ulusal kültür ve ulusal kimlik arasındaki birlikteliği yıkmakta ve devlet egemenliği söylemi dışında yeni bir kültürel mekanın ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Keyman, 1995: 56-61). Ayrıca insan hakları, demokrasi, çevrenin korunması, eğitim ve tüketim alışkanlıkları gibi insanlığı ilgilendiren konularda devletlerin ortak bir tavır almalarını da ifade etmektedir (Appadurai, 1990: 76).

1.4.3. İletişim Teknolojileri ve Küreselleşme

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin iletişim hızını artırıp maliyetleri düşürerek, daha hızlı ve daha ucuz etkileşim sağlayarak birçok ürün ve faaliyetin dağıtımını ve dolaşımını kolaylaştırması küreselleşme olgusunun yayılmasında etkili olmuştur. Ayrıca doğrudan ve hızlı iletişim ağları kurarak ekonomik uzaklıkları azaltmış, işlerin koordinasyonu için gereken zamandan tasarruf sağlamış, değişim maliyetlerini düşürmüş ve finans pazarlarını ülkeler ve

kıtalar boyutunda 24 saat faal konuma getirmiştir (Bolat ve Seymen, 2005: 39). 1956'da Avrupa ve Kuzey Amerika arasında denizaşırı telefon kabloları aracılığıyla aynı anda 89 görüşme yapılabilirken, bugün uydular ve fiber optik sayesinde Atlantik ötesi aynı anda milyonlarca görüşme daha basitçe, daha ulaşılır ve daha ucuz yapılabilmektedir. Artan sayıda insan ve şirket daha kolay bir araya gelmekte, ürün göndermekte, seyahat etmekte, sınırlar ötesi işbirliğine ya da rekabete girişmektedir (Went, 2001: 35). Teknolojik gelişmeler sonucunda insanoğlunun ulaştığı yeni dönemde dünya “küresel köy”, toplum “bilgi toplumu” ve insanlığın ulaştığı zaman “tarihin sonu” olarak nitelenmekte ve sonuçta küreselleşme, insanoğlunun kontrolü dışında gelişen tarihsel ya da evrimsel bir süreç olarak görülmektedir (Gill, 2002:77).

Küreselleşme olgusunun kapsama alanındaki bu çeşitliliğine rağmen, küreselleşme anlayışının merkezinde ekonomik küreselleşme fikri yatmaktadır. Bu nedenle ekonomik küreselleşme boyutu daha detaylı bir şekilde incelenecektir.

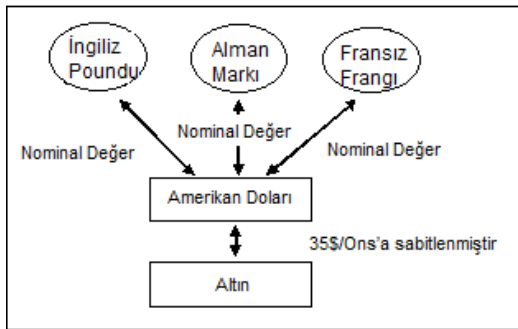
1.4.4. Ekonomik Küreselleşme

Ekonomik küreselleşme, özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu dönemde işletmeler, hızlı pazar değişikliklerinden, ürün ve üretim teknolojilerindeki gelişmelerden ve giderek artan rekabet ortamından yoğun ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. İç pazarların doyuma ulaşması, müşterileri daha seçici kılmış ve ürün çeşitliliğini artırmıştır. İşletmeler, stok düzeylerini en aza indirgeyen, kaliteli, düşük maliyetli üretime olanak sağlayan üretim teknolojilerini kullanmaya yönelmiş ve esnek üretim sistemlerini devreye sokmaya başlamışlardır (DPT, 1999: 1). Bu bağlamda küreselleşme, pazar ekonomisinin dünya çapında egemenliği temelinde üretim, ticaret ve sermaye hareketleri önündeki engellerin ortadan kalkmasını (Eser, 1995: 7) ifade etmektedir. ABD'nin II. Dünya Savaşı sonrasında dünya ekonomi politikasında etkisini hissettiren hegemonik gücüyle savaş sırasında tıkanan dünya ticaret kanallarını ve dünya ekonomisini kendi çıkarları çerçevesinde dönüştürme isteği, serbest ticaret ve küresel pazar söylemleri ve eğilimlerini uygulamasına yönelik süreçleri beraberinde getirmiştir (Ay, 2002: 52).

Küreselleşmeyi ortaya çıkaran bir başka husus yine II. Dünya Savaşı sonrasında tüm dünya ekonomilerinin yeniden yapılanması ve barış ortamına adapte olmasını (Ay, 2002: 52) sağlayacak (ABD öncülüğünde) çok sayıda ekonomik ve bölgesel birleşme hareketlerinin oluşmasıdır. 1944 yılının Temmuz ayında, New Hampshire eyaletinin Bretton Woods (İngiltere) kasabasında Batı Avrupa'nın önemli ekonomik güçleri ABD ve İngiltere'nin

önderliğinde toplandılar. Toplantının amacı, II. Dünya Savaşı'nın yol açtığı yıkımın ardından Avrupa'yı yeniden kurabilmek, dünya ticaretinin serbestleştirilmesi, uluslararası ödemelerde yaşanan sıkıntıların giderilmesi⁴ ve uluslararası ticaretin geliştirilmesi yönünde bağlayıcı kuralların belirlenmesi idi (Stiglitz, 2002: 32). Savaşın zarar görmemiş tek sınai güç olan ABD 1945 yılında dünya altın rezervinin dörtte üçünü elinde bulunduruyordu. Yani bir tek ABD parasının altınla konvertibilitesini koruyabilmişti. Bretton Woods sisteminin temeli olan bu konvertibilite, Amerikan dolarını en üstün uluslararası para birimi, altın kadar sağlam ve getirisi olan likit bir aktif haline getirmişti (Adda, 2010: 112).

Yapılan toplantı sonucu her ülkenin parasının ABD dolarının sabit altın değerine bağlanmasıyla (şekil 1.4) daha istikrarlı bir döviz kuru sistemi oluşturmaya çalışılmış ve doğrudan dış yatırım temelinde denizaşırı faaliyetler ile dünya ekonomik düzeninin başlıca işlem birimleri olarak çok uluslu işletmeler yeni bir bağlamda yaratılmıştır (Petras ve Veltmeyer, 2006: 40).



Şekil 1.4. Bretton Woods Sistemi

Kaynak: Eun ve Resnick, 2004: 31.

Bretton Woods anlaşmaları olarak literatüre geçen bu konferansta iki ayrı uluslararası örgütün kurulmasına da karar verilmiştir. Bretton Woods İkizleri olarak da ifade edilen bu kuruluşlar Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (IBRD) dır (Karagül, 2010: 30). Bu kurumlardan ilkiyle iktisat politikalarının denetlenmesiyle ödemeler dengesindeki geçici eşitsizliklerin finanse edilmesi, diğeriyle ise savaş sırasında yıkılan ülkelerin ekonomik gelişmesinin finanse edilmesi hedeflenmiştir (Adda, 2010: 103).

⁴ I. Dünya Savaşı'na kadar nispeten sorunsuz bir biçimde uygulanan altın para standardı sisteminde, altın karşılığı olmayan paranın kullanılması mümkün değildi. Bu durum, her ülkenin yeterince altın rezervini buldurma zorunluluğunu getirmekteydi. Ancak savaş yıllarında artan harcamaları karşılayacak düzeyde hiçbir ülkenin yeterli altın rezervinin olmayışı, ülkelerin altın para standardından ayrılmasına neden olmuştur (Karagül, 2010: 30).

Uluslararası örgütler, birden çok devleti ya da sivil toplum kuruluşunu konu alan, ticari amaç gözetmeyen, belli amaçları ve organları olan, lakin devlet niteliği taşımamakla birlikte devletlere ait birçok yetkiyi kullanabilen uluslararası yapılanmalardır. Bu örgütlerin amaçları açık ve kapalı olarak sınıflandırılmaktadır. Uluslararası anlaşmazlıkların çözümü, ortak güvenliğin artırılması, milletlerarası sistemde hukukun üstünlüğünün tesis edilmesi, savaşların ve çatışmaların önlenmesi ve barışın hakim kılınması, ekonomik refah artışının teşvik edilmesi, küresel kaynakların kontrolü ve insan hakları ihlallerinin önlenmesi açık amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Kapalı amaçlardan kasıt ise, uluslararası ilişkilerde her türlü müzakerenin veya faaliyetin karşı tarafa veya kamuoyuna açıkça ifade edilmemesinden doğan durumdur (Karagül, 2010: 3-5). Bugün küresel ekonomi yönetiminin IMF veya Dünya Bankası gibi kurumları, küresel piyasa güçlerinin ulusal ekonomik hayat üzerindeki etkisini artıran ve derinleştiren programları sürdürdükleri ve savundukları ölçüde küresel sermayenin ve G8 (Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, İngiltere, ABD, Kanada ve Rusya) devletlerinin vekili haline gelmişlerdir (Held ve Grew, 2008: 38).

Uluslararası Para Fonu (IMF) küresel bir bunalımın bir daha çıkmasını engellemek ve uluslararası ekonomik sistemin yönetimi için dünya çapında vergi mükelleflerinin ödediği paralarla 1946 yılında kurulmuş bir *kamu* kuruluşudur. IMF bu görevi, kendi ekonomilerinin çökmesine engel olamayan ülkelere uluslararası baskı uygulayarak yerine getirecek ve gerektiğinde ekonomik çöküşle karşı karşıya kalan ve toplam talebi kendi kaynaklarıyla canlandıramayan ülkelere likidite sağlayarak yerine getirecekti (Stiglitz, 2002: 33). Başka bir ifade ile IMF'nin temel hedefi için, harcama daraltıcı ve gelir artırıcı politikalarla borçlu ülkeleri borç ödeyebilir halde tutmak olduğu söylenebilir. Bu çerçevede IMF'nin bir yandan ilgili ülkelerin ekonomi politikalarını denetleyerek, diğer yandan da koşullu krediler vermek suretiyle, ülkenin yeni borç almasının önünü açarak borçlarının sürdürülebilirliğini sağlamaya çalıştığı görülmektedir (Karagül, 2010: 35-37). Örneğin Latin Amerika'daki hükümetler kendi ekonomilerini pazarda rekabet eden güçlere açmak – kendilerini küresel ekonomiyle bütünleştirmek ve süreç içerisinde dış yatırımlara yönelik düzenleyici sınırlamaları ortadan kaldırmak – üzere tasarlanan bir özelleştirme, pazar deregülasyonu ve mali liberalizasyon politikası uyguladılar (Petras ve Veltmeyer, 2006: 43).

İlk 44 kurucu ülke ile başlayan IMF'nin faaliyetleri, gerek bağımsız devlet sayısının artması, gerekse Doğu Bloğu'nun dağılmasıyla hızla artarak 185 üyeye ulaşmıştır (Karagül, 2010: 35-37).

Dünya Bankası (IBRD) ise, Avrupa'nın savaş sonrası yeniden inşasında kredinin sağlanması ve 1929 yılında meydana gelen ekonomik krizin bir daha yaşanmaması için 1946 yılında faaliyete geçmiştir. Kuruluşunun ilk yıllarında Batı Avrupa ekonomilerinin onarımı için finans sağlayan kuruluş, 1950'lerde dünyadaki gelişmekte olan ülkelere çeşitli sanayi projelerine fon ve kalkınma kredisi sağlamaya başlamıştır (Steger, 2006: 62). Dünya Bankası bugün ise daha kompleks bir yapıya sahip olup, birbiriyle eşgüdümlü çalışan beş ana kurumdan oluşmaktadır. Bunlar, Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (IBRD), Uluslararası Kalkınma Birliği (IDA), Uluslararası Finans Birliği (IFC), Çok Uluslu Yatırım Garanti Ajansı (MIGA) ve Uluslararası Yatırım İtilafları Uzlaştırma Merkezi (ICSID) (Karagül, 2010: 51).

Sonraki yıllarda oluşturulan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (1948 yılında oluşturulan GATT yerini 1994'te Dünya Ticaret Örgütü'ne – WTO'ya - bırakmıştır), Birleşmiş Milletler (BM), Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA), Güney Amerika Ortak Pazarı (MERCOSUR), Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi (EFTA), Güney Doğu Asya Ulusları Birliği (ASEAN) ve Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC) (Karluk, 2007: 515) gibi ekonomik birleşmeler dünyanın bir taraftan küreselleşmesini sağlarken, diğer taraftan da bölgeselleşmesini simgeleyerek ekonomilerin tekrar yapılandırılmasını sağlamıştır.

Nitekim ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesinin ve bunun yarattığı yönetim meselelerinin, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, özellikle 1960'larda ortaya çıktığı düşünülmektedir. 1960 sonrası dönem, ağız alışkanlığı ile çok uluslu şirketler denen bir dolu girişimin (Adda, 2010: 99) ortaya çıkıp büyüdüğü, yapılan devletlerarası anlaşmalarla uluslararası ticaretin hızla geliştiği, finansın uluslararasılaştığı, yeni bilgi teknolojilerin kullanıldığı, sermayenin serbest dolaşımının önündeki engellerin kaldırıldığı ve dünyanın birçok yerinde yatırım yapma olanaklarının mümkün kılındığı bir dönemdir. Daha sonra 1972 yılında Bretton-Woods yarı-sabit döviz kuru rejiminin çöküşüyle birlikte, sermaye piyasaları hızla uluslararasılaşırken, uluslararası menkul kıymetler yatırımlarının ve banka kredilerinin yaygınlaşması süreci de başlamıştır. Bu süreç, uluslararası ekonomik ilişkilerin karmaşıklaşmasına katkıda bulunurken, bütünleşmiş ve bağımlı bir dünya ekonomisinin gerçek anlamda küreselleştiğinin habercisi olmuştur (Hirst ve Thompson, 1998: 44). Böylece ekonomik anlamda küreselleşmeyi; ticari engellerin giderek azalmasına, teknoloji transferlerinin hızlanmasına, göçlerin önündeki engellerin (O'Rourke, 2001: 3) ve sermayenin dolaşımının tamamen serbestleşmesine direnen tüm sınırlamaların yavaş yavaş ortadan

kalkması (Adda, 2010: 102) sonucu ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirlerine yakınlaşması” olarak tanımlamak mümkündür (Aktan ve Şen, 1999: 10).

Ancak sınır ötesi ticari faaliyetler 1960’lı yıllar ile sınırlandırılmayacak, eski uygarlıklara kadar uzanan uzun bir tarihi geçmişi vardır. Avrupa’da özel korporatif kurumlar tarafından yürütülen sistematik sınır ötesi ticari faaliyetler ortaçağla birlikte başlamıştır. Örneğin, on dördüncü yüzyıl boyunca Tüccarlar Birliği, Alman tüccarların Batı Avrupa ve Doğu Akdeniz ticaretinin yönetimini örgütlemiş ve bunların Polonya’da tarımsal üretim, İngiltere’de koyun yetiştirme ve İsveç’te demir madeni çıkarımı gibi alanlara girmesini sağlamıştır (Dunning ve Lundan, 2008: 147; Hirst ve Thompson, 1998: 45). Ayrıca çok uluslu faaliyette bulunan 150 kadar İtalyan bankasının varlığı, ticari faaliyetlerin uluslararasılaşmasında İtalyan ticari ve banka merkezlerinin önemli rol oynadığının göstergesi olmuştur (Dunning, 1993: 97-98).

1970’li yıllarda sermaye piyasaları hızla uluslararasılaşırken, uluslararası menkul kıymet yatırımlarının ve banka kredilerinin yaygınlaşma süreci de başlamıştır. Bu süreç, uluslararası ekonomik ilişkilerin karmaşıklaşmasına katkıda bulunmuş, bütünleşmiş ve bağımlı bir dünya ekonomisinin gerçek anlamda küreselleşmesinin habercisi olmuştur (Hirst ve Thompson, 1998: 44).

21. yüzyılın küresel ekonomik düzeninin önemli yapıtaşlarını ulus ötesi şirketler, WTO, IMF, OECD gibi uluslararası ekonomik kuruluşlar ve büyük bölgesel ticaret sistemleri oluşturmaktadır (Steger, 2006: 61). Ancak dünya ticaretinin bugünkü özelliği, eskisinden çok daha fazla ve çok daha kapsamlı ürünler ve hizmetlerin sunumuyla teknoloji ve sermayenin (finans) akış düzeyinde görülmektedir. Yeni küresel elektronik ekonomide fon yöneticileri, bankalar, büyük şirketler ve bireysel yatırımcılar büyük miktarlarda sermayeyi tek bir tuşla tıklayarak dünyanın bir ucundan diğer ucuna aktarabiliyorlar. Ve bu hareketleriyle Asya’da güçlü görünen ekonomilerin tüm istikrarını bozabiliyorlar (Giddens, 2000: 22). Böylece günümüz bağlamında küreselleşmeden söz ettiğimizde, aslında küreselleşme sürecindeki bazı yeni biçimlerden, ritimlerden ve itkilerden söz ediyoruz demektir (Hall, 1998: 41).

Ekonomik küreselleşme, üretimin küreselleşmesi ve finansal faaliyetlerin küreselleşmesi şeklinde kendisini göstermektedir. Üretimin küreselleşmesi ile ülke içindeki şirketler işgücü maliyetlerinin düşüklüğü ve dışsal maliyetler nedeniyle üretim faaliyetlerini

başka ülkelerde gerçekleştirirken, finansal faaliyetlerin küreselleşmesi ile sermaye, riskin düşük ve getirinin yüksek olduğu ülkelere kaymaktadır (Aktan ve Şen, 1999: 10-35).

1.4.4.1. Üretimin Küreselleşmesi

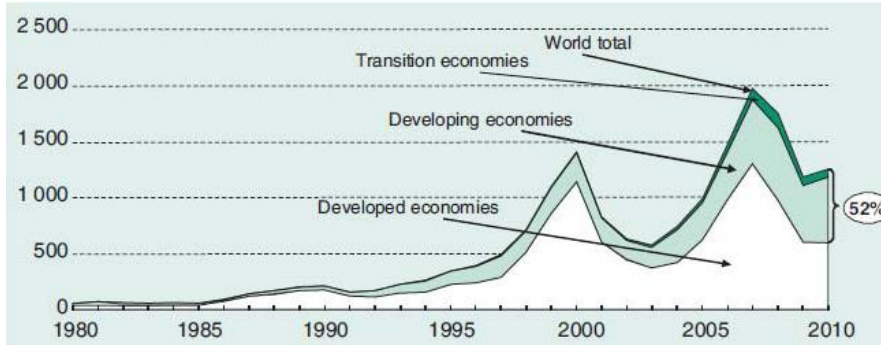
Üretimin küreselleşmesi ve yeni sınai üretim örgütlenmelerinin ortaya çıkma sürecinde teknoloji alanındaki gelişmeler önemli bir rol oynamıştır. Örneğin, bilgisayar destekli ve nümerik kontrollü makineler, bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemleri işletmelere hatasız üretim ve zengin bir tasarım olanağı sağlamış, karar verme süreçlerinde büyük esneklik kazandırmıştır. Bu teknolojilerin kullanımı, aynı zamanda üretim hızını ve ürün kalitesini arttırmış, değişik marka ve modelde değişen talebe anında cevap verebilen bir sanayi yapısı ortaya çıkarmıştır. Esnek Üretim Sistemi, Yalın Üretim Sistemi, Postfordizm ya da Toyotizm gibi çeşitli adlandırmalar ile yeni üretim sistemlerinin sağladığı esneklik ve verim artışları yeniden yapılanmanın en belirgin özelliğidir (Eser, 1995: 7-8).

1990'lı yıllarda mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı ve yönetiminin uluslararasılaşması yönünde ivme kazanmış bir süreç vardı. Bu sürecin birbiriyle ilişkili üç yönü bulunuyordu. Bunlar, doğrudan yabancı yatırımların artması, çokuluslu şirketlerin küresel ekonomide üretici olarak oynadığı belirleyici rol ve uluslararası üretim ağlarının oluşması (Castells, 2008: 147).

Üretimde küreselleşme tartışmalarında “Doğrudan Yatırımlar” konusu önemli bir yer tutmaktadır. Bu deyimle, başka bir ülkede şirket kurmak veya mevcut bir şirketi satın alarak sermayenin bir ülkeden diğerine ihracı ya da yatırılması ifade edilmektedir. Yabancı ülkelerde edinilen servetler ya mali, ya da reel (fiziki) bir nitelik taşımaktadır. Yabancı tahvil, yabancı hazine bonusu ve hisse senedi gibi uluslararası portföy yatırımları mali yatırımlara örneklerdir. Yabancı ülke(ler)de yeni bir şirketin kurulması veya var olan yerli bir şirketin satın alınması, arazi, üretim tesisi gibi fiziki değerler edinilmesi ise doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını oluşturur. Bu şekilde yabancı ülkede yatırımı yapan asıl şirkete “ana şirket” (parent company), yabancı ülkede edinilen şirkete de “yavru şirket, yabancı sermaye şirketi veya şube” (subsidiary) denmektedir (Seyidoğlu, 1996: 645).

I. Dünya Savaşı'ndan önce uluslararası sermaye akımları içinde en önemli yeri portföy yatırımları tutarken, savaş sonrası uluslararası sermaye akımlarının miktarının düşmesi ve bileşiminin değişmesi, uluslararası portföy yatırımlarının payının azalmasına, buna karşılık doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının payının da artmasına neden olmuştur (Seyidoğlu, 1996: 647).

Üretimin küreselleşmesi ile ulus ötesi şirketlerin ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının önemi artmış, mal ve hizmet ticareti önündeki engeller kaldırılarak, dünya ticaretinde ciddi bir liberalizasyon ve genişleme sağlanmıştır.



Şekil 1.5. Küresel Düzeyde Doğrudan Yabancı Yatırım Akışlarının Ülke Gruplarına Göre Dağılımı (1980 - 2010, Milyar Dolar)

Kaynak: UNCTAD, 2011: 3.

1960'lı yıllarda doğrudan yabancı yatırımların merkez ülkeleri ABD (yüzde 50), İngiltere (yüzde 18), Almanya (yüzde 1,2), Japonya (yüzde 0,7), Fransa, Hollanda, İsveç ve İsviçre gibi kalkınmış ülkeler idi. 1980'li yıllarda doğrudan yabancı yatırımın hızlı yükselişinin ardındaki nedenler olarak dünya genelindeki şirket birleşmeleri ve satın almalarının artması, yüksek teknolojiye dayalı üretim miktarı ve gelişen bilgi teknolojisinin dünya ekonomisine küresel nitelik kazandırması sayılmaktadır (Batmaz ve Tunca, 2005: 72).

1990'lı yılların başlarında doğrudan yabancı yatırımın coğrafi yapısı önemli ölçüde değişmiştir. ABD'nin payı yüzde 25 gerilerken, Japonya yatırımdaki payını artırarak yüzde 12 ile ikinci en önemli doğrudan yabancı yatırım kaynağı olmuştur (İngiltere yüzde 11,6; Almanya yüzde 9,2; Fransa yüzde 8,6) (Dicken, 1997: 79). Ancak doğrudan yabancı yatırım akışları giderek farklılık arz etmekte ve kalkınmakta olan ülkeler bu yatırımdaki paylarını arttırmakta (Castells, 2008: 147).

1997 yılında dünyada toplam 473 milyar dolar yatırımın yüzde 43'ü (275 milyar dolar) gelişmekte olan ülkelere gitmekteydi. Ancak 2000 yılında Asya ve Rusya'da yaşanan krizler gelişmekte olan ülkelere giden yatırımın yüzde 19'a kadar gerilemesiyle olumsuz etkilemiştir. 2000 – 2003 yıllarında küresel ölçekte yapılan doğrudan yabancı yatırımlar, satın alma ve birleşmeler, bazı ülkelerdeki özelleştirmelerin azalması nedeniyle düşme eğilimi göstermiştir. (Ulaş, 2009: 151). Şekil 1.5'de de görüldüğü gibi 2002 yılında doğrudan yabancı yatırımlar

hem gelişmiş, hem gelişmekte olan, hem de geçiş sürecindeki ekonomilerde yüzde 25 azalma yaşamıştır (Petras ve Veltmeyer, 2006: 47). 2003 – 2006 yılları arası doğrudan yabancı yatırımların tekrar artmasının ardında doğrudan yabancı yatırımlar lehine yapılan serbestleştirmelerdir. Örneğin, 2004 yılında 104 düzenleyici değişiklik yapılmıştır (UNCTAD, 2010: 114). 2007 – 2008 yılları gelişmiş bölgelerin doğrudan yatırımlardan aldıkları pay azalırken, gelişmekte olan ülkelerin aldıkları pay tekrar artış göstermiştir. 2010 yılında ise ilk defa gelişmekte olan ekonomiler ile geçiş ekonomileri doğrudan yabancı yatırımların yarısından fazlasını (yüzde 52) kendi ülkelerine çekmeye başarmıştır.

1.4.4.2. Finansal Küreselleşme

Bugün finans piyasaları hiç şüphe yok ki en fazla küreselleşmiş piyasalardır (Went, 2001: 32). Finans piyasalarında küreselleşme, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra yoğunlaşan finansal hareketleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Savaş sonrası yıllarda, finansman ihtiyacını yerel piyasalardan karşılayamayan ülkeler ile elinde fon fazlası bulunan ülkeler arasındaki ilişkiler çeşitlenmiş ve yoğunlaşmıştır. Deregülasyon politikaları ve finansal yenilikler sayesinde uluslararası finans piyasalarında iş görmek olağanlaşırken, yeni dışa açılan ülkelerin iç mali piyasalarına giriş ve çıkışlar da kolaylaşmış ve hızlanmıştır (DPT, 1995: 22).

Başlangıçta uluslararası sermaye piyasaları geniş ölçüde banka kredileri ile ilgili işlemlerden oluşurken, 1982'de yaşanan dünya borç krizi ve bankaların kredi değerlendirmelerindeki değişimleri banka kredilerinin toplam işlemler içerisindeki nispi önemini azaltmıştır. Krediler yanı sıra menkul kıymetlere dayalı eurotahvil, yabancı tahvil, futures, swap, opsiyonlar gibi sermaye piyasası alet ve işlemleri yaygınlaşmıştır (DPT, 1995: 22).

Bankalar, 20. yüzyılın son yarısında kendilerini göstermeye başlayan ve bağımsız güçler olarak dünya ekonomisinin önemli bir parçasını kontrolleri altına alan küresel sistemin yeni aktörleridir. Bu kuruluşlar, mal ve hizmetler ekonomisinin egemenliğine son veren, para ve kredinin yarattığı sembol ekonomisinin simgeleri olarak küresel ekonomik arenada olduğu kadar siyasal alanda da başlı başına aktörler haline gelmişlerdir (Arıboğan, 2001: 185). Bankaların büyük ekonomik güçler olarak dünya sahnesine çıkış süreçleri eski tarihli olmakla birlikte, modern ulus ötesi bankalar olarak küresel bir bakış açısıyla faaliyetlerine girişmesi oldukça yenidir. İlk küresel bankacılık örneği Colonial Bank, Anglo-Egyptian Bank ve National Bank of South Africa'nın birleşmesiyle oluşturulan Barclays Bank olmuştur. Ayrıca

İngiliz İmparatorluğu'nun büyüklüğü ve Londra'nın bir finans merkezi olması gibi faktörler, Londra merkezli diğer bankaların (Grindlay Bank, Chartered Bank) da kolonilerde ve diğer bölgelerde hizmet vermesi sağlanmıştır (Channon, 1990: 1-2). Bu ilk bankalar belirli ülkeler veya bölgelerde yerel bankacılık hizmetlerini yürütmek ve İngiliz İmparatorluğu ile olan ticareti kolaylaştırmak amacıyla faaliyette bulunan kuruluşlardır (Arıboğan, 2001: 186).

Günümüz küresel bankalarının ilk ortaya çıkışları 1960'lı yıllarda gerçekleşmiş ve kısa bir sürede Amerikan bankalarının tekelinde olan küresel bankacılık sektörü hızla yayılmaya başlamıştır. 1970'li yıllar, başta büyük ve güçlü finansal piyasalarda (ABD, İngiltere ve Japonya) daha sonra Latin Amerika ülkeleri ve birçok gelişmekte olan ülkelerde uygulanan istikrar ve “Yapısal Uyum Politikalarına” bağlanan finansal serbestleşme (financial liberalization) politikaları ile sınırlayıcı düzenlemelerin kaldırılması (deregulation) ve sermaye piyasalarının liberalleşmesi, finansal küreselleşme sürecinin hızlanmasında (Eser, 1995: 12) ve iletişim devrimine bağlı olarak da neredeyse bütün saat dilimlerinde sürekli işleyen küresel bir finans ağının ortaya çıkmasında (Adda, 2010: 102) etkili olmuştur. 1980'li ve 90'lı yıllar, gelişmiş ülkelerde enflasyon oranlarının düştüğü, uluslararası bankacılıkta kâr marjlarının azaldığı, bankalar arası rekabetin arttığı bir dönemi yansıtmaktadır (DPT, 1995: 24). Para ve kambiyo rejimlerinin serbestleştirilmesi, finansal araçların çeşitlenmesi (futures, options, swap vb.) ve kurumsal yatırımcıların ortaya çıkması bu döneme rastlar. Ayrıca bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin bu alana uygulanması (EFT, ATM) bu süreci hızlandırmıştır (Eser, 1995: 12).

Bankaların küresel düzeyde etkin hale gelmesi ve güçlenerek faaliyet alanlarının genişlemesi bu kuruluşlara siyasi bir nitelik de kazandırmış ve onları küresel arenanın bağımsız aktörlerinden birisi haline getirmiştir. Bugün küresel sermaye piyasasını denetimi altında tutan ve devletlerden şirketlere, şirketlerden örgütlere ve yasadışı örgütlenmelere kadar her aşamada mali kaynaklara hükmeden bankalar dünya üretim, ticaret ve yatırım sürecinde önemli roller üstlenmektedirler. Ayrıca sahip oldukları muazzam mali kapasiteleriyle bağımlı ilişkiler kurulmasını sağlamakta ve dünyanın en büyük ekonomik güçleri olarak (Tablo 1.6) küresel arenada aktif rol oynamaktadırlar (Arıboğan, 2001: 188).

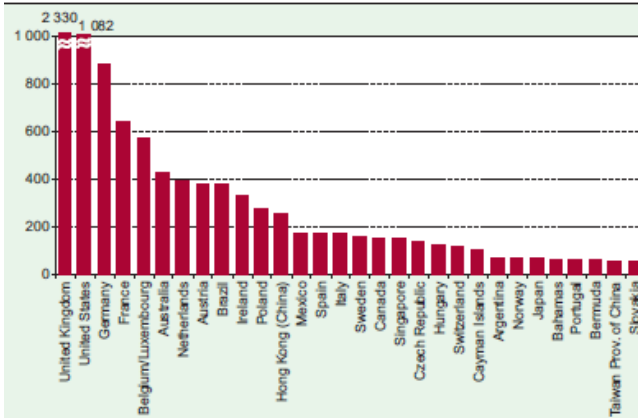
Tablo 1.6. En Büyük Finansal Ulus Ötesi Şirketleri, (2010)

Sıra	Finansal Ulus Ötesi Şirket	Ana Ülke Ekonomisi (Home Economy)	Aktifler (Milyon Dolar) (Assets)
1	BNP Paribas	Fransa	2.670.738
2	Deutsche Bank AG	Almanya	2.547.065
3	HSBC Holdings PLC	İngiltere	2.454.689
4	Barclays PLC	İngiltere	2.322.506
5	Credit Agricole SA	Fransa	2.280.053
6	Royal Bank Of Scotland Group PLC	İngiltere	2.266.270
7	Bank of America Corporation	ABD	2.264.909
8	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japonya	2.184.364
9	JPMorgan Chase & Company	ABD	2.117.605
10	Citigroup Inc. United States	ABD	1.913.902

Kaynak: UNCTAD/HEC, 2010.

Tablo 1.6'daki verilere göre küresel bankacılık sektöründe Fransız, Alman ve İngiliz bankaları ilk altı sıraları paylaşmakta. Bu durum, 1970'li yılların bankacılık sektörünün lideri olan ABD ve 1990'lı yılların lideri olan Japon bankalarının 2010 yılında yedinci ve sekizinci sıralara gerilediklerini göstermektedir.

En büyük 50 finansal ulus ötesi şirketler, birleşme ve satın alma yollarıyla hem kendi varlıkları hem de faaliyet gösterdikleri ülke sayısı bakımından dünya finansal hizmetler sektörüne hâkim durumdadırlar. World Investment Report 2006 yılında ulus ötesi endeksi (transnationality index) ve uluslararasılaşma endeksine (internationalization index) ek olarak bir şirketin hem yabancı iştiraklerini hem de ev sahibi ülke sayısını belirlemek için coğrafi dağılım endeksini (geographical spread index) kullanmaya başlamıştır. Bu endekste büyük şirketler ve küçük pazar yapısı nedeniyle İsviçre'den olan şirketler yüksek değerlere sahiptir. Örneğin en büyük 50 finansal ulus ötesi şirketin ortalama 28 ülkede iştirakleri bulunurken, en büyük 5 finansal ulus ötesi şirketin ortalama 51 ülkede iştirakleri bulunmaktadır (UNCTAD, 2007: 26-27).



Şekil 1.6. En büyük Finansal Ulus Ötesi Şirketlerin Yabancı İştirakleri İçin Tercih Ettikleri Ülkeler (2005)

Kaynak: UNCTAD, 2007: 55.

Finansal faaliyetlerin küreselleşmesi ile sermaye, riskin düşük ve getirinin yüksek olduğu ülkelere kayarak sınır ötesinde dolaşmaktadır (Aktan ve Şen, 1999: 10-35). En büyük finansal ulus ötesi şirketlerinin yabancı iştirakleri için ev sahibi ülke tercihleri arasında (şekil 1.6) başta İngiltere, ABD ve Almanya gelmektedir. Gelişmekte olan ekonomiler arasında ise en tercih edilen ülkeler Brezilya, Hong Kong ve Meksika'dır. Ayrıca vergi cennetleri olarak ta bilinen Cayman Adaları, Bermuda ve Bahamas tercih edilme oranları yüksek olan yerlerdir.

1.5. Küreselleşme Tartışmaları

Sosyal bilimlerde sıklıkla “moda” bir deyim (Bauman, 1999: 7), işletme gurularının reçetelerinde merkezi bir ilke ve birçok gazeteci ve siyasetçi tarafından sürekli kullanılan küreselleşme kavramıyla (Hirst ve Thompson, 2008: 123) tablo 1.7’de hiper-küreselciler, şüpheçiler ve dönüşümcüler üç kamp etrafında özetlenmektedir.

Tablo 1.7. Küreselleşmenin Kavramsallaştırılmasındaki Eğilimler

	Hiper-Küreselciler	Şüpheçiler	Dönüşümcüler
Yeni Olan Nedir?	Küresel bir çağ	Ticaret blokları, önceki dönemden daha zayıf coğrafi yönetim	Tarihsel olarak daha önce hiç duyulmamış küresel karşılıklı bağımlılık düzeyi
Yöntem	Soyut, genel yaklaşım	Ampirik yaklaşım	Nicel bir yaklaşımdan ziyade nitel bir yaklaşım
Ekonomi	Küresel ekonomi, bütünleşme, serbest ticaret	Uluslararası ekonomi; üçlü, bölgesel, eşit olmayan devlet müdahalesi ve korumacılık	Küresel dönüşüm, yeni tabakalaşma, küreselleşmiş fakat farklılaşmıştır

Siyaset	Küresel yönetim veya neoliberalizm, ulus devletin güç kaybetmesi, ulusal egemenlik kaybı	Bölgesel bloklar, uluslararası güç ve eşitsizlik	Ulus devletler önemlidir, paylaşılan egemenlik
Ulus Devletlerin Gücü	Azalan veya yok olan	Takviye olmuş veya genişletilmiş	Yeniden oluşturulmuş, yeniden yapılandırılmış
Kültür	Homojenleşme	Kültür çatışmaları, milliyetçilik, Amerikalılaşma ve küreselleşmede ki fark gözetilmektedir	Küresel dönüşüm, karmaşık, küreselleşmede ki fark gözetilmektedir
Baskın Özellikler	Küresel kapitalizm, küresel yönetim, küresel sivil toplum	Dünya 1890'lardan daha az birbirine bağımlı	"Kalın" (yoğun ve kapsamlı) bir küreselleşme
Küreselleşmenin İtici Güçleri	Kapitalizm ve teknoloji	Devletler ve piyasalar	Modernizmin birleşik güçleri
Tabakalaşma Örnekleri	Eski hiyerarşilerin yok olması	Güney'in artan marjinalizasyonu	Dünya düzeninin yeni mimarisi
Küreselleşmenin Kavramsallaştırılması	İnsan eylemi çerçevesinin yeniden düzenlenmesi	Uluslararasılaşma ve bölgeselleşme	Bölgelerarası ilişkilerin ve uzaktaki eylemin yeniden düzenlenmesi
Özet Argüman	Ulus-devletin sonu	Uluslararasılaşma devlet kabulüne ve desteğine bağlıdır	Devlet gücünü ve siyasetini dönüştüren küreselleşme
Gelecek	Küreselleşme	Çatışma ve eşitsizlik	Belirsiz

Kaynak: Held vd., 2006: 177; Martell, 2007: 178.

Küreselleşme tartışmasındaki üç yaklaşımın her biri küresel değişimin yönü ve dinamiklerine özgü kavramlaştırmaya sahiptir. Bu durum küreselleşme örnekleri üzerine kapsamlı bir şablon empoze eder ve bunu yaparken, tarihsel süreç olarak küreselleşmenin ayırt ediciliğini ifade eder. Bu bağlamda hiper-küreselciler küreselleşmeyi küresel entegrasyonun seküler süreci olarak temsil etme eğilimindeyken, şüpheciler, tarihsel değişimin lineer görüşüne vurgu yaparak, çağdaş küreselleşmenin 'altın çağı' olarak 19. yüzyılın son on yıllarını (1870 – 1913) değerlendirmektedirler (Held vd., 2006: 184). Bunun nedeni, o dönemde uluslararası ticarete hatırı sayılır bir artışın ve dünya ekonomisinin açıklık düzeyinde büyümenin söz konusu olmasıdır. Ticaret akımlarına dayanarak bugünün dünya ekonomisi 1913'e oranla ancak az bir farkla daha açık olduğu yorumu getirilmektedir (Went, 2001: 27). Tarihsel değişimin bu modellerinden hiçbirisi dönüşümcü kampın içerisinde fazla destek bulmaz. Tarihi dramatik yükselişlerin ve kesintilerin belirlediği bir süreç olarak gören dönüşümcüler, küreselleşme sürecini beklenmedik olaylar ve zıtlıklar olarak tanımlarlar. Bu sava göre küreselleşme, toplumları entegre ettiği gibi uzaklaştırır, işbirliğini ve çatışmaları

doğurur, ayrı ayrı anlatırken evrenselleştirir. Böylece küresel değişimin yörüngesi belirsizlik gösterir (Rosenau, 1997: 79-80; Held vd., 2006: 184).

Küreselleşme üzerine yürütülen farklı bakış açıları ve tartışmalarında herkesin birleştiği tek bir ortak nokta vardır. O da küreselleşmenin hem geri dönüşü olmayan hem de hepimizi etkileyen bir süreç olduğudur (Bauman, 1999: 7-9).

1.5.1. Hiper-Küreselciler

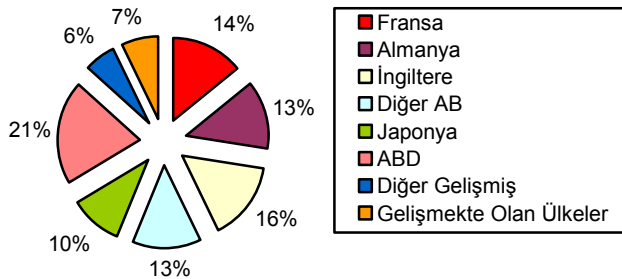
Hiper-küreselciler *“için çağdaş küreselleşme her yerdeki halkların küresel piyasa disiplinine artan bir şekilde maruz kaldıkları yeni bir çağı tanımlamaktadır”*. Onlara göre küresel piyasa ve küresel ekonomi çağında ulus devletlerin kendi ulusal ekonomilerini etkin olarak idare etmeleri ya da düzenlemeleri mümkün değildir (Ohmae, 2006). Bunun nedeni olarak da sermaye hareketliliği, ulus ötesi şirketler ve karşılıklı ekonomik bağımlılık gösterilmektedir (Martell, 2007: 173). Ulusal hükümetler mali disiplin, paranın ve teknolojinin dolaşımında sınırlı siyasi kısıtlamalar ve sağlam ekonomik idareyi teşvik eden ve giderek birbirine benzeyen neoliberal ekonomik stratejileri benimsemek zorundadır (Held ve Grew, 2008: 40). Çünkü ekonomilerin üretim, ticaret ve finans sistemleri öyle hızlı bir şekilde ulusallıktan çıkmaktadır ki, ulusal ekonomi artan bir şekilde küresel akışın bir yeri olmaktadır ve ulus devletin yerini ulus-üstü yönetim sistemi almaktadır (Held vd., 2006: 163-168). Böylece ulus devletlerin varlığının sıra dışı karşılandığı, hatta imkânsız olduğuna vurgu yapılmakta ve yeni bir döneme işaret edilerek yeni bir dünya düzeni inşa edilmektedir (Held vd., 2006: 163-168). Bugün birçok şirketin mülkiyet yapısı, uluslararası dağıtım yapıları ürün olanağı, iş gücü ve tüketicileri o şirketlerin ulusal olmalarından ziyade çok uluslu olduklarını göstermektedir. Bu şirketler arasında sık sık sözü edilenler arasında Coca-Cola ve McDonalds yer almaktadır. Küreselleşmenin kültür üzerindeki etkisinde ise ulusal kültürün yerini daha homojenize, küresel kültürün almaya başladığından bahsedilmektedir. Burada insanların sadece kendi ulusal kültürleri yerine küresel olarak dünya kültürünü tercih ettikleri ve bu durumun da internet gibi küresel elektronik iletişimi, küresel televizyon yayınları, göç ve turizm tarafından kolaylaştırıldığı savunulmaktadır (Martell, 2007: 173-174).

Neoliberal görüşleri savunan hiper-küreselciler, küresel eşitsizliklerin çözümünün küresel sermayeye ve rekabete açık politikaların izlenmesi ile mümkün olduğuna ısrar etmektedirler. Neoliberaler, ekonomik küreselleşmenin kazananlar gibi kaybedenler de yarattığını kabul ederek, refah ve zenginliklerin dünya ekonomisi genelinde giderek yayılmakta olduğunu vurgularlar. Onlara göre küresel yoksulluk son elli yılda önemli ölçüde

azalmış ve insanların refah düzeyi neredeyse tüm bölgelerde önemli ölçüde artmıştır (Held ve Grew, 2008: 41).

1.5.2. Şüpheciler

Küreselleşmenin başlıca ekonomik bir fenomen olduğunu savunan hiper-küreselcilerin (Held vd., 2006: 166) karşısında **şüpheciler** küreselleşmeyi, “uluslararası ekonominin artan bir şekilde dünyayı ulusal devletlerin çok güçlü olarak kaldıkları üç ana bloğa bölme gerçeğini gizleyen bir efsane” (Held vd., 2006: 164) olarak tanımlarlar. Bugünkü dünya ekonomisinin tamamen küresel bir ekonomiden ve bütünleşmiş olmaktan çok uzak olduğu iddia eden şüpheciler yakın zamandaki ekonomik faaliyetleri ayrı ulusal ekonomiler arasındaki bağların yoğunlaşması olarak yorumlarlar.



Şekil 1.7. Ev Sahibi⁵ Ülkelere Göre En Büyük 100 Ulus Ötesi Şirketlerin Dağılımı (2009)

Kaynak: UNCTAD, 2009.

Bütünleşmiş küresel bir ekonomiden uzak bir durumda şüpheci analiz, dünya ekonomisinin Avrupa, Asya-Pasifik ve Amerika kıtasının kontrolündeki bloklar arasında bölündüğüne vurgu yapmakta ve ekonomik faaliyetlerin artan bölgeselleşmesine örnek olarak resmi ve bölgesel yapıların gelişimi ile ulus ötesi şirketlerin ve ulusal firmaların üretim ve pazarlama stratejilerini göstermektedir. Şekil 1.7’de görüldüğü gibi en büyük 100 ulus ötesi şirketlerinin ev sahipleri ABD, Japonya ve Avrupa Birliğine üye ülkelerdir. Ekonomik ve mali karşılıklı bağımlılığa yönelik artan bu eğilimler analiz edildiğinde, belli başlı OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) devletleri arasındaki ticaret, sermaye ve teknoloji akışlarının dünyanın geri kalanını dışlayarak yoğunlaştığı ortaya çıkmaktadır. Örneğin 1950 - 1995 yılları arası gelişmekte olan ülkelerin dünya ihracatındaki payı % 33’den % 27,7’ye, dışarıya olan yabancı yatırımlardaki payı da % 50’den % 16’ya düşmesi, dünya ekonomik faaliyetlerinin yapısında OECD ülkelerinin ve onlar arasındaki bağların hakimiyetini

⁵ Ev Sahibi Ülke (Host Country): Yabancı yatırımın yapıldığı ülkedir.

Menşei Ülke (Home Country): Yabancı yatırımı yapan veya çıkışın olduğu ülkedir.

göstermektedir (Held ve Grew, 2008: 29-31). Bölgeselleşmiş küresel ekonomi, ticaret bölgeleri arasında küresel bir ticaret sistemidir ve ticaret bölgesi dahilinde gümrük tarifeleri giderek aynılırken, dünyanın geri kalanına karşı ticaret engelleri korunmaktadır. Bölgesel ekonomik entegrasyon oluşumuna önemli bir diğer örnek Avrupa Birliği'dir (AB). Temelleri 1957'de atılan birlik, üyelerinin ekonomik, sosyal, siyasal vb. birçok konuda uyum sürecini ileri bir düzeye taşımış ve 1992 yılında Maastricht Antlaşmasıyla bir ekonomik birlik konumunu almıştır. Bu Antlaşma, Avrupa hükümetlerinin giderek Amerikan teknolojisinin, Asya imalatının, 1992'de Avrupa'da parasal istikrarı alt üst eden küresel finansal akışların hâkim olduğu bir dünyada rekabet edebilmesinin tek yolu olarak görülüyordu (Castells, 2008: 139-140, 178). Etki alanı olarak bir diğer önemli birleşme hareketi, 1965 yılında ABD ile Kanada arasında başlayan Serbest Ticaret Antlaşması'nın Meksika'yı da kapsayarak uygulamaya geçmesiyle oluşturulan Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi'dir (NAFTA). Asya kıtasındaki önemli ekonomik kutup ise 1967'de Güneydoğu Asya Uluslar Birliği (ASEAN) olarak adlandırılan Japonya ve çevresindeki Güneydoğu Asya ülkelerinin oluşturdukları (Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayland) ekonomik entegrasyon hareketidir (Ay, 2002: 51-52).

Küresel eşitsizliklerin çözümünün mümkün olduğunu savunan hiper-küreselcilerin aksine şüphecilere göre küresel eşitsizlik sorunu fiilen çözüme kavuşturulamaz. Onlara göre uluslararası sermaye tek bir dünya yaratmaktan ziyade, çoğu Üçüncü Dünya ekonomisini marjinalleştirerek küresel eşitsizliği derinleştirmektedir. Zira bölgeselleşmiş küresel ekonomiler arasındaki ticaret ve yatırım hareketlerinin yoğunlaşmasıyla, dünyanın geri kalanı büyük ölçüde dışlanmış olmaktadır. Bu nedenle şüpheciler, daha eşit ve adil bir dünya düzeninin kurulmasına dair büyük tasarımlara kuşkuyla yaklaşır ve soğuk bakarlar (Held ve Grew, 2008: 43-44). Küresel ve homojen bir kültür yayılımını savunan hiper-küreselcilerin aksine şüpheciler, ulusların küreselleşmeye farklı yanıt verdiklerini savunmaktadır. Örneğin McDonalds dünyada hızla yayılmasına rağmen kullanılan malzemeler yerel geleneklere uygun şekilde değiştirilmektedir. Türkiye'de içecek olarak ayran sunulurken, Japonya'da karides burger menülerde yer almaktadır. Bu durum her milletin Amerikan kültürünün küreselleşmesine izin vermediğinin göstergesidir (Martell, 2007: 176).

Şüpheciler, ulus devletler arasındaki etkileşimin geçmişten günümüze var olduğunu söyleyerek, küreselleşme olgusunun yeni olmadığını da düşünmektedirler. Bu bağlamda şüpheciler, ulus devletin gücünü hafife alan hiper-küreselleşme tezini de temelden hatalı ve siyaset açısından naif olarak görürler ve dünyanın birbirine daha çok bağımlı hale geldiğini

varsayan hiper-küreselleşmecilerin aksine, küreselleşme tezini devam ettiren efsaneleri ifşa etme çabası içindedirler (Held vd., 2006: 168-169, 172).

1.5.3. Dönüşümcüler

Hiper-küreselcilerin aşırı iyimserliği ile şüphecilerin yoğun eleştirilerine karşın dönüşümcüler ansızın ortaya çıkan akışların, yapıların ve küreselleşme deneyimlerinin neden oldukları belirsizlikleri dikkate almaktadırlar. Onlar, neoliberal ideolojinin egemen yassı dünya (flat world) savını desteklemeseler de, küreselleşme sürecinin getirdiği eşitsizliklerin farkında olsalar da küreselleşme karşıtı değildirler (Martell, 2007). **Dönüşümcülere** göre küreselleşme yeni bin yılı açıklamanın, modern toplumları ve dünya düzenini biçimlendiren toplumsal, siyasi ve ekonomik değişimlerin itici gücüdür (Giddens, 2010). Bu görüşü savunanlara göre *“kürenin her yerindeki devletler ve toplumlar daha fazla karşılıklı bağımlı ama oldukça belirsiz bir dünyaya adapte olmaya çalışırlarken derin ve büyük değişiklikler sürecini yaşamaktadırlar”*. Dönüşümcüler küreselleşmeyi iyiye veya kötüye giden bir süreç olarak değerlendirmezler. Bunun yerine belirsizliklere ve zıtlıklara vurgu yaparak, küreselleşmeye konjonktürel tarihsel bir süreç olarak bakarlar. Bu düşünce akımına göre küreselleşme süreci ile birlikte ulus devletin gücü azalmamış, aksine devlet bu süreçte yeniden yapılanmaya ve kurulmaya ve artan bir şekilde dışa dönük olmaya başlamıştır. Devlet ve toplum daha önce hiç yaşanmamış bir biçimde birbirlerine bağımlı hale gelmiştir (Held vd., 2006: 172-176).

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME ve ULUS ÖTESİ ŞİRKETLER

2.1. Dünden Bugüne Uluslararası İşletme Faaliyetlerinin Gelişimi

Şirketlerin uluslararası sistemde rol oynayan aktörler anlamında anıldığı en yaygın ad “çok uluslu şirket” (MNC - multinational corporation) olmasına rağmen, uluslararası şirket (IC - international corporation), ulus ötesi şirket (TNC - transnational corporation) veya küresel şirket (GC - global corporation) adlandırmaları da tercihler arasında yer almaktadır. Bu konuya açıklık getirilmesi, ulus ötesi şirketlerin gelişim sürecinin araştırılmasını ve bu süreçle birlikte yaşanan değişimlerin incelenmesini gerekli kılmıştır.

2.1.1. Ulus Ötesi Şirketlerin Öncüleri

Ekonomi tarihçilerine göre ticari faaliyetlerin uluslararasılaşmasında İtalyan ticaret ve banka merkezleri önemli bir rol oynamıştır. 14. yüzyılın sonlarında çok uluslu faaliyette bulunan İtalyan bankalarının varlıkları kanıtlanmıştır. Bunların arasında en iyi bilenen, iş ve siyasal yaşama egemen olan Medici’ler olmuştur. 17. yüzyılda devlet tarafından desteklenen büyük kolonyal ticari firmalar ortaya çıkmıştır. Bunların arasında özellikle Hindistan ve Uzak Doğuda aktif olan İngiliz (1600) ve Hollandalı (1602) Doğu Hindistan Şirketi, Muscovy Şirketi (1553), Afrika Kraliyet Şirketi (1672) ve Kuzey Amerika’da Hudson Bay Şirketi ticari faaliyetlere öncülük etmişlerdir (Dunning ve Lundan, 2008: 148). Ancak modern uluslararası arenadaki şirketlerin en açık belirtisi, endüstri devrimiyle birlikte uluslararası imalatın gelişmesidir. Günümüze kadar etkisini hissettiren bu devrim, kesin bir başlangıcı ve sonu olmasa da, mekân olarak dönemin en büyük ekonomik gücünü oluşturan İngiltere’de meydana gelmiştir. Demiryolu, kara ulaştırmacılığına alternatif oluşturmuş; gemicilikteki ve çelik sanayisindeki gelişmeler, dokuma makineleri, buharlı motorlar ve gemiler ilk Büyük Britanya’da gelişmiştir (Şen, 2004: 136). Çok uluslu şirketlerin yatırım alanları olarak önceleri kuzey ve güney Amerika en uygun yatırım alanı olarak görülürken, bu alanlara daha sonra Afrika, Avustralya ve Asya da eklenmiştir. Kolonyal yatırımların doğrudan yabancı yatırımın ve çok uluslu şirketlerin öncüsü olup olmadığı tartışmalı bir konudur, ancak yerel pazarlar için üretimin başlangıcı bu şekilde olmuştur (Hirst ve Thompson, 1996: 45). Endüstri devrimi sonrası teknik ve örgütsel gelişmelerin, benzer ürünlerin ve çeşitlerin ülke içinde ve dışında üretilme olanağı sağlaması, madenlerin ve diğer hammadde ürünlerinin işletilme işleri doğrudan yabancı yatırımı çekmiştir (Dunning ve Lundan, 2008: 149).

Dünya ekonomisinde imalat sanayisindeki çok uluslu şirketlerin 19. yüzyılın ortalarında ortaya çıktığına ve I. Dünya Savaşı'na kadar kurumsallaştıklarına dair bir uzlaşma vardır. ABD'de Singer, ITT, General Electric ve Westinghouse, Almanya'da Bayer ve AEG, İsviçre'de Nestlé, Fransa'da Michelin ve İngiltere'de Lever bugünkü anlamda kurulan ilk çok uluslu endüstri şirketleridir (Tablo 2.1).

Tablo 2.1. 19. Yüzyılda Çok Uluslu Şirket Örnekleri

Şirket	Ülke	Ürün	Yabancı Şirketin Buldukları Ülkeler
Singer (1863)	ABD	Dikiş Makinesi	ABD, Kanada, Almanya, Rusya, Avusturya-Macaristan
J & P Coats	İngiltere	Pamuk Ticareti	ABD, Kanada, Rusya, Avusturya-Macaristan, İspanya, Belçika, İtalya, İsviçre, Portekiz, Brezilya, Japonya
Nestlé (1867)	İsviçre	Yoğunlaştırılmış Süt, Bebek Maması	ABD, İngiltere, Almanya, Hollanda, Norveç, İspanya, Avustralya
Lever Brothers (1890)	İngiltere	Sabun	ABD, Kanada, Almanya, İsviçre, Belçika, Fransa, Japonya, Avustralya, Güney Afrika
Saint-Gobain	Fransa	Bardak	Almanya, Belçika, Hollanda, İtalya, İspanya, Avusturya-Macaristan
Bayer (1863)	Almanya	Kimyasal	ABD, İngiltere, Fransa, Rusya, Belçika
American Radiators	ABD	Radyatör	Kanada, İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, Avusturya-Macaristan
Siemens	Almanya	Elektrik Eşya	İngiltere, Fransa, İspanya, Avusturya-Macaristan, Rusya
L. M. Ericsson	İsveç	Telefon	ABD, İngiltere, Fransa, Avusturya-Macaristan, Rusya

Kaynak: Jones, 2005: 81.

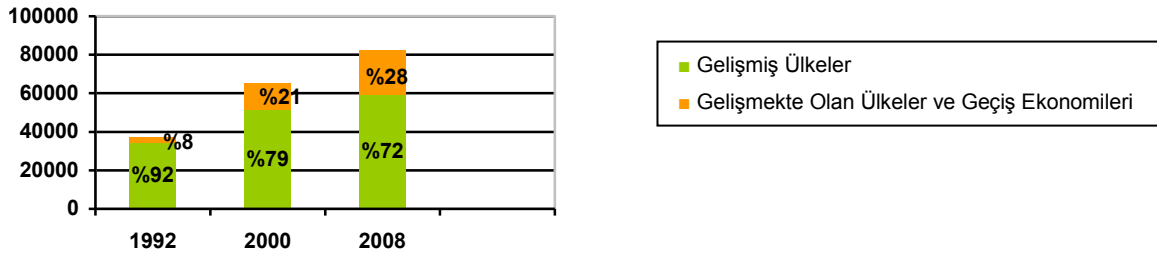
Singer, Bayer, Nestlé ve Siemens gibi şirketler 1920'lerde gerçek anlamda farklılaşmış, bütünleşmiş ve uluslararası ticari faaliyetleri artmıştır. Büyük Bunalıma kadar geçen zaman boyunca dünya ticareti İngiltere, Fransa, Almanya ve ABD'nin hâkimiyetinde kalmış ve bu ülkeler tarafından yönlendirilmiştir (Eşkinat, 2002: 243). 1930'larda ve II. Dünya Savaşının yaşandığı 1940'larda ülkeler ithalatı azaltacak ve ihracatı destekleyecek korumacı politikalara başvurmuş; ticari faaliyetlerde yavaşlama dönemine girilmiştir. 1950'lerden sonra yine dalgalı bir artış dönemine girilmiş (Hirst ve Thompson, 1996: 46) ve 1960'lardan sonra çok uluslu işletmeler ve uluslararası üretim tekrar yükselmeye başlamıştır. 1970'li yıllarda rekabetçi üstün yönleri olan işletmeler, üretimlerini içselleştirme ve mevcut pazarların ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerine sahip olmuşlardır. Nitekim 1980'li yıllar ve sonrası, bilgiye dayanan ekonomilerin olgunlaştığı, elektronik ağların gelişmesiyle uluslararası ekonomik ve finansal faaliyetlerin dünya çapında bütünleştiği, sınır ötesi pazarların liberalleştiği, dünyada en önemli yabancı para birimlerinin ihraç edildiği, küresel ekonomi sahnesinde çeşitli yeni ülkelerin öneminin yükseldiği unsurlarıyla tanımlanmaktadır

(Ulaş, 2009: 3). Ayrıca bu yıllarda dünya ticareti ASEAN, NAFTA veya AB gibi birbirine rakip ticari bloklar halinde örgütlenmiş, bu bloklar üyeler arası ticari engelleri ortadan kaldırmış ve üye olmayan ülkelere karşı korumacı politikalar uygulamıştır (Eşkinat, 2002: 245).

2.1.2. 21.Yüzyılda Uluslararası İşletme Faaliyetleri

21. yüzyılda küreselleşme sürecinin ana aktörleri, küresel düzeyde pazar arayışında olan ve kârını maksimize edecek şekilde ekonomik faaliyetleri bütünleştiren ve organize eden ulus ötesi şirketlerdir. Ulus ötesi şirket her parçasının bütüne hizmet etmesi beklenen organik bir yapıdır (Arıboğan, 2001: 179). Bu organik yapının içinde ana şirket ile yavru şirketler arasındaki ilişkiler, karar alma mekanizmasının da çok uluslu ve çok merkezli olarak genişlemesi sonucu farksızlaşmış ve güç yalnızca merkezin elinde olmaktan çıkarak küresel düzeyde yerel birimlere doğru kaymıştır. Bunun sonucu olarak yavru şirketler de kendi etki alanlarını genişletmiş, buldukları ülkenin siyasi yapıları ve yerel özelliklerini de göz önüne alan özel stratejiler geliştirir hale gelmişlerdir. Ancak esas olarak vurgulanması gereken nokta, ulus ötesi şirketlerin ana ile yavru birimleri ile dünya çapında yaygınlaşan ve sayıları yüzbinleri bulan bir ağ kurdukları ve ekonomiden, siyasete, siyasetten, kültüre ve toplumsal değerlere kadar her konuya el attıklarıdır (Arıboğan, 2001: 179,185).

Bugün dünya ekonomisinin işleyiş biçimini yakın geçmişin olayları kadar, tarihsel gelişmenin şekillendirdiği yapı ve bu yapıyı pekiştiren ideolojik, konjonktürel ve teknolojik süreçler belirlemektedir. Bu yapıya dışarıdan bakıldığında üçlü bir ayırım görülebilmektedir. Tepede “merkez” denilen, dünya ekonomisinin gidişini ekonomik güçlerinin büyüklüğüyle belirleyen, işleyiş biçimini belirleyecek kuralları koyan, bu kuralların diğerlerince kabulünü sağlayacak ideoloji ve kurumları yayan, yönetim ve denetim işlevlerini gerçekleştiren ileri düzeyde sanayileşmiş ülkeler vardır. Merkezin doruğunda 2011 verilerine göre ABD, Japonya ve Avrupa Birliği bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin oluşturduğu dünya ise, çok parçalı bir yapı sunmaktadır. Bu parçalar kendi aralarında eşgüdümsüz ve dağınıktır. Bunların her biri dünya ekonomisini etkileme gücünden yoksun olduğu gibi, merkez’in aldığı kararlara katılmak yerine, merkez’in yarattığı koşullara kendini uyarlamak zorunda kalmaktadır. Bu ülkeler takımı “çevre”yi oluşturmaktadır. Ancak bu iki takımın arasında yer alan bir üçüncü ülke takımı daha vardır. Bu ülkeler eğer geçmişteki başarılı büyüme çizgilerini önümüzdeki yıllarda da sürdürebilirlerse, bunlar çevre’den kopup merkez’e aday olabilecek (Kazgan, 1997: 24-25) geçiş ekonomi grubunu oluşturmaktadır.



Şekil 2.1. Gelişmiş Ülkelerde, Gelişmekte Olan ve Geçiş Ekonomilerinde Ulus Ötesi Şirketler (1992-2008)

Kaynak: UNCTAD, 2010: 54.

1990'lı yılların başlarında ulus ötesi şirketlerin yüzde 92'sinin merkez yerleşim yerleri gelişmiş ülkelerde bulunmaktaydı. Ancak, 2008 yılında merkezleri gelişmekte veya geçiş ekonomilerde bulunan ulus ötesi şirketlerin oranlarının yüzde 20 artması, gelişmiş ülkelerde bulunan şirketlerin oranının yüzde 72'ye düşmesine neden olmuştur (şekil 2.1). Financial Times'ın verilerine göre dünyanın en büyük 500 şirketinden 124'ünü ve ilk 100 şirketin de 18'ini gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş ekonomilerinde bulunan şirketler oluşturmaktadır. Geçen yirmi yıl içerisinde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ulus ötesi şirketleri, buldukları ülkede yatırımlarını artırmak yerine yurt dışındaki faaliyetlerini hızlı bir şekilde arttırmıştır. Buna neden olan yeni ülkelerin ve sanayilerin doğrudan yabancı yatırıma açılması, daha fazla ekonomik işbirliği, özelleştirmeler, ulaşım ve telekomünikasyon altyapı iyileştirmeleri ve mali kaynakların doğrudan yabancı yatırım için, özellikle sınır ötesi birleşme ve satın almalarda, kullanılabilirliği olmuştur (UNCTAD, 2010: 54-55). Gelişmekte olan ülkelerdeki ulus ötesi şirketler dünyanın en büyük şirketlerinden daha geniş bir yelpazede faaliyet göstermektedir.

2.2. Ulus Ötesi Şirketlerin Ekonomik ve Endüstriyel Faaliyetleri

Bugün *Fortune* dergisinin her yıl yaptığı Global 500 şirket sıralamasında ülke bazında şirket sıralaması belirtilmektedir. Tablo 2.2, Fortune Global 500 sıralamasındaki ilk 20 şirkete ait sektör, ülke, gelir, kazanç ve istihdam bilgilerini yansıtmaktadır.

Tablo 2.2. Dünyanın En Büyük 20 Finansal Olmayan Ulus Ötesi Şirketi

UNCTAD	Fortune								
2008	2005	2011	Şirket	Ev Sahibi Ülke	Endüstri	Varlıklar	Satışlar	İstihdam	TNI %
1	1	16	General Electric	ABD	Elektrik Elektronik	797 769	182 515	323 000	52,2
2	5	2	Royal Dutch/Shell Group	İngiltere	Petrol	282 401	458 361	102 000	73,0
3	2	92	Vodafone Group Plc	İngiltere	Telekomünikasyon	218 955	69 250	79 097	88,6
4	4	4	BP PLC	İngiltere	Petrol	228 238	365 700	92 000	81,0
5	7	8	Toyota Motor Corporation	Japonya	Motorlu Kara Taşıtlar	296 249	203 955	320 808	52,9
6	6	3	ExxonMobil Corporation	ABD	Petrol	228 052	459 579	79 900	67,9
7	9	11	Total SA	Fransa	Petrol	164 662	234 574	96 959	74,5
8	15	29	E.On	Almanya	Kamu Hizmetleri (Elektrik, gaz ve su)	218 573	126 925	93 538	55,8
9	10	68	Electricite De France	Fransa	Kamu Hizmetleri (Elektrik, gaz ve su)	278 759	94 044	160 913	42,2
10	90	74	ArcelorMittal	Luxemburg	Metal ve Metal Ürünleri	133 088	124 936	315 867	87,2
11	12	13	Volkswagen Group	Almanya	Motorlu Kara Taşıtlar	233 708	166 508	369 928	60,5
12	16	38	GDF Suez	Fransa	Kamu Hizmetleri (Elektrik, gaz ve su)	232 718	99 377	196 592	56,4
13	14	243	Anheuser-Busch Inbev SA	Hollanda	Yiyecek, İçecek ve Tütün	113 170	23 558	119 874	87,9
14	14	10	Chevron Corporation	ABD	Petrol	161 165	273 005	67 000	58,1
15	18	47	Siemens AG	Almanya	Elektrik Elektronik	135 102	116 089	427 000	73,0
16	8	25	Ford Motor Company	ABD	Motorlu Kara Taşıtlar	222 977	146 277	213 000	54,3
17	29	23	Eni Group	İtalya	Petrol	162 269	158 227	78 880	56,4
18	53		Telefonica SA	İspanya	Telekomünikasyon	139 034	84 778	251 775	70,3
19	17	75	Deutsche Telekom AG	Almanya	Telekomünikasyon	171 385	90 221	227 747	50,3
20	19	45	Honda Motor Co Ltd	Japonya	Motorlu Kara Taşıtlar	120 478	99 458	181 876	72,2

Kaynak: UNCTAD, 2009a.

Ulus ötesi faaliyet gösteren şirketlerin sayısı büyük bir hızla artmaktadır. Bu şirketlerin sayıları 1960'li yıllarda 7.000 civarında iken, 1990'da 37.000'e, 2000'de 65.000'e ve 2008'de 82.000'e ulaşarak (Scholte, 2005: 117; Savran, 2008: 105; UNCTAD, 2010) sayı, büyüklük ve faaliyet alanları bakımından büyük bir sıçrama yaşanmıştır. 82.000 merkez şirketin 810.000 yabancı iştirakleri bulunmaktadır (UNCTAD, 2009a). Bugün gelişmekte olan küresel düzenin öncülüğünü yapan dev şirketlerin satış gelirleri, birçok ülkenin GSMH'dan daha yüksektir (Tablo 2.3). Böylece dünya ekonomisi çoğunlukla egemen uluslardan daha büyük olan birkaç yüz ulus ötesi şirket tarafından yönlendirilmektedir.

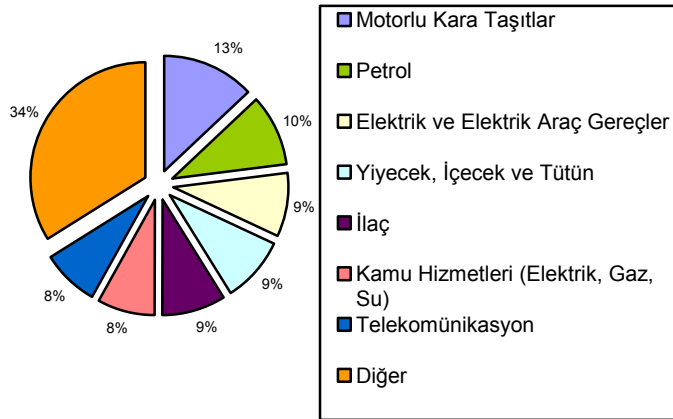
Tablo 2.3. Dünyanın En Büyük 150 Ekonomisi

Sıralama	Ülke/Şirket	GSMH/Satışlar (Milyon Dolar)	Sıralama	Ülke/Şirket	GSMH/Satışlar (Milyon Dolar)	Sıralama	Ülke/Şirket	GSMH/Satışlar (Milyon Dolar)
1	ABD	14.586.736	51	Japan Post Holdings	203.958	101	Nissan Motor	102.430
2	Çin	5.926.612	52	Filipinler	199.589	102	Pemex	101.506
3	Japonya	5.458.837	53	Chevron	196.337	103	Panasonic	101.491
4	Almanya	3.280.530	54	Nijerya	193.668	104	Banco Santander	100.350
5	Fransa	2.560.002	55	Çek Cumhuriyeti	192.032	105	Bangladeş	100.357
6	İngiltere	2.248.831	56	Total	186.055	106	International Business Machines	99.870
7	Brezilya	2.087.890	57	ConocoPhillips	184.966	107	Cardinal Health	98.602
8	İtalya	2.051.412	58	Pakistan	176.869	108	Freddie Mac	98.368
9	Hindistan	1.727.111	59	Volkswagen	168.041	109	Hyundai Motor	97.408
10	Kanada	1.577.040	60	AXA	162.236	110	Enel	97.185
11	Rusya Federasyonu	1.479.819	61	Romanya	161.623	111	CVS Caremark	96.413
12	İspanya	1.407.405	62	Cezayir	159.425	112	JX Holdings	95.964
13	Meksika	1.034.804	63	Peru	157.053	113	Lloyds Banking Group	95.682
14	Kore Cumhuriyeti	1.014.483	64	Fannie Mae	153.825	114	Hon Hai Precision Industry	95.191
15	Avustralya	924.843	65	General Electric	151.628	115	Tesco	94.185
16	Hollanda	779.356	66	Kazakistan	149.058	116	UnitedHealth Group	94.155
17	Türkiye	734.364	67	ING Group	147.052	117	Wells Fargo	93.249

18	Endonezya	706.558	68	Glencore International	144.978	118	Fas	90.804
19	İsviçre	527.919	69	Ukrayna	137.929	119	Aviva	90.211
20	Polonya	469.440	70	Berkshire Hathaway	136.185	120	Metro	89.081
21	Belçika	469.374	71	General Motors	135.592	121	PDVSA	88.361
22	İsveç	458.973	72	Bank of America Corp.	134.194	122	Statoil	87.646
23	Suudi Arabistan	434.666	73	Samsung Electronics	133.781	123	Slovak Cumhuriyeti	87.268
24	Wal-Mart Stores	421.849	74	ENI	131.756	124	Électricité de France	86.309
25	Norveç	412.989	75	Daimler	129.481	125	Lukoil	86.078
26	Venezuela Cumhuriyeti	391.847	76	Ford Motor	128.954	126	Valero Energy	86.034
27	Avusturya	379.069	77	BNP Paribas	128.726	127	BASF	84.597
28	Royal Dutch Shell	378.152	78	Macaristan	128.631	128	Angola	84.390
29	Arjantin	368.736	79	Allianz	127.379	129	Société Générale	84.350
30	Güney Afrika	363.703	80	Hewlett-Packard	126.033	130	Sony	83.845
31	Exxon Mobil	354.674	81	E.ON	125.064	131	ArcelorMittal	83.443
32	Tayland	318.522	82	AT&T	124.629	132	Deutsche Telekom	82.674
33	Danimarka	309.865	83	Nippon Telegraph & Telephone	120.316	133	Kroger	82.189
34	BP	308.928	84	Carrefour	120.297	134	Irak	82.150
35	Yunanistan	301.083	85	Assicurazioni Generali	120.234	135	Industrial & Commercial Bank of China	80.501
36	Birleşik Arap Emirlikleri	297.648	86	Petrobras	120.052	136	Telefónica	80.444
37	Kolombiya	288.189	87	Gazprom	118.657	137	BMW	80.099
38	Sinopec Group	273.422	88	J.P. Morgan Chase & Co.	115.475	138	Procter & Gamble	79.689
39	China National Petroleum	240.192	89	McKesson	112.084	139	Nippon Life Insurance	78.571
40	Finlandiya	238.745	90	GDF Suez	111.888	140	SK Holdings	78.435
41	Malaysia	237.796	91	Citigroup	111.055	141	EXOR Group	78.123
42	Portekiz	228.872	92	Hitachi	108.766	142	AmerisourceBergen	77.954
43	State Grid	226.294	93	Verizon Communications	106.565	143	Costco Wholesale	77.946
44	Hong Kong SAR, Çin	224.457	94	Vietnam	106.426	144	Petronas	76.876
45	Toyota Motor	221.760	95	Nestlé	105.267	145	China Mobile Communications	76.673
46	Mısır	218.894	96	Crédit Agricole	105.003	146	Munich Re Group	76.220
47	İsrail	217.332	97	American International Group	104.417	147	Toshiba	74.706
48	Çile	212.740	98	Honda Motor	104.342	148	Peugeot	74.251
49	İrlanda	211.390	99	HSBC Holdings	102.680	149	Prudential	73.598
50	Singapur	208.765	100	Siemens	102.657	150	Vodafone	71.344

Kaynak: Fortune Global 500, 2011; The World Bank, 2010.

En büyük 200 ulus ötesi şirket küresel mal ticaretinin yarısını kontrol ediyor. Bu şirketler dünya ekonomisinin daha dinamik sektörlerinde ve özellikle de motorlu kara taşıtlar, petrol, elektriksel araç gereçler, yiyecek, içecek, tütün, ilaç, kamu hizmetleri, telekomünikasyon alanlarında yoğunlaşıyor (şekil 2.2).



Şekil 2.2. En Büyük 100 Ulus Ötesi Şirketin Endüstriyel Faaliyetleri

Kaynak: UNCTAD, 2009b.

Geçmişte ulus ötesi şirketler mallarını ithal sınırlamaları ile korunan pazarlarda üretmek ve satmak amacıyla başka ülkelerde yatırım yaptılar. Bu tür sınırlamaların ilgili hükümetler tarafından kaldırılınca bu şirketlerin yatırımlarında niteliksel değişimler meydana geldi. Şirketler, “tek başına durma stratejisinden”, “basit entegrasyon stratejisine” geçtiler ve şimdi de artan bir hızla bölgesel ya da küresel düzeyde entegre olmuş üretim ve dağıtım ağlarına dönüştükleri “karmaşık entegrasyon stratejisine” yönelmiş durumdadır (Went, 2001: 40-41).

2.3. Ulus Ötesi Şirketlerin Ulus Ötesi Endeksi

Şirketler, uluslararası ilişkiler bilimcileri tarafından çeşitli tanımlamalar kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin X şirketi için bazen uluslararası işletme, bazen de ulus ötesi işletme denilebilmektedir. Bu durum, dilimize özgü bir durum değildir. Uluslararası faaliyetlerin ortaya çıktığı ve bu konuda ilk araştırmaların yapıldığı toplumlarda bile bu işletmeleri tanımlayan birçok terim türetilmiştir. Ağız alışkanlığı ile çok uluslu şirketler denen bir dolu girişim aslında yurtdışında faaliyet gösteren ulusal şirketlerdir. Bu şirketler çeşitli kriterler dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır. Şirketlerin birleşme şekilleri, faaliyet gösterilen ülke sayısı, yabancı ülkelerde gösterilen faaliyetlerin toplam faaliyetler içindeki payı, şirket sahipliğinin, şirket yönetiminin, merkezi idarenin ve araştırma faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyleri, birleşen yabancı ortaklar için sağlanan avantaj veya dezavantaj düzeyleri (Emmot, 1993: 6; aktaran Eşkinat, 2002: 254-255) gibi kriterler uluslararası faaliyette bulunan şirketleri birbirlerinden farklılaştırmaktadır.

Dünyanın en büyük ulus ötesi şirketlerinin uluslararasılaşma düzeyleri bölgelere göre değişim gösteren ulus ötesi endeksi (transnationality index) ile ölçülmektedir. Bu endeksin

hesaplanmasında, şirketlerin yabancı ülkelerdeki satışlarının toplam satışlarına oranı, yabancı varlıklarının toplam varlıklarına oranları ve yabancı çalışan sayılarının toplam çalışan sayısına oranının ortalaması dikkate alınmaktadır. (Rugman ve Verbeke, 2003: 49; UNCTAD, 2010: 55). Tablo 2.4'e göre dünyada en çok ulus ötesileşen (transnationalized) şirketler İngiltere, Fransa, ABD, Almanya ve Japonya merkezli ulus ötesi şirketlerdir.

Tablo 2.4. Ulus Ötesi Şirketlerin Ulus Ötesi Endeksi

Dünya Geneline En Büyük 100 Ulus Ötesi Şirket			Gelişmekte Olan ve Geçiş Ekonomilerindeki En Büyük 100 Ulus Ötesi Şirket		
Ev Sahibi Bölge	UÖE ⁶	Katılımcı Sayısı	Ev Sahibi Bölge	UÖE	Katılımcı Sayısı
Toplam	63.4	100	Toplam	48.9	100
Avrupa Birliği	67.6	58	Afrika	58.8	9
Fransa	66.6	15	Latin Amerika ve Karayipler	42.5	9
Almanya	56.9	13	Batı Asya	50.6	7
İngiltere	75.5	15	Doğu Asya	51.1	47
Japonya	50.0	9	Güney Asya	57.9	5
ABD	58.1	18	Güney-Doğu Asya	47.5	15
Gelişmekte Olan ve Geçiş Ekonomileri	50.7	7	Güney-Doğu Avrupa ve BDT ⁷	27.2	8

Kaynak: UNCTAD, 2010: 55.

Ulus ötesileşmenin bir diğer hesaplama türü ise uluslararasılaşma endeksi (internationalization index) dir. Ulus ötesi yabancı iştiraklerin toplam iştiraklerine oranlarını yansıtan uluslararasılaşma endeksine göre dünyanın en büyük ulus ötesi şirketlerin iştiraklerinin yüzde 70'i yurtdışında bulunurken, gelişmekte olan ekonomilerin en büyük ulus ötesi şirketlerinin iştiraklerinin yüzde 55'i yurtdışında bulunmaktadır. Ancak iki endeks türü arasındaki ince ayrıntıyı ulus ötesi şirket faaliyetlerinin yürütüldüğü endüstri türleri belirlemektedir.

Tablo 2.5. En Büyük Ulus Ötesi Şirketlerin Endüstri Değerlerinin Uluslararasılaşma ve Ulus Ötesileşme Endeksleri (2005)

Endüstri	En Büyük Ulus Ötesi Şirketler		Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Ulus Ötesi Şirketler	
	Uluslararasılaşma Endeksi	Ulus Ötesileşme Endeksi	Uluslararasılaşma Endeksi	Ulus Ötesileşme Endeksi
Motorlu Kara Taşıtları	62.1	55.5	71.3	24.7
Elektrik Elektronik	76.2	53.9	67.1	53.6
Petrol	60.5	55.5	21.0	24.6

⁶ UÖE: Ulus Ötesi Endeksi.

⁷ BDT: Bağımsız Devletler Topluluğu

İlaç	81.9	60.2	----	----
Telekomünikasyon	71.6	61.6	52.2	35.8
Yardımcı Programları	53.1	52.3	31.4	41.0
Metaller ve Metal Ürünleri	77.7	62.0	35.9	41.5
Yiyecek ve İçecek	77.8	73.3	38.3	59.2
Taşıma ve Depolama	62.9	50.6	56.5	60.7
Bilgisayar ve İlgili Faaliyetler	----	----	68.5	50.9
Tüm Endüstriler	69.5	59.9	54.5	50.6

Kaynak: UNCTAD, 2007: 55.

Tablo 2.5, uluslararasılaşma ve ulus ötesileşme endekslerinin şirketlerin faaliyette buldukları endüstriye bağlı olarak değişim gösterdiğini yansıtmaktadır. Tablo'ya göre petrol, ilaç, telekomünikasyon, metaller/metal ürünleri ve yiyecek/içecek endüstrilerindeki şirketler her iki endeks türünde de yüksek değerler almıştır. Gelişmekte olan ülkelerde ise motorlu kara taşıtlar ve taşıma/depolama endüstrilerinin endeks değerleri yüksek bulunmuştur.

2.4. Stratejik Örgütsel Yapılar

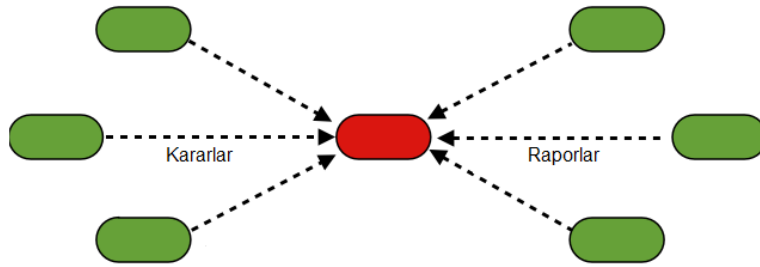
Şirketler, gelişmiş ülkelerde sağladıkları liderlik pozisyonunu devam ettirebilmek için, dünyanın bütün gelişmiş piyasalarında lider olmak ve bu pozisyonu korumak zorundadırlar. Bunun için şirketler dünyanın hangi gelişmiş bölgesinde olursa olsunlar araştırma, tasarım, geliştirme, mühendislik hizmetleri ve imalat yapmalı ve herhangi bir gelişmiş ülkeden değerine ihracat yapabilmelidirler. Kısaca şirketler, ulus ötesi boyuta geçmelidir (Drucker, 2000: 36).

2.4.1. Çok Uluslu Şirketler

Şirket türleri arasında en yaygın olarak çok uluslu şirketler yer almaktadır. Birçok Avrupa şirketleri tarafından kabul gören bu klasik şirket modeli 1920'lerde ve 1930'larda yaygınlık kazanmaya başlamıştır. O dönemde ekonomik, siyasi ve sosyal güçler ulusal şirketleri merkezîyetçilikten uzaklaşmalarını ve yabancı faaliyetlerde bulunmalarını teşvik etmiştir (Bartlett ve Ghoshal, 1989: 55-56). Çünkü ulusal pazarların aşılması ve yeni pazarların yaratılması ancak yabancı faaliyetlere izin verilerek sağlanabilmekteydi.

Bu şirketler, dünya çapındaki faaliyetleri ulusal bir işletmenin portföyü gibi organize etmektedir. Her ulusal birimin, önemli ölçüde özerkliğe, yerel veya ulusal bir yönetime sahip olması birimlerarası bilgi, sinerji ve tecrübe alışverişini kısıtlamaktadır. Bu şirketler birçok varlıkları, sorumlulukları ve stratejik kararları merkezden uzak alabilmektedir. Genel merkez

ile enformel ilişkiler kurulmakta ve basit mali kontroller yapmaktadır (Bartlett ve Ghoshal, 1989: 56-57). Çok uluslu şirketlere örnek olarak dünya piyasalarında en etkili aktörler arasında yer alan Japon şirketleri sayılmaktadır. Bu şirketler Ar-Ge ve üretim sürecinin yüksek katma değerli kısımları gibi çekirdek işlevleri dışarıda konumlandırmaya isteksiz gözükseler de, yabancı piyasalar onların iç stratejilerini ve üretim süreçlerini etkilemektedir (Hirst ve Thompson, 2008: 129). Böylesi bir örgütlenme biçimi Japonya dışında Avrupa çok uluslu şirketleri arasında da yaygın bir hal almıştır (Bartlett ve Ghoshal, 1989: 56).



Şekil 2.3. Çok Uluslu Şirket Modeli

Kaynak: http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Transnationale_Unternhemen.

Çok uluslu şirketler stratejik hedeflere ulaşmak için öncelikle ulusal farklılıklara odaklanır, sermaye birikim sürecini dünya ölçeğinde planlar, yatırım kararlarını verirken farklı ülkeler arasındaki tercihlerini, bu ülkelerin ücret düzeyleri, sendikal yasaları, altyapı, istikrar, pazarlara yakınlık ve çeşitli alanlarda sundukları olanak ve güçlüklerle bağlı olarak yaparlar (Savran, 2008: 35). Şirketler ekonomik verimliliklerini arttırmak için ulusal farklılıklara bağlı olarak tüketici özelliklerini, yerel değerleri, müşteri beklenti ve taleplerini, hükümet düzenlemelerini ve endüstri özelliklerini dikkate alarak ürünleri ve hizmetleri farklılaştırır. Bu durum, şirketlerin yerel-için-yerel yeniliklere bağlı kalmasına neden olur. Bu süreç, hem yerel ihtiyaçları belirlemek hem de bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için kendi yerel kaynaklarının kullanımını da gerektirmektedir. Böylece endüstrinin gelişmesinde ulusal, kültürel, sosyal ve siyasi farklılıkların yerel güçleri etkin rol oynamaktadır (Bartlett ve Ghoshal, 2000: 105, 252).

Unilever, Philips ve Nestlé gibi birçok Avrupa merkezli şirket, çok uluslu şirket modelini uygulamaktadır. Bu şirketler, geçmişte yaygın olarak ürün geliştirme, üretim, satış ve hizmet gibi birçok faaliyetlerin denizaşırı yürütülmesine izin vermiştir. Bu şubelerin kendi yeterlilikleri yerel özerklikleri ile sağlanmıştır. Ancak bu bağımsız ulusal birimler çoğu zaman yakın çevrelerine duyarlı ve esnek olamamış ve yaşanan sorunlar karşısında yetersiz

kalmışlardır. Ayrıca, diğer ulusal birimlerin bilgi ve yeterliliklerinden de yararlanmayı bilememişlerdir (Bartlett ve Ghoshal, 2000: 252).

Otomobil markası Fiat'ın Palio ve Punto modellerinin pazara girişlerinde çok uluslu şirket stratejisinden yararlanılmıştır. Daha geliştirme aşamasında tüketicilerin gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerdeki farklı ihtiyaçları dikkate alınmıştır. Böylece koltuk döşemesi ve koltuk ayarlarının çok önemsendiği kuzey Amerika ve Avrupa pazarı için Fiat Punto üretilmiş ve bu bölgelerde pazara sunulmuştur. Oysa Fiat Palio zor yollarda dahi (kaya kaymaları, çamur) trafiğe çıkabilir bir araç olarak tasarlanmış ve daha dayanıklı bir otomobil gövdesi, süspansiyon ve amortisör kullanılarak üretilmiştir (Backhaus vd., 2001: 54).

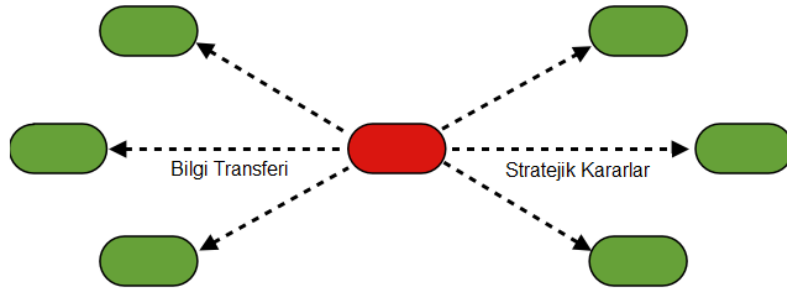
Çok uluslu stratejileri uygulayan şirketler, güçlü ve yetenekli şubelerin yerel olarak işletilmesine ve yönetilmesine, pazar ihtiyaçlarına cevap verecek imkanlara sahip olunmasına ve geliştirmesine, güçlü yerel baskılara cevap verecek ürün ve stratejilerin uyarlanmasına olanak sağlayarak başarılı olmuşlardır (Bartlett ve Ghoshal, 2000: 105-106).

2.4.2. Uluslararası Şirketler

Uluslararası şirket teriminin en basit ve temel şekli, bölüm ya da şube düzeyindeki faaliyetlerin bir merkez bünyesinde toplanması, ithalat-ihracat faaliyetleri veya doğrudan yabancı yatırımlardır (Czinkota vd. 2011: 4). Burada yatırımcı, merkez şirketin yurtiçi hasılasının artışına farklı şekillerde katkı sağlamayı amaçlamakta; yurtdışı faaliyetleri, merkezi bir yerli şirketin uzantıları olarak görmektedir. Bunun için yöneticiler, teknoloji ve bilgi merkez şirketten yurtdışındaki şubelere transfer edilmekte, üretim için gerekli olan hammadde veya bileşenler de yurtdışından tedarik edilmektedir (Bartlett ve Ghoshal, 2000: 11).

Uluslararası şirket yapısı özellikle II. Dünya Savaşından sonraki yıllarda etkin olmuştur. Burada uluslararasılaşan şirketler bilgiyi, uzmanlığı ve teknolojiyi pazarın daha az gelişmiş olduğu ülkelere aktarmışlardır. Şubelerin, genel merkezin (yeni) ürünlerine, süreçlerine veya fikirlerine olan bağımlılıkları koordinasyonun ve kontrolün merkez tarafından yürütülmesini gerekli kılmıştır. Böylece birçok varlıklar, kaynaklar, sorumluluklar ve kararlar bağımsız alınabilse de, bunlar merkez tarafından kontrol edilmektedirler. *Koordineli federasyon* (coordinated federation) olarak tanımlanan bu yapısal örgütlenme biçimini özellikle merkezi ABD'de bulunan birçok çok uluslu şirket göstermektedir.

Uluslararası şirket yapılandırmasını çok uluslu şirket yapısından ayıran fark, uluslararası şirket yapılanmasında başka ülkede bulunan şubelerin merkez şirkete bilgi alma ve danışma konusunda bağımlı olması ve merkez tarafından yapılan kontrollerin resmi olmasıdır. (Bartlett ve Ghoshal, 1989: 56-58). Oysa çok uluslu şirketler kendi inisiyatiflerini kullanarak yerel işlemleri özerk ve girişimci bir özelliğe sahip olunarak yapılmakta, karar alımları merkezden bağımsız olarak alınabilmekte.



Şekil 2.4. Uluslararası Şirket Modeli

Kaynak: http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Transnationale_Unternhemen.

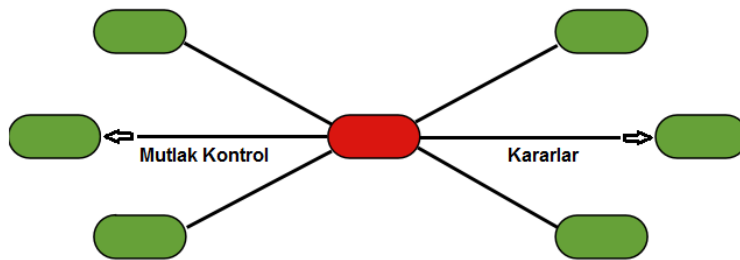
Nitekim uluslararası şirketlerin uluslararasılaşma süreçleri yeni ürünlerin, süreçlerin veya stratejik gelişmelerin genel merkezin bulunduğu ülkeden daha az gelişmiş yurtdışı pazarlara transferi esasına dayanmaktadır. Böylece şubelerdeki üretimde uzmanlaşma yoktur. Her şube, genel merkezle dikey ilişkilerini koruyan, ama diğer şubelerle bağlantısı olmayan kendi içinde bir kâr merkezidir (Adda, 2010: 98). Bu modele örnek olarak güçlü yönleri doğrultusunda yenilikler üreten ABD temelli Kraft, Pfitzer, Procter & Gamble, General Electric ve Coca-Cola (Bartlett ve Ghoshal, 1989: 253) gibi şirketler gösterilmektedir.

Coca-Cola'nın kurumsal planlama ve kontrol fonksiyonları, araştırma ve geliştirme faaliyetleri genel merkeze bağlıdır. Merkez, ulusal birimleri önemli stratejik birimler olarak görmektedir. Üretim ve şişeleme ulusal birimlerde gerçekleştiğinden bu birimler kurumsal amaçlar doğrultusunda bir takım özerkliğe sahiptirler (Recklies, 2001: 4). 1886 yılında kurulan Coca-Cola şirketi, gazlı içecekler, meyve suları ve meyveli içecekler, hazır içimlik çay ve kahve kategorilerinde, 200'den fazla ülkede, 500'e yakın içecek çeşidiyle dünyanın en büyük alkolsüz içecek şirkettir. Dünya çapında yaklaşık 139.600 çalışanı bulunan Coca-Cola şirketi, 300'den fazla şişeleme iş ortağı ile 500'den fazla markayı tüketicisinin beğenisine sunmaktadır. Şişeleme iş ortakları, Coca-Cola şirketine ait ürünlerin üretiminden, paketlenmesinden, dağıtım ve satışından sorumludur (www.cocacolaturkiye.com).

2.4.3. Küresel Şirketler

Çok uluslu şirketlerin faaliyette buldukları ülkelerin sayıları çoğaldıkça ve buna paralel olarak ulusal ve uluslararası konularda ekonomi ve siyasi güçleri arttıkça küresel şirket terimi de literatürde kullanılmaya başlanmıştır (Şatıroğlu, 1984: 10). Küresel şirketler, tüm dünyayı tek bir pazar olarak gördüğünden küresel bir strateji uygulanmaktadır. Kararlar, kaynaklar ve sorumluluklar genel merkezin sıkı kontrolündedir (Bartlett ve Ghoshal, 1989: 59). Kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı bu yönelimde maliyet avantajı ve kalite güvencesi vurgulanmakta, ürün geliştirme, tedarik ve üretim üzerinde sıkı kontroller bulunmaktadır.

Burada yerel birimlerin görevleri, ürünleri bir araya getirmek, satmak ve merkezde geliştirilen plan ve politikaları uygulamaktır. Armstrong (1998: 51), bu işletmelerde küresel bir stratejinin gerekli olduğu, ancak ilgili ülkelerin ekonomik, sosyal ve yasal koşullarının da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu şirketlerin yurtdışı işlemlerindeki hedefi, dış pazarlara ulaşarak küresel ölçekte faaliyette bulunmaktır. Bu şirket yapılarına öncelik edenler Henry Ford ve John D. Rockefeller olmuştur. Bu kişiler küresel ölçekte merkezi kontrol ve denetim altında sevk edilmek üzere standart ürünler üretmek için tesisler inşa etmiştir (Bartlett ve Ghoshal, 1989: 58). Küresel şirket yapısı Toyota, Canon, Komatsu, ve Matsushita gibi birçok Japon şirketleri için klasik bir model olmuştur.



Şekil 2.5. Küresel Şirket Modeli

Kaynak: http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Transnationale_Unternhemen.

Küresel şirketlerde yüksek verimliliğinin sağlanması için Ar-Ge faaliyetlerini merkezden yürütmektedir. Ancak bu durum, kendi pazarları dışında yeni gelişmelerin yakalanması için yürütülen faaliyetleri genellikle kısıtlamaktadır. Sonuç olarak, küresel düzeyi yakalamak için Ar-Ge ve üretim faaliyetlerine yoğunlaşılması, şirketlerin yüksek döviz kuru risklerini ortaya çıkarmaktadır (Bartlett ve Ghoshal, 2000: 253).

Adidas küresel şirket modeline uygun bir örnektir. Şirket, tasarım, geliştirme, üretim ve dağıtım tesislerini birkaç yerde merkezileştirmiştir. Ürün güney-batı Asya'da üretilmekte, Hong Kong'daki lojistik merkezi ürünü Avrupa, kuzey ve güney Amerika'daki birkaç dağıtım merkezine göndermekte ve tüm iletişim politikası da Londra da bulunan bir reklam ajansı tarafından kontrol edilmektedir (Lichtblau, 2004: 121).

Çok uluslu ve uluslararası şirketlerle karşılaştırıldıklarında, küresel şirketlerin yurt dışı şubeleri yeni ürün yaratmak, stratejiler geliştirmek veya mevcut olanlar üzerinde değişiklik yapma konusunda çok daha az özgürlüğe sahiptirler.

2.4.4. Ulus Ötesi Şirketler

Bugün Birleşmiş Milletlerin ulus aşırı faaliyetleri tanımlamak için kullanmayı tercih ettiği ulus ötesi şirketlerin (transnational corporation) tanımlanabilir bir merkezi vardır (Dicken, 1998: 193); hiçbir şirket kültürsüz ya da ulussuz değildir (Vercic, 2003: 483). Ulus ötesi şirketler temellerini geçmişten alan ve evrim-oluşum sürecinin aşamalarından geçerek olgunlaşmış kapitalizmin kurumsallaşmış ve yaygınlaşmış bir ürünüdür. Çünkü bugün kapitalizm deyince genellikle ulus ötesi şirketler, ulus ötesi şirketler deyince de kapitalizm anlaşılmaktadır. Böylece uygulamada, ekonomik bir sistem olarak kapitalizm ulus ötesi şirketleri hem yaratmış hem de onda yoğunlaşmıştır (Şatıroğlu, 1984: 6).

Ulus ötesi şirket, uluslararasılaşmış bir yönetimi olan, dünyada en güvenli ya da en yüksek kazancın olduğu yerlere yerleşme potansiyeline sahip olan, gerçekten serbest olan sermayedir (Hirst ve Thompson, 1998: 37). Mali sektörde buna bir tuşa dokunarak ulaşılabilir (Hirst ve Thompson, 2008: 128). Eğer bir işletmenin sahipliği ve yönetiminde belirli bir ulus ya da ulusların ağırlığı yoksa, ya da şirket mülkiyet ve yönetimi çok farklı uluslardan oluşan kişilere ait ise, şirketin yapı ve faaliyetlerinde ulusal bir meyilden (national bias) söz edilemez (Şatıroğlu, 1984: 9-10). Özellikle sınai üretim yapan şirketler strateji ve fırsatların gerektirdiği şekilde küresel ölçekte kaynak arayacak, üretecek ve ürünlerini pazarlayacaktır. Bu şirketler (çok uluslu şirketlerin aksine) ulus devletlerin politikalarıyla denetlenemez, hatta kısıtlanamazlar; ortak kabul gören ve dayatılan uluslararası düzenlemeci standartlar dışında her şeyden kaçınabilirler (Hirst ve Thompson, 2008: 128). Ancak ulus ötesi şirketlerin ulusal karakter taşıyıp taşımadıkları konusu yazarlar arasında tartışma konusudur. Burada bir grup yazar sermayenin temel olarak ulusal bir karakter taşıdığını savunurken, diğer bir grup ise ulus ötesi şirketlerin ulusal karakter taşımadığını savunmaktadırlar.

Görüldüğü gibi, işletmelerin dünya üzerine yayılmış ekonomik faaliyetlerini adlandırma konusunda birçok teori geliştirilmiştir. Bir görüş, işletmelerin giderek artan otonomisine vurgu yaparken, ikinci bir görüş, işletmelerin merkez ülkelerdeki ana şirketle bağlantılarını vurgulamaktadır. Üçüncü görüşe göre ise, işletmelerin alt birimleri, yani bağlı şirket ya da şubeleri, faaliyette buldukları her ülkenin iyi bir uyruğudurlar. Bu işletmelerde kamusal bilincin yarattığı beklentiler karşılandığı gibi buldukları ülkenin yasalarına da uygun davranılmaktadır (Yüksel, 2001: 166).

Tablo 2.6. Çok Uluslu, Uluslararası ve Küresel Şirketlerin Stratejik Yönelimleri

	Uluslararası Şirketler	Çok Uluslu Şirketler	Küresel Şirketler
Özellikler	Dünya çapında difüzyon ve adaptasyon yollarıyla merkez şirketin bilgi ve yeteneklerinden faydalanılması.	Ulusal farklılıklara duyarlılık ve tepki göstererek güçlü yerel yapıların oluşturulması	Küresel ölçekteki faaliyetler merkezileştirerek, maliyet avantajı sağlanması.
Görünüm	Merkeziyetçi/Denetlenen	Bağımsız yönetilen/Özerk	Ağ bağlantılı/Karşılıklı Bağımlılık

Kaynak: Bartlett ve Ghoshal, 1989: 18 ve Thomas'dan, 2003: 9 uyarlanmıştır.

Tablo 2.6'da üç örgütsel modelin temel farklılıkları özetlenmektedir. Şirketlerin pazarda başarılı olmak için uyguladığı yönelim, (değerler ve deyimlerden ziyade) sektörün gerekliliklerine göre belirlenmektedir (Bartlett ve Ghoshal, 1989).

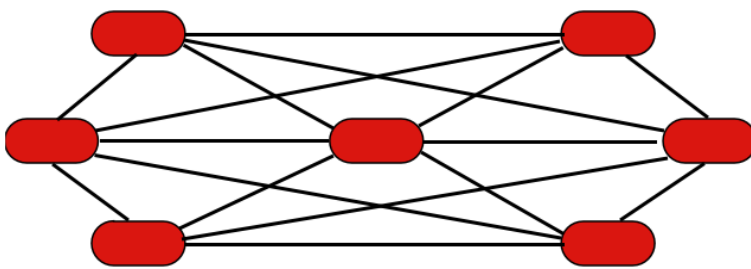


Şekil 2.6. Sektörlerin Yerelleştirme ve Küreselleştirme Gereksinimleri

Kaynak: Kutschker, 2008: 293.

Şekil 2.6, hangi sektörlerin yerleşme hangilerinin küresel gereksinimlere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Şekile göre gıda ve yayınevleri yüksek yerleştirme gereksinimine duyan sektörler arasında yer alırken, uçak sanayi ve iş makineleri küresel ölçekte üretilmektedir.

Nitekim geçmişte her üç modeli temsil eden şirketler, tek bir temel stratejiyle karakterize edilmekteydi. Sonuç olarak bir şirketin gücü stratejik talebe karşılık verdiği sürece, şirket etkin bir şekilde rekabet edebilmekteydi. Ancak, 1980'li yılların ortalarında küresel bütünleşme baskıları, yerel farklılaşma ve dünya çapındaki yenilikler şirketler için hem güçlü hem de zorlayıcı bir hal almıştı; ve hiçbiri göz ardı edilemezdi. Şirket, etkili bir şekilde rekabet edebilmesi için, küresel rekabet gücünü, çok uluslu esneklik ve dünya çapında öğrenme yeteneğini eş zamanlı olarak geliştirme zorunda kalmıştır. Bu durum, şirketlerin geleneksel yönetim biçimlerini kırarak yeni bir organizasyon modeli benimsemelerini gerekli kılmıştır. Ulus ötesi olarak adlandırılan bu yeni model, şirketlerin uluslararası iş ortamlarının yeni ve karmaşık taleplerine etkin bir şekilde cevap vermesini mümkün kılmaktaydı. Çok uluslu, uluslararası ya da küresel yönetim modelinden ulus ötesi yönetim modeline geçiş zaman gerektiriyordu ve ancak üst yönetimin yoğun ilgi ve çabaları ile sağlanabilirdi (Bartlett ve Ghoshal, 1989: 18-19). Bugün ulus ötesi şirketlerin bu üç türünün her biri dünya ekonomisinde aktif olarak faaliyetlerini sürdürse de, tek bir örgüt modelinin varlığından bahsetmek, şirket tanımlamalarını aşırı basitleştirmektedir. Bu yüzden çeşitlilik var olduğu gibi bunun devam edeceği de söz konusudur (Dicken, 1997: 81).

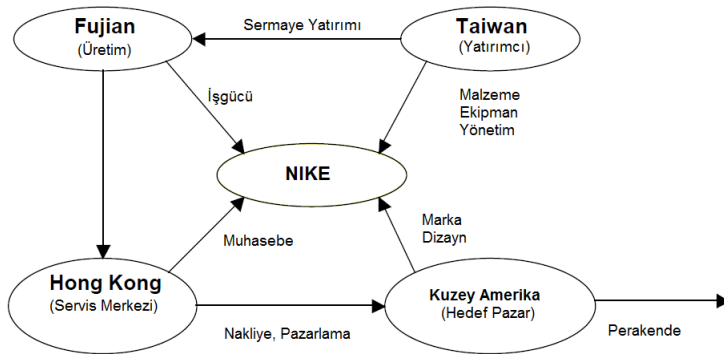


Şekil 2.7. Bütünleşmiş Ağ Modeli

Kaynak: http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Transnationale_Unternhemen.

Bütünleşmiş ağ yapılandırmasında ulusal birimler, sadece şirket ürünleri için bir dağıtım boru hattının sonu veya merkezi olarak tanımlanmış stratejilerin uygulayıcıları olarak görülmemektedirler. Bu yapılandırma ardındaki varsayıma göre yönetim, dünya çapındaki birimleri fikirlerin, becerilerin, yeteneklerin ve bilginin kaynağı olarak değerlendirmekte;

toplam işletmenin yararı için kullanılmaktadır. Örneğin, yerel tesisler, uluslararası üretim merkezleri haline dönüştürülmüş olabilir; yenilikçi ulusal veya bölgesel geliştirme laboratuvarları, belirli bir ürün veya işlemin geliştirilmesi için şirketin "mükemmeliyet merkezi" olarak tayin edilebilir; veya şube içerisindeki yaratıcı pazarlama gruplarının belirli ürünler ya da işletmeler için dünya çapında pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde öncülük yapması istenebilir. Böylece şirket, bağımsız ve yayılmış kaynakların ve yeteneklerin gerçek bir bütünleşmiş ağı haline gelmektedir (Bartlett ve Ghoshal, 2000: 514). Örneğin spor ayakkabısı üreticisi *Nike*'ın merkezi ABD'nin Oregon eyaletine bağlı Beaverton'dadır. 9000 çalışanın büyük çoğunluğu işletmede, yönetimde, laboratuvarında ve lojistikte çalışmakta, hiç biri üretimde yer almamaktadır. Üretim, Fujian, Kore, Taiwan, Tayland, Endonezya ve Çin Halk Cumhuriyetindeki bağımsız firmalara alt sözleşmelerle devredilmiş durumdadır. Bu şirketler de, diğer gerekli malzemelerin üretiminde başka yerel şirketlere başvurmakta. *Nike* bu şekilde 75.000 kişiye iş imkanı sağlamaktadır (Went, 2001: 35). Şekil 2.8, *Nike*'ın şirket yapılandırmasını kısaca özetlemektedir.



Şekil 2.8. Nike'in Bütünleşmiş Ağ Modeli Uygulaması

Kaynak: Recklies, 2001: 5.

Nitekim çok uluslu şirket ile ulus ötesi şirket arasındaki ayrım alışılmış değildir. Her ikisi de aynı anlamda kullanılma eğilimi göstermektedir. Ancak ulus ötesi şirket tabirinin kullanımı giderek her iki tip içinde kabul görmeye başlamıştır (Hirst ve Thompson, 2008: 131). Yabancı literatürde ulus aşırı faaliyetleri tanımlamak için giderek artan bir şekilde ulus ötesi şirket adlandırması (Birleşmiş Milletler, Dicken, Hirst, Thompson vd.) tercih edilirken, Türkçe kaynaklarda yoğun olarak çok uluslu şirket kavramı tercih edilmektedir (Aktan, Vural, Seymen, Bolat, Işık, Kabaalioğlu vd.). Bu çalışmada uluslararası arenada yürütülen ticari faaliyetlerin tanımlanmasında ulus ötesi şirket kavramının kullanımı uygun görülmüştür.





2.5. Ulus Ötesi İşletmelerin Yönetim Biçimleri

Şirketlerin küresel sistemde oynadıkları role ilişkin en temel belirleyici, dünya ekonomisinin işleyişine etki dereceleridir. Bugün birçok alanda görülen küreselleşme eğilimleri ekonomik ilişkiler için de geçerlidir. Ekonomik faaliyetlerdeki bu sınır tanımayan ve küresel düzeyde yayılan eğilimlerin temeli küresel şirketlerin amaç ve eğilimlerinin bir yansımasıdır. Öncelikle şirketler arasında bütünleşme, işbirliği ve stratejik bağların gittikçe artması, ortak girişimler, yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerin paylaşımı, personel değiş-tokuşu, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla yakın bağlar kurulması, ekonomik ilişkilerdeki eğilimlerin göstergesidir (Arıboğan, 2001: 179).

“Mühendislikten üretime kadar her şeyi kapsayan ittifakların klasik bir örneği otomotiv sanayinde görülmektedir. Örneğin Chrysler, Mitsubishi Motors’un yüzde 24’üne sahiptir. Mitsubishi ise, Güney Koreli Hyundai şirketinin ortaklarından birisidir. Bunun dışında Chrysler markasını taşıyan otomobiller Mitsubishi tarafından üretilmektedir... Ford, Mazda’nın yüzde 25’ine sahiptir ve Mazda ABD’de Ford’a araba, Ford’da Mazda ya kamyon üretmektedir. Bu şirketlerden her biri Kore’nin Kia Motors girişiminde hissedardır. Ford ile Nissan Avustralya’da araç değiş tokuşu yapmaktadır...Ford ve Volkswagen ise Latin Amerika’da tek bir şirket olarak Birleşik Devletlere kamyon ihraç etmektedir. Bu böyle devam edip gitmektedir. Avrupa, sayısı ve karmaşıklığı her gün biraz daha artan bu tür şirketlerle doludur. Bu girişimler, lisans gibi mesafeli ilişkilerden, konsorsiyumlar, ortak girişimler ve birleşmeler gibi daha resmi ittifaklara kadar uzanan bir işbirliği yelpazesini oluşturur” (Wriston, 1994: 74).

Bu birleşmelerin ardındaki itici güç, giderek artan araştırma ve geliştirme maliyetlerini düşürme düşüncesi, sınırlı sayıdaki nitelikli ve yetenekli bilim adamından ortaklaşa faydalanılması eğilimi ile küresel düzeyde iletişim ağı yaratma, örgütlü araştırma, eş güdümlü üretim ve mali altyapı ihtiyacı duyan şirketlerin kendileri (Wriston, 1994: 74; Arıboğan, 2001: 179).

Tablo 2.7. Şirketlerin EPRG Yönelimleri

Şirkete Özgü Kriterler	EPRG YÖNELİMLERİ			
	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Organizasyonun Karmaşıklığı	Genel merkezde karmaşık; şube de basit	Şube merkezden bağımsız	Bölgesel düzeyde şubeler birbirlerine bağımlı;	Küresel düzeyde giderek daha karmaşık ve son derece birbirine bağımlı
Karar Verme Yetkisi	Genel merkezde yüksek	Genel merkezde nispeten düşük	Bölge müdürlüklerinde yüksek; Şubeler arasında yakın işbirliği	Genel merkez ve şubeler arasında işbirliği
Değerlendirme ve Kontrol	Kişiler ve performans için merkez şirketin standartları	Standartların yerel düzeyde belirlenmesi	Standartların bölgesel düzeyde belirlenmesi	Standartların yerel ve küresel düzeyde belirlenmesi
İletişim ve Bilgi Akışı	Şubelere çok sayıda talimatlar, emirler ve tavsiyeler	Merkezden şubeye ve şubeden merkeze çok az sayıda talimatlar	Merkez ve şube arasında çok az; Bölgesel şubeler ve ülkelerarası yüksek olabilir	Merkez ve şubeler arası; Küresel düzeyde şubeler arası
Teşvikler, Ödüller ve Cezalar	Merkezde yüksek; Şubede az	Büyük farklar; Şubelerin performansları için yüksek veya düşük primler	Bölgesel hedeflere ulaşılmasına katkı için prim	Yerel ve küresel hedeflere ulaşmaları için yerel ve uluslar-arası yöneticilere prim
Kimlik	Şirketin ulusal kimliği	Ev sahibi ülkenin ulusal kimliği	Bölgesel şirket	Küresel şirket; Ulusal çıkarlarla tanımlanma
İşe Alma ve Geliştirme	Genel merkezin bulunduğu ülkede yaşayan kişiler uluslararası kilit pozisyonlar için eğitilmektedir	Yerli yöneticiler kendi ülkelerindeki kilit pozisyonlar için eğitilmektedir	Bölge insanı ülkelerindeki kilit pozisyonlar için eğitilmektedir	Dünyanın her yerinden en iyi kişiler, küresel düzeyde görevlendirilmek üzere eğitilmektedir
Grafik Gösterimi				
Strateji	Uluslararası	Çok Uluslu	Çok Uluslu	Ulus Ötesi

Kaynak: Heenan ve Perlmutter (1979: 17-19); Chakravarthy ve Perlmutter (1985: 3-10); Fourboul (1999) ve Thomas'dan (2003) esinlenerek uyarlanmıştır.

Ulus ötesi şirketin yabancı bir pazara girmeyi istemesinin çeşitli nedenleri vardır. Şirketleri uluslararası pazarlara açılmaya yönelten sosyal, siyasal, ekonomik, teknolojik nedenli **itici ve çekici** güçler vardır. Burada uluslararası pazarın mevcut pazardan daha çekici olması, ithalata yüksek gümrük tarifeleri uygulaması veya çeşitli sınırlamalar getirmesi, ekonomi, hukuki yapı, ucuz işgücü, doğal kaynaklar ve hammadde gibi nedenler çekici faktörler olarak değerlendirilirken, iç piyasa koşullarının yetersizliği, iç pazarın doymuş/durgun olması, ücretlerin yüksek, diğer sosyal hakların gelişmiş olması, vergi mevzuatı, vergi yükünden kaçmak, dış ticaret politikası, ülke dışından talep gelmesi, büyüme isteği gibi mevcut pazarda algılanan zorluklar itici faktörler olarak değerlendirilmektedir (Ulaş, 2009: 11-12). Kısaca ulus ötesi şirketlerin stratejilerini biçimlendiren ve koşullandıran şey, cazip pazarlara hizmet sunma ve cazip kaynak havuzlarına ulaşma arzusu ve ihtiyacıdır. Ayrıca geçmişte devletin finanse ettiği sübvansiyonlar – şu ya da bu yere yatırım yapma karşılığında vergi kolaylıkları sağlanması – bir karar alma ölçütü olarak giderek önemsizleşmektedir. Örneğin Çin ya da Hindistan'a yatırım yapan batılı firmalar, bunu ev sahibi hükümetin sunduğu önerilerinden dolayı değil, kendi gelecekleri buralarda yattığı için

yapmaktadırlar. Şirketler, merkez ülke dışında yatırımda bulunurken, faaliyetlerinin sürdürülmesinde gerekli olan sermaye, teknoloji ve yönetim bilgisini de transfer ederler (Ohmae, 2006: 270).

Temelde yönetimin temel tutum ve yönelimleri yabancı ülkedeki piyasalardaki uygulamalarını belirlemektedir. Heenan ve Perlmutter'e (1979: 15) göre şirketlerin uygulamaları veya transferleri etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ve geosentrik organizasyon yapılarına göre farklılık göstermektedir (tablo 2.7). Şirketin bu organizasyon yapılarından bir tanesini benimsemesi, alınan insan kaynakları, yönetim yapısı, organizasyon veya satış politikası ile ilgili kararları etkilemektedir (Emrich, 2007: 183). Ancak genel olarak şirketlerin etnosentrik yönelimden polisentrik yönelime; polisentrik yönelimden de geosentrik yönelime doğru geçiş yaptıkları söylenemez. Bu sıralamayı takip eden şirketler olduğu gibi etnosentrik yönelimden doğrudan geosentrik yönelime geçiş yapan Matsushita veya Honda gibi Japon şirketleri de vardır (Kutschker ve Schmid, 2008: 284).

2.5.1. Etnosentrik Yönelim

Genel merkezin bulunduğu ülkeye kâr sağlama misyonunu üstlenen etnosentrik yönelim, ana ülkeye yönelik bir yönetim şekli olarak bilinmektedir. Şirketin stratejik kararlarındaki ulusal pazarın önceliği merkez şirketin kültürüne, değerlerine ve eğilimlerine eleştiriye izin vermeden önem verilmesine neden olur. Bu durumda kurumsal kültürün, yeni pazar fırsatlarının, ürün tasarımının ve karar alma süreçlerinin tek taraflı etkisi göz ardı edilmektedir. Yabancı ülkede bulunan şubeyle ilgili önemli kararların merkez tarafından alınması, şubenin hareketlerini nispeten kısıtlamaktadır (Emrich, 2007: 184). Merkez ülkedeki başarılı bir ürün veya pazarlama planı uyarılma yapılmadan başka ülke pazarlarına sunulur veya uygulanır. Ancak yabancı ülkedeki faaliyetler iç pazarın faaliyetlerine bağlı olarak görüldüğünden, uluslararası faaliyetler için araştırma çalışmaları önemsenmemektedir (Berndt vd. 2010: 11). Yönetim, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin başarısında rasyonel kararların alınabilmesi için toplam kontrolün ne ölçüde önemli olduğunun değerlendirmesini yapmalıdır. Örneğin 2009 yılına kadar İspanyol bir iş ortaklığı ile işletilen Fransa Starbucks'ın işletme kontrolünün tamamını 2009 yılından itibaren Starbucks Coffee Şirketi tarafından yürütülmektedir (Czinkota vd. 2011: 451).

Etnosentrik yönelim uluslararası bir şirket yapılandırmasıyla yakından ilişkilidir. Bu yönetim modelinde hizmet sunulan pazarların yapısal olarak iç pazarın özellikleriyle benzerlikler göstermesi önem taşımaktadır (Keegan vd., 2002: 18). Çünkü ürün, öncelikle

merkez ülkede yaşayan tüketicilerin ihtiyaçlarına göre geliştirilmektedir (Dunning ve Lundan, 2008: 252). Bilginin, bilgi teknolojisinin transferi ve kontrolün sağlanması için liderlik pozisyonlarına merkezin bulunduğu ülkede yaşamış ve yetiştirilmiş kişiler (Expatriates) yerleştirilmektedir (Emrich, 2007: 184). Bu kişiler yabancı şubelere merkez şirketin felsefe, kültür ve stratejisinin aktarılmasında önemli bir rol oynarlar (Selmer ve Leung, 2002: 350).

Ancak liderlik pozisyonlarına merkez ülke vatandaşlarının tercih edilmesinin getirdiği sakıncalar da vardır. Bu kişilerin çoğu ev sahibi ülke kültürünü ve dilini bilmelerine rağmen, buldukları çevreye uyum sağlamada zorluklar yaşayabilmekte ve başarısız olabilmektedirler (Mutlu, 1999: 416). Örnek olarak Amerikan Barbie-Bebeğinin sarı saçları ve uzun bacaklarıyla Japonya veya Orta Doğu piyasasına ihraç edilmesi gösterilebilir. Bu girişimde beklenen satışlar gerçekleşmemiştir. Barbie-Bebeğin bu bölgelerdeki satışları bebeğin siyah saç ve asyatik beden ölçülerinin uyarlanmasından sonra başlamıştır (Emrich, 2007: 184).

2.5.2. Polisentrik Yönelim

Polisentrik yönetim modeli etnosentrik yönetim modelinden farklı olarak, ev sahipliğini üstlenen ülkeye yönelik güçlü bir örgütlenme şeklidir. Bu yaklaşımda gelir, kültür, yasalar ve siyaset gibi pazarlararası farklılıklar (Onkvisit ve Shaw, 2004: 12-13) nedeniyle ülkenin kültürüne uygun farklılaştırılmış stratejilerin ele alınmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Berndt vd. 2010: 11). Buradaki varsayıma göre her pazarın eşsiz ve dolayısıyla farklı olması dışarıdan bakan kişinin ilgili pazarı anlamasını zorlaştırmaktadır (Onkvisit ve Shaw, 2004: 13). Burada her yabancı şube adeta yarı bağımsız bir şirket olarak değerlendirildiğinden bu şubelerin belirli düzeyde özerklik ve karar verme yetkileri vardır (Emrich, 2007: 184). Merkez şirketin görevi ise, daha çok mali konuları denetlemektir.

Polisentrik yönelimde şubeler, genel olarak pazarla ilgili kararlar verme yetkisine sahip olan yerli yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Çünkü bu yöneticiler buldukları ülke ile olan bağları nedeniyle çok güçlü ve ayrıntılı pazar, kültür ve yerel tüketiciyle ilgili bilgileri vardır. Böylece polisentrik yönelim, çok uluslu bir şirket kavramı ile yakından ilişkilidir (Keegan vd., 2001: 19).

2.5.3. Regiosentrik Yönelim

Çok uluslu şirketin coğrafi yapısına dayanan regiosentrik (bölge merkezli) yönetim modelinin temelini, belirli bir coğrafyayı paylaşan ülkelerin bölgesel kuruluşlar

çerçevesindeki işbirliği simgelemektedir. Buradaki amaç, pazarları bölgelere ayırarak bölgesel düzeyde pazarlama stratejilerinin ve ürün standardizasyonunun geliştirilmesidir (Emrich, 2007: 184). Bu yönelimi, AB, NAFTA veya MERCOSUR gibi serbest bölgeler, ekonomik veya parasal birlikler teşvik etmektedir. Önemli yönetici pozisyonlarında bölge insanı görevlendirilmektedir (Koparal, 2004b: 129). Bu yerel yöneticiler belli bir coğrafi bölge içinde başka bir ülkeye de transfer edilebilirler. Burada regiosentrik yönelim, geosentrik yönelime doğru giden basamağı yansıtabilir (Berndt vd. 2010: 13).

Procter & Gamble'ın ilk Avrupa markası (Eurobrand) olarak ürettiği sıvı deterjanı “*Vizir*” üzerine Avrupa'daki *Procter & Gamble* şube yöneticilerinin görüşleri (Bartlett ve Ghoshal, 2000: 646):

“Hollanda'nın bütün deterjan pazarında 2 kiloluk paketler bulunmaktadır. Üç ve beş kilo büyüklükte bir Avrupa paketleme standardına gitmek bizim için bir felaket olacaktır.”

“İtalyan yasaları ürünün formülündeki fosfat kullanım miktarına sınırlılık getirmektedir. Ayrıca bizde Fransa ve Almanya'da olduğu gibi paletlerle yükün teslim edileceği hipermarketler de yok.”

Nitekim regiosentrik yönetim modelinde şirket, kendi stratejik ilgi alanlarını bölgesel şubelerle bir araya getirmeye çalışmaktadır. Böylece merkez ve bölge ofisleri arasında karşılıklı müzakerelerde bulunulmakta; bölgesel entegrasyon avantajlarının dengelenmesi ve ulusal ihtiyaç ve isteklerin karşılanması önem taşımaktadır. Pazarlamanın bölge içinde standardize olması olasıdır; ancak bölgelerarası değil (Dunning ve Lundan, 2008: 252).

2.5.4. Geosentrik Yönelim

Geosentrik yönelim ise tümüyle evrensel bir modeldir. Hedef pazar olarak belirli bir ülke yerine dünya geneline yönelme söz konusudur. Şartlar uygun görüldüğünde kurumsal kaynaklar ve ulusal sınırlar dikkate alınmaksızın tahsis edilmekte ve doğrudan yatırım yapmakta hiçbir tereddüt görülmemektedir. (Onkvisit ve Shaw, 2004: 13). Geosentrik şirket kendisini belirli bir ülke içinde tanımlamaz. Ohmae'ye (1990) göre şirketlerin ulusal kimlikleri olmamalıdır. Bu nedenle şirket merkez ofisini başka yerlere taşımakta sakınca görmemelidir.

Şirket, dünya pazarında konumunu güçlendirmek için pazarı dünya boyutlarında düşünmekte ve yine dünya genelinde stratejiler araştırmaktadır. Sonuç olarak program standardizasyonu uygulanmaktadır. Personel politikası ve yönetim kadroları ulusal kimlikler dikkate alınmadan, küresel bir yaklaşım doğrultusunda kişilerin becerilerine göre uygulanmaktadır (Emrich, 2007: 185-186).

Yukarıda bahsedilen organizasyon yapıları tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde iki şekil öne çıkmaktadır. Geçmişte Avrupa ve Amerikan şirketleri sırasıyla etnosentrik, polisentrik ve son olarak geosentrik oryantasyona yönelirken, Japon şirketleri etnosentrik aşamadan doğrudan dünya pazarına yönelerek geosentrik modeli uygulamışlardır (Berndt vd. 2010: 13).

2.6. Ulus Ötesi Şirketlerin Uluslararası Pazarlara Girişlerinde Stratejik Uygulamalar

Şirketlerin, buldukları ülke dışında yatırım yapmaları için siyasi, ekonomik ve iş ortamına ilişkin belirleyiciler vardır. Yapılan pazarlık sürecinde hem ulus ötesi şirket hem de yatırımın gerçekleştiği ülke mutlak anlamda kazanmaktadır. Ancak pazarlık gücü daha fazla olan taraf göreceli olarak daha fazla kazanç elde etmektedir. Başlangıçta ulus ötesi şirketlerin daha yüksek bir pazarlık gücüne sahip oldukları varsayılır. Çünkü yatırımın yapılmasını isteyen ülke teşvik ve diğer özendirici tedbirlerle ulus ötesi şirketleri ülkesine çekmeye çalışmaktadır. Yapılan yatırım ile ülkeye çeşitli faydalar sağlanmakta, ülke ekonomisi güçlenmekte, rekabet ve pazarlık gücü artmaktadır. Böylece pazarlık gücü artan ev sahibi ülkenin daha fazla getiri elde etmeye yönelik taleplerine karşılık vermeyen ulus ötesi şirketler teknoloji, ürün ve ihracat piyasalarına erişim açısından ev sahibi ülkeyi kendisine bağımlı tutmaya çabalamaktadır (Aktan ve Vural, 2006: 19-20).

Doğrudan yabancı sermaye yatırımının nerede yapılacağı konusundaki en önemli belirleyiciler minimum maliyet ve maksimum kazanç için ekonomik, siyasi ve sosyal istikrar, pazarın büyüklüğü, bölgesel ve küresel pazarlara erişim, yatırım teşvikleri ve uygun bir hukuki ve fiziki altyapının varlığı, vasıflı ve/veya ucuz işgücü, elde edilen kârın serbestçe yurtdışına aktarabilme olanağı ve ev sahibi ülkede ortaya çıkacak uyuşmazlıkların uygun bir çözüm mekanizmasına bağlanmasıdır.

Tablo 2.8. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Faktörler (Ev Sahibi Ülkeler)

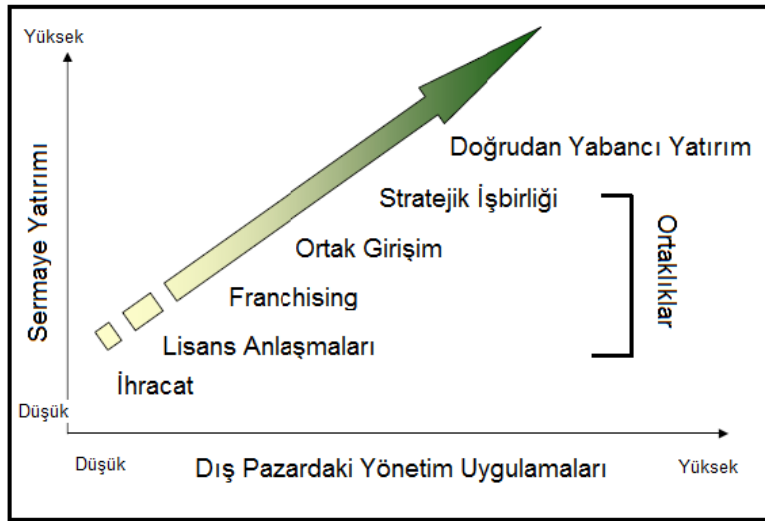
Ev Sahibi Ülke Belirleyicileri		
Siyasi Belirleyiciler		
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik, siyasi ve sosyal istikrar • İşlemlere ilişkin kurallar • Piyasaların işleyişi ve yapısı ile ilgili politikalar (rekabet, satın alma ve birleşme politikaları) • DYY üzerindeki uluslararası anlaşmalar • Özelleştirme politikası • DYY ve ticaret politikalarının tutarlılığı • Vergi politikası 		
Ekonomik Belirleyiciler		
Pazar Arayışı <ul style="list-style-type: none"> • Pazar büyüklüğü ve kişi başına düşen gelir • Pazar büyümesi • Bölgesel ve küresel pazarlara erişim • Ülkeye özgü tüketici tercihleri • Piyasaların yapısı 	Kaynak /Varlık Arayışı <ul style="list-style-type: none"> • Hammadde • Düşük ücretli vasıfsız işgücü • Kalifiye işgücü • Teknolojik, yenilikçi ve diğer varlıklar (marka isimleri) • Fiziksel altyapı (limanlar, yollar, telekomünikasyon) 	Etkinlik Arayışı <ul style="list-style-type: none"> • Kaynakların ve varlıkların maliyeti; verimlilik için işgücü kaynaklarının ayarlanabilirliği • Ulaşım ve iletişim gibi diğer girdi maliyetleri • Bölgesel şirket ağlarının kurulması için bölgesel entegrasyon anlaşmasına üyelik
İş Ortamına İlişkin Faaliyetlerin Kolaylaştırılması		
<ul style="list-style-type: none"> • Yatırım promosyonu (imaj yaratılması, yatırım-kolaylaştırma hizmetleri) • Yatırım teşvikleri • Mücadele gerektiren maliyetler (yolsuzluk,) • Sosyal aktivite (yabancı dilli okullar, yaşam kalitesi) • Yatırım sonrası hizmetler 		

Kaynak: UNCTAD, 1998: 91.

Yabancı sermayenin ülke ekonomisine yapacağı katkılar, taraflar arasında karşılıklı bir pazarlık sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu, her iki tarafın çıkarlarının yönlendirdiği bir alışveriştir. Karşılıklı çıkarların gerektirdiği ilişkiler çerçevesinde ülke potansiyeli ve gereksinimleri ile değişen dünya koşullarını iyi değerlendirmek ve yabancı sermayeden azami ölçüde yararlanmak için uygun ekonomi politikalarının oluşturulması gerekmektedir (Batmaz ve Tekeli, 2009: 18, 146).

Son zamanlarda giderek daha çok Amerikalı ve Avrupalı şirketler önemli araştırma ve geliştirme işlerini Hindistan'a, Rusya'ya ve Çin'e yaptırıyor. Örneğin Reuters, New York veya Londra'da bir analiste 80.000 dolar ücret ödemek yerine, Hindistan'da (ötekiler kadar mali bilgiye ve yüksek motivasyona sahip kişilere) bu iş için 15.000 dolar ödemektedir. Pekin'in kuzeydoğusunda bulunan Dalian şehrinin Valisi Xia yaşanan gelişmeleri şu şekilde

tanımlıyor: “En zengin insan kaynakları ve en ucuz işgücü neredeyse, şirketler de doğal olarak oraya gidecektir; piyasa ekonomisinin kuralı budur” (Friedman, 2006: 28, 38, 43).



Şekil 2.9. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Kaynak: Thielicke'den (2009) uyarlanarak yapılmıştır.

Şirketlerin uluslararası pazarlara girişlerinde ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişim, yabancı ortaklarla stratejik işbirliği oluşturmak ya da doğrudan yabancı yatırımda bulunmak gibi çeşitli alternatifleri bulunmaktadır.

2.6.1. İhracat

İhracat, çoğu zaman bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım olarak sayılmaktadır. Ülke içinde üretim yapan işletmeler, iç pazar daraldığında, gelişmek istediklerinde, işletmede atıl kapasite ortaya çıktığında, ülke dışındaki potansiyel pazar fırsatlarından haberdar olduklarında ve ülke dışından talep olduğunda doğrudan veya dolaylı şekilde ihracata başlamaktadırlar (Koçak, 1998: 472). Dolaylı ihracatta, yerli firma ülke içinde ürettiği ürün ve hizmetleri ya aracılar vasıtasıyla ya da bu ürünleri ihraç ürünleriyle birleştiren bir başka yerli imalatçıya satmak suretiyle yabancı firmalara satarken; doğrudan ihracatta yerli firma ülke içinde ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşterilere satar ve böylece aracı kullanmaksızın tüm ilgili faaliyetleri kendisi üstlenir (Koparal, 2004a: 77).

2.6.2. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmasında lisansör (lisans veren) belirli bir zaman dilimi ve belirli bir bedel karşılığında entelektüel varlıklarını lisans alana satmaktadır. Lisansiye satılan her ürün için lisansöre işletme payı (royalty) ödemektedir (Mutlu, 1999: 101). Lisansörün entelektüel

varlıkları, firmanın önemli ölçüde zaman ve Ar-Ge fonu harcayarak geliştirdiği fiziksel olmayan varlıklardır. Bu varlıklar teknik know-how, marka adları, patentler, ticari markalar, telif hakları, ticaret ve pazar bilgisi, deneyim ve uzmanlığı içerir. Lisans anlaşmalarına girmeyi teşvik eden çeşitli nedenler vardır. Bu anlaşma ile dış pazarlara yatırım yapan şirket, hiçbir yönetsel faaliyet gerekmeden zor piyasalara girmiş olur ve ulaştırma maliyetlerinden tasarruf sağlar. Şirket, “ticari isim lisansı” olarak bilinen özel bir lisans anlaşması yapabilir. Bu anlaşma ile *Nike* veya *Adidas* gibi markalar lisansiyeye markalarını ya da logolarını kendi ürünleri üzerinde kullanma hakkını verirler. Bu anlaşma ile birçok tekstil imalatçıları ünlü marka adlarını ya da logolarını taşıyan tekstil ürünleri üretmektedirler. Bu tip lisans anlaşmaları birçok şirket için dünyanın her yerinde önemli bir ek gelir kaynağı haline gelmiştir (Koparal, 2004a: 82-83). Avantajlarının yanı sıra, lisans anlaşmalarının dezavantajları da bulunmaktadır. Lisans veren şirket, lisans sahibinin ülkedeki faaliyetlerini yeterince kontrol edememektedir. Hatalı üretim, zayıf iletişim faaliyetleri lisans veren şirketin itibarını sarsabilmektedir (Mutlu, 1999: 104).

2.6.3. Franchising

Franchising, kavramının dünya literatüründe tam bir karşılığı olmadığından, bu kelime tüm ülke dillerinde aynı şekilde ifade edilmektedir (Mutlu, 1999: 105). Franchising fikri Amerika’dan gelse de, kavram Fransızca bir kavramdır (Kutschker, 2008: 847).

Franchising, franchiser’ın (entelektüel varlıkların sahibi) belirli bir ücret karşılığında franchisee’ye (izin verilen firma), franchiser tarafından belirlenen biçimde bir işletmecilik faaliyetlerini üstlenmesi için, franchiser’ın ticari marka, marka adı, pazarlama tekniği yada özel bir faaliyet sistemi gibi entelektüel varlıklarını kullanma izni verme konusunda anlaştığı bir tür lisans anlaşmasıdır. Bu anlaşmanın başarısını garanti etmek için, franchiser standart personel eğitim programları, pazarlama ve yönetim teknikleri, kalite kontrol ve lojistik türleri gibi destek hizmetler sağlamayı kabul eder. Franchising örneklerinin birçoğu fastfood restoranları (McDonalds, Burger King, Pizza Hut), kiralama servisleri (Avis car rental), konaklama endüstrisi (Holiday Inn), otomotiv sektörü (Goodyear) sektörlerinde bulunmaktadır (Koparal, 2004a: 84).

2.6.4. Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişim veya daha yaygın kullanımı ile joint venture, yabancı bir şirketin yerli bir şirketle ortaklık kurmasıyla gerçekleşmektedir. Pek çok ülkede % 100 yabancı mülkiyete izin verilmemesi nedeniyle, joint venture şeklindeki uluslararası ortaklıklar belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen tek yolu olmaktadır. Şirketler bu tür anlaşmalar yaparak, ev

sahibi ülkedeki çevresel koşullar hakkında bilgi elde ederek, yerel ortağın daha önce kurumuş olduğu bağlantılardan yararlanarak yatırım riskini azaltmaktadır (Koparal, 2004a: 85-86).

2.6.5. Stratejik İşbirliği (Strategic Alliances)

Son yıllarda geniş uygulama alanı bulan diğer bir doğrudan yabancı yatırım yapma şekli de stratejik birleşmelerdir. Bu yöntemde temel amaç, çok yüklü olan Ar-Ge faaliyetlerini paylaşmak, piyasaya doğru zamanda girmek, ortak pazarlama ve hizmet sunmanın faydalarından yararlanmaktır (Seyidoğlu, 1996).

2.6.6. Doğrudan Yabancı Yatırım

Uluslararası pazarlardaki düşük işgücü ücretlerinden yararlanmak, pazarda hakimiyet ve prestij sağlamak gibi nedenler şirketlerin doğrudan yabancı yatırımı yönelmelerine neden olmaktadır. Ulus ötesi bir şirket doğrudan yabancı yatırım yaparak ya kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kendisi kurmakta (fully owned subsidiaries) ya da başka bir şirketi satın almaktadır (acquisitions). Doğrudan yabancı yatırım, evsahibi ülkeye en yoğun biçimde nüfuz edilmesi anlamını taşımaktadır; yani % 100 işletme sahipliği anlamına gelmektedir (Mutlu, 1999: 120-121). Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının en önemli özelliklerinden birisi, bunların yalnızca yavru şirketin mülkiyetini elinde bulundurmakla kalmamaları, aynı zamanda yavru şirketin üst yönetim kadrolarına ana şirket tarafından atanan yöneticiler ile onun yönetimini de denetimleri altında bulundurmalarıdır. Böylece yavru şirket genellikle, ana şirketin elinde bulunan teknoloji, ticari sırlar, yönetim bilgileri, ticaret unvanı (trademark) gibi ayrıcalıklardan faydalanma imkânı elde etmektedir (Seyidoğlu, 1996: 645-646).

Nitekim ulusal sınırların ötesinde faaliyette bulunan şirketler çok farklı şekiller alabilmektedirler. Perlmutter (1969) ve Perlmutter ve Heenan'a (1979) göre şirketler yerel, bölgesel ya da küresel yönelimleri açısından farklılık gösterdiklerini açıklarken; Bartlett ve Ghoshal (1989, 2000) şirketlerin uluslararası, çok uluslu, küresel ve ulus ötesi tanımlamalarını yaparak şirketlerin stratejik ve örgütsel açıdan farklılık gösterdiklerini vurgulamışlardır. Yazarlara göre bu şirketlerin her biri yapısal yapılandırmaları, idari süreçleri ve yönetim zihniyetleri gibi farklı özelliklere sahiptir. Şirketlerin uluslararası pazarlara girişlerinde uyguladıkları stratejiler ihracat, ortaklıklar (lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişim, yabancı ortaklarla stratejik işbirliği oluşturmak) ve doğrudan yabancı yatırım şekilleriyle çok çeşitlilik göstermektedir.

2.7. Türkiye’de Temel Şirket Türleri

Ticari işletmeler, insan istek ve ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılamak üzere piyasası olan ve fiyatı piyasada oluşan iktisadi mal veya hizmetleri satışa sunan ve bu yolla kâr sağlama amacı güden kuruluşlardır. İşletmeler, tek bir girişimci tarafından oluşturulabildiği gibi (hakiki şahıs işletmesi) iki veya daha fazla girişimcinin ortaklığıyla da (şirket) oluşmaktadır. İki veya daha fazla girişimcinin ortak iktisadi bir gayeye erişmek için emek, para ve mallarını bir sözleşme ile birleştirerek meydana getirdiği ortaklığa şirket denir (Han ve Alâ, 2006: 1). Türkiye’de temel şirket türleri, limitet şirket, anonim şirket, komandit şirket ve kolektif şirkettir. Yabancı yatırımcılar, bu işletmelerin dışında ana şirketlerinin irtibat bürolarını veya şubelerini Türkiye’de açabilirler. Türkiye’de yabancıların yatırım yapmak ve şirket kurmak için ön izin alma zorunluluğu kaldırılmış ve yatırımcı tüm kuruluşlara Türk Şirketi statüsü tanınarak yerli şirketlerin tüm hak ve yükümlülükleri aynen geçerli kılınmıştır (TBCCI, 2012). Yabancı uyruklu gerçek ve tüzel kişilerin Türkiye’de şirket kurması, 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu’nun 3’cü maddesinin a bendi gereği uluslararası antlaşmalar veya özel kanun hükümleri tarafından aksi öngörülmedikçe serbesttir. Bu kanunun amacı, doğrudan yabancı yatırımların özendirilmesine, yabancı yatırımcıların haklarının korunması ile yatırım ve yatırımcı tanımlarında uluslar arası standartlara uyulmasına, doğrudan yabancı yatırımların gerçekleştirilmesinde izin ve onay sisteminin bilgilendirme sistemine dönüştürülmesine ve tespit edilen politikalar yoluyla doğrudan yabancı yatırımların artırılmasına ilişkin esasları düzenlemektir (T.C.Ekonomi Bakanlığı, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL BAĞLAMDA HALKLA İLİŞKİLER

Dünyanın “küresel bir köye” dönüşmesi, artan sayıda halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı kamularla ve farklı kültürlerle ilişki kurma ve yönetme gereğini ortaya çıkarmıştır (Sriramesh, Kim ve Tabasaki, 1999: 271). Küresel bir pazarda farklı kamularla iletişim kurma çabalarında başarılı olmak isteyen halkla ilişkiler uygulayıcıları kitlelerin kültürel heterojenliğine karşı duyarlılıklarını artırmak için farklı kültürleri tanımalı, hatta farklı kültürel ortamlarda bulunmalıdırlar. Bu süreç içinde uygulamalarını kamuların kültürel özelliklerine uydurmanın yanı sıra, kullandıkları bazı teknikleri farklı kültürlere uygun olacak şekilde değiştirebilmelidirler (Sriramesh ve White, 2005: 638). Ayrıca kültürden kaynaklanan kültürel şok, algılama farklılıkları, önyargı ve klişeler gibi iletişim bariyerlerini aşabilmeleri için de kültürel etkileşim ve iletişim becerilerini geliştirmelidirler (Soydaş, 2010: 47). Nitekim farklı kültürel ortamlarda görev alan kişilerin yaptıkları çalışmalarda başarılı olmaları, buldukları ülkenin ulusal kültürünü oluşturan ulusal dil, medya, eğitim sistemi, askeriye, siyasi sistem gibi unsurları tanımalarıyla yakından ilişkilidir (Sriramesh, Kim ve Tabasaki, 1999; Sriramesh ve Vercic, 2009b).

3.1. Uluslararası Halkla İlişkiler Çalışmaları

Anderson'un 1989 yılında dünyanın her yerinde aynı şekilde uygulanan halkla ilişkiler ile her kültür için özelleştirilmiş halkla ilişkiler arasındaki farkı ayırt etmek için küresel ve uluslararası kavramları kullanmasından bu yana uzmanların ve akademisyenlerin çeşitli araştırmaları literatüre girmiştir. 1990'lardan bu yana *Public Relations Journal*, *Public Relations Review*, *Journal of Public Relations Research*, *Communication World*, *Journal of Communication Management* gibi dergilerde ve çeşitli halkla ilişkiler kitaplarında küresel bağlamda halkla ilişkilerle ilgili çok sayıda makaleler ve çalışmalar yayınlanmıştır. *International Association of Business Communicators* ve *Public Relations Society of America (PRSA)* gibi dernekler, ulusal konferanslarda “küresel halkla ilişkileri” vurgulamış ve uluslararası uygulamalarda uzman üyeler için ayrı bir birim oluşturmuştur (Wakefield, 1996: 17).

3.1.1. Kitaplar

Culbertson ve Chen'in (1996) *International Public Relations: A Comparative Analysis* kitabında Asya, Güney Afrika, Orta ve Güney Amerika ve Avrupa da bulunan çeşitli bölgelere ve ülkelere yönelik çalışmalar derlenmiş, ayrıca ABD'deki uluslararası halkla ilişkiler eğitimine iki bölüm ve ulus ötesi şirketlerdeki halkla ilişkilere de bir bölüm ayrılmıştır.

Heath'in *Handbook of Public Relations* (2000) ve *Encyclopedia of Public Relations* (2005) uluslararası halkla ilişkiler bölümleri içermektedir. Halkla ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlayan bir diğer kitap Moss ve DeSanto'nun (2002) *Public Relations Cases: International Perspectives* kitabıdır. Kitapta sunulan Shell, BBC, Marks & Spencer vd. gibi örnek olay çalışmalarıyla farklı ülke ve bağlamlarda uygulanan halkla ilişkilerin zengin çeşitliliği ve ortak alanları gösterilmekte, oldukça farklı senaryolar arasında en iyi uygulamaların benzerlikleri gösterilmektedir. Örnek olay çalışmalarından da anlaşıldığı gibi dünyadaki uygulamaların önem ve uygulamasının değişim göstermesi halkla ilişkilerin küresel bir fenomen haline gelmesini engellememiştir. Editörlüğünü Sriramesh ve Vercic'in yaptıkları *The Global Public Relations Handbook* (2009a) kitabında 28 bölüm Asya ve Avustralya (Avustralya, Japonya, Güney Kore, Singapur, Çin, Filistin ve İsrail), Afrika (Nijerya, Kenya, Güney Afrika ve Mısır), Avrupa (İngiltere, Almanya, Norveç, Hollanda, İsveç, İtalya, Polonya, Slovenya, Romanya, Macaristan ve Rusya) ve Amerika'daki (ABD, Kuzey Amerika, Meksika, Güney Amerika, Brezilya ve Çile), çeşitli ülkelerdeki halkla ilişkileri anlatırken, beş bölüm uluslararası halkla ilişkileri (yabancı hükümetler, ulus ötesi şirketler, sivil toplum örgütleri, kamusal diplomasi, küresel itibar) ve beş bölüm de küresel halkla ilişkileri (halkla ilişkilerin kavramsal çerçevesi, ekonomi politiği, kültür ve halkla ilişkiler, kitle medyası ve halkla ilişkiler, aktivizm ve halkla ilişkiler) anlatmaktadır.

Sema Yıldırım Becerikli'nin (2005) *Uluslararası Halkla İlişkiler* kitabı alanla ilgili ilk Türkçe dilinde yazılmış kitap tır. Yazar, uluslararası alanda farklı ekonomik, siyasal ve kültürel yapılara sahip ülkelerin halkla ilişkiler tarihini, alanda yapılmış akademik çalışmaları, Amerika ve Latin Amerika, Avrupa, Asya, Afrika, Ortadoğu, Yeni Zelanda ve Avustralya'da bulunan çeşitli bölgelere ve ülkelere yönelik halkla ilişkileri incelemiştir. Bu makro perspektifin yanında, yazar Grunig ve Hunt'ın klasik dört halkla ilişkiler modelini genişleten kişisel etki modelini ve kültürel yorumsamacı modelini de sunmaya çalışmıştır.

Uluslararası halkla ilişkiler kuramı ve pratiği için ilk eleştirel-kültürel bir yaklaşımı Curtin ve Gaither'in (2007) *International Public Relations: Negotiating Culture, Identity, and Power* adlı kitapta sunmaktadır. Yazarlar, kitapta çeşitli politik ve kültürel iklimlerde çeşitli halkla ilişkiler tekniklerini ve uygulamalarını açıklayan kültürel-ekonomik modeli sunmakta; küresel halkla ilişkiler uygulamalarının çeşitliliğini açıklamaya yönelik örnekler sunarak okuyuculara halkla ilişkiler ve farklı kültürler arasındaki bağlantı hakkında bilgi vermekte; birçok ülkede uygulanan halkla ilişkilerin batıdaki uygulamalardan farklı olduğunu ifade ederek mevcut halkla ilişkiler kuramını sorgulamaktadır. Kitapta ayrıca batılı, demokratik ve kurumsal görünümün ötesinde seyahat, turizm, spor, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, hükümetler ve ticari birlikler gibi alanlarda ve markalaşma çabalarında küresel halkla ilişkiler uygulamaları eleştirel bir biçimde incelenmektedir.

Freitag ve Stokes'un (2009) *Global Public Relations: Spanning Borders, Spanning Cultures* kitabında halkla ilişkilerin temel ilkeleri, süreçleri ve uluslararası halkla ilişkilerin çerçevesi ders kitabı niteliğinde sınıflar için kullanıma uygun bir biçimde sunulmaya çalışılmıştır. Temel kuramları, kültürlerarası iletişimi ve dünyada halkla ilişkiler mesleğini etkileyen eğilimleri üç bölümde anlatmayı hedefleyen kitabın birinci bölümde kavramların tanımları ve açıklamaları, mesleğin gelişimi, temel kuramlar ve yöntemler, disiplini şekillendiren faktörler üzerinde durulmuş; ikinci bölümde karşılaştırmalı kültürel ölçümler, yapısal karşılaştırmalar ve halkla ilişkiler mesleğine odaklanılmış ve üçüncü bölümde de Güney ve Güneydoğu Asya'da, Çin'de, Japonya'da ve Güney Kore'de, Orta Doğu'da, Güney Afrika'da, Latin Amerika'da, Orta ve Doğu Avrupa'da ve Batı Avrupa'da halkla ilişkiler betimlenmiştir.

Bardhan ve Weaver (2011) *Public Relations in Global Cultural Contexts* başlıklı kitapta halkla ilişkilerin küresel önemini ve etkisini anlamak için birbiriyle ilişkili kuram ve kavramları açıklamışlardır. Halkla ilişkiler uygulamalarının giderek artan bir şekilde küreselleşmesinin karşısında bilim insanları tarafından yapılan çalışmalarda bu düzeydeki kültür, iletişim ve güç gibi birbiriyle kesişen kavramların ve kuramların eksikliğini gidermek amacıyla bir dizi yorumlayıcı ve eleştirel yaklaşımlar sunulmuştur.

3.1.2. Uluslararası Halkla İlişkiler Çalışmalarının Sınıflandırılması

Giderek artan sayıda bilim insanlarının uluslararası halkla ilişkiler uygulamaları ve kuramları konusunda çalışmalar ve yorumlar yapmaları, yapılan çalışmaların analiz edilebilmesini sağlamıştır. Taylor (2001: 630-636), yapılan çalışmaları analiz ederek,

uluslararası halkla ilişkiler uygulayıcılarının uluslararası kamularla olan iletişimlerinde onları bekleyen zorlukları ve fırsatları sunmuştur. Dörtlü bir sınıflandırma kullanan yazar, uluslararası halkla ilişkiler araştırmalarının birinci eğilim J. Grunig tarafından simetrik iletişim etkinliği olarak önerilen simetrik araştırmalara dayandırır. Uluslararası araştırmalardaki ikinci eğilim olarak adlandırılan bağlamsal araştırmalarda dünyanın farklı ülkelerindeki halkla ilişkiler uygulamaları açıklanır. Bilim insanlarının uluslararası halkla ilişkiler çalışmalarının üçüncü eğilimi etik ve eğitim temelleri üzerinde yoğunlaşırken, son eğilim ise halkla ilişkilerde yeni kuramlar geliştirilmesine yöneliktir. Nitekim eğitim, etik ve bağlamsal araştırmalar olmadan uluslararası halkla ilişkiler kuramı ve uygulamaları hiçbir zaman gelişmeyecektir (Taylor, 2001: 635).

3.1.2.1. Simetrik Araştırmaların Genişletilmesi

Uluslararası halkla ilişkilerle ilgili birinci eğilim simetrik yaklaşımın genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin çeşitli çalışmalar IABC'nin *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik Çalışmasını* genişletmek ve iki yönlü simetrik iletişim uygulamalarını belgelemek için yapılmıştır. Örneğin Grammer (2005) Avustralya, İtalya, Mauritius ve Uganda'da, Raman ve Karan (2006) Singapur'da, Kent ve Taylor (2007) Bosna'da yaptıkları çalışmalar simetrik araştırmalara örnek olarak gösterilebilir. Simetrik araştırmalar halkla ilişkiler modelleriyle (basın ajansı, kamuyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik, iki yönlü simetrik, kişisel etki, kültür yorumlayıcısı) ilgili bilgimizi uluslararası alana taşımış ve simetrik iletişimin dünyanın farklı bölgelerinde de uygulandığına ilişkin daha fazla kanıtın gerekli olduğunu göstermiştir (Taylor, 2001: 631).

3.1.2.2. Bağlamsal veya Karşılaştırmalı Araştırmalar

Bağlamsal veya karşılaştırmalı araştırmalar dünya çapında farklı ülkelerde uygulanan halkla ilişkiler uygulamalarını açıklamaktadır. Culbertson ve Chen'in (1996) *International Public Relations: A Comparative Analysis* kitabı bu tür araştırmalara yönelik çok sayıda bölüm sunmaktadır. Amerika, Avrupa ve Asya'ya da çok sayıda bağlamsal araştırmalar yapılmasına rağmen, Afrika ve Orta Doğu'ya ilişkin çalışmalar oldukça sınırlıdır. Yapılan çalışmalar sosyal, politik ve ekonomik bağlamların halkla ilişkiler uygulamalarını nasıl etkilediğini göstermekte ve hem bilim insanlarına hem de uygulayıcılara farklı ülke ve bölgelerdeki halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik bilgi sunmaktadır. Nitekim bu bölgelerde kamularla iletişim kurmak isteyen uygulayıcılar ve halkla ilişkiler uygulamaları, eğitim ve etik konularını araştırma yapmak isteyen bilim insanları için çeşitli fırsatlar ve sorunlar vardır (Taylor, 2001: 634).

3.1.2.3. Etik ve Eğitim

Batılı halkla ilişkiler araştırmacılarının odaklandıkları üçüncü yol etik ve eğitimidir. Uluslararası halkla ilişkilerin eğitimsel yaklaşımında dünyanın diğer bölgelerinde uygulayıcılara verilen çeşitli uzmanlık bilgileri incelenmektedir. Uluslararası halkla ilişkiler literatüründe eğitimin yanında etik te önemli bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Burada halkla ilişkiler iletişimcileri için etik kodlar önemli bir konudur. Nitekim uluslararası halkla ilişkilerde eğitim ve etik konuları hem uygulayıcıların hem de araştırmacıların halkla ilişkilerin uluslararası boyutunu ve anlayışını güçlendirmektedir (Taylor, 2001: 635).

3.1.2.4. Varsayımların Araştırılması

J. Grunig (1989) halkla ilişkilerin şu anda nerede olduğunu ve daha da önemlisi nereye gittiğini anlamak için alandaki varsayımların dikkatle incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Bunun için uluslararası halkla ilişkiler alanında bazı akademisyenler kültürlerarası halkla ilişkiler kuram ve uygulamalara ilişkin varsayımları sorgulamak için halkla ilişkilerin ABD anlayışının ötesine bakma gereğini duymuşlardır. Örneğin Botan (1992) kuruluşların kamuları daha iyi anlamalarında halkla ilişkilerin nasıl yardımcı olabileceğini açıklayabilmek için kültürel temelli varsayımları tartışmaya açmıştır. Yazar, akademisyenlerin ve uygulayıcıların yeni ve faydalı halkla ilişkiler uygulamalarını görebilmeleri için kültürel önyargıların ötesine bakmaları gerektiği ifadesinde bulunmuştur. Wakefield (1996:28) kültürel, yönetsel, toplumsal ve iletişim kuramlarının uluslararası bağlamdaki halkla ilişkiler uygulamalarını daha iyi anlamamıza yardımcı olacağını önermiştir. Yazara göre “yeni kuramlar halkla ilişkiler kuramlarından oluştuğu gibi diğer disiplinlerden de oluşabilir” sonucuna varmıştır. Örneğin, Avrupa’da halkla ilişkilerle ilgili birçok varsayım Sigmund Freud ve Jürgen Habermas gibi felsefecilere dayanmaktadır. Nitekim kuramlara ilişkin varsayımların incelenmesi ulusal ve uluslararası düzeyde halkla ilişkiler uygulamalar temelli iletişim ve insan ilişkiler bilgimizin zenginleşmesine ve halkla ilişkilere dair faydalı kuramların ifade edilmesine hizmet etmektedir (Taylor, 2001: 636).

3.2. Küresel ve Uluslararası Halkla İlişkiler

Yapılan akademik çalışmalar içinde sadece birkaç akademisyen uluslararası halkla ilişkileri tanımlamaya çalışmıştır. Anderson, (1989: 413 aktaran Grunig vd., 1995: 165) dünyanın her yerinde aynı şekilde uygulanan halkla ilişkiler ile her kültür için özelleştirilmiş halkla ilişkiler arasındaki farkı ayırt etmek için küresel ve uluslararası kavramlarını kullanmıştır. Uluslararası halkla ilişkiler uygulayıcısı çoklu pazarlarda coğrafi pazara ve

kültüre uygun farklı programlar uygularken, küresel halkla ilişkiler uygulayıcısı iki veya daha fazla sayıda ulusal pazarda tek bir programı genel bir perspektiften uygulamaktadır. Uygulayıcı bunu kişilerarası benzerlikleri tanımlayarak ve bölgesel farklılıkları uyumlu hale getirerek yapmaktadır. Ancak işletmeler farklı pazarlarda uygulanan programların birbirleriyle ilişkili olmalarını isteyebilmektedirler. Çünkü yerel farklılıklar ve özelleştirme ihtiyacı daima olacağı için uygulanan programların farklılık yaratmasından ziyade paylaşılr olması daha muhtemeldir.

Bu bağlamda uluslararası halkla ilişkiler alanında kuramsal egemenlik konusunda iki egemen yaklaşımın mücadelesi söz konusudur. Küresel halkla ilişkileri savunan ve *Mükemmellik İlkelerine* (Principles of Excellence) dayanan birinci yaklaşım, en iyi küresel halkla ilişkiler uygulamalarının ulusal sınırların ötesinde, yerel düzeyde farklı uygulamalar olmasına rağmen, jenerik olduğunu savunmaktadır. Sharpe (1992: 104), Brezilya, Türkiye, Kanada, Hollanda ve Nijerya seyahatleri sonrasında profesyonellerin çalışma koşullarına bakmaksızın halkla ilişkiler ilkelerinin ne olduğu ve neler yapıldığının dünya genelinde benzer olduğu sonucuna vararak, küresel yaklaşımı güçlü bir şekilde desteklemiştir.

Uluslararası halkla ilişkileri savunan ikinci yaklaşımda ise, ülkelerin sosyal, siyasi, kültürel, hukuki, medya ve eğitim sistemleri arasındaki farklılıklardan dolayı yerel kültürün her ülkenin halkla ilişkiler uygulamalarını yoğun ve benzersiz şekilde etkilediği savunulmaktadır (Holtzhausen, 2011: 144-145). Zaharna (2001: 135, 137) bu bağlamda uygulayıcının bulunduğu ülkede uygulamaya başlamadan önce o ülkenin her alandaki koşullarını bilmesini ve farkında olmasını dile getirerek, uluslararası halkla ilişkiler için farkındalık yaklaşımını vurgulamaktadır. Farkındalık yaklaşımının amacı, uluslararası halkla ilişkilerdeki gizli kültürel varsayımların ve beklentilerin açığa çıkartılması; müşteriler ve uygulayıcılar arasındaki ulusal ve kültürel farklılıkların sistematik bir biçimde araştırılmasını sağlamaktır. Holtzhausen'e (2011: 145) göre tüm uygulamaların yerel olması durumu (mükemmel uygulama boyutunu içerse bile) jenerik halkla ilişkiler uygulamasını uygulanamaz kılmaktadır. Yazar, konuyu postmodern bir yaklaşımdan irdelemekte ve küresel halkla ilişkiler ile uluslararası halkla ilişkilerin birbirinden çok farklı uygulamalar olduğunu ifade etmektedir. Nitekim halkla ilişkiler alan yazınında halkla ilişkiler üzerine yapılan tanımlamalarda bir uzlaşma olmadığı gibi, küresel ve uluslararası halkla ilişkiler konusunda da yazarların iki uç ta görüş sunmaları yazarlar arası bir görüş birliğinin gelişmesini zorlaştırmaktadır.

Uluslararası halkla ilişkilerin ne olduğunu ve neleri içerdiğine dair çok sayıda görüşleri yansıtan tanım Wilcox, Ault ve Agee (2003: 378) tarafından yapılmıştır. Uluslararası halkla ilişkilerin başka bir ülkede faaliyette bulunan şirketler kadar ulusal hükümetleri ve kuruluşları da ilgilendirdiğini ifade eden bu yazarlara göre uluslararası halkla ilişkiler, *“bir şirketin, kurumun veya devletin diğer ülkelerin kamularıyla karşılıklı yararlı ilişkiler kurmaya yönelik planlı ve organize çabalarıdır”*. Uluslararası halkla ilişkiler çalışmalarını derlemeye yönelik bir ilke imza atan Culbertson (1996: 2) karşılaştırmalı ve uluslararası halkla ilişkiler ayrımını yapmıştır. Yazar, uluslararası halkla ilişkileri *“uluslararası veya kültürlerarası bağlamdaki halkla ilişkiler uygulamaları”* olarak tanımlamış ve *“bir veya daha fazla ülkede yapılan uygulamalar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların incelendiği çalışmalar için “karşılaştırmalı halkla ilişkiler”* kavramını kullanmıştır. Karşılaştırmalı halkla ilişkilerin amacı, *“ulusların karşılaştıkları az ya da çok evrensel sorunları tanımlamak ve yaygın olarak uygulanacak genel prensipler bulmaya çalışmaktadır”*. Bu tür karşılaştırmalar, dünya çapındaki halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin çok önemli belirtiler sağlamakla birlikte, ulus ötesi kuruluşların içinde iş yaptıkları kültür, politika ve ekonomiye ilişkin nüansların nasıl anlaşılması ve etkin şekilde karşılanması konusunda yardımcı olmaktadır. Böylece karşılaştırmalı araştırmacılar başlı başına bir kültüre veya ulusa odaklanırken, uluslararası araştırmacılar ulus ötesi örgütü ve onun yapısını ve süreçlerini incelerler. Bu sayısız ulus ötesi şirketlerin yanında devletlerarası diplomasiyi ve ittifakları, ulus ötesi ekonomik ilişkileri, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası ve Kızılhaç gibi uluslararası kuruluşları da kapsamaktadır (Wakefield, 2009: 96).

Grunig (1995), yaptığı açıklamada uluslararası halkla ilişkileri *“uygulayıcıların birçok ülkede çalışmasına olanak tanıyacak ya da birçok ulusun insanları ile işbirliği içinde çalışmasını sağlayacak geniş bir perspektif”* olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalara göre uluslararası bir halkla ilişkiler programının önemli unsurları kurumun nerede konumlandığı ve hangi kamularla ilişkiler geliştirmek zorunda olduğuna indirgenebilir (Wakefield, 1996: 18; 2009: 91). Genel merkezlerin gölgesinde değişik zaman dilimleri, değişik değerler, değişik siyasi, ekonomik ve toplumsal sistemler içerisinde, değişen medya kısıtlamaları ile uluslararası arenadaki kamularla ilişki kurmak, Foster’in (1998 aktaran Wakefield, 2009: 93-94) açıklamasına göre halkla ilişkilerin tüm alanları içerisinde yönetilmesi en güç olanıdır. Çünkü uluslararası arenadaki uygulamalar daha karmaşık, daha öngörülemez ve yerel tabanlı halkla ilişkiler programlarından daha çok risk doğurmaktadır.

3.2.1. Jenerik İlkeler

Wakefield (1996: 18), uluslararası halkla ilişkiler alanının temel kuram ve varsayımlardan yoksun olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre uluslararası halkla ilişkiler adı altındaki uygulamalar incelendiğinde, bunlar basit bir konuk ağırlama ya da promosyondan diplomasiye veya stratejik ilişkinin kurulmasına kadar çeşitlilik gösterebilmektedir. Kunczik (1997: 24), konuyla ilgili daha çok anekdot veya betimsel olarak değerlendirilen çalışmaları (örneğin bir şirketin kültürlerarası medya ilişkilerini nasıl yürüttüğü ya da bulunduğu ülkede yaşadığı krizi nasıl ele aldığı) bilimsel anlamda ciddi olmayan kaynaklar olarak değerlendirmektedir. Wakefield'e (1996: 18) göre halkla ilişkiler alanındaki bilginin gelişmesine katkı sağlayan çalışmalar, belirli bir ülkedeki halkla ilişkileri tartışan ve başka ülkelerle ne tür farklılıkların olduğunu araştıran çalışmalardır.

Etkili halkla ilişkiler uygulamalarında kültürlerarası jenerik ilkelerin paylaşıldığı (özel uygulamaların farklı kültürlerde farklı olmalarına rağmen) fikrinin kuramsal temeli, Brinkerhoff ve Ingle'in (1989) örgütlerin kalkınma yönetimindeki yapısal esneklik kuramına (theory of structured flexibility) dayanmaktadır (Vercic, Grunig ve Grunig, 1996: 32). Yapısal esneklik kuramı simetrik halkla ilişkilerin simetrik kuramına benzer bir yönetim kuramıdır. Brinkerhoff ve Ingle (1989: 493) iyi bir performans için evrensel ya da yerele özgü uygulanabilen genel işlevlerin kombinasyonu için beş jenerik fonksiyon tanımlamışlardır. Bunlar, kısa ve uzun vadeli hedeflerin oluşturulması, politikalar üzerinde uzlaşma sağlanması, sorumlulukların alınması, genel stratejik planlar ve bütçe yönetimidir.

Vercic, Grunig ve Grunig (1996: 33) de küresel bir halkla ilişkiler kuramını geliştirmek için Brinkerhoff ve Ingle'in yönetime uyguladıkları düşünceyi halkla ilişkilere uygulamış ve bunu yaparken polisentrizm (kültürel görecelik) ve etnosentrizm arasında "orta yol" olarak adlandırdıkları kuramı geliştirmişlerdir⁸. Kültürel görecelik kuramına göre halkla ilişkiler, uygulandığı kültüre uygun olması için her toplumda farklı olmalıdır. Oysa etnosentrik kuramda tek bir kuramın bütün toplumlar için uygun olduğu savunulmaktadır. Uluslararası halkla ilişkiler için ideal bir model olarak değerlendirilen "orta yol" önceki bölümde iki uç'ta (küresel – yerel) belirtilen görüşler arasında bir uzlaşma alanı olarak görülmektedir. Ovaitt'ın (1988 aktaran Grunig vd. 1995: 166) da ifade ettiği gibi, "*halkla*

⁸ Ancak yazarlar, araştırdıkları ve geliştirdikleri kuramın normatif bir kurama dayandığının altını çizmektedirler. Normatif kuram şeylerin/işlerin nasıl uygulanması gerektiğini anlatırken, pozitif veya betimsel kuram şeylerin/işlerin nasıl ve niçin uygulandığını açıklamaktadır. Normatif kuramda açıklanan eylemin aynı şekilde uygulama zorunluluğu olmadığı gibi kuramcılarının da bu duruma açıklık getirme yükümlülükleri yoktur. Normatif kuramlar yönetim, pazarlama ve halkla ilişkiler alanlarında yaygındır.

ilişkiler programlarının stratejik unsurları farklı kültürlerde farklı şekillerde uygulansa bile, paylaşabilir niteliktedir". Booth'da (1986 aktaran Grunig vd. 1995: 166) benzer şekilde "bir halkla ilişkiler kampanyasının hatta stratejinin bile uyarlanabilmesi için yerel koşulları karşılaması gerektiği konusunda genel bir fikir birliğinin bulunduğunu" ifade etmektedir. Bu doğrultuda yazarlar, halkla ilişkilerin farklı kültürlerdeki, siyasi ve ekonomik sistemlerdeki uygulamaları için 10 jenerik ilke geliştirmişlerdir.

Bu ilkeler (Vercic, Grunig ve Grunig, 1996: 36-40):

1. Halkla ilişkiler stratejik yönetime katılmalıdır
2. Halkla ilişkiler baskın koalisyon tarafından güçlendirilmeli ya da doğrudan üst yönetime rapor verme ilişkisi içinde olmalıdır
3. Halkla ilişkiler fonksiyonu bütünleşik olmalıdır
4. Halkla ilişkiler diğer fonksiyonlardan ayrı bir yönetsel fonksiyondur
5. Halkla ilişkiler birimi teknisyen tarafından değil yönetici tarafından yönetilmelidir
6. Halkla ilişkilerde iki yönlü simetrik model uygulanmalıdır
7. Örgüt içi iletişimde simetrik iletişim uygulanmalıdır
8. Yönetsel rol ve simetrik halkla ilişkiler için bilgi potansiyeli
9. Tüm rollerde çeşitliliğin temsili sağlanmalıdır
10. Örgütsel bağlam "mükemmellik" için vardır

Grunig, Grunig ve Vercic (1998) bu ilkelerin uygulanmasını Slovenya'da sınımış ve modelin geçerliliğini onaylamışlardır. Rhee'de (2002) Güney Kore'de yaptığı bir çalışmada benzer sonuca ulaşmıştır. Ayrıca yazarlar (Vercic, Grunig ve Grunig, 1996: 40, 62), inceleme yapılan ülkeye özgü olarak halkla ilişkiler uygulayıcıları için özel stratejiler gerektiren beş önemli ilke daha tanımlamışlardır. Bunlar siyasi-ekonomik sistem, kültür, eylemcilik düzeyi, gelişmişlik düzeyi ve medya sistemi. Slovenya'da yapılan araştırma sonuçlarına göre oluşturulan bu ilkeler, birçok ülke ve siyasi sistemde uygulama bulabilecek bir dizi küresel halkla ilişkiler ilkelerinin temelini oluşturmaktadır. Ancak bu varsayımlar yine de farklı kültür ve siyasi sistemlerde stratejik araştırmalar yapılmadan uyarlanmamalıdır.

Benzer şekilde Sriramesh ve White (2005: 624) da toplumlararası kültürel farklılıkların ve siyasi sistemlerin halkla ilişkiler uygulama biçimlerini etkilediğini ileri sürmektedirler. Halkla ilişkilerin uygulandığı her ülkeden veya siyasi/kültürel sistemden kaynaklı farklı olup olmadığı sorusu halkla ilişkiler mesleği için yaygın bir soru halini almaktadır. Uygulamaların farklı olması durumunda halkla ilişkilerin ne yaptığı ve nasıl

uygulanması gerektiği konusunda kuramcılarının genel, normatif kuramlar inşa etmeleri mümkün olmayacaktır. Ayrıca ilişkiler kuramı sistematik olarak dünyanın farklı yerlerinde uygulanan küresel bir kurama entegre edilemeyecektir (Vercic, Grunig ve Grunig, 1996: 31-32). Benzer şekilde Wakefield (1996: 18) de halkla ilişkilerin etkin uygulamalarının neler olduğunu içeren bilimsel araştırma ve kuram oluşturma çabalarından sağlanan ilkelere ve varsayımlara ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Böyle bir temel, normatif sorunları ele alacak ve hangi etkinliğin gerekli görüldüğüne dair düşündürecektir. Bu normatif ilkeler mevcut uygulamalardan çok farklı olabilir. Ancak böylece neyin etkili bir uygulama olduğu kanıtlara dayandırılmış olacaktır.

Nitekim uluslararası halkla ilişkiler çalışmaları iki ana akıma ayrılmaktadır. Amerikan üniversitelerinden kaynaklanan bu akımlardan birincisi, iki yönlü simetrik ölçütü diğer ülkelerdeki halkla ilişkilere uygularken, çoğunlukla Avrupa kaynaklı olan ikinci akım, halkla ilişkilerin farklı ülkelerde gerçekte nasıl uygulandığını ortaya koymaktadır. Halkla ilişkiler uygulamalarındaki kültürel farklılıkların her ülkede görülmesi şaşırtıcı değildir. Ancak diğer ülkelerde halkla ilişkiler üzerine çalışmalar yapan bazı araştırmacılar (Holtzhausen, Petersen ve Tindall, 2003) geleneksel egemen Amerikan halkla ilişkiler bakış açısının uluslararası uygulanmadığını öne sürerken (Gower, 2009: 35), bu ölçütü uygulayanlarsa (Grunig, Grunig, Vercic, Sharpe, Rhee vd.) bazı kültürel farklılıklarla birlikte bunun uygulanabileceğini savunmaktadırlar.

3.2.2. Halkla İlişkilerde Küresel ve Yerel Uygulamalar

Halkla ilişkiler işlevi için tüm örgütler ve tüm ortamlarda ideal olacak bir örgütsel yapı tasarlanamaz. Ancak halkla ilişkiler işlevi tek bir departman altında toplandığında, uygulayıcılar kamuları ve iletişim kanallarını dinamik olarak tanımlamak için gerek duydukları özerklik ve yetkiyi bulabilirler. Uygulayıcılar ancak böyle bir çerçeve içinde rutinleşmiş iletişimin ötesine geçerek, gerçek anlamda stratejik sorun çözümüne odaklanabilirler (Dozier ve Grunig, 2005: 424). Ulus ötesi şirketlerde halkla ilişkiler, dünya çapındaki yerli ve uluslararası programların birleştirildiği tek bir işlev olarak sunulmaktadır. Bunun için uluslararası uzmanlık kazanmış uygulayıcılar hem küresel hem de yerel düzeyde yakın bir işbirliği içinde çalışmalarını sürdürürler. Uygulayıcıların itibar, iletişim ve aktivizmin küresel doğasını anlamaları, onların dünyanın her yerindeki fırsatları ve zorlukları öngörme ve bunlara cevap verebilmelerini sağlamaktadır. Uzmanlar; sınırların ötesinde işletmenin itibarını korumak, tutarlı mesajların ve örgütsel kimliğin sürdürülmesini sağlamak, sorunları öngörmek ve ele almak için küresel stratejiler oluştururken, her ülkedeki yetkili kişi

de yerel kültürel bağlam içinde genel merkezle sürekli geribildirimde ve fikir alışverişinde bulunarak etkin bir çalışma sunmaktadır (Wakefield, 2001: 644). Genel merkezde ve yerel şubelerdeki uygulamalar ve sorumluluklar tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Küresel ve Yerel Uygulamalar

Genel Merkezdeki Faaliyetler	Sınır Ötesi Şubelerdeki Faaliyetler
İki yönlü iletişim değerini sağlayabilmek için üst düzey yöneticilerle çalışılmakta	Belirli bir ülkenin değer sistemleri ve lojistiğine uygun yerel halkla ilişkiler programlarının oluşturulması ve yürütülmesi
Üst düzey yöneticiler halkla ilişkileri de etkileyen küresel iş kararları hakkında bilgi vermekte ve kurumsal misyonuna uygun halkla ilişkiler hedeflerini yürütmekte	Yerel etkinliklerin doğrudan küresel hedeflerle gelişmemesinin sağlanması
Halkla ilişkilerin dünya çapında entegre olmasının sağlanması için üst düzey yöneticilerle çalışılması	Kamuların tanımlanması ve potansiyel yerel konuların görülebilmesi için yerel araştırma mekanizmasının oluşturulması
Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yerel yöneticilerle yakın bir işbirliği içinde çalışmalarının sağlanması	Genel merkezden gelen mesajların uygun yerel mesajlara uyarlanması
Tüm yöneticilerin küresel itibarı anlamaları ve entegre halkla ilişkilere destek olmaları için gereken eğitimin sağlanması	Misyonun, halkla ilişkilerin anlaşılması ve ev sahibi ülkede işletmenin etkin bir şekilde temsil edilebilmesi için, yerel üst düzey yöneticinin yetiştirilmesine yardımcı olunması
Halkla ilişkiler faaliyetleri ve kamuoyu araştırması ile ilgili genel ama esnek kuralların oluşturulması	Yerel konular hakkında geri bildirim sağlanması, fikir alışverişine ve potansiyel sınır ötesi sorunların çözümüne katkı sağlamak için küresel halkla ilişkiler ekibine katılmak
Dünya çapında tüm halkla ilişkiler görevlileri için halkla ilişkiler eğitiminin oluşturulması ve uygulanması	
Küresel halkla ilişkiler ekibinin üyeleri arasında ekip çalışmasının, bilgi paylaşımının ve fikir alışveriş sürecinin teşvik edilmesi	
Konuların ve kriz iletişim prosedürlerinin önceden belirlenebilmesi için küresel ekip ve diğer üst düzey yöneticilerle (line manager) çalışılması	
Küresel halkla ilişkiler birimleri için hesap verebilirlik programlarının oluşturulması ve izlenmesi	
Küresel kuralların önemli yerel esnekliğe izin vermesinin sağlanması	

Kaynak: Wakefield, 2001: 645.

Tablo 3.1’e göre yerel uygulayıcılar kendi şubelerindeki üst düzey yöneticilerle sıkı bir işbirliği içinde çalışmakta, onları toplumsal sorunlar hakkında bilgilendirmekte ve kendi pazarları için programlar yürütmektedir (Wakefield, 2001: 645).

3.2.3. Halkla İlişkiler Uygulamaları

Halkla ilişkilerin geniş uygulama alanının bulunması ve çok yönlü bir süreç olması, uygulayıcıların yaptıkları işlerin farklılaşmasına ve işletmeden işletmeye değişmesine neden olmaktadır (Kalender, 2008: 19). Theaker'e göre (2008: 76), halkla ilişkilerin bir organizasyon içerisindeki yeri ve önemini anlamak için, sistem teorisi mutlaka özümsemelidir. Bu bakış açısıyla kurumlar, yalnız bir biçimde yapılanamayacaklarından, çevre olarak tanımlanan ve kurum dışındaki ilgili birimlere denk gelen, tüm kamularla etkili iletişim yönetimi yürütmekten sorumludurlar. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının araştırma ve değerlendirme, danışmanlık, erken ikaz ve paydaş ilişkileri gibi temel görevlerinin yanında kurum içi iletişim, tanıtım, medya ilişkileri, online PR, sosyal sorumluluk uygulamaları, konu yönetimi, kriz yönetimi, imaj ve itibar yönetimi, kurumsal kimlik, finansal ve endüstriyel ilişkiler, pazarlama iletişimi, lobicilik, etkinlik yönetimi, itibar yönetimi, kamusal ilişkiler, özel olay ve sponsorluk gibi geniş uygulama alanları vardır.

3.2.3.1. Kurum İçi İletişim

Hedef kitleyi kurum çalışanlarının oluşturduğu, kurum çalışanlarının anlayış, güven ve desteğini kazanmak için kurum tarafından yapılan çalışmalara, kurum içi halkla ilişkiler denir (Cutlip vd.2000). Kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleme, tesis etme boyutunda gerçekleştirilir. Kurum içi halkla ilişkilerde, çalışanların morali yükselir, kuruma güvenleri artar, çalıştıkları kurumla gurur duyarlar, katılım ve verimlilikleri artar, işbirliği gelişir. Çalışanlarla ilişkiler düzenlenirken kurulacak iletişimde belli ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Yılmaz, 2012: 115):

- Yönetim, çalışanlarla bilgileri paylaşmaya tam anlamıyla istekli olmalıdır.
- Yönetim, iletişimin temel bir sorumluluk olduğunu anlamalı ve iletişime gereken önemi vermelidir.
- Çalışan kitle, büro çalışanları, beyaz yakalılar, mavi yakalılar gibi farklı özellikteki farklı gruplardan oluşur. Bu gruplarla iletişim kurarken, bu gruplara kitlesel anlamda ulaşmaya çalışmak yerine her bir grubun farklı özelliklerini göz önünde bulundurmak gerekir.
- İletişimin gerçekçi, güdüleyici ve işi kolaylaştırıcı olmasına özen gösterilmelidir.
- Bilgiler zamanında verilmelidir.

Kurum içi halkla ilişkilerin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2012: 117):

- Yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı yaratmak
- Çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmelerini sağlamak
- Çalışanların eğitilmesi, kurumsal değerlerin ve kültürün benimsetilmesini sağlamak
- Kurumun politika ve stratejilerini çalışanlara benimsetmek
- Kurumda yatay ve dikey iletişimi sağlamak
- Kurumda verimliliği teşvik etmek
- Kurum içinde verimi, başarıyı artırarak çalışanların kuruma olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak
- Kurum ve çalışanların karşılıklı beklentilerini bütünleştirmek
- Çalışanlarda iş doyumunu sağlamak
- Kurum içinde, hiçbir şey saklamadan yukarı, aşağı ve yana doğru bilgi akışını gerçekleştirmek
- Kurum politika ve stratejilerini kurum çalışanlarına benimsetmek
- Çalışanlar arasında anlayış, güven ve dayanışmayı sağlamak, onları sosyalleştirmek

Kurum içi halkla ilişkilerde, kurum içi halkla ilişkiler amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullanılacak çok sayıda araç ve yöntem bulunmaktadır. Bu araç ve yöntemler, ulaşılmak istenen hedefe göre belirlenir. Çalışanlarla iletişim kurma araçlarının başlıcaları şöyle sıralanabilir (Yılmaz, 2012: 117):

- Çalışanlara yönelik yayınlar (gazete, dergi, bülten gibi) çıkarmak
- Yöneticilere yönelik yayınlar (gazete, dergi, bülten gibi) çıkarmak
- Bülten panoları düzenlemek
- İşletme içi televizyon yayını yapmak
- Telefon haber hattı oluşturmak
- Karşılıklı toplantılar yapmak
- Intranet kullanmak
- İş sonrası özel etkinlikler düzenlemek
- Çalışanların ve çalışanların ailelerinin kurumu gezebilecekleri açık saatler düzenlemek

Kurum yayını (gazete/dergi), toplantılar, kutlamalar, sergiler, kurum içi yazışmalar günümüzde en sık kullanılan kurum içi halkla ilişkiler araç ve yöntemleridir. Aşağıdaki tabloda, kurum içi halkla ilişkiler araçlarına yönelik bir sınıflama görülmektedir.

Tablo 3.2. Kurum İçi Halkla İlişkiler Araçları

Yazılı Araçlar	Sözlü Araçlar	Görsel Araçlar
e-posta, İtranet, Bloglar, Çalışan El Kitabı, Kurum Broşürü, Kara Tahta, Kurum Yayını, Bilgilendirici Mektuplar, Bilgilendirici Kurum İçi Yazılar, Çalışma Raporları, Yıllık Raporlar, Yıldönümü Yazıları, İşletme Kütüphanesi, İş Yerinde Güvenliği Sağlamaya Yönelik Bilgilendirici Yazılar, Kurum İçi Öneri Sistemine Dair Bilgilendirici Yazılar	İşletme Toplantıları, Komisyonlar, Çalışma Grupları, Çalışanlarla Yapılan Görüşmeler, Yöneticinin Yaptığı Konuşmalar, Departman Toplantıları, Kişisel Görüşme, Kurslar, Seminerler, Uzmanlık Alanıyla İlgili Yapılan Bilimsel Çalışmalar, "Açık Kapı Günleri"	Afişler Sergiler Dia Gösterileri Görsel-İşitsel Gösteriler Filmler Televizyon Web Sitesi

Kaynak: Yılmaz, 2012: 117-119.

Tablo 3.2'ye göre iç halkla ilişkilerde çok çeşitli yazılı, sözlü ve görsel araçlar ve ortamlar kullanılmaktadır. Özellikle bilgi ve iletişim araçlarının gelişimi ile internet ve mobil teknolojiler kurum içi halkla ilişkilerde birçok yeniliği de beraberinde getirmiştir.

Sistem teorisi bazında ele alınan halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonu organizasyonların dışsal iletişimi kadar önemli olsa da çoğu kez gözden kaçırılarak önemi çok da anlaşılamayan içsel iletişime dayanır. Sistem yapısı içerisinde, kurumsal amaçlarla bireysel amaçların senkronize olması ve adaletli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Kurum içi iletişim bu bakış açısıyla kurumun hem iç birimleri ve çalışanlarıyla kurduğu ilişkide hem de çalışanların çevreyle kurdukları iletişimde dikkate alınır. Bu anlamda entegre bir yapıyla yönetilme zorunluluğu ortaya çıkar. Kurum içine yönelen iletişim hem kurum birimlerinin, çalışanların kendi aralarındaki iletişim ve yönetimine ilişkin düzenlemelerin yanı sıra, kurum çalışanlarının toplumsal ilişkilerinin yönetimini de kapsar. Kurum içi iletişim yönetiminin, çalışanların, yöneticilerin ve kurumun tüm birimlerinin çevreyle ilişkilerini nasıl yönetecekleriyle ilgili genel misyonu ve taktikleri de içinde barındırır. Bu nedenledir ki kurum içi iletişim kurumun birimleri ve çalışanları arasında olduğu kadar kurum içi ve dışı arasındaki eşgüdümünden de sorumludur (Demir, 2012b: 21).

3.2.3.2. Medya İlişkileri

İmaja olumlu katkıda bulunacak, doğru hedef kitlede maksimum farkındalık sağlayacak, bilgi aktaracak, mevcut tutum ve kanaatleri pekiştirecek veya değiştirecek gibi türlü medya yansımaları halkla ilişkiler açısından medyayla ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcılarının en önemli işlevlerinden birisi medyayla olan ilişkileridir. Bugün gazete ve dergilere iletilen birçok haber enformasyon büroları, basın büroları, basın sekreterliği ve halkla ilişkiler birimleri aracılığıyla ulaşmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının basına gönderdikleri bültenlerin doğruluğuna güvenilmekte, bu süreçte doğruluk ve dürüstlük, haberin kullanılabilirliği, samimiyet, güvenilir haber kaynağı olmak, materyalin medyaya zamanında ulaştırılması medyayla ilişkilerde halkla ilişkiler uygulayıcısına ve kuruluşa fayda sağlayacaktır (Peltekoğlu, 2007: 216-217).

3.2.3.3. Online PR

Müşteriler artık televizyon, gazete veya radyodan kurumların mesaj yolladığı homojen insan topluluğu olmak yerine aldığı mesajları seçen hatta içerik üreten, kendi kanallarında istediği bireylere ulaştıran, yayınlayan, farklı ilgi alanları olan ve farklı gruplara dahil heterojen insan topluluklarından oluşmaktadır. Halkla ilişkilerde de paydaşlara ulaşılabilecek her türlü kanalların etkinliği değerlendirilmelidir. Bu nedenle sosyal ağlar ister online olsun ister offline olsun halkla ilişkiler mesajlarının etkin bir şekilde yayılabileceği iletişim kanalları olarak değerlendirilmelidir. Sosyal medya çok kapsamlı bir kavram olup, çok çeşitli web sitelerini kapsamaktadır. Bu web sitelerinin ortak bağı size web sitesi ve ziyaretçileriyle paylaşım olanağı tanınmasıdır. Söz konusu etkileşimi ölçülebilir teknikler, internet ve internet tabanlı teknolojiler desteklemektedir. Bu sayede oluşacak sosyal medya platformlarında tek kişiden bir topluluğa ya da bir topluluktan diğer topluluklara yayınlanan bilgilerin ulaştırılması mümkün kılınmıştır. Sosyal medyanın ortak yapıları; internet ve mobil cihazları da kapsayan, elektronik paylaşımı destekleyen arama teknolojilerine sahip olması, kendilerine özgü konseptin, sloganların ya da içeriğin akılda kalıcılık oranının yüksek olması ve yazılı basının yeniden tasarlanması ve yayınlanabilmesi olanakları şeklinde sıralanabilir (<http://www.trendweek.com/sosyal-medya-nedir/>, 29.04.2013).

Bilgisayar ve mobil iletişim araçlarıyla erişilen internet üzerindeki sosyal ağları şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (<http://www.trendweek.com/sosyal-medya-nedir/>, 29.04.2013):

- Bloglar: [Blogger](#), [LiveJournal](#), [Open Diary](#), [TypePad](#), [WordPress](#), [Vox](#), [ExpressionEngine](#), [Xanga](#)

- Mikro Bloglar: [FMyLife](#), [Jaiku](#), [Plurk](#), [Twitter](#), [Tumblr](#), [Posterous](#), [Yammer](#)
- Sosyal Ağlar: [Bebo](#), [BigTent](#), [Elgg](#), [Facebook](#), [Geni](#), [Hi5](#), [LinkedIn](#), [MySpace](#), [Ning](#), [Orkut](#)
- Sosyal Ağları Tek Sitede Toplayanlar: [NutshellMail](#), [FriendFeed](#)
- Etkinlikleri Yayınlayanlar: [Upcoming](#), [Eventfu](#), [Meetup](#)

Multimedya, fotoğraf ve videolarını paylaşıldığı, yorumların yapıldığı ve oyların verildiği sitelerdir (<http://www.trendweek.com/sosyal-medya-nedir/>, 29.04.2013):

- Fotoğraf ve Sanat Eserleri Paylaşımı: [deviantArt](#), [Instagram](#), [Flickr](#), [Photobucket](#), [Picasa](#)
- Video Paylaşımı: [YouTube](#), [Viddler](#), [Vimeo](#), [Sevenload](#), [Dailymotion](#)
- Canlı Olarak Yayınları Takip Edebileceğiniz: [Ustream.tv](#), [Justin.tv](#), [Stickam](#), [Skype](#)
- Ses ve Müzik Paylaşımı: [imeem](#), [The Hype Machine](#), [Last.fm](#), [fizy](#)

3.2.3.4. Sponsorluk

Sponsorluk kavramıyla ilgili olarak literatürde pek çok tanım yapılmış ve bu tanımlar sponsorluğun çeşitli yönlerini, destekleme biçimlerini, amaçlarını ifade etmişlerdir (Okay ve Okay, 2007: 465). Etkili bir halkla ilişkiler aracı olarak sponsorluk, kuruluşun pazarlama ve iletişim hedeflerine ulaşması amacıyla sportif, kültürel, çevresel ve sosyal alanlarda kişi veya organizasyonlara para veya araç-gereç desteği sunarak tüm uygulamaların planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsayan, taraflar arasında karşılıklı olarak birbirine fayda sağlamaya yönelik olarak yapılan bir iş anlaşmasıdır (Bruhn, 1989). Yapılan tanıma göre sponsorluğun iki taraf arasında yapıldığı, dolayısıyla sponsorluğun iki taraflı olarak bir fayda ilişkisine dayandığı, kurumun hedeflerine göre faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, uygulanması ve faaliyet sonucunda değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir (Okay ve Okay, 2007: 466).

Sponsorluğun halkla ilişkiler odaklı amaçları, şirketi ya da ürünü tanıtarak olumlu imaj oluşturmak, güçlendirmek, doğrudan ya da dolaylı olarak hedef kitlenin satın alma tercihlerini etkilemektir (Aktaş, 2008: 222), iyi niyeti oluşturmak, kurum kimliğini pekiştirmek, kuruluş isminin tanınırlığını artırmak, misafirperverlik ve personel ilişkilerini geliştirmek, gazetecilerin ilgisini çekmek (Okay, 1998: 47-62) olarak sıralanabilir.

3.2.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk ülkeden ülkeye değişen bir kavram olmakla birlikte, zaman içinde değişik şekillerde algılanmıştır. İlk ortaya çıkışı 1950’lerde olmakla birlikte o zamanlar iş dünyasının topluma borcu olarak yorumlanmıştır. 1960’larda daha gönüllü bir hale gelirken, 1970’lerde ve 80’lerde toplumla ilişkiler şirketlerde kurumsal anlamda kabul görmeye başlamıştır. 1990’larda yönetim ile ilgili pek çok konuya karıştırılmışsa da, 2000’lerde hak ettiği niteliği kazanmaya başlamıştır (Özgen, 2006: 23).

Günümüzde işletmeler, ekonominin üretken kaynaklarını temsil ettikleri için işletmelerin desteği olmaksızın toplumun sürdürülebilir gelişmeyi/kalkınmayı başaramayacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle sürdürülebilir gelişme, işletmelerin yalnızca ekonomik değer yaratması ve yaşam standartlarını artıran mal ve hizmet üretmesini değil aynı zamanda yaptıkları faaliyetlerden dolayı yol açtıkları farklı çevresel ve sosyal problemleri azaltmak için aktif olarak çalışmalarını başka bir ifadeyle kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını benimsemelerini gerekli kılmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007: 225).

İnsanlar artık şirketlerin toplumdaki yerini sorguluyor ve iyi birer “kurumsal vatandaş” olduklarına ilişkin göstergeler arıyorlar. Nasıl bireyin toplum içinde vatandaşlık sorumlulukları var ise, örgütlerin de paydaşlara ve topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Günümüzde işletmeler, buldukları ülkenin mensupları gibi hakları ve ödevleri olan kurumsal vatandaşlar olarak düşünölmeye başlanmıştır. İnsanlar, şirketlerin gerçek bir vatandaş gibi davranarak kanunlara uymalarını, çevre ve doğal hayatı korumalarını, insan hakları ve adalet konularına duyarlı olmalarını ve toplumun değer yargılarına saygılı olmalarını beklemektedirler (Özgen, 2006: 26-27). Carroll (1979: 499), şirketlerin iyi birer vatandaş olarak sorumluluklarını ekonomik, yasal, ahlaki ve yardımsever (ihtiyari) olarak sınıflandırmış ve bu sorumlulukların eşzamanlı olarak yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda sosyal sorumluluk genel olarak bir şirketin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, şirket içi ve dışı paydaşların beklentilerine uygun politika ve stratejiler uygulayarak, insanları memnun etmesidir (Eren, 2000: 99).

KSS, şirketin müşterilerini tanıması ve onların beklentilerini anlamasını sağlar. Sorumluluk çerçevesinde benimsenecek ürün kalitesindeki istikrar, dürüst reklam ve pazarlama faaliyetleri, müşteri memnuniyetini artıracak ve müşteri ilişkilerini geliştirecektir. Tedarikçilerle ilişkilerinde dürüstlük ve adil davranış artacak, karşılıklı güven sağlanacaktır. Planlanan projelere çalışanların katılımının sağlanması, çalışanlar arasındaki ilişkileri

güçlendirecektir. Huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılması, adil performans değerlendirmesi ve iyi çalışmanın ödüllendirilmesi de çalışan memnuniyetini artırabilir (Özgen, 2006: 34). Çalışanların memnuniyetinin artması, verimliliğin artmasına ve iş kazanlarının azalmasına neden olur.

3.2.3.6. Konu/Sorun/Olay Yönetimi

İngilizce issue management olan konu yönetimi kavramının ilgili literatürde bazen sorun yönetimi, olay yönetimi gibi farklı adlandırmalarla kullanıldığı bilinmektedir. Stratejik halkla ilişkilerdeki strateji kavramı halkla ilişkiler için kurumun içsel ve dışsal süreçlerini dengeleyen, halkla ilişkiler salt medya çıktıları üreten reaktif geleneksel rolünden sıyrarak, paydaşların ve kamuların örgüte karşı tutumlarının değiştirilmesine yönelik etki hedeflerinin yerine karşılıklı bağımlılığa yönelik süreç hedeflerine odaklanan konu yönetimi temelli bir bakış açısı sunar (Tuncer, 2011: 176). Bu bağlamda konu yönetimi krize dönüşmeden konuları/sorunları erken saptama, yorumlama ve önleme işlevine bağlı proaktif yönüyle konuların gelişimini etkilemek için örgütü harekete geçirip yönlendiren bir süreci açıklar. (Cutlip vd. 2000: 16). Burada amaç, örgütün itibarını ve faaliyetlerini konuların olumsuz etkilerinden korumaktır. Bunların arasında stratejik, kamu politikası, sosyal, çevresel, algısal, ticari, fiziki, kültürel ve etik konular veya bunların bir karması yer alır (Steyn, 2011:163). Konu yönetiminin temel stratejileri durum analizi ve ortam analizi, kamu tartışmalarını şirketin lehine yönlendirme ve düşmanca olan kamu tartışmalarını belirleyip dışarıda bırakmaktır (Erdoğan, 2006: 228-229).

Bu süreçte stratejik halka ilişkiler ortam taramaları ile konuları analiz eder, konulara bağlı paydaşlar ve kamulardan elde edilen bilgiyi yorumlar, kurum için sonuçlarını senaryolara bağlı olarak değerlendirir ve bilgileri kurumun stratejik formülasyon sürecine dahil eder. Ortamdaki paydaşlar ve kamularla ilişki için örgüte bir yönlendirme sağlayan bu girdiler, hem kurumların ortamlarındaki çalkantılara ve belirsizliklere proaktif bir yanıtı hem de kurumun eylem yönünü belirleyen bir yaklaşımla örgütün gelecekteki konumuna dair bir vizyon sunar. Bu evreden sonra halkla ilişkiler, senaryolarda yer alan öncelikli paydaş ve kamulara yönelik iletişim programları planlar ve eylem yönü ile kurumsal yanıt sağlar (Tuncer, 2011: 177).

Konu yönetiminin sağladığı kurum içi faydaları verimli olarak kaynakların tahsisi, kurumsal amaçları olumlu yönde etkileme, ekip çalışmasını geliştirme, moral ve verimliliği artırma, belirsizliğin giderme, krizden sakınma ve kurumu muhtemel tehlikelerden ve

olumsuzluklardan uzaklaştırma olarak sıralanabilir. Kurum dışı faydaları ise gelişmiş sosyal paydaş ilişkileri, çatışmaları azaltan veya önleyen karşılıklı diyalog, kurum performansını engelleyen piyasadaki olumsuz iletişimin azaltılması ve sorumlu bir yönetim portesi ortaya koymaktır (Okay ve Okay, 2007: 343).

3.2.3.7. Kriz İletişimi

1980’li yıllara kadar kriz yönetimi kavramı pek bilinmemesine rağmen, bu tarihten sonra yaşanan birçok felaket (Exxon Valdez, British Midland) kuruluşların kriz yönetimine yönelmelerine, halkla ilişkiler şirketlerinin de bu alanda danışmanlık yapmalarına neden olmuştur. Yapılan kriz tanımları incelendiğinde, krizin beklenmedik bir zamanda ortaya çıktığı, kurumun varlığını tehdit ettiği, kurumu olumsuz olarak etkilediği ve ortaya çıkan olumsuz etkileri en aza indirmek için hızla harekete geçilmesi gerektiği üzerinde durulduğu görülmektedir. Genel olarak yapılan tanımlamalarda krizin daha çok tehlike oluşturduğu üzerinde durulmuş ve krizlerin kurumlar için çeşitli fırsatlar oluşturduğu üzerinde pek durulmamıştır. Oysa krizlerin kurumların birtakım eylemleri rahatlıkla yapabilmeleri için uygun fırsat sağladıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Kriz yönetimi, bu zorlu olayların üstesinden gelebilmek için, stratejiler oluşturmayı ve bu stratejileri kriz öncesi hazırlık süreci olarak planlamayı öngörmektedir. Öncelikli olarak, kuruluş yönetiminin kriz konusunda eğitimini ele alan teorik eğitimin verilmesi ve plan yapmasını sağlayacak çalışmaların yapılması, medyayla ilişkileri sağlayacak sözcünün kriz röportaj teknikleri konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Kriz simülasyonları güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ve genel olarak tüm bilgilerin güncelleştirildiği bir çalışmanın yapılması yerinde olacaktır. Böylelikle muhtemel bir krize karşı en iyi biçimde hazırlanmak kuruluşun kısa bir zamanda daha az zararla krizi atlattığını sağlayacaktır (Okay ve Okay, 2007: 344-350).

Kriz mücadelesinde kriz iletişimi, özellikli bir işlev olarak önem kazanmaktadır. Bu anlamda beklenen, krizi ve devamındaki süreci kamularla paylaşmak, sorumluluğu üstlenmek ve gerekli adımları atabilmektir. Bu aşamalarda yürütülen iletişim süreçleri, halkla ilişkilerin uzmanlık alanı içerisinde gösterilmektedir. Uygulamalarda ise, halkla ilişkiler uzmanları, kriz iletişimini bizzat yönetebildikleri gibi, ilgili yönetime danışmanlık vererek de, bu görevi yerine getirebilmektedirler (Demir, 2012a: 66).

3.2.3.8. Pazarlama İletişimi

Halkla ilişkilerin diğere bir uygulama alanı pazarlama iletişimidir. Halkla ilişkiler, bir kurumun pazarlama amaçlarını doğrudan desteklemek için kullanıldığında pazarlama iletişimi olarak tanımlanmaktadır (Wilcox vd. 2003: 16). Bir başka tanıma göre pazarlama iletişimi, pazarlama hedeflerine hizmet etme amaçlı satışı ve müşteri tatminini teşvik eden, kurumu ve ürünlerini tüketicilerin beklentileri doğrultusunda geliştirmeyi hedefleyen halkla ilişkiler sürecidir (Okay ve Okay, 2007: 443).

Bir pazarlama stratejisinde halkla ilişkiler özellikle işletme ve ürünün daha iyi tanınmasına, yeni pazar yaratmaya, istenen imajın oluşturulması ve korunmasına, itibar kazanılmasına yardımcı olarak, ürün ya da hizmetin tutundurulmasına katkıda bulunmaktadır. Pazarlama amacına hizmet eden halkla ilişkiler araç ve yöntemlerinden başlıcaları ürün tanıtımı, sergi ve fuarlar, eventler, ürün yerleştirme ve sponsorluk olarak sıralanabilir (Peltekoğlu, 2007: 68).

Hem pazarlama hem de halkla ilişkiler bir şirket için önemli işlevlerdir. Ancak halkla ilişkilerin pazarlama kapsamına alınması şirketin bu iki kritik işlevinden birini yitirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle halkla ilişkiler departmanları pazarlama departmanlarından ayrı olmalıdır ve pazarlama işlevinin altına yerleştirilmemelidir. Bu aynı zamanda bir ölçüde eşitliğe ve bir ölçüde operasyonel bağımsızlığa işaret etmektedir (Ehling, White ve Grunig, 2005: 380, 413).

3.2.3.9. Lobicilik

Lobicilik, önemi giderek artan halkla ilişkiler uygulamalarından bir tanesidir. Kazancı, (2006: 304-305) lobiciliği; bireylerin, örgütlerin ve ülkelerin karar alma sürecinde siyasal aktörleri etkileyerek, kendi çıkarları doğrultusunda karar alınmasını sağlamaya yönelik çalışmaları olarak tanımlanmaktadır.

Şirketlerin, kamu beklentilerine kendini uyarlaması ve devlet/hükümet yetkilileriyle ve ilgili örgütlerle etkileşimi bu kapsamda ele alınmaları, halkla ilişkiler temelli lobicilik çalışmalarının önem kazandığını göstermektedir. Lobicilik, devlet/hükümet ilişkileri kurma ve geliştirme ile şirket ve ilgili örgütler arasındaki ilişkilerin (Sivil Toplum Kuruluşları) yönetimi, bu alanın en önemli örnekleri arasındadır. Lobicilik faaliyetleri, karar vericilere odaklanabileceği gibi, kamuoyunu etkileme çalışmalarına da odaklanabilir. Kamuoyu herhangi bir yönde etkilenebilmekte ve özellikle de medya desteği sağlanabilirse, yasa

koyucular/karar vericiler dolaylı olarak etki altına alınmaktadır. Bu anlamda yürütülecek kamuoyu oluşturma çabaları da, bizzat lobiciliğin halkla ilişkiler bazlı yönelimiyle ilgilidir (Demir, 2012a: 68).

Ülkemizde yasal dayanağı olan bir lobi düzen ve ortamı yoktur. Ancak Türkiye’de gayri resmi ve gelenekselleşmiş bir lobcilik vardır. Önemli ihaleler öncesi, ilgili kurumda ulusal ya da uluslar arası kuruluşların temsilcileri lobi çalışması yaparlar. Yine ülkemizde kokteyller bireysel lobi için en uygun ortamlardır. Tören, toplantı sonrası düzenlenen kokteyller ülkemizde bireysel ama gerçek kulis ortamlarıdır (Kazancı, 2006: 307-308).

3.2.3.10. Yatırımcı İlişkileri

Yatırımcı ilişkileri, finansal halkla ilişkiler olarak da adlandırılmaktadır. Cutlip vd., (2000:19), finansal halkla ilişkileri kuruluş hissedarlarının güvenini artırmak ve hisseleri bireysel yatırımcı, finansal analist ve kurumsal yatırımcılara çekici kılmak suretiyle bir şirketin hisselerinin değerini artırmaya ve sermayenin maliyetini azaltmaya yönelik çalışmalar olarak tanımlamaktadır. Finansal halkla ilişkiler uzmanının başlıca görevleri olarak şunlar sıralanabilir (Jakson ve Center, 2003: 152; Okay ve Okay, 2007: 292):

- Şirkete ilgi çekmek
- Şirketin anlaşılmasını sağlamak
- Şirketin ürünlerini satmak
- Yeni yatırımcılar çekerek hisse senedi sahiplerini çoğaltmak
- Hisse senedi fiyatlarına istikrar getirmek
- Hisse senedi sahibinin onayını kazanmak
- Şirketin prestijini artırmak
- Finansal kesimde olumlu tutumlar oluşturmak
- Şirketle ilgili konularda hissedarların politik duyarlılıklarını geliştirmek
- Çalışanlarla ilişkiler geliştirmek
- Hissedarların sadakatini sağlamak
- Yönetimin amaçlarına uygun iletişim stratejileri hazırlamak
- Basınla iletişim kurmak
- Analist toplantıları, turları ve ziyaretleri de kapsayan finansal topluluklarla ilişkileri yönetmek

Özet olarak buradaki tüm çabalar, öncelikle kurumun finansal durumuyla ilgili paydaşlarla olan ilişkileri düzenlemek için gerçekleştirilmektedir. Bunun için de finansal halkla ilişkiler uzmanının finansal bilgiler, finansal piyasalar, finansal açıklamalar ve iyi bir iletişimci olmasının yanında Borsa dilini bilen, hızla değişen uygulamalara ve kurallara kendini uydurabilen hukuk bilgisine de sahip bir kimse olması gerekmektedir. Ayrıca hükümet uygulamaları bilen, halkın bilgi ve ilgi topluluğun duyarlılığını anlayan, uzmanlara profesyonelce tavsiyelerde bulunma yeteneği olan ve finansal medyanın ihtiyaçlarını anlayan birisi olmalıdır (Okay ve Okay, 2007: 291).

3.2.3.11. Kamusal İlişkiler

Kamusal işler, halkla ilişkilerin; karşılıklı yarara dayalı idari ve yerel toplum ilişkilerini inşa eden ve sürdüren bir alanı (Cutlip vd., 2000: 14) olarak tanımlanmaktadır. Kamusal işler alanının temel amacı, kamu politikalarında etkili bir ilişki geliştirmek ve kuruluşun kamu beklentilerine uyumlu hale gelmesine yardım etmektir (Baskin vd., 1997: 15). Örneğin kurumsal vatandaşlık çalışmalarını yürütmek, çalışanların siyasal eğitimlerini gerçekleştirmek, yöneticilerden gönüllü ve yurttaşlık servisler oluşturmak, toplumun gelişimine aktif katılım sağlamak, sosyal sorumluluk uygulamaları, hükmet ve medyayla iyi niyet oluşturma gibi konular (Okay ve Okay, 2007: 59) kamusal işler alanının görevleri içerisinde yer almaktadır.

3.2.3.12. İtibar Yönetimi

Soyut bir değer olarak kabul gören kurumsal itibar, kuruma ait bilişsel ve duygusal öncü çağrışımlar yaratmaktadır. Toplumların ve tüketicilerin aklına ve kalbine seslenmektedir. Kurumsal itibar terimini anlatan birçok tanım geliştirilmiştir. Ancak, baskın ve belirleyici iki düşünce kabul görmüştür. Bunlardan ilki, kurumsal itibarı kurumsal imajla benzer hatta eş anlamlı kabul eden düşüncedir. İkincisi ise bu iki terimin birbiriyle ilgisini göz ardı etmese de farklı olduklarını kabul eden düşünce yapısıdır (Demir, 2012b: 16). İtibar, bir şirketin ya da endüstrinin genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, itimada layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Dokunulmaz bir değer olarak itibar, bir kuruluşun faaliyetleri, eylemleri, ürün ve hizmetleri hakkında beklentileri ve tepkileri, gelecek beklentileri ve geçmişin yansımalarını içermekte ve kurum paydaşları tarafından benimsenen görüşlerin toplamıdır (Okay ve Okay, 2007: 378-379). İtibar, finansal ve genel yönetim konularını ilgilendirmekle birlikte, çalışan yeteneği (yetenekli çalışanların şirketi seçmesi, uzun süre orada çalışma isteği vb), yönetim kalitesi, yenilikçilik, kurumsal varlıkların kullanımı, ürün ve

hizmet kalitesi, uzun vadeli yatırım değeri, küresellik ve sosyal sorumluluk gibi halkla ilişkilerin yönetim işlevi kapsamında kendisini özellikle hissettiren bileşenlere dayanmaktadır. (Demir, 2012b: 16-17).

İtibar yönetimi ise, örgütlerin dürüstlüğünün ve güvenilirliğinin öznel ve kolektif değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. İtibar örgütün ne yaptığına ve bu yaptığı işi nasıl yaptığına odaklanmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda örgüte ilişkin bir değer yargısına varılmaktadır. Örgütlerin yıllar boyunca yürüttükleri faaliyetler, iletişim ve beklenti yönetimi uygulamaları, örgütsel itibarın oluşumunu sağlamaktadır. İtibarın herhangi bir nedenle zedelenmesi örgüte ilişkin diğer süreç ve değerlerin de önemli ölçüde aşınmasına neden olacaktır. Örgüt paydaşların beklentilerini tutarlı bir şekilde karşılamalıdır. Beklentilerle ulaşılan sonuçlar arasında açıklıklar oluşursa bunlar devamlı izlenmeli ve gerekli düzeltici tedbirler alınmalıdır. Paydaşların beklentileri ile uyumlu eylemlerde bulunabilmek için paydaşların doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Paydaşların analizi ve bu analiz neticesinde elde edilen bilgilerin üst yönetimle paylaşılması halkla ilişkilerin temel görevidir. Bu temel göreve ek olarak örgütsel uygulamaların paydaşlara doğru bir şekilde iletilmesi de madalyonun diğer yüzüdür. Her iki açıdan değerlendirildiğinde halka ilişkilerin kurumsal itibar yönetimi açısından ne denli önemli bir işlev yürüttüğü görülmektedir (Ağlargöz, 2012: 49-50).

3.3. Uluslararası Halkla İlişkileri Etkileyen Faktörler

Vercic, Grunig ve Grunig'in (1996) çalışma sonuçlarına benzer sonuçlara Sriramesh, Kim ve Tabasaki (1999) de ulaşmıştır. Sriramesh, Kim ve Tabasaki'ye (1999: 271) göre uluslararası halkla ilişkiler bir ülkenin altyapı bileşenleri (siyasi ideoloji, ekonomik sistem ve aktivizm düzeyi) yasal sistem ve medya tarafından biçimlenmektedir. Bu değişkenlerin her biri birbiriyle ilişkilidir. Bunların her biri ülkede uygulanan halkla ilişkilerin doğasını etkilediği gibi ülkenin kültürü ve medyası tarafından da etkilenmektedir (Sriramesh ve Vercic, 2009b: 4-5).

Zaharna, uluslararası halkla ilişkileri etkileyen değişkenleri müşteri ve halkla ilişkiler uygulayıcısı arasındaki ulusal ve kültürel farklılıklar yardımıyla açıklamaktadır. Bunun için yazar, ülke profili, kültür profili ve iletişim profili sınıflandırmasını yapmaktadır. Ülke profili (siyasi yapı, ekonomik yapı, toplumsal yapı, yasal sistem ve medya), belirli bir ülkede nelerin uygulanabilir olabileceğinin geniş bir çerçevesini çizerken, kültürel profil ülkede nelerin etkili olduğu üzerine konuşabilmeyi sağlamaktadır. İletişim profili ise kültürel olarak tanımlanmış

beklenti ve varsayımların spesifik halkla ilişkiler faaliyetlerine dönüştüğünün görülmesini sağlamaktadır (Zaharna, 2001: 137-144).

Örgütsel kültür toplum kültürünü yansıtmak zorunda değildir, ancak ondan etkilenmemesi olanaksızdır (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005: 617). Çünkü çalışanlar hem örgüt içi hem de örgüt dışı kültüre maruz kaldıklarından, ulusal, bölgesel ya da yerel kültür örgütü doğrudan ya da dolaylı etkileyebilmektedir. Yani, bir örgütü çevreleyen toplumsal kültür, örgüte belirli bir paradigmayı ya da dünya görüşünü dayatabilmek, örgütün karşılıklı bağımlılıkları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bağlamda dünya görüşü, hangi kuramların halkla ilişkiler kuramı açısından önem taşıdığını ve hangi sorunların halkla ilişkiler sorunları olarak değerlendirileceğini belirlemektedir (Grunig ve White, 2005: 53). Kuhn'a (2000: 60, 70-72) göre dünya görüşü bir paradigmadır. Belirli bir paradigmaya (bir konuda zihinsel veya kavramsal modele sahip olmak) sahip olmayan bilim insanı, bilimin gelişmesini sağlayan tüm olguları eşit derecede öncelikli gördüğünden, olguları bir araya getiremez. Eğer, bir olgu diğerlerinin içinden seçilmiş ise, bu paradigma sayesinde olur. Nitekim bilim insanlarının hangi soruları veya hangi sorunları öncelikli kabul edeceklerini, sahip oldukları paradigma belirlemektedir.

Halkla ilişkiler konusundaki dünya görüşü baskın koalisyonun dünya görüşü, halkla ilişkiler departmanının potansiyeli ve örgütsel kültür tarafından belirlenmektedir. Burada koalisyon üyeleri örgütün ortamındaki stratejik kamular olarak gördükleri kamuları seçerler. Üst düzey halkla ilişkiler yöneticisi bu seçime ancak baskın koalisyonun içinde yer alıyorsa katkıda bulunabilir. Halkla ilişkiler yöneticisinin bir örgütte güç kazanması, örgütün ortamındaki konular konusunda sahip olduğu bilgi ve becerilerle bağlıdır. Bu durum halkla ilişkiler yöneticilerinin örgütün hayati önem taşıyan karşılıklı bağımlılıklarını yönetmesine yardım eden bilgi ve becerilere sahip olduklarında güç kazandıkları anlamına gelmektedir. Örneğin hükümet kilit kamulardan birisi ise hükümet ilişkileriyle ilgili beceriler gibi (Grunig, 2005: 35).

3.3.1. Kültürün Halkla İlişkilere Etkisi

Giderek artan sayıda insanların yer değiştirmesi, küresel ekonomi, hızla gelişen ve karmaşıklaşan iletişim teknolojileri, doğrudan yabancı yatırımlar gibi unsurlar, halkla ilişkiler uzmanlarını farklı kamularla iletişim kurmaya zorladığından (Vercic, Grunig ve Grunig, 1996: 47) uygulayıcıların kültürlerarası iletişimin temellerini anlamalarını gerekli kılmaktadır (Taylor, 2005: 427). Örgütlerin halkla ilişkiler departmanlarında her ne kadar halkla ilişkilerin

jenerik ilkeleri uygulansa da, birçok yazar kültürün halkla ilişkiler uygulamalarını etkilediğini düşünmektedir. Çünkü halkla ilişkilerin temelde bir iletişim faaliyeti olması ve kültürün iletişimi ve iletişimin de kültürü etkilediği düşüncesi kültür ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiye rasyonel bir açıklık getirmektedir. Yani kültürün halkla ilişkiler uygulamalarını biçimlendirme gücü varsa halkla ilişkilerin de kültürü etkileme veya değiştirme gücü vardır. Bu durum örgütlerin kültüre bağlı olup olmadıkları konusundaki şüpheyi de ortadan kaldırmaktadır (Grunig ve Grunig, 2003: 336; Sriramesh, 2007: 509). Ancak kültürlerarası iletişim dinamiklerinin anlaşılabilmesi için başta kültür kavramının tanımlanması gerekmektedir.

Kültür kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı anlamlarda ve şekillerde kullanılmış ve tanımlanmıştır. Soydaş, (2010: 30) *“bu farkların temel sebebi kültürün tanımını yapanların konularının birbirinden farklı olmasına”* bağlarken, Williams’ın (1976: 76) *“kültür, İngiliz dilinin en karmaşık iki ya da üç kelimesinden biridir”* söylemi, kültürle ilgili birçok farklı kavramlaştırma çabalarının varlığına ve gelecekte de olacağına işaret etmektedir. Zaharna’ya (2000: 86) göre kültür, iletişimi de kapsayan büyük bir şemsiye olarak düşünülebilir; Herkovits’e (1955) göre kültür, insan tarafından yapılan her şey dir; Smith’e (1966: 7) göre kültür ve iletişim birbirinden ayrılamazdır; Hall’a (1959: 186) göre kültür iletişimdir ve iletişim de kültürdür; Geertz’e (1973: 89) göre kültür paylaşılan anlamlar sistemidir; Gudykunst’a (1997) göre iletişim ve kültür karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir; Hofstede ve Hofstede’ye (2005: 4) göre kültür, her zaman kolektif bir olgudur. Kroeber ve Kluckhohn (1952) yaptıkları çalışmada birçok antropolog tarafından yapılmış kültür tanımlamalarını incelemiş ve 160’a yakın kültür tanımının olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar, yapılan tanımları betimleyici, tarihsel, normatif, psikolojik, yapısal ve genetik olarak altı kategoride sınıflandırarak kültürün objektif ve öznel yönlerini yansıtmışlardır.

Hofstede ve Hofstede’ye (2005: 2-4) göre her insanın kendi içinde yaşamı boyunca öğrendiği düşünme, hissetme ve olayları ele alma tarzı vardır. Kişi, bunların büyük kısmını ilk çocukluk yıllarında elde etmektedir. Çünkü çocukluk dönemi, öğrenme ve uyum sürecinin en verimli olduğu dönemdir. Belirli düşünme, duyma ve bir işi ele alış modelleri insan beyninde yer ettikten sonra, bunlardan farklı bir tarzı öğrenmek için, önce mevcut olanlardan vazgeçmek gerekir. Ancak mevcudu değiştirmek çoğu zaman yeniden öğrenmekten daha zordur. Bunu dikkate alan Hofstede, kültürü zihinsel programlama (mental programming) terimiyle açıklamıştır. Çünkü Hofstede’ye göre kişi, duyguları, hisleri ve davranışları

nedeniyle zihinsel programlamaya tabidir. Ancak burada kullanılan zihinsel programlama insanların bilgisayarlar gibi programlanabilir oldukları anlamını taşımamaktadır.

Yazara göre zihinsel programlama, kişinin büyüdüğü ve yaşam için deneyim kazandığı sosyal çevre içinde şekillenmektedir. Yani programlama başta kişinin ailesi içinde başlamakta ve sonrasında yakın çevresinde, okulda, gençlik gruplarında, iş yerinde, toplumda şekillenerek devam etmektedir. Kültür doğuştan gelmez, öğrenilir. Ancak kişi kendi zihni programındaki davranış modellerinden farklı davranabilir; beklenmedik davranış gösterebilir. Yazara göre iki insanın zihinsel programı birbirine ne kadar yakınsa, kişiler birbirlerinin davranışını o kadar büyük doğrulukla tahmin edebilirler. Hofstede, her insanın zihinsel programının kısmen benzersiz, kısmen de başka insanlarla ortak olduğunu belirterek üç zihinsel program düzeyini belirlemiştir. Bunlardan ilki evrensel düzeyi temsil eder ve zihinsel programlamanın genetik olarak aktarılan ve tüm insanlarda ortak olan korku, öfke, sevgi, sevinç, hüznün ve utanç gibi unsurları içerir. İkinci ve kolektif düzeyde, sadece aynı toplumsal gruba ait olan insanlar zihinsel programlamanın aynı unsurlarını paylaşırlar. Üçüncü ve bireysel düzeydeki değerler ise, iki insanın düşünce ve davranışları hiçbir şekilde birbirine benzemediğine aynı toplumsal gruba ait olan insanlar arasında bile davranışların farklılaşabileceğine işaret etmektedir (aktaran Sriramesh ve White, 2005: 629; Vasquez ve Taylor, 1999: 436).

Hofstede (2001: 10, 15; 2005: 10), zihinsel programları tanımlamak için değerler ve kültür terimlerini kullanmıştır. Bireye ait şey olarak görülen değerler araştırılırken bireyler karşılaştırılır; kolektif insan gruplarının bir özelliği olarak görülen kültür araştırılırken toplumlar karşılaştırılır. Yazar, soğan halkalarıyla resmettiği kültürün belirtilerini değerler, ritüeller, kahramanlar ve semboller olarak tanımlamıştır. Semboller en dıştaki halkada yer alırken, değerler soğanın merkezini oluşturmaktadır; ritüeller ve kahramanlar ise ikisinin arasında yer almaktadır. Semboller, aynı kültürü paylaşan kişiler tarafından bilinen, özel bir anlam taşıyan sözcükler, jestler, resimler ya da nesnelere. Yeni semboller kolayca oluşur ve eskiler kaybolabilmektedir. Bir kültürel gruba ait semboller başkaları tarafından taklit edilir. Bu yüzden semboller soğanın en dış halkasında yer almıştır. Kahramanlar, canlı veya ölü, gerçek veya hayali, yüksek derecede değerli özelliklere sahip, örnek davranışlar gösteren (savaş kahramanları, kurtarıcılar ya da sanatçılar) kişilerdir. Ritüeller (selamlaşma biçimleri, toplumsal ve dini törenler) bir kültür içinde toplumsal bir zorunluluk olarak görülen toplu faaliyetlerdir. Hofstede'ye göre kültürün merkezini değerler oluşturmaktadır. Değerler, insan davranışında belirginleşmediği sürece görünmez iken, semboller, kahramanlar ve ritüeller dışarıdan bakıldığında görünürlerdir. Değerler sadece insanların çeşitli koşullardaki davranış

biçimlerinden anlaşılır ve iyi ile kötü, kirli ile temiz, çirkin ile güzel, doğal ile yapay gibi ayrımları yapabilmemizi sağlar. Yazara göre değerler rasyonellik dışıdır, çünkü insanlar değerleri farkında olmadan yaşamlarının çok erken yıllarında öğrenmişlerdir. Bu nedenle değerler ne tartışılır ne de yabancılar tarafından doğrudan görülebilirler. Bu durum belli bir toplumda son derece doğal görülen bir şeyin bir başkasında kabul görülmemesine de açıklık getirmektedir.

3.3.1.1. Toplumsal Kültürün Boyutları

Halkla ilişkiler uygulayıcıları kültürlerarası iletişim kuramlarını göz önünde bulundurarak halkla ilişkilerin nasıl açıklandığını ve geliştiğini açıklayabilmelidirler. Çünkü örgütlerin uluslararası kamularla etkili iletişim kurmaları çeşitli kültürel ve toplumsal güçlere bağlıdır (Heath, 2005: 428). Bir grup araştırmacının karşılaştırmalı kültür araştırmaları sonuçlarından toplumlar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların öne çıkartılmasında ve belirli bir toplumun kültürel süreklilik çizgisi üzerine yerleştirmesinde kullanılabilecek (Sriramesh ve White, 2005: 634) kültürel boyutlar üretilmiştir. Kültürlerarası iletişim konusunda yapılmış temel çalışmalar olarak Hall ve Hall'ın (1990) kapsam ve zaman farklılıklarını içeren kültür sınıflandırması, Hofstede'nin (2001) kültürel değerler boyutu ve Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) değer yönelimleri çalışması gösterilebilir. Bahsedilen çalışmalar kültür farklılıklarının bazı yönleri hakkında genel bir bakış sunmaktadır. Araştırmacılar arasında tanımlanan kültürel boyutlar farklı sayıda ve çeşitlilikte olsa da verilen ortak mesaj, bazı ülke kültürlerinin birbirinden farklılaştığıdır (Schneffenknecht, 2011: 74). Yapılan çalışmaların kültürel boyutları tablo 3.3'de özetlenmiştir.

Tablo 3.3. Kültürel Boyutlar

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)	Zaman Yönelimli	
	Gelecek Odaklı	Geçmiş Odaklı
	Gelecekteki etkinliklere verilen değer	Geçmişteki etkinliklere verilen değer
	Olası yeniliklere odaklanma	Tanıdığa, bilinene ve geleneklere odaklanma
	Tarihsel ayrıntıların görülmesinde zorlanma	Strateji ve planlama gibi geleceğe yönelik faaliyetleri kavramlaştırma zorunluluğu
	Etkinlik Yönelimli	
"Yapmak" Yönelimli: Eylem vurgulanır	"Olmak" Yönelimli: Sosyal ilişkiler vurgulanır	
Hall (1976)	Dar Bağlamlı Kültürler	
	Mesajdaki anlam	Bağlamdaki anlam
	Açık	Örtük
	Mesaj detaylarına yer verilmekte	Mesajda değil, bağlamda detaylar verilmekte
	Mesajdan konuşmacı sorumludur	Anlaşılandan dinleyici sorumludur
	Monokronik	
Polikronik		

	Zamanın dilimlere ayrılması	Zamanın dilimlere ayrılmaması
	Etkinlikler zaman dilimlerine uyarlanır	Aynı anda birden fazla faaliyetler
Hofstede (2001)	Güç Mesafesi	
	Belirsizlikten kaçınma	
	Bireycilik/Kolektivizm	
	Erillik/Dışılık	

Kluckhohn ve Strodtbeck'e (1961) göre zaman yönelimi insan yaşamının zamansal odağının nerede oluşunu belirler. Bazı kültürler daha çok geçmişe bazıları ise geleceğe yöneliktir. Geçmişe yönelimli kültürlerde geleneklere büyük önem verilir ve yakın aile ilişkilerinin korunmasına özen gösterilir. Geleceğe yönelimli kültürlerde ise yaşam standardını iyileştiren olumlu değişikliklere büyük önem verilir ve geçmiş "eski moda" ve "gerilik" olarak görülür. Japon, İngiliz ve Türk kültürleri geçmiş yönelimli, Amerikan ve Alman kültürleri gelecek yönelimli kültürler olarak değerlendirilebilir (Kartarı, 2006: 105-106). Geleceğe yönelimli kültürlerdeki halkla ilişkiler uzmanları faaliyetlerle ilgili tahmin, planlama ve strateji oluşturmada başarılı iken, geçmişe yönelimli kültürlerdeki uygulayıcılar planlama yapmakta zorlansa da, tarihsel bağlamın ortaya çıkartılmasında başarı göstermektedir (Zaharna, 2001: 140).

Batı kültürlerinde baskın olan "yapmak" yönelimine göre, insanların etkinlikleri kavranabilir nitelikte olmalı, sonuçları açık ve diğer bireyler tarafından ölçülebilir olmalıdır. Yapmak yönelimli kültürüne örnek olarak başarı vurgusuna sahip ve görünür başarıları ile ABD gösterilebilir. "Olmak" yönelimli kültürlerde başarı; doğum, aile geçmişi, yaş ve rütbe kadar önemli değildir. Bireyin "ne" olduğu, ne yaptığından daha fazla önem taşımaktadır (Zaharna, 2001: 140).

Hall (1976: 17-24) iletişimde bağlamın önemini belirtmek amacıyla dar bağlam ve geniş bağlam ayrımını yapmıştır. ABD ve Almanya gibi dar bağlamlı kültürlerde dilin kullanım biçiminin amaca dönük olduğu söylenebilir. Kişi ne istediğini somut bir biçimde söyledikleri aracılığıyla karşısındaki kişiye iletir. Asya ve Latin Amerika gibi geniş bağlamlı kültürlerde ise kişi söylemek istediklerinin önemli bir bölümünü saklı tutar. İletişim sırasında söylenen sözcükler gerçekte anlatılmak istenenlerin yalnızca bir bölümünü karşı tarafa iletir. Karşı taraf kendisine iletilmek istenenlerin geri kalan bölümünü konuşan kişiye ilişkin eski bildiklerinden ve bağlama dayalı diğer ipuçlarından çıkarmaya çalışır. Türkiye geniş bağlamlı kültürel bir yapıya sahiptir. Batılı ya da bireyci toplumların doğrudan, özlü, dar, kişisel ve araçsal iletişim kurma biçimleri ağır basarken, Türk toplumunda daha çok dolaylı, çaba gerektiren, bağlamsal ve duygusal iletişim biçimleri kullanılmaktadır (Sargut, 2001: 149).

Geniş bağlamlı bir kültürün üyesine gönderilen dar bağlamlı bir mesaj gerekenden fazla enformasyon içerdiği için, ya tam olarak algılanmaz ya da önemsiz bulunarak alıcının dikkatini çekmez. Oysa dar bağlamlı bir kültürün üyesine gönderilen geniş bağlamlı bir mesaj, eksik enformasyon içerdiği için, anlaşılmayacaktır (Kartarı, 2006: 60-61). Hall'un (1976) monokronik zaman algılamasında birey bir eylem üzerinde yoğunlaşabilmek için zaman belirli dilimlere ayrılır. Bu kültürün üyeleri zamanı harcanabilen, tasarruf edilebilen ve kaybolabilen maddi bir değer gibi algırlar. Farklı derecelerde olmak kaydıyla, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika kültürleri monokronik eğilim gösterirler. Zamanı polikronik algılayan kültürlerin üyeleri arasındaki etkileşim, zamanı düzenleyen plan ve programlardan üstün tutulur. Bu kültürün üyeleri zamanı kullanma açısından monokron kültürlerin üyelerinden daha esneklerdir (Kartarı, 2006: 51).

Bağlam kuramı halkla ilişkiler uygulayıcıları için birtakım uygulamalar sunar. Geniş bağlamlı kültürlerde uygulayıcılar belirli bir rolü (yönetici, teknisyen) icra ederler ve görevlere ilişkin çok az açıklamaya ihtiyaç duyarlar. Oysa dar bağlamlı kültürlerde uygulayıcıların daha fazla soru sormaları gerekebilir, yazılı veya sözlü anlaşmalara ihtiyaçları olabilir (Taylor, 2005: 429).

3.3.1.2. Hofstede'nin Kültür Sınıflandırmasının Halkla İlişkilere Yansımaları

Kültürlerarası iletişim dinamiklerinin anlaşılması konusunda tartışmasız en çok bilinen ve en çok atıf alan Hofstede'nin HERMES adıyla adlandırdığı IBM çalışmasıdır. Hofstede, 1967-1969 ve 1971-1973 yılları arası, 72 ülkede, 20 dilde 116.000 IBM çalışanlarının işle ilgili tutumlarını araştırdığı çalışmada kültürel farklılıkların ifade edildiği güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik ve bireycilik/kolektivizm boyutlarını belirlemiştir. Hofstede'nin bu çalışması uluslararası halkla ilişkiler araştırmaları literatüründe merkezi bir kuramsal temeli oluşturmaktadır. Bu nedenle birçok halkla ilişkiler araştırmacısı uluslararası halkla ilişkilerdeki *nicel* ve nitel çalışmalarında bu boyutların çoğuna başvurmuştur (Taylor, 2005: 429).

Güç mesafesi, farklı kültürlerde ve hiyerarşilerde üst ve ast arasındaki kişilerarası güç ve etkinin ne derece bölüştürülmüş olduğunu gösteren bir kriter olarak kullanılabilir (Hofstede, 2001: 83-84). Güç mesafesi, bir toplumun ne ölçüde sınıf yönelimli olduğunu ve farklı sınıftan insanlar için farklı değer sistemleri ve beklentiler geliştirmiş olduğunu gösterir. Sınıf yönelimli kültürlerde erk az sayıda seçkin üyenin elinde toplanır. Bu gibi kültürlerde örgütlerin yüksek hiyerarşik yapıya sahip oldukları ve yukarı dönük iletişimin sınırlı olduğu

yapılan çalışmalarla gösterilmiştir (Hofstede, 2001 aktaran Sriramesh ve White, 2005: 634-635). Hofstede'nin (2005: 43) yaptığı HERMES çalışmasında Türkiye'nin güç mesafesi 66'dır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde (Asya ülkeleri) örgütlerde insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça bellidir (Sargut, 2001: 183).

Çalışma ortamı için yüksek güç mesafesi, ast ve üst arasındaki açık iletişime engel olabilmektedir. Bir işletmede güç mesafesi ne kadar yüksek ise halkla ilişkilerin genel ilkelerinin uygulanması da o kadar zordur (Grunig ve Grunig, 2003: 334). Ayrıca asimetric dünya görüşlerini barındıracağı rahatça varsayılabilir. Bu toplumdaki halkla ilişkiler uygulayıcıları Grunig'in açıklamış olduğu tek yönlü basın ajansı modelini uygulama eğiliminde olabilmektedir. Bu toplumdaki yöneticiler, örgütleri ortamdaki bilgiyi özümsemeksizin sadece dışarıya bilgi yayması gereken kapalı sistemler olarak görmeye daha yatkın olabilmektedirler. Yöneticiler, statükoyu koruma gereksinimi duyarlar. Değişim ise istenmeyen bir şeydir. Örgütü değiştirmeye yönelik her türlü baskı, bozgunculuk olarak görülmekte ve dirençle karşılanmaktadır (Sriramesh ve White, 2005: 637). Halkla ilişkiler yöneticisinin üst yönetimle büyük olasılıkla eşdeğer görülmemesi, halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütsel karar alma süreçlerine katılmasını engelleyecek ve halkla ilişkileri stratejik yönetimin dışında teknik destek fonksiyonu olarak konumlandıracaktır. Oysa simetric iletişim özellikle güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda iyi işlemektedir (Grunig ve Grunig, 2003: 334). Çünkü düşük güç mesafesi, farklı konumlarda yetkilendirilmiş kişiler arasındaki diyalogu ve müzakereyi teşvik eden bir çalışma ortamına işaret etmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde halkla ilişkiler uygulayıcısının baskın koalisyona etkisi ya da en azından erişimi olabilir. Bu erişim örgütsel ilişkilerin kamulara yansıtılmasına da olanak tanıyacaktır (Vasquez ve Taylor, 1999: 438).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumun belirsizliğe karşı ne kadar dayanıklı olduğunu gösterir. Belirsizlik, kaygı düzeyinin yükselmesine yol açar. Kaygı ise, formel kurallara daha çok ihtiyaç duyulmasına ve farklı görüşlere daha hoşgörüsüz yaklaşılmasına neden olur. Belirsizliğe karşı dayanıklılığı düşük olan kültürlerde belirsizliği azaltmak için sıkı kurallar koyulur ve düzenlemeler yapılır; örgütler üyeler arasında birörnekliği sağlamak için riskli, denenmemiş fikirlerden kaçınmak için formel davranış kodlarına daha büyük önem verirler. Belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu kültürlerin üyeleri dogmatik ve otoriter olma eğiliminde; iletişim sürecinde duygusal, huzursuz, aktif ve saldırgan davranışlar gösterebilirler. Kişilerin ömürleri boyunca tek bir işte kalma olasılıkları yüksektir. Oysa

belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu kültürlerin üyeleri sakin, kontrollü, tembelliğe eğilimli ve müzakere odaklı davranışlar gösterirler; insanlar yeni fikirlere, yeni durumlara ve çeşitliliğe daha açıktır (Hofstede, 2001; Sriramesh ve White, 2005: 635; Grunig ve Grunig, 2003: 335; Kartarı, 2006: 96-101). Hofstede'nin (2005: 168) yaptığı HERMES çalışmasında Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma derecesi 85 olması, Türk insanının önemli ölçüde belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Sözelimi ülkemizde yaygın bir uygulama olan "yaşam boyu istihdam" belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur (Sargut, 2001: 182).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları için yüksek belirsizlik oranı halkla ilişkilerin genel ilkelerinin uygulanmasını zorlaştırmakta; hem içsel hem de dışsal kamularla olumsuz iletişime neden olmaktadır. Oysa daha az kural ve daha az sınırlamaların gösterildiği kültürlerde, yani belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu kültürlerde halkla ilişkiler uygulayıcılarına kamularla kurdukları iletişime ve müzakereye dayalı ilişkilere daha fazla olanak tanınmaktadır (Vasquez ve Taylor, 1999: 438).

Kültürün bir ölçüsü olarak ayrıştırılan diğer bir boyut **erillik/dişilik** boyutudur. Erillik, "cinsiyete dayalı rollerin belirgin olarak birbirinden ayrıldığını; erkeklerin kararlı, sert ve maddi yönelimli, kadınların alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verildiği kültürleri"; dişillik ise "cinsiyete dayalı rollerin birbiriyle kesiştiği, hem kadınların, hem de erkeklerin alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verildiği kültürleri" nitelemektedir. Hofstede'ye göre erillik ve dişilik terimleriyle biyolojik farklılıklara dayalı olan cinsiyet rolleri değil; aileler, okullar, medya ve arkadaş grupları aracılığıyla belirlenmiş sosyal ve kültürel roller açıklanmaktadır. Eril kültürlerde kişiler maaş ve terfi gibi amaçları önemserken, dişil kültürlerde kişiler yardımlaşmaya, sosyal bağlantılara ve iyi çalışma ilişkileri gibi işin niteliksel yönlerine daha çok değer vermektedirler. Eril kültürlerde kadın ve erkek çok nadiren aynı işi yaparken dişil kültürlerde kadın ve erkeğin aynı işi yapmaları oranı daha yüksektir. Eril ve dişil kültürlerin yöneticilerinden beklentileri de birbirinden farklıdır. Eril kültürlerde yöneticiden girişimci ve saldırgan olması beklendiği gibi, dişil kültürlerde ideal yönetici kararlardaki etkisini açık olarak göstermeyen, daha çok konsensüs sağlamaya çalışan kişidir. Eril kültürde yönetici, astlarının rahatça konuşabildikleri toplantılar yoluyla onların fikirlerini alsa da, son kararı kendisi vermektedir. Oysa dişil kültürlerde, kararla ilgili toplantı yapılıyorsa, alınacak karar, toplantıya katılan herkesin katkısıyla alınmaktadır (Hofstede, 2001; Kartarı, 2006: 91-96). Hofstede'nin (2005: 168)

yaptığı HERMES çalışmasında Türkiye'nin erillik dişilik ayrımı (45) orta sınırına en yakın ülkedir (Sargut, 2001: 176).

Halkla ilişkiler uygulamalarından simetrik iletişim, çeşitlilik ve sosyal sorumluluk gibi genel ilkeler eril kültürlerden ziyade dişil kültüre daha iyi uymaktadır. Ancak bu ilkeler eril kültürlerin yavaş yavaş değişmesi için eril kültürlerde de aşamalı olarak uygulanabilirler (Grunig ve Grunig, 2003: 335).

Gruplararası süreçleri etkileyen **bireycilik/kolektivizm** (ortaklaşa davranışçı) boyutu birçok kuramcı tarafından benimsenmiş ve kullanılmıştır. Kolektivist kültürler grup hedeflerini vurgular ve topluluğun esenliğini bireyin esenliğinin üstünde tutarlar. Çocuğun içinde yetiştiği aile kurumu birbirine yakın ilişkilerle bağlı ve birlikte yaşayan bir grup insanlardan oluşur. Bu aile tipleri yalnız ana-baba ve çocukları değil, aynı zamanda dede, nine, amca, teyze, dayı, hala ve aynı yaşam alanını paylaşan diğer bireyleri de kapsar. Kolektivist kültürlerdeki bireyler doğuştan itibaren, kendilerini yaşam boyu koruyacak, karşılığında koşulsuz grup sadakati bekleyen, “biz gruplarına” entegre olmuş bireylerdir; gruba sadakatsizlik, en olumsuz davranış olarak değerlendirilir. Buna göre kolektivist kültürlerde çalışan insanların çalıştıkları örgüte daha büyük bağlılık duyabileceği düşünülebilir. “Biz grubunun” üyeleri toplumda kendilerini diğerlerinden ayırır ve onları “siz grubunun” üyeleri olarak algılar (Hofstede, 2001; Sriramesh ve White, 2005: 635; Kartarı, 2006: 84-85). Bireycilik kültürleri ise bireysel hedeflerin toplumun çıkarlarından üstün tutulduğu kültürleri tanımlamaktadır. Kolektivist kültürdeki kişi diğer grup üyelerine kendisini bağımlı hissederken, bireyci kültürdeki kişi daha bağımsız bir tavır sergilemektedir. Bireyci kişinin amaçları, üyesi olduğu grubun amaçlarından farklılaşırken, ortaklaşa davranışçı kişi amaçlarını grubun amaçlarına uyumlaştırmaktadır. Bireyci kişi toplumsal davranışını kişisel gereksinimlerine, haklarına göre belirlerken, ortaklaşa davranışçı kişi grup normlarına, görev ve sorumluluklarına göre davranmaktadır (Sargut, 2001: 187).

Hofstede'nin yapmış olduğu HERMES çalışmasında ABD'nin en bireyci kültür olduğu bulunmuştur. Bu boyutun mantığına göre, halkla ilişkiler uygulamalarında simetrik iletişim ve sosyal sorumluluk gibi mükemmel halkla ilişkilerin genel özellikleri ortaklaşa davranışçı kültürlerde kabul edilme olasılığının daha yüksek olduğudur. Bu durum halkla ilişkilerdeki asimetric modellerin ABD'de popüler olurken, simetrik modelin de Avrupa ve Asya da neden daha değerli olduğuna açıklık getirmektedir (Grunig ve Grunig, 2003: 334). Simetrik önvarsayımına sahip uygulayıcılar örgütleri dışarıdan gelen bilgilerden yarar

sağlayabilecek açık sistemler olarak görürler. Yöneticiler, insan kaynaklarının yönetimi konusunda daha eşitlikçi bir yaklaşıma sahiptir. Çünkü örgütteki statüsü ne olursa olsun her çalışanın örgütün bütününe yarar sağlayabilecek önerilerde bulunma potansiyeli taşıdığına inanırlar. Bu gibi örgütlerde yönetim genellikle kolektiftir ve kararların olabildiği kadar büyük bölümü uzlaşıyla alınır ya da fikir alışverişine dayanır, çatışmalar müzakereyle çözülmeye çalışılır (Sriramesh ve White, 2005: 637).

Tüm kültürlerde var olan kültürel değişkenlerin yoğunluk dereceleri örgütsel iletişimi ve örgütün işleyişini etkilemektedir. Kültürel farklılıklar uluslararası halkla ilişkilere iki düzeyde etki etmektedir. Birincisi, örgüt içi iletişim ilişkilerinde ikincisi ise de toplumsal düzeyde uluslararası halkla ilişkiler uygulamalarında (Taylor, 2005: 429-430). Ayrıca değişkenlerin Grunig'in halkla ilişkilerin dört modelleriyle ilişkilendirilmesi durumunda halkla ilişkilerin kuram ve uygulamasına kültürel bir yaklaşım sunulabilir (Vasquez ve Taylor, 1999: 436).

3.3.1.3. Örgütsel Kültür Bağlamında Halkla İlişkiler

Kültür kavramı yeni bir kavram değildir. Etnograflar, 17. yüzyıldan beri kültür üzerinde çalışmalar çapmaktadır. Yeni olan şey, örgütsel süreçleri etkileyen temel değişkenlerden biri olarak kültürün örgütler üzerinde taşıdığı dolaylı ve dolaysız önemdir. Nasıl kültür bir toplumdaki insanların davranışını belirleyen merkezi faktör ise, örgütlere özgü kültürler de zaman içinde gelişerek örgütteki bireylerin ortamın tehdit ve fırsatlarıyla etkileşim kurma biçimi üzerinde etkili olurlar (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005: 603-604; 610).

Bugün kültür sözcüğünün herkesçe kabul edilmiş bir tanımı yoktur. Bu kadar farklı biçimlerde tanımlanan kültür kavramının yanına en az onun kadar farklı bağlamlarda kullanılan örgüt kavramı eklendiğinde, kesin bir kavramsal ve anlamsal karışıklık söz konusudur (Schein, 1985: 11-12). Bilimciler sürekli olarak örgütsel kültürü tanımlamaya çalışmış ve geniş bir tanımlar yelpazesi yaratmışlardır (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005: 607). Örgüt kültürü Deal ve Kennedy'ye (1982) göre bir örgütün savunduğu baskın değerler kümesi; Wallach' a (1983) göre, örgüt çalışanlarının bir örgütte işlerin nasıl yapıldığı konusundaki ortak anlayış ve Ouchi'ye (1981) göre, bir örgütün çalışanlara ve müşterilere yönelik politikalarına yön veren bir felsefedir. Sriramesh, Grunig ve Buffington'a (2005: 617) göre örgütsel kültür, bir arada çalışan bir insan grubunu düzenleyen ve bütünleştiren değer, sembol, anlam, inanç, varsayım ve beklentilerin genel toplamıdır.

Wilkins (1983), örgüt kültürünün görünürlük kazandığı durumları araştırmış ve örgüt kültürünün en çok görünür olduğu üç gösterge tanımlamıştır. Birinci gösterge transfer ya da terfi sonrası yaşanan rol değişimlerinde, ikinci gösterge alt kültürlerin çatışma içine girmeleri sonucunda ya da birbirlerine klişe özellikler yakıştırdıklarında, üçüncü gösterge de baskın koalisyonun şirketin yönü ve üslubu ile ilgili kilit kararlar olarak bunları yürürlüğe koymasındır. Örgüte katılan yeni çalışanlar örgütün kurallarını öğrenmeye çok açık olurlar. Kendilerinden ne beklediğini anlamaya çalışmanın yanı sıra, işlerinde başarı göstermenin onlara ne gibi ödüller kazandırabileceği, örgütsel hiyerarşide yükselme olasılıkları ve disiplin kuralları gibi faktörleri de anlamak isterler. Örgütün üst düzey karar alıcıları kendi değer sistemlerini ya kişisel davranışlarıyla (ne söyledikleri, kimi ödüllendirdikleri) ya da yarattıkları formel sistemler aracılığıyla (teşvikler, değerlendirme programları), ya da her ikisiyle birlikte çalışanlara benimsetebilecek konumdadırlar (aktaran Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005: 612-613).

Günümüz iş hayatının dinamiği, örgütün değişen çevresi, paydaşlara ve eylemci kamulara hesap verme gerekliliği çeşitli paydaş grupları ile uyum adına işbirliğine (Steyn ve Niemann, 2010: 110-112) gidilmesini gerekli kılmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler veya stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanan halkla ilişkiler, örgütün iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmasını, itibar ve güven kazanmasını, finansal ve ekonomi odaklı stratejilerinin toplum değerleriyle uyumlu olarak desteklenmesini sağlayacak stratejileri geliştirmektedir (Steyn, 2007: 141-146). Örgüt ve çeşitli paydaş grupları arasında köprü kurucular olarak görev alan halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgütün geleceğe uyum sağlaması için örgüt dışındaki kaynaklardan bilgi edinmekte, bu bilgiyi işlemekte, örgüt içerisinde bu bilginin yayılmasını sağlamak ve çevresel stresten örgütü korumak için planlamayı, dışarıdaki gelişmeleri dikkate alarak yapmaktadır. İkinci aşamada ise örgütsel çevreye gereken bilgileri ileterek, dış ortamda örgütün temsil edilmesini sağlamaktadır. Böylece uygulayıcı örgütün içindeki ve dışındaki unsurlarla aralıksız bir etkileşim içindedir. Ne var ki uygulayıcı bu unsurlarla kurduğu ilişkilerde örgütsel kısıtlardan bağımsız hareket edemez. Uygulanacak olan etkinliklere yön verecek olan önvarsayımlar örgütü bir arada tutan sosyal yapının ve kültürün bir parçasıdır (Grunig ve White, 2005: 55). Halkla ilişkilerde tanımlanan asimetrik ve simetrik önvarsayımlar, bir birey ya da örgütün halkla ilişkileri nasıl tanımladığı, örgüt üyelerinin halkla ilişkilerden ne beklediği ve halkla ilişkilerin toplumsal amacı olarak neyi gördüğü üzerinde büyük etkisi vardır (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005: 617). Bu doğrultuda uygulanan model, örgütte halkla ilişkilerden ne anlaşıldığının, halkla ilişkiler departmanının farklı modelleri hayata geçirebilme potansiyelinin ve örgüt kültürünün etkisi

altında baskın koalisyon tarafından alınmış kararların bir ürünüdür. Böylece örgütsel kültür, örgütteki tüm kararların üzerine oturduğu geniş bir dünya görüşü, anlam ve değerler platformu oluşturarak halkla ilişkiler üzerinde etkili olur.

Örgütsel kültürün halkla ilişkiler üzerindeki uzun dönemli etkisi, halkla ilişkilerle ilgili dünya görüşünü biçimlendirmesinde yatar. Kısa dönemde ise, halkla ilişkiler modellerinin seçimi üzerinde etkili olur. Örgüt kültürü esas olarak otoriter, muhafazakâr, bölümlenmiş ve reaktif ise, baskın koalisyon genellikle asimetrik halkla ilişkiler modellerinden birini seçecektir. Örgüt kültürü katılımcı, tümleştirici, liberal ve etkileşimli ise, baskın koalisyon simetrik bir halkla ilişkiler modeli seçme eğiliminde olacaktır (Grunig, 2005: 36). Ancak örgütsel kültürün halkla ilişkileri etkilemesi söz konusu olduğu gibi, halkla ilişkiler de örgütsel kültürü etkileyebilir (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005: 605).

3.3.2. Etnosentrizm

İnsanlar, başka kültürlerin değer sistemlerindeki farklılıklara özel bir duyarlılık geliştirmedikleri sürece, kendi değerlerini akılcı bulma eğilimindedirler (Sriramesh ve White, 2005: 629-630). Birçok insanın kendi kültürünü dünyanın merkezine koymasını ve onu her şey için ölçüt olarak ele almasını Sumner (1906) etnosentrizm olarak adlandırmıştır. Etnosentrizmin iki bileşeninden birisi kişinin kendi kültürünü doğal kabul etmesi, ikincisi ise, kendi kültürünü diğer halklardan üstün görmesidir. Etnomerkezci kişi, diğer kültürlere daha az değer verir ve kendi normlarına ve geleneklerine uymayan her şeyi değersiz, şüpheli, anormal ve ahlaksız olarak değerlendirir (Maletzke, 1996: 24 aktaran Kartarı, 2006: 208-209).

Uluslararası arenada uygulanan halkla ilişkilerin etnosentrik ve polisentrik yönelimleri vardır. Etnosentrik kurama göre halkla ilişkiler diğer ülkelerde, menşei ülkeden farklı olmadığı varsayılmaktadır (herkese uyan tek beden yaklaşımı). Bu yaklaşımın savunucuları, halkla ilişkilerin kültürel çeşitlilik gibi dış etkenlere karşı bağışık olan ilkeler etrafında inşa edildiğine inanmaktadırlar. Savunucular, insanların her yerde benzer ihtiyaçlar ve arzularla motive edildiklerini ve benzer argümanlarla ikna edildiklerini varsayarlar. Bu yaklaşıma göre yöneticiler kendi ülkelerinde uyguladıkları etkili halkla ilişkiler uygulamalarını gittikleri ülkelerde de uygularlar. Polisentrik ya da kültürel göreceli yaklaşımda, etnosentrik yaklaşımın tam tersi savunulmaktadır. Bu yaklaşımı savunanlar, halkla ilişkilerin her kültürde farklı şekilde uygulanması gerektiğini ifade etmektedirler (Curtin ve Gaither, 2007: 113-114). Botan (1992), batılı ülkelerdeki uygulayıcıların kendi halkla ilişkiler kültürleri ile ilgili varsayımları diğer ülkelerde de uyguladıklarından, küresel yaklaşımın etnosentrik olduğunu belirtmektedir.

Oysa polisentrik yönetim modelinde etnosentrik yönetim modelinden farklı olarak halkla ilişkiler uygulayıcısı bulunduğu ülke için uygun olduğuna inandığı programları uygulama özgürlüğüne sahiptir. Vercic, Grunig ve Grunig (1996: 32-36) bazı genel halkla ilişkiler ilkelerinin tüm kültürler ve toplumlar için uygun olduğunu ileri sürerek etnosentrik ve polisentrik yaklaşımlar arasında köprü kurulmasını önererek, karma yaklaşımından faydalanılması gerektiğini savunmaktadır.

3.4. Halkla İlişkiler ve Yönetişim

21.yüzyıla damgasını vuran yönetim kavramı dünyada yaşanan bilgi, değişim, yenileşme ve rekabet sürecinde ortaya çıkan yeni arayışların rastlantısal sonucu olarak değil, bilinçli bir biçimde uygulamaya konulan bir eylemdir. Teknolojinin ilerlemesi ve küreselleşme olgusunun yayılmasıyla birlikte "yönetişim" kavramı, günlük yaşamımızın her alanında karşımıza çıkan, konuşulan ve yazılan popüler bir sözcük olarak dil dağarcığıımıza girmiştir (Zeybek, 2005: 2).

Her toplumsal yapı ya da düzeyde olduğu gibi, yönetim sürecinde de gereksinim duyulan bilgilendirme ya da etkili iletişim için en temel bileşen doğal olarak halkla ilişkilerdir. Paydaşların her türlü bilgi alma ve iletme gereksinimini karşılayabilecek çok yönlü bilgi akışını sağlayabilme yeteneğini içeren halkla ilişkiler, bu bağlamda, öncelikli bir iletişim edimi ve etkinliğidir (Çamdereli, 2012: 4). Bugün halkla ilişkiler literatüründe stratejik halkla ilişkiler veya stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanan halkla ilişkiler örgütün içinde bulunduğu ortamı tanımlayarak, kamu segmentasyonu yaparak, gündem ve sorunları yöneterek karar vericilere yaptığı danışmanlık ile stratejik yönetimin bir parçası (Warnaby ve Moss, 2004: 7) haline dönüşmüştür. Bu doğrultuda bir yönetim görevi olarak değer gören halkla ilişkiler, kamuoyunun etkisinin farkında olarak çeşitli gruplar arasında iletişimi düzenleyen, çeşitli paydaş gruplarının davranışları hakkında yönetimi bilgilendiren, kuruluşun gerek duyduğu araştırmaları yaparak öneriler geliştiren, kuruluşun kâr amacının yanında sosyal sorumluluğun da olduğunu kanıtlayacak biçimde davranmasına yardımcı olan ve kamuoyu araştırmaları ve diğer araştırma yöntemleri ile çeşitli iletişim araçlarından yararlanan bir iletişim disiplini (Harlow, 1976; aktaran Peltekoğlu, 2007: 3).

Paydaşların doğrudan katılımını sağlama ya da onayını alma konusunda önemli bir aracı işlevi yürüten halkla ilişkiler yönetişimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleriyle örtüşmekle birlikte, paydaşları bilgilendirerek onların güvenini ve yakınlığını sağlamada en etkili yol olarak görünmektedir. Çünkü halkla ilişkiler, yönetişimin

de aktörel içeriğine uygun olarak, güven ve dürüstlük ilkelerine yaslanan iletişim stratejilerini kapsamakta, aynı zamanda tüm toplumsal düzey ve düzlemlerde hedef kitlelerle çok yönlü iletişim köprüsünü kuran başlıca aktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Çamdereli, 2012: 4). Şirketin üst düzeyinde görev alan halkla ilişkiler uygulayıcısı makro düzeyde örgütsel ortamın sistematik olarak araştırılması ve yorumlanması sürecinde örgütü etkileyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler ile örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin yanında dış çevrenin örgüte sunduğu fırsatların ve tehditlerin analizinde PEST ve SWOT analizlerini kullanmakta, örgütsel performansın sürdürülmesinde geliştirilecek stratejilerde doğru ve güvenilir bilgileri tespit edebilmek için fokus grup araştırmaları, anket uygulamaları ve kamuoyu yoklamaları (Dozier ve Repper, 2005: 202) gibi çeşitli araştırma tekniklerini uygulamaktadır. Uygulanan araştırma ve yapılan değerlendirme sonucu tespit edilen konular örgütün misyonu ve vizyonuyla uyumlu hale getirilirken, kamu ve paydaşlarla ilgili konular, etik ilkeler (Carroll, 1996: 642), örgütsel imaj, kurumsal sorumluluk ile ilgili stratejik bilgiler karar alıcılara sunulurken, örgütsel strateji oluşturma sürecine dâhil edilmesi sağlanmaktadır (Steyn, 2007: 149). Üst yönetimin kararlarını etkileyen bu bilgiler (Boulton vd., 1982: 501), yaşanan çevresel değişimlerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı gibi (Dollinger, 1984) örgütün dinamik özellik gösteren sosyal çevresine karşı duyarlı ve adapte olabilmesini de kolaylaştırmaktadır (Steyn, 2002: 8). Nitekim kurumsal yönetim, şirketlerin “iyi bir sosyal vatandaş” oluşunu öngören bir yaklaşımdır (Marşap, 2009: 331). Çünkü şirketin hissedar ve paydaşlarına karşı şeffaf olması, gerçeği yansıtması, paydaşların haklarını koruyup etik ilkelere uyarak sorumlu davranması gibi politikalar demeti iktisadi ve finansal alanlarda uyulması gereken kriterlerle birlikte yönetişimin içeriğini ifade etmektedir (Sönmez, 2004: 111).

Her geçen gün daha da bilinçlenen paydaş gruplarının örgütlere kâr elde etmek dışında toplumsal ihtiyaçlara da duyarlı davranmaları yönünde baskı uygulaması örgütsel hedeflerin ve sürdürülebilirliğin yanında, örgütsel olanaklar dahilinde toplumsal beklentilerin de karşılanmasını gerekli kılmıştır. Bu durumda halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütsel eylemlerden doğrudan ya da dolaylı fayda ya da zarar gören kamu ve paydaşlarla ilgili konuları erken teşhis etmesi, hem örgüte fayda hem de kamu yararına hizmet şeklinde programlar sunması ve yönetmesi, uygulamalarda etik ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi, iknadan ziyade karşılıklı anlayışı ve müzakereyi amaçlaması örgütün güven ve itibar edinmesine (Steyn, 2007: 139) katkı sağlamaktadır. Ayrıca, örgütün toplumsal açıdan kabul edilebilir davranışlar ve ticari zorluklar arasında bir denge kurmasına ve örgütün çevreye uyum sağlamasına (Steyn ve Bütschi, 2003: 178) da yardımcı olmaktadır. Ancak halkla

ilişkiler yönetimde etiğin tek savunucusu değil, etik karar alımında önemli bir çerçeveyi sağlamalıdır (Grunig, 2006).

Nitekim örgütsel değerlerin belirlenmesi, itibarın yönetimi, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, sosyal ve çevresel sorumlulukların yerine getirilmesi (Steyn ve Niemann, 2010: 107) gibi konularda halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejik karar alma sürecine katılarak stratejik bilgi ve görüş sunmasını Vercic, Van Ruler, Bütschi ve Flodin (2001: 382) halkla ilişkilerin “benzersiz katkısı” olarak tanımlarken, Grunig, Grunig ve Dozier (2002) halkla ilişkilerin “tam katılım yaklaşımı” olarak tanımlamaktadır.

3.4.1. Yönetişimin Kavramsal Açıdan İncelenmesi

Yönetim (government) sözcüğünden türetilen yönetim (governance), doğası gereği disiplinlerarası bir konu alanıdır. Başlangıçta ekonomistler ve hukukçuların ilgi alanı olmasına rağmen, bugün siyaset bilimciler ve ekonomik sosyologların söylemlerinde, uluslararası ilişkilerde ve pek çok alanda önemli bir yer edinmiştir (Baker, 2010: vii). Yönetişim; yönetimde yeni bir süreci, geçerli kuralların değişmesi durumunu ya da paydaşların yönetildiği yeni bir yöntemi ifade etmek için kullanılmaktadır. Kısaca yönetim, yönetimde bir değişikliği ifade etmektedir (Rhodes, 1996: 652-653). Bu nedenle corporate governance kavramının “kurumsal yönetim” Türkçeleştirilmesi içerik bakımından anlam kazanmaktadır. Ancak ilgili literatürde corporate governance kavramının “kurumsal yönetim”⁹, “kurumsal yönetim”, “iyi yönetim” veya “iyi yönetim” olarak Türkçeleştirildiği örnekleri de mevcuttur. Bu söylemlerin her biriyle aynı yönetim ve yaklaşım biçimi ifade edilmeye çalışılsa da, bu söylemler corporate governance kavramının içerik olarak yönetimde yaşanan bu yeni süreci, değişimi ve kapsam alanını tam karşılamadığından, bu çalışmada yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşiminden (Marşap, 2009: 331) oluşan kurumsal yönetim kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

Dünya Bankası tarafından 1989 yılında yayınlanan “Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth” (The World Bank, 1989: xii, 61) adlı Rapor’da Afrika sorunlarının çözümünün “good governance” iyi yönetimde bulunulacağı ilan edilmişti. Ancak raporda yönetim üzerine açık bir tanım yapılmamıştı. Terim daha sonra OECD, Dünya Bankası, IMF ve Birleşmiş Milletler tarafından da kullanılarak, çeşitli toplantı ve yayınlarda açık bir formül haline getirilmiştir. Kavram; Türkiye gündemine 2000 yılında TÜSİAD, OECD, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği ortaklığıyla yapılan “Avrupa Birliği Yolunda iyi

⁹ SPK, TÜSİAD, TKYD.

Yönetişim” adlı bir toplantıyla girmiş, Kemal Derviş’in “Güçlü Ekonomiye Geçiş” programında ve ülkemizdeki ekonomik krizin çözümüne ilişkin olarak verdiği beyanlarda sıkça yer almış, daha sonra AKP’nin 58. Hükümeti’nin Acil Eylem Planında devlet reformunun adı olarak belirlemiştir (Güler, 2003: 5).

Yönetişim kavramı yeni bir kavram değildir (UNESCAP, 2012). Bazı yazarlar Fransızca bir sözcük olarak yönetişim (governance) kavramının kökenini 13. yüzyıla dayandırırken, literatürde kavramın ortaya çıkması olarak 16. yüzyıl da gösterilmektedir (Marcou, Rangeon, Thiébault, 1997). 13. yüzyılda kavram yönetim ve hükümet kavramları ile eşit kullanılırken (Canet, 2004: 2), 17. yüzyılda kavram bazı felsefi yaklaşımlar çerçevesinde hükümeti sivil toplum ile uzlaştırmaya veya uyumlaştırmaya çalışan bir anlayışı ifade etmek için kullanılmıştır. Kavramın İngilizce’ye governance olarak çevrilmesiyle başta kuzey Avrupa ardından da dünya çapında yayıldığı ileri sürülmektedir (Gaudin, 1998: 47).

Terimin kuramsal ve öğretisel çerçevesi (Çamdereli, 2012: 11) ekonomiden sosyolojiye, siyaset biliminden uluslararası ilişkilere pek çok disiplini etkisi altına almıştır (Bayramoğlu, 2005: 35). Biraz daha derinleştirilirse kavram, iş yönetişimi, para siyasetleri yönetişimi, işletme yönetişimi, ekonomik yönetişim, yerel yönetişim, ekolojik yönetişim, yönetsel yönetişim, küresel yönetişim, Avrupa bölgeleri yönetişimi, kentsel yönetişim, askeri yönetişim, sosyal medya yönetişimi, ileri yönetişim (progressive governance), kurumsal yönetişim, demokratik yönetişim, bilgi teknolojileri yönetişimi ve sürdürülebilir gelişme yönetişimi (sustainable development governance) gibi bağlamlarda kullanılmaktadır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 45; Çamdereli, 2004: 9). Bu denli geniş bir yelpazeye yayılmasına karşın, yönetişim için geliştirilen değişik tanımsal yaklaşımlar ortak bir zemine yaslanır. Bu ortak zemin, yönetişimin, ekonomilerin liberalleşmesini güçlendirme gibi algılanması ya da tam tersine yerel yapılanmaların korunması ya da yeniden kurulması üzerine kuruludur (Brown, 2003-2004: 2-3; Holec, 2002 aktaran Çamdereli, 2004: 10).

Yönetişim kavramı karar alıcılar ve bilim adamları arasında yaygın olarak tartışılmasına rağmen, tek bir yönetişim (kurumsal kalite, kurumsal yönetişim) tanımı üzerinde güçlü bir fikir birliği yoktur. Bu duruma neden olarak kurumsal yönetişim kavramının çok geniş kapsamlı olması ve birçok iktisadi kavramı bünyesinde barındırması ileri sürülmektedir (Menteş, 2009: 41). Kavram, özellikle Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, IMF ve OECD gibi kuruluşlar tarafından yayınlanan raporlarda yaygın olarak kullanılmış, daha sonra akademik alanda ciddi araştırma ve incelemelere konu olmuştur. Bir grup yazar ve

kuruluşlar kavramı hemen hemen her şeyi kapsayacak kadar geniş tutarak geniş bir yelpazede tanımlarken, diğer bir grup yazar ise kamu sektöründeki sorunlar üzerine odaklanarak kavramı daha dar bir çerçevede tanımlamıştır (Aktan, 2008: 12; Kaufmann, Kraay ve Mastruzzi, 2010: 3). Burada söz konusu kavramı ilk olarak kullanan uluslararası kuruluşlardan bazılarının “kurumsal yönetimi” ne şekilde tanımladıklarını kısaca özetlemekte yarar vardır.

OECD'nin kurumsal yönetim tanımı (OECD, 2004b: 9):

“Kurumsal yönetim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir. Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir.”

Dünya Bankasının (1991:i) kurumsal yönetim tanımı:

“Yönetişim, bir ülkenin kalkınması için ekonomik ve sosyal kaynakların yönetiminde güç ve yetkilerin kullanma biçimi olarak tanımlanmaktadır.”

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının (2002) kurumsal yönetim tanımı:

“Yönetişim, yurttaşların ve grupların karar alma ve uygulamada çıkarlarının dile getirildiği, yasal hakların kullanıldığı, yükümlülüklerin karşılandığı ve aralarındaki farklılıklara aracılık edildiği mekanizmaları, kurumları ve süreçleri kapsamaktadır.”

Millstein (1999) tarafından geliştirilmiş ve yaygın olarak kabul gören tanımda kurumsal yönetim, “bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir.” Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006: 4):

- Şirketlerin sermayeyi ve insan kaynaklarını cezbetmesine,
- etkin performans göstermesine,
- hedeflerine ulaşmasına,
- hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri

yerine getirmesine yönelik yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır.

Sunulan tanımlar günümüz küreselleşme olgusuyla birlikte yaşanan hızlı değişim sürecine uygun, tüm şirket paydaşlarını, onların haklarını ve yükümlülüklerini kapsayan ayrıntılı ve kapsamlı tanımlamalardır. Böylece şirket ve paydaşlar arasındaki ilişkileri kapsayan ve düzenleyen bir kavram olarak yönetişimin temel amacı toplum, doğal çevre, çalışanlar, devlet, alacaklılar ve tedarikçiler gibi şirketin karar ve eylemlerinden etkilenen tüm tarafların çıkarlarını gözeten bir amaca hizmet etmektir (Menteş, 2009: 43-44).

3.4.2. Yönetimden Yönetişime

1990'lı yıllarda ekonomik gelişme ve modernleşmenin ilerlemesi çevre koşullarını değiştirmiş ve işletme faaliyetlerini daha çapraşık hale getirmiştir (Koçel, 2001: 12-13). Küreselleşme, iletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler yönetim işinin özelliklerini ve kapsamını büyük ölçüde değiştirmiş ve yeni arayışların oluşmasına yol açmıştır. Varolan yönetim pratiklerinin değişik bakımlardan yetersiz kalması üzerine, pratikte gelişen yeni arayışlar uygulamada etkili olmaya başlayınca, bu yeni gelişmeleri anlatmak için yönetişim kavramı ortaya çıkmıştır. Gerek pratikte gelişen yeni buluşlar, gerek yapılmakta olan kuramsal çalışmalar yönetişim kavramının içeriğini belirliyor, yönetim kavramından olan farklılıklarına açıklık kazandırıyor (Tekeli, 1999: 239). Zaten her tür yönetim ortamına uyarlanabilecek (Çamdereli, 2012: 1) yönetişim söyleminin destekçileri de, yönetim ile yönetişim arasında birtakım temel ayrılıkların olduğunu savunmaktadır. Bir sistemin işlevini yerine getirmesi için yönetimin varlığı kaçınılmazdır. Toplumun tümüne karşı hem sorumlu hem de hesap vermekle yükümlü hale gelen günümüz örgütlerinin yönetim sürecinin yukarıdan aşağıya doğru işlediği, tek yönlü merkezi bir sistemin varlığıyla etkili bir şekilde yürütebilmesi oldukça zordur. Artık kararların merkez tarafından alındığı, komutacı bir yapılanma tipi kaynakların verimli kullanılmasını engellediği gibi, karardan etkilenen grupların beklentilerini karşılama konusunda da yetersiz kalmaktadır. Böylece klasik bir yaklaşımla demokrasiyi seçilmişlerin seçenleri yönettiği bir yönetim tarzı olarak tanımlamak ne kadar yetersiz kalıyorsa, modern yönetim anlayışında da şirket yönetimlerinin temel olarak hissedarların kârlarını artıma ve beklentilerini karşılama (Tuzcu, 2004: 2, 10), ekonomik büyüme, kâr maksimizasyonu, tüketimi arttırmaya yönelik pazarlama politika ve stratejileri, teknik verimlilik gibi hedefler yetersiz kalmaktadır. Kurumsal yönetişim anlayışında bunların yerini paydaşların yaşam kalitesini esas alarak sürdürülebilirliğin sağlanması, doğa ile uyumlu ürün ve hizmet sunumu, çevresel kaynakların uygun kullanımı ve korunması, pazarlama

politikalarında tüketicinin bilinçlendirilmesi gibi stratejiler ön plana çıkmaktadır (Kavut, 2010: 14-15).

Tablo 3.4. Yönetim ve Yönetişim Karşılaştırması

	Yönetim	Yönetişim
Amaç	Ekonomik büyüme, kâr ve hissedarların varlığı (Shareholder wealth)	Sürdürülebilirlik ve paydaşların refahı
Örgütsel Yapı	Kaynak ve yetkileri elinde bulunduran merkezi otoriteye dayalı hiyerarşik yapı üzerine kuruludur. Uygulanacak kararlar merkez tarafından alınır. Monolog Tek özneli	Heterarşik bir yapı üzerine kuruludur. Çok aktörlü: Başkalarının da etkin bir şekilde yönetebildiği bir ortamın yaratılması. Diyalog Çoğulcu
İşletme Fonksiyonları	Kısa vadeli kâr maksimizasyonuna yönelik yatırım Fonksiyonel çalışma performansı ile ilgilidir: üretim, satış	Uzun vadeli sürdürülebilir büyümeye yönelik yatırım İdare ile ilgilidir: planlama, koordinasyon ve değerlendirme

Kaynak: Jessop, 1999: 4; Starre ve De Jong, 1998 aktaran Sohal ve Fitzgerald, 2002: 98; Shrivastava, 1995: 131' den uyarlanmıştır.

Tablo 3.4, yönetim ve yönetişim kavramlarının karşılaştırmasını sunmaktadır. Böylece yönetmek, tek özneli, merkezi, hiyerarşik bir işbölümüne dayalı olarak üretim yapmak, bunun gerçekleşmesinde kaynakları ve yetkileri kendinde toplamak değil, heterarşik bir ilişkinin esas alındığı, çoklu aktörlerin rol aldığı, desantralize, kendisi yapmaktan çok toplumdaki bütün aktörleri ortak bir amaç içinde yetkilendirmek, yönlendirmek ve koordine etmektir (Tekeli, 1990: 248). Kısaca yönetim önceden belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin hızlı ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecini kapsarken (Başaran, 1989: 14); yönetişim, bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının çıkarlarının, örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ve ne şekilde tatmin edileceğini de kapsamaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006: 3). Yönetişim, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden öte karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru bir dönüşümü ifade etmektedir (Argüden, 2007: 22). Böylece şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik gibi etik kavramlar üzerine yapılandırılan kurumsal yönetişimde yöneten-yönetilen ayrımı yerine birlikte/ortak yönetme anlayışı öne çıkarılır (Bayramoğlu, 2005: 148) ve mevcut yönetim kavramına iletişim, karşılıklı etkileşim, birliktelik, katılım ve ortaklaşa (Çamdereli, 2012: 11)

kavramları eklenerek şirketler için fark yaratılır. Bu bağlamda kurumsal yönetim, yönetim fonksiyonlarını da içeren ancak bununla sınırlı olmayan bir çatı kavramı oluşturmaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006: 3).

Öncelikle yeni bir yönetsel anlayışı betimleyen yönetim olgusu (Çamdereli, 2012: 1), paydaşlar ve şirket arasında karşılıklı bir ilişki biçimini kavramlaştırma amacını taşımaktadır. Bu anlayış çerçevesinde yönetim, özellikle anonim şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerin yürütülmesinde kâr elde etmek ve ortaklar arasında dağıtılmasını amaçlayan geleneksel yapıların yanında hissedarlar, tedarikçiler, sendikalar, devlet, kamu kuruluşları, yerel yönetimler, rakipler, medya kuruluşları, sivil toplum örgütleri, çevreciler, müşteriler, kreditorler, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlar gibi tüm menfaat sahiplerinin (Freeman, 1984: 25) haklarının korunmasını, sözü edilen grupların talep ve beklentilerinin karşılanmasını ve bu bağlamda şirketlerin ilgili çıkar grupları ile iletişim ve etkileşimin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu durumda şirket yönetimi gerek şirket içi gerekse şirket dışı baskı gruplarını daha geniş bir perspektifte ve geçmişe oranla daha fazla dikkate alması (Tuzcu, 2004: 2), çıkarlarının gözetilmesi ve dengelenmesi şirketin geleceği açısından kaçınılmaz bir hal almıştır. Çünkü şirketin uzun vadede varlığını sürdürmesi, şirket üzerinde hak iddia eden paydaşların desteğine bağlıdır. Bu nedenle şirket tepe yöneticisi şirket adına karar alırken, tüm paydaşların bu karardan ve bu kararın sonuçlarından nasıl etkilenebileceğini dikkate almalıdır (Menteş, 2009: 25-26). Bu doğrultuda yıllar süren araştırmalara dayanan yöneticilerin ve kuruluşların kullanımı üzere geliştirilen paydaş yönetimi ilkeleri yöneticilerin paydaşlara nasıl davranması konusunda rehber niteliği sunmaktadır. “Clarkson İlkeleri” olarak da bilinen bu ilkeler, ismini çalışmalarını paydaş yönetimine odaklamış Max Clarkson’dan almıştır. Bu ilkeler Tablo 3.5’de özetlenmektedir. İlkelerde, paydaş ilişkilerinin inşasında gerekli iş birliği ruhunun yansıtılmasına yönelik *kabul etmek/onaylamak, izlemek, dinlemek, iletişim kurmak, benimsemek, işbirliği, tanımak, çalışmak, önlemek ve çatışmaları kabul etmek* (Carroll ve Buchholtz, 2008: 111) gibi anahtar kelimeler yer almaktadır.

Tablo 3.5. Paydaş Yönetimi İlkeleri – “Clarkson İlkeleri”

İlke 1	Yöneticiler, tüm paydaşları aktif bir biçimde izlemeli, kaygılarını kabul etmeli ve karar alma sürecinde taleplerini dikkate almalıdır.
İlke 2	Yöneticiler, paydaşların kaygılarını ve katkılarını dinlemeli ve şirkete katılmaları sebebiyle üstlendikleri riskler hakkında onlarla açık bir iletişim kurmalıdırlar.
İlke 3	Yöneticiler, her bir paydaşın kaygı ve yeteneklerine duyarlı davranış kalıplarını ve süreçlerini kabul etmelidirler.
İlke 4	Yöneticiler, paydaşlar arasındaki çabaların ve mükâfatların karşılıklı bağımlılığını kabul etmeli; paydaşların aldıkları riskleri dikkate alarak şirket faaliyetlerinin paydaşlar için faydalarını ve yüklerini

	paydaşlararası adil dağılımını sağlamalıdır.
İlke 5	Yöneticiler, kurumsal faaliyetlerden kaynaklanan risk ve zararları minimize edebilmek için hem kamu hem özel sektör kuruluşları ile işbirliği içinde çalışmalıdır.
İlke 6	Yöneticiler, vazgeçilmez nitelikli insan haklarını (örneğin yaşam hakkı) tehlikeye atabilecek, açık bir şekilde risklerin doğmasına neden olabilecek ve ilgili paydaşlar tarafından kabul edilemez görünen faaliyetlerden tamamıyla kaçınmalıdır.
İlke 7	Yöneticiler, tüm paydaşların çıkarları için a) kurumun bir paydaşı olarak kendi rolü ile b) yasal ve ahlaki sorumluluklar arasındaki potansiyel çatışmaları kabul etmeli; bu tür çatışmaları açık iletişim, uygun raporlama, teşvik sistemleri ve gerekli durumlarda üçüncü kişi görüşme yöntemleriyle yönetmelidirler.

Kaynak: Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 1-5.

Bu ilkeler doğrultuda yönetim kavramı Hirst'in (2000: 17) deyişiyle "işletmenin eylemlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği geliştirmek isteyenlerin parolası" olmuştur.

3.4.3. Yönetişimin Düzeyleri

Yönetişimin uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde **ekonomik, siyasi ve idari** olmak üzere üç temel boyutu mevcuttur. **Ekonomik yönetim**, bir ülkenin ekonomik faaliyetlerini ve diğer ekonomilerle olan ilişkilerini etkileyen karar-alma süreçlerini içermekte olup, eşitlik, yoksulluk ve yaşam kalitesi üzerinde etkileri bulunmaktadır. **Siyasi yönetim**, politika oluşturmada karar-alma sürecine ilişkindir. **İdari yönetim** ise, politikaların uygulandığı sistemi ifade etmektedir. Bu üç aktör birlikte ele alındığında, iyi yönetim siyasi ve sosyo-ekonomik ilişkileri yönlendiren süreç ve yapıları tanımlamaktadır (T.C. Maliye Bakanlığı, 2003: I).

Yönetişim, toplumsal yaşamda başta devlet olmak üzere özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve kişisel düzeylerde gerçekleşmektedir (T.C. Maliye Bakanlığı, 2003: II; Argüden, 2007: 23; Güler, 2003: 4-5).

1980'ler; piyasa ilkelerinin savunulduğu, büyük ve hantal devletlerin etkili yönetilemediği inancının savunulduğu bir dönemdi. Siyasi kuruluşlarla kamu sektörü kuruluşlarını kapsayan devletin kendisini hantallaştıran yüklerinden arındırılması, yani küçültülmesi, işlev ve sorumluluklarında kesintiye gidilmesi önemli bir tasarruf aracı olarak görülüyordu. Böylece özel sektörün büyümesini ve güçlenmesini teşvik eden politikalar ve programlar devreye sokulmuş, özel sektör işletmeciliğindeki eğilim ve yenilikler kamu yönetimine taşınmış, özel ve kamu sektörü arasındaki ayrımlar belirsizleşmeye başlamıştır (Bayramoğlu, 2005:129). Bu doğrultuda devlette yönetim, hantal bir devlet yerine, diğer kamusal, özel ve sivil aktörlere gelecek stratejilerini gerçekleştirmeleri için fırsat veren ve değerlendiren bir devlet yönetimi anlamına gelmektedir.

Devlet, evrensel kuralları uygulama konusunda kendini bağlayıcı taahhütlere girmiş bir devlet olarak (Çamdereli, 2004: 13) hukukun üstünlüğünü koruyarak, sosyo-ekonomik standartları düzenleyerek, sosyal ve fiziki altyapılar geliştirerek ve sosyal güvenlik ağları ve sivil koruma sağlayarak kalkınma için siyasi ve yasal bir çerçeve oluşturmalı ve eşitlik, adalet ve barışın temelini kurmalıdır. Devletin önceliği, “kendi vatandaşlarıma nasıl daha etkin şekilde hizmet verebilirim” sorusu olmalıdır (T.C. Maliye Bakanlığı, 2003: II). Kamu politikası açısından kurumsal yönetim, devlet organlarının ve kamu hizmeti veren kuruluşların şeffaflığıyla başlar, hesap verebilirliğinden geçer ve verimlilikle sonuçlanır (Argüden, 2007: 23). Yönetişim, devlet örgütlenmesine kapitalist şirket mantığını yerleştirirken, dinamik bir özellik de sergiler; zira yönetim yaklaşımı piyasadaki değişimlere ve ortaya çıkan yeni anlayışlara duyarlıdır (Bayramoğlu, 2005: 143).

Özel sektör istihdam ve gelir kaynağı yaratarak, üretim, ticaret ve insan kaynaklarını geliştirerek, hizmet sağlayarak ve kurumsal standartlar oluşturarak ekonomik kalkınma ve büyüme sağlamaktadır (T.C. Maliye Bakanlığı, 2003: II). Bu perspektiften kurumsal yönetim, kurumun finansal ve diğer yasal ve sözleşmeye dayanan yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde “değer” konusunun maksimize edilmesiyle ilgilidir. Şirketin uzun vadeli sürdürülebilir değer elde etmesine vurgu yapan bu geniş kapsamlı tanım, hissedarların ve paydaşların çıkarlarının dengede tutulmasında yönetim kurullarına duyulan ihtiyaca vurgu yapmaktadır (Iskander ve Chamlou, 2000: 3).

Bu süreçte birey ve devlet arasında yer alan **sivil toplum kuruluşlarına** büyük rol düşmektedir. Sivil toplum kuruluşları toplulukları organize etme, eğitme, toplum içindeki grupların ekonomik ve sosyal hayata katılımını sağlama, siyasi ve sosyal etkileşimi kolaylaştırma, dayanışmayı artırma ve kültürleri besleme yoluyla özgürlük, eşitlik, sorumluluk ve kendini ifade etme temeli oluşturmaktadır (T.C. Maliye Bakanlığı, 2003: II). Devletin, her biri alanında uzmanlaşmış sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği hem katılımcı demokrasiyi geliştirecek hem de ulusal sorunlarımızı aşmamıza yardımcı olarak devlete duyulan güveni artıracaktır (Argüden, 2007: 23).

Yönetişim formülünde bu üç aktör arasından hiçbiri diğerlerinden önde veya güçlü değildir. Her bir aktörün güçlü ve zayıf yönleri bulunduğundan, iyi yönetişimin gerçekleştirilebilmesi için, aktörler arasındaki etkileşimin artırılması gerekmektedir. Nitekim aktörler ticari ilişkilerde olduğu gibi zararda ve kârda da ortak, birbirleriyle eşit haklara sahiptir.

3.4.4. Kurumsal Yönetişimin Gelişimi

Küreselleşmeyle birlikte artan uluslararası yatırım imkânları, hem yatırımcılar için daha yüksek kazanç hem de finansman arayanlar için daha kolay kaynak bulma imkânı sağlamıştır (Menteş, 2009: 1). Ancak bu durumu kötüye kullanarak finansal skandallara neden olan küresel ölçekte Xerox (2000), Enron (2001), Parmalat (2003) ve WorldCom (2002) gibi şirketler, yatırımcıların milyonlarca dolarlık mali kayıplarına neden olmuşlardır. 2008 yılında 1870 yılında üç kardeş tarafından kurulan yatırım bankası Lehman Brothers'ın iflasını Merrill Lynch ve American International Group (sigorta şirketi) izlemiştir. Finansal kuruluşlar, değer kayıplarının milyarlarca Dolar, Euro, İsviçre Frangı olduğunu duyurmuşlardır (Hellwig, 2008:3). Washington Mutual ve Wachovia gibi yatırım ve ticaret bankalarının da iflaslarını bildirmesi ABD Kongresini harekete geçirmiş ve krizin durdurulması için 700 milyar dolarlık bir kurtarma paketi onaylanmıştır. ABD'deki kriz kısa zamanda Avrupa'ya da sıçrayarak küresel bir kriz haline gelmiştir (İzlanda'da 3 büyük banka iflas etmiştir). Yaşanan büyük çaplı şirket yolsuzlukları kamuoyunun şirket faaliyetlerini muhasebeleştirme ve raporlama şekillerine olan güvenini sarsmış, finansal sistemin işleyişine olan inancı yaralamıştır. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması, daha güvenli bir yatırım ortamının oluşturulması ve ilgili tarafların çıkarlarının korunması amacıyla birtakım ilke ve standartların oluşturulmasını, reformların yapılmasını zorunlu kılmıştır. Dünya Bankası ve OECD öncülüğünde şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde oluşturulan kurumsal yönetim ilke ve standartları sadece yatırımcıları değil, şirket faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı etkilenen tüm paydaşları kapsamaktadır. (Menteş, 2009: 1-2).

Kapitalist sistemde yaşanan bu krizler ilki oluşturmuyor. 1929'da da kriz yaşanmıştı, ama o zaman dünyasında piyasa ekonomisini uygulamayan ve sistem dışında kaldığı için krizden bu kadar etkilenmeyen ülkeler de vardı. Dünya o dönemde böylesine entegre bir konumda değildi ve ortaya çıkan krizler ya ulusal ya da bölgesel düzeyde kaldırdı (Eğilmez, 2008: 9). 2008 krizini bütün önceki krizlerden ayırıp onu küresel kriz konumuna getiren şey iletişim ve bilişim teknolojilerinde sağlanan gelişmeler, küresel mali piyasalarda gece gündüz yapılan ticaret, insan hareketliliği ve sermaye hareketlerinin yaygın ve serbest bırakılmış olmasıdır. Küreselleşme olgusunun yayılmasıyla birlikte uzaklığın daralması toplumsal etkileşimin görece hızını öylesine artırır ki, dünyanın uzak yerlerindeki krizler ve olaylar dünya çapında karar vericilerin karşılık verme sürelerini azaltan bir şekilde dolaysız bir etkiye sahip olurlar (Held ve McGrew, 2008: 11). Böylelikle dünyanın herhangi bir yerinde olan bir

olay diğerk bir yerde de hissedilmekte ve olumlu ya da olumsuz güçlü tepkileri tahrik eden değişim ve dönüşümlere yol açmaktadır (DPT, 2000: 13).

Kurumsal yönetişim, 1990'lı yıllarda küresel düzeyde meydana gelen finansal krizlerin çözümüne yönelik küresel düzeyde kurumsallaşmış bir kural koyma ya da anlaşma yapma etkinliği (Bayramoğlu, 2005: 126) olduğu kadar, daha iyi bir şirket yönetimi amacına hizmet etmek ve böylece inşa edilen güvenle şirketlerin ihtiyaç duydukları kaynakları temin edebilmelerine imkân sağlayacak “sihirli bir değnek” olarak görülmektedir (Tuzcu, 2004: v). Nitekim kurumsal yönetişim politikalarının yetersiz olduğu bir şirketle birleşmenin büyük riskleri beraberinde getirdiğine yönelik örnekler mevcuttur. Bu nedenle sermaye ihtiyacı olan ve dünya şirketi olmak isteyen şirketlerin yönetişim ilkelerini uygulamaları neredeyse zorunlu hale gelmiştir.

Kurumsal yönetişim kavramını 18. yüzyılın sonlarında Adam Smith'in¹⁰ 1776 tarihli “Ulusların Zenginliğinin Nedenleri ve Doğası Üzerine Bir İnceleme” eserindeki “*anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının parasının yöneticisi olmaları nedeniyle bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez. Böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmâl, az veya çok, daima hâkim olur*” (Menteş, 2009: 33) belirtmesine dayandırmak mümkün olsa bile kurumsal yönetişim uygulamalarının büyük önem kazanması, 1900'lü yılların ilk yarısında yaşanmaya başlayan siyasi gelişmelere dayanmaktadır. Bu yıllar dünyada çok önemli değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Doğu-Batı bloğu içinde 1917'li yıllarda Bolşevik İhtilali ile başlayıp, devam eden süreçte Sovyetler sistemi önemli bir güç haline gelmiştir. Bu durum karşısında Batı dünyası ile Sovyet sistemi soğuk savaşa başlamış, soğuk ve sıcak savaşların (I. ve II. Dünya Savaşları) yaşandığı dönemlerde, açıklık ve şeffaflık ilkelerinden ziyade, kapalıliğin hâkim olduğu ve işlerin birbirine pek de fark ettirilmeden, gizliiden gizliye yapıldığı bir siyasi düzen oluşmuştur. Mevcut siyasi düzende yaşanan bu kapalılık iş dünyasına da aynı şekilde yansımıştır (Karpuzoğlu, 2010: 52).

1970'li yıllarda piyasalardaki şirket yapısında en belirgin değişim, aile şirketlerinden halkla açık şirketlere doğru yaşanan değişimdir. Sermaye piyasasında büyüğü daha büyük, küçüğü ise daha küçük kılan bir mekanizmanın işlenmesi, aile şirketlerinin hızla azalmasına ve mali piyasalarda önemli dezavantajlarla karşılaşmalarına neden olmuştur. Şirketlerin sermaye piyasalarına girebilmeleri için belli bir büyüklükte olmaları, bu büyüklüğe ulaşabilmenin yolu

¹⁰ Smith, Adam (1776). Of the Expense of Sovereign or Commonwealth, Book V, Chapter 1, www.econlib.org/LIBRARY/Smith/smWN.html

da yine şirketlerin sermaye piyasasında olmalarını gerektirmekteydi. Bu kısırdöngünün yaşandığı süreçte şirket birleşmeleri hızla artmıştır (Bayramoğlu, 2005: 142).

Şirketlerin birleşme ve satın alma aracılığıyla imparatorluk kurma davranışına karşı başta ABD ve İngiltere’de çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar arasında 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde yönetim kurulu üyelerinin rollerini belirleme; 1980’li yılların sonları ile 1990’lı yılların başlarında hissedar haklarını koruma, şirket faaliyetlerini denetleme amaçlı bağımsız yönetim kurulu üyeleri görevlendirme ve geniş kapsamlı hissedar toplantıları yapma sayılabilir (Karpuzoğlu, 2010: 52).

1990’lara yaklaşırken kurumsal yönetim ilkelerinin doğuşuna öncülük eden bazı ekonomik ve sosyal gelişmeler aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Aysan, 2007: 75):

- 1989: “Demir Perde”nin kalkması ve “Berlin Duvarı”nın yıkılması
- Dünya ticaretinin bloklaşması (AB, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR, EFTA, APEC)
- 1985 – 2000: Özelleştirme akımı
- Ekonomilerin liberalleşmesi, kapitalizmin yaygınlaşması
- Küreselleşmenin hızlanması
- 1997 – 1998: Dünya Ekonomik Bunalımı
- İflaslar ve skandallar
 - Asya ve Rusya finansal krizleri
 - Muhasebe skandalları

1990’lı yılların başlarında Sovyetler Birliğinin çökmeye başlamasıyla gizlilik yerini yavaş yavaş açıklığa bırakmaya başlamıştır. Örneğin KGB yaptığı istihbaratları açıklamış, ABD haber alma ve haklar ve özgürlükler çerçevesinde birtakım bilgileri dünyaya sunmuştur. Siyasi gelişmelerin etkileri 1900’lü yılların ilk yarısında olduğu gibi bu dönemde de ticari hayata yansımaya başlamıştır. Enron, Worldcom ve Parmalat skandalları dünya gündemini sarsarak önemli bir gündem oluşturmuştur. Enron kendi halinde ufak boyutlu bir demir çelik şirketi iken, birdenbire tüm piyasalarda enerji alıp satan, enerji devi haline gelmiştir. Yatırımcının muhasebe sistemlerine ve finansal açıklamalara karşı duyduğu güveninin kötüye kullanılması, yaşanan olumsuz gelişmeler, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk felsefelerinin uygulanmamasıyla şirketler, hem içinde buldukları toplumda hem de o ülkenin sermaye piyasasında büyük hasarlara ve çököşlere neden olmuşlardır (Karpuzoğlu, 2010: 52, 56). Enron’dan bu yana ABD dışında çeşitli ülkelerde şirket iflasları ve usulsüzlükleri yaşanmaya devam etmiştir. Örneğin Avustralya’da HIH Sigorta; Almanya’da

Comroad, Babcock-Borsig Kirch, Philipp Holzmann, EM.TV; İtalya’da Parmalat; Hollanda’da Royal Ahold; İngiltere’de Equitable Life, Independent Insurance ve Kore’de Korea – SK Group (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 175). Yaşanan bu skandallardan sonra yönetim alan yazınında bazı tespitler ileri sürülmüştür. İlk olarak, sadece şirket sermayesine sahip olanlar değil, tüm hisse senedi sahiplerinin de riske ortak oldukları gerçeğinden hareketle, hisse senedi sahiplerinin “kısa dönemli menfaat” anlayışlarının masaya yatırılması gerektiği; ikinci olarak, hesap verebilirlik ilkesinin hisse senedi sahipleri için uzun dönemde daha önemli hale geldiği; üçüncü olarak şirketlerin yerel sorunlara ilgi göstermedikleri ve dördüncü olarak insan sermayesine verilen önemin, sadece insanların şirket varlıkları oldukları durumuyla sınırlı kaldığı ileri sürülmüştür (Bayramoğlu, 2005: 145).

Yaşanan gelişmeler ve ileri sürülen tespitler bazı tedbirlerin alınmasını sağlamış ve 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde gerçekleştirilen Bakanlar düzeyindeki OECD Konseyi Toplantısında, hükümetler ilgili diğer uluslararası kuruluş ve özel sektör temsilcileri ile birlikte, kurumsal yönetim ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilkenin geliştirilmesi çağrısının yapılması üzerine ortaya çıkmıştır (OECD, 2004b: 8). Böylece usulsüzlük yapan, vergi kaybına ve işsizliğe neden olan, ülke ekonomisini zarara uğratan uygulamalara karşı önlemler alınmaya çalışılmıştır. Bunların en başında kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve pek çok ülkede yayımlanan “Kurumsal Yönetişim Kod Kitapçığı” sayılmaktadır. Ayrıca konuya ilişkin çeşitli sivil toplum örgütleri kurularak denetim mekanizmaları oluşturulmaya başlanmıştır. ABD’de yaşanan olumsuz uygulamaları ortadan kaldırmak ve şirketlere duyulan güvensizliği minimize etme amacıyla Temmuz 2002 yılında Senatör Sarbanes Oxley tarafından hazırlanan ve bu isimle de anılan “Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu” ve “Yatırımcıyı Koruma Yasasını (Sarbanes & Oxley Yasası)” çıkararak ABD’de halka açık şirketlerin yönetimlerine ve bu şirketleri denetlemekle yükümlü bağımsız denetim şirketlerine yeni sorumluluklar getirmiştir (Menteş, 2009: 2-3).

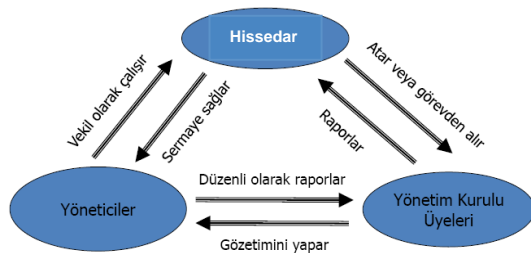
3.4.5. Kurumsal Yönetişimin İşleyişi

Kurumsal yönetim, şirketlerin rakamsal değerinden ziyade piyasa değerlerinin önem kazandığı; ürünlerden çok kurumların ve hatta ülkelerin marka konsepti dahilinde ele alınmasının gereklilik arz ettiği; nakdi sermayeye oranla entelektüel sermayenin ön plana çıktığı günümüz dünyasında giderek önem kazanmaktadır. Kurumsal yönetime verilen önemin artışıyla, ekonomilerin serbestleşerek uluslararası boyut kazanmaları, telekomünikasyonda yaşanan gelişmelerin hızlanması, sermaye piyasalarının bütünleşmesi, bilginin yönetilmesi, mülkiyet yapılarında satın alma ve birleşme gibi el değiştirmelerin

sıklıkla yaşanması ve bazı paydaşların menfaatlerinin aleyhine işlem yapılması gibi etkenler kritik bir rol oynamaktadır (Karpuzoğlu, 2010: 44-45).

Kavram bilim ve iş dünyasında çok sık kullanılmasına rağmen üzerinde fikir birliği sağlanmış tek bir tanım yoktur. Cadbury Report'a (1992) göre "kurumsal yönetim, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem" olarak tanımlanmaktadır. 2000'li yıllarda Fahy, Roche ve Weiner (2005: 163) kavramı işletme performansının artırılması ve sürdürülebilir hissedar değerinin sağlanmasında işletme yönetimi ve kontrolündeki sistemlerin ve süreçlerin işlemesi olarak tanımlamıştır. Yapılan tanımlara göre kurumsal yönetim yönetim yapılarının etkiliği, yöneticilerin rolü, kurumsal raporlamanın yeterliliği ve güvenilirliği ve risk yönetim sistemlerinin etkinliği ile yakından ilgili bir kavramdır.

OECD'nin 1999 tarihli "Şirket Yönetimi" başlıklı raporunda, hissedar çıkarlarının gözetilmesine özel bir önem verilmiş ve bu konu hissedar değeri ile tanımlanmıştır (OECD, 1999 aktaran Bayramoğlu, 2005: 143). Kavram 1980'li yıllarda şirketlerin değer tabanlı yönetim¹¹ anlayışına odaklanmalarını amaçlayan ABD danışmanları tarafından ortaya atılmıştır. Ancak kavram, şirketlerin yeniden yapılanmasında bir yönetim görevi olarak 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Hissedar değeri kavramını ortaya atan ve geliştirenlere göre çıkarları gözetilenler hisse senedi sahipleri ile sınırlı değildir, onlara göre herkes hissedar konumunda bulunmaktadır (Williams, 2000: 1-2).



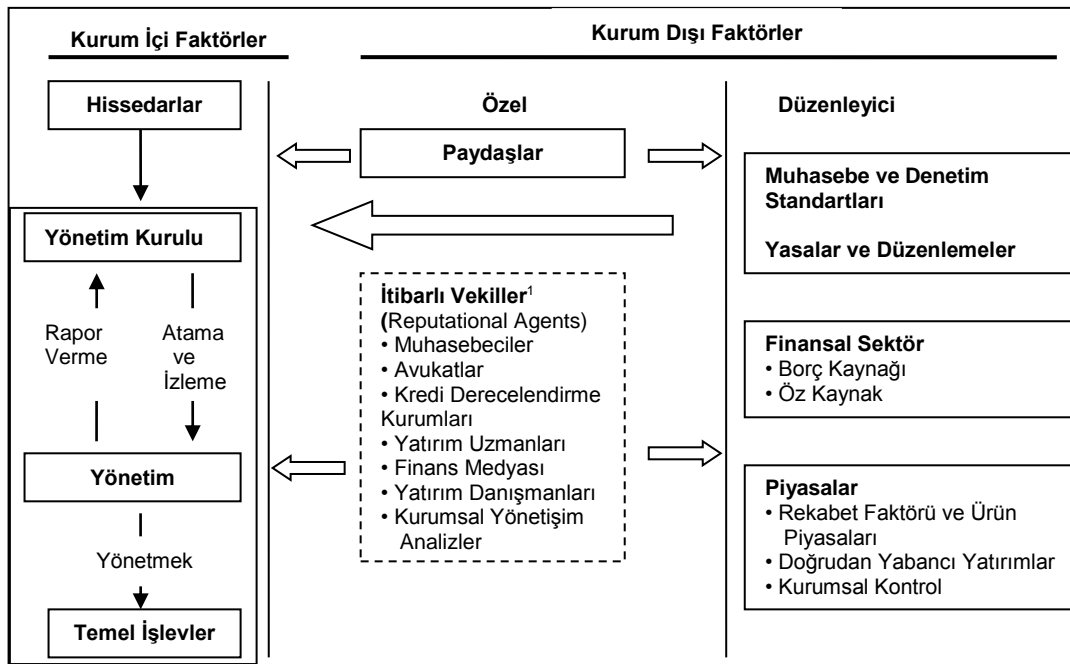
Şekil 3.1. Kurumsal Yönetimin Kurum İçi İşleyişi

Kaynak: Aktaş, 2009: 16.

IT Governance Institute'a (2003: 7) göre kurumsal yönetim, yönetim kurulunun ve üst düzey yöneticilerin stratejik yön verme, hedeflerin sağlanmasının kesinleşmesi, risklerin uygun bir şekilde yönetildiğinin öğrenilmesi, kurum kaynaklarının etkin kullanıldığının

¹¹ Değer tabanlı yönetim işletme stratejisini, finansal performansın ölçülmesi ve raporlanmasını, ödüllendirme ve teşvik sistemlerini, iç kontrol yapısını kapsamakta ve işletmede tüm çalışanların hissedar gibi düşünmesine ve davranmasına katkıda bulunmayı ve tüm bunların sonucunda hissedar değerini maksimize edecek kararların alınmasını ve uygulanmasını amaçlamaktadır (Akbaş, 2011: 116-117).

doğrulanması amacıyla alınan sorumluluklar ve uygulamalar setidir. Bu bütüncül tanım yönetim kurulunun izleme ve strateji rollerini yansıtmakta; yönetişim ve değer yaratma arasındaki kısa ve uzun vadeli gerginlikleri kabul etmekte; üst yönetim ekibinin rolünü vurgulamakta; örgüt içi çalışmalarını ve örgüt dışı konuları kapsamakta; yönetim kurulu başkanının (CEO) farklı rollerinin vurgulanmasında yardımcı olmaktadır (CIMA ve IFAC, 2004: 10). Bu süreçte şirketin davranış ve performansını yöneten iç etkenler (kilit aktörler arasındaki ilişkiler) ile dış etkenler (politika, yasa düzenleyiciler, piyasalar) arasındaki etkileşim şekil 3.2’de gösterilmektedir (Iskander ve Chamlou, 2000: 3).



Şekil 3.2. Modern Şirket Yapısını Biçimlendiren Faktörler

Kaynak: Iskander ve Chamlou, 2000: 4.

Şekil 3.2, modern şirket yapısını yansıtan ve biçimlendiren kurum içi ve kurum dışı faktörleri, spesifik piyasa yapılarını, hukuk sistemlerini, gelenekleri, yönetmelikleri, kültürel ve toplumsal değerleri bir arada göstermektedir. Sistemler ülkeden ülkeye, sektörden sektöre hatta aynı kurum için bile zamanla farklılık gösterebildiğinden, tüm sektörler için geçerli bir sistem mevcut değildir. (Iskander ve Chamlou, 2000: 6).

Dar anlamda kurumsal yönetişim yöneticiler ile hissedarlar arasındaki ilişkileri tanımlayan bir dizi kurum içi düzenlemeler olarak açıklanabilir. Bu düzenlemeler şirket hukukunda, menkul kıymetler hukukunda, kotasyon şartlarında, şirket sözleşmelerinde ve yönetmelikler gibi şirket belgelerini düzenleyen kilit aktörler arasındaki müzakerelerde

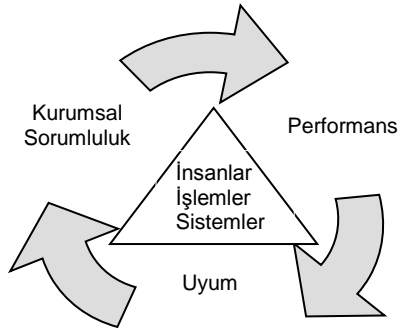
görülebilmektedir. Bu sistemin merkezinde yönetim kurulu vardır. Yönetim kurulunun birinci derecedeki sorumlulukları şirketin uzun vadede sürekliliğini ve yönetimin denetimini sağlamak, şirket çıkarlarını korumak ve hissedarlara, alacaklılara ve çalışanlara karşı sorumlu davranmaktır.

Kurumsal yönetişimin kurum içi mekanizmaları kurum dışı yasalar (rekabet politikasının yasal çerçevesi, hissedar haklarına yönelik yasal sistem, muhasebe ve denetim sistemleri, iyi düzenlenmiş finansal sistem, iflas sistemi ve kurumsal kontrol sistemi) ve yönetmelikler tarafından biçimlendirilmektedir. Gelişmiş pazarlar önemli ölçüde denetleme maliyetlerini azaltacak muhasebe ve denetim uzmanlarına, avukatlara, yatırım uzmanlarına, analizcilere, kredi derecelendirme kuruluşlarına, tüketici eylemcilerine, çevrecilere ve medya gibi itibar sahibi vekiller (ajanlar) ağına sahiptirler. Bu vekiller gerekli bilgilerin açıklanması, insan kaynaklarının iyileştirilmesi, üçüncü şahısların çıkarlarının kabul görmesi ve iyi bir kurumsal vatandaş olmak için şirketlere baskı yapabilecek güçlere sahiptirler (Iskander ve Chamlou, 2000: 3-6).

Nitekim bir şirketin kurumsal yönetişimini makro düzeyde ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi, mülkiyet haklarının gelişmişliği ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi belirlerken; mikro düzeyde ise finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, yönetim kurullarının uygulamaları, sermaye yapısı, halka açılma oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi gibi şirket uygulamaları belirlemektedir (Karpuzoğlu, 2010: 65).

3.4.6. Kurumsal Yönetişimin Boyutları

Şirketin, iyi bir kurumsal yönetim uygulayabilmesi için kurum kültürü, kurumsal raporlama, strateji, yönetim kurulu çalışmaları, yönetim ve enformasyon teknoloji sistemleri için net bir tutum benimsemesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim, iyi yönetişimin tek başına bir kurumu başarılı yapamayacağı ilkesine dayanmaktadır. Performansın, uyumun ve kurumsal sorumluluğun boyutları altında gelişen çerçeveye yönelik temel kaygıyı kurulların ve üst düzey yöneticilerin uzun vadeli değerler paydaşlara etkili bir şekilde ulaştırmanın yönetilmesi oluşturmaktadır (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 2, 164).



Şekil 3.3. Kurumsal Yönetişim Boyutları

Kaynak: Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 2.

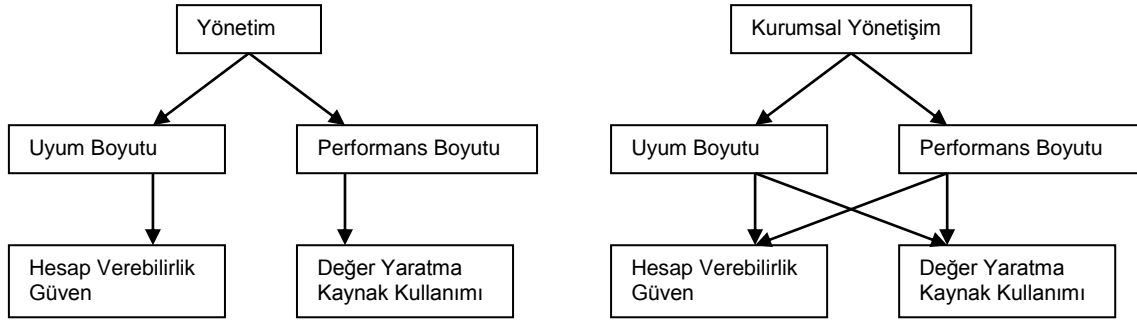
Garratt (1997: 47) yönetim kurulunun temel rollerini uyum (conformance) ve performans boyutları ile açıklamaktadır. Uyum boyutu yasalara, yönetmeliğe ve düzenleyici gereksinimlere uyum sağlamayı, paydaşlar ve hissedarlara hesap vermeyi, performansın izlenmesini ve yeterli düzeyde dahili kontrollerin yapılmasını içerirken; performans boyutu şirketin misyonuna ve hedeflerine ulaşmasını, politika oluşturmasını ve stratejik düşünme ile şirketin ilerlemesi sağlanmaktadır. Tablo 3.6, kurulların iyi kurumsal yönetim için hem uyum hem de performans boyutlarıyla ilgili özellikleri göstermektedir.

Tablo 3.6. Kurulların Temel Fonksiyonları

	Uyum - Kısa Vadeli	Performans - Uzun Vadeli
Dış Odaklı	<p><i>Hesap Verebilirlik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Şirkete • Sahiplerine • Düzenleyicilere ve Kanun Yapıcılara • Diğer Paydaşlara • Denetimlerin Sağlanması 	<p><i>Politika Oluşturulması</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Amacın Belirlenmesi • Vizyon ve Değerlerin Oluşturulması • Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi • Dış Ortamın İzlenmesi
İç Odaklı	<p><i>Gözetim</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yönetimin Performansının Denetlenmesi • Bütçe Kontrolünün Takip Edilmesi • Önemli İşlerin Sonuçlarının İncelenmesi • Örgütsel İmkânların Sağlanması 	<p><i>Stratejik Düşünme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Değişen Pazarlarda Pozisyon Alınması • Kurumsal Yön Belirlenmesi • Temel Kaynakların Gözden Geçirilmesi ve Karar Alınması • Uygulama Sürecinin Kararlaştırılması

Kaynak: Garratt, 1997: 49.

Şekil 3.4, kurulların politika oluşturma, gözetim ve stratejik düşünme ve hesap verebilirlik fonksiyonları ile kurumsal yönetişimin uygulanabilirliğini yansıtmaktadır.



Şekil 3.4. Yönetim ve Kurumsal Yönetişim

Kaynak: CIMA ve IFAC, 2004: 10'dan uyarlanmıştır.

Genel olarak uyum boyutu tarihi bir görünüme yönelik iken, performans boyutu ileriye yöneliktir. Yaygın kabul gören yönetim düşüncesinde uyum doğrudan hesap verebilirliğe ve güvene; performans ise doğrudan değer yaratma ile ilişkilendirilirken kurumsal yönetişimde, performans ve uyum boyutları birbirleriyle değişebilir oldukları savunulmaktadır (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 3). Bir başka deyişle, performans doğrudan değer yaratmanın yanında hesap verebilir ve güven de yaratabilirken, uyum hesap verebilirliğin ve güvenin yanında değer de yaratabilmektedir (CIMA ve IFAC, 2004: 10).

3.4.6.1. Performans Boyutu

Kurumsal yönetişimin performans boyutu şirket paydaşları için değer yaratan etkili stratejik yönetim süreçlerinin geliştirilmesinin ve dağıtımının sağlanmasıyla ilgilidir. Bu doğrultuda kurumsal yönetişim sistemleri insanları ve işlemleri kapsayarak, şirketin hangi kısımlarının hissedar değeri yarattığı, şirket performansının gerçek itici güçlerinin neler olduğu, rakamsal verilerin ne anlama geldiği ve öneminin ne olduğu, rakiplere göre nasıl performans gösterildiği ve hangi müşterilerin şirketin büyük kâr etmesini sağladığı sorularına cevaplar sunmaktadır (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 3). ABD merkezli teknoloji danışmanlığı Gartner Group'a göre Kurumsal Performans Yönetimi (KPY) "işletmelerin iş performanslarını izlemek ve yönetmek için kullandıkları metodolojileri, süreçleri, ölçütleri ve sistemleri ifade etmek için kullanılan genel bir terimdir (Gartner Group, 2002 aktaran Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 4). Yapılan araştırmalar KPY'ni benimseyen şirketlerin üstün finansal sonuçlar gösterdiğini, etkili stratejik seçimlerin yapıldığını ve nihayetinde uzun vadeli paydaş değerinin yansıtıldığını göstermektedir (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 4).

3.4.6.2. Uyum Boyutu

Kurumsal yönetişimin uyum boyutu yönetmelikler, kurumsal mevzuat ve muhasebe standartları ile şekil alan kurumsal hesap verebilirlikle, yönetim yapılarının ve yönetici rollerinin etkinliği, kurumsal raporlamanın yeterliliği ve güvenilirliği ile risk yönetim sistemlerinin etkinliğiyle ilgilidir. Genel olarak kurumsal yönetim risk yönetimi ve dahili kontrol, kurum kültürü, yönetim ve hesap verebilirlik, kurul işlemleri ve bileşimi, faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsamaktadır (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 5).

Son yıllarda yaşanan skandallar veya pazarın gerilemesi gibi başarısızlıklar kurumsal yönetişimin büyük ilgi görmesini sağlamıştır. Kurumsal yönetim sürdürülebilir paydaş değerinin oluşturulmasında nadiren etkin olarak görülmüştür. Ancak son yıllarda yüksek kâr ve saldırgan kazanç hedeflerine odaklanması şirket iflaslarıyla birlikte etik olmayan uygulamaları ve ticari başarısızlık risklerini gündeme getirmiştir.

Düzenleyici değişikliklerin artması ve internet gibi iletişim teknolojilerinin gelişmesi daha öncesinde izole bir şekilde hareket eden hissedarların artık birbirleriyle iletişim kurarak bir güç oluşturmalarını sağlamıştır. Şirketler artık örgütü değişim için zorlayan hissedar birlikleri ve siber-kampanyalarla ilgilenmek zorundadırlar (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 6). Ancak hissedar aktivizminin yükselişi, hissedarların sadece kurumsal denetimi ve mülkiyeti geri kazanma arzusuna bağlı değildir. Geniş kitleler dünya sermaye piyasalarının ve ekonomilerinin bu kadar mali kayıplarla devam edemeyeceğinin tamamen farkındadır (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 7). Paydaşların etik davranış, değer, rakamların kesin güvenilirlikleri gibi talepleri finans fonksiyonunu köklü bir değişime zorlamaktadır. Kurumun finansal yönetimden, uyumun ve performansın sürdürülebilirliğinden üst düzey mali işler yöneticisi sorumludur (Chief Financial Officer - CFO). Bu kişiler yıllardır kendi fonksiyonları içine kapanmış, diğer ticari faaliyetlerden izole bir şekilde çalışmaktaydılar. Ancak bu yeni durum, finans profesyonelinin işlemsel süreçlere ve tarihsel raporlama işlevlerine odaklanmasının ötesinde, kuruluşun pazardaki başarısı için pozisyon almasına yardımcı olmasını, geleneksel hizmetleri teknoloji danışmanlığı ve güvence hizmetleriyle birleştirmesini gündeme getirmiştir. Böylece yeni nesil finans profesyonelinin durum tespiti, hissedar ilişkileri yönetimi gibi bir dizi görevi gerçekleştirmesi, şirket birleşmeleri ve satın alma becerilerine sahip olması, stratejik karar alımına destek sağlaması beklenmektedir (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 7).

3.4.6.3. Kurumsal Sorumluluk Boyutu

Sorumluluk kavramı yaygın olarak bir kurumun bütün ekonomik fonksiyonlarının üzerinde ve ötesinde tanımlandığı, takdir edici ve övücü tarzda kullanılmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sorumluluğun iki temel uygulamasını tanımlamak yararlı olacaktır. Bunlardan ilki kurumsal felakete yanıt olarak kurumlar tarafından yürütülen faaliyetler, ikincisi de kurumların toplumdaki öncelikli ekonomik işlevlerinin dışındaki gönüllü ve kâr amacı gütmüyor görünen faydalı faaliyetlerdir (L'Etang, 2002: 156).

Kurumsal yönetişimin üçüncü boyutu olarak değer gören kurumsal sorumluluğun ilişkili olduğu konular aşağıda belirtildiği gibi dir (Fahy, Roche ve Weiner, 2005: 8):

- Çevresel, toplumsal ve kültürel etkilerin yönetilmesi
- İtibar gibi elle tutulmayan varlıkların korunması
- Kurumsal etik ve iyi yönetişim uygulamalarının desteklenmesi
- Risk yönetimi
- Çalışan motivasyonu ve verimlilik

Bugün yoğun rekabet ortamında tüketicinin şirketten ya da markadan beklentileri rasyonel (ürün performansı) ya da duygusal (marka kişiliği) unsurları aşmaktadır. Günümüzde şirketler, buldukları ülkenin mensupları gibi hakları ve ödevleri olan kurumsal vatandaşlar olarak düşünölmeye başlanmıştır. Çünkü insanlar artık şirketlerin toplumdaki yerini sorguluyor ve iyi birer “kurumsal vatandaş” olduklarına ilişkin göstergeler arıyorlar ve şirketlerin gerçek bir vatandaş gibi davranarak kanunlara uymalarını, toplumun değer yargılarına saygılı olmalarını, çevre ve doğal hayatı korumalarını, insan hakları ve adalet gibi konularda duyarlı olmalarını bekliyorlar (Özgen, 2006: 26-27).

Sürdürülebilir büyüme ekonomik büyümenin sağlanmasına ilişkin faaliyetlerin dışında, çevrenin korunmasına ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik faaliyetleri de içermektedir. Zira uzun vadede büyüme, ancak ve ancak mevcut neslin kendi ihtiyaçlarını gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini sınırlandırmadan karşılaması suretiyle sağlanabilmektedir. Bu çerçevede ekonomik büyümenin, çevrenin korunmasının ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasının bir denge içerisinde yürütölməsi savunulmaktadır. Bu doğrultuda kaynak tüketimi, yatırım yapılan alanların belirlenmesi, teknolojik gelişme ve kurumsal değişim toplumsal ihtiyaçların gelecekte karşılanabilme potansiyelinin artırılması dikkate alınarak gelecek nesillerin düşünölməsi suretiyle gerçekleştirilmelidir (Özgüç, 2009: 3).

Sürdürülebilir büyüme kurumsal sosyal sorumluluğun doğuşu ve gelişimi için son derece önemli bir kavramdır. Zira sürdürülebilir büyüme kavramı şirketlerin ekonomik faaliyetler yanında sosyal ve çevresel alanlar üzerine odaklanmasını ve şirketler, hükümetler ve toplumun ortak çalışması gerektiğini ortaya koymaktadır (Özgüç, 2009: 3). Artık işletmelerin sosyal konulara eğilmesi bir lütuf değil, varlığını sürdürebilmenin başlıca unsurlardan biridir. Kurumsal sürdürülebilirlik, Elkington (1997) tarafından üçlü sorumluluk veya üçlü performans (Triple Bottom Line) olarak adlandırılan ve işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını bir bütünlük içerisinde gerçekleştirmesini, bu sorumluluk alanları arasında denge kurmasını ve bu boyutlarda sürdürülebilir olmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlardaki başarının bir ürünü niteliğindedir (Sarıkaya, Erdoğan ve Kara, 2010: 43). Alan yazınında şirket sürdürülebilirliği, şirket sosyal sorumluluğu, üçlü performans veya üçlü sorumluluk terimleri birbiri yerine, bazen aynı anlamda bazen de birbirini tamamlayıcı şekilde kullanılmaktadır (Tokgöz ve Önce, 2009: 252). Bu çalışmada, şirketlerin stratejik kararlarında ve faaliyetlerinde ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların bir arada dikkate alınmasını ifade etmek için şirket sürdürülebilirliği terimi kullanılmıştır.

Şirketlerin sürdürülebilir olmasındaki başlıca unsur faaliyet konusuna, ölçeğine, pazardaki konumuna ve diğer birçok faktöre bağlı olarak değişmekte olan ekonomik performansıdır. Şirketler, *ekonomik* sürdürülebilirlikleri açısından finansal performansları ve paydaşları üzerindeki ekonomik etkileri belirleme ihtiyacını duymaktadır. Çünkü şirketlerinin kâr ve büyüme hedeflerinin sürdürülebilir kılınması önemlidir. Bu bağlamda Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nin "Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirme Kriteri" nakit akışı, hissedar değeri, kârlar, borç oranı, likidite gibi göstergelerle işletmelerin ekonomik sürdürülebilirlik değerlendirmesini yapmaktadır (Sarıkaya, Erdoğan ve Kara, 2010: 44).

Sosyal sürdürülebilirlikte temel nokta, şirketlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken mevcut ve gelecek nesilleri bir arada düşünerek ve söz konusu nesillerin fırsat eşitliğini göz önüne alarak hareket edilmesidir. Günümüzde şirketlerin ekonomik anlamdaki başarıları sürdürülebilirlik için yeterli gelmemektedir. Bugün paydaşlar şirketlerden toplumsal dönüşüm ve değişim yaratılmasını beklediklerinden, şirketlerin toplumdaki rolleri artmaktadır. Bu nedenle şirketler tüm paydaşlarını bir değer zinciri olarak görmeli ve toplumsal katma değer yaratmalıdır (Sarıkaya, Erdoğan ve Kara, 2010: 44-45).

Çevresel sürdürülebilirlik şirketlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken doğal sermayeleri korumaya ve sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik çabaları içermektedir. Kaynakların kötüye kullanılması, emisyonlar, çevreye verilen zarar ve riskler sürdürülebilirliğin çevresel boyutunda yer alan başlıca konulardır. Bu konulara olan duyarlılığın giderek artması, şirketlerin iş stratejilerine çevresel konuları eklemesine ve proaktif yaklaşımlar geliştirerek ekolojik dengeyi koruma adına yarattıkları sorunları en aza indirmeye zorlamaktadır. Bu durum kaynakların duyarlı bir şekilde kullanımını ve şirketleri ürün tasarımı, üretim, dağıtım ve tüketim gibi noktalarda çevresel sürdürülebilirliği öne çıkarmaya yönelmektedir (Sarıkaya, Erdoğan ve Kara, 2010: 45-46).

3.4.7. Kurumsal Yönetişim Düzenlemelerinde OECD'nin Temel İlkeleri

Yönetişim, işletmenin koyduğu genel ilkeleri, ulaşmak istediği hedefleri ve performansını kontrol etme açısından temel bir yapı oluşturur. Bu temel yapının idamesi için gerekli ve uyumlu ilkeler benimsenmiştir (Karamustafa, Varıcı ve Er, 2009:102).

1999 yılında OECD Bakanları tarafından kabul edilen “Kurumsal Yönetişim İlkeleri” karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve dünya çapında diğer paydaşlar için bir dizi standardı ve yol gösterici prensipleri kapsayarak uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Ancak her ülke ve her sektör için uygun olabilecek tek bir “iyi yönetim” sistemi yoktur. Her işletme kendi kurumsal yönetim sistemini geliştirmelidir. Çünkü ilkeler, tek tek ülkelerin ve bölgelerin özel koşullarına uyarlanabilen, bağlayıcı olmayan standartlar konusunda önemli bir uluslararası referans kaynağı (OECD, 2004b: 4,10) görevi sunmaktadır.

Özellikle anonim ortaklık şeklinde kurulan şirketlerde kurumsal yönetim; şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir. Bu aktörler arasında çıkar çatışması çıkması olasılığı yüksek olduğundan kurumsal yönetim çerçevesinde çıkar çatışmasına girebilecek gruplar ve çıkarları olan diğer menfaat sahipleri arasındaki uyum genel ilkeler (OECD, 2004b: 13-20) ile şekillendirilmiştir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik üzerine inşa edilen ilkeler:

1. Etkin Bir Kurumsal Yönetim¹² Çerçevesi Temelinin Tesisi

“Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.”

¹² Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yapılan çeviride governance kavramı yönetim olarak çevrilmiştir. Orijinal çeviriye dayanarak burada yönetim yerine yönetim kavramı kullanılmıştır.

2. Hissedarların Hakları ve Önemli Görevleri

“Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.”

3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi

“Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Tüm hissedarlar, haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdır.”

4. Kurumsal Yönetişimde Paydaşların Rolü

“Kurumsal yönetim çerçevesi, yasalar veya ikili anlaşmalar yoluyla belirlenen paydaşların haklarını tanımalı; servet ve iş alanların yaratılmasında şirket ve paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.”

5. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık

“Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi de dâhil olmak üzere, şirketle ilgili bütün maddi konularda zamanında ve doğru açıklama yapılmasını sağlamalıdır.”

6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

“Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.”

Bu ilkelerin tanımlanmasına destek veren iki temel unsur, etik ve rasyonelliktir. Şirket yönetiminin şirket adına aldığı kararların ve eylemlerin etiğe ve rasyonelliğe uygun olması gerekmektedir. Haklar ve sorumluluklar konularına odaklanan etik, bireylerin davranışları, kararları ve uygulamaları üzerinde etkili olurken; rasyonellik, anlamlar ve sonuçlar arasında mantıksal bağlantılar kurma, bilginin temin yöntemleri ve uygulamaya aktarma biçimleri, kaliteli iletişim koşullarını sağlama gibi süreçler aracılığıyla yönetişimin dizaynını sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2010: 50-51).

Etkili bir yönetişimin temel amacı; bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılması, işletmelerde pay sahiplerinin eşit ve adil

işleme tabi tutulması, hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin hak ve yükümlülüklerinin korunması, kamunun aydınlatılması ve yönetim kurullarının görev ve yetkilerinin açık bir şekilde ortaya konarak iş yapma usullerinin belirlenmesidir. Ayrıca iyi bir kurumsal yönetim anlayışı geliştirebilmek için mevcut ya da potansiyel yatırımcıya güven vermek, şeffaf ve doğru açıklamalarla kişisel ve kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmek, ilgili tarafları bilgilendirme, sorumluluk, adil yönetim gibi değerlerin yerleştirilmesi kaçınılmaz bir hal almıştır.(Tuzcu, 2004: 3; Marşap, 2009: 331).

Bugün bu ilkeler sayesinde hem şirketler hem de yatırımcılar iyi kurumsal yönetişimin finans piyasasının istikrarına, yatırıma, rekabet gücüne ve ekonomik büyümeye sağladığı katkının farkındalar.

3.4.7.1. Şeffaflık

Küresel düzeyde yaşanan finansal krizler ile şirket skandalları şeffaflık konusunun önemini ortaya koymuştur. Şirketlerin finansal durumlarını raporlamadaki eksiklikler, şirketler hakkında doğru bilgi alınmasını zorlaştırdığı gibi gerekli önlemlerin alınmasını da imkânsız hale getirmiştir. Kurumsal yönetişimin şeffaflık ilkesinde şirket finansal performansı, muhasebe politikaları, finansal durumu, faaliyet sonuçları, nakit akımı ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilgi paydaşlar arasında ayırım yapılmadan zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir biçimde duyurulmalıdır. Şirket ortaklarının doğrudan ve etkin olarak bilgilendirilmesi için “Kamuyu Aydınlatma Platformu” (<http://www.kap.gov.tr>), Merkezi Kayıt Kuruluşu’nun “e-YÖNET: Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Portalı” ve şirketin resmi internet sitesi kullanılır. Şirketin internet sitesinde şirketin minimum son üç yıllık süreçteki basın açıklamaları, ara raporları ve yıllık faaliyet raporları yer almalı ve sürekli güncellenmelidir (TÜSİAD, 2002: 24,35; SPK, 2005: 9). Nitekim şeffaflığın sağlanması için sunulan bilgi erişime açık, bilgi açığını karşılayacak, konuyla ilgili nitelikli ve güvenilir olmalıdır (Vishwanath ve Kaufmann, 1999: 3-4).

Yöneticiler, yaptıkları açıklamaların miktarını ve niteliğini içsel nedenler doğrultusunda yaptıklarından, şirketin şeffaflık düzeyi tepe yönetimi ve yönetim kurulu arasındaki yönetim ilişkileri çerçevesinde belirlendiği düşünülebilir. Yüksek şeffaflık düzeyinin şirkete faydalar sağladığı gibi, maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Yüksek şeffaflık derecesinin yönetim kuruluna tepe yönetiminin eylemlerinin niteliği hakkında bilgi sunmasının maliyetleri vardır. Tepe yöneticisinin yeteneklerinin piyasa ve rakipler tarafından öğrenilmesi (internette erişime açık olduğundan), tepe yöneticisi için kariyer riskini gündeme

getirmektedir. Tepe yöneticisi de bu risk karşılığında daha yüksek maaş talep etmektedir. Ayrıca yüksek şeffaflık düzeyi ve kurulun algısında tepe yöneticisinin kendisini daha başarılı gösterme güdüsü, tepe yöneticisinin kurula sağlayacağı bilgileri manipüle etmesini, masraflı ve verimsiz çabalara girişmesine neden olabilmektedir. Bu konuda yapılan son çalışmalarda kurulların tepe yöneticileri tarafından eksik bilgilendirildikleri veya bilgisiz bırakıldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca 1990'lı yıllardan itibaren tepe yöneticisi ücretlerinde ve işlerini kaybetme oranlarındaki artış yaşanan gelişmelerle uyumlu gözükmektedir (Hermalin ve Weisbach, 2007: 19-20).

Tablo 3.7. Tepe Yöneticilerin Yıllık Ortalama Ücretleri (2010)

Sektör	Bin TL
Bankacılık	600 - 2500
GSM/Telekomünikasyon	900 - 1500
İlaç	600 - 1000
Hızlı Tüketim Ürünleri	400 - 1000
Sigortacılık	400 - 800
Bilgi Teknolojileri	400 - 750
Petrol	300 - 650
Leasing ve Factoring	300 - 600
Otomotiv	200 - 600
Elektronik	200 - 600
Lastik	300 - 550
Lojistik	300 - 500
İçecek	300 - 500
Perakende	200 - 500
Gıda	200 - 500
Danışmanlık	150 - 500
Medya	200 - 400
Tekstil	150 - 400

Kaynak: Gözütok, 2010.

Tablo 3.7, Türkiye'deki CEO ücretlerinin en düşük 150 bin ila en yüksek 2,5 milyon TL arasında değiştiğini göstermektedir. Örneğin bankacılık sektöründe tepe yöneticileri yıllık ortalama 2,5 milyon TL kazanırken, tekstil ve medya sektörlerinde 150 bin ile 400 bin TL arasında kazanmaktadırlar.

Bugün CEO'ların ve şirketlerin profilinde önemli bir değişim söz konusudur. 2010 yılında Korn Ferry'nin¹³ yaptığı araştırmaya göre geleceğin CEO'ları iyi bir dinleyici, baskı altında problem çözebilen, fırsatlarla dolu işler konusunda güçlü motivasyona sahip, analitik

¹³ Üst düzey yönetici bulma şirketi.

düşünen, optimist, kendine güvenen, EQ kapasitesi yüksek ve merhametli kişilik özelliklerini taşımalıdırlar (Yavuz, 2012: 184-188). 1980'li yıllarda dünyanın en büyük 100 şirketinde görev alan CEO'ların yaklaşık üçte ikisi aynı şirkette 25 yıl gibi uzun yıllar görevde kalabilirken, 2000'li yıllarda şirketler CEO'larla bu kadar uzun süre çalışmamaktadırlar. Ekonomik daralma, artan rekabet, ekonomik konjonktür, küreselleşme baskısı, hissedarların hızlı performans beklentileri ve artan birleşme ve satın almalar CEO'ların görev sürelerinin kısalmasına neden olmaktadır. Bugün dünyanın en büyük 500 şirketinde CEO'ların görev süreleri 6 yıla kadar inmiş durumdadır. Türkiye'nin en büyük ilk 25 şirketinde ise CEO'ların görevde kalma süresi ortalama 4,4 yıl dır (Aksakal, 2008).

3.4.7.2. Hesap Verebilirlik

Faaliyet öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Bu ilke, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde isleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetimi arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu ve bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006: 5).

Kurumsal yönetişim gereği hesap verebilirlik, bir cevap verme, açıklamada bulunma yükümlülüğüdür. Bu yükümlülük ilişkisinde eşit olmayan iki taraf mevcuttur. Taraflardan biri diğerine görev tevdi etmekte, diğeri de bu görevin yapılıp yapılmadığı, yapılamadıysa niçin yapılmadığı, kaynakların nasıl kullanıldığı, görevin gerektirdiği amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, hedeflenen sonuçları gerçekleştirmek için mümkün olan her şeyin yapılıp yapılmadığı ve geçmiş deneyimlerin ışığında nelerin iyi gittiği nelerin iyi gitmediği hususlarında cevap vermekte, durumunu açıklamakta, rapor etmektedir. Hesap verebilirlik, kaynakları kendilerine emanet edenlere karşı bir raporlama faaliyeti olup, bir görevi icra etmek üzere kendilerine emanet edilen kaynakların kullanımı ve görevin nasıl yerine getirildiği hususunda açıklamada bulunma sorumluluğudur (Baş, 2005: 3).

3.4.7.3. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet gösterilmesini ifade etmektedir. Ancak kurumsal yönetişim ilkeleri genel olarak kanunların sorumluluk açısından

minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri bu doğrultuda, çalışanların yönetime katılımını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesini önermekte ve bütün paydaşların kaygılarını yönetim kuruluna iletebilmesi için gerekli ortamın sağlanmasının önemini vurgulamaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006: 5).

Şirketlerin kurumsal yönetim çerçevesinde sahiplerine, yatırımcılara ve alacaklılara (muhasabe uygulamaları ve güvenliği), işçilere (asgari ücret, sendikal örgütlenme, sağlık ve güvenlik), tüketicilere (rekabet yasaları, özellikle gıda ve ilaç ta ürün güvenliği), diğer şirketlere (iş ortaklıkları), devlet kurumlarına (yasama, bürokrasi ve mahkemelere) ve genel anlamda kamuoyuna (toplumsal kurallar, çevre, ahlaki değerler, vergi ve ceza hukuku) çeşitli sorumlulukları vardır. Bu bağlamda şirketler bir yandan hissedarları resmi karar alma prosedürleri ve süreçleri, işletme faaliyetleri, beklenen ve mevcut sonuçlar; vekiller, üçüncü şahıslar veya denetimin yapıldığı kuruluşlar tarafından sağlanan bilgiler hakkında bilgilendirilirken (Koenig-Archibugi, 2004: 237-238), diğer taraftan hissedarlar yönetim kurulu aracılığıyla faaliyetlerinden tatmin olmadıkları yöneticileri görevden almak gibi araçlarla karar vericilerin tatmin edilmeyen performanslarını cezalandırarak şirketler üzerinde söz sahibi olabilmektedir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006: 3).

3.4.7.4. Adillik/Eşitlik

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke (azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere) hissedar haklarının korunmasını (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006: 4) ve şirket yönetiminin aldığı kararlarda şirketin uzun dönemde kârlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafların dikkate alınmasını (Tuzcu, 2004: 25) ifade etmektedir.

3.4.8. Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İlkeleri

6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu Prof. Dr. Hirsch tarafından hazırlanarak 29.06.1956 tarihinde kabul edilmiş ve 01.01.1957 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 50 yıldan fazla bir süredir Türk ticaret hayatını yönlendiren ve şekillendiren 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK), Türk ticari hayatını düzenleyen temel kanunlardan biri olmasıyla birlikte, gelişen teknoloji ve değişen ticari koşullar nedeniyle günümüz ihtiyaçlarına yeterince cevap verememeye başlamış ve yeni bir kanun hazırlanması zarureti ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyacın baş göstermesi

nedeniyle de TTK'nın yeniden yazılması amacıyla 08.12.1999 tarihinde Adalet Bakanlığı bünyesinde akademisyenler, yüksek yargı mensupları, çeşitli kurum, kurul ve kuruluşların temsilcilerinden oluşan bir komisyon kurulmuştur. Uzun bir çalışma döneminin sonunda günümüz koşullarına uygun tasarı 13.01.2011 tarihinde TBMM Genel Kurulunda 6102 kanun numarası ile kabul edilmiş, Sayın Cumhurbaşkanı'nın imzalamaları neticesinde 14.02.2011 tarihli ve 27846 sayılı resmi gazete'de yayımlanmıştır (Doğrusöz, Onat ve Töralp, 2011: V). Yeni, 6102 sayılı TTK 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Küresel dünyada çetin rekabet koşullarında faaliyet gösteren şirketlere rekabet avantajı sağlayabilecek, şeffaflık ve denetim üzerine oturan Yeni Kanun, ticari hayatı yeniden şekillendirmekte, şirketlere muhasebeden denetime kadar pek çok alanda yeni yükümlülükler getirmektedir. Piyasa disiplini sağlamaya, kurumsallaşmaya ve kamuoyunun bilgilenmesini esas alan kanun, çağın gereklerine uygun bir dizi yeni hüküm içermektedir. Bu yenilikler şirket kuruluşu, sermayesi, yönetimi, yapıları, denetimi, muhasebe uygulamaları, uluslararası standartların uygulanması gibi birçok alanı kapsamaktadır (Şengel, 2011: 21-22).

Kanunun en önemli özelliği, kurumsal yönetişimin temel ilkeleri olan şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumlulukları teşvik etmesidir. Yeni TTK internet sitesi kurma, finansal bilgileri bu sitede yayınlama, "Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının" (UFRS) kullanımı, riskin erken teşhisi için komite oluşturma ve anonim ve limitet şirketler için bağımsız iç ve dış denetim mekanizmalarının zorunluluğu gibi standartlar getirmektedir. Uzmanlara göre kanunun getirdiği birçok önemli yükümlülük hâlihazırda borsa şirketleri ve kurumsallaşmış şirketler tarafından uygulanıyor. Ancak Türkiye'deki 80bin anonim ve 700bin limitet şirketin büyük bir kısmı (% 70) yeni kanun konusunda hazırlıklı değil. Kanunda en fazla eleştirilen madde, internet üzerinden yönetici ücretlerinin açık şekilde yayımlanması ile şirketin tüm finansal bilgilerini yayınlama zorunluluğu olmuştur. Şirket sahiplerine göre bu durum, rekabet koşullarını olumsuz etkilemektedir (Aksakal, 2012: 175-178).

Ülkemiz özel sektör ve kamu kurumlarının kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmesi tüm paydaşların ve ülke refahının artmasına katkı sağlayacaktır. Ekonominin küreselleşmesi, enformasyon teknolojilerindeki yenilikler, Avrupa Birliği'ne girme çabalarımız bizleri yönetim konusunda daha duyarlı davranmaya itmekte, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik gibi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. OECD tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetişim İlkeleri ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından ilk kez Temmuz 2003 yılında

yayınlanmış ve Şubat 2005 yılında revize edilmiştir. SPK, 11.10.2011 tarihinde bazı kurumsal yönetim uygulamalarını sınırlı sayıda büyük şirketler için zorunlu hale getiren bir tebliğ yayınlamıştı. Ancak kısa bir süre içinde bu tebliği yürürlükten kaldırarak, hem tüm İstanbul Menkul Kıymetler Borsasındaki (İMKB) şirketleri kapsayan, hem de yeni kurallar içeren yeni bir tebliği yürürlüğe koydu. 30.12.2011 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” (Seri: IV, No: 56) hem bu gelişmeler doğrultusunda, hem de Türk hükümetinin İstanbul’u bir finans merkezi yapma hedefi açısından önemli ve radikal bir adım olarak değerlendirilmelidir. Ancak SPK’nın bu tebliği uluslararası kurumsal yatırımcıların Türkiye’deki kurumsal yönetim normları konusundaki eleştirilerini dikkate alan uygulamaları kapsamına ve uluslararası kurumsal yatırımcılar tarafından olumlu değerlendirilmesine rağmen şirketleri kontrol eden pay sahiplerinin şiddetli tepkisiyle karşılaştı. Özellikle TÜSİAD ve TKYD gibi iş dünyasının sivil örgütleri, köşe yazarları ve çeşitli basın açıklamaları aracılığı ile ifade edilen tepkilere karşı SPK 11.02.2012 tarihinde yayınladığı ‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)’de Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 57)’ ile bu tepkilere yanıt olarak bazı kuralları yumuşattı, ancak tebliğin özüne dokunmadı (Ararat, 2012: 4-5; SKP, 2012a).

SPK (2005, 2012b) temel kurumsal yönetim ilkelerini (KYİ) pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu başlıkları altında yayınlamıştır:

Pay sahipleri bölümünde pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması, tüm pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılım hakkı, oy hakkı, azlık haklarının korunması, kâr payı hakkı, payların devri konularına yer verilmiştir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık üzerine kurulan bilgilendirme politikasında kamuya hangi bilgilerin, ne şekilde, hangi sıklıkla ve hangi yollardan duyurulacağına yönelik prensipler belirlenmiş, periyodik mali tablo ve raporlar belirli bir standarda bağlanmıştır.

Menfaat sahipliği bölümünde şirket ile çıkar grupları (çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, sivil toplum kuruluşları) arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesine, etik kurallar ve sosyal sorumluluğa yönelik ilkeler yer almaktadır.

Yönetim kurulu bölümünde yönetim kurulunun temel işlevi, faaliyet esasları, yapısı, yönetim kurulu toplantıları, oluşturulan komiteler, kurul üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklara yönelik ilke ve prensipler yer almaktadır.

SPK, halka açık şirketlerde kurumsal yönetimi geliştirmek amacını taşıyan bu ilkelerle “Uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibi doğrultusunda 2004 faaliyet yılından itibaren “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu (KYUR)” yayınlama zorunluluğu getirmiştir. Böylece şirketler KYI’ni uygulayıp uygulamadıkları ve uyguluyorlar ise ne ölçüde başarılı oldukları konusunda kamuya açıklama yapmaları gerekmektedir. KYUR ile halka açık işletmelerin tüm paydaşlarına karşı faaliyetler hakkında, yasal ve diğer yükümlülüklerini yerine getirmeleri konusunda bilgi vermelerinin sağlanması amaçlanmıştır (SPK, 2012c; Kavut, 2010: 14). “Uy yada açıkla” yaklaşımının etkin olmamasının sebepleri arasında kodların çoğunun ülkede yasal dayanağının olmaması veya şirket yasaları ile çelişmesinin yer aldığı sıklıkla dile getirilmiştir. Nitekim 1 Temmuz 2012 de yürürlüğe giren Yeni Ticaret Kanunu (YTK) bu konu ile ilgili sorunları büyük ölçüde gidermiş ve “*sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit etmek ve ilan etmek, ...şirketlerin ...kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak*” yetkisini SPK’nın görev ve yetkileri arasına ekleyen 654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile de bu çatışmalar en aza indirilmiştir (Ararat, 2012: 4).

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerinin şirketler tarafından uygulanması tarihsel süreçte incelendiğinde, oldukça kısa bir sürede önemli ilerlemelerin sağlandığı söylenebilir. Çünkü SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri dışında TTK’nda yer alan hükümlerin yasalaşması durumunda yalnızca halka açık şirketler için değil, halka kapalı diğer şirketlerde de kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilecek olması Türkiye’de kurumsal yönetimin şirket politikalarına yerleşmesinde önemli bir adımdır. SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri bir yasa metni değildir. Dolayısıyla TTK tasarısının yasalaşması, kurumsal yönetim ile ilgili yasal altyapıyı büyük ölçüde tamamlamaktadır (Güçlü, 2010: 61).

SPK (2008: 3-4), hisse payları İMKB’de işlem gören ve Ulusal 100 Endeksine dâhil olan şirketlerin pay sahiplerini etkin bir şekilde bilgilendirip bilgilendirmediklerinin tespiti amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, şirketler tarafından kamuya açıklanan ve yatırımcıların kolaylıkla ulaşabilecekleri kaynaklarda (internet sitesi, özel durum açıklamaları, mali tablolar, faaliyet raporu) yer alan bilgiler kullanılmıştır. Çalışmada ulaşılan sonuçların bazıları:

- 59 şirket pay sahipleri ile ilişkiler birimini kurmuş ve birimin kimlerden oluştuğu ile birime ne şekilde ulaşılabileceği hakkında kamuya açıklama yapmıştır.
- 51 şirketin sermayesi içinde imtiyazlı paya yer verdiği anlaşılmış olup bu şirketlerin 48'i imtiyazlı paylar ve niteliği hakkında kamuya açıklama yapmıştır. İmtiyazlı paylar ve niteliği hakkında kamuya açıklama yapan şirketlerin 42'si bu açıklamalarını internet sitesi ve faaliyet raporları aracılığı ile kamuya duyurmuştur.
- 100 şirketten hiçbirinin esas sözleşmesinde birikimli oy kullanılmasına ilişkin hüküm bulunmadığı tespit edilmiştir.
- Genel kurul toplantı davetini yalnızca özel durum açıklaması ile yapan şirket sayısı 6, özel durum açıklaması ve internet sitesi aracılığıyla yapan şirket sayısı 3, özel durum açıklaması ve gazete ilanı ile yapan şirket sayısı 21, internet sitesi, özel durum açıklaması ve gazete ilanı yolu ile birlikte yapan şirket sayısı ise 67 dir.
- 51 şirket nihai hâkim pay sahiplerini, dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak suretiyle kamuya açıklama yapmıştır.
- 18 şirket yönetim kurulu üyelerini ve üst düzey yöneticilerinin şirket sermayesindeki pay oranlarını kamuya açıklamıştır.
- 86 şirketin faaliyet raporlarında; finansal performansına, rekabetçi yapısına ve faaliyet risklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.
- 55 şirketin faaliyet raporlarında; yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişlerine, ücretlendirilme esaslarına, aldıkları ücret ve benzeri menfaatlere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.
- 76 şirket ilişkili taraf işlemlerini kamuya açıklamıştır.
- 92 şirketin finansal tabloları, halka açıklık oranı, yıllık faaliyet raporları, genel kurul toplantı tutanakları gibi yatırımcıları yakından ilgilendiren bilgileri içeren bir internet sitesine sahip olduğu, 5 şirketin ise internet sitesinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

3.4.9. Kurumsal Yönetişim ve Ölçülebilirlik

Kurumsal yönetişim ilkelerini (KYİ) kabul eden ülkelerde, şirketlerin ilgili KYİ'ne uyum derecelerinin ölçülmesine yönelik derecelendirme kuruluşları faaliyette bulunmaktadır.

Yapılan son araştırmalar yönetişim alternatifleri arasındaki seçimin bir dizi nedenler için önemli olduğunu göstermektedir. İlk olarak kurumsal yönetişim şirketlerin örgütsel yapısını etkilemektedir. Böylece dışarıdaki genel zorluklara karşı gösterilen tepkiler farklılaşmaktadır. Bu durum, kurumsal yönetişimin kapitalizmin egemen tarzında önemli bir

rol oynamasına yol açmaktadır. İkinci olarak kurumsal yönetim ekonomik büyüme, verimlilik ve rekabet düzeyleri, yenilik, finansal açıklık, kamu ve özel şirketlerin göreceli yaygınlığı ve sosyal demokrasinin ortaya çıkışı da dahil olmak üzere bir dizi ekonomik ve siyasi sonuçların belirlenmesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir (Baker, 2010: 3).

Finansal derecelendirme yapan şirketlerin bir kısmı, şirketleri kurumsal yönetim uygulamalarına göre derecelendirirken, diğer bir kısmı ise kurumsal yönetim uygulamalarını finansal derecelendirmenin alt konularından biri olarak derecelendirmekte ve ayrı bir kurumsal yönetim notu açıklamaktadır. Bazı şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını ayrı bir derecelendirme çalışmasına konu etmemelerinin nedenleri, şirketlerin finansal ve kurumsal yönetim derecelendirme çalışmalarını birbirinden ayrılmaz iki unsur olarak görmeleri ve birçok ülkede ulusal olarak yetkili kurum ve kuruluşlarca kabul edilen tek bir kurumsal yönetim ilkeler bütünü olmamasıdır (Güçlü, 2010: 67).

Şirket düzeyinde kurumsal yönetim uygulamaları “Kurumsal Yönetim Sıralama” (corporate governance rankings) endeksi ile ölçülmektedir. Uluslararası arenada kurumsal yönetim derecelendirme konusunda genel kabul gören önemli derecelendirme kuruluşları vardır. Burada uzun yıllar Standard & Poor’s Corp. (1860), Moody’s Investor Service Inc. (1909, Fitch Ratings Ltd. (1913), Institutional Shareholder Services – ISS (1985), Governance Metrics International (2000) ve Deminor (2000) gibi uluslararası derecelendirme kuruluşları şirketleri kurumsal yönetim konusunda derecelendirmektedirler (Tucker, 2004).

Türkiye’de kurulan ve SPK tarafından yetkilendirilen TCR (Turkish Credit Rating) Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş., SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., RiskMetrics Group Inc., Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. ve JCR (Japan Credit Rating) Avrasya Derecelendirme A.Ş. kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan kuruluşlardır (SPK, 2012d). Derecelendirme kuruluşları, işletmelerin ilkeleri uygulama durumunu saptayarak bir değer atamaktadır. Bu değer işletmelerin kurumsal yönetim endeksine (KY Endeksi) dâhil olup olamayacağını belirlemektedir. Derecelendirme kuruluşlarının kurumsal yönetim açısından değerlendirdiği işletmelere 10 üzerinden en az 6 puan vermeleri durumunda işletme endekse dâhil olmaktadır. Ayrıca endeksin yayınlanabilmesi için en az 5 işletmenin 10 üzerinden 6 puanı hak etmesi gerekmektedir. 31.08.2007 tarihinde geçerli kurumsal yönetim notunu alan 5 işletme ile birlikte İMKB tarafından endeks hesaplanmaya alınmıştır. Bu endeksin amacı

geçerli nota sahip işletmelerin endeksin temel kurallarına göre fiyat ve getiri performanslarını ölçmektir (Karamustafa, Varıcı ve Er, 2009: 103).

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. 07.03.2007 tarihinde, Y ve Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. 20.04.2007 tarihinde, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. 28.05.2007 tarihinde, Doğan Yayın Holding A.Ş. 02.08.2007 tarihinde KY Endeksi alınma kriterlerini sağlamışlardır. İMKB Ulusal Pazarında işlem gören Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş.’nin 23.08.2007 tarihinde gönderdiği ve aynı tarihli İMKB Günlük Bülteninde ilan edilen özel durum açıklamasında belirtilen kurumsal yönetim derecelendirme notunun KY Endeksine alınma kriterlerini sağlaması ve söz konusu kriterleri sağlayan şirket sayısının 5’e ulaşması nedeniyle, 31.08.2007 tarihinden itibaren KY Endeksi hesaplanmaya başlanmış olup (Güçlü, 2009) endeksin başlangıç değeri 48.082,17 dir. İMKB KY Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıtta kalma ücreti İMKB KY Endeksine girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl % 50, sonraki iki yıl % 25 ve izleyen yıllarda % 10 indirimli uygulanmaktadır (İMKB, 2012).

Tablo 3.8. 2007 – 2012 Yılları Arası Kurumsal Yönetişim Endeksine Dahil Şirket Sayıları

Yıllar	Şirket Sayısı
2007	7
2008	6
2009	11
2010	7
2011	7
2012	2
Toplam	40

Kaynak: Güçlü, 2012.

Kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip İMKB’de işlem gören şirketlerin fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla hesaplanan İMKB KY Endeksinin 13.09.2012 tarihi itibariyle değeri 61.484,95 olmuştur ve 13.09.2012 tarihi itibariyle KY Endeksine dahil olan şirket sayısı 40’tır (Güçlü, 2012).

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), KYİ’ni uygulayan şirketlerin dâhil edildiği endekstir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin amacı, hisse senetleri İMKB pazarlarında işlem gören ve KYİ’ne uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve

getiri performansının ölçülmesidir. KYİ'ne uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm KYİ'ne bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal yönetim derecelendirme puanlarının belirlenmesinde şirket analizi ve ülke değerlendirmesi boyutu dikkate alınmaktadır. Mikro düzeyde şirketin yönetimi, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki ilişkilerin şirket üzerine etkileri analiz edilirken, makro düzeyde ülkenin piyasa altyapısı, yasal altyapı, düzenleyici çevre ve bilgilendirme altyapısı gibi kriterler esas alınmaktadır. Bu aşamada yatırımcılar, hukukçular, ekonomistler, bankacılar ve sosyal bilimciler olmak üzere çeşitli uzmanlar görev almaktadır. Uzmanlar özellikle şirket yöneticileri ve müdürler ile görüşerek ve diğer çeşitli belgelerden (faaliyet raporları, ana sözleşme, kâr dağıtım tablosu, gelir ve kurumlar vergisi ve denetim raporları) yararlanarak işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu konusunda bilgi edinmektedir. Uzmanların topladığı bilgiler derecelendirme komitesine bildirilir ve şirketle ilgili, şirketin bilgisi doğrultusunda bir not tayin edilir (SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., 2012 (Karamustafa, Varıcı ve Er, 2009: 104-105).

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere 1 ile 10 arasında derece notu verilir. Tüm ilkelere uyum ve her bir bölüm için verilen not, 1 (bir) en zayıf profili, 10 (on) en güçlü profili temsil etmek üzere değerlendirilir. Verilen kurumsal yönetim derecelendirme notlarının anlamı EK 1'de sunulmuştur. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksine girebilmek için, şirketlerin bir bütün olarak tüm ilkelere uyum bakımından en az 6 (altı) ile derecelendirilmiş olması gerekir. Her bir bölüm için ayrı ayrı verilen notlar kamuya açıklanır (SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., 2012).

Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi" olarak İMKB'ye bildirilmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır (TKYD, 2012b):

1. Pay sahipleri (%25 ağırlık ile)
2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık (%35 ağırlık ile)
3. Menfaat Sahipleri (%15 ağırlık ile)
4. Yönetim Kurulu (%25 ağırlık ile)

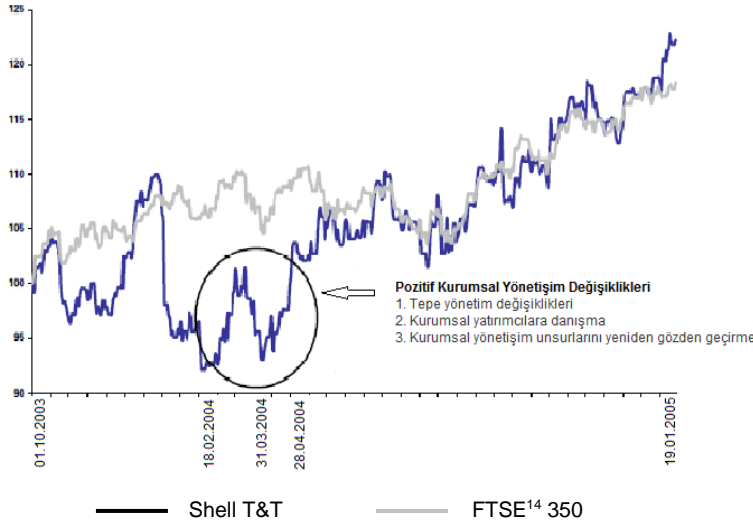
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim Ödülleri Projesi” konu ile ilgili bilinirlik yaratmayı ve iyi uygulamaları tanıtmayı amaçlamaktadır. Projenin ilk aşamasında “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi”nde yer alan şirketler kapsama alınmaktadır. Her yılın Ocak ayında düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında düzenlenmesi planlanan ödül sürecinde değerlendirme, 31 Aralık tarihi itibarı ile kurumsal yönetim endeksindeki şirketlerin sahip oldukları derecelendirme notları dikkate alınarak yapılmaktadır (TKYD, 2012a).

2012 yılında İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde bulunan 38 şirket arasından yapılan değerlendirme sonucunda dereceye giren kuruluşlar (II. Kurumsal Yönetim Ödülleri, 2012) aşağıda belirtildiği gibi dir:

- En Yüksek Nota Sahip Kuruluş: Türkiye Sınaf Kalkınma Bankası A.Ş. - (TSKB)
- En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş: TAV Havalimanları Holding A.Ş.
- En Yüksek Nota Sahip 3 Kuruluş: Doğan Yayın Holding
- İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2011 Yılında Notunu En Çok Arttıran Kuruluş: Turcas Petrol A.Ş.
- Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş: İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
- En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş: Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.

3.4.10. Kurumsal Yönetişimin Özel Sektöre Katkısı

Kurumsal yönetişim bir zorunluluktan ziyade bir değişim olarak görülmelidir. İyi bir kurumsal yönetişim, iyi bir itibar, yüksek piyasa değeri ve geri dönüşüm ile yakından ilişkilidir. İyi bir kurumsal yönetişim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın ve yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir (OECD, 2004b: 9). Yüksek büyüme ve güven gösteren şirketlere yatırımcılar daha fazla ilgi duymakta (Drobetz, Schillhofer ve Zimmermann, 2003: 28), şirkete ait hisse senetlerinin piyasa değeri artmaktadır. Hisse senetlerinin piyasa değeri arttıkça da şirkete olan yatırım artmakta ve geri dönüşüm oranı şirket açısından olumlu bir seyir izlemektedir (Karamustafa, Varıcı ve Er, 2009: 101).



Şekil 3.5. Kurumsal Yönetişimin Hisse Değerine Etkisi

Kaynak: Deutsche Bank Corporate Governance Research and Factsets, 2005: 18.

Warren Buffet'e göre "itibarın oluşması 20 yıl, kaybetmesi ise 5 dakika sürmektedir". Örneğin Royal Dutch Shell de iflas veya dolandırıcılık konuları yaşanmadı. Ama zayıf yönetim üzerine oturtulan kurumsal itibar ve hisse senedi fiyatları hızlı bir şekilde zarar gördü. Bağımsız bir denetim raporuna göre şirket içi kontrollerin önemli zayıf yönleri vardı. Ayrıca kurumsal yönetim yapısına uymayan şirket yapısı, yönetim kurulunun bağımsız olmayışı, CEO/Başkan rollerinin ayrılmamış olması, kurulun ve komitelerin bağımsız olmamaları gibi bir dizi uluslararası standartların uygulanmasında da başarısızlıklar söz konusuydu. Royal Dutch Shell durumu fırsata çevirip kendi yönetim yapısını yeniden yapılandırdı. Ekim 2003 ile Ocak 2005 tarihleri arası şirket hisse değerini yansıtan şekil 3.5, hisse senetlerinin kırılma noktasını ve bu yapılanmanın hisse senetlerine nasıl yansıdığını, göstermektedir (Deutsche Bank Corporate Governance Research and Factsets, 2005: 18-19).

¹⁴ FTSE: Londra borsasında yer alan, en büyük 350 şirketin hisse senetlerinin listelendiği hisse senedi piyasa endeksidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE FAALİYETTE BULUNAN ULUS ÖTESİ ŞİRKETLERİN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

4.1. Yöntem

Ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler uygulamalarının ve stratejilerinin açıklanması için kavramsal çerçevede öncelikle nitel veri analizinin temel özellikleri belirtilmekte ardından da araştırmanın amacı ve yöntemi açıklanmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma geleneği çerçevesinde oluşturulmuştur. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Nitel araştırmanın herkes tarafından kabul gören bir tanımını yapmak güç olsa da, nitel araştırmayı görüşme, gözlem, odak grup görüşmesi, doküman/belge ve resim analizi gibi nitel veri yaratma yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 39).

Günümüzde salt nicel düşünceye zaman zaman şüpheyle yaklaşılmaktadır. Çünkü bu düşünce insanları ve olguları anlamaya veya niteliklerini kavramaya yönelik bir çaba göstermeksizin onları test eden, ölçen, deney veya hesap konusu yapan bir yaklaşım sergilemektedir (Mayring, 2000: 1). Oysa nitel araştırmada toplanan veriler nicel araştırmada olduğu gibi sayılara indirgenmez. Her ne kadar nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkün ise de, nitel araştırmada temel amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Bunun için de toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması ve araştırmaya konu olan bireylerin görüş ve deneyimlerinin mümkün olduğu ölçüde doğrudan sunulması, araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin önemli göstergelerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 48). *Geçerlik*, bir göstergenin ilgili olunan insanın anlamını gerçekten yakalayıp yakalamadığını bildirirken; *güvenilirlik*, verilerin başka bir araştırmacı tarafından yinelenebilirlik derecesini göstermektedir. Güvenilir bir gösterge, yapılmış olan bir çalışmanın başka bir araştırmacı tarafından aynı biçimde tekrarlandığında, aynı veya benzer sonuçları vermesi ile ilgilidir (Kuş, 2007: 33-34). Dış gerçeklik elde edilen sonuçların benzer gruplara aktarılabilirliğine, iç

geçerlik ise araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliğine ilişkindir. Dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine, iç güvenilirlik ise başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşmayacağına ilişkindir. Nitel araştırmanın temel özellikleri geçerlik açısından araştırmacıya önemli stratejiler belirleme fırsatı sunmaktadır. Burada araştırmacının esnek olması ilkesi geçerlik konusunda önemli bir kazanımdır. Araştırmacı araştırma sürecinde gerekli gördüğü takdirde yeni stratejilere başvurabilir, görüşmeye yeni sorular ekleyebilir, daha önce planlanmayan yeni görüşmeler yapabilir, elde ettiği bilgileri teyit etmek amacıyla farklı veri toplama yöntemleri kullanabilir. Benzer şekilde, araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama, gözlemler yoluyla doğrudan ve olayın gerçekleştiği doğal ortam içinde bilgi toplama, uzun süreli bilgi toplama, elde edilen bulguların teyit edilmesi için alana geri gidebilme ve ek bilgi toplama olanağının olması nitel araştırmada geçerliği oluşturmayı sağlayan önemli özelliklerdir. Nitel yaklaşım her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini kabul eder. Dış güvenirliliğin sağlanması için araştırmacının alabileceği en önemli önlem, gerek araştırmanın temel aşamaları, gerekse araştırma sürecindeki kendi konumu ve yaklaşımı konusunda ayrıntılı ve açık bilgi vermesidir. Böylece araştırmacı, elde ettiği sonuçların topladığı verilere bağlı olduğunu ve kendi varsayımlarının ya da önyargılarının sonuçları etkilemediğini göstermiş olacaktır. Böylece araştırmacı dış güvenilirlik konusunda okuyucuya güven verebilir ve sonuçların inandırıcılığını arttırabilir. İç güvenlik konusunda da araştırmacı, araştırmaya yaklaşımını ve araştırmanın çeşitli aşamalarında (veri toplama, veri analizi) yaptığı kontrolleri açık bir biçimde tanımlamalı ve okuyucuya araştırmanın tüm aşamalarında güvenirliliğe yönelik hangi önlemlerin alındığını açıklamalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 256-264).

Nitel araştırmada olay ya da olguların parçalarına ayrıştırılarak çalışılması yerine, olay ve olgulara bütüncül bir yaklaşımın geliştirilmesi önem taşımaktadır. Bir bütünün, onu oluşturan parçaların toplamından daha fazla bir anlam ifade ettiği gerçeğinden hareketle, araştırma konusu bütüncül bir yaklaşımla belirlenir ve toplanan veriler yine bütüncül bir yaklaşımla analiz edilir. Bu yaklaşımın temelinde değişkenlerin kendi başına anlamlı olmadığı, her değişkenin ilgili diğer değişkenlerden etkilendiği ve bu birlikteliğin ilgili değişkene gerçek anlamı kazandırdığı varsayılr. Bu anlamda nitel araştırmacılar nedensellik ilkesini her araştırmada üzerinde durulması gereken bir ilke olarak görmezler. Nedensellik arayışı içinde olan bir nicel araştırmacı “ne” sorusu üzerine daha çok yoğunlaşırken (A, B ve C değişkenleri arasında ne tür bir ilişki vardır?), nitel araştırmacı bir duruma hâkim olan

değişkenler arasındaki ilişkilerin “nasıl” ve “neden” boyutlarını ortaya çıkartmaya çalışmaktadır. Böylece nicel araştırma bize yüzeysel fakat genellenebilir bir sonuç verirken, nitel araştırma neden-sonuç ilişkisinin açıklamasını sağlar, derinlemesine ve açıklayıcı bir anlayış kazandırır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 54-55).

Nitel araştırmanın bir diğer temel özelliği ise, bilginin inşa edilmesi sürecinde izlediği yoldur. Belirli bir kuramsal yapıya bağlı olarak neden-sonuç ilişkilerini irdeleyen ya da tümdengelim ilkesine dayalı olarak belli bir kuramın uygulamaya aktarılmasını konu eden pozitivist yaklaşımın aksine, nitel araştırmada genellikle, doğruluğun veya yanlışlığın test edilmesi üzere önceden belirlenmiş bir kuram ya da hipotez belirleme gereği yoktur. Nitel araştırmada bilgiye tümevarım yöntemini kullanılarak ulaşılar ve araştırmacı topladığı tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden incelediği konuya ilişkin ana temaları ortaya çıkarma, topladığı verileri anlamlı bir yapıya kavuşturma çabası içindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 59). Bu anlayışın gelişmesinde en önemli katkı Glaser ve Strauss’dan gelmiştir. Glaser ve Strauss (1967) kuramın, araştırma sürecinde sistematik olarak elde edilmiş olan verilere dayalı olarak keşfedilmesini önermişler ve ortaya attıkları bu kurama “yerleşik kuram” (grounded theory) ismini vermişlerdir. Kurama bu ismin verilmesindeki temel gerekçe, bilginin, sosyal gerçekliğin içerisinde saklı olduğuna dair varsayımdır. Araştırmacının temel rolü, sosyal gerçekliğin içerisinde yerleşik olarak duran bu bilgiyi, araştırma sürecinde toplamış olduğu verileri analiz etmek suretiyle keşfetmek ve ortaya çıkartmaktır (Özdemir, 2011: 326). Diğer bir deyişle yerleşik kuram, hipotez olmaksızın araştırma alanına gidilmesi, bu alanda ne olduğunun betimlenmesi, gözleme dayalı olarak neden öyle olduğunun açıklanması ve bunun formüle edilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Balcı, 1997: 17). Burada kuram oluşturma kavramını araştırmacının elde ettiği verilerden yola çıkarak araştırdığı konuyu açıklama, yorumlama ve anlam kazandırma süreci olarak açıklamak mümkündür. Araştırılan konuya ilişkin açıklamalar ve yorumlar benzer konuları anlamada ilgili bireylere yardımcı olduğu ölçüde araştırmacı amacına ulaşmış sayılır. Nitekim nitel araştırmanın ve nitel analizin nihai amacının kuram oluşturma ve buna bağlı olarak denenceler geliştirme olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Böylece bilimsel bilginin çeşitlenmesine ve zenginleşmesine hizmet edecek bu süreç, belirli bir alanda şu ana kadar geliştirmiş denencelere alternatif denenceler geliştirilmesi yoluyla çoklu bakış açılarına ulaşılmasına olanak sağlayacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 47, 310).

Nitel araştırmada, araştırmanın dizaynı ve odağı üzerinde değişiklikler yapmaya elverişli ve esnek bir yapı vardır. Hipotez testi yapmak amaç olmadığı için nitel araştırma sert

ve kesin kurallara bağılı değildir. Gerekli durumlarda veri yaratma aşamasında araştırmanın planı üzerinde değişiklikler yapılabilir (Demir, 2009: 289-290). Buna göre önceden düşünülmemiş soruların araştırma sürecinde ortaya çıkması ve araştırmaya dahil edilmesi hem mümkün hem de gereklidir. Bu nedenle veri toplama ve kuram oluşturma aynı zamanda gerçekleşmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 47).

4.1.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma verilerinin elde edildiği kaynakların seçimi araştırma sonuçlarının temsil yeteneği ve benzer gruplar ya da ortamlar için anlamlılığı bakımından önemlidir. Bilimsel araştırma sürecinde evren ve örneklem ilişkisi son derece önemlidir. Evrenin tümüne yönelik uygulamaların yapılmasının zor ya da mümkün olmadığı durumlarda, evreni temsil edecek ve genellenebilirlik anlayışını işletebilecek biçimde indirgemeci bir yaklaşımla örneklem belirleme yoluna gidilmektedir.

Nitel araştırmada, araştırma sonuçlarını evrene genelleme kaygısı olmadığından nitel araştırmada yaklaşım, indirgemeci değildir ve nitel araştırmacılar örnekleme gibi bir yöntemle ihtiyaç duymazlar kanısı son yıllarda birkaç nedenle değişmiştir. Günümüz modern toplumların karmaşık ve katmanlı yapısı ve bu bütün içinde katmanların kendine özgü özellikleri olan alt katmanların ortaya çıkması; sonuçların belirli oranlarda ve oldukça sınırlandırılmış biçimde ilgili durumlara genellenmesi ihtiyacı; nicel araştırma geleneğinden gelmiş ve yaptığı deneysel çalışmalara nitel araştırmanın kendine özgü güçlü yanlarını yansıtmak isteyen araştırmacıların geleneksel nitel araştırma desenleri içine nicel araştırmayla özdeşleşmiş bazı örneklem tekniklerini katması gibi nedenler, nitel araştırmalarda örneklem sorununun kuramsal bir kaygı kaynağı olmadığı kanısını değiştirmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 101-103).

Araştırmada şirketlerin seçiminde ölçüt ve benzeşik örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Şirket seçiminde ölçüt örneklemesine göre Fortune Global 500 şirket sıralamasına girmiş otomotiv sektöründe faaliyette bulunan şirketler belirlenmiştir. Küçük ve benzeşik bir örneklem yöntemleriyle şirketlerin halkla ilişkiler uygulamalarında ortaklıkların, farklılıkların ve/veya benzerliklerin olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır.

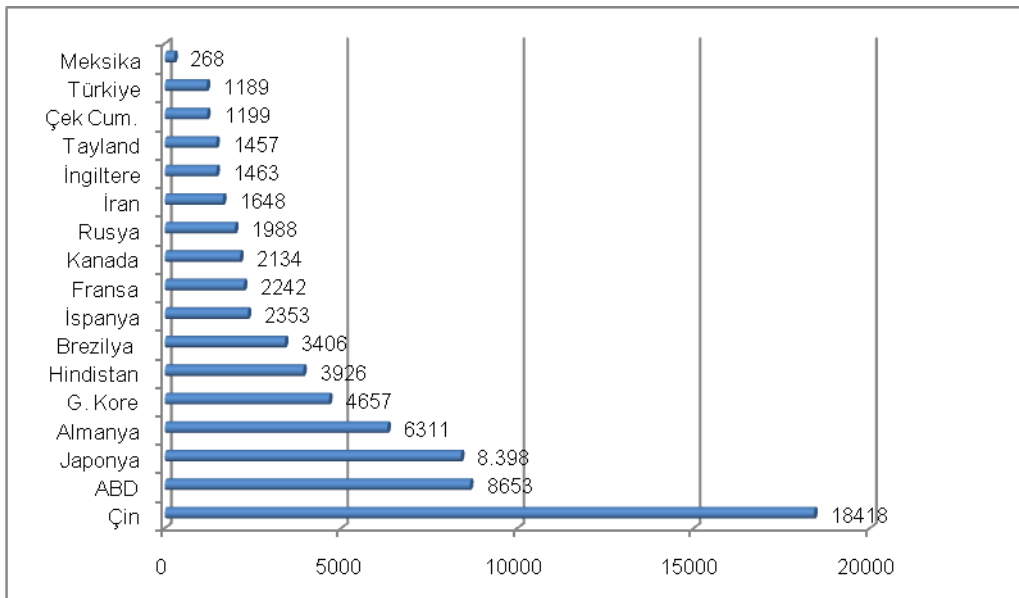
Bugün en büyük 100 ulus ötesi şirket küresel mal ticaretinin yarısını kontrol etmektedir. Bu şirketler sektör bazında değerlendirildiğinde motorlu kara taşıtlar (yüzde 13), petrol (yüzde 10), elektriksel araç gereçler (yüzde 9), yiyecek, içecek ve tütün (yüzde 9), ilaç (yüzde 9), kamu hizmetleri (yüzde 9), telekomünikasyon (yüzde 8) alanlarında

yoğunlaşmaktadır (Bkz. Bölüm II). Araştırmanın çalışma grubu olarak otomotiv sektörünün belirlenmesinde; en büyük 100 ulus ötesi şirketin en büyük payını yüzde 13 ile motorlu kara taşıtlar oluşturması, sektördeki bütün markalara Türkiye’de ulaşılabilir olması, sektörün dinamik olması ve daha sonraki sektörlerarası çalışmaların yapılarak karşılaştırma imkanı sağlaması gibi unsurlar dikkate alınmıştır.

Dünya otomotiv sanayisinde küresel ölçekte 20 civarında ülkede faaliyet gösteren yaklaşık olarak 50 adet motorlu taşıt üreticisi firma bulunmaktadır (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2012/2: 8). 2011 yılında 58,5 milyonu binek araç ve 22 milyonu da ticari araç olmak üzere, tüm dünyada toplam 80,9 milyon adet motorlu araç üretilmiştir. Türkiye dünyanın 12. büyük otomotiv üreticisi konumundadır (Turhan, 2012: 1).

Son yıllarda sektördeki büyüme oranları dünya çapında farklılık göstermiş ve 80 yılı aşkın bir süredir en büyük üretici konumunda olan ABD’de üretim, 2008-2009 yıllarında durgunluğa girmiş, hatta düşüş göstermiştir. Avrupa’daki geleneksel üreticilerin son on yıl içinde sektörel büyümeleri yavaş olurken, en büyük büyüme Asya ülkelerinde, özellikle de Çin’de yaşanmıştır (Deloitte, 2010: 4).

Tablo 4.1. Dünya Çapında Otomotiv Üretimi



Kaynak: OICA, 2012.

Türkiye’de birçok markanın satılmaya başlaması 1980’lerin başında otomobil ithalatının serbestleşmesinin ardından gerçekleşmiştir. Bugün Türkiye’de 22 otomotiv üreticisi bulunmaktadır. Bunlar yerel üretici olarak konumlandırılmakla birlikte büyük

çoğunluğu yabancı araç üreticileri ile ortaklık şeklinde faaliyet göstermektedirler. Beş büyük üretici, Oyak-Renault, Tofaş (Fiat), Ford Otosan, Toyota ve Hyundai'dir (Turhan, 2012: 6). 2009 yılında Türkiye'de üretilen tüm araçların %88'ine yakını bu dört üretici tarafından üretilmiştir (Deloitte, 2010: 11). Türkiye'de de satışları bulunan ve 2008 – 2012 yılları arası Fortune Global 500 sıralamasında yer almış otomotiv markalarına ilişkin genel bilgiler tablo 4.2'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Fortune Global 500 Sıralamasına Göre En Büyük Otomotiv Markalarına İlişkin Genel Bilgiler

Sıra	Otomotiv Markaları	Genel Merkez	Genel Çalışan Sayısı	Türkiye Merkezi	Operasyon Tipleri	Slogan
1	Toyota Motor	Japonya	325,905	İstanbul	Yabancı Sermaye	Today Tomorrow Toyota
2	Volkswagen	Almanya	501,956	İstanbul	Distribütörlük	Das Auto.
3	General Motors	Amerika	207,000	İzmir	Yabancı Sermaye	Wir leben Autos.
4	Daimler	Almanya	271,370	İstanbul	Yabancı Sermaye	Mercedes Benz, En İyisi Ya Da Hiçbiri.
5	Ford	Amerika	164,000	İstanbul	Ortak Girişim	Hep Daha İleri
6	Nissan Motor	Japonya	157,000	İstanbul	Ortak Girişim	Beklentilerinizi Değiştirin
7	Honda Motor	Japonya	187,094	Kocaeli	Yabancı Sermaye	The Power of Dreams
8	BMW	Almanya	100,306	İstanbul	Lisans	Sheer Driving Pleasure.
9	Peugeot	Fransa	209,019	İstanbul	Lisans	Motion & Emotion
10	Hyundai Motor	Güney Kore	57,105	İstanbul	Ortak Girişim	New Thinking. New Possibilities.
11	Renault	Fransa	128,322	İstanbul	Ortak Girişim	Drive the Change.
12	Volvo	İsveç	98,162	İstanbul	Lisans	Hayat için Volvo
13	Tata Motors	Hindistan	59,759	İstanbul	Lisans	"Keyfi İçinde Test Sürüşü"
14	Suzuki Motor	Japonya	54,484	Kocaeli	Lisans	Way Of Live!
15	Mazda	Japonya	37,617	İstanbul	Yabancı Sermaye	Zoom-zoom
16	Mitsubishi Motors	Japonya	30,777	İstanbul	Lisans ve Distribütör	Drive@earth
17	Fiat	İtalya	190,014	İstanbul	Ortak Girişim	Fiat'la Hayat Yolunda!

Kaynak: Fortune Global 500, 2012; Tabloda belirtilen otomotiv markalarının resmi web siteleri.

Tablo 4.2'ye göre dünya otomotiv sektöründe en büyük otomotiv markalarının genel merkezlerinin yüzde % 41,2'si Avrupa'da, yüzde 47,12'si Asya'da ve yüzde 11,8'i Amerika'da bulunmaktadır. Avrupa piyasasındaki en büyük dört üretici ülke Almanya, Fransa, İtalya ve İsveç iken, Asya'da bu ülkeler arasında Japonya, Güney Kore ve Hindistan yer almaktadır.

Araştırmanın örneklemini için Fortune Global 500 şirket sıralamasındaki verilere başvurulmuştur. 2008 -2012 yıllarının dikkate alındığı sıralamalarda 17 otomotiv markası yer almaktadır. Tablo 4.3, bu markaların yıllara göre sıralamalarını göstermektedir.

Tablo 4.3. En Büyük Otomotiv Markalarının 2008-2012 Yılları arası Fortune Global 500 Sıralaması

Sıra	Otomotiv Markaları	Global 500				
		2012	2011	2010	2009	2008
1	Toyota Motor	10	8	5	10	5
2	Volkswagen	12	13	16	14	18
3	General Motors	19	20	38	18	9
4	Daimler	21	24	30	23	11
5	Ford	27	25	23	19	13
6	Nissan Motor	42	48	63	67	50
7	Honda Motor	64	45	51	51	40
8	BMW	69	79	82	78	78
9	Peugeot	85	90	94	75	66
10	Hyundai Motor	117	55	78	87	82
11	Renault	158	163	154	130	119
12	Volvo	208	237	278	163	167
13	Tata Motors	314	359	442	---	---
14	Suzuki Motor	350	316	308	290	251
15	Mazda	428	357	364	352	255
16	Mitsubishi Motors	482	457	146	470	350
17	Fiat	---	---	85	64	71

Kaynak: Fortune Global 500, 2012.

Tablo 4.3’de yer alan 17 otomotiv markasıyla görüşme girişiminde ve talebinde bulunulmuştur. Ancak bu taleplerden 9 tanesi kabul görmüş, 4 kuruluş kesinlikle katılmak istemediğini bildirmiş, 4 kuruluşla alınan randevular kuruluştan kaynaklanan nedenlerden dolayı gerçekleşmemiştir. Görüşülen şirketler sırasıyla Mazda, Hyundai, Mercedes-Benz, Fiat, Ford, Honda, Toyota, Opel ve Peugeot olmuştur. Buradaki amaç, araştırma konusu doğrultusunda paylaşılan ortaklıkların, benzerliklerin ve/veya farklılıkların olup olmadığını bulmaya çalışmaktır.

4.1.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu çalışmanın amacı küreselleşme ve ulus ötesi şirketlerdeki dinamikleri ortaya koyup, ulus ötesi şirketlerde halkla ilişkiler uygulayıcılarını, departmanını ve yapılan

uygulamaları incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler stratejileri ve uygulamaları çerçevesinde geliştirilen temel araştırma sorusu: “Ulus ötesi şirketlerdeki halkla ilişkiler uygulamaları nelerdir?” şeklindedir. Çalışmanın temel sorusu ile bağlantılı olarak belirlenen “Halkla ilişkiler uygulayıcılarının eğitim düzeyleri ve alanları nelerdir?”, Halkla ilişkiler departmanları için hangi isimler tercih edilmektedir?”, “Bir yönetim görevi olarak değer gören halkla ilişkiler uygulayıcısı doğrudan üst yönetime bağlı mıdır?”, “Halkla ilişkiler departmanı çeşitli iletişim etkinliklerinin düzenlenmesinde düzenli olarak halkla ilişkiler ajanslarından destek alır mı?”, Halkla ilişkiler departmanı çeşitli iletişim etkinliklerinin düzenlenmesinde genel merkezden bağımsız kararlar alabilir mi?”, “Şirketler, başarılı olabilmek için küresel prensipler ve stratejilerle yerel uygulamalar arasında bir dengeyi korurlar mı? şeklindeki tüm alt sorular araştırmacının mülakatlarda kullandığı soruların dayanağını oluşturmuştur. Ek 3’de araştırma soruları ışığında geliştirilen mülakat soruları yer almaktadır.

4.1.4. Araştırmanın Veri Yaratma ve Toplama Yöntemi

Araştırmada iki farklı nitel veri toplama yöntemi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Katılımcıların halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin görüşlerini almak amacıyla açık ve kapalı uçlu sorulara dayanan yapılandırılmış görüşme soruları uygulanmıştır. Ayrıca araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla doküman analizleri yapılmıştır.

Görüşmeye katılan kişilerin deneyimlerine, tutumlarına, niyetlerine, görüşlerine, tepkilerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir veri yaratma yöntemi olarak yerini almış olan görüşme, sosyal bilimlerde sık kullanılan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 119). Araştırma konusu ile ilgili kişilerle önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci (Stewart ve Cash, 1985: 7) olarak tanımlanan görüşme, ilgili literatürde nitel görüşme, derinlemesine görüşme, aydınlatma, sorun-merkezli görüşme, serbest görüşme, odaklanmış görüşme ve yoğun görüşme gibi değişik adlandırmalar altında ifade edilmektedir (Mayring, 2000: 55). Nitel ya da derin olarak adlandırılan görüşmelerde çoğunlukla genellenebilirlik amaçlanmadığından geniş sayıda örnekleme ulaşma kaygısı yoktur. Amaç, görüşülen kişilerin anlam dünyalarını, yorumlamalarını ortaya çıkartmaktır (Kuş, 2007: 125). Sınırlı sayıda katılımcı ile çalışan veya nicel örnekleme oranla daha küçük bir örnekleme çalışan bir nitel araştırmacı, araştırmasının sonucunda birtakım denenceler oluşturmaya, kavramsal bir model geliştirmeye veya yeni bir kuram oluşturmaya yönelebilir. Piaget, bilişsel gelişim kuramının temellerini iki çocuğunu gözleyerek

oluşturmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 310). Cevaplayıcı bilgilerin bir depolayıcısı ve aktarıcısı olarak görülmez; gerçekliğin keşfi değil yaratımı söz konusudur. Dolayısıyla burada veri toplama yerine veri yaratma terimi kullanılmalıdır. Bunu gerçekleştirmek, görüşmeci ve görüşülen arasında bir mesafeyi değil yakınlığı gerekli kılmaktadır. Bu görüşmelerde araştırmacının becerisi, duyarlılığı, yoğunlaşması, bireylerarası anlayışı, öngörüsü, zihinsel uyanıklılığı, disiplini (Patton, 1987: 108), mizahı ve içtenliği araştırma için önemli unsurlardır (Kuş, 2007: 125-126).

Alanyazında genellikle iki görüşme türünden söz edilir: Yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme. Yapılandırılmış görüşmede önceden belirlenmiş bir dizi soru ve yanıt seçenekleri yer alır. Yapılandırılmış görüşmede amaç, görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır. Yapılandırılmamış görüşme ise, keşfe yönelik bir görüşme sürecini temsil ettiğinden açık uçlu sorulardan oluşur. Araştırmacı, görüşme sırasında çalıştığı problemle ilgili belirli bir özel alan keşfederse, daha ayrıntılı sorularla o alanı daha derinliğine irdelemeyi deneyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 120).

Görüşme türlerine ilişkin Patton (1987 aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011: 120-123) üç yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme. **Sohbet tarzı görüşmede** sorular, etkileşimin doğal akışı içinde sorulur ve görüşülen birey kendisiyle görüşme yapıldığını bile fark etmeyebilir. Sorular, konuşmanın anlık akışı içinde kendiliğinden geliştiğinden, önceden belirlenmiş sorular yoktur. Araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilen **görüşme formu** ile gerçekleşen görüşmede, önceden hazırlanan konu veya alanlara sadık kalınması için, hem önceden hazırlanmış soruların sorulması, hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alınması amacıyla ek soruların sorulma özgürlüğü vardır. Bu yaklaşımda görüşmeci, görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girebilir veya daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir. Birden fazla görüşmecinin kullanılacağı durumlarda etkili bir yöntem olarak bilinen **standartlaştırılmış açık uçlu görüşme** dikkatlice yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur. Sohbet tarzı görüşme ve görüşme formunda görüşmeciye tanınan esneklik, bu yöntemde sınırlanmış, görüşmecinin becerileri, yanlılıkları ve öznelliklerinden kaynaklanabilecek farklılıklar azalmıştır. Sorular sistematik bir sıra içinde bütün deneklere aynı şekilde sorulduğundan elde edilen verilerin karşılaştırılması ve analizi daha kolaydır. Bu

yöntem yapılan araştırmanın başkaları tarafından tekrar edilme olasılığını önemli ölçüde arttırır. Bu yöntemin zayıf yanı, görüşme formunun hazırlandığı sırada öngörülmemiş boyutların ortaya çıkarılmasını ve irdelenmesini önleyebilir olmasıdır. Bu nedenle bu tür görüşmede bireysel farklılıklar, görüşme sürecinin akışına ve görüşmenin geçtiği duruma ilişkin değişiklikler dikkate alınmaz.

Araştırmada, alan yazın taramasına dayalı olarak kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve araştırmanın amaçlarını en iyi görüşme formu yönteminin aydınlatılabileceği düşünülerek, otomotiv sektöründe¹⁵ faaliyette bulunan, 2008 - 2012 yılları arasında Fortune 500 şirket sıralama listesinde yer alan, Türkiye’de ikame eden, şirket içinde kurumsal iletişim veya halkla ilişkiler departmanı olan 9 ulus ötesi şirketin halkla ilişkiler uygulayıcıları veya iletişim yöneticileriyle 45 - 60 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın bir sektör üzerinde yoğunlaşmasındaki amaç, bulguların başka sektörlerde de test edilebilir nitelikte olması, olası genellemelere olanak vermesi ve sektörler arası yapılacak karşılaştırmalar ile farklılıkların ve benzerliklerin yapılabilmesidir. Önceden belirlenmiş soruları içeren taslak görüşme formu uygulama öncesinde tez izleme komitesine sunulmuş ve alınan geri bildirimler doğrultusunda taslak üzerinde düzeltmeler yapılmıştır. Böylelikle görüşme formunun geçerlik sorunları giderilmeye çalışılmıştır. Tez izleme komitesinin görüşleri doğrultusunda son şekli verilen görüşme formunda toplam 28 soru yer almıştır. Soruların bu kadar çok sayıda olması, araştırma konusunun uluslararası ve yerel boyutu, yönetim boyutu ve kültür boyutu gibi birden fazla konuyla ilişkili olmasından ve bu konuların kolayca bölünemeyeceği varsayımından kaynaklanmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen araştırma soruları bu boyutlar çerçevesinde yorumlandığında anlamlı ve açıklayıcı bir sonuca ulaşılmasını mümkün kılmaktadır. Uluslararası halkla ilişkileri kültürden veya yönetimden kopararak açıklamak, araştırmacının yaptığı açıklamaların yetersiz ve bağlamından koparılmış olmasına neden olacaktır. Görüşme kılavuzu takip edilerek yöneltilen yapılandırılmış görüşme formundaki sorular beş başlık etrafında tasarlanmıştır. Birinci başlık, birim üyelerinin cinsiyet, yaş, eğitim, yabancı dil bilgisi ve düzeyi, maaş, pozisyon tanımı, haftalık mesai saati, bağlı oldukları birim/kişi gibi demografik bilgilere yönelik soruları içermektedir. İkinci başlık, halkla ilişkiler biriminin kurum içindeki yerini, yetkilerini ve sorumluluklarını sorgulamakta; üçüncü başlık, halkla ilişkiler stratejilerine ve uygulamalarına yönelik olarak sorulmuştur. Burada hangi durumlarda küresel veya yerel stratejilerin uygulandığı, yerel stratejilerin

¹⁵ Otomotiv sektörü genel olarak, karayolu taşıt araçları (binek otomobil, otobüs, minibüs, midibüs, çekici, kamyon, traktör vb.) ve bu araçların üretiminde kullanılan parçaları imal eden bir sanayi dalı olarak tanımlanmaktadır (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2012/2: 11).

belirlenmesi durumunda merkezden onayın alınıp alınmadığı, küresel stratejiden farklı ne tür uygulamaların yapıldığı sorgulanmıştır. Dördüncü başlıkta kültürün ve kültürel farklılıkların halkla ilişkiler uygulamalarına etkileri öğrenilmeye çalışılmış ve Türkiye'deki ulusal kültürün halkla ilişkiler uygulamalarına nasıl etki yarattığı ve ne tür kültürel farklılıkların dikkate alındığı sorgulanmıştır. Beşinci başlıkta halkla ilişkiler uygulayıcılarının gelecekteki çalışmalarına yönelik beklentileri ve hedefleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Hazırlanan taslak görüşme formu, asıl uygulamadan kullanılmadan önce denenmiştir. Yapılan deneme sonunda, hazırlanan görüşme formuna iki soru eklenmiş, iki soruda açıklayıcı bilgilere ve tanımlara yer verilmiştir. Geliştirilmiş görüşme formunun işler olduğu görülmüş ve kullanılabileceğine karar verilmiştir.

04. Ekim 2012 – 22. Ocak 2013 tarihleri arasında gerçekleşen görüşmeler, katılımcıların ofislerinde yürütülmüştür. Katılımcıların yoğun iş yükleri ve çalışmaları, katılımcılara ulaşılmasını ve randevu alınmasını zorlaştırmıştır. Ulaşılabilen katılımcılar ise bilgi vermek istememiş ve görüşmeye katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle görüşmeler İstanbul merkezli, deneyimli ve profesyonel bir araştırma şirketine yaptırılmıştır. Ajansı belirlenmeden önce, daha önce bu ajans ile çalışma yapmış kişilerin ajans hakkındaki bilgileri ve görüşleri alınmış, ajansın resmi web sitesi değerlendirilmiş, referanslarına bakılmış ve duyular değerlendirilmiştir (sosyal medya, genel medya taraması yapılmıştır). Yüz yüze gerçekleşen görüşmelerde katılımcılara veri kaybı olmaması için ses kayıt cihazı kullanılmasının önemi anlatılmış, ancak katılımcılar ses kayıt cihazının kullanılmasına izin vermemişlerdir. Görüşme ile elde edilen verilerin kaydedilmesinde not alma yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme soruları katılımcılar tarafından anlaşılır bulunmuştur. Görüşme sırasında herhangi bir zaman sınırlaması yapılmamış olup, görüşmenin olası süresi önceden katılımcılara bildirilmiştir. Sorulan sorulara katılımcıların rahat, doğru ve güvenilir cevaplar vermelerini sağlamak amacıyla görüşülen kişilere verilerin yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacağı ve başkalarıyla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu sayede görüşme esnek bir yapıda sürdürülmüştür.

Araştırmada ikinci veri toplama yöntemi dokümanlardır. Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla, çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de analiz edilerek araştırmaya dahil edilmiştir. Dokümanlar, nitel araştırmalarda gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte kullanıldığında verinin çeşitlendirilmesi amacına hizmet etmekte ve araştırmanın çeşitliliğini önemli ölçüde

arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 187-188). Yapılan çalışmada şirketlerin hem küresel düzeydeki hem de Türkiye'deki resmi web sitelerinde yayınladıkları haberler, sosyal medya siteleri (facebook sayfaları 24.07.2013 – 03.08.2013 tarihleri arasında incelenmiştir), faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. İncelenen faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarının listesi ek 2'de sunulmuştur.

4.1.5. Verilerin Toplanması

Görüşmeler katılımcılar için uygun olan zamanlara randevu alınarak planlanmış ve katılımcıların ofislerinde gerçekleşmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara araştırmanın amacı ve gizliliği konularında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Görüşülen şirketler, görüşme tarihleri ve görüşülen kişilerin unvanları aşağıda belirtildiği gibidir:

- 04.10.2012 Mazda Türkiye - PR Uzmanı
- 18.10.2012 Hyundai Türkiye - PR Uzmanı
- 02.11.2012 Mercedes-Benz Türkiye - Kurumsal İletişim Departmanı Grup Şefi
- 02.11.2012 Fiat Türkiye - Basınla İlişkiler Uzmanı
- 06.11.2012 Ford Türkiye - Kurumsal İletişim Ekip Lideri
- 13.11.2012 Honda Türkiye - Kurumsal İletişim Uzmanı
- 30.11.2012 Toyota Türkiye - Kurumsal İletişim Koordinatörü
- 30.11.2012 Opel Türkiye - Dış İlişkiler Direktörü
- 22.01.2013 Peugeot Türkiye - Basın ve Halkla İlişkiler Direktörü

4.1.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Nitel araştırma yapmaya ilişkin birçok farklı yaklaşım bulunmakla birlikte, nitel veri analizinin tam olarak neyi temsil ettiği, hangi süreçlere, işlemlere dayandığı konusunda nicel veri analizindeki gibi kesin ve detaylı talimatlar bulunmamaktadır. Nitel araştırmada veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelmektedir. Strauss (1987 aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011: 221) nitel araştırmadaki yeri analiz yöntemlerinin standart bir süreç haline getirmenin mümkün olmayacağını ve veri analizini standartlaştırmanın nitel araştırmacıyı sınırlandıracağını ve standartlaştırılmış ver analizinin araştırma yoluyla elde edilen verilerle uygun, zengin ve derinlemesine sonuçlar elde edilmesini olumsuz yönde etkileyeceğini vurgulamıştır.

Wolcott (1994 aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011: 221-222) veri analizinde üç yaklaşım önermektedir. Verilerin ve ulaşılan sonuçların birbirine anlam olarak çok yakın olduğu birinci yaklaşımda, toplanan verinin özgün formuna mümkün olduğu kadar sadık kalınlar ve

gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntı yapılarak betimsel bir çerçevede veriler okuyucuya sunulur. İkinci yaklaşımda, birinci yaklaşımı da içeren bir biçimde, bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla sistematik analiz yapılır. Bunun için veriler betimsel bir yaklaşımla sunulur ve buna ek olarak belirlenen bazı temalar ve bunlar arası ilişkiler belirlenir ve ek analizler yapılır. Üçüncü yaklaşımda ise araştırmacı, biricince ve ikinci yaklaşımı temel alır ve buna ek olarak veri analizi sürecine kendi yorumlarını da dahil eder. Burada araştırmacının katılımcı ve öznel yönü daha çok ön plana çıkmakta, veri toplamanın yanında veri analizinde de, kendi yorumları ve anlayışı ile araştırmacı daha etkin bir rol üstlenmektedir.

Wolcott bu sınıflamada sözü edilen üç yaklaşımın birbirinden tamamıyla bağımsız olamayacağını kabul etmektedir. Çeşitli nitel araştırmalarda veri analizi, bazı boyutları ile birinci yaklaşıma ve diğer boyutları ile üçüncü yaklaşıma uygunluk gösterebilir. Yazar'ın sınıflaması, alanyazında genellikle betimsel analiz ve içerik analizi biçiminde karşımıza çıkan yaklaşımlardan çok farklı değildir. Betimsel analiz, Wolcott'un birinci ve bir dereceye kadar ikinci yaklaşımını; içerik analizi de, ikinci ve üçüncü aşamaları kapsamaktadır. Betimlemede, toplanan verilerin araştırma problemine ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğu ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımla “ne” sorusuna yanıt bulunabilir, ancak “neden” ve “nasıl” sorularına doğrudan yanıt verilmesi mümkün olmayabilir. Oysa içerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilir. Bu amaçla toplanan verilerin önce mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. Araştırmacı, temalar sayesinde olguları daha iyi düzenleyebilir ve daha anlaşılır hale getirebilir. Bu yaklaşımlar, nitel araştırmacı için alternatif veri düzenleme ve sonuç yazma yolları olarak da yorumlanabilir. Araştırmacı, bu basitten karmaşığa doğru bir yönelim izleyen yaklaşımlardan bir veya ikisini kendi araştırmasına uyarlayarak kullanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 221-227).

Nitel araştırma yöntemleri kullanarak yapılan bir çalışmada bulguların sistematik hale getirilmesi, kodlanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve görsel hale getirilmesi en zor konulardan birisidir. Bu nedenle kalitatif veri analizleri oluşturabilmek için toplanan veriler Excel programına aktarılmıştır. Verilerin kategorilere atanması sürecinde araştırmacı, yapılan görüşmelere “ilk görüşme”, “ikinci görüşme” vs. biçiminde bir sıralama yapmıştır. Kategori oluşturma sürecinde önceden mevcut kategorilere başvurulmamış, kategorileri tümüyle

görüşme verilerinden çıkardığı ayrımlara dayandırmıştır. Nitel görüşler aktarılırken katılımcı isimleri ve kurumları gizli tutulmuştur ve bazı cevaplar nicel verilere dönüştürülmüştür. Cevapların hangi sıklıkla tekrar edildiği hesaplanmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

4.1.7. Araştırmanın Sınırlılığı ve Literatüre Katkısı

Çalışma, 2008-2012 yılları arası Fortune Global 500 sıralamasına girmiş, otomotiv sektöründeki ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarının, departmanlarının ve uygulamalarının sorgulanmasıyla sınırlıdır ve tüm ulus ötesi şirketlerdeki halkla ilişkiler uygulamalarına genellenebilir bir özellik taşımamaktadır. Ancak otomotiv sektörüyle ilgili bu sınırlılık, sonraki çalışmalarda farklı sektörlerdeki halkla ilişkiler uygulamalarının karşılaştırılmasına imkan tanıyarak benzerliklerin ve/veya farklılıkların ortaya çıkarılmasını sağlayarak halkla ilişkiler literatüre katkı sağlayacaktır.

4.2. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirmeler

4.2. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının 6'sı kadın 3'ü erkektir. Yaşları 29 ile 46 arasında değişmekte; 6'sı lisans, 3'ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların 5'i İşletme, 1'i Endüstri Mühendisi, 1'i İngilizce İktisat, 1'i Pazarlama ve 1'i de İletişim alanlarında lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Yüksek lisans eğitimi aldıklarını belirten uygulayıcıların uzmanlık alanları ise pazarlama, ekonomi ve işletmedir. Katılımcıların hepsi ileri düzeyde İngilizce dil bilgisine sahip iken, 5 katılımcı ikinci bir yabancı dil bildiklerini belirtmişlerdir. 3 katılımcı orta düzeyde Almanca, 1 katılımcı İtalyanca ve 1 katılımcı da Fransızca bildiklerini ifade etmişlerdir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının mevcut kuruluşlarda çalışma süreleri en az 1 yıl, en fazla 14 yıldır. Uygulayıcıların haftalık çalışma günleri Pazartesi'den Cuma'ya kadar dır; çalışma saatleri de günde 9,5 saattir. Görüşülen halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum içindeki unvanları tablo 4.4'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Görüşülen Kişilerin İş Unvanları

Şirket	İş Unvanı
Mazda Türkiye	PR Uzmanı
Hyundai Türkiye	PR Uzmanı
Mercedes-Benz Türkiye	Kurumsal İletişim Departmanı Grup Şefi
Fiat Türkiye	Basınla İlişkiler Uzmanı
Ford Türkiye	Kurumsal İletişim Ekip Lideri
Honda Türkiye	Kurumsal İletişim Uzmanı
Toyota Türkiye	Kurumsal İletişim Koordinatörü
Opel Türkiye	Dış İlişkiler Direktörü
Peugeot Türkiye	Basın ve Halkla İlişkiler Direktörü

Halkla ilişkilerin ne anlama geldiği konusunda hem eğitimciler hem de uygulayıcılar arasında sağlanamayan konsensüs uygulayıcıların unvanlarına da yansımıştır. Tablo 4.4'e göre halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı iş unvanları vardır. Uygulayıcılardan iki kişi "PR Uzmanı", dört kişi "Kurumsal İletişim Uzmanı (Koordinatörü, Ekip Lideri, Grup Şefi), iki kişi "Basınla İlişkiler Uzmanı/Direktörü", bir kişi "Basın ve Halkla İlişkiler Direktörü" ve bir kişi de "Dış İlişkiler Direktörü" unvanını taşımaktadır. Türkçede yaygın olarak kullanılan "halkla ilişkiler" sadece bir kişinin unvanına yansımıştır (Peugeot). İki şirkette halkla ilişkiler uzmanı yerine "PR Uzmanı" adlandırması dikkat çekmiştir.

4.2.2. Otomotiv Şirketlerine İlişkin Genel Bilgiler

Dünya otomotiv sektöründe en büyük otomotiv markalarının genel merkezlerinin yüzde 41,2'si Avrupa'da (Almanya, Fransa, İtalya ve İsveç), yüzde 47,12'si Asya'da (Japonya, Güney Kore ve Hindistan) ve yüzde 11,8'i Amerika'da bulunmaktadır. Yapılan araştırmada katılımcılara çalıştıkları şirketin genel merkezi sorulduğunda, bu şirketlerin 3'ü Japonya, 2'si Amerika, 1'i Kore, 1'i Almanya, 1'i İtalya ve 1'i Fransa merkezli şirketlerdir. Böylece dünya otomotiv sektöründe Avrupa, Asya ve Amerikan şirketlerinin yerel merkezlerine yönelik yapılan görüşmelerle üç kıtanın temsili sağlanmıştır.

Tablo 4.5. Şirketlerin Türkiye'de Faaliyete Başladıkları Yıllar

Şirket	Faaliyet Başlanan Yıl
Mazda Türkiye	1996
Hyundai Türkiye	1997
Mercedes-Benz Türkiye	1967
Fiat Türkiye	1968
Ford Türkiye	1959
Honda Türkiye	1992
Toyota Türkiye	1991
Opel Türkiye	1990
Peugeot Türkiye	2002

Tablo 4.5'e göre araştırma kapsamında görüşülen şirketlerin Türkiye'de faaliyete başlamaları 1959 ile 2002 yılları arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 4.6. Şirketlerin Çalışan Sayıları

Şirket	Şirketlerin Çalışan Sayıları
Mazda Türkiye	20
Hyundai Türkiye	5000
Mercedes-Benz Türkiye	5000
Fiat Türkiye	8000
Ford Türkiye	9800
Honda Türkiye	2000
Toyota Türkiye	200
Opel Türkiye	80
Peugeot Türkiye	150

Tablo 4.6'ya göre araştırma kapsamında görüşülen şirketlerde çalışan sayıları en az 20 en fazla 9800 kişidir. Çalışan sayıları arasındaki bu farklılık şirketlerin operasyon tiplerine göre değişim göstermektedir. Lisans, distribütörlük veya yabancı sermaye şeklindeki operasyon

tiplerinde daha az kişi çalışırken, ortak girişim olarak yönetilen şirketlerdeki çalışan sayıları çok daha fazladır.

Tablo 4.7. Şirket Sermayesi

Şirket	Şirket Sermayesi
Mazda Türkiye	Yabancı Sermaye (%100 Japonya)
Hyundai Türkiye	Türk - Yabancı Sermaye Ortaklı (%75 Kore, %25 Türk)
Mercedes-Benz Türkiye	Yabancı Sermaye (%100 Almanya)
Fiat Türkiye	Türk - Yabancı Sermaye Ortaklı (%51 İtalya, %49 Türk)
Ford Türkiye	Türk - Yabancı Sermaye Ortaklı (%49 Türk, %49 Ford Global, %2 Halka Arz)
Honda Türkiye	Yabancı Sermaye (%100 Japonya)
Toyota Türkiye	Yabancı Sermaye (%100 Suudi Arabistan)
Opel Türkiye	Yabancı Sermaye (%100 Amerika General Motors)
Peugeot Türkiye	Yabancı Sermaye (%100 Fransız)

Tablo 4.7'ye göre araştırma kapsamında görüşülen şirketlerin büyük çoğunluğu yabancı sermaye yapısına sahip iken üç şirketin (Hyundai, Fiat ve Ford) Türk – Yabancı sermaye ortaklığı vardır.

4.2.3. Ulus Ötesi Otomotiv İşletmelerin Yönetim Biçimleri

Şirketlerin etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ve geosentrik yönelim türleri üst yönetimin tutumu, şirketin genel merkezi ve stratejileri tarafından şekillenmektedir. Şirketin benimsemiş olduğu yönelimler, şirket tarafından alınan tüm kararlara, yönetim yapısına, satış politikasına ve insan kaynakları gibi konulara etki etmektedir.

Tablo 4.8. Şirketlerin Etnosentrik, Polisentrik, Regiosentrik ve Geosentrik Yapıları

Şirket	EPRG-Tipleri			
	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik/Bölgesel	Geosentrik
Mazda Türkiye				
Hyundai Türkiye				
Mercedes-Benz Türkiye				
Fiat Türkiye				
Ford Türkiye				
Honda Türkiye				
Toyota Türkiye				
Opel Türkiye				
Peugeot Türkiye				

Tablo 4.8, şirketlerin etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ve geosentrik yönelimlerini göstermektedir. Yapılan görüşmelerde baskın eğilim olarak salt etnosentrik bir yönelim veya kimlik yerine etnosentrik yönelimle birlikte polisentrik veya geosentrik yönelimin karması bulgulanmıştır. Bölgesel yönelim yapısı sadece bir şirket tarafından belirtilirken, sadece küresel yönelim üç şirket tarafından belirtilmiştir.

4.2.4. Ulus Ötesi Otomotiv İşletmelerin Şubelerarası İletişim Akışları

Geçmişte ulus ötesi şirketler ürünlerini ithal sınırlamalar ile korunan pazarlarda üretmek ve satmak amacıyla başka ülkelerde yatırım yaparken, bugün şirketler genel merkezden şubelere çok sayıda talimatlar, emirler ve tavsiyelerin yapıldığı etnosentrik bir yönelimden uzaklaşıp yoğun bir şekilde yerel, bölgesel ya da küresel düzeyde entegre olmuş üretim ve dağıtım ağlarına dönüşmüş bir oryantasyon stratejisine yönelmişlerdir. Yapılan görüşmelere göre ulus ötesi şirketlerde iletişim ve bilgi akışının başarılı bir şekilde işlemesine yönelik üç temel tutum tanımlanmaktadır. Tablo 4.9'a göre bunlar genel merkezden şubelere çok az sayıda talimatların, tavsiyelerin ve yönlendirmelerin yapıldığı polisentrik oryantasyon; bölgesel şubeler ve ülkelerarası yüksek sayıda talimatlar, emirler, tavsiyelerin yapıldığı regiosentrik oryantasyon ve küresel düzeyde hem genel merkezle hem de şubelerarası bilgi akışının gerçekleştiği geosentrik oryantasyon dur.

Tablo 4.9. Genel Merkez ve Şube Arasındaki İletişim ve Bilgi Akışı

Şirket	İletişim ve Bilgi Akışı			
	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Mazda Türkiye				
Hyundai Türkiye				
Mercedes-Benz Türkiye				
Fiat Türkiye				
Ford Türkiye				
Honda Türkiye				
Toyota Türkiye				
Opel Türkiye				
Peugeot Türkiye				

Araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcıları şirketin genel merkezde ve/veya bölge merkezinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile her gün e-mail ve/veya telefonla düzenli bilgi akışında bulunmaktadır. Bu iletişim araçlarının dışında uygulayıcılar çeşitli organizasyonlar ve konferanslar ya da özel amaçlı ziyaretlerle bir araya gelmektedirler.

Mazda Türkiye: “Bölge merkezinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile e-mail, telefon görüşmeleri yapılıyor, toplantılar düzenleniyor.”

Hyundai Türkiye: “Genel merkezde ve bölge merkezinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile neredeyse her gün e-mail veya telefon ile iletişim kuruluyor. Yılda bir defa Global PR Conference¹⁶ düzenleniyor, özel amaçlı ziyaretler (örneğin Auto Show) yapılıyor.”

Mercedes-Benz Türkiye: “Genel merkezde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile neredeyse her gün e-mail veya telefon ile iletişimimiz oluyor. Özel aktivite ve organizasyonlarda bir araya geliniyor. CEO bazında her gün iletişim oluyor. Bölge merkezinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile iletişimimiz olmuyor.”

Fiat Türkiye: “Genel merkezde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile her ay düzenli raporlama yapılıyor. Aralarda gerekli olduğunda görüşülüyor. E-mail ağırlıklı iletişimimiz oluyor, gerektiğinde telefon görüşmeleri yapıyoruz.”

Ford Türkiye: “Genel merkezde ve bölge merkezinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile iletişimimiz var.”

Katılımcı detaylı bilgi vermek istememiştir.

Honda Türkiye: “Genel merkezde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile her gün e-mail veya telefon ile iletişim kuruyoruz. CEO’muz Japon.”

Toyota Türkiye:” Bölge merkezinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile her gün e-mail, nadiren telefon görüşmeleri yapılıyor. Ağırlıklı iletişim akışı Belçika’dan oluyor. Brief’ler ve yönlendirmeler geliyor, Türkiye’den bilgilendirme gönderiliyor.”

Opel Türkiye: “Genel merkezde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile gerekli olduğunda e-mail veya telefon görüşmeleri oluyor. Bölge merkezinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile her gün e-mail ve telefon görüşmeleri yapılıyor.”

¹⁶ Global PR Conference 28-29 Mart 2012 tarihinde düzenlenmiştir.

Peugeot Türkiye: "Genel merkezde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile her gün e-mail ile iletişim kuruyoruz. Bölge merkezinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları ile iletişimimiz olmuyor."

4.2.5. Ulus Ötesi Otomotiv İşletmelerin Kurum Kültürleri

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalışmakta oldukları şirketin kurum kültürüne ilişkin ifadeleri:

Mazda Türkiye: "Japonlar kendilerini Hiroşima sonrasında küllerinden tekrar geri doğan bir ülke olarak tanımlıyor, bu mücadelecî ruha sahip olunmasını sağlıyor. Bu ruh tüm iletişim yaklaşımına ve kurum kültürüne yansımış. Japonlarda geleneksel, özüne bağlı bir yapı söz konusudur. Japonya'da kullanılan semboller (örneğin hayvanlar) Türkiye'deki yerel iletişim kurgusunu etkiliyor. Örneğin önümüzdeki dönem sloganları "Alışılmışa Meydan Oku!" olarak belirlenmiştir. Kurum içindeki kültür olarak Japon kültürü hâkim değil, çünkü Türkiye Almanya'nın sorumluluğu altında olduğu için daha çok bir Avrupa şirketi gibi yönetiliyor."

Hyundai Türkiye: "Global, ama aile gibi bir şirkettir Hyundai (Aile gibi olmak Kore'nin temel felsefelerinden biri). Samimiyet, sıcaklık, dürüstlük, dayanışma, katılımcılık, yeni fikirler çok önemli. Özgürce herkes kendini ifade edebiliyor. Ulaşılabilir olmak her aşamada çok önemli (hem şirket içinde hem de dışarıdaki paydaşlar tarafından). Saygı çok önemli bir unsur."

Mercedes-Benz Türkiye: "Öncelik Alman kültürüdür. Türkiye'de yer almanın doğal bir sonucu olarak Türkiye'nin kendine has kültürel etkileri de var."

Fiat Türkiye: "Köklü, esnek ve bağımsız planlar, faaliyetler yapabilen bir kurum kültürü ve zorlayıcı olmayan bir yönetim biçimi var. Tofaş, Türk otomobil fabrikası özerk bir yapıdadır."

Ford Türkiye: "Güven üzerine kurulu, geleneksel bir yapısı vardır. Kontrol mekanizmalarının çok yüksek olduğu ancak insana değer verilen bir Koç kültürü hâkimdir."

Honda Türkiye: "Kurum kültürünün temeli insana verilen değerdir. İnsanların birbirine güvendiği, yüksek derecede inisiyatifin kullanıldığı bir yapı vardır."

Toyota Türkiye: "Kurum kültürünün temeli ve Toyota'nın genel felsefesi sürekli iyileştirme ve insana saygıdır. Dayanışma ve takım çalışması çok önemli."

Opel Türkiye: "Aile gibi birbirine bağlı, başarı odaklı ve inisiyatif alan bir yapı var. Ben değil biz kavramı, açık ve samimi iletişim ve güven kavramı çok önemli."

Peugeot Türkiye: "Şu anda çok bireysel hedef odaklı bir kurum kültürü var. Peugeot kültürel değişim içinde, daha takım çalışması odaklı, paylaşımcı bir yapıya geçmek istiyor."

Merkez şirketle olan olası kültürel farklılıklar/etkiler halkla ilişkiler çalışmalarını etkileyip etkilemediği sorulduğunda mülakata katılanların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Mazda Türkiye: "Almanya ile bağlantıda oldukları için hiç etkilemiyor."

Hyundai Türkiye: "Ortak kültür ile çalışmalar sinerji içinde devam ediyor. Kültürel farklılıkların herhangi bir etkisi olmuyor. Ana strateji global anlamda oluşturulduktan sonra, yerel uygulamalar konusunda geliştirilen önerilerle birlikte değerlendirilip kararlar alınıyor. Zaman zaman bütçeler ile ilgili fikir ayrılıkları oluşabiliyor (talep edilen bütçe onaylanmıyor). Ancak bunun kültür ile ilgisi olduğu söylenemez."

Mercedes-Benz Türkiye: "Sorgulama yapılarak, Türkiye'ye has revizyonlar gerçekleştiriliyor."

Fiat Türkiye: "Yapılan faaliyetlerde Türk tüketicinin ihtiyaçları, beklentileri, istekleri baz alınıyor. Merkezden gelen stratejilerin ana teması korunarak, Türkiye'ye has uygulamalar yaratılıyor."

Ford Türkiye: "Etkilemiyor."

Toyota Türkiye: "Evrensel Toyota değerleri çok hâkim. ALJ ile 50 - 60 yıldır beraber çalıştığı için bir çatışma yaşanmıyor. Yer yer Sabancı döneminin ve Sabancı kültürünün de etkisi var."

Opel Türkiye: "Alman disiplini ve esnek bir yapı söz konusu. Akdeniz ülkesi olarak Türkiye daha rahat. Son dakika işler ve kararlar olduğunda bazen sorun yaşanıyor."

Peugeot Türkiye: "Fransızlar çok detaycı ve karar mekanizması çok uzun sürüyor. Bu Türk yapısına ters. Ancak işin kalitesinin yükselmesini ve detaylar daha hakim olmayı sağladığı için olumsuz değil."

4.2.6. Halkla İlişkiler Departmanı

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanının örgütsel yapı içerisindeki konumu, departmanda çalışan sayıları ve bu kişilerin aldıkları görevler, departmanın bağlı olduğu birim veya kişi, departman bütçesi, departmanın ajans desteği alıp almadığı sorulmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler departmanının isimlendirilmesi, bağlı olunan birim veya kişi, çalışan sayıları ve görevlerine ilişkin ifadeleri tablo 4.10'da görülmektedir.

Tablo 4.10. Halkla İlişkiler Departmanının İsimlendirilmesi, Bağlı Olunan Birim veya Kişi, Çalışan Sayıları ve Görevleri

Şirket	Departman Adı	Departmanın Bağlı Olduğu Birim/Kişi	Çalışan Sayıları	Çalışanların Unvanları
Mazda Türkiye	PR Departmanı	Genel Müdür	2	Direktör Uzman
Hyundai Türkiye	PR Departmanı	Marketing Communication Müdürü	2	Müdür PR uzmanı
Mercedes-Benz Türkiye	Kurumsal İletişim Departmanı	CEO	6	Yönetici Ürün Gruplarından Sorumlu Uzman (2) Marka Sosyal Medya Sorumlusu Kurumsal Sosyal Medya Sorumlusu Stajyer
Fiat Türkiye	Kurumsal İletişim Direktörlüğü	CEO	6	Direktör Yönetici - Basın ve Organizasyon (2) Uzman - Basın ve Organizasyon (2) Birim Sekreteri
Ford Türkiye	Kurumsal İletişim Müdürlüğü	İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Direktörü	8	Müdür Kurumsal İletişim Ekip Lideri Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk Uzmanı Kurumsal İletişim Uzmanı Sosyal Medya Uzmanı İç İletişim Uzmanı Etkinlik ve Organizasyon Sorumlusu Departman Asistanı

Honda Türkiye	Kurumsal İletişim Departmanı	Genel Müdür	2	Müdür PR Uzman
Toyota Türkiye	Kurumsal İletişim Müdürlüğü	Pazarlama Direktörü	2	Müdür Koordinatör
Opel Türkiye	Dış İlişkiler Direktörlüğü	Genel Müdür	4	Direktör Medya İlişkileri Uzmanı Basın Filosu Araç Koordinatörü Asistan
Peugeot Türkiye	Basın ve Halkla İlişkiler Direktörlüğü	Genel Müdür	3	Direktör Uzman Stajyer

Tablo 4.10'a göre şirket içindeki halkla ilişkiler departmanlarının çoğu "Kurumsal İletişim Departmanı", "Kurumsal İletişim Müdürlüğü" ya da "Kurumsal İletişim Direktörü" olarak adlandırılmaktadır. İki şirket PR Departmanı" isimlendirmesini kullanırken, bir şirket "Dış İlişkiler Direktörlüğü" ve bir şirket de "Basın ve Halkla İlişkiler Direktörlüğü"nü kullanmaktadır.

Halkla ilişkiler departmanlarının bağlı oldukları birim ya da kişi değerlendirildiğinde; departmanların büyük çoğunluğunun doğrudan üst yönetime bağlı oldukları görülmektedir. Üç şirkette (Hyundai Türkiye, Ford Türkiye ve Toyota Türkiye) ise halkla ilişkiler departmanı ile üst yönetim arasında insan kaynakları ya da pazarlama iletişimi gibi başka birimler bulunmaktadır. Halkla ilişkiler departmanlarında çalışanların sayıları 2 ile 8 arasında değişmektedir. Doğrudan yabancı yatırım şeklinde organize olmuş şirketlerde halkla ilişkiler birim çalışan sayıları 2 ile 4 kişiyle sınırlı sayıda iken, Türk şirketleriyle ortak girişim şeklinde faaliyette bulunan şirketlerde (Ford Türkiye ve Fiat Türkiye) bu sayı 6 ile 8 arasında değişmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına halkla ilişkiler departman bütçesi sorulduğunda, şirketlerin çoğunda halkla ilişkiler birim bütçesi Türkiye'deki CEO ya da CEO ve Kurumsal İletişim Müdürü, CEO ve Finans Müdürü, CEO ve PR Direktörü ile birlikte, ya da PR Müdürü tarafından bir önceki yılın bütçesi, gelecek yıl için hazırlanan aktivite planları ve finansal tablolar dikkate alınarak yerel düzeyde belirlendiği, iki şirketin (Opel Türkiye ve Peugeot Türkiye) halkla ilişkiler bütçesi genel merkezden, bir şirketin ise (Mazda Türkiye) bölge merkezi (Almanya) tarafından belirlendiği bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler bütçesine yönelik ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Mazda Türkiye: “Almanya tarafından belirleniyor. Standart bir yıllık bütçe var (230.000 €), ancak proje bazlı (örneğin lansman vs..) ve özel durumlarda ekstra bütçe talep edilebiliyor. Genelde bir önceki yıla bakılarak belirleniyor, ... finansal olarak merkezden işi sıkı tutuyorlar.”

Hyundai Türkiye: “Yıllık satış hedefleri belirleniyor. Yeni ürün lansman/aktivite vs planlamaları yapılıyor ve bütçe hazırlanıyor. Bütçe PR Müdürü tarafından belirleniyor. Ancak yıl içinde bu yapılan bütçe değişkenlik gösterebiliyor!”

Mercedes-Benz Türkiye: “CEO ve Finans Müdürü tarafından finansal planlar baz alınarak belirleniyor.”

Fiat Türkiye: “PR Direktörü ve CEO belirliyor, bir sonraki yıl için planlar ve finansal tablolar baz alınıyor.

Ford Türkiye: “İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Direktörü ile Kurumsal İletişim Müdürü bir sonraki yıl için planlar ve finansal tablolar doğrultusunda belirliyor. İçinde bulunulan ekonomik göstergeler önemli!

Honda Türkiye: “Hedeflere ve planlara göre genel müdür tarafından belirlenip onaylanıyor.”

Toyota Türkiye: “Lansman planları, Avrupa'dan gelen aktivite planı, bir önceki bütçe dikkate alınıyor; Kurumsal İletişim Müdürü tarafından belirleniyor.”

Opel Türkiye: “Yurtdışında belirleniyor. Ancak Türkiye'ye verilen bütçeye artı olarak yurtdışında basın ağırlaması için General Motors Avrupa ülke bütçesi var.”

Peugeot Türkiye: “Bir önceki yıl ve ilgili yılın projelerine göre genel merkez tarafından belirleniyor.”

Katılımcılara halkla ilişkiler departman bütçesinin toplam bütçe dağılımı içerisindeki % oranı sorulduğunda, birçok katılımcı cevap vermek istememiştir. Cevap verenler ise, halkla ilişkiler departman bütçesinin toplam bütçe dağılımı içerisindeki oranının yıllık % 5 civarında olduğunu belirtmişlerdir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına halkla ilişkiler ajanslarından ne tür destek alındığı sorulduğunda katılımcılar uygulamaların inhouse yürütüldüğünü belirtmiş ancak özel projelerde, “event”lerin organizasyonunda, medya takibinde ve danışmanlık hizmetleri konuları gibi çeşitli ihtiyaçları için birden fazla halkla ilişkiler ajanslarından destek aldıklarını ya da hizmet talep ettiklerini belirtmişlerdir. Sadece tek bir şirket (Opel Türkiye), ajans desteği almadığını belirtmiştir.

Mazda Türkiye: “PR Inhouse yapılıyor. Sürekli bir destek yok, gerek olduğunda proje bazlı (event düzenlenmesi vs..) destek alınıyor.”

Hyundai Türkiye: “PR Inhouse yapılıyor. Hyundai'nin Kore merkezli kendi global ajansı var <http://www.innocean.com> sadece bu ajans ile çalışılıyor. Eventlerde destek alınıyor.”

Mercedes-Benz Türkiye: “Event ve medya takip ajansı ve iletişim danışmanlık ajansı ile çalışılıyor.”

Sosyal medya stratejisi, topluluk yönetimi, facebook uygulama geliştirme, mobil uygulama gibi konularda hizmet veren *Limon Social* 2011 yılından beri Mercedes-Benz Türkiye'nin tüm sosyal medya iletişim ve takibini yapmaktadır. Facebook, twitter, pinterest you tube ve blog kanallarında topluluk yönetimi, içerik üretimi, yorum takibini yapmakta, sosyal medya konuşulanları takip etmekte ve raporlamasını yapmaktadır. Facebook uygulamaları ve yarışmalar geliştirmekte ve Facebook reklam yönetimini yapmaktadır. Mercedes-Benz kurumsal blog sitesi *mblog!* için içerik yazımı ve yorum yönetimi yapmaktadır (<http://www.limonsocial.com/>).

Fiat Türkiye: “İletişim danışmanlık ajansı ile çalışılıyor.”

2012 yılında Soylu&Cengiz Danışmanlık ile çalışan Tofaş, 2013 yılında yeni bir PR Ajansı arayışına girmiş ve Tofaş'ın Türkiye'de temsil ettiği Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Jeep, Ferrari, Maserati markalarına iletişim desteği vermek üzere A&B İletişim ile anlaşmasını duyurmuştur (<http://otoajanda.com/2405/tofasa-yeni-iletisim-ajansi/>).

Ford Türkiye: “Sürekli basın ve halkla ilişkiler ajansı ile çalışılıyor. Özel durumlarda başka ajanslar ile de çalışılabilir.”

Ford Otosan Mühendislik Merkezi Temel Atma Töreni; Yeni Fiesta ve Kuga Basın Lansmanları ve Ford Otosan İmalatçılar Zirvesi 2013 gibi etkinlikler *Keçi Events* tarafından organize edilmiştir. Keçi Events, Türkiye'nin önde gelen markalarına, pazarlama iletişimi stratejileri, satış ve pazarlama destek aktiviteleri ve etkinlik yönetimi konularında hizmeti veren bir etkinlik ajansıdır (<http://www.kechievents.com/content.asp?id=3&lang=>).

Honda Türkiye: “Düzenli çalıştığımız PR ajansı var. Zaman zaman özel projelerde farklı ajanslar ile de çalışılabilir.”

Geleneksel olarak reklam harcamalarında Wieden&Kennedy tarafından yüksek etkileşimli televizyon kampanyalarına odaklanan Honda, son dönemlerde satışlarında düşüş yaşanması üzerine, pazarlama yatırımlarında revizyona gideceğini duyurmuş ve Avrupa'yı kapsayan doğrudan pazarlama ve dijital reklâmcılık çalışmalarını yönlendirmek için açtığı konkur sonucunda, *Elvis Communication* ile çalışmaya karar vermiştir.

Honda, halen çalıştığı bölgesel doğrudan pazarlama ajansları ile proje bazlı çalışmalara devam ederken, markanın Avrupa çapındaki doğrudan ve dijital pazarlama çalışmalarından sorumlu *Elvis Communication* ile geleneksel pazarlama yöntemlerinin dışına çıkmayı ve doğrudan iletişime yönlendirmeyi hedeflemektedir (http://www.medyaloji.net/haber/honda_nin_yeni_dijital_ajansi_kim_oldu_.htm).

Toyota Türkiye: “Düzenli çalışılan basın ve halkla ilişkiler ajansı var. Kurumsal dergi için ayrı bir ajans ile çalışılıyor.”

Toyota Türkiye, kurumsal iletişim, etkinlik, medya ilişkileri ve marka iletişimi faaliyetlerini yürütmek üzere *Message İletişim*'le anlaşma sağlamıştır. *Message İletişim* 2002 yılından bu yana halkla ilişkiler, basın danışmanlığı, organizasyon, marka ve iletişim danışmanlığı alanlarında hizmet vermektedir (<http://www.otoruyasi.com/toyota-otomotiv-sanayi-turkiye-a-s-iletisim-ajansi-olarak-message-iletisimi-secti/>).

Opel Türkiye: “Herşey Inhouse yürütülüyor.”

Peugeot Türkiye: “PR Inhouse yapılıyor; ancak gerek olduğunda proje bazlı destek alınıyor.”

Peugeot Türkiye'nin dijital ajansı 1999 yılında kurulan *Project House*'dır. *Project House* sosyal medya, mobil uygulamalar, web sitesi, prodüksiyon, içerik yönetimi ve kurumsal projeler konularında hizmet vermektedir (http://www.ph.com.tr/isler_liste.html).

4.2.7. Halkla İlişkiler Stratejisi

Yapılan çalışmada uluslararası arenada uygulanan halkla ilişkilerin etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ve geosentrik yönelimlerin karması bulgulanmıştır.

Tablo 4.11. Halkla İlişkiler Stratejisi

Şirket	Etnosentrik (%)	Polisentrik (%)	Regiosentrik (%)	Geosentrik (%)
Mazda Türkiye		20	80	
Hyundai Türkiye		20		80
Mercedes-Benz Türkiye		10		90
Fiat Türkiye		5	5	90
Ford Türkiye		50		50
Honda Türkiye		15		85
Toyota Türkiye		60	40	
Opel Türkiye	25	25	25	25
Peugeot Türkiye		40	30	30

Tablo 4.11'e göre uluslararası arenada uygulanan halkla ilişkiler polisentrik, regiosentrik ve geosentrik yönelimlerde yoğunlaşmaktadır. Uygulayıcılar, bu yönelimler arasında köprü kurarak bir karma yaklaşımından faydalanmaktadır. Bu ancak uygulayıcıların şubelerarası çok yönlü iletişim kurlmalarıyla mümkün kılınmaktadır. Halkla ilişkilerin diğer ülkelerde menşei ülkeden farklı olmadığını varsayan salt etnosentrik yaklaşımın hiçbir şirket tarafından belirtilmemiş olması halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik sevindirici bir bulgudur. Bu durum, uygulayıcının bulunduğu ülke için uygun olduğuna inandığı yerel uygulamalar ile bölgesel veya küresel prensipler ve stratejileri bir denge içinde uygulama özgürlüğüne sahip olduğunu göstermektedir.

Mazda Türkiye: "Japonya ile herhangi bir bağlantı yok. Merkez (Almanya) yıllık ajanda veriyor. Pazarlamanın da talepleri oluyor. PR departmanı zaman ve bütçeyi düzenleyip bir planlama yapıyor. Bağımsız yürütülen projelerde de Almanya'ya ne yaptıklarını ve sonuçlarını görseller ile birlikte raporluyorlar. Genelde Almanya'dan gelen direktifler uygulanıyor (bölgesel) ve yerel uygulamalar Türkiye'deki fuar katılımları veya sponsorluklar oluyor. Kullanılan yaklaşım ve materyaller %80 yurtdışında hazırlanıp geliyor."

Hyundai Türkiye: "Genel merkez ve bölge merkeziyle sürekli bir ilişki var. Direktiflerin tamamı yurt dışından geliyor, ya da onay alınıyor. CEO Koreli olduğu için bağımsız hareket edilmiyor. Strateji belirleniyor, lokal uygulamalar ile ilgili öneri

yapılıyor, öneriler yine KORE tarafından değerlendirilip onaylanıyor. Bağımsız hareket edilmiyor!

Üretim anlamında bölgesel yaklaşım var, ancak PR konusunda Modern Premium Felsefesi tüm dünyada iletişimin ana çatısını oluşturuyor.”

Şirketin “Modern Premium Felsefesi” sadece lüks otomobil anlamının dışında markaya özgü yollarla müşteri beklentilerinin ötesinde olağanüstü performansın, uygun fiyatın ve duygusal zarafetin birleşimiyle yeni değerlerin ve deneyimlerin sunulmasıyla ilgilidir (<http://worldwide.hyundai.com>).

Mercedes-Benz Türkiye: “Müşteri ve talepler farklı olduğu için genel merkeze bağlılık sınırlı, bağımsız kararlar alınıyor.”

Fiat Türkiye: “Genel merkezle ilişkimiz var, ancak esnek ve bağımsız kararlar alınabiliyor.”

Ford Türkiye: “Genel merkez ve bölge merkeziyle ilişkimiz var. Ancak sadece bilgilendirme yapılıyor, kararlar tamamen bağımsız alınıyor. Global zaman planlamalarına uygun hareket edilmeye çalışılıyor. Yerel, küresel strateji oranı çok değişkenlik gösterdiğinden, net bir rakam verilmesi çok zor!”

Honda Türkiye: “Direktiflerin tamamı yurt dışından geliyor, ya da onay alınıyor. CEO Japon olduğu için bağımsız hareket edilmiyor.”

Toyota Türkiye: “Genel merkezle ilişkimiz yok. Bölge merkeziyle ilişkimiz var. Marka söylemlerinde tamamen bağımlı bir yapı var iken, yerel aktiviteler ve söylemlerde tamamen bağımsız hareket edilebiliyor.”

Opel Türkiye:” Hem genel merkez hem de bölge merkeziyle ilişkilerimiz oluyor. Kurumun genel değerlerine aykırı olmamak koşulu ile genelde bağımsız hareket ediliyor.”

Peugeot Türkiye: “Genel merkezle ilişkimiz var. Ancak genelde bağımsız hareket ediliyor. Planlar üzerinde mutabık kalınıyor, tavsiyeler alınıyor.”

4.2.8. Halkla İlişkiler Uygulamaları

4.2.8.1. Kurum İçi İletişim

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanlarının kurum içi iletişim uygulamaları sorulmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum içi iletişime ilişkin ifadeleri aşağıda belirtildiği gibidir:

Mazda Türkiye: Kurum içi e-mail ile bilgi paylaşımı yapılıyor, firma hakkında basında ve sosyal medyada çıkan haberler ve gelişmelerden haberdar ediliyor.”

Hyundai Türkiye: “Basın ile aynı anda tüm çalışanlara haber akışı, ürünler ve lansmanlar vs. ile ilgili bilgilendirmeler yapılıyor; yurtdışından gelen global basın bültenleri servis ediliyor.”

Mercedes-Benz Türkiye: “Çalışanlarımızın, şirketteki gelişmeler hakkında zamanında ve yeterli miktarda bilgilendirilmesini önemsiyoruz. Kurum içi newsletter uygulamasında medyada çıkan haberler çalışanlarımızla paylaşılıyor; dışarıya kurumsal newsletter uygulamamız var.”

Yılda iki kez düzenlenen Yönetici Toplantısı’nda yöneticilere, şirketin stratejisi ve hedefleri, güncel yönetim konu ve enstrümanları gibi bir çok alanda bilgi alışverişinde bulunma, grup çalışmaları ve takım aktiviteleri ile aralarındaki iletişim ağlarını güçlendirme imkanı sunulmaktadır. *Come Together* başlığı altında ise aynı ortamda bir araya gelemeyen hedef kitleler buluşturulmaktadır. Bu birlikteliklerin önemli amaçları: Çalışanlara tepe yönetim tarafından şirketin mevcut durumu, yeni üretim, pazarlama ve yatırım stratejileri, önümüzdeki dönemler için öngörülen projeksiyon, hedefler ve yeni projeler, kariyer ipuçları gibi önemli bilgi aktarımının soru-cevap şeklinde ve rahat bir ortamda paylaşılmasına olanak sağlamak yer almaktadır. İletişim birlikteliklerinin yanı sıra yazılı iletişim enstrümanları vardır. Örneğin, üç aylık periyotlarla yayına hazırlanan şirket içi iletişim dergisinde şirketin faaliyetlerine, sosyal aktivitelerine, basında çıkan haberlere, ayrıca ana şirketimiz Daimler’in bazı global aktivitelerine yer verilmektedir. Yine şirketin portalının da güncel bilgiler içermesi ve etkin kullanılması konusu önemli iletişim araçları arasında bulunmaktadır (<http://www.mercedes-benz.com.tr>).

Fiat Türkiye: “Tofaş web ve Tofaş gazete aracılığı ile iletişim kuruyoruz. Kurum içi çalışanlara bilgi akışı sağlanıyor. Özel iç iletişim çalışmaları planlanıyor.”

Ford Türkiye: “Tüm paydaşlara (basın, çalışanlar, yatırımcılar...) iletişim faaliyetleri yürütülüyor. Basına, ya da basına kapalı konular ile ilgili beyaz yakalılara elektronik ortamda, mavi yakalara panolar aracılığıyla bilgilendirme yapılıyor.”

Honda Türkiye: “Kurum içi düzenli e-mail gönderimi ile bilgilendirme yapılıyor. Yıl sonu toplantıları organize ediliyor. Basın bültenleri yayınlanıyor, röportajlar organize ediliyor.”

Toyota Türkiye: “Kurum içi iletişim insan kaynakları tarafından yapılıyor. Kurum dışı iletişimde basın aktiviteleri, üniversite ve diğer kurumlarla işbirlikleri yapılıyor. Basın bülteni gönderimi yapılıyor, demeç ve röportajlar, gezi organizasyonları düzenleniyor.”

Opel Türkiye: “Şirket içi e-mail ve panolar kullanılıyor. Aynı zamanda bayilerde, showroomlarda da panolar ve basın haberlerinden oluşan kitapçıklar var.”

Peugeot Türkiye: “CEO iletişimi, kurumsal açıklamalar, kurum içi bülten, newsletter gönderimi, bayi iletişimi yapılıyor. Peugeot sahibi olan PSA Holding ile iletişimi sağlıyoruz.”

4.2.8.2. Medya İlişkileri

Yapılan araştırma kapsamında halkla ilişkiler departmanları paydaşlarıyla kurdukları etkili bir iletişim aracı olarak medyayı kullandıkları bulgulanmıştır. Burada özellikle ekonomi ve otomotiv basını ile olan ilişkilere büyük önem verildiği ifade edilmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının medya ilişkilerine ilişkin ifadeleri aşağıda belirtildiği gibidir:

Mazda Türkiye: ”Basına test araçlarının verilmesiyle haber yansımaları alınıyor. Basına basın bültenleri servis ediliyor; yurtdışında Mazda tarafından gerçekleştirilen workshoplara ve otomobil fuarlarına ilgili konuya hâkim basın mensuplarını götürüyoruz.”

Hyundai Türkiye: “Ana iş, medya ilişkilerinde basın ile ilişkilerinin geliştirilmesi... yurtiçi ve yurtdışı gezi ve test sürüşü organizasyonlarının düzenlenmesi.”

Mercedes-Benz Türkiye: “Medya ilişkilerinde ekonomi ve otomotiv basını ile ilişkiler yürütülüyor.”

Fiat Türkiye: “Ekonomi ve otomotiv basını ile ilişkiler yürütülüyor.”

Ford Türkiye: “ Ana iş bu. Basın toplantıları, özel röportajlar, gezilerle basına sürekli bilgi aktarımı yapılarak ilişkiler sıcak tutuluyor.”

Honda Türkiye: “Ekonomi ve otomotiv basın mensuplarının gezi ve test sürüşlerine davet edilmesi, yurtdışında ağırlanmaları ve fabrika gezilerinin düzenlenmesi.”

Toyota Türkiye: “Birçok farklı yöntemle ürün ve kurumsal bilgilendirmeler yapılıyor.”

Opel Türkiye: “Sürekli bir ilişki var. Basın bültenleri servis ediliyor, ürün ve kurumsal sorulara cevaplar veriliyor.”

Peugeot Türkiye: “Sürekli yüz yüze iletişim kurulmakta, yemek ve röportaj düzenlenmekte. Basın bültenleri gönderilmekte, test sürüş organizasyonları yapılmakta.”

4.2.8.3. Online PR

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanlarının online PR uygulamaları sorulmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının online PR’a ilişkin ifadeleri aktarılmış ve sosyal medya kullanım rakamları tablo 4.12’de gösterilmektedir. Ayrıca merkez şirketle Türkiye de bulunan şirket arasındaki sosyal medya kullanımındaki farklılıkların olup olmadığının tespiti için, 24.07.2013-03.08.2013 tarihleri arasında genel merkezlerin resmi facebook sayfaları ile şirketlerin Türkiye’deki facebook sayfaları analiz edilmiştir.

Tablo 4.12. Şirketlerin Sosyal Medya Kullanımı¹⁷

Şirket	Facebook	Twitter	You Tube	Instagram	Pinterest	Google+	Flickr	Blog
Mazda Türkiye	82.189	635	83	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Hyundai Türkiye	358.322	4.671	40	Yok	Yok	47.462	Yok	Yok
Mercedes-Benz Türkiye	679.594	16.471	223	739	129	1.835	Yok	http://blog.mercedes-benz.com.tr/
Fiat Türkiye	782.935	7.701	230	1436	3	69.138	2.443	Yok
Ford Türkiye	319.036	8.706	733	90	119	30.651	947	http://blog.ford.com.tr/
Honda Türkiye	74.083	504	2	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Toyota Türkiye	174.626	19.517	410	Yok	127	88.555	Yok	Yok
Opel Türkiye	214.239	5.449	Yok	91	Yok	Yok	Yok	http://opel-turkiye.blogspot.com/
Peugeot Türkiye	160.643	7.778	220	109 takipçi 20 fotoğraf	2	36.970	328	Yok

Kaynak: Belirtilen rakamlar ve adresler şirketlerin ilgili sosyal medya adreslerinden edinilmiştir, 20-26. Haziran 2013.

Tablo 4.12'ye göre araştırmaya katılan tüm şirketler facebook ve twitter'ı yoğun olarak kullanmaktadır. Facebook'ta Fiat Türkiye en fazla takipçiye sahip iken, twitter'da en çok takipçisi olan Toyota Türkiye dir. Honda Türkiye ve Mazda Türkiye ise hem facebook hem de twitter da en az takipçiye sahip otomobil şirketleri olarak dikkat çekmektedir. Bir video paylaşım sitesi olarak you tube, Opel Türkiye ve Honda Türkiye haricindeki şirketler tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır. Fotoğrafların paylaşıldığı ve yayımlandığı bir uygulama olarak instagram sadece Mercedes Benz Türkiye, Ford Türkiye ve Peugeot Türkiye tarafından kullanılırken, araç fotoğraflarının ürün özellikleri veya marka hikâyesiyle birlikte yayınlama imkânının sunulduğu pinterest'te ise Mercedes Benz Türkiye, Fiat Türkiye, Ford Türkiye, Toyota Türkiye ve Peugeot Türkiye tarafından kullanılmaktadır.

Mazda Türkiye: "Web sitesi basın portalını yönetiyoruz. Basın mensuplarına tüm basın bültenleri elektronik ortamda ulaştırılıyor. Facebook ve twitter yönetimi pazarlama departmanı sorumluluğundadır."

Mazda Türkiye, resmi web sitesinden kullanıcıları sadece facebook sayfasına yönlendirmektedir. Tablo 4.12'den de görüldüğü gibi, şirketin twitter hesabı en az takipçiye sahip. Ayrıca şirket instagram, pinterest, google+ da yer almıyor. Şirketi web sitesini basın

¹⁷ Şirketlerin Facebook'daki Beğeni, Twitter'da Takipçi, You Tube'da Abone Sayıları, Pinterest'te Pins, Google+'da Takipçi, Flickr'da Fotoğraf Sayıları ve Blog'da Adresler gösterilmektedir.

mensuplarına basın bültenlerinin elektronik ortamda ulaştırıldığı bir araç olarak kullanılmaktadır. Şirket, resmi facebook sayfasında ise potansiyel müşterileri ile yoğun bir etkileşim içerisine girmek için *Mazda'nız ve Siz Albümüne Girmeye Hazır Mısınız?* uygulamasıyla takipçilerin Mazda fotoğrafları çekerek, *Mazda'nız ve Siz* albümünde yer alacaklarını duyurmuştur. Yeni Mazda6 hakkında bilgiler verilmiş ve televizyonda yayımlanmayan lansman reklam videosu paylaşılmıştır. Yine takipçilerin sıra dışı bir Mazda fotoğrafını çekmeleri durumunda bunun facebook sayfasında yayınlanarak paylaşılacağı duyurulmuştur. Mazda3 Sedan ve Hatchback, Milan tasarım haftası etkinlikleri ve en yakın Mazda bayisiyle ilgili bilgiler fotoğraflarla paylaşılmıştır. *Mazda modellerinde takas desteği başladı!* başlığıyla uygulanan kampanya bilgilendirilmesi yapılmış ve şirketin resmi web sitesi link'i verilmiştir. Milan Tasarım Haftası etkinliği fotoğraflarla paylaşılmış ve Mazda Tasarım Direktörü Ikuo Maeda'nın, Japon estetik geleneğinden ve tasarımında doğadan ilham aldığı Yeni Mazda6 düşünceleri video ile paylaşılmıştır (<https://www.facebook.com/mazdaturkiye>).

Mazda Global'in resmi facebook sayfasında şirketle ilgili kurumsal haberler, eski Mazda tasarımcı Mikio Nakajima tarafından hazırlanan suluboya "Mazda Araç Kartpostal" serisi, Mazda'nın Avrupa Ar-Ge Merkezi, Hiroshima'da bulunan Mazda genel merkezindeki Mazda Müzesi, Takipçilerin CX-5 hakkındaki yorumlarının istenmesi, Mazda'nın tarihsel bilgileri ve Mazda3'ün lansman etkinlikleri fotoğraflar kullanılarak sunulmuştur (<https://www.facebook.com/mazdacom>).

Hyundai Türkiye: "Yazılı basın kan kaybediyor, dergiler kapanyor, bu alanda çalışan basın mensupları online dünyada, sosyal medyada, bloglarda yer alıyor,... online PR artık çok önemli!

Online dünyadaki yazarlar ve bloggerlar ile iletişim kuruyoruz. Basın bültenlerini onlarla paylaşıyoruz. Bayanlara yönelik sitelerde özellikle i20 modeli ile ilgili çalışmalar yapıyoruz; test sürüşlerine davet ve test sürüşleri ile ilgili deneyimlerin online dünyadaki yansımalarını alıyoruz."

Hyundai Türkiye, resmi web sitesinden kullanıcıları facebook, twitter, you tube ve google+ sayfalarına yönlendirerek, sosyal medyaya verdiği önemi göstermektedir.

Hyundai Türkiye resmi facebook sayfasında Hyundai araçlarının teknik ve aksesuar özellikleri, Hyundai hizmetleri ve *Hyundai 365 Gün Yol Yardımı* hakkında bilgiler sunmaktadır. Takipçilerin soruları cevaplanmakta ve ilgili link adresleri verilerek takipçiler

yönlendirilmektedir. Hyundai Motor America sponsorluğunda *The Walking Dead Chop Shop* oyun uygulaması duyurulmuş ve ilgili link verilmiştir. Şirket, sponsor etkinlik haberlerini duyurmakta ve çeşitli hediyeler (100 kişiye 50 TL *hepsiburada* hediye çeki, Fifa U-20 Dünya Kupası Maskotu Kanki) kazandıran yarışmalar gerçekleştirmektedir. Şirket, 10 Ekim – 4 Kasım 2012 tarihleri arasında düzenlediği *Hyundai Test Sürüş Günleri* süresince, Türkiye çapındaki 71 yetkili satış noktasında farklı Hyundai modelleri ile test sürüşü yapan kişiler arasında yapılan çekilişle bir adet i20 1.4 litre Tune Otomatik otomobil, 3 adet Ultrabook diz üstü bilgisayar ve 150 kişiye de dijital fotoğraf makinesi hediye edilmiştir (<https://www.facebook.com/HyundaiTurkiye>).

Hyundai Global resmi facebook sayfasında Hyundai araçları fotoğraflarla paylaşmış takipçilerde fotoğrafları beğendiklerini ifade etmişlerdir. Araçlar hakkında daha fazla bilgi için ilgili linkler verilmemiştir (<https://www.facebook.com/Hyundaiworldwide>).

Mercedes-Benz Türkiye: “Facebook ve Twitter yönetimini yapıyoruz.”

Mercedes-Benz Türkiye, resmi web sitesinden kullanıcıları facebook, twitter, you tube ve mblog! sayfalarına yönlendirerek, sosyal medyaya verdiği önemi göstermektedir.

Mercedes-Benz Türkiye resmi facebook sayfasında araçları yakından tanımak isteyenleri mblog sayfasına yönlendirmekte, araçların özelliklerini fotoğraflar ve video ile paylaşmaktadır. Takipçilere, *Tatilinizi nerede geçirmeyi tercih ediyorsunuz?* sorusu sorulmuş ve takipçilerin sordukları sorular facebook yöneticileri tarafından cevaplanmıştır. Mercedes-Benz Türkiye en çok yarışma düzenleyen otomobil markalarından birisi konumundadır. Düzenlenen yarışmalar bazen retweetlemek üzerine kuruluyken bazen de sorulan soruya kısa bir cevap istenebilmektedir. Bayramlar, Anneler Günü ya da Babalar Günü gibi özel günlere yönelik hediyeli soru yarışmaları düzenleniyor ve kazananlar facebook ve twitter siteleri üzerinden duyuruluyor. Şirket, <http://blog.mercedes-benz.com.tr/> üzerinden de takipçilerine ulaşmaya çalışıyor. Örneğin, Mblog Mercedes-Benz Türkiye’de Moda editörü, blogger ve moda marka danışmanı Serhat Şengül (Sir HotStyle) 1 hafta boyunca CLA ile şehrin stil sahibi duraklarında deneyimlerini #BenimTazımCLA diyerek sosyal medyadan paylaşmıştır (<https://www.facebook.com/mercedesbenztr#!/mercedesbenztr>).

Mercedes-Benz Global resmi facebook sayfasında Instagram ve you tube sayfalarına link vermektedir. *St.Moritz Art Masters* ana sponsorluğunu ve Porto Montenegro da açtığı sergi etkinliğini fotoğraf ve ilgili web sitesi linklerini vererek duyurmakta, araçların aksesuarları ve servis hizmetlerine yönelik bilgileri ve ilgili linkleri vermektedir. Takipçilerin

instagramda #mbfanphoto'yu kullanarak paylaştıkları fotoğraflar arasından seçilen en iyi fotoğraflar sayfada paylaşılmaktadır (<https://www.facebook.com/MercedesBenz>).

Fiat Türkiye: "Web sitesi yönetimi ve sosyal medya yönetimini yapıyoruz."

Fiat Türkiye, resmi web sitesinden kullanıcıları facebook, twitter, you tube, google+ ve flickr sayfalarına yönlendirerek, sosyal medyaya verdiği önemi göstermektedir.

Fiat Türkiye resmi facebook sayfasında Tülin Şahin, Mehmet Özer ve 500L ile #sehirdemola! video uygulaması ve 500C, Fiat Bravo ve 500L araçlarının özellikleri ve kampanyalarla ilgili linkler verilmiştir, *Hayatı Kaçırma #500Lmek*: Hayatı yakalayıp, yakalanan anları #500Lmek etiketiyle instagramda paylaşan katılımcılar arasında fotoğraf yarışması düzenlenmiş ve kazananlar Trendsetter İstanbul jürisin değerlendirmesiyle açıklanmıştır. Takipçilerin soruları Fiat Türkiye tarafından cevaplanmış ve ilgili linkler verilmiştir. Fiat, facebook üzerinden *Fiat 500C-Tekliflere Açık Mısın?*, *Fiorino İle Gezen Bilir* uygulamaları ve Twitter üzerinden de *Linea Model Araç Yarışması*, *Jennifer Lopez Konseri Twitter Yarışması* ve *Auto Show Davetiyesi Twitter Yarışması* gibi çeşitli yarışmalar gerçekleştirmiştir. Markanın 2011 yılından bu yana gerçekleştirdiği dijital takvim uygulaması vardır. *Pure New Media* ajansı tarafından oluşturulan ve 2012 yılında 10. Altın Örümcek Ödülleri'nde otomotiv kategorisinde yılın en iyi web projesiyle birinciliğe layık görülen takvim uygulaması, ziyaretçilere Fiat Bravo ve Fiat 500 gibi farklı Fiat modellerinin yanında kendileri için poz veren mankenleri fotoğraflayarak, kişisel takvimlerini oluşturabilmelerini sağlamasıyla dikkat çekmiştir. Ayrıca ziyaretçiler, kendilerinin oluşturduğu takvim yerine fotoğrafları önceden seçilerek hazırlanmış dijital Fiat 2012 takvimini de seçerek yıl boyunca kullanabiliyorlar. Ziyaretçilerin istedikleri fotoğrafları bilgisayarlarına duvar kâğıdı olarak indirebilmelerine olarak sağlanırken facebook ve twitter'dan arkadaşlarıyla paylaşıp, e-posta olarak gönderebilmeleri imkanı da sunulmaktadır (<https://www.facebook.com/FIATTurkiye>; *Fiatdünyası*, 22.06.2012).

Fiat Global resmi facebook sayfasında Fiat Freestyle Team'in fotoğrafları sunulmuş ve takipçilere hangi grupların (The Beatles, AC/DC, Beach Boys, Rolling Stones, Talking Heads) Fiat #500'ün ruhunu en iyi temsil ettiği sorusu sorulmuştur (<https://www.facebook.com/Fiat#!/Fiat>).

Ford Türkiye: “Bloggerlar ile iletişim kuruyoruz. Onları organizasyonlara davet ediyoruz, bültenleri servis ediyoruz. Online dünyanın takibini ve sosyal medya kullanımını yapıyoruz.”

Sosyal medyayı yoğun bir şekilde kullan Ford Türkiye, resmi web sitesinden kullanıcıları facebook, twitter, fordblog, google+, you tube, flickr ve pinterest sayfalarına yönlendirerek, sosyal medyaya verdiği önemi göstermektedir.

Ford Türkiye resmi facebook sayfasında teknoloji ve Ar-Ge üssünün inşa edildiği bilgisini vermekte ve daha fazla bilgi almak isteyen takipçilere şirketin blog sayfasına yönlendirmektedir. Şirket, takipçileri daha çok fotoğrafların paylaşıldığı instagram sayfasına da davet etmektedir. Ford İkinci El web sitesinin açıldığı duyurulmuş ve ilgili link verilmiştir. 24saatinvar.com kampanyasını kazanan talihlilerin ödülleri ile buluşturulması fotoğraflarla duyurulmuştur. Araçların modelleri, tasarım, güvenlik ve teknolojik özellikleri, sunulun avantajlar ve kampanya bilgileriyle ilgili linkler verilerek takipçilere sunulmuştur. Otomobil tutkunları için hazırlanan Ford Türkiye iPhone ve iPad uygulamasını indirebilmek için ilgili link verilmiştir. Şirketin, düzenlediği çeşitli hediye sorulu uygulamalardan ve oyunlardan örnekler: *Yeni Fiesta'yla 24saatinvar.com Projesi*, *Ford - Büyük Takip Projesi*, *Fokus'layan Kazansın Projesi* (yarışma videoları üç ayda 1.200.000 kişi tarafından izlenmiş, 14.000 kullanıcı yarışmayı oylamak için kayıt yaptırmış ve sayfanın beğenenleri bu sürede 5 kat artarak 40.000 kişiye yükselmiştir) ve *Yerinde Olsam Projesi* (New Girl dizisi ile ilgi en yaratıcı tweet'i atan takipçi Hollywood'da dizinin setini ziyaret etme şansını yakalamıştır) (<https://www.facebook.com/FordTurkiye>; <http://www.ford.com.tr>).

Ford Global resmi facebook sayfasında Henry Ford'un değerleri, 150. Yılı kutlamaları ve yaptıklarıyla insanları nasıl etkilediği ve kilometre taşlarıyla ilgili duyurular, videolar ve fotoğraflara paylaşılmıştır. Geçmişte üretilen araçların fotoğrafları paylaşılmış ve takipçilerin bu araçları bilip bilmedikleri, hatırlayıp hatırlamadıkları sorulmuştur. F-150 aracının tanıtımı yapılmış daha fazla bilgi almak isteyen takipçilere ilgili linkler verilmiştir (<https://www.facebook.com/ford>).

Honda Türkiye: “Kurumsal online itibar yönetimi yapıyor. Online dünyadaki otomotiv basını ve bloggerlar ile iletişim kuruyoruz.”

Honda Türkiye, resmi web sitesinden kullanıcıları sosyal medyaya yönlendirme yapmaması, facebook ve twitter dışında diğer sosyal medya sitelerini kullanmaması, şirketin sosyal medyayı aktif olarak kullanmadığını göstermekte ve sosyal medyadaki takipçi sayılarının diğer şirketlerin takipçi sayılarından çok daha az olmasına açıklık getirmektedir.

Honda Türkiye resmi facebook sayfasında Honda Motosiklet Eğitim Merkezi'nde verdiği eğitimi ve Honda araçları ve motorlarıyla ilgili bilgiyi paylaşmakta ve ilgili linki vermektedir. 2006'dan bu yana her yıl toplumun sorumlu bir üyesi olarak çevre raporlamasını hazırladığı bilgisi ile Honda Civic modellerinin tarihçesini fotoğraflarla duyurmaktadır. Babam ve Hondam yarışmasının kazananlarını facebook üzerinden açıklamıştır.

Babam ve Hondam: Honda, resmi web sayfası ve facebook sayfasındaki ilanıya, babalar gününe özel yarışmasını duyurmuştur. #babamvehondam temalı yarışmada iOS ve Android işletim sistemine sahip mobil cihazlardaki Instagram uygulaması kullanılarak Honda otomobil ve motosiklet içeren ve babalar günü temasını yansıtan fotoğrafların çekilmeleri istenmiştir. Üç haftanın sonunda en yüksek puanı kazanan resimlerin sahiplerine ödülleri (bir kişiye iki kişilik hafta sonu tatili, beş kişiye Honda Termus) verilmiştir (<https://www.facebook.com/HondaTR>).

Honda Global resmi facebook sayfasında #ilkhonda hikayenizi bizimle paylaşın, en son ne zaman bir açık hava filmi izlediniz? Bize Honda ile yaşadığınız anların fotoğraflarını gönderin gibi takipçilerle birebir iletişim kurmak için hazırlanan paylaşımlardır. Ayrıca Honda Motor Co., Ltd'nin kurucusu Soichiro Honda'dan bilge sözler paylaşılmış, Honda navigasyon sistemi hakkında bilgi verilmiş ve daha fazla bilgi almak için ilgili link sunulmuştur (<https://www.facebook.com/Honda>).

Toyota Türkiye: “Toyota Global’in medya sitesi kullanılıyor. Ancak çok etkin kullanılmıyor. Facebook ve Twitter yönetimi pazarlama iletişimi tarafından yönetiliyor.”

Toyota Türkiye, resmi web sitesinden kullanıcıları facebook, twitter, google+, pinterest ve you tube sayfalarına yönlendirerek, sosyal medyaya verdiği önemi göstermektedir.

Toyota Türkiye resmi facebook sayfasında 1966'dan bugüne 11 Corolla modeli ve 11 şarkı! (50 liralık iTunes hediye çeki ödüllü) uygulamasında takipçilerin modelleri şarkılarla eşleştirmeleri istenmektedir. Toyota araçları ile ilgili teknik bilgiler ve her marka ikinci el

ihtiyaçları için Xchange by Toyota! hakkında bilgiler fotoğraflarla paylaşılmış ve ilgili linkler verilmiştir. Takipçi soruları yanıtlanmış ve takipçilerin faydalanabilecekleri linkler verilmiştir. Toyota Corolla fotoğraflarının pinterest sayfasında paylaşıldığı duyurulmuştur. Takipçilerle iletişimi güçlü tutmak için Toyota Tutkunları uygulamasında takipçilerin Toyota hikâyeleri ve fotoğrafları paylaşmaları istenmiştir. Şirketin uyguladığı önemli uygulamalardan birisi eğlenceli bir uygulama olarak *Gel Beraber Hibrit Olalım* uygulamasıdır: Uygulamada takipçilere *Acaba senin yüzün ile arkadaşının yüzü birleşse ortaya nasıl bir hibrit çıkar?* sorusu sorulmuştur. Toyota Türkiye Facebook sayfasını takip edenler, Autoshow boyunca davetiye ödüllü yarışmaya katılma şansını yakalamış, Autoshow'da Toyota standına gelenler, *Gel, beraber hibrit olalım* standında, kendileri ile arkadaşlarının nasıl "hibrit" olduğunu görebilmişlerdir. (<https://www.facebook.com/toyotaturkiye>).

Toyota Global resmi facebook sayfası Japonca yazı karakterliyle hazırlanmış olduğu için Toyota USA facebook sayfası incelenmiştir. Toyota araçları ve özellikleri ve Kentucky/ABD'de günde 2000 aracın üretildiği bilgileri fotoğraflarla paylaşılmıştır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların kazanabilecekleri Toyota ödüllü uygulama duyurulmuş ve ilgili link verilmiştir. Fırtına Sandy'den etkilenen kişilere destek olmak için *#MealsPerHour* uygulamasıyla 1 Milyon yemek bağış hedefine ulaşıldığı videosu paylaşılmıştır. Son 11 yılda her bir araç üretiminde %26 enerji tasarrufunun sağlandığı fotoğrafla paylaşılmıştır (<https://www.facebook.com/toyota#!/toyota>).

Opel Türkiye: "www.opelmedyaturkiye.com Türkiye'de öncü online PR sitesidir. Örnek olmuştur. Türkiye'de bu boyutta üç medya sitesi vardır. Bloggerlar ile iletişim ciddi boyutta yürütülmektedir. Online basını ayrı değerlendirip önemsiyoruz."

Opel Türkiye, online PR uygulamalarını yoğun kullanmasına rağmen, resmi web sitesinden kullanıcıları sadece facebook ve twitter sayfalarına yönlendirmektedir.

Opel Türkiye resmi facebook sayfasında 12. Ağustos 2013'de başlayacak olan Opel yaz konserlerine bilet kazanma uygulamasını ve ilgili linki vermiştir. Opel Mokka, Adam ve Ampera'nın özellikleri ve takipçilerin paylaştığı Opel fotoğrafları paylaşılmıştır. Opel ile İstanbul'a tepeden bakmak ister misiniz? uygulamasında 22-29 Temmuz haftası Opel ile Helikopter Turu'nu kazanan talihli açıklanmıştır (<https://www.facebook.com/OpelTurkiye>). Şirketin dijital kampanya olarak Opel Adam projesi kazandığı başarıyla sosyal medyada büyük ses getirmiştir. Opel ünlü isimlerle yapılan anlaşmalarla markasını duyurmaya çalışan

bir uygulama yapmıştır. “ADAM” isimli gizemli bir karakter üzerine kurgulanan bir aylık proje kapsamında Moda blogger’ı Buse Terim, sosyal medya hesaplarından takipçilerinin merak duygusunu kabartacak paylaşımlarda bulundu. Kurgu doğrultusunda Opel ADAM’ın renkli dünyası ve farklı kişilikleri, Buse Terim’in arkadaşı “ADAM” ekseninde takipçilere yansıtıldı. Buse Terim’in modanın tam kalbinde geçirdiği hayatı, zevkleri, tercihleri ve gündelik seçimleri ile paralel planlanan Instagram, Twitter ve Vine paylaşımları ile takipçiler bir ay boyunca Buse Terim ile ADAM ikilisinin farklı zaman ve mekanlarda ilişkilerini gözlemlediler, merak ettiler, konuya ilişkin tahmin ve yorumlarını paylaştılar. Gizemli projenin basına yansımaları, merakı daha da artırdı. Gerek yazılı, gerekse online mecralarda yayınlanan “Buse’nin ADAM’ı kim?” başlıklı haberler, projenin viral kimliğinin başarısını tescilledi. Gizem perdesi 26 Nisan’da you tube’da Buse Terim’in paylaştığı video ile çözüldü ve bu büyük aşkın kahramanı Opel Adam tüm takipçileri şaşırttı. Buse Terim’in ADAM’ın gerçek kimliğini açıkladığı son video iki günde 50.000’den fazla izlendi. Opel Türkiye’yi temsilen Sibel Yener Palanduz ise “Bu proje ile Türkiye’de yeni lanse ettiğimiz Opel ADAM’ı sosyal medyada tam da hedeflediğimiz kitleye hitap edecek biçimde konumlandırdık. Üstelik bunu klasik reklam araçları ile değil, Opel ADAM’ın ruhuna paralel yaşam tarzı ile ADAM’la harika bir ikili oluşturduğunu düşündüğümüz Buse Terim’le birlikte gerçekleştirdik. Projenin olumlu yansımaları ve viral etkisiyle birlikte ADAM’ın renkli dünyasını doğru bir biçimde konumlandırdığımıza inanıyoruz,” şeklinde konuştu (Opel Haberler, 03.05.2013). Şirket, resmi web sitesinden kullanıcıları facebook ve twitter sayfalarına yönlendirmektedir. Şirket, www.opelmedyaturkiye.com adlı online PR web adresinden binek otomobiller, ticari araçlar, kurumsal bilgi, kampanyalar ve lansmanlarla ilgili basın bültenleri, görseller, videolar, şirket ve fiyat listesini yayınlıyor.

Opel Global’in resmi facebook sayfasında takipçiler eski model Opel araçların fotoğraflarını paylaşmakta. Opel CEO’su Karl-Thomas Neumann’ın twitter’e katıldı paylaşılmış ve ilgili link verilmiştir. Opel araçlarının özellikleri fotoğraflarla paylaşılmış ve takipçilerin sorularına cevaplar verilmiştir. 17.Temmuz-22.Ağustos 2013 tarihleri arasında uygulanan *Oyna ve Kazan* uygulaması paylaşılmış ve 12-22.Eylül 2013 tarihleri arasında Frankfurt Otomobil Fuarında lansmanı yapılacak Opel Monza’nın teaser videosu paylaşılmıştır. (<https://www.facebook.com/Opel>).

Peugeot Türkiye: “Sosyal medya yönetiminde (facebook, twitter) ajans desteği var.

Blogger iletişimine yeni başlandı.”

Peugeot Türkiye, resmi web sitesinden kullanıcıları facebook, twitter ve you tube sayfalarına da yönlendirerek, sosyal medyaya verdiği önemi göstermektedir.

Peugeot Türkiye resmi facebook sayfasında Peugeot sürdürülebilir kalkınmaya verdiği önem doğrultusunda *Peugeot ile engelleri kaldırmaya hazır mısınız?* sosyal sorumluluk uygulaması paylaşılmış ve ilgili link verilmiştir. Peugeot 208 GTi modelinin teknik özellikleri fotoğrafla paylaşılmış ve takipçilerin daha fazla bilgi almaları için ilgili link verilmiştir. Uygulanan kampanyalar paylaşılmış ve fotoğrafla paylaşılmıştır. Takipçilerin Peugeot'nun çevre stratejilerini incelemesi ve geleceğin hibrid teknolojileri hakkında bilgi almaları için video paylaşılmıştır. *Peugeot 208 GTi için senin jant tercihin hangisi?* Uygulamasıyla takipçilere sunulan 3 jant modelinden bir tanesini tercih edip paylaşmaları istenmiştir. Fotoğraf albümleri aracılığıyla yeni modelleri ve haberleri takipçileriyle paylaşmakta, oyunlar, yarışmalar ve kampanyalar düzenleyerek, bunların duyurusunu yapmaktadır. Örneğin Peugeot, Red Hot Chili Peppers Türkiye konseri için bilet ödüllü bir yarışma düzenlemiştir (<https://www.facebook.com/peugeotturkiye>).

Peugeot Global resmi facebook sayfasında yeni Peugeot 308'i fotoğraflarla paylaşmış ve videosu için you tube sayfasına link vermiştir. Bir milyon beğeni alan kapak fotoğrafı için takipçilerine teşekkür etmiş ve takipçilerin # PeugeotFanArt'ı kullanarak paylaştıkları fotoğraflar arasından seçilecek olan en iyi fotoğrafı sayfa kapağında yayınlayacağını paylaşmıştır. Takipçilerin instagram üzerinden paylaştıkları fotoğraflar *Günün Fotoğrafı* olarak paylaşılmakta ve takipçilere teşekkür edilmektedir. Peugeot motorlu araçlar fotoğraflarla paylaşılmakta ve takipçilere araçlarla ilgili sorular sorulmaktadır. Fransa'da düzenlenen Rally 2008 Cup fotoğrafla paylaşılmıştır (<https://www.facebook.com/Peugeot>).

4.2.8.4. Sponsorluk

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde şirketlerin sponsorluk uygulamaları sorulmuştur. Ayrıca şirketlerin küresel düzeyde yaptıkları sponsorluklar araştırılmış ve benzerliklerin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Mazda Türkiye: "Televizyon ve dijital ortamda sponsorluklar var."

Mazda Global (Mazda Sustainability Report, 2012):

Mazda Japonya, sporu teşvik etmek için yerel profesyonel Sanfrece Hiroshima Futbol Takımına sponsor olmuştur. *Mazda Kanada*, 1995 yılından bu yana Kanada Ulusal

Kano/Kayak Takımının kurumsal sponsor olmaktadır. *Mazda Avustralya* yedi yıldır Avustralya Operası için destek sağlamaktadır. *Mazda Avustralya*, 11 yıl Avustralya Resim Sergilerini desteklemiştir. Mazda Avustralya Vakfı Aurora Araç Derneğine güneş enerjili araçlar geliştirmeleri için sponsor olmuştur. Avustralya Kuzey Melbourne Futbol Kulübü ile Yeni Güney Wales Waratahs ragbi takımına 2.200.000 \$ ve 45 araç bağışlamıştır. *Mazda Çin*, trafik güvenliği konusunda bilinçlendirmek ve sorumluluk duygusunu artırmak için Mazda Kupası Şanghay Gençlik TV Programına sponsor olmuştur. Sürdürülebilirlik raporunda *Mazda Türkiye* ile ilgili sponsorluk bilgileri paylaşılmamıştır.

Hyundai Türkiye: “Sponsorluklar marketing communication (Marcom) sorumluluğundadır. Global anlamda UEFA Euro 2012 ve Dünya Kupası sponsoru Hyundai olmuştur. Türkiye’de dizi ve sinema filmine araç vererek sponsor oluyorlar. Geçen sezon ‘Kuzey Güney’ dizisine sponsordu, bu sezon bütçe nedeni ile sponsorluk sonlandırıldı.”

Hyundai Global, sporu günümüzün ortak dili olarak değerlendirip farklı milliyet, ırk ve inançtan insanları bir araya getirecek bir güç olarak görmektedir. Futbolun coşkusunu marka felsefesiyle bütünleştiren Hyundai, bu amaçla 1999 yılından itibaren her dört yılda bir düzenlenen Avrupa futbol turnuvası UEFA’nın, Avrupa Futbol Şampiyonası’nın ve dünyanın en büyük spor organizasyonu olan FIFA Dünya Kupasının resmi sponsorluğunu sürdürmektedir. Hyundai 2014 yılında Brezilya’da yapılacak FIFA Dünya Kupası dahil olmak üzere 2022’ye kadarki tüm FIFA (Konfederasyon Kupası, Kadınlar Dünya Kupası, U20 ve U17 Dünya Kupası, Plaj Futbolu Dünya Kupası, İnteraktif Dünya Kupası) ve UEFA organizasyonlarının resmi sponsoru olmaya devam edecektir (<http://www.hyundai.com/tr/tr/Aboutus/Sponsorship/index.html>).

Şirket, farklı milletlerden oluşan aileler ile daha iyi anlaşılacak ve iletişimi geliştirmek için beş yıldır Kore’de Çocuk Bayramı kutlamaları kapsamında 1000 çokkültürlü aile üyelerini ve 150 gönüllüyü 9. Çocuk Gökkuşuğu Bayram Şenliğine davet etmiş ve sponsorluğu üstlenmiştir. 2011 yılında kör insanlardan oluşan “*Hart Chamber*” orkestrasına sponsor olmuştur. Orkestra, bir orkestra şefi olmadan, kör müzisyenlerin birbirlerinin seslerini tüm kalpleri ve zihinleri ile dinleyerek gerçekleştirilmektedir. Şirket, Childfund tarafından belirlenen 1.004 çocuğa toplam 350 milyon KRW¹⁸ burs vermiştir (Social Contribution White Paper ,2011).

¹⁸ Güney Kore Wonu.

Mercedes-Benz Türkiye: “İstanbul ve Ankara Müzik Festivalleri. Türkiye Futbol Federasyonu ile Milli Takımlar ana sponsoru.”

Mercedes-Benz Türkiye, Türkiye Futbol Federasyonu Sponsorluğu: Şirket, 15’inci yılı olan Türkiye Futbol Federasyonu sponsorluğunu 2011 yılı filousundaki mevcut araçları yenileyerek, sözleşmesini 2014 yılına kadar uzatmıştır. Özel tasarlanan milli takım otobüsünün yanı sıra, otobüs, otomobil ve hafif ticari araçlardan oluşan bir filo (74 araç) federasyonun hizmetine sunulmuştur. *Türkiye Basketbol Federasyonu Sponsorluğu:* Türk Milli Basketbol Takımları’nın resmi sponsorluğunu 2001 yılından bu yana sürdüren Mercedes-Benz Türk, 2010 FIBA Dünya Basketbol Şampiyonası’na da ana sponsor oldu. Şirket, bu kapsamda Türkiye Basketbol Federasyonu'na şampiyona süresince kullanmak üzere 24 takım otobüsü, 6 basın otobüsü, 45 Viano, 18 Sprinter ve 16 otomobil tahsis etti (<http://www.mercedes-benz.com.tr>).

Mercedes-Benz Global: IMG Fashion tarafından yürütölen New York, Miami, Berlin, Sidney, Moskova ve Tokyo Moda Haftaları ile Zürih ve Sidney *Moda Günleri'nin* isim sponsoru olan Mercedes-Benz, İstanbul’da yapılan Fashion Week Istanbul (12–16 Mart 2013) moda haftasına isim sponsoru oldu. Mercedes-Benz Türk Direktörler Kurulu Başkanı Wolf-Dieter Kurz’a göre, Mercedes-Benz Fashion Week Istanbul ile üstün tasarım ve stil beklentisi olan yeni müşteri kitlesi ile buluşulacak ve marka ile moda dünyası arasında kuvvetli bir bağ kurulmuş olunacak (Ototest, 2013). Mercedes Benz, 23. Ağustos - 01. Eylül 2013 tarihleri arasında düzenlenen 6. St. Moritz Sanat Masters’ın (İsviçre) ana sponsoru olmuştur (<https://www.facebook.com/MercedesBenz>).

Fiat Türkiye: “Roma Türk Film Festivali ve Venedik Bienali 54. Uluslararası Sanat Sergisi Türkiye Pavyonuna, Pamukkale Hierapolis Kazıları’na ve Küçükyalı Arkeopark Kazılarına sponsor olundu.”

Fiat Global’in futbol, basketbol, yat yarışları, araba yarışı, motosiklet yarışı, rugby, boks, eskrim, atletizm, kış sporları gibi spor dünyasında birçok düzeyde ve disiplinde sponsorluğu olmuştur. Şirketin son zamandaki ana sponsorlukları olarak Torino 2006 Kış Olimpiyatları, 2014 yılına kadar İtalyan Milli Futbol Takımlarının sponsoru, Londra 2012 Olimpiyatları, Mersin Akdeniz Oyunları 2013, Soçi 2014 Kış Olimpiyatları (Rusya) ve World Masters

Games 2013 teknik sponsorluğu gibi sponsorlukları sayılmaktadır (<http://www.fiat.com/com/news/flat-sponsor-world-masters-games>).

Ford Türkiye: “Kurumsal organizasyon sponsorlukları ve televizyon sponsorlukları oluyor.”

Ford Otosan, 41 ülkeden 1000 çocuğun katılımıyla düzenlenen 23 Nisan Uluslararası Çocuk Festivali’ne sponsor oldu. *23 Nisan Uluslararası Çocuk Festivali*: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Fuar Alanında düzenlenecek etkinlikler dahilinde Ford Otosan, Tasarım Stüdyosu kurmuştur. Çocuklara araç çizimlerinin bilgisayarda nasıl yapıldığının anlatıldığı, kendilerinin de çizim yapma ve çizimlerini hatıra olarak alma şansına sahip olacakları etkinlikte, Ford Otosan Tasarım Stüdyosu uzmanları eşliğinde 20, 22 ve 23 Nisan tarihlerinde gerçekleşmiştir (<http://www.ford.com.tr>).

Ford Global, 17 senedir Ulusal Engelli Gaziler Kış Sporları Kliniğinin sponsorudur. Şirket, 20 yıldır çocuk şeker hastalığına bir çare bulmak ve meme kanserine karşı mücadele konularına uzun yıllar destek olmuştur. Şirket, İkinci Dünya Savaşı gazilerininin Washington DC’deki Ulusal İkinci Dünya Savaşı Anıtını ziyaret etmelerine sponsor olmuştur. Uygulamalarla ilgili detaylı bilgi Ford Sustainability Report’ta (2012/13) sunulmuştur.

Honda Türkiye: “Televizyon sponsorlukları var.”

Honda Global küresel düzeyde Anaheim Ördekleri, New Orleans Jazz & Heritage Festivali, Pasifik Akvaryum (California), Disneyland Resort gibi çeşitli sponsorlukları vardır (<http://corporate.honda.com/america/sponsorships.aspx>). Yetenekli öğrenci müzisyenlerin desteklediği *Grupların Honda Savaşı* sponsorluğu; *Üniversite Kadın Spor Ödülleri* sponsorluğu: Kadın üniversite sporcularının 2012-2013 öğretim yılı boyunca sporda, akademide ve toplum içindeki başarıları ödüllendirilmektedir (<http://csr.honda.com/diversity/collegiate-womens-sports-award/>).

Toyota Türkiye: “Kurumsal sponsorluklar, kongre, üniversite organizasyonları, araç sergilemeler, araç tahsisleri (örneğin emniyet müdürlüğü), girişim destekleme faaliyetleri, BJK sponsorluğu.”

Toyota Global, spor sponsorluğu (FIFA Club World Cup, IAAF World Championships), motor sporlarına ve gösterilerine, kültürel gösterilere sponsor olmaktadır (<http://www.toyota-global.com/events/>). *Kokoro Hakobu Projesiyle* Toyota yardım konserleri ve kültürel etkinliklere sponsor olmakta, verimi düşük bölgelerde üretimi desteklemek için malzeme ve personel sağlanmasına destek olmaktadır (Toyota Annual Report, 2012).

Opel Türkiye: “Ürün sponsorlukları, para gerektirmeyen sponsorluklar olabiliyor. Diğer sponsorluklar pazarlamanın yönetiminde yapılıyor.”

Opel Türkiye, Galatasaray’ın resmi sponsoru oldu. Sponsorluk anlaşmasına kapsamında Ali Sami Yen Spor Kompleksi Türk Telekom Arena Güney Tribünü’ne Opel ismi verilecek. Galatasaray Spor Kulübü ile Opel Türkiye arasında imzalanan sponsorluk anlaşması doğrultusunda tüm sporcular, idari ve teknik heyet üyeleri ile kulüp çalışanları Opel kullanacak (<http://www.galatasaray.org/kulup/haber/15458.php>).

General Motors Global, Brezilya ve Hindistan’da *Küresel Gelişim Kadın Konferansına* sponsor olmuştur. Bugünün üniversite öğrencileri yarının bilim adamları ve mühendisleriyle iyi ilişkiler oluşturmak için Enerji Bölümünde *Eko Car Challenge* sponsorluğu yapılmıştır. Chevrolet, *One World Futbol Projesi* için 1,5 milyon futbol topları bağışlamıştır (GM Sustainability Report, 2012).

Peugeot Türkiye: “Ürün sponsorlukları, kültür, sanat ve spor faaliyetlerine sponsorlukları oluyor. Televizyonda ürün yerleştirme yapılıyor. Örneğin, Altın Portakal Film Festivali, Red Hot Chili Peppers konser sponsorluğu.

Peugeot Türkiye, 6-7 Temmuz 2013de Türkiye Milli Olimpiyatlar Komitesi (TMOK) tarafından bu yıl 25. Kez düzenlenen Boğaziçi Kıtalararası Yarışları’nda engelli yüzücülerin sponsorluğunu üstlenmiştir (<http://www.aa.com.tr/tr/sirket-haberleri/gundem/258604>).

Peugeot Global, Fransa’nın Ulusal Ormancılık Ofisi ortaklığı ile 1998 yılından itibaren Amazon’da karbon emici projesine sponsor olmaktadır. Brezilya’da (Mato Grosso) geniş alanların yeniden ağaçlandırması ve biyolojik çeşitliliğin yeniden kazanılması hedeflenmektedir. Şirketin, Lochpe Vakfı ile birlikte Brezilya da düşük gelirli ailelerden gelen 20 öğrenci için otomotiv montaj konusunda mesleki eğitim veren Formare Eğitim Programına eğitim sponsorluğu vardır (PSA Peugeot Citroen Corporate Social Responsibility, 2012).

4.2.8.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde şirketlerin sosyal sorumluluklarına yönelik sorular ve uygulamaları sorulmuştur. Ayrıca şirketlerin küresel düzeyde yaptıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri şirketlerin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarına dayandırılarak araştırılmış ve genel merkez ile Türkiye'deki şirket arasında benzerliklerin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Mazda Türkiye: "Yurtdışında SOS Village organizasyonuna Mazda global destek veriyor. Türkiye'de bu organizasyon olmadığı için, çok istemelerine rağmen yapılamadı."

Mazda Türkiye, Elazığ'daki depremde etkilenen yardıma muhtaç afetzedelere yardım ulaştırılması amacıyla Elazığ Acil Afet ve Durum Müdürlüğü ile Türk Kızılay'ına iki adet Mazda BT-50 4X4 model pick-up araç bağışlamıştır (<http://www.mazda-tr.com>).

Mazda Global şirket CEO'su Takashi Yamanouchi, KSS'nin özel programlarla yerine getirilmiş olmasından ziyade KSS'nin günlük faaliyetlerin bir parçası olarak uygulanması gerektiğine inanmaktadır. Bunun için şirket çevreyi koruma, toplumsal katılım, insanlara saygı, müşteri memnuniyeti, uyum ve bilgilendirme girişim alanlarını belirlemiştir. 2004 yılında kurulan KSS Komitesi 2008 yılında KSS Yönetim Stratejisi Komitesine dönüştürülmüştür. 2009 yılında KSS ve Çevre Departmanı kurulmuştur (Mazda Sustainability Report, 2012).

Mazda Global küresel düzeyde bilim ve teknolojiye desteklemeye yönelik hibe ve projeler, çeşitli sağlık ve eğitime yönelik hibe ve projeler ve çocuklara yönelik çeşitli hayırsever faaliyetlerde bulunmaktadır. Mazda Global Sürdürülebilirlik raporunda Mazda Türkiye ile ilgili bilgi bulunmamaktadır (Mazda Sustainability Report, 2012). Örneğin:

Mazda ABD: Çeşitli Hayırsever Aktiviteleri, Öğrenci Bursları, Çocuklar için Giyim ve Ayakkabı, Çocuklara Eğitim Destek Programı, Çocuk Okuryazarlığın geliştirilmesi, gıda bankaları

Mazda Canada: Hayırsever örgütlerin desteklenmesi

Mazda Europe: SOS Çocuk Köylerinin desteklenmesi, çeşitli hayırsever uygulamaları

Mazda Çin: Trafik güvenliği, çocuklara yönelik hayırsever faaliyetleri

Mazda Motor Europe (MME) Avrupa'da bir dizi toplum temelli, afet ve özellikle çocuklara yönelik hayırsever ve yardım faaliyetlerinde bulunmaktadır. Uluslararası bir sivil toplum örgütü olan SOS Village çeşitli Avrupa ülkelerinde kendi aileleri ile yaşamaları mümkün olmayan çocuk ve genç insanlara yardımcı olmaktadır. SOS Village ve MME'un hayırsever faaliyet alanlarının örtüşmesi, bu iki kurumun birlikte çalışmalarına neden olmuştur. Örneğin Avusturya'daki satış şirketi, terapi destekli ortamda yaşayan bir grup çocuklar için yapılan yeni bir bina yapımını desteklemiştir. Almanya Nürnberg'teki şirket bir otomobil eğitim merkezi için eğitim ve onarım malzemeleri bağışı yapmıştır (http://www.mazda.com/csr/social/special_features/2009_02_01.html).

Hyundai Türkiye: "Marketing communication sorumluluğunda yürütülüyor. Trafik kuralları ile ilgili bir proje var gündemde."

Hyundai Türkiye, Hyundai Bayileri ve Türk Eğitim Derneği ile "Hyundai Meşaleleri" projesi ile başarılı olan ancak maddi durumu yeterli olmayan öğrencilere Türkiye çapındaki çeşitli Türk Eğitim Derneği Okullarında "tam eğitim bursu" vermektedir. Hyundai Assan, Milli Eğitim Bakanlığı'nın "Bilgisayarlı Eğitime Destek Kampanyası" kapsamında Tuzla'daki 3 ilköğretim okuluna 100 adet bilgisayar ve gerekli tüm ekipman bağışında bulunmuştur (<http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/hyundai/256.aspx>).

Hyundai Türkiye çevresel faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini ve doğal zenginliklerin korunmasını temel anlayış edinmiştir. Bu inançla plan ve hedeflerinin oluşturulmasında dikkate alınan en önemli unsurlar; üretimin her aşamasında çevre ile ilgili yerel ve ulusal yasa ve yönetmeliklere uyumu sağlamak, çevre kirliliğini kaynağında önlemeye yönelik faaliyetlerde bulunmak ve yeni teknoloji ve yöntemlerin uygulanmasını sağlamaktır. Elektrik, doğalgaz ve su gibi kaynakların kullanımında verimlilik ve tasarrufu artırıcı çalışmalar yürütmek, atıkları kaynağında azaltmak, oluşması engellenemeyen atıkların geri kazanılmasını, geri kazanılamayan atıkların çevre kirliliğine neden olmayan uygun yöntemler ile bertarafını sağlamak. Çalışanların ve taşeronların çevre bilincini artırıcı çalışmalar yapmak, çevre alanında yapılan çalışmalarını çalışanlarla, taşeronlarla ve tedarikçilerle paylaşmaktır (<http://www.hyundai.com/tr>).

*Hyundai Global toplumsal refah, eğitim, sanat, kültür ve spor gibi alanlarda KSS faaliyetleri yürütmektedir. Şirket, 2003 yılında hem kurumsal sosyal sorumluluk, hem de sosyal katkı yürütmek için gereken altyapıyı hazırlamaya başlayarak KSS yönetimi için yol haritası oluşturmuş ve *Küresel Çevre Yönetim Bildirgesini* açıklamıştır. Bu doğrultuda*

Hyundai bilgi alışverişi için *Hyundai Motor Global CSR Network*'ü ve *Küresel KSS Web Sitesini* kurmuştur. Daha verimli ve yararlı sosyal sorumluluk programlarında bulunmak ve desteklemek amacıyla şirket 2005 yılından bugüne *Moving The World Together* sloganıyla engelli, yaşlı, çocuklar ve gençlere yönelik programlar geliştirmektedir. Şirket 2005 – 2011 yılları arasında 180 programı toplam 2.3 milyar KRW ile desteklemiştir.

Şirketin; *Kolay Hareket, Güvenli Hareket, Yeşil Hareket ve Mutlu Hareket* uygulamaları şirketin özelliklerini yansıtan stratejik sosyal katkı programlardır. Kişilerin özürlüğüne bakılmaksızın hareketliliğin geliştirilmesi, sera gazı azaltarak doğal çevrenin korunması, çevremizde muhtaç kişilere yardımda bulunulması dünyayı dönüştürme çabalarının önemli parçalarını oluşturmaktadır (Social Contribution White Paper, 2011: 20). Şirket, 2008 yılında etkin KSS faaliyetlerini teşvik etmek ve artırmak için çevre yönetimi, güvene dayalı yönetim ve toplumsal katkı alanlarındaki faaliyetlerden sorumlu bir KSS Komitesi kurmuştur. Şirket, 2008 yılında KSS Komite rehberliğinde BM Küresel İlkeler Sözleşmesi katılmış ve iş uygulamalarını sosyal sorumlulukla yerine getireceğini ilan etmiştir (Hyundai Sustainability Report, 2012).

Mercedes-Benz Türkiye: "Eğitim ve trafik konularında sosyal sorumluluk projeleri var."

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile birlikte 2004 yılında başlatılan "*Her Kızımız Bir Yıldız*" projesiyle olanakları kısıtlı, ancak çalışkan ve kısa sürede meslek sahibi olmayı amaçlayan ilköğretim okulu mezunu kız öğrencilerinin mesleki eğitime teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. 2004/2005 ders yılında 200 kız öğrenci ile başlayan proje, bugün 36 ilden 850 öğrenciyi kapsıyor. Proje hedefi yılda 1000 öğrenci (<http://www.mercedes-benz.com.tr>).

Otomotiv Mühendisliği Projesi: Mercedes-Benz Türk A.Ş.'nin, Hacettepe Üniversitesi ve Esslingen Üniversitesi işbirliğinde 2005/2006 öğretim yılında başlatılan Hacettepe Üniversitesi bünyesinde Ankara ve Aksaray'da yürütülen "*Otomotiv Mühendisliği*" eğitim programının amacı, Türkiye ekonomisinin önde gelen sektörlerinden olan ve son 10 yılda önemli gelişmeler kaydederek ihracat pazarında da büyük başarılar elde eden otomotiv sanayinin ihtiyaç duyduğu uzman mühendisleri yetiştirmektir. Hacettepe Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Makine Mühendisliği Bölümü çatısı altında yürütülen otomotiv programının en önemli özelliği, uygulama ağırlıklı bir eğitim sunmasıdır. Bu açıdan Türkiye'de bir "ilk" olan program kapsamında, yabancı dil hazırlık yılından sonra teorik dersler Ankara'da, 2., 3. ve 4.sınıflardaki uygulamalı dersler ise Mercedes-Benz Türk

A.Ş.'nin Aksaray ilindeki kamyon fabrikasında veriliyor. Mercedes-Benz Türk'ün üniversiteler ile ortaklaşa yürüttüğü eğitim projeleri devam ediyor. Üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde Mercedes-Benz Türk'ün desteklediği okullar: Hacettepe Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi (COOP), Namık Kemal Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi.

Mercedes-Benz Türk, “*Hacettepe Üniversitesi Otomotiv Mühendisliği*” projesiyle Avrupa Komisyonu (European Commission) ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi (Business in the Community) işbirliğinde Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (KSSD) tarafından organize edilen, Avrupa KSS Ödül Programı (European CSR Award Scheme) kapsamında “İnovasyon Kategorisi”nde 1.lik ödülüne layık görülmüştür (<http://www.mercedes-benz.com.tr>).

Çocukları yaşlarına uygun bir yaklaşımla olası tehlikelere karşı bilinçlendirmek ve güvenliklerini sağlamak üzere merkez şirket Daimler AG tarafından 2001 yılından bu yana uygulanan MobileKids Trafik Eğitim projesini Türkiye’de de hayata geçirerek Mercedes-Benz Türk ve TEGV işbirliğinde *MobileKids* Trafik Eğitim Projesi yürütülmektedir (<https://www.facebook.com/mercedesbenztr#!/mercedesbenztr>).

Mercedes-Benz Global: Yapılan destekler iyi bir kurumsal vatandaş rolüne bağlı alanlara odaklanmaktadır. Yapılan faaliyetler bilim, teknoloji ve çevre (%8), sanat ve kültür (%34), eğitim (%18), hayır/toplum projeleri (%34), siyasi iletişim (%6) alanlarına odaklanmaktadır.

Trafik güvenliği girişimleri: 2001 yılında başlatılan çocuklar için trafik güvenliği girişimi: www.mobilekids.net, Gençler için trafik güvenliği girişimi: www.mbdriivingacademy.com. Şirket, 2012 yılında kâr amacı gütmeyen kuruluşlara ve tüm dünyada topluma yararlı projelere gönüllü kurumsal bağışlar ve sponsorluklarla 58.000.000 € tutarında mali destek sağlamıştır (Daimler Sustainability Report, 2012).

Fiat Türkiye: “Tofaş Spor Kulübü Basketbol Okulları, Basketbol Gönüllüleri Projesi var.”

Eğitim alanında, Koç Holding’in liderliğindeki Ülkem İçin “*Meslek Lisesi Memleket Meselesi*” projesi kapsamında Tofaş, Meslek Liselerindeki Fiat Laboratuvarlarına 2012 yılında da destek vermeye devam etmiştir. Fiat Laboratuvarları: Ülkemizde otomotiv sanayindeki gelişmeler; üretim, ihracat ve ithalattaki hedefler, bu alanda yeni teknolojileri bilen teknik

insan gücünün yetiştirilmesine ve sanayide değerlendirilmesine önem ve öncelik kazandırma" amacı ile 2008 Eylül ayında imzalanan protokol ile Türkiye'nin 9 farklı ilinde 11 Fiat Laboratuvarı kuruldu. *Tofaş Spor Kulübü Basketbol Okullarında* her yıl yaklaşık 4000 gencimiz spor yapmaktadır. *Basketbol Gönüllüleri Projesiyle*, 2012 yılında Türkiye'nin farklı illerinden 700 gencimize daha ulaşılmıştır. Kültür sanat faaliyetleri kapsamında ise, Bursa da 2002 yılından itibaren faaliyet gösteren Tofaş Anadolu Arabaları Müzesi, Oyuncak Sergisi ile birlikte 2012 yılında 100.000'i aşkın ziyaretçiyi ağırlamıştır (Tofaş Faaliyet Raporu, 2012).

Fiat Global, insanların ve çevrenin gelişimine katkıda bulunmasını hazırlamış olduğu sürdürülebilirlik planında somutlaştırmıştır. Bu plan doğrultusunda şirketin yerel toplulukların sosyal ve ekonomik kalkınmalarının teşvik edilmesi, çalışanlar arasında sürdürülebilirlik kültürünün teşviki, tedarikçi ilişkilerinin yönetimi, müşteri ilişkileri ve memnuniyetinin geliştirilmesine, ürünlerin çevre ve güvenlik özelliklerine yönelik müşteri bilincinin artırılması, insan kaynakları, lojistiğin çevresel etkilerinin azaltılması, üretim süreçleri gibi çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunmaktadır. Grubun 2012 yıl içerisinde gerçekleştirdiği faaliyet alanları: eğitim (%53,1), kültür ve sanat (%21,7), engellilik ve yaşlı bakımı gibi sosyal refah projeleri (%5,7), acil yardım çabaları ve sağlık gibi diğer alanlar (%19,5) (<http://www.fiatindustrial.com>).

Ford Türkiye: "KOÇ Holding ile entegre sürekli ve çok farklı konularda sosyal sorumluluk projeleri var.

Ford Otosan, eğitim, sağlık ve çevre konuları başta olmak üzere kültür, sanat ve spor alanlarında topluma fayda sağlayacak sosyal sorumluluk projelerine maddi ve manevi destek vererek, içinde yaşadığı toplumun sürdürülebilir hedeflerine ulaşmasında üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmek için çalışmaktadır. Bu kapsamda 2012 yılı içinde 43 adet sosyal sorumluluk projesi hayata geçirilmiştir (Ford Otosan Faaliyet Raporu, 2012).

Ford Otosan, hem tesislerini engelli kullanımına uygun hale getiriyor hem de eğitim çalışmalarına devam ediyor. Gölcük Fabrikasında fabrika girişinden genel müdürlük binalarına kadar olan ana güzergahtaki kaldırımlar engelli kullanımına uygun hale getirilirken genel müdürlük binalarında aynı amaçla fizibilite çalışmaları da devam ediyor. İnönü Fabrikasındaysa, fabrika içi kaldırımlara rampa, idari bina girişine seyyar rampa, engelli otoparkı ve Motor Aktarma Organları Müdürlüğüne engelli tuvaleti yapıldı. Ford Otosan Yeniköy Fabrikasının engelli istihdamına uygunluk bakımından "best in class" bir tesis

olması için bir çalışma grubu oluşturdu. Şirket haftalık toplantılarla yüzde 2 seviyesinde olan engelli çalışan sayısının radikal olarak artırılmasını sağlayacak sistemler üzerine çalışıyor (<http://www.ulkemicin.com.tr/bk/ulkem-icin-sirket.pdf>).

Ford Otosan, Koç Holding'in "*Ülkem İçin Engel Tanımıyorum*" kurumsal sosyal sorumluluk kampanyası kapsamında "*Engelli Dostu Okul*" projesiyle 29 Mayıs - 24 Haziran tarihleri arasında Konya, Urfa, Gaziantep, Sivas, Ordu, Kocaeli, Edirne, Çanakkale ve Muğla'da seçilen 9 okulda tekerlekli sandalye için rampa, engelli tuvaleti, tutunma trabzanı gibi engelli öğrencilerin ihtiyaçlarına göre yenileyerek, okulları engellilerin kullanabileceği hale getirecek (<http://www.ford.com.tr>).

Otomotiv gibi ağır bir iş kolunda 845 kadın istihdamıyla öne çıkan ve çalışma ilkelerinde, ayrımcılık ve tacizin önlenmesi başlığı altında cinsiyet ayrımına karşı olduğunu açıkça ilan eden Ford Otosan, şirket içindeki çeşitli uygulamaları ve kadın lehine yaptığı pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla Çalışma Bakanlığı'ndan "*Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*" ödüle değer bulundu. Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB) Eğitim Vakfı, Ford Otosan ile iş birliğine girerek, *Arka Pencere* isimli sosyal sorumluluk kampanyası Avrupa Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödül Programı kapsamında "*Sosyal Faydalar Kategorisinde*" 1.'lik ödülünün sahibi olmuştur (<http://www.ford.com.tr>).

Ford Global'de, sürdürülebilirlik stratejisi şirketin mükemmel ürünler, güçlü iş faaliyetleri ve daha iyi bir dünya sunması için iş planlarına yerleştirilmiştir. Şirket, çevresel, sosyal ve finansal sermayenin uzun vadeli korunması ve geliştirilmesi için sürdürülebilirliği tutarlı değer yaratan bir iş modeli olarak tanımlamış ve sürdürülebilirlik stratejisini şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş katılımı üzerine inşa etmiştir. Şirket, kâr amacı gütmeyen kuruluşları yenilik ve eğitim, toplumsal kalkınma ve otomotivle ilgili güvenlik eğitimi alanlarını desteklemektedir. İklim değişikliği stratejisi (atmosferdeki sera gazlarının stabilizasyonu, yakıt ekonomisinin iyileştirilmesi), su kullanımı (şirket kendi faaliyetlerinde ve tedarik zincirlerinde risk ve fırsatların bir analize dayalı kapsamlı bir su stratejisi geliştirmektedir), insan haklarının korunması şirketin sürdürülebilirlik stratejisinin temel bileşenleridir. Şirketin; engelli Amerikan gazileri ile uzun bir çalışma geçmişi vardır, ayrıca *Açlığı Şimdi Durdur, Açlık Yürüyüşüne Cesaret Etmek İster misin? Yoksullara bağış ve çeşitli gönüllü faaliyetler, Yakacak odun Bağışları ve Gezici Yemekler* gibi çeşitli KSS faaliyetleri vardır (Ford Sustainability Report, 2012/13).

Honda Türkiye: "Sağlık ve eğitim konularında vakıflar ile işbirlikleri var."

06-10 Haziran 2011 Çevre Haftası kapsamında Honda Türkiye ve TEMA Vakfı ile ortaklaşa başlatılan Çevre ve Sosyal Sorumluluk Projesi tamamlanmıştır. Honda Türkiye çalışanlarının bağışları sonucunda alınan 100 adet ceviz fidanı TEMA Vakfı Kocaeli Şubesi ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Köy Hizmetleri Birimi işbirliği ile Gebze Kargalı Köyü'ne 40 kişilik Honda Ekibi ve Kargalı Köyü sakinleri tarafından dikilmiştir. Carat Medya'nın Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesi olan Boğazımıza Takılanlar organizasyonunda gönüllü Honda Türkiye çalışanlardan oluşan bir ekip 5 Haziran Dünya Çevre Gününde yer almıştır. Fenerbahçe sahilinden başlanarak Bostancı'ya kadar ikiye ayrılan ekip teknelerle dolaşarak denizden atık toplanmıştır. Yaklaşık 3 saat süren etkinlik sonucunda 30 kg atık toplanmıştır (Honda Çevre Raporu, 2013).

Honda Global, KSS faaliyetlerini tedarikçilerle birlikte Honda felsefesine uygun olarak sağlık, eğitim, güvenlik, afet önleme ve çevre koruma gibi alanlarda uygulamaktadır. Şirket ayrıca insan hakları ve işçilik gibi konuların yer aldığı bir dizi Tedarikçi KSS Rehberi yayınlamıştır (Honda CSR Report, 2012). Honda Europe: *Yarının Yeteneklerini Desteklenme Projesi*, *Schaalsee (Almanya) Biyosfer Rezervini Destekleme Projesi*; Honda Afrika: *Okul Güvenlik Görevlisi Eğitimi projesi*; Honda İngiltere: *Güvenli Sür*, *Hayatta Kal Projesi*; Honda Türkiye: *Kocaeli İl Ağaçlandırma Projesini* desteklemektedir (http://world.honda.com/community/europe_middleeast_africa/index1.html).

Toyota Türkiye: "Evet, ancak çok etkin değil! Eko okullar projesi, çevre yarışması, çevreci müfredat bulunduran okullarda resim yarışması, çeşitli bağışlar yapılmakta."

Toyota Türkiye, "*İnsana Saygı, Trafikte Saygı*" sloganı ile benimsediği sosyal sorumluluk bilinci doğrultusunda, "*Kendini Frenle!*", "*İnsana Saygı, Trafikte Saygı*", "*MEB Bilgisayarlı Eğitime Destek Kampanyası*", "*Toyota Trafik Oyunu*" ve "*Trafik Eğitim Parkı*" gibi projeleri hayata geçirmiştir. Toyota Teknik Eğitim Programı (T-TEP) çerçevesinde, 15 yıldır İstanbul Şişli Endüstri Meslek Lisesi'nde ve Adana Motor Meslek Lisesinde açılan Toyota Teknik eğitim laboratuvarlarında eğitimler verilerek sektörün yetişmiş teknik eleman ihtiyacına ve istihdama katkı sağlamaktadır.

Çevre sorunlarına duyarlılığı ve bu alanda yaptığı teknoloji yatırımları ile öne çıkan Toyota, küresel ısınmanın yarattığı tehditlere karşı, *You Control Climate Change* sloganıyla global bir bilinçlendirme kampanyası yürütüyor. Toyota'nın "*İklim Değişikliği Senin Kontrolünde!*"

sloganlı çevre bilinçlendirme kampanyası çerçevesinde hazırlanan "*Eko-Sürüş*" ve "*Eko-Ev*" rehberleri, evde ve otomobilde enerji tasarrufunu sağlamaya yönelik önemli bilgiler içeriyor. "*Bireysel çabalarla toplumsal faydalar yaratılabilir*" mesajını veren Toyota, çevre konusunda toplumu bilinçlendirmeyi ve harekete geçirmeyi hedefliyor. Toyota, 2004 yılından beri her Haziran ayını "Green Month/Çevre Ayı" olarak kutluyor (<http://www.toyota.com.tr>).

Toyota Global'in, küresel düzeyde çevre, trafik güvenliği, eğitim, sağlık, toplum ve kültür alanlarda çeşitli KSS uygulamaları vardır. Bu uygulamalardan bazıları: Orman aktiviteleri ile sürdürülebilir bir toplum için *Toyota Ormanı: Satoyama Vitalize için Örnek Bir Orman*, insan kaynakları geliştirme programı için *'Toyomori': Şehirler ve Dağlık Köyler Arasındaki İlişkinin Geri Kazanılması*, *Trafik Güvenliği* kampanyası veya *Aile Eğitimi programı* (<http://www.toyota-global.com/sustainability/report/citizenship/>).

Opel Türkiye: "23 Nisanda Opel ve çocuk konulu resim yarışması geliştirilmek istenen bir nokta."

General Motors'un KSS çabaları büyük ölçüde ya yerel pazarlara ya da ülke düzeyine yöneliktir. Programların etkisini güçlendirmek ve KSS faaliyetlerinin stratejik iş değerini artırmak için şirket kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini iş modeli ile uyumlu hale getirmiştir. GM, Lapdesk Şirketi ve Başpiskopos Desmond Tutu işbirliğiyle Güney Afrika'da *TutuDesk Kampanyası* ile ülke genelinde okullarda öğrencilere 5.000 'den fazla dizüstü sehpaları bağışlamıştır. GM, 2012 yılında Çin'de *Güvenli Yol - Emniyet Kemerini, Güvenli Yolculuk* projelerini gerçekleştirmiştir. Güvenli Yol Projesinin önemli bir parçası GM'in Güvenli Sürüş Okulu olmuştur. Okul, Çin genelinde seyahat ederek çok soğuk havalarda ve buzlu yollarda araç güvenliği konusunda GM araç sahiplerine eğitim vermiştir (<http://gmsustainability.com/>).

Peugeot Türkiye: "Araç bağışlama."

Peugeot Türkiye, sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde toplam 5 adet Peugeot Partner Origin model aracı uygulamalı eğitim kullanımları için bağışlamıştır. Bu araçlardan 3 adeti Pendik Güllübağlar İMKB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'ne, diğer 2 adeti ise Yıldız Teknik Üniversitesi Otomotiv Bölümü'ne, 26 Kasım Pazartesi günü düzenlenen törenler ile teslim edildi (Peugeot Türkiye, 03.11.2012).

Peugeot Global için sürdürülebilir kalkınma şirket stratejisinin temel taşı olmaya devam etmektedir. Şirketin KSS politikaları sürdürülebilir mobilite (şirket Avrupa'da araç başına düşen en düşük karbon dioksit emisyonuna sahiptir ve hibrid ve elektrikli araçların yelpazesi arttırmıştır), sorumlu bir işveren olmak (şirket ne olursa olsun iş ilkelerine sadık kalmaktadır, sendikalar ve işçi temsilcileri ile sürekli ve açık diyalogu korumaktadır ve yeniden yapılandırma konularında destek sağlamaktadır) ve sorumlu bir kurumsal vatandaş olmak (şirket vakfı çok sayıda topluluk girişimlerini desteklemektedir) gibi üç temel sütundan oluşmaktadır.

İngiltere'de Peugeot, Muhtaç Çocuklar Vakfı ve çalışanlar arasında yürüttüğü kampanyada 550.000£ nakit para toplamıştır. Arjantin'de Peugeot, "Imagination by Peugeot" uygulamasıyla alanlarında uzman kişilerle öğrencilere yol, güvenlik, eğitim ve çevre konularında ülke genelinde 59 ilde, 71 okulda, 6.400 öğrenciye, toplam 885 saat eğitimin verilmesini sağlamıştır (PSA Peugeot Citroen Corporate Social Responsibility, 2012).

4.2.8.6. Konu Yönetimi

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanlarının konu yönetimi uygulamaları sorulmuş ve cevapları aktarılmıştır:

Mazda Türkiye: "Evet."

Hyundai Türkiye: "Evet, örneğin yapılan ÖTV zammının fiyatlara yansımayaacağı ile ilgili basın iletişimi yapılmıştır."

Mercedes-Benz Türkiye: "Olayda basın süreci var ise hukuk departmanı ile birlikte ortak çalışılıyor."

Fiat Türkiye: "Konu yönetimi strateji departmanının sorumluluğunda."

Ford Türkiye: "Ancak sorulduğunda cevap verilir, proaktif davranılmaz."

Honda Türkiye: "Evet."

Toyota Türkiye: "Sadece reaktif davranılıyor, apolitik bir yaklaşım var. Genel merkez seviyesinde açıklamalar yapılır."

Opel Türkiye: “Reaktif davranılıyor, genelde yorumsuz kalınıyor.”

Peugeot Türkiye: “İstihdam ile ilgili iletişim, bayi özelinde iletişimi sağlıyoruz.”

4.2.8.7. Kriz İletişimi

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanlarının kriz iletişimi uygulamaları sorulmuş ve cevapları aktarılmıştır:

Mazda Türkiye: “Hiç gerekli olmadı ancak olursa departman sorumluluğundadır.”

Hyundai Türkiye: “Krizde strateji merkezden belirlenir, genel merkez karar verir. PR sadece operasyonel anlamda basına duyurur”.

Mercedes-Benz Türkiye: “Evet, acil durum planları yapılıyor.”

Fiat Türkiye: “Evet, online dünyada uygunsuz içerik paylaşımı, ürün odaklı yanlış anlamaya teşvik edici içeriklerin kaldırılması ve genel kontrolün sağlanmasına yönelik çalışmalarımız var.”

Ford Türkiye: “Evet.”

Honda Türkiye: “Hayır.”

Toyota Türkiye: “Hayır.”

Opel Türkiye: “Bizzat departman görev alıyor. Geçmişte üretim durdurma kararı alındığında bunun Türkiye ile ilgili değil, global bir karar olduğu konusunda ciddi iletişim yapıldı.”

Peugeot Türkiye: “Evet, örneğin ermeni soykırımı gündemde olduğu zamanda yapıldı.”

4.2.8.8. Pazarlama İletişimi

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanlarının pazarlama iletişimi uygulamaları sorulmuş ve cevapları aktarılmıştır:

Mazda Türkiye: “Evet.”

Hyundai Türkiye: “Evet, marka ve modele özel basına yönelik test sürüşü organizasyonlarında (test sürüşü konusunda Hyundai çok etkili), MARCOM tarafından belirlenen strateji ve aktivitelere basın katılımının sağlanmasını organize ediyoruz; (örneğin Bağdat Caddesinde arabaların mekanlarda sergilenmesi).”

Mercedes-Benz Türkiye: “Hayır, pazarlama iletişimi için farklı bir departman var.”

Fiat Türkiye: “Hayır - pazarlama iletişimi farklı bir departmanın sorumluluğunda; marka iletişimi yürütülüyor.”

Ford Türkiye: “Hayır, pazarlama müdürünün sorumluluğunda.”

Honda Türkiye: “Hayır, marka yöneticileri tarafından yapılıyor.”

Toyota Türkiye: “Hayır, MarCom¹⁹ altında yürütülüyor.”

Opel Türkiye: “Hayır.”

Peugeot Türkiye: “Evet, marka ve ürün iletişimini yapıyoruz.”

4.2.8.9. Lobicilik

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanlarının lobicilik uygulamaları sorulmuş ve cevapları aktarılmıştır:

Mazda Türkiye: “Hayır; Sadece bir defa Japon büyükelçisine nezaket için ziyaret yapılmıştı.”

Hyundai Türkiye: “Hayır.”

Mercedes-Benz Türkiye: “Hayır.”

¹⁹ Marketing Communication

Fiat Türkiye: “Hayır, strateji departmanı sorumluluğunda.”

Ford Türkiye: “Hayır, OSD²⁰, TUSİAD derneklerine üyelikler var; KOC Holding kapsamında yürütülüyor. Departmanda özel bir çalışma yok.”

Honda Türkiye: “Hayır.”

Toyota Türkiye: “Evet, hibrit araçlar ve teşvikleri ile ilgili bakanlar seviyesindeki ilişki departmanın yönlendirmesi ile ajans aracılığı ile yürütülüyor.”

Opel Türkiye: “Evet, elektrikli araçlar ile vergi ve teşvikler konusunda ciddi lobicilik yapılıyor. Bakanlar, T.C. kalkınma ajansı ile iletişimimiz var. Aynı zamanda yabancı ve Türk üst düzeyi bir araya getirme çalışmaları var.”

Peugeot Türkiye: “Hayır.”

4.2.8.10. Yatırımcı İlişkileri

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanlarının yatırımcı ilişkileri uygulamaları sorulmuş ve cevapları aktarılmıştır:

Mazda Türkiye: “Hayır.”

Hyundai Türkiye: “Hayır.”

Mercedes-Benz Türkiye: “Hayır.”

Fiat Türkiye: “Kurumsal yatırımcı ilişkileri birimimiz var.”

Ford Türkiye: “Hayır, yatırımcı ilişkileri ile ilgi CFO ya bağlı ayrı bir müdürlük var. Yakın çalışılıyor, iletişim konusunda destek gerektiğinde veriliyor.”

Honda Türkiye: “Hayır.”

²⁰ Otomotiv Sanayii Derneği

Toyota Türkiye: “Hayır, ALJ Holding²¹ tarafından yürütülüyor.”

Opel Türkiye: “Hayır.”

Peugeot Türkiye: “Hayır.”

4.2.8.11. Diğer Uygulamalar

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde halkla ilişkiler departmanlarının yukarıda belirtilen uygulamaların dışında kalan uygulamaları sorulmuş ve cevapları aktarılmıştır:

Mazda Türkiye: “Bayi kanalına yönelik iletişim çalışmaları yapılıyor "dealer PR". Bölgelerdeki bayilere bilgi ve materyaller sağlanıyor. Bayilerde iletişimden sorumlu kişiler yerel basında bunların yer almasını kendileri sağlıyor. Bayi herhangi bir iletişimde bulunacağı zaman merkez ile iletişime geçiyor.”

Ford Türkiye: “Tüm paydaşlara yönelik iletişim faaliyetleri yürütülüyor.”

Toyota Türkiye: “Bayi ve CEO iletişimi yürütülüyor. İtranetten video paylaşımı ile çalışanlara sesleniliyor.”

Opel Türkiye: “Bayi iletişimi yürütülüyor.”

Peugeot Türkiye: “Event, roadshow ve fuar katılımları, ürün sergilemeler, bayi toplantı organizasyonları düzenleniyor.”

4.2.9. Halkla İlişkiler ve Yönetişim

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde şirketlere yönetim konusuna yönelik sorular sorulmuş, şirketlerin küresel düzeyde yayınladıkları sürdürülebilirlik raporları incelenerek yayınladıkları yönetim politikaları bulgulanmaya çalışılmıştır.

Mazda Türkiye: “Yönetişim, çalışma prensiplerinde önemli bir yer tutuyor, global olmak çok unsurlu iyi birtakım çalışması gerekliliği doğuruyor. Sürekli bir bilgi

²¹ Toyota'nın dünyadaki en büyük distribütörü Suudi ALJ Grubu.

alışverişi var. İletişim stratejilerinde yapı Almanya tarafından belirleniyor, Türkiye tarafından çok müdahale edilmiyor, genel kurallara uygun hareket ediliyor.”

Mazda Global, en önemli yönetim konulardan biri olarak kurumsal yönetişimin geliştirilmesini görmektedir. Şirket, uygulama ile yönetimi ayırmak için ayrı bir müdürlük kurmuş, denetim organı olarak Yönetim Kurulu etkinliklerini artırarak karar alma süreçlerini hızlandırmış, Yönetim Kurulu görüşmelerini genişletmiş ve yöneticilere yetkiler devretmiştir (Mazda Annual Report, 2012: 24).

Hyundai Türkiye: “Her yılın başında ve sonunda basına tüm ekonomik, satış, ciro vs rakamları açıklanıyor, böylece tüm paydaşlar şirket ile ilgili bilgi sahibi oluyor. Her ay sonunda aylık satışlar basına servis ediliyor. ... global anlamda çalışanlarına sürekli anket uyguluyor, bu anketlerin amacı çalışanların fikirlerini almak ve katkı sağlamalarına zemin hazırlamak.”... “Samimiyet, sıcaklık, dürüstlük, dayanışma, katılımcılık ve yeni fikirler çok önemli. Hem şirket içinde hem de dışarıdaki paydaşlar tarafından ulaşılabilir olmak her aşamada çok önemli ... Yönetişim otomotivde PR’ın önemli bir parçası.”

Hyundai Global, etik iş yönetimi politikalarını adalete dayalı bir kurum kültürü geliştirmek için tasarlamıştır. Hyundai 2001 yılında tüm çalışanlar için kuralları belirlemek için Etik Tüzüğü, Çalışanların Çalışma Prensipleri ve Etik İş Ahlakı Rehberini hazırlamıştır. 2008 yılında BM Küresel İlkeler Sözleşmesine katılmış, çalışanlar, etik ikilemler içeren durumlarla karşılaştıklarında etik doğru kararlar alabilmeleri için adil ticaret ve yolsuzlukla mücadele konularında eğitim görmektedirler. Yönetimin karar verme sürecinde şeffaflığı artırmak amacıyla, şirket 2007 yılında harici yönetimden oluşan Etik Komite’yi kurdu. Şirket muhasebe uygulamalarında şeffaflığı arttırmak için Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını kabul etmiştir. (Hyundai Sustainability Report, 2012).

Mercedes-Benz Türkiye: “Türkiye’de de genel merkez kadar etkili bir yönetim yapısı var. Bu konuda gelen taleplerin karşılanması ayrı iş akışları oluşmasına neden oluyor.”

Mercedes-Benz Global için iyi bir kurumsal yönetim sürdürülebilir yönetimin önemli bir unsurudur. Alman yasalarına göre kurulmuş bir anonim şirket olarak Daimler Grubunun; Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulundan oluşan bölünmüş bir liderlik yapısı vardır.

Şirketin faaliyetleri sorumlu, şeffaf ve sürdürülebilir yönetim ilkelerine dayanmaktadır. Daimler için önemli uluslararası ve ulusal ilkeler: BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Temel Çalışma Standartları, OECD'nin Çokuluslu İşletmeler Yönergeleri, Çokuluslu İşletmeler ilişkin Üçlü İlkeler Bildirgesi ve sosyal Politika, BM'in İş'e İlişkin Usul ve İnsan Hakları Rehberliği, Alman Kurumsal Yönetişim Kodu, İş Amaçlı Sorumlu Davranış Kuralları (Almanya).

Tedarikçi firmalar için sunulan eğitim kursları sürdürülebilirlik standartları konusunda iletişim kurulmasında başarılı bir araç olduğu görülmüş ve standartlaştırılmıştır. 2011 ve 2012 yıllarında Arjantin, Meksika, Brezilya, Hindistan, Çin ve Türkiye bulunan 200 tedarikçi firma eğitim kurslarına katılmıştır (Daimler Sustainability Report, 2012).

Fiat Türkiye: "Yönetişim konusunda bağımız hareket ediliyor, esnek bir yapı var. Dönemsel olarak raporlar yayınlanıyor.

Yönetişim kurumsal iletişimin temelini oluşturuyor, stratejinin yansımaları, doğru algılanması ancak PR faaliyetleri ile sağlanabilir, bu noktada yönetim çok önemlidir."

Tofaş'ın ana ortağı Fiat Auto'nun kurumsal sosyal sorumluluk perspektifi ve Koç Holding'in dâhil olduğu Küresel İlkeler Sözleşmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, Şirket'in bu yöndeki "Sürdürülebilirlik Politikası"nın ana eksenlerini oluşturmaktadır. Tofaş, periyodik ve dönemsel çalışmalara ilişkin gerek yıllık faaliyet raporları içinde, gerekse şirketin basılı ve süreli yayınlarında kapsamlı ve ayrıntılı bilgilere yer vermektedir. Bu şekilde; başta şirket çalışanları, hissedarlar ve menfaat sahipleri olmak üzere ilgili herkesle tüm süreçler paylaşılmakta ve kamuoyuna sunulmaktadır. Ayrıca Tofaş'ın intranet ve internet web sitelerinde gerekli bilgilere ve ilgili linklere yer verilerek, kurum politikaları doğrultusunda oluşturulan ve sürdürülen faaliyetler paydaşların bilgilerine sunulmaktadır (Tofaş Faaliyet Raporu, 2012).

Fiat Global'in etik, şeffaf ve sorumlu bir şekilde faaliyetlerini yöneten kurumsal yönetim sistemi tüm paydaşlar için değer yaratmaktadır. Şirketin hazırlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu AA1000 yapmaya yetkili SGS Italia A.Ş.'in denetim güvencesi, bağımsız belgelendirme kuruluşu, Sürdürülebilirlik Raporlama Güvence (SRA) prosedürüne uygun, GRI-G3.1 kuralları, ISO 26000, AA1000 APS (2008) standardına tabi hazırlanmaktadır (Fiat Sustainability Report, 2012).

Ford Türkiye: Konu ile ilgili yaklaşım tabii ki iş akışlarında kendine bir yer tutuyor, ancak iş yükü olarak görünmüyor, işin önemli bir parçası.” Her ay yatırımcı raporu, 3 ayda bir faaliyet raporu ve yılda bir defa genel rapor web sitesi aracılığı ile yayınlanıyor. Yılda 2-3 defa müdür ve müdür yardımcılarında kendi ekiplerine aktarmaları için leadership toplantıları düzenlenerek karşılıklı görüş alışverişi ve şirketin durumu ile ilgili bilgilendirme yapılıyor. Kurumsal İletişim tarafından her yıl tüm personele kendilerini özgürce ifade edebilecekleri açık kapı toplantıları düzenleniyor.

Ford Türkiye'nin, 31.12.2012 tarihinde sona eren faaliyet döneminde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” (Seri:IV, No.56 sayılı Tebliğ) kapsamında zorunlu olan ilkelere tam olarak uymakta, zorunlu olmayan ilkelerin de büyük çoğunluğuna uyum sağlanmaktadır (Ford Otosan Faaliyet Raporu, 2012).

Ford Global için yönetim, ortaklara sadece güvene dayalı sorumluluktan daha fazlasını içermektedir. Yönetim, dünya üzerindeki etkiler ve paydaşların çeşitli sorumluluklarını kapsamaktadır. Şirketin yönetim ve yönetim sistemleri şeffaf ve hesap verebilir çalışmalara ve tüm operasyonların etkin gözetimini sağlamaktadır. Şirket, 2012 yılında yolsuzlukla mücadele programını geliştirerek yönetim sistemlerini güçlendirmiş, rüşvetle ilgili küresel eğitimi arttırmış ve ortak girişimlerle daha yakın çalışmalara başlamıştır. Şirket, kurumsal sorumluluk, sürdürülebilirlik çabaları ve yönetim uygulamaları için bir dizi ödül ve takdir almıştır (Ford Sustainability Report, 2012/13).

Honda Türkiye: “<http://world.honda.com> sitesinden global yıllık raporlar yayınlanıyor, bu raporlar içinde Türkiye'de var. Türkiye'de daha çok üst yönetim seviyesinde basın açıklamaları, yıl sonunda açıklanan satış rakamları ve hedefler ile yönetim sağlanmaya çalışılıyor. Yönetimin departmana etkisi yok.”

Honda Global, en önemli yönetim konularından birisi olarak kurumsal yönetimi geliştirmek için çaba harcamaktadır. Şirketin amacı, müşteri ve toplumun yanı sıra pay sahipleri ve yatırımcıların şirkete daha fazla güven duyması ve toplumun istediği bir şirket olmasını sağlamaktır. Şirket yönetimin objektif denetimini sağlamak ve kurumsal işlemleri denetlemek için Yönetim Kurulu ve Denetleme Kuruluna şirket dışından yöneticiler ve denetçilerden atanmaktadır. Şirket ayrıca hem bölgesel hem de yerel düzeyde hızlı ve uygun bir şekilde yönetim kararlarının yürütülmesi için işletme yönetici sistemini kurmuştur. Her yöneticinin

görev süresi bir yıl ile sınırlıdır ve yöneticilere ödenecek ücret şirketin iş performansını yansıtan bir standarda göre belirlenmektedir (Honda CSR Report, 2012).

Toyota Türkiye: “ALJ’nin dışarıya kapalı bir yapısı var. Sadece bölgesel raporlar yayınlanıyor. Yönetişim konusunda çok açık değil.”

Toyota Global; yönetimin ve kurumsal faaliyetlerin çeşitli paydaşların bakış açılarından izlenmesi ve tartışılması, küresel stratejiyle ilgili hızlı kararlar verilebilmesi, çalışmaların hızlandırılması, daha fazla şeffaflığı sağlanması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi için bir dizi şirket içi komiteler ve sorumlu konseyler oluşturmuştur. Toyota, üretim ve iş faaliyetlerinde kalitenin her gün daha da artırılmasını ve kurumsal yönetişimin güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Toyota kurumsal faaliyetlerin şeffaflığı artırmak için yedi kurumsal denetçilerinden dördü dış denetçilerden oluşmaktadır. Uygun bir yönetim sistemini sağlamak için Toyota 1996 yılından bu yana her yıl Uluslararası Danışma Kurulu (IAB) toplantıları düzenlemektedir. IAB küresel düzeyde siyaset ve ekonomi gibi alanlarda geniş bir geçmişe sahip 10 seçkin danışmandan oluşmaktadır. Şirket 2011 yılında Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya dan çeşitli iş konularında tavsiye ve bakış açıları almak için Bölgesel Danışma Komitelerini oluşturmuştur (Toyota Sustainability Report, 2012).

Opel Türkiye: “Her çeyrekte faaliyet raporu yayınlanıyor (kâr/zarar, pazar payları), benchmarklar yapılıyor; bu raporlar basın ile paylaşılıyor. İç iletişimde ... tüm çalışanlara toplantı yapılıyor, her yıl Human Resource tarafından anket düzenleniyor, çalışanların özgürce kendini ifade etmesine olanak sağlanıyor. Yönetişim, ekstra bir iş yükü oluşturmadı, Human Resource ile birlikte hareket ediliyor. Yurtdışından gelen raporların çevirileri yapılıyor.”

Opel Global’de, Yönetim Kurulu şirketin en yüksek yönetim organıdır. Kurulun misyonu uzun vadeli finansal getirileri optimize ederek ve sahiplerinin ilgisini temsil ederek şirket faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmektir. Kurulda denetim, yönetim ve kurumsal yönetişim, icra takibi, finans ve kamu politikası komiteleri vardır. Denetim, icra takibi ve yönetim ve kurumsal yönetişim komiteleri bağımsız yöneticilerden oluşmaktadır (GM Sustainability Report, 2012).

Peugeot Türkiye: “İnsan kaynakları ve PSA Holding tarafından yapılıyor. Kapalı bir kimlik var.”

Peugeot Global'in 1972 yılından bu yana stratejik ve operasyonel yönetimden sorumlu Yönetim Kurulu, gözetim ve denetiminden sorumlu ve Denetleme Kurulu olarak iki aşamalı bir yönetim yapısı vardır. Bu yapı özellikle denetim ve yürütme faaliyetleri arasındaki güç dengesinin kurumsal yönetim ilkelerine göre sağlanmasında etkili olmaktadır (PSA Peugeot Citroen Corporate Social Responsibility, 2012).

4.2.10. Araştırmaya Katılanların Kişisel Görüşleri

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde araştırmaya katılanların kişisel görüşleri sorulmuş ve cevapları aktarılmıştır:

Mazda Türkiye: "Mazda'nın eskiden çok bağlı bir fan kitlesi vardı, bu kitleyi tekrar canlandırmak ve genişletmek istiyoruz. Distribütörlük olarak yönetilen zamandan gelen bazı olumsuz yaklaşımlar var (örneğin Mazda'nın yedek parçaları çok pahalıdır) en azından bunları nötr hale getirmeyi hedefliyoruz."

Hyundai Türkiye: "Hedef, Hyundai markasını en yukarıya taşımak ve bilinirliği artırmaktır. Nasıl Dünya'da Coca Cola markasını bilmeyen yok ise Hyundai'i de bu noktaya getirmek istiyoruz. Modern Premium Felsefesini baz alarak, ürünlerin arkasında sağlam bir şekilde durulması ve global anlamda dünyanın en büyük 5. markası olunmasının iletişiminin yapılmasına devam edilmesini sağlamak istiyoruz. PR olarak en önemli amaç, basın ile ilişkileri çok iyi seviyede tutarak, iyi yansımalar alabilmek ve görünürlüğü arttırmaktır. En önemli hedeflerden biri de müşteri memnuniyetidir. Bu hedefi baz alarak stratejiler geliştirmek."

Mercedes-Benz Türkiye: "Şirketin imajını korumak ana hedef. Bu ana hedefin yanı sıra şirketin algısını yukarıya taşımaya çalışılıyor."

Fiat Türkiye: "Otomotiv sektörünün Türkiye'de daha fazla değer görerek, yapılan tüm faaliyetlerin bu doğrultuda olması ve firmanın daha net anlaşılır bir algısı ve imajının yaratılmasını hedefliyoruz."

Ford Türkiye: "Çok farklı mecraları kullanarak tüm paydaşlara kurum ile ilgili güncel ve doğru bilgi verilerek, algı yönetimi yapılıyor. Ürün yelpazesi ve hedef kitle çok geniş, bu yüzden farklı mecralar kullanmak zorunludur. Örneğin anne bebek

dergisindeki bir yazar ile de bağlantı kurulabiliyor kadın hedef kitleye ulaşmak için. Ford markasının algısını yukarı taşımak ve 360 derece iletişim yapmak asli hedef.”

Honda Türkiye: ”Kaybedilen pazar payını geri kazanmak için Honda marka imajı ile ilgili çalışmalar yapması.”

Toyota Türkiye: “Kurum imajının yükselmesi, samimi ve içten bir portre çizmek temel amaç. Pazarda liderlik hedefi var, bu doğrultuda hareket ediliyor. PR’da içerik yönetimi, etkin iletişim ve yoğun temas çok önemli. Amaç, en fazla konuşulan marka olmak, ürünlerin ve kurumun beğenisini artırmaktır.”

Opel Türkiye: ”Amaç, sektörde PR konusunda “é bu işi en iyi Opel yapar” algısı yaratmak; sürekli sektördeki ana 5 firma FIAT, Toyota, Ford, Renault ve VW ile benchmark.; yapılan işlerin şirkete karlılık olarak geri dönmesi; şirketin dış yüzü olarak göz dolduran duruşu/bir görünüşü sergilemek.”

Peugeot Türkiye: “Marka imajını yükseltmek temel hedefimiz. Üretim yapan markalar kategorisindeki konumu korumak istiyorlar. Peugeot halktan biraz kopuk duruyor, halka daha yakınlaşmak isteniyor. Örneğin Bu yüzden futbola destek veriyorlar.”

4.3. Araştırma Soruları Çerçevesinde Bulguların Değerlendirilmesi ve Geliştirilen Hipotezler

Anglo-Sakson ve Alman halkla ilişkiler yazınında stratejik halkla ilişkiler veya stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanan halkla ilişkiler, örgütün içinde bulunduğu ortamı tanımlayarak, paydaşları (Freeman, 1984) ve stratejik kamuları belirleyerek, gündem ve sorunları yöneterek, karar vericilere yaptığı danışmanlık ile stratejik yönetimin bir parçası (Warnaby ve Moss, 2004:7) haline dönüşmüştür. Otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler uygulamalarının incelendiği bu çalışmada halkla ilişkiler uygulamalarının merkezinde çalışanlarla iletişim ve medya ilişkileri bulunmuş olsa da, uygulayıcıların aynı zamanda online PR, sponsorluk, sosyal sorumluluk, konu yönetimi ve kriz yönetimi gibi stratejik uygulamalar olarak değer gören uygulamaları da bulgulanmıştır. Bu bulgu, ülkemizde halkla ilişkilerin teknik kökenlerinden (mikro düzey) profesyonel uygulamalara (makro düzey) doğru gelişen evrilme sürecine girildiğini, ancak bu sürecin henüz tam anlamıyla tamamlanmadığını göstermektedir. Çünkü uygulayıcıların her ne kadar stratejik değer gören uygulamaları olsa da, rutin işlevlerinin kurum içi iletişimde ve medya ilişkilerinde yoğunlaşması, birçok şirkette kriz durumlarında reaktif uygulamalara başvurulması, konu yönetiminin ve yatırımcı ilişkilerin farklı departmanların sorumluluğunda olması durumları, halkla ilişkilerin geleneksel eğilimlerinin korunduğunu göstermekle birlikte uygulayıcıların teknisyen rol seviyesini yansıtmaktadır. Böylece her ne kadar iş hayatının dinamiği, örgütün değişen çevresi, paydaşlara ve eylemci kamulara hesap verme gerekliliği müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, stratejik ortaklar, yerel topluluklar gibi çeşitli paydaş grupları ile uyum adına işbirliğine gidilmesini (Steyn ve Niemann, 2010:110-112) gerekli kılsa da, ülkemizde görece olarak müşterilerin ve medyanın en güçlü hissedilen baskı grubunu oluşturması, halkla ilişkiler uygulamalarının yoğun olarak bu paydaş gruplarına yönelik olmasına neden olmaktadır.

Uygulamalar

Kurum İçi İletişim:

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre halkla ilişkiler departmanları basında ve sosyal medyada şirketle ilgili haberler ve gelişmelerden çalışanların bilgilendirilmesinde, motive edilmesinde ve yönetilmesinde düzenli olarak e-mailler, panolar, videolar, kurum içi bülten, kurum gazetesi, basın haberlerinden oluşan kitapçıklar kullanmakta, yılsonu toplantıları ve gezi organizasyonları düzenlemektedir. Özellikle CEO ve bayi iletişimde ise intranet kullanılmaktadır.

Online PR:

Yapılan araştırmaya göre otomotiv sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin hepsi hem küresel düzeyde hem de yerel düzeyde sosyal medyayı aktif olarak kullanmaktadırlar. Uygulayıcılar kullanılan iletişim araçlarından yazılı basının öneminin azaldığını, sosyal medyanın (facebook, twitter yönetimi yapılıyor, bloggerlar ile iletişim kuruluyor) ise önem kazandığına vurgu yapmışlardır. Araştırmaya katılan bütün şirketler hedef kitleyle hızlı bilgi paylaşımı ve etkileşime geçme yolu olarak facebook, twitter ve you tube'u kullanarak potansiyel müşteriler ile yoğun bir iletişim içerisinde bulunmaktadırlar. Genel merkezlere ait facebook sayfalarında şirketlerin üretim merkezleri, kurumsal haberler, Ar-Ge merkezleri, sponsorluklar ve etkinlikler paylaşılırken, şirketlerin Türkiye facebook sayfalarında araçların teknik ve aksesuar özellikleri, uygulanan kampanyalar ve sunulan hizmetler paylaşılmaktadır. Hem yerel düzeyde hem de küresel düzeyde takipçilerin otomobil fotoğrafları paylaşılmakta ve yaptıkları katkı için teşekkür edilmektedir. Şirketlerin küresel düzeydeki resmi facebook sayfaları ile Türkiye resmi facebook sayfaları özet olarak gösterilmektedir:

- *Mazda Global* resmi facebook sayfasında şirketin üretim merkezlerini, kurumsal haberlerini, genel merkezdeki Mazda Müzesini ve Ar-Ge merkezlerini paylaşırken, *Mazda Türkiye* resmi facebook sayfasında Mazda araçlarının özellikleri, aksesuarları ve kampanyalarla ilgili bilgileri paylaşmakta ve takipçilerin paylaştıkları fotoğraflar arasından seçilen en iyilerini Mazda'nız ve Siz" albümünde paylaşmaktadır.
- *Hyundai Global* resmi facebook sayfasında Hyundai araçlarını fotoğraflarla paylaşırken, *Hyundai Türkiye* resmi facebook sayfasında araçların teknik ve aksesuar özelliklerini, Hyundai hizmetlerini ve Hyundai 365 Gün Yol Yardımıyla ilgili bilgileri paylaşmakta daha fazla bilgi almak isteyenlere ilgili linkleri sunmaktadır.
- *Mercedes-Benz Global* resmi facebook sayfasında araçların özelliklerinin ve aksesuarlarının yanı sıra yaptığı sponsorluklar ve etkinliklerle ilgili bilgileri paylaşırken, *Mercedes-Benz Türkiye* resmi facebook sayfasında araçların özellikleriyle ilgili paylaşımlarda bulunmakta ve daha fazla bilgi almak isteyenleri blog sayfasına yönlendirmektedir.
- *Fiat Global* resmi facebook sayfasında her koşulda ve ortamda birbirinden çığgın ve uzman sporcular ile görsel bir şölen sunan Fiat Freestyle ekibinin fotoğraflarını sunmuş ve takipçilerle etkileşime geçmek için uygulamalar paylaşmıştır. *Fiat Türkiye* resmi facebook sayfasında ise araçların özellikleri ve kampanyalarla ilgili linkler vermiş ve videolar paylaşmıştır. Takipçilerle etkileşimi sağlamak için uygulamalar düzenlemiştir. Fiat Freestyle ekibi, hem Fiat Global hem de Fiat Türkiye facebook sayfalarında yer almaktadır.

- *Ford Global* resmi facebook sayfasında Henry Ford'un 150. Yılı'nı (30. Temmuz), geçmiş yıllarda üretilen otomobilleri çeşitli görseller ve fotoğraflarla paylaşırken, *Ford Türkiye* resmi facebook sayfasında bu kutlamaya ve oldtimer'lara ilişkin bilgi bulunmamıştır. *Ford Türkiye* resmi facebook sayfasında araçların modelleri, tasarım, güvenlik ve teknolojik özellikleri, kampanyalar ve AR-Ge merkezi hakkında bilgiler paylaşmakta, instagram ve blog sayfalarına yönlendirme yapmaktadır.
- *Honda Global* facebook sayfasını takipçilerle birebir iletişim kurmak üzere hazırlamış iken, *Honda Türkiye* facebook sayfasında hem Honda araçları ve tarihçeleri hakkında bilgileri ve yayınladığı çevre raporu hakkında bilgileri ilgili linkleri vererek paylaşmakta ve ödüllü uygulamalar sunmaktadır.
- *Toyota Global* resmi facebook sayfasında Toyota'nın ABD'deki üretimi, sosyal sorumluluk uygulamalarını paylaşırken, *Toyota Türkiye* resmi facebook sayfasında Türkiye yereline odaklanarak Toyota araçları ile ilgili teknik bilgileri ve yerel takipçilerin faydalanabileceği bilgileri paylaşmakta, takipçilerin sordukları soruları cevaplamaktadır.
- *Opel Global* resmi facebook sayfasında takipçiler eski model araçların fotoğraflarını paylaşırken, *Opel Türkiye* resmi facebook sayfasındaki takipçiler yeni modellerin fotoğraflarını paylaşmaktadır.
- *Peugeot Global* resmi facebook sayfasında araçların tanıtımının yanı sıra fanlarla iletişimi sürdürmek için fanların fotoğraflar paylaşmalarını istemekte ve en iyilerini resmi sayfasında paylaşmaktadır. *Peugeot Türkiye* ise resmi facebook sayfasında araçlar ve kampanyalar hakkında bilgi vermenin yanı sıra Peugeot'un sürdürülebilir kalkınmaya verdiği önemi ve geleceğin hibrid teknolojileri hakkındaki bilgileri paylaşmaktadır.

Sponsorluk:

Yapılan araştırmaya göre otomotiv sektöründe faaliyette bulunan tüm şirketlerin hem küresel düzeyde hem de yerel düzeyde çeşitli alanlarda sponsorlukları bulunmaktadır. Şirketler küresel düzeyde topluma katkı bağlamında ya da fayda sağlamak adına sponsorluk faaliyetlerini uygularken, Türkiye'de bulunan şirketlerin kültür ve sanat sponsorlukları olsa da, yapılan çalışmalarda sponsorluk belirli sosyo-demografik ve psikolojik özelliklere sahip gruplara ulaşmada, bir pazarlama aracı olarak görülmektedir. Bunu yapılan sponsorluk uygulamalarının yoğun olarak televizyon ve sinema sponsorluklarında, ürün yerleştirmelerinde yapılmış olması desteklemektedir.

Şirketlerin küresel düzeyde yayınladıkları sürdürülebilirlik veya faaliyet raporlarında sponsorluk olarak adlandırdıkları birçok uygulama toplumsal sorunlara ve toplumsal yarara

dayandığından sponsorluk yerine sosyal sponsorluk ya da KSS uygulaması olarak adlandırılmalıydı. Çünkü genel olarak sponsorluk denildiğinde iki taraf arasında anlaşmaya dayalı bir iş uygulaması anlaşılmaktadır. Oysa şirketlerin yaptıkları uygulamaların büyük çoğunluğu toplumsal fayda yaratmaya yönelik çalışmalardır.

Şirketlerin küresel düzeyde uyguladıkları sponsorluklar ile Türkiye’de yapılan sponsorluklar özet olarak gösterilmektedir:

- *Mazda Global*, küresel düzeyde kurumsal sponsorluk programlarıyla yerel topluma katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Şirketin sanat ve kültür, sporu geliştirme, eğitim ve genç yetenekleri keşfetme sponsorlukları bulunurken, *Mazda Türkiye*’nin televizyon ve dijital ortamda sponsorlukları vardır.
- *Hyundai Global*, küresel düzeyde yerel topluma katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Şirketin; engellilerin desteklenmesi, eğitim, spor (futbol, kricket, golf, kayak), kültür, sanat, bilinçlendirme ve sağlık alanlarında çok sayıda çeşitli sponsorlukları bulunurken, *Hyundai Türkiye*’nin dizi ve sinema filmine araç sponsorlukları vardır.
- *Mercedes-Benz Global* küresel düzeyde yaratıcılığı desteklediğinden sponsorluk uygulamalarında sanat ve kültüre yönelik konulara (IMG Fashion tarafından yürütülen Moda Haftaları ve Moda Günleri) öncelik tanımaktadır. *Mercedes-Benz Türkiye*’nin ise sanat ve spor sponsorlukları (Türkiye Futbol Federasyonu ile Türkiye Basketbol Federasyonu) vardır.
- *Fiat Global*’in spor dünyasında birçok disiplinde çeşitli spor sponsorlukları var iken, *Fiat Türkiye*’nin kültür ve sanat sponsorlukları vardır.
- *Ford Global*’in çeşitli spor, sağlık ve kültür sponsorlukları var iken, *Ford Türkiye*’nin kültür ve sanat (23 Nisan Uluslararası Çocuk Festivali, televizyon sponsorluğu) sponsorlukları vardır.
- *Honda Global*’in küresel düzeyde çeşitli kültür, sanat ve eğitim sponsorlukları var iken, *Honda Türkiye*’nin televizyon sponsorlukları vardır.
- *Toyota Global*’in küresel düzeyde çeşitli spor, kültür ve eğitim sponsorlukları var iken, *Toyota Türkiye*’de benzer alanlarda sponsorlukları vardır.
- *General Motors Global*’in eğitim ve spor sponsorlukları var iken, *Opel Türkiye*’nin spor sponsorlukları ve ürün yerleştirmeleri vardır.
- *Peugeot Global*’in biyolojik çeşitliliğin yeniden kazanılması ve ağaçlandırma sponsorlukları var iken, *Peugeot Türkiye*’nin televizyonda ürün yerleştirme, kültür ve sanat sponsorlukları vardır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk:

Bugün kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramları birçok kurum ve kuruluşların gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak bu kavramların birçok insan için birçok şeyi ifade etmesi yapılan tartışmaların açık kalmasına ya da kafa karışıklığına neden olmaktadır. Araştırma kapsamında otomotiv sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarında yer alan sürdürülebilirlik kavramı aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk olarak da tanımlanmaktadır. Ancak hangi terimin kullanımı tercih edilirse edilsin, bir şirketin misyonu, kâr ederken sürdürülebilir kalkınmayı sağlamalı, insan haklarına ve tüm paydaşların haklarına saygı göstermeli, ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerini çevre dostu bir bilinçle yönetmeli, işletme faaliyetlerinde yolsuzluğun her türüyle mücadele etmeli ve paydaşları değerlendirme ve karar alma süreçlerine dahil edilmelerini sağlamalıdır. Araştırmaya katılan tüm şirketler küresel düzeyde geniş içerikli sürdürülebilirlik ve faaliyet raporları yayınlamaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarında şirketler, KSS, sürdürülebilirlik ve yönetim performans bilgilerini ve konularını ayrıntılı olarak ele almaktadır. Türkiye’de ise Türk – Yabancı sermaye yapısına sahip şirketler (Ford, Fiat) Faaliyet Raporu başlığında ekonomik, sosyal, çevresel ve yönetim performans bilgilerini yayınlarken, yabancı sermaye yapısına sahip şirketlerin Türkiye’de yayınlanmış faaliyet raporları bulunmamıştır.

Araştırma kapsamında görüşülen birçok şirketin gündeminde (Hyundai Türkiye, Mercedes-Benz Türkiye, Fiat Türkiye, Ford Türkiye, Honda Türkiye ve Toyota Türkiye) kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramları önemli bir yer tutmaktadır. Bu şirketler; “Her Kızımız Bir Yıldız”, “Arka Pencere”, “Meslek liseleri, FIAT laboratuvarları”, “Basketbol Gönüllüleri Projesi”, “Meslek Lisesi Memleket Meselesi”, “İnsana Saygı Trafikte Saygı”, “Trafik Hayattır”, “Arka Koltuk Benim” gibi önemli sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmiştir. Ancak Mazda Türkiye ve Opel Türkiye’nin KSS uygulamaları konusunda etkin olmamaları üzücü bir bulgudur. Şirketlerin küresel düzeyde uyguladıkları KSS uygulamaları ile Türkiye’de yapılan KSS uygulamaları özet olarak gösterilmektedir:

- *Mazda Global*, KSS’nin günlük faaliyetlerin bir parçası olarak uygulanması gerektiği felsefesine dayanarak küresel düzeyde bilim ve teknolojiyi desteklemeye yönelik hibe ve projeler, çeşitli sağlık ve eğitime yönelik hibe ve projeler ve çocuklara yönelik çeşitli hayırsever faaliyetlerinde bulunurken, *Mazda Türkiye’nin* KSS uygulamalarında etkin uygulamalar yapmamış olması dikkat çekmektedir.

- *Hyundai Global*; toplumsal refah, eğitim, sanat, kültür ve spor gibi alanlarda uzun vadeli KSS stratejilerini rehber olarak kullanarak paydaşlarla birlikte oluşturduğu sürdürülebilir değerleri paylaşmak için çaba göstermektedir. Şirket, 2003 yılında Küresel Çevre Yönetim Bildirgesini açıklamış, *Hyundai Motor Global CSR Network'ü* ve *Küresel KSS Web Sitesini* kurmuştur. 2005 yılında *Moving The World Together* sloganıyla engelli, yaşlı, çocuklar ve gençlere yönelik çeşitli programlar geliştirmiştir. Şirket, etkin KSS faaliyetleri geliştirmek ve artırmak için KSS Komitesini kurmuştur. *Hyundai Türkiye* de KSS'yi günlük iş uygulamalarına entegre ederek üçlü sorumluluk anlayışı (ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklar) perspektifinde hareket etmektedir. Şirket KSS kampanyası olarak öğrencilere yönelik eğitim kampanyaları düzenlemiştir.
- *Mercedes-Benz Global*, iyi bir kurumsal vatandaş olarak paydaşlara ve topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirmek için bilim, teknoloji, çevre, sanat, kültür, eğitim, hayır/toplum projeleri, siyasi iletişim alanlarında çeşitli KSS faaliyetlerinde bulunmaktadır. *Mercedes-Benz Türkiye* ise özellikle eğitim ve trafik konularında sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir. Mercedes-Benz Global'in küresel düzeyde eğitim eşitliğini teşvik etmek için uyguladığı uluslararası projelerinden *Her Kızımız Bir Yıldız* ve trafik eğitim projesi *MobileKids* Türkiye'de de uygulanmaktadır.
- *Fiat Global'in* yerel toplulukların sosyal ve ekonomik kalkınmalarının teşvik edilmesi, çalışanlar arasında sürdürülebilirlik kültürünün teşviki, tedarikçi ilişkilerinin yönetimi, müşteri ilişkileri ve memnuniyetinin geliştirilmesi, ürünlerin çevre ve güvenlik özelliklerine yönelik müşteri bilincinin artırılması, insan kaynakları, lojistiğin çevresel etkilerinin azaltılması, üretim süreçleri gibi çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunurken, *Fiat Türkiye'nin* spor ve eğitim konularında sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunmaktadır.
- *Ford Global*, sürdürülebilirlik stratejisini iş planlarına yerleştirmiş ve iklim değişikliğini, su kullanımını ve insan haklarının korunmasını şirketin sürdürülebilirlik stratejisinin temel bileşenleri olarak tanımlamıştır. Şirketin toplumsal kalkınma, otomotivle ilgili güvenlik eğitimi, sağlık ve hayırsever faaliyetleri gibi çeşitli KSS faaliyetleri bulunurken, *Ford Türkiye'nin* eğitim, sağlık ve çevre konuları başta olmak üzere kültür, sanat ve spor, toplumsal cinsiyet ve engellilerle yönelik çeşitli KSS faaliyetleri bulunmaktadır.
- *Honda Global*, KSS faaliyetlerini paydaşlarla birlikte Honda felsefesine uygun olarak sağlık, eğitim, güvenlik, afet önleme, çevre koruma, insan hakları ve işçilik gibi alanlarda uygularken, *Honda Türkiye'nin* sağlık, eğitim ve çevre konularında faaliyetleri vardır.

- *Toyota Global* küresel düzeyde çevre, trafik güvenliği, eğitim, sağlık, toplum ve kültür alanlarında çeşitli KSS faaliyetleri uygularken, *Toyota Türkiye*'de benzer şekilde trafik, güvenlik, eğitim ve çevre sorunlarına yönelik çeşitli KSS uygulamaları düzenlemektedir. Şirket, çevre bilinçlendirme kampanyası çerçevesinde evde ve otomobilde enerji tasarrufunu sağlamaya yönelik hazırladığı *Eko-Sürüş* ve *Eko-Ev* rehberleri ile toplumu bilinçlendirmeyi ve harekete geçirmeyi hedeflemektedir.
- *General Motors* programların etkisini güçlendirmek ve KSS faaliyetlerinin stratejik iş değerini artırmak için kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini iş modeli ile uyumlu hale getirmiştir. Şirketin eğitim ve güvenlik konularında çeşitli KSS faaliyetleri bulunurken, *Opel Türkiye*'nin resmi web sitesinde ve yapılan mülakat sonucuna göre şirketin KSS uygulamaları bulgulanmamıştır.
- *Peugeot Global* bir kurumsal vatandaş olarak paydaşlara ve topluma karşı olan ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmek için çeşitli KSS faaliyetlerinde bulunurken, *Peugeot Türkiye*'nin uygulamalı eğitim kullanımı için araç bağışında bulunduğu bulgulanmıştır.

Konu Yönetimi:

Araştırma kapsamında görüşülen halkla ilişkiler departmanlarının beşinde (Mazda Türkiye, Hyundai Türkiye, Mercedes-Benz Türkiye, Honda Türkiye ve Peugeot Türkiye) konu yönetimi yapılmakta, üç şirkette (Ford Türkiye, Toyota Türkiye ve Opel Türkiye) reaktif halkla ilişkiler (kriz durumunda) uygulanmaktadır. Fiat Türkiye'de ise konu yönetimi strateji departmanının sorumluluğunda uygulanmaktadır.

Kriz İletişimi:

Araştırma kapsamında görüşülen altı şirkette (Mazda Türkiye, Mercedes-Benz Türkiye, Fiat Türkiye, Ford Türkiye, Opel Türkiye ve Peugeot Türkiye) kriz anında bizzat halkla ilişkiler departmanı görev alırken, üç şirkette (Hyundai Türkiye, Honda Türkiye, Toyota Türkiye) kriz yönetim stratejisinin genel merkezde belirlendiği bulgulanmıştır.

Pazarlama İletişimi:

Araştırma kapsamında görüşülen şirketlerin halkla ilişkiler departmanlarına bağlanan görev ve sorumluluklar pazarlama departmanından ayrı olduğundan pazarlama iletişimi şirketlerin çoğunda pazarlama departmanı tarafından yürütülmektedir. Mazda Türkiye,

Hyundai Türkiye ve Peugeot Türkiye'nin halkla ilişkiler departmanları pazarlama iletişimini uygulamaktadır.

Lobicilik:

Lobicilik, araştırma kapsamında görüşülen halkla ilişkiler departmanlarının önemli halkla ilişkiler uygulamaları arasında yer almamaktadır. Ancak gerekli durumlarda departmanın yönlendirmesiyle (Toyota Türkiye ve Opel Türkiye) ajans aracılığıyla yürütülmektedir.

Yatırımcı İlişkileri:

Araştırma kapsamında görüşülen yedi şirketin halkla ilişkiler uygulamaları arasında yatırımcı ilişkiler yer almazken, iki şirketin (Fiat Türkiye ve Ford Türkiye) halkla ilişkiler departmanı yatırımcı ilişkileri konusunda ilgili birime desteğini sunmaktadır.

Diğer Uygulamalar:

Yapılan araştırma kapsamında halkla ilişkiler departmanları yukarıda bahsedilen uygulamaların dışında özellikle bayi kanalına yönelik iletişim çalışmaları yürütmektedirler. Halkla ilişkiler uygulayıcıların yakın geleceğe yönelik çalışmaları ise marka imajı çalışmaları, medya ilişkileri, tanıtım faaliyetleri geliştirme ve yürütme, algı yönetimi ve müşteri memnuniyeti şeklindedir.

Yönetişim:

İyi bir kurumsal yönetim sürdürülebilirlik stratejisinin önemli bir unsurudur. Yönetişimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleriyle örtüşen halkla ilişkiler paydaşların şirketle ilgili bilgilendirilmelerinde önemli bir işleve sahiptir. Araştırmaya katılan şirketlerin tümünde yönetim önemli bir yer tutmakta ve beş şirkette (*Hyundai Türkiye, Mercedes-Benz Türkiye, Fiat Türkiye, Ford Türkiye ve Opel Türkiye*) yönetim halkla ilişkilerin önemli bir işlevi olarak görülmektedir.

Şirketlerin küresel düzeydeki yönetim politikaları ve Türkiye'de yönetim konusundaki uygulamaları özet olarak gösterilmektedir:

- *Mazda Global*, en önemli yönetim konulardan biri olarak kurumsal yönetimin geliştirilmesini görmektedir. Şirket, uygulama ile yönetimi ayırmak için ayrı bir müdürlük kurmuş, denetim organı olarak Yönetim Kurulu etkinliklerini artırarak karar alma süreçlerini hızlandırmış, Yönetim Kurulu görüşmelerini genişletmiş ve yöneticilere

yetkiler devretmiştir. İletişim stratejilerinde yapı Almanya tarafından belirlendiğinden, *Mazda Türkiye* genel kurallara uygun hareket etmekte ve sürekli bir bilgi alışverişi sağlanmaktadır.

- *Hyundai Global*, tüm çalışanlar için kuralların belirlendiği Etik Tüzüğü, Çalışanların Çalışma Prensipleri ve Etik İş Ahlakı Rehberini yayınlamış, BM Küresel İlkeler Sözleşmesine katılmış, Etik Komite'yi kurmuştur. Şirket muhasebe uygulamalarında şeffaflığı arttırmak için Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını kabul etmiştir. Yönetişimi, halka ilişkilerin önemli bir parçası olarak gören *Hyundai Türkiye* paydaşların şirketle ilgili bilgi sahibi olabilmeleri için her yılın başında ve sonunda basına tüm ekonomik, satış ve ciro gibi rakamları açıklamaktadır. Küresel düzeyde çalışanların fikirlerini almak ve katkı sağlamalarına zemin hazırlamak için çalışanlara sürekli anket uygulanmaktadır.
- *Mercedes-Benz Global* için iyi bir kurumsal yönetim sürdürülebilir yönetimin önemli bir unsurudur. Şirketin, Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulundan oluşan bölünmüş bir liderlik yapısı vardır. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Temel Çalışma Standartları, OECD'nin Çokuluslu İşletmeler Yönergeleri, Çokuluslu İşletmelere İlişkin Üçlü İlkeler Bildirgesi ve Sosyal Politika, BM'in İş'e İlişkin Usul ve İnsan Hakları Rehberliği, Alman Kurumsal Yönetişim Kodu, İş Amaçlı Sorumlu Davranış Kuralları (Almanya) Daimler için önemli uluslararası ve ulusal ilkelerdir. *Mercedes-Benz Türkiye*'nin genel merkez kadar etkili bir yönetim yapısı vardır. Bu konuda gelen taleplerin karşılanması şirket içi ayrı iş akışların oluşmasına neden olmaktadır.
- *Fiat Global*'in etik, şeffaf ve sorumlu bir şekilde faaliyetlerini yöneten bir kurumsal yönetim sistemi vardır. Şirketin hazırladığı sürdürülebilirlik raporu AA1000 yapmaya yetkili SGS Italia A.Ş.'in denetim güvencesi, bağımsız belgelendirme kuruluşu, Sürdürülebilirlik Raporlama Güvence (SRA) prosedürüne uygun, GRI-G3.1 kuralları, ISO 26000, AA1000 APS (2008) standardına tabidir. *Fiat Türkiye*'nin kurumsal sosyal sorumluluk perspektifi ve Koç Holding'in dâhil olduğu Küresel İlkeler Sözleşmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, şirket'in bu yöndeki "Sürdürülebilirlik Politikası"nın ana eksenlerini oluşturmaktadır. Yönetişim konusunda genel merkezle esnek bir yapının varlığı bağımız hareket edilmesini sağlamaktadır. Dönemsel raporlar yayınlayan şirket için kurumsal iletişimin temelini yönetim oluşturmaktadır.
- *Ford Global* 2012 yılında yolsuzlukla mücadele programını geliştirerek yönetim sistemlerini güçlendirmiş, rüşvetle ilgili küresel eğitimi arttırmış ve ortak girişimlerle daha yakın çalışmalara başlamıştır. *Ford Türkiye* için yönetim halkla ilişkilerin önemli

bir parçası olarak ifade ediliyor ve iş akışlarında kendine önemli bir yer tutuyor. Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” (Seri:IV, No.56 sayılı Tebliğ) kapsamında zorunlu olan ilkelere tam olarak uymaktadır. Her ay yatırımcı raporu, 3 ayda bir faaliyet raporu ve yılda bir defa genel rapor web sitesi aracılığı ile yayınlanmakta, yılda 2-3 defa müdür ve müdür yardımcılarının kendi ekiplerine aktarmaları için leadership toplantıları düzenlenmekte ve her yıl tüm personele kendilerini özgürce ifade edebilecekleri açık kapı toplantıları düzenlenmektedir.

- *Honda Global*, yönetimin objektif denetimini sağlamak ve kurumsal işlemleri denetlemek için Yönetim Kurulu ve Denetleme Kuruluna şirket dışından yöneticiler ve denetçiler atamaktadır. Şirket ayrıca hem bölgesel hem de yerel düzeyde hızlı ve uygun bir şekilde yönetim kararlarının yürütülmesi için işletme yönetici sistemini kurmuştur. Her yöneticinin görev süresi bir yıl ile sınırlıdır ve yöneticilere ödenecek ücret şirketin iş performansını yansıtan bir standarda göre belirlenmektedir. *Honda Türkiye*'de ise üst yönetim seviyesinde basın açıklamaları, yıl sonunda açıklanan satış rakamları ve hedefler ile yönetim sağlanmaya çalışılmaktadır. Yönetişimin halkla ilişkiler departmanına etkisi yoktur.
- *Toyota Global*, yönetimin ve kurumsal faaliyetlerin çeşitli paydaşların bakış açılarından izlenmesi ve tartışılması, küresel stratejiyle ilgili hızlı kararlar verilmesi, çalışmaların hızlandırılması, daha fazla şeffaflığın sağlanması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi için bir dizi şirket içi komiteler ve sorumlu konseyler oluşturmuştur. Şirketin amacı, üretim ve iş faaliyetlerinde kalitenin her gün daha da artırılması ve kurumsal yönetişimin güçlendirilmesidir. Toyota, kurumsal faaliyetlerin şeffaflığını artırmak için dış denetçiler görevlendirmiş, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya dan çeşitli iş konularında tavsiye ve bakış açıları almak için Bölgesel Danışma Komiteleri oluşturmuştur. *Toyota Türkiye*: ALJ'nin dışarıya kapalı bir yapısı ve sadece bölgesel raporların yayınlanması yönetişim ilkelerine uyumu zorlaştırmaktadır.
- *Opel Global*'de, Yönetim Kurulu şirketin en yüksek yönetim organıdır. Kurulda denetim, yönetim ve kurumsal yönetişim, icra takibi, finans ve kamu politikası komiteleri vardır. Denetim, icra takibi ve yönetim ve kurumsal yönetişim komiteleri bağımsız yöneticilerden oluşmaktadır. *Opel Türkiye*'de yönetişim konusunda insan kaynakları ile birlikte hareket edilerek düzenli faaliyet raporları yayınlanmakta (kâr/zarar, pazar payları), çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerine olanak sağlayacak toplantılar düzenlenmekte ve anket uygulanmaktadır.

- *Peugeot Global*'in 1972 yılından bu yana stratejik ve operasyonel yönetimden sorumlu Yönetim Kurulu ve gözetim ve denetiminden sorumlu Denetleme Kurulu olarak iki aşamalı bir yönetim yapısı vardır. Bu yapı özellikle denetim ve yürütme faaliyetleri arasındaki güç dengesinin kurumsal yönetim ilkelerine göre sağlanmasında etkili olmaktadır. *Peugeot Türkiye*'de yönetim konusu insan kaynakları ve PSA Holding tarafından yapılmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte toplumlararası ilişkilerin yoğunlaşması ve dünya ticaretinin liberalizasyonu gibi unsurlar şirketlerin kısa vadeli ekonomik büyüme ve kâr maksimizasyonu gibi hedeflerinin, geleneksel yönetim yapılarının ve toplumdaki rollerinin değişmesine neden olmuş ve yerini sürdürülebilir büyümeye ve kurumsal yönetime bırakmıştır (Aktan ve Börü, 2007: 11). Paydaşların haklarının ve güveninin kazanılmasına yönelik yeni bir süreç ve yöneten-yönetilen ayrımı yerine birlikte/ortak yönetme anlayışının öne çıkartıldığı (Bayramoğlu, 2005: 148) bir anlayışı ifade etmek için kullanılan kurumsal yönetime halkla ilişkiler çerçevesinden yaklaşıldığında, halkla ilişkilerin iç ve dış paydaşlarıyla şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik/eşitlik ilkelerine yaslanarak diyalog kurması, simetrik iletişim programlarını planlaması ve uygulaması, halka ilişkileri bu yeni yönetim anlayışında önemli bir aktör olarak konumlandırmaktadır. Yapılan araştırmaya göre ulus ötesi şirketlerde yönetim halkla ilişkilerin önemli bir işlevi olarak görülüyor ve halkla ilişkiler uygulamaları arasında önemli bir yer tutuyor.

Hipotez 1: “Yönetişim, kurumsal iletişimin temelini oluşturmaktadır.”

Kurumlarda halkla ilişkiler bölümleri, profesyonel halkla ilişkilerin ortaya çıkmasıyla birlikte oluşmaya başlamış ve yaygınlaşmıştır. Türkiye’de örgütlenme devlet kurumlarında halkla ilişkiler ‘danışma, enformasyon’ görevini yapan memurluk olarak başlamış, sonradan kurumun tanıtım ve reklamını yapma, kuruma gelen kamunun şikâyetlerini alma görevleriyle donatılan bir bölüm haline gelmiştir (Erdoğan, 2006: 201). Halkla ilişkilerin tarihi süreci dünyada da, ülkemizdekine benzerlik göstererek, daha çok devlet teşkilatları ve enformasyon kaynaklı olarak oluşmuştur. Ülkemizde çağdaş anlamda ilk halkla ilişkiler birimi olarak, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından 1962’de kurulan *Yayın ve Temsil Şubesi* kabul edilmektedir (Demir, 2012: 73). Yapılan araştırmaya katılan şirketlerin halkla ilişkiler departmanlarının çoğu “Kurumsal İletişim Departmanı/Müdürlüğü/Direktörü” olarak adlandırılmaktadır. İki şirket PR Departmanı” isimlendirmesini kullanırken, bir şirket “Dış

İlişkiler Direktörlüğü”nü ve bir şirkette “Basın ve Halkla İlişkiler Direktörlüğü”nü kullanmaktadır. Bu bulguyu 1990’lı yılların başlarında *Communication World* ve *pr reporter*’ın ortaklaşa yaptıkları çalışma desteklemektedir. Yapılan çalışmaya göre ABD’nin en büyük 539 şirketinde halkla ilişkiler birimleri için en fazla “communication” (iletişim) ya da “corporate communication” (kurumsal iletişim) isimleri kullanılmaktadır. Çalışmada, 1920’lerde halkla ilişkiler birimleri için en çok tercih edilen “halkla ilişkiler” ismi ise ikinci sraya gerilemiştir (Turney, 2009). Tercih edilen kavramlar arasında kuramsal bir farklılığın olmaması kavramların birbirlerinin yerine kullanılmasının herhangi bir sıkıntının yaratmadığını göstermektedir (Steyn, 2003: 169). Halkla ilişkiler kavramı şirketlerin iletişim etkinliklerini tanımlamakta kullanılan en eski kavram olsa da bugün birçok şirket, kısmen halkla ilişkilerin taşıdığı kötü çağrışımdan ötürü iletişim etkinliklerinden söz ederken geleneksel halkla ilişkiler yerine kurumsal iletişim kavramını tercih etmektedir (Grunig, 2005: 14-15). Bunu yapmasındaki amaç, halkla ilişkilerin tarihsel gelişim sürecinde tanıtım veya propagandayla bir tutulmasından ve kitlesel medyada yayınlanmak üzere basın bültenlerinin hazırlanması gibi basit bir çaba görüntüsünden kurtularak, halkla ilişkilere stratejik bir yaklaşım kazandırmaktır (Ehling, 2005: 482).

Halkla ilişkiler işlevi için tüm örgütler ve tüm ortamlarda ideal olacak bir örgütsel yapının tasarlanması mümkün değildir. Ancak halkla ilişkiler uygulamalarının tek bir departman altında toplanmasıyla, uygulayıcıların kamuları ve iletişim kanallarını tanımlamaları için gerek duydukları özerklik ve yetkiye sahip olmaları sağlanır. Uygulayıcılar, ancak böyle bir çerçeve içinde rutinleşmiş iletişimin ötesinde gerçek anlamda stratejik sorun çözümüne odaklanabilirler (Dozier ve Grunig, 2005: 424). Yapılan araştırma sonunda halkla ilişkiler departmanlarının bağlı oldukları birim ya da kişi değerlendirildiğinde, departmanların büyük çoğunluğunun doğrudan üst yönetime bağlı oldukları bulgulanmıştır. Halkla ilişkiler departmanının doğrudan üst yönetime bağlı olması, halkla ilişkilere stratejik bir yönelim kazandırdığı gibi örgütsel etkinliğe de katkı sağlamaktadır (Grunig, Grunig ve Ehling, 2005: 82). Bu bulgu Türkiye’deki halkla ilişkiler adına güzel bir bulgudur. Çünkü halkla ilişkiler departmanının şirketin üst yönetiminden uzak tutulması, halkla ilişkiler uygulamalarının başkaları tarafından alınan veya alınmış kararların açıklanması ve gerekçelendirilmesiyle sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Bu durum, alanda yaşanan büyümeye ve gelişmeye rağmen, uygulayıcıların profesyonel statüye ulaşmalarını engellemekte ve halkla ilişkilerin başkaları tarafından alınan kararların hayata geçirilmesinde salt teknik destek birimi olarak hizmet etmesine neden olmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcısının üst yönetimde temsil edilmeyişinin nedenleri olarak bir yandan uygulayıcının

uzman olmayışı, deneyim ve yönetsel bilgi yetersizliği gibi kişisel özellikleri gösterilirken (Grunig, 2005: 508-514), diğer yandan da alanın pazarlama veya insan kaynakları gibi başka departmanlar tarafından yönetilmesi ya da başka departmanların bir alt fonksiyonu olarak görülmesi gösterilmektedir. Hem pazarlama hem de halkla ilişkiler bir işletme için önemli işlevlerdir. Ancak halkla ilişkilerin pazarlama kapsamına alınması, işletmenin bu iki önemli işlevden birini yitirmesine yol açmaktadır (Ehling, White ve Grunig, 2005: 413).

Halkla ilişkiler departmanlarında çalışan halkla ilişkiler uygulayıcı rolleri ve sayıları şirketten şirkete çeşitlenerek farklılık gösterse de belirlenen roller, Dozier (1984), Broom ve Smith'in (1979) çalışmalarında tutarlı olarak ortaya çıkan yönetici ve teknisyen rolleriyle ekonomik olarak özetlenmektedir. Burada yöneticiler, politika kararları alarak halkla ilişkiler programlarının sonuçlarından sorumlu tutulurken, teknisyenler alınan kararların hayata geçirilmesini sağlayan iletişim ürünlerini üretmek gibi alt düzey bir mekaniği gerçekleştirdiklerinden yönetimin karar alımlarına katılmazlar (Dozier, 2005: 355). Yapılan çalışmanın sonuçları, halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine ilişkin ABD'de (Waters, 2007), Avrupa'da (Zerfass vd., 2009) ve Güney Afrika'da (Steyn, 1999) yapılan çalışmaları desteklememektedir. Söz konusu çalışmalar, halkla ilişkilerin stratejik danışmanlık görevine, eğitime, alanın profesyonelleşmesine vurgu yaparken, tablo 4.10'daki görevler alan yazınında ikili tipoloji olarak da bilinen yönetici ve özellikle medya ilişkilerinde uzmanlaşmış teknisyenle sınırlı kalmıştır.

Yapılan araştırma sonucuna göre şirketler iç ve dış paydaşlarla olan iletişim çabalarını genel olarak in-house yürütmektedir. Ancak kamuların dikkatini çekebilme ve cazibe alanları oluşturmak için planlanan özel projelerde, “*event*”lerin organizasyonunda, medya takibinde ve danışmanlık hizmetleri gibi konularda kurum içi yapılanmaya ek olarak birden fazla bölgesel halkla ilişkiler ya da iletişim ajanslarından proje bazlı destek alınmakta ya da hizmet talep edildiği bulgulanmıştır. Bu nedenledir ki, birçok halkla ilişkiler adı altında faaliyet gösteren şirket ve ajanslar, özel olay organizasyon konusuna odaklanarak, bu alanda uzmanlaşmışlardır (Demir, 2012: 70).

Hipotez 2: “Otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerin Türkiye şubelerindeki halkla ilişkiler departmanları çeşitli iletişim etkinliklerinin düzenlenmesinde düzenli olarak halkla ilişkiler ajanslarından destek alırlar.”

Ulus ötesi şirketler için ulusal kültür çok önemli olsa da, burada şirketlere düşen görev, bir yandan yerel pazarlarda başarı elde etmek için yerel bir anlayışı geliştirmek, öte yandan da küresel bir perspektif geliştirerek iş dünyasını bir araya getirecek bir kültürü oluşturmaktır (Berger, 2011). Nitekim çetin rekabetin yaşandığı bir pazarda başarılı olmak isteyen ulus ötesi şirketler, ulusal kültür ile bölgesel kültür özelliklerinin yansıtıldığı bir yönelim arasında denge kurarlar. Bunun için şirketlerin çoğu, ulusal kültürün başka ülkelere aktarılması yerine, tüm çalışanlar tarafından kabul gören ve her ülkenin kültürel özelliklerinin yansıtıldığı bir karma model oluşturmaktadır. Yapılan araştırmaya göre otomotiv endüstrisi ne tam olarak küreseldir, ne de ulus devletlerin dar coğrafyasına bağlı bir kimlik taşımaktadır. 1980'lerin ortalarından bu yana geniş bir ulusal sanayiden daha bütünleşik bir küresel sanayiye doğru bir kaymanın yaşanması, güçlü bölgesel yapılanmaları beraberinde yaratmıştır (Sturgeon, Biesebroeck ve Gereffi, 2008: 7-8). Bunu salt etnosentrik bir yönelim yerine etnosentrik yönelimle birlikte regiosentrik ve geosentrik yönelimlerin araştırmaya katılan şirketler tarafından belirtilmiş olması desteklemektedir.

Genel olarak uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında çoğu şirket etnosentrik yönelimi benimsemektedir. Ancak büyük bir pazara ulaşıldıktan sonra bu yaklaşımın sürdürülmesi zorlaşır. Çünkü müşteri taleplerinin farklı olması, paydaşlara hesap verme gerekliliği, teknolojinin ve yasal yükümlülüklerin hızlı değişimi şirketin geleceğe dair hedeflerinin belirlenmesini zorlaştırdığı gibi, merkez ülkenin dünyanın geri kalanına göre daha üstün olduğu varsayımına yönelik bir yönetim şeklinin de etkili olmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle genel merkezin bulunduğu ülkeden şubelere çok sayıda talimatların, emirlerin ve tavsiyelerin yapıldığı etnosentrik oryantasyonun araştırmaya katılan hiçbir şirkette uygulanmaması önemli bir bulgudur.

Wakefield'e (2011) göre "dünya standartlarında" halkla ilişkiler uygulayan şirketlerin merkezden şubelere çok sayıda emirlerin yapıldığı bir yapılanması değil, küresel bir felsefesi olmalı; içeriden – dışarıya kurulan bir iletişim yerine dışarıdan – içeriğe bir diyaloga değer verilmelidir. Kuruluşların iletişim çabaları merkez ve uluslararası düzeyde eşgüdümlü yürütülmeli; şirketteki üst düzey halkla ilişkiler yöneticileri faaliyette buldukları başka bir ülkedeki üst düzey yöneticiye rapor vermeli; pazarlama ve hukuk gibi bölümlerle yakın işbirliği içerisinde olunmalıdır. Ayrıca dünya standartlarında halkla ilişkiler uygulamaları yapan kuruluşun her birimindeki halkla ilişkiler uygulayıcısı gereken eğitimi almış olmalıdır (Wakefield, 2000: 67; Vercic, 2009). Wakefield'in diğer önermeleri ise:

- Halkla ilişkiler uygulayıcıları yatay raporlama ilişkileri ile küresel bir ekip gibi çalışmalı

- Halkla ilişkiler uygulayıcıları şirketin çeşitli ulus ötesi kamularını temsil etmeli
- Merkezdeki kişi ekip lideridir, yetki veren değildir
- Halkla ilişkiler uygulayıcıları arasındaki iletişim sadece iki yönlü değil, “çok yönlü” olmalıdır.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre şirketlerde uygulanan halkla ilişkilerin yoğun olarak polisentrik, regiosentrik ve geosentrik yönelimlerinin bulgulanması Wakefield’ın önermelerini desteklemektedir. Uygulayıcılar bu yönelimler arasında köprü kurarak bir karma yaklaşımdan faydalanmaları ancak uygulayıcıların şubelerarası çok yönlü iletişim (günlük telefon görüşmeleri, e-mailler) kurmalarıyla mümkün kılınmaktadır. Halkla ilişkilerin diğer ülkelerde menşei ülkeden farklı olmadığını varsayan salt etnosentrik yaklaşımın tek bir şirket tarafından belirtilmemiş olması halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik sevindirici bir bulgudur. Uygulayıcının bulunduğu ülke için uygun olduğuna inandığı yerel uygulamaları bölgesel veya küresel prensipler ve stratejilerle bir denge içinde uygulama özgürlüğüne sahip olması küresel düzeyde uygulanan halkla ilişkilerin jenerik olduğu yaklaşımını desteklemektedir.

SONUÇ

Küreselleşme, 70'li yıllarda ender kullanılan bir kavram iken, bugün birçok siyasi, ekonomik ve sosyal söylemlerde, çeşitli açıklamalarda yoğun olarak başvurulan ve kullanılan bir kavramdır. Lineer bir süreçten ziyade, çeşitli düzeylerde düzensiz ve çeşitli boyutlarda (ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel ve teknoloji) birbirleriyle ilişkili gerçekleşen bir süreçler dizisi olarak küreselleşme, dünyanın gittikçe küçülmesine, ekonomik ve sosyal ilişkilerin yoğunlaşmasına ve devletlerarası ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın artmasına neden olmuştur.

Küreselleşme, kendisi ile ilgili yapılan tartışmaları hiper-küreselciler, şüpheciler ve dönüşümcüler olarak üç kamp etrafında toplamaktadır. Küreselleşmenin başlıca ekonomik bir fenomen ve küresel piyasaların mükemmel bir şekilde bütünleşmiş olduklarını savunan hiper-küreselcilerin karşısında şüpheciler, dünya ekonomisinin Avrupa, Asya-Pasifik ve Amerika kıtasının kontrolünde olduğuna vurgu yaparak yakın zamandaki ekonomik faaliyetleri ayrı ulusal ekonomiler arasındaki bağların yoğunlaşması olarak yorumlarlar. Hiper-küreselcilerin aşırı iyimserliği ile şüphecilerin yoğun eleştirilerine karşın dönüşümcüler, küreselleşmeye tarihsel bir süreç olarak bakarak belirsizliklere ve zıtlıklara vurgu yapmaktadırlar. Dönüşümcülere göre küreselleşme süreci ile birlikte ulus devletin gücü azalmamış, aksine devlet bu süreçte yeniden yapılanmış ve dışa dönük olmaya başlamıştır (Held vd., 2006: 172-176). Küreselleşme üzerine yürütülen bu üç farklı bakış açısının her biri önemli konuları gündeme getirmiş ve önemli tezler geliştirilmiştir.

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesinin 1960'larda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu yıllardan itibaren devletlerarası yapılan anlaşmalarla sermayenin serbest dolaşımının önündeki engellerin kaldırılmasıyla dünyanın birçok yerinde yatırım yapma olanaklarının mümkün kılınması, uluslararası ticaretin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirlerine yaklaşması yeni bir küresel ekonomiyi ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte en önemli ekonomik aktörlerden biri haline gelen ulus ötesi şirketler ekonomik güçlerini artırmış ve coğrafi etki alanlarını genişletmişlerdir. Bugün en büyük 100 ulus ötesi şirketin genel merkezleri Avrupa'da (Fransa, Almanya, İngiltere), ABD'de ve Asya'da (Japonya) dır. Bartlett ve Ghoshal (1989) yaptıkları çalışmada uluslararası arenada aktif olan şirketleri faaliyetlerine göre "çok uluslu şirket" (MNC - Multinational Corporation), "uluslararası şirket" (IC - International Corporation) ve "küresel şirket" (GC - Global Corporation) olarak açıklamışlardır. Yazarlara

göre bu şirketlerin her biri yapısal yapılandırmaları, idari süreçleri ve yönetim zihniyetlerine göre farklı özelliklere sahiptir. Ancak 1980'li yılların sonlarında küresel bütünleşme baskıları, yerel farklılaşma ve dünya çapındaki yenilikler şirketleri zora sokmuş ve şirketler, küresel rekabet gücünü, çok uluslu esneklik ve dünya çapında öğrenme yeteneğini geliştirme zorunda kalmıştır. Bu durum, şirketlerin geleneksel yönetim biçimlerini kırarak yeni bir organizasyon modeli benimsemelerini gündeme getirmiştir. Ulus ötesi olarak adlandırılan bu yeni model, şirketlerin uluslararası iş ortamlarının yeni ve karmaşık taleplerine etkin bir şekilde cevap vermesini mümkün kılmıştır. Nitekim çok uluslu şirket ile ulus ötesi şirket arasındaki ayrım alışılmış değildir. Her ikisi de aynı anlamda kullanılma eğilimi göstermektedir. Bugün yabancı literatürde ulus aşırı faaliyetleri tanımlamak için giderek artan bir şekilde ulus ötesi şirket kavramı (Birleşmiş Milletler, Dicken, Hirst, Thompson vd.) tercih edildiğinden, bu çalışmada da uluslararası arenada yürütülen ticari faaliyetlerin tanımlanmasında ulus ötesi şirket adlandırması kullanılmıştır.

Şirket yönetiminin temel tutumu ve yönelimi yabancı ülkedeki piyasalardaki uygulamaları belirlemektedir. Burada şirketlerin uygulamaları etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ve geosentrik (Heenan ve Perlmutter, 1979: 15) organizasyon yapılarına göre farklılık göstermektedir. Özellikle küreselleşmenin ilk aşamasında şirketler, uluslararası bir şirket yapılandırmasıyla etnosentrik bir yönelim göstermişlerdir. Merkez ülkedeki başarılı bir ürünün uyarlama yapılmadan başka ülke pazarlarına sunulduğu bu yönelimde hizmet veya ürün sunulan pazarların yapısal olarak iç pazarın özellikleriyle benzerlikler göstermesi önem taşımakta, ancak şubeyle ilgili önemli kararların merkez tarafından alınması, şubenin karar alma ve verme hareketlerini kısıtlamaktaydı. Yarı bağımsız bir şirket olarak değer görmeye başlayan polisentrik yönelimli çok uluslu şirketler ise gelir, kültür, yasalar ve siyaset gibi yerel ihtiyaçların var olduğunu vurgulayarak şubelere belirli düzeyde özerklik ve karar verme yetkileri tanımaya başladılar. Çok uluslu polisentrik ile uluslararası etnosentrik yönelimli şirketlerin birleştiği regiosentrik yönelimde ise bölge merkezlerine özerklik ve yönetim sorumlulukları verilerek bölgesel düzeyde pazarlama stratejileri ve ürün standardizasyonu geliştirilmektedir. Tümüyle evrensel bir yönelim olarak geosentrik yönelimde ise dünya genelinde stratejiler oluşturulmaktadır. Evrensel standartlar ve kabul edilebilir yerel farklılıklar doğrultusunda kararların alınması genel merkezin şubelerle işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bahsedilen dört yönetim yapıları tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde Avrupa ve Amerikan şirketleri sırasıyla etnosentrik, polisentrik ve son olarak geosentrik yönetime geçerken, Japon şirketleri etnosentrik yönelimden doğrudan dünya pazarına

yönelerek geosentrik yönelime geçmişlerdir (Berndt vd. 2010; Emrich, 2007; Keegan vd., 2001).

Tüm toplumları ve ülkeleri etkisi altına alan ve karmaşık süreçlerin bir araya geldiği bir olgular kümesini ifade eden küreselleşme, şirketlerin yönetim yapılarını etkisini altına alırken halkla ilişkileri de etkilemiş ve artan sayıda halkla ilişkiler uygulayıcılarının küresel bir pazarda farklı uluslarla ve farklı kültürlerle ilişki kurma gereğini ortaya çıkarmıştır. Ulus ötesi şirketlerde etkili halkla ilişkilere ilişkin bir temel oluşturmaya ilişkin bir teşebbüs Vercic, Grunig ve Grunig (1996) tarafından geliştirilen kuramdır. Yazarların, polisentrik (kültürel görecelik) ve etnosentrik arasında “orta yol” olarak adlandırdıkları bu kuram, halkla ilişkilerin farklı kültürlerde, siyasi, ekonomik ve medya sistemlerinde, gelişmişlik ve eylemcilik faaliyet düzeylerinde uygulama bulabilecek bir dizi küresel halkla ilişkiler ilkelerinin temelini oluşturmaktadır. Polisentrik kurama göre halkla ilişkiler, uygulandığı kültüre uygun olması için her toplumda farklı olmalıdır. Bu yaklaşıma göre halkla ilişkiler uygulayıcısı, bulunduğu ülke için uygun olduğuna inandığı programları uygulama özgürlüğüne sahiptir. Oysa etnosentrik kuramda tek bir kuramın bütün toplumlar için uygun olduğu savunulmaktadır. Yazarlar, bazı genel halkla ilişkiler ilkelerinin tüm kültürler ve toplumlar için uygun olduğunu ileri sürerek etnosentrik ve polisentrik yaklaşımlar arasında köprü kurulmasını önererek, karma yaklaşımından faydalanılması gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Tarihsel gelişim süreci içerisinde halkla ilişkiler uygulamalarının kurum adına tanıtım ve pazarlama desteğiyle basit teknik uygulamalardan stratejik yönetim fonksiyonu olarak stratejik halkla ilişkiler uygulamalarına evrilmiş olması, halkla ilişkilerin birçok şirket için her zamankinden daha önemli bir konuma gelmesini sağlamıştır. Bu durum uygulayıcıların rollerine de yansımış ve halkla ilişkiler uygulayıcıları işlevsel düzeyde (mikro) salt alt düzey destek işlevleri olarak nitelendirilen uygulamaların ötesinde sosyal düzeyde (makro) örgüt stratejisinin geliştirilmesinde ve departman düzeyinde (meso) iletişim programlarının hazırlanmasında ve sunulmasında sorumluluklar almaya başlamışlardır. Ayrıca güvenlik, doğruluk, sorumluluk, açıklık ve süreklilik ilkelerine yaslanan halkla ilişkiler iletişim stratejilerini sosyal, departman ve işlevsel düzeylerdeki paydaşlarıyla çok yönlü iletişim kurarak yönetişimin de içeriğine uygun olarak planlamakta ve geliştirmektedir. Bu durum paydaşların çıkarlarının yansıtılmasına ilişkin stratejilerin oluşturulmasının yanında, şirketle paydaşlar arasındaki ilişkilerin dengelenmesine yönelik sorumlulukların da yerine getirilmesine katkı sağlamaktadır.

Fortune Global 500 sıralamasına girmiş, otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ve Türkiye’de şubesi bulunan ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler anlayışını ve uygulamalarını sorgulayan bu çalışmada, şirketlerin stratejik halkla ilişkiler uygulamalarını bütünüyle yansıtmadıkları tespit edilmiştir. Mevcut uygulamalarda geleneksel halkla ilişkiler anlayışının sürmesinin ve teknisyen rol seviyesinin değişmediğinin en önemli gerekçesi, uygulayıcıların kurum içi iletişim uygulamaları, medya ilişkileri, online PR ve sponsorluk gibi rutin uygulamaları yerine getirmeleri olmuştur. Bu duruma genel bir neden olarak ulus ötesi otomotiv şirketlerinin küresel bir perspektifi koruyarak stratejileri ve direktifleri genel merkezden belirlemeleri, iletişim ve bilgi akışını küresel düzeyde genel merkezden şubelere ve şubeler arasında gerçekleştirmeleri ve Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulayıcılarının da bu direktiflere genel hatlarıyla uymalarını istemeleri gösterilebilir. Ancak uygulayıcılar genel merkezde belirlenen stratejilere rağmen ülke ve ortam koşullarına uygun olduğuna inandıkları yerel uygulamaları uygulama özgürlüğüne sahiptir. Burada genel merkezden yürütülen bağımsız projeler (KSS uygulamaları, sponsorluk, sosyal medya uygulamaları) ve diğer uygulamalar (eventler) genel merkeze her gün e-mail ve/veya telefonla düzenli bilgi akışında bulunularak raporlanmaktadır. Nitekim departmanların stratejik uygulamalardan ziyade teknik destek işlevleri yerine getirmesi, işlevlerde sürekli ajanslardan destek alınması, personel sayısının azlığı ve uygulayıcıların iletişim alanının dışında eğitim almış olmaları halkla ilişkiler fonksiyonun stratejik iletişim yönünde, istenilen şekilde gelişmediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının tamamının üniversite eğitimi almış olmaları sevindirici bir bulguyu yansıtırken alınan eğitimlerin iletişim değil de işletme alanında yoğunlaşmış olması, halkla ilişkiler ve halkla ilişkiler meslek eğitimi adına üzücü bir bulgudur. Çünkü alt düzey destek işlevleri olarak tanımlanan bu uygulamalar uzmanlık becerileri isteyen uygulamalardır (Erdoğan, 2006: 212). Elde edilen bulgular halkla ilişkilerin stratejik bir işlev kazanma sürecinin ve profesyonel halkla ilişkiler anlayışına yönelik bir bilincin Türkiye’de yerleşmesini veya başlamasını geciktirmekle birlikte yapılan uygulamaların teknik uygulamalarla sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Oysa lisans düzeyindeki halkla ilişkiler eğitimi alan öğrencilere hem teknik bilgi ve beceriler hem de yöneticilik bilgisi verilmektedir. Öğrenciler, mezun olduklarında araştırma yöntemleri, halkla ilişkiler stratejileri, etkinlik yönetimi, yaratıcı uygulamalar, uygulamalarda ölçme ve değerlendirme, gazetecilik bilgileri, örgütsel sosyoloji ve iletişim, psikoloji, kurum kimliği ve kültürü, insan kaynakları yönetimi, ekonomi, konuşma becerisi ve bilgisi, medya planlaması,

konu yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, kültürlerarası iletişim gibi konularda bilgi sahibi olmaktadır. Böylece öğrenciler, hazırladıkları iletişim çalışmalarında bilimsel yöntemleri uygulama, konulara ve sorunlara rasyonel yaklaşım sunma ve ileride çalışacakları şirketleri veya kurumları çok iyi temsil etme becerisine sahip olmaktadır. Nitekim ABD’de, AB’de ve Güney Afrika’da 2000’li yılların ikinci yarısından itibaren halkla ilişkiler uygulayıcı rolleriyle ilgili çalışmalarda simetriye, stratejiye, halkla ilişkiler eğitimine, alanın profesyonelleşmesine ve rol tanımlarına vurgu yapılırken, bu araştırma sonucunda halkla ilişkiler uygulamalarının teknik destek düzeyde kalmış olması üzücü bir durumu yansıtmaktadır.

Halkla ilişkilerin ne anlama geldiği konusunda hem eğitimciler hem de uygulayıcılar arasında sağlanamayan konsensüs uygulayıcıların unvanlarına da yansımıştır. Peltekoğlu (2007: 9) da alanda yaşanan terminoloji karmaşasına dikkat çekmiş ve ABD’de en büyük şirketlerin halkla ilişkiler yerine kurumsal iletişim, kamusal ilişkiler veya kurumsal ilişkiler, küçük ve orta ölçekli işletmeler ise pazarlama iletişimi, sosyal hizmet kuruluşları da kamuyu bilgilendirme isimlendirmesini kullandıklarını vurgulamış ve alanın adlandırılmasındaki çeşitliliğin sorun yarattığını ifade etmiştir. Yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve araştırmaya katılan şirketlerin şirket içindeki halkla ilişkiler departmanlarının çoğu “Kurumsal İletişim Departmanı”, “Kurumsal İletişim Müdürlüğü” ya da “Kurumsal İletişim Direktörü” olarak adlandırıldığı bulgulanmıştır.

Diğer yandan halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik bir özellik kazanması yönünde önemli bir gelişme, araştırmaya katılan şirketlerin çoğunda halkla ilişkiler departmanlarının doğrudan üst yönetime bağlı olduğu bulgusudur. Bu durum departmanların özerk olduğunu ve karar alma sürecinde herhangi bir aracı birim ya da kişi olmadan doğrudan üst yönetime bilgi aktardıklarını göstermektedir. Alanın pazarlama veya insan kaynakları gibi başka departmanlar tarafından yönetilmesi ya da başka departmanların bir alt fonksiyonu veya salt tanıtım aracı olarak görülmesi halkla ilişkilerin stratejik yönetilmesine engel olarak görülmektedir (Kent, Taylor ve Turcilo, 2006). Ancak, örgütsel yapının örgütteki halkla ilişkiler fonksiyonu üzerinde etkisi varsa, halkla ilişkilerin de tepe yönetimini ilgilendiren konularda (konu yönetimi, danışmanlık) aktif olabilmesi için işletme yönetimini ilgilendiren konularda yeterli güce, bilgiye ve otoriteye sahip olması gerekmektedir (Bowen, 2004).

Çalışma, küreselleşmenin mevcut kısa süre içindeki hızlı yükselişinin sonucu olarak her büyüklükteki işletmenin uluslararası erişimi nedeniyle halkla ilişkilerin küresel mi yerel

mi tartışmasına da ışık tutmaktadır. Yerel düzeydeki sosyal, ekonomi, siyasi, kültürel, hukuki, medya ve eğitim sistemleri gibi faktörlerin halkla ilişkiler uygulamalarını etkiliyor olması ve yerel düzeydeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının da genel merkezin belirlediği küresel stratejileri yerelleştirme özgürlüğüne sahip olmaları durumu, bizlere küresel halkla ilişkiler uygulamalarının ulusal sınırların ötesinde, yerel düzeyde farklı uygulamalar olmasına rağmen, jenerik olup olmadığı tartışma sorusuna açıklık getirdiği düşüncesindeyim. Ulus ötesi şirketlerdeki uygulayıcılar işletmenin itibarını ve imajını korumak, tutarlı mesajların ve örgütsel kimliğin sürdürülmesini sağlamak, sorunları öngörmek ve ele almak için hem küresel hem de yerel düzeyde yakın bir işbirliği içinde çalışmalarını sürdürmektedir. Uzmanlar sınırların ötesinde önemli yerel esnekliğe izin vererek küresel stratejiler oluştururken, her ülkedeki halkla ilişkiler uygulayıcısı da yerel kültürel bağlam içinde genel merkezle sürekli geribildirimde ve fikir alışverişinde bulunarak etkin bir çalışma sürdürmektedir. Bu duruma göre ulus ötesi şirketlerdeki halkla ilişkiler daha karmaşık, daha öngörülemez ve yerel tabanlı halkla ilişkiler programlarından daha çok risk doğurduğundan tüm uygulama alanları içerisinde yönetilmesi en güç olanıdır (Wakefield, 2009: 94). Şu anda, halkla ilişkiler uzmanlarının çoğu ulus ötesi şirketlerde istihdam edilmektedir ve muhtemelen gelecekte yine bu şirketlerde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının sayısı daha da artacaktır. Vercic'in (2009: 804) ifadesine göre, *“ulus ötesi şirketler halkla ilişkilerin ‘doğal’ ortamıdır ve dünya sahnesindeki kurumsal halkla ilişkiler en iyi halkla ilişkilerin müjdesidir.”* Tüm bunlar, farklı sektörlerde faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler uygulamalarının ve uluslararası konularının analizlerini ve karşılaştırmalarını mümkün kılacak daha fazla çalışmanın yapılması gerekliliğini ve ihtiyacını hissettirmektedir.

Nitekim bu çalışmada, Fortune Global 500 sıralamasına girmiş otomotiv şirketlerinin Türkiye'deki şubelerinde halkla ilişkiler departmanları ve uygulamaları araştırılmıştır. Yapılan çalışma bundan sonraki çalışmalara temel oluşturduğundan, bundan sonraki çalışmalarda Fortune Global 500 sıralamasına girmiş farklı sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerdeki halkla ilişkiler departmanları ve uygulamaları araştırılabilir. Elde edinilen sonuçlarla bir karşılaştırma imkânı yaratılabilir. Böylece hangi sektörlerin stratejik halkla ilişkiler anlayışını benimsemiş olduğu, hangi sektörlerin geleneksel halkla ilişkiler düzeyinde kaldıkları tespit edilebilir. Nitekim daha geneli temsil eden sonuçlara ulaşılabilmesi için, araştırmanın Fortune Global 500 sıralamasına girmiş, farklı sektörleri kapsayacak bir biçimde yürütülmesi önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Acar, İbrahim A.; Yavuz, Ali (1998). Küreselleşme Olgusunun Finans Piyasaları Üzerine Etkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 3, 267-280.
- Adda, Jacques (2010). **Ekonominin Küreselleşmesi**, çev. Sevgi İnceci. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ağlargöz, Ozan (2012). Halkla İlişkiler ve Yönetim. Nuray Tokgöz (ed.), **Halkla İlişkiler Yönetimi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2603, 2-25.
- Akbaş, Halil E. (2011). Ekonomik Katma Değer Yaklaşımı ve Hissedar Değeri. İstanbul **İSMMMO Yayını** (Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası), Temmuz – Ağustos, 115-132.
- Aksakal Tarcan, Ayçe (2012). Dünyada Benzeri Yok. **Capital Dergisi**, 2012/2, 174-178.
- Aktan, Coşkun C.; Börü, Deniz (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Coşkun Can Aktan (edt.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**. İstanbul: İgiad Yayınları, 11-36.
- Aktan, Coşkun C.; Vural, İstiklal Y. (2006). **Çokuluslu Şirketler. Global Sermaye ve Global Yatırımlar**. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Aktan, Coşkun C.; Şen, Hüseyin (1999). **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**. Ankara: TOSYÖV Yayınları, 10-35.
- Aktaş, Hasret (2008). Bir İletişim Aracı Olarak Sponsorluk. Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (Ed.), **Halkla İlişkiler**. Konya: Tablet Yayınları, 221-249.
- Aktaş, Mehmet (2009). **Kurumsal Yönetimin Şirket Değerine ve Sürdürülebilirliğe Etkisi**. IV. Aile İşletmeleri Sempozyumu İzmir, 16-17 Aralık 2009.

Anderson, Gavin (1989). A Global Look at Public Relations. Cantor B. (ed.), **Experts in Action: Inside Public Relations**. New York: Longman, 2nd ed, 412-422.

Appadurai, Arjun (1990). Disjunctute and Difference in the Global Cultural Economy. Mike Featherstone (ed.), **Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity**. London: Sage Publication.

Ararat, Melsa; Yurtoğlu, Burçin (2012). **Sermaye Piyasası Kurulu'nun 'Kurumsal Yönetim' Konulu Tebliğleri ile ilgili Genel Değerlendirme ve Yorum**. Sabancı Üniversitesi Working paper CGFT-WP-2012.01 DoI: 10.5900/SU_SO.

Aren, Sadun (1994). Uluslararası Bütünleşme - Küreselleşme Üzerine. **Yeni Marksizm ve Gelecek Dergisi**, 2, 5-10.

Argüden, Yılmaz (2007). İyi Yönetişim Kaliteli Yaşam. **Önce Kalite**, Ekim, 22-25.

Arıboğan, Deniz Ü. (2001). **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**. İstanbul: Der Yayınları.

Armstrong, Michael (1998). **A Handbook of Personel Management Practice**. London: Kogan Page Limited.

Ay, İsmail C. (2002). "Küreselleşme" Sürecinde Bölgeselleşme Eğilimlerinin Dinamikleri. Alkan Soyak (der.), **Küreselleşme. İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**. İstanbul: Om Yayınevi, 51-98.

Aygün, Sinan (2003). Ekonomik Yönleriyle Küreselleşme Olgusu ve Türkiye. Bilal Karabulut (ed.), **Küreselleşme Ekseninde Türkiye için Stratejik Öngörüler**. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Aysan, Mustafa (2007). **Kurumsal Yönetim ve Risk**. İstanbul: Boyut Yayın Grubu.

Backhaus, Klaus; Büschken, Joachim; Voeth, Markus (2001). **Internationales Marketing**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 4. Auflage.

Baker, Roger M. (2010). **Corporate Governance, Competition, and Political Parties**. United States, New York: Oxford University Press Inc.

Balcı, Ali (1997). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: TDFO Bilgisayar-Yayıncılık, İkinci Baskı.

Bardhan, Nilanjana; Weaver, Kay C. (2011). **Public Relations in Global Cultural Contexts**. London: Routledge.

Bardhan, Pranab (2001). Social Justice in the Global Economy. **Economic and Political Weekly**, Vol. 36, No. 5/6 (Feb. 3-16, 2001), 467-480.

Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (2000). **Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management**. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1989). **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Boston: Harvard Business School Press.

Baskin, Otis; Aranoff, Craig ve Lattimore, Dan (1997). **Public Relations the Profession and the Practice**. New York: McGraw-Hill.

Başaran, İbrahim E. (1989). **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.

Batmaz, Nihat; Tekeli, Sevinç (2009). **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri**. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Batmaz, Nihat; Tunca, Halil (2005). **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye (1923-2003)**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Bauman, Zygmunt (1999). **Küreselleşme**, çev. Abdullah Yılmaz. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, Üçüncü Basım.

Bayramoğlu, Sonay (2005). **Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü**. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.

Becerikli Yıldırım, Sema (2005). **Uluslararası Halkla İlişkiler**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bell, Daniel (1987). "The World and the United States in 2012". **Daedalus** 116.

Berndt, Ralph; Altobelli, Claudia F.; Sander, Matthias (2010). **Internationales Marketing-Management**. Berlin: Springer Verlag, 4. Auflage.

Bolat, Tamer; Seymen, Oya A. (2005). Küreselleşmenin Boyutları ve Bu Süreçte Etkili Olan Faktörlerin Analizi. Oya A. Seymen ve Tamer Bolat (ed.), **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 393-52.

Booth, Alan (1986). Going Global. **Public Relations Journal**, 42(2), 22-26.

Botan, Carl (1992). International Public Relations: Critique and Reformulation. **Public Relations Review**, 18, 149-160.

Boulton, William R.; Lindsay, William M.; Franklin, Stephen G. ve Rue, Leslie W. (1982). Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty. **Academy of Management Journal**, 25 (3), 500-509.

Bowd, Ryan; Bowd, Les; Harris, Phil (2006), "Communicating Corporate Social Responsibility: An Exploratory Case Study of A Major UK Retail Centre", **Journal of Public Affairs**, 6, 147-155.

Bowen, Shannon A. (2004). Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration Into the Case of an Exemplar. **Journal of Business Ethics**, Vol. 52 No. 4, 311-24.

Brinkerhoff, Derick W.; Ingle, Marcus D. (1989). Integrating Blueprint and Process: A Structured Flexibility Approach to Development Management. **Public Administration and Development**, 9(5), 487-503.

Broom, Glen M.; Smith, George D. (1979). Testing the Practitioner's Impact on Clients. **Public Relations Review**, 5(3), 47-59.

Bruhn, Manfred (1989). **Kulturförderung, Kultursponsoring: Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation**. Wiesbaden: Gabler.

Carroll, Archie B.; Buchholz, Ann K. (2008). **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. USA: South Western Cengage Learning.

Carroll, Archie B. (1996). **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. Ohio: South-Western College Publishing.

Carroll, Archie B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**, Vol.4, No.4, 497-505.

Castells, Manuel (2008). **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür. Ağ Toplumunun Yükselişi**, çev. Ebru Kılıç. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. Cilt 1.

Chakravarthy, Balaji S.; Perlmutter, Howard V. (1985). Strategic Planning for a Global Business. **Columbia Journal of World Business**, Summer, 20, 3–10.

Channon, Derek F. (1990). **Global Banking Strategy**. New York: John Wiley and Sons Inc.

Clarkson Centre for Business Ethics (1999). **Principles of Stakeholder Management**. Canada: University of Toronto.

Cohn, Theodore H. (2000). **Global Political Economy: Theory and Practice**. Addison Wesley: Longman.

Culbertson, Hugh (1996). Introduction. Culbertson Hugh ve Chen Ni (eds.), **International Public Relations: A Comparative Analysis**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1-13.

Culbertson Hugh; Chen Ni (1996). **International Public Relations: A Comparative Analysis**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Curtin, Patricia A.; Gaither, Kenn T. (2007). **International Public Relations: Negotiating Culture, Identity, and Power**. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H.; Broom, Glen N. (2000). **Effective Public Relations**. NJ: Prentice-Hall International, 8th Edition.

Czinkota, Michael R.; Ronkainen, İlkka A.; Moffet, Michael H. (2011). **International Business**. Orlando: The Dryden Press, 8th Edition.

Çamdereli, Mete (2004). **Yönetişim ve Reklam İletişimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çukurçayır, M. Akif (2003). Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Yönetişim. Muhittin Acar; Özgür Hüseyin (ed.), **Çağdaş Kamu Yönetimi I**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 259-275.

Çukurçayır, M. Akif; Sipahi, Esra (2003). Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite. **Sayıştay Dergisi**, Temmuz – Aralık, Sayı: 50-51, 35-66.

Deal, T. E.; Kennedy, A. E. (1982). **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Demir, Filiz (2012a). Halkla İlişkiler Birimlerinin İşlevleri ve Örgütlenmesi. Nuray Tokgöz (ed.), **Halkla İlişkiler Yönetimi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2603, 56-81.

Demir, Filiz (2012b). Halkla İlişkiler ve Yönetim. Nuray Tokgöz (ed.), **Halkla İlişkiler Yönetimi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2603, 2-25.

Demir, Oğuzhan Ö. (2009). Nitel Araştırma Yöntemleri. Kaan Böke (ed.), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Alfa Yayınları, 285-318.

Dey, Ian (1993). **Qualitative Data Analysis**. London: Routledge.

Dicken, Peter (2011). **Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy**. London: The Guilford Press, 6th ed.

Dicken, Peter (1998). **Global Shift. Transforming the Global Economy**. London: Paul Chapman Publishing.

Dicken, Peter (1997). Transnational Corporations and Nation-States. **International Social Science Journal**, CLI, March, vol. 49, issue 151, 77-89.

Dicle, Atilla (2000). Küreselleşme: Nedenler – Sonuçlar, Tepkiler 1-2. **Ekonomik Forum Dergisi**.

Doğrusöz, Bumin A.; Onat, Öznur ; Töralp, Funda T. (2011). **Gerekçe, Karşılaştırmalı Maddeler, Komisyon Raporları, Önergeler ve Karşılaştırmalı Tabloları ile Türk Ticaret Kanunu**. Ankara: TOBB Yayın No: 2011/138, Cilt: I.

Dollinger, Marc J. (1984). Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. **Academy of Management Journal**, 27 (2), 351-68.

Dozier, David M. (2005). İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rollerini. James E. Grunig vd. (edt.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 349-378.

Dozier, David M.; Grunig, J.E. (2005). Halkla İlişkiler İşlevinin Örgütlenişi. James E. Grunig vd. (edt.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 417-439.

Dozier, David M.; Repper, Fred C. (2005). Araştırma Şirketleri ve Halkla İlişkiler Uygulamaları. James E. Grunig vd. (edt.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 201-234.

Dozier, David M. (1984). Program Evaluation and Roles of Practitioners. **Public Relations Review**, 10(2), 13-21.

DPT (1999). **Uluslar arası Ekonomik Göstergeler**. Ankara: DPT Yayını.

Drucker, Peter (2000). **Gelecek İçin Yönetim**, çev. Fikret Üçcan. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Dunning, John H.; Lundan, Sarianna M. (2008). **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Second Edition. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Dunning, John H. (1993). **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Suffolk: Addison-Wesley Publishers Ltd.

Dünya Bankası (1991). **Managing Development: The Governance Dimension**. Washington, D. C.: The World Bank.

Eğilmez, Mahfi (2008). **Küresel Finans Krizi**. İstanbul: Remzi Kitabevi, Beşinci Basım.

Ehling, William P. (2005). Halkla İlişkiler Eğitimi ve Profesyonellik. James E. Grunig vd. (der.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 463-488.

Ehling, William P.; White, Jon; Grunig, James E. (2005). Halkla İlişkiler ve Pazarlama Uygulamaları. James E. Grunig vd. (der.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 379-416.

Ekin, Nusret (1999). **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**. İstanbul: İTO Yayınları.

Elkington, John B. (1997). **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone Publishing.

Emmot, Bill (1993). Every Body's Favorite Monsters. **The Economist**, 27/3, s. 6.

Emrich, Christin (2007). **Interkulturelles Marketing-Management**. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Erdoğan, İrfan (2006). **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**. Ankara: Erk Yayınları.

Eren, Erol (2000). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, genişletilmiş 5. Baskı.

Eser, Uğur (1995). Küreselleşme Tehdit mi Yoksa Fırsat mı? **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt: 6, Yaz, 5-21.

Eşkinat, Rana (2002). Küreselleşme. Dünya Ekonomisi. Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını**, No: 150, 231-295.

Eun, Cheol S; Resnick, Bruce G (2004). **International Financial Management**. Irwin: McGraw-Hill.

Fahy, Martin; Roche, Jeremy; Weiner, Anastasia (2005). **Creating Corporate Value Through Performance, Conformance and Responsibility**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Foster, Lawrence (1998). Atlas Award Lecture on International Public Relations. **International Section Monograph**. New York: PRSA.

Freeman, Edward (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University Press.

Freitag, Alan R.; Stokes, Ashli Qu. (2009). **Global Public Relations: Spanning Borders, Spanning Cultures**. Oxon: Routledge.

Friedman, Thomas (2006). **Dünya Düzdür**. İstanbul: Boyner Yayınları.

Friedman, Thomas (1999). **The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization**. NY: Farrar Straus.

Gaburro, Giuseppe; O'Boyle, Edward J. (2003). Norms for Evaluating Economic Globalization. **International Journal of Social Economics**, Volume 30, 1/2, 95-118.

Garratt, Bob (1997). **The Fish Rots from the Head: The Crisis in our Boardrooms: Developing the Crucial Skills of the Competent Director**. London: Harper Collins.

Gartner Group (2002). **Introducing the CPM Suites Magic Quadrant**. Gartner Group Research Note 2, Oct. 2002, Ref: Markets, M-17-4718.

Gaudin, Jean-Pierre (1998). Modern Governance, Yesterday and Today: Some Clarifications to be Gained from French Government Policies. **International Social Science Journal**, 155, 47-56.

Geertz, Clifford (1973). **The Interpretation of Cultures**. New York: Basic Books.

Giddens, Anthony (2010). **Modernliğin Sonuçları**, çev. Ersin Kuşdil. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, Dördüncü Basım.

Giddens, Anthony (2000). **Elimizden Kaçıp Giden Dünya**, çev. Osman Akınhay. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Gill, Stephen (2002). The Political Economy of Globalization: The Old and the New. Esref Aksu ve Joseph A. Camileri (eds.), **Democratizing Global Governance**. USA, Gordonville: Palgrave Macmillian, 77-89.

Gilpin, Robert (1987). **The Political Economy of International Relations**. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.

Glaser, Barney G., Strauss, Anselm L. (1967). **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Adline Publishing Company.

Glokany, Indur M. (2006). Beşeri Refahın Küreselleşmesi, çev. Mustafa Acar. Kudret Bülbül (ed.), **Küreselleşme Okumaları**. Ankara: Kadim Yayınları, 87-126.

Gower, Karla K. (2009). Halkla İlişkiler Araştırmaları Yol Ayrımında, çev. Fatih Keskin. Fatih Keskin ve Pınar Özdemir (Der.), **Halkla İlişkiler Üzerine**. Ankara: Dipnot Yayınları, 31-52.

Grammer, Eric M. (2005). **An Exploration of the Generic Principles of Public Relations Excellence in Australia, Italy, Mauritius, and Uganda**. University of Maryland: Master of Art.

Greasley, Kay; Ashworth, Peter D. (2007). **The Phenomenology of “Approach to Studying”**: The University Student’s Studies within the Lifework. *British Educational Research Journal*, 32, 819-843.

Grunig, James E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18 (2), 151-176.

Grunig, James E. (2005). İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış. James E. Grunig vd. (der.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 11-39.

Grunig, James E.; White, Jon (2005). Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi. James E. Grunig vd. (der.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 43-78.

Grunig, James E.; Grunig, Larissa A., Sriramesh, Kim; Huang, Yi-Hui; Lyra, Anastasia (1995). Models of Public Relations in an International Setting. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 63-186.

Grunig, James E. (1989). Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory. C.H.Botan, V.T.Hazelton (Eds.), **Public Relations Theory**. NJ: Lawrence Erlbaum, 17-44.

Grunig, James E.; Hunt, Todd (1984). **Managing Public Relations**. Wadsworth/Thomson Learning, USA.

Grunig, Larissa A. (2005). “Halkla İlişkiler Departmanları ve Güç”. James E. Grunig vd. (der.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 507-526.

Grunig, Larissa A., Grunig, James E.; Ehling, William P. (2005). “Etkin Örgüt Nedir?” James E. Grunig vd. (der.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 79-104.

Grunig, Larissa A.;Grunig, James E.(2003). Public Relations in the United States: A Generation of Maturation. Krishnamurthy Sriramesh, Dejan Verčič (Eds.), **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice**. NY: Routledge, 323-355.

Grunig, Larissa A., Grunig, James E.; Dozier, David M. (2002). **Excellent Public Relations and Effective Organizations**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, Larissa A.; Grunig, James E.; Vercic, Dejan (1998). Are the IABC's Excellence Principles Generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada. **Journal of Communication Management**, 2(4), 335–356.

Gudykunst, William B. (1997). **Cultural Variability in Communication: An Introduction**. Communication Research, August, 24, 327-348.

Guillén, Mauro F. (2001). Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. **Annual Review of Sociology**, 27, 235–60.

Güçlü, Hakan (2010). **Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi**. İstanbul: İMKB Yayını.

Güler, Birgül Ayman (2003). Devlette Reform. **Mimarlık Dergisi**, Mart, Ankara, 1-23.

Hall, Edward T.; Hall, Mildred R. (1990). **Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans**. Yarmouth: Intercultural Press Inc.

Hall, Edward T. (1976). **Beyond Culture**. NY: Anchor Press.

Hall, Edward T. (1959). **The Silent Language**. New York: Doubleday.

Hall, Stuart (1998). Yerel ve Küresel: Küreselleşme ve Etniklik, çev. S. Hakan Tuncel. Anthony King (der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya-Sistemi**. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 39-61.

Han, Oya; Alâ, Serdar (2006). **Şirket Yapıları ve Kuruluş Aşamaları**. Ankara: Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi.

Harlow, Rex R. (1976). Building a Public Relations Definition. **Public Relations Review**, 2 (4), 34-42.

Heath, Robert L. (2005). **Encyclopedia of Public Relations**. California: Sage Publications Inc.

Heath, Robert L. (2000). **Handbook of Public Relations**. California: Sage Publications Inc.

Heenan, David A.; Perlmutter, Howard V. (1979). **Multinational Organization Development – A Systems Approach**. Reading M.A: Addison Wesley Publication.

Held, David; McGrew, Anthony (2008). Büyük Küreselleşme Tartışması, çev. Ali S. Mercan ve Eray Sarıot. **Küresel Dönüşümler**. Ankara: Phoenix Yayınevi, 7-69.

Held, David; McGrew, Anthony; Goldbaltt, David; Perraton, Jonathan (2006). Küresel Dönüşümler, Siyaset, Ekonomi ve Kültür, çev. İsmail Akar. Kudret Bülbül (ed.), **Küreselleşme Okumaları**. Ankara: Kadim Yayınları, 161-191.

Herkovits, Melville J. (1955). **Cultural Anthropology: An Abridged Revision of Man and His Works**. New York: Knopf.

Herring, Richard J.; Litan, Robert E. (1995). **Financial Regulation in the Global Economy**. Washington: Brookings Institution.

Hirst, Paul; Thompson, Grahame (2008). Küreselleşme – Gerekli Bir Mit Mi? çev. Mehmet C. Çelebi. **Küresel Dönüşümler**. Ankara: Phoenix Yayınevi, 123-132.

Hirst, Paul (2000). Democracy and Governance. Jon Pierre (ed.), **Debating Governance Authority, Steering, and Democracy**. New York: Oxford University Press Inc., 13-35.

Hirst, Paul; Thompson, Grahame (1998). **Küreselleşme Sorgulanıyor**, çev. Çağla Erdem ve Elif Yücel. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.

Hobsbawn, Eric (1998). **Sermaye Çağı**, çev. Bahadır S. Şener. Ankara: Dost Kitabevi.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert J. (2005). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, Geert (2001). **Cultures Consequences**. London: Sage Publications, 2nd.ed.

Holtzhausen, Derina R. (2011). The Need for a Postmodern Turn in Global Public Relations. Nilanjana Bardhan; C.Kay Weaver (edt.), **Public Relations in Global Cultural Contexts**. New York: Routledge, 140-166.

Holtzhausen, Derina R., Petersen, Barbara; Tindall, Natalie (2003). Exploding the Myth of the Symmetrical/Asymmetrical Dichotomy: Public relations Models in the New South Africa. **Journal of Public Relations Research**, 15, 305-341.

Hopkins, A.G. (2002). **Globalization in World History**. NY: W. W. Norton & Company.

Işık, Hüseyin (2005). **Çok Uluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye**. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Yayın No: 2005/370.

Iskander, Magdi R.; Chamlou, Nadereh (2000). **Corporate Governance: A Framework for Implementation**. Washington, D.C.: World Bank Group.

Jackson, Patrick; Center, Allen H.; Smith, Stacey; Stansberry, Frank (2003). **Public Relations Practices Managerial Case Studies and Problems**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 7th.Edition.

Jones, Geoffrey (2005). **Multinationals and Global Capitalism**. UK: Oxford Universtiy Press.

Kabaalioğlu, Haluk A. (1982). **Çok Uluslu İşletmeler Hukuku**. İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları.

Kalender, Ahmet (2008). Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları. Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.), **Halkla İlişkiler**. Konya: Tablet Yayınları.

Karagül, Mehmet (2010). **Uluslararası İktisadi Örgütler**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Karamustafa, Osman; Varıcı, İdris; Er, Bünyamin (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (17) 1, 100–119.

Karlık, Rıdvan (2007). **Küreselleşen Dünyada Uluslar arası Kuruluşlar**. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

Karpuzoğlu, Ebru (2010). **Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu**. İstanbul: İstanbul Yayın Grubu.

Kartarı, Asker (2006). **Farklılıklarla Yaşamak**. Ankara: Ürün Yayınları, İkinci Baskı.

Kaufmann, Daniel; Kraay, Aart; Mastruzzi, Massimo (2010). **The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues**. The World Bank Development Research Group Policy, Research Working Paper 5430, September.

Kavut, Lerzan F. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi - Yönetim**, 21 (66), 9-43.

Kazgan, Gülten (1997). **Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Keegan, Warren J.; Schlegelmilch, Bodo B.; Stöttinger, Barbara (2002). **Globales Marketing-Management**. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag GmbH.

Kennedy, Paul (1999). **Yirmi Birinci Yüzyıla Hazırlanırken**, çev. Fikret Üçcan. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Kent, Michael L., Taylor, Maureen; Turcilo, Lejla (2006). Public Relations by Newly Privatized Businesses in Bosnia-Herzegovina. **Public Relations Review**, 32, 10–17.

Kent, Michael L., Taylor, Maureen (2007). Beyond Excellence: Extending the Generic Approach to International Public Relations. The Case of Bosnia. **Public Relations Review**, 33,10-20.

Keyman, Fuat E. (2000). **Küreselleşme, Devlet, Kimlik/Farklılık: Uluslararası İlişkiler Kuramını Yeniden Düşünmek**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Keyman, Fuat E. (1995). Küçülen ve Parçalanan Dünyada Siyaseti Anlamak. **Toplum ve Bilim**, 68 Kış, 41-65.

Kızılcıkelik, Sezgin (2004). **Zalimler ve Mazlumlar: Küreselleşmenin İnsani Olmayan Doğası**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Kızılcıkelik, Sezgin (2001). **Küreselleşme ve Sosyal Bilimler**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Kluckhohn, Florence R.; Strodtbeck, Fred L. (1961). **Variations in Value Orientations**. Illinois: Row, Peterson.

Koçak, Akın F. (1998). Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi. **A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Ocak-Aralık, Cilt 52, No: 1-4, 467-490.

Koçel, Tamer (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koenig-Archibugi, Mathias (2004). Transnational Corporations and Public Accountability. **Government and Opposition**, Volume 39, Issue 2, Spring, 234–259.

Kollodge, Richard (ed.) (2011). **The State of World Population 2011**. UNFPA/Pedro Sá da Bandeira.

Koparal, Celil (2004a). Ülke Dışı Faaliyetler. İnan Özalp (ed.), **Uluslararası İşletmecilik**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1576, 73-92.

Koparal, Celil (2004b). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Planlama. İnan Özalp (ed.), **Uluslararası İşletmecilik**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1576, 123-138.

Kroeber, Alfred L.; Kluckhohn, Clyde (1952). **Culture**. New York: Vintage Books.

Kuhn, Thomas (2000). **Bilimsel Devrimlerin Yapısı**, çev. Nilüfer Kuyaş. İstanbul: Alan Yayıncılık.

Kunczik, Michael (1997). **Images of Nations and International Public Relations**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan (2008). **Internationales Management: Mit Mehr Als 250 Abbildungen und 100 Textboxen**. München: R. Oldenbourg Verlag.

Kuş, Elif (2007). **Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri**. Ankara: Anı Yayıncılık, İkinci Baskı.

L'Etang, Jaquie (2002). Kurumsal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler Etiği. Jacquie L'Etang, Magda Pieczka (der.), **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**. Ankara: Vadi Yayınları, 153-187.

Lichtblau, Theresa K. (2004). **Public-Relations-Strategien Internationaler Unternehmen: Zwischen Differenzierung und Standardisierung**. Salzburg: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Maletzke, Gerhard (1996). **Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen**. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Marcou, Gérard; Rangeon, François; Thiébaud, Jean- Louis (1997). Les Gouvernement Des Villes et Les Relations Contractuelles Entre Collectivites Publiques. Godard, Francis (ed.), **Le Gouvernement Des Villes**. Paris: Editions Descartes.

Marcuse, Peter (2000). Küreselleşmenin Dili, çev. Ali Tataroğlu. **Mülkiye Dergisi**, Cilt: XXV, sayı:229, 201-206.

Marşap, Akin (2009). **Yaratıcı Liderlik**. Ankara: Gazi Kitabevi.

Martell, Luke (2007). The Third Wave in Globalisation Theory. **International Studies Review**, 9(2), 173-196.

Martin, Hans P.; Schumann, Harald (1997). **Globalleşme Tuzağı**, çev. Özden S. Karadana; Mahmure Kahraman. Ankara: Ümit Yayıncılık.

Mayring, Philipp (2000). **Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş**, çev. Adnan Gümüş; Sezai M. Durgun. Adana: Baki Kitabevi.

McLuhan, Marshall (1964). **Understanding Media**. NY: Mentor.

Menteş, Ahmet (2009). **Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi**. Ankara: Derin Yayınları.

Mittelman, James H. (2000). **The Globalization Syndrome: Transformation and Resistance**. Eving, NJ: Princeton University Press.

Mittelman, James H. (1996). **Globalization: Critical Reflections**. Boulder, CO: Lynne Rienner.

Molleda, Juan-Carlos; Laskin, Alexander V. (2005). **Global, International, Comparative and Regional Public Relations Knowledge from 1990 to 2005: A Quantitative Content Analysis of Academic and Trade Publications**. Florida: The Institute for Public Relations.

Moss, Danny; DeSanto, Barbara (2002). **Public Relations Cases: International Perspectives**. London: Routledge.

Mutlu, Esin C. (1999). **Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

O'Rourke, Kevin H. (2001). Globalization and Inequality: Historical Trends. Paper presented at the **Annual World Bank Conference on Development Economics**. Dublin, 1-2 May 2001, 1-45.

Ocampo, José A.; Martin, Juan (2003). **Globalization and Development. A Latin American and Caribbean Perspective**. Palo Alto: Stanford University Press and ECLAC.

OECD (2004a). **OECD Principles of Corporate Governance**. France: OECD Publications Service.

OECD (2004b). **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, çeviri. Ankara: Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın no. KYD-Y/2005-01-01.

OECD (1999). **Resolution of the Council**, C(99)175/Final.

Ohmae, Kenichi (2006). **Ulus Devletin Sonu: Bölgesel Ekonomilerin Yükselişi**, çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

Ohmae, Kenichi (1990). **The Borderless World**. New York: Collins.

Okay, Ayla; Okay, Aydemir (2007). **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**. İstanbul: Der Yayınları.

Okay, Aydemir (1998). **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Onat, Ferah; Alikılıç, Özlem A. (2008). Sosyal Ağ Sitelerinin Reklam Ve Halkla İlişkiler Ortamları Olarak Değerlendirilmesi. **Journal of Yasar University**, 3(9), 1111-1143.

Onkvisit, Sak; Shaw, John (2004). **International Marketing. Analysis and Strategy**. New York: Routledge.

Ouchi, W. G. (1981). **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ovatt, Frank Jr. (1988). PR Without Houndaries: Is Globalization an Option? **Public Relations Quarterly**, 33, 5-9.

Özdemir, Murat (2011). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 111(1), 323-343.

Özgen, Ebru (2006). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**. İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık.

Patton, Michael Qu. (1987). **How to Use Qualitative Methods in Evaluation**. California: Sage Publications.

Peltekoğlu, Filiz B. (2007). **Halkla İlişkiler Nedir?** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.

Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational. **Columbia Journal of World Business**, 4, 9–18.

Petras, James; Veltmeyer, Henry (2006). **Çokuluslu şirketler Yargılanıyor**, çev. Özkan Akpınar. İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Raman, Nanditha; Karan, Kavita (2006). “Cultural Influences on Public Relations Practices in Multicultural Societies: A Study of Multinational Organizations in Singapore”. **China Media Research**, 2(1), 31-42.

Reich, Robert B. (1992). **The Work of Nations**. New York: Vintage.

Rhee, Yunna (2002). Global Public Relations: Across-Cultural Study of the Excellence Theory in South Korea. **Journal of Public Relations Research** 14(3), 159–184.

Rhodes, Rod A.W. (1996). The New Governance: Governing Without Government. **Political Studies**, XLIV, 652-667.

Robertson, Roland (1999). **Küreselleşme Toplum Kuramı ve Küresel Kültür**, çev. Ümit H. Yolsal. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.

Rosenau, James. N. (1997). **Along the Domestic-Foreign Frontier**. Cambridge: Cambridge University Press.

Rugman, Alan; Verbeke, Alain (2003). Regional Multinationals: The Location-bound Drivers of Global Strategy. Julian Birkinshaw (ed.), **The Future of the Multinational Company**. UK, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 45-57.

Rugman, Alan; Hodgetts, Richard (2001). The End of Global Strategy. **European Management Journal**, Vol. 19, No. 4, 333–343.

Sargut, Selami A. (2001). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: İmge Kitabevi, İkinci Baskı.

Sarıkaya, Muammer; Erdoğan, Meltem; Kara, Zişan F. (2010). İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Ekim, 5(2), 31-50.

Sarıkaya, Muammer; Kara, Zişan F. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:14, Sayı:2, 221-233.

Savran, Sungur (2008). **Kod Adı Küreselleşme: 21. Yüzyılda Emperyalizm**. İstanbul: Yordam Kitap.

Schein, Edgar H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 3rd edition.

Schneffenknecht, Sabine (2011). Multinational Enterprises – Organizational Culture vs National Culture. **International Journal of Management Cases**, 73-78.

Schneider, Geoffrey E. (2003). Globalization and the Poorest of the Poor: Global Integration and the Development Process in Sub-Saharan Africa. **Journal of Economic Issues**, Vol. 37, June, No. 2, 389-396.

Scholte, Jan A. (2008). Küreselleşmede ‘Küresel’ Olan Ne?, çev. Mehmet C. Çelebi. David Held; Anthony (ed.), **Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması**, McGrew. Ankara: Phoenix Yayınevi, 107-115.

Scholte, Jan A. (2005). **Globalization. A Critical Introduction**. New York: Palgrave Macmillan.

Selmer, Jan; Leung, Alicia S.M. (2002). Career Management Issues of Female Business Expatriates. **Career Development International** 7(6), 348-358.

Seyidoğlu, Halil (1996). **Uluslararası İktisat. Teori Politika ve Uygulama**. İstanbul: Güzem Yayınları.

Seymen, Oya A.; Bolat, Tamer (2005). Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış. Oya A. Seymen, Tamer Bolat (ed.), **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 3-31.

Sharpe, Melvin L. (1992). The Impact of Social and Cultural Conditioning on Global Public Relations. **Public Relations Review**, 18, 103-107.

Shrivastava, Paul (1995). Ecocentric Management for a Risk Society. **Academy of Management Review**, 1995, Vol. 20, No. 1, 118-137.

Smith, Alfred G. (1966). **Communication and Culture**. New York: Holt, Rinehardt and Winston.

Sohal, Amrik S., Fitzpatrick, Paul (2002). IT Governance and Management in Large Australian Organisations. **International Journal of Production Economics**, 75 (2002) 97–112.

Soydaş Uzunçarşılı, Ayda (2010). **Kültürlerarası İletişim. Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim**. İstanbul: Parşömen Yayıncılık.

Sönmez, Sinan (2004). Küresel Finansal Düzen, Yönetişim ve Büyüme. Nihal Y. Mızrak (ed.), **Dünya Ekonomisinde Bütünleşme Hareketleri ve Türkiye**. Ankara: Siyasal Yayınevi, 111-141.

Sriramesh, Krishnamurthy; Verčič, Dejan (2009a). **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice**. London: Lawrence Erlbaum Associates, Expanded and Revised Edition.

Sriramesh, Krishnamurthy; Verčič, Dejan (2009b). A Theoretical Framework for Global Public Relations Research and Practice. Sriramesh, Krishnamurthy; Verčič, Dejan (Eds.), **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice**. NY: Routledge, Expanded and Revised Edition, 3-21.

Sriramesh, Krishnamurthy (2007). The Relationship Between Culture and Public Relations. Toth, Elizabeth (Ed.), **The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management**. London, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 507-526.

Sriramesh, Krishnamurthy; Grunig, James; Buffington, Jody (2005). Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler. James E. Grunig vd. (der.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 603-621.

Sriramesh, Krishnamurthy; White, Jon (2005). Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler. James E. Grunig vd. (der.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, 623-640.

Sriramesh, Krishnamurthy; Kim, Yungwook; Tabasabaki, Mioko (1999). Public Relations in Three Asian Countries: An Analysis. **Journal of Public Relations Research**, 11(4), 271-292.

Stacks, Don (2002). **Primer of Public Relations Research**. New York: Guilford Press.

Starre, Danny; De Jong, Berend (1998). **IT Governance and Management**. The Netherlands: Nolan Nortan Institute.

Steger, Manfred B. (2006). **Küreselleşme**, çev. Abdullah Ersoy. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.

Steyn, Benita (2011). Halkla İlişkiler Stratejist Rolü. Çiğdem Karakaya Şatır (Ed.), **Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 119-174.

Steyn, Benita; Niemann, Lynne (2010). Enterprise Strategy. A Concept That Explicates Corporate Communication's Strategic Contribution at the Macro-Organizational Level. **Journal of Communication Management**, Vol. 14, No.2, 106-126.

Steyn, Benita (2007). Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation. Elisabeth L. Toth (edt.), **The Future of Excellence in Public Relations and Communication Mangement**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 137–172.

Steyn, Benita (2003). From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation. **Journal of Communication Management**, Vol. 8, No.2, 168-183.

Steyn, Benita; Bütschi, Gerhard (July 2003). Reflective Public Relations: A Commentary on Conceptual and Empirical Similarities and Differences between South African Roles Research and European Reflective Research. Paper delivered at the **10th International Public Relations Research Symposium, Slovenija**, Lake Bled.

Steyn, Benita (2002). A Meta-Theoretical Approach to the Role of the Corporate Communication Strategist. **Communicare**, 21(2), 42-63.

Steyn, Benita (1999). CEO Expectations in Terms of PR Roles. **Communicare**, 19(1), 20-43.

Stiglitz, Joseph E. (2002). **Küreselleşme Büyük Hayal Kırıklığı**, çev. Arzu Taşçıoğlu; Deniz Vural. İstanbul: Plan B İletişim, Tasarım, Tanıtım, Yayıncılık ve Yapımcılık.

Strauss, A.L. (1987). **Qualitative Analysis for Social Scientists**. UK: Cambridge University Press.

Sturgeon, Timothy J.; Biesebroeck, Johannes Van; Gereffi, Gary (2008). **Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry**. Japan: Doshisha University Institute for Technology, Enterprise and Competitiveness.

Sumner, William G. (1906). **Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals**. Boston: Ginn and Co.

Şatıroğlu, Kadir D. (1984). **Çok Uluslu Şirketler**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 536.

Şen, Furkan Y. (2004). **Globalleşme Sürecinde Milliyetçilik Trendleri ve Ulus Devlet**. Ankara: Yargı Yayınevi.

Şengel, Salim (2011). Yeni Türk Ticaret Kanununun Sermaye Şirketleri İle İlgili Getirdiği Yeniliklerin Değerlendirilmesi. **Zeitschrift für die Welt der Türken**, Zfwf Vol. 3, No. 2, 21-40.

Şengül, Tarık H. (2009). **Kentsel Çelişki ve Siyaset: Kapitalist Kentleşme Süreçlerinin Eleştirisi**. Ankara: İmge Kitabevi.

Taylor, Maureen (2005). Intercultural Communication Theory. Robert L.Heath (Ed.), **Encyclopedia of Public Relations**. California: Sage Publications Inc., 428-430.

Taylor, Maureen (2001). International Public Relations. Opportunities and Challenges for the 21st Century. R.L. Heath (Ed.), **Handbook of Public Relations**. New Delhi: Sage Publications, 629-637.

Tekeli, İlhan (1999). **Modernite Aşılırken Siyaset**. Ankara: İmge Kitabevi.

The World Bank (1989). **Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth**. Washington D.C.: The World Bank Publications.

Theaker, Allison (2008). **Halkla İlişkilerin El Kitabı**. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Thomas, David C. (2003). **Readings and Cases in International Management: A Cross-Cultural Perspective**. United Kingdom: Sage Publications.

Timur, Taner (1996). **Küreselleşme ve Demokrasi Krizi**. Ankara: İmge Kitabevi Yayını.

Tokgöz, Nuray; Önce, Saime (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** (C.X I,S I, 2009), 249-275.

Tomlinson, John (2004). **Küreselleşme ve Kültür**, çev. Arzu Eker. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Tucker, Sundeep (2004). Investors Benefit From New Indices. **Financial Times**, 15.12.2004.

Tutar, Hasan (2000). **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tuzcu, Arcan (2004). **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği**. Ankara: Turhan Kitabevi.

TÜSİAD (2002). **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.; Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, Aralık.

Uğur, Aydın (1993). İletişim, İşletmecilik ve Örgüt Sosyolojisinin İlk Randevusu: "Ağ Tarzı Örgüt Modeli". **Toplum ve Bilim**, 56 - 61 Bahar, 148-166.

Ulaş, Dilber (2009). **Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

UNCTAD (2011). **Global Investment Trends Monitor**. January, No: 5, 1-8.

UNCTAD (2010). **World Investment Report - 2010**. United Nations: United Nations Publication.

UNCTAD (2007). **World Investment Report (2007)**. United Nations: United Nations Publication.

UNCTAD (1998). **World Investment Report 1998: Trends and Determinants**. United Nations: United Nations Publication.

UNFPA (2011). **The State of World Population 2011. People and possibilities in a world of 7 billion**. UNFPA/Pedro Sá da Bandeira.

Vasquez, Gabriel M.; Taylor, Maureen (1999). What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners? **Public Relations Review**, 25(4):433-449.

Vercic, Dejan (2009). Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations. Krishnamurthy Sriramesh, Dejan Vercic (eds.), **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice**. London: Lawrence Erlbaum Associates, Expanded and Revised Edition, 795-806.

Vercic, Dejan; Van Ruler, Betteke; Bütschi, Gerhard; Flodin, Bertil (2001). On the Definitions of Public Relations: A European View. **Public Relations Review**, 27, 373-387.

Verčič, Dejan; Grunig, James E.; Grunig, Larissa A. (1996). Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia. Culbertson Hugh, Chen Ni (eds.), **International Public Relations: A Comparative Analysis**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 31-66.

Vishwanath, Tara; Kaufmann, Daniel (1999). Towards Transparency in Finance and Governance. **The World Bank**, September.

Wakefield, Robert I. (2011). “World-Class” Public Relations One Decade Later: Does the Model Still Apply? **Public Relations Journal**, Vol. 5, No. 3, 1-26.

Wakefield, Robert I. (2009). Uluslar arası Halkla İlişkiler Teorisi, İnternet ve Aktivizm: Kişisel Bir Düşünce, çev. Pınar Özdemir, Fatih Keskin ve Pınar Özdemir (Der.), **Halkla İlişkiler Üzerine**. Ankara: Dipnot Yayınları, 89-115.

Wakefield, Robert I. (2001). Effective Public Relations in the Multinational Organization. Robert L. Heath (Ed.), **Handbook of Public Relations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 639-647.

Wakefield, Robert I. (2000). World-Class Public Relations: A Model for Effective Public Relations in the Multinational. **Journal of Communication Management**, Vol. 5 Iss: 1 59–71.

Wakefield, Robert I. (1996). Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations. Culbertson Hugh ve Chen Ni (eds.), **International Public Relations: A Comparative Analysis**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 17-30.

Wallach, E.J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. **Training and Development Journal**, 37(2), 29-36.

Wallerstein, Immanuel (1993). World System Versus World Systems: A Critique. André G. Frank; Barry K. Gills (eds.), **The World System: Five Hundred Years or Five Thousand?** Londres: Routledge, 292-296.

Warnaby, Gary; Moss Danny (2004). The Role of Public Relations in Organisations. Philip J. Kitchen (ed.), **Public Relations Principles and Practice**. London: International Thomson Business Press, 2–21.

Waters, Malcolm (2001). **Globalization**. London: Routledge.

Waters, Richard D. (2007). The Roles We Play: A Study of the Public Relations Roles. Nonprofit Organizations' Board Members Play. **The International Journal of Volunteer Administration**, Volume XXIV, 3, 18-30.

Went, Robert (2001). **Küreselleşme: Neoliberal İddialar Radikal Yanıtlar**. İstanbul: Yazın Yayıncılık.

Wilcox, Dennis L., Ault, Phillip H.; Agee, Warren K. (2003). **Public Relations: Strategies and Tactics**. Philadelphia: Harper and Row, 7th ed.

Wilkins, A.L. (1983). The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. **Organizational Dynamics**, 12(2), 24-38.

Williams, Karel (2000). From Shareholder Value to Present-Day Capitalism. **Economy and Society**, Volume 29, Number 1, February, 1–12.

Williams, Raymond (1976). **Keywords**. New York: Oxford University Press.

Wolcott, H.F. (1994). **Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation**. CA: Sage Publications.

Wriston, Walter B. (1994). **Ulusal Egemenliğin Sonu**, çev. Mehmet Harmancı. İstanbul: Cep Kitapları.

Yaşgöl, Serhat (2005). Küreselleşme, Çokuluslu Şirketler ve Şirket Birleşmeleri: Dünya İlaç Endüstrisi Örneği. Alkan Soyak (der.), **Küreselleşme. İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**. İstanbul: Om Yayınevi, 211-261.

Yavuz, Hande (2012). CEO'ların Avcısı'ndan Yeni Dönem. **Capital Dergisi**, 2012/2, 182-188.

Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan (2011). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Sekizinci Tıpkı Basım.

Yılmaz, Rasime A. (2012). Halkla İlişkiler Modelleri, Kurum İçi ve Kurum Dışı Halkla İlişkiler. Aydın Ziya Özgür (ed.), **Halkla İlişkiler Yönetimi**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2713, 106-129.

Yüksel, Mehmet (2001). **Küreselleşme Ulusal Hukuk ve Türkiye**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Zaharna, Rhonda S. (2001). "In-Awareness" Approach to International Public Relations. **Public Relations Review**, 27 (2001), 135-148.

Zaharna, Rhonda S. (2000). Intercultural Communication and International Public Relations: Exploring Parallels. **Communication Quarterly**, 48:1, 85-100.

Zerfass, Ansgar; Fink, Stephan ve Linke, Anne (2011). Social Media Governance: Regulatory frameworks as drivers of success in online communications. Paper presented at the **14th Annual International Public Relations Research Conference Miami, Florida, USA**, 9-12 March, 1-22.

Zeyek, Işıl (2005). **Yönetişimde Halkla İlişkilerin Yeri ve Kullandığı Teknikler**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

İnternet Kaynakları

II. Kurumsal Yönetişim Ödülleri (2012). Online,

<http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID=%7B58127EE0-EE80-4AC2-885F-C44856774083%7D>; 06.05.2012.

Aksakal Tarcan, Ayçe (2008). Koltuğu Korumak Zorlaşıyor. Online,

<http://www.capital.com.tr/koltugu-korumak-zorlasiyor-haberler/20163.aspx>, 17.04.2012.

Aktan, Coşkun C. (2008). Demokrasi ve İyi Yönetişim.

<http://www.yerelsiyaset.com/pdf/mart2008/2.pdf>; 02.03.2012.

Baş, Hasan (2005). Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

Online, <http://www.murattuncel.net/hasanbas.pdf>, 17.04.2012.

Berger, Roland (2011). Automobilindustrie: Unternehmenskultur und interne Netzwerke sind

Voraussetzung für eine optimale Steuerung internationaler Aktivitäten. Online,

<http://www.presseportal.ch/de/pm/100001645/100624137/automobilindustrie-unternehmenskultur-und-interne-netzwerke-sind-voraussetzung-fuer-eine-optimale;>
29.12.2012.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (2002).

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/MENAEXT/EXTMNAREGTOPGOVERNANCE/0,,contentMDK:20513159~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:497024,00.html>; 05.03.2012.

Brown, John (2003-2004). Gouvernance. Paris Üniversitesi. Online, [http://www.institut-](http://www.institut-gouvernance.org/docs/cerner_concept_gouv.pdf)

[gouvernance.org/docs/cerner_concept_gouv.pdf](http://www.institut-gouvernance.org/docs/cerner_concept_gouv.pdf); 29.02.2012.

Cadbury Report (1992). Kurumsal Yönetişimin Finansal Yönleri. London: Gee Publishing

Ltd. Online, <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>; 09.03.2012.

Canet, Raphaël (2004). Qu'est-Ce Que La Gouvernance ? Conférences De La Chaire Mcd – Mondialisation, Citoyenneté Et Démocratie. Online,

<http://Er.Uqam.Ca/Nobel/Jeim/Img/Pdf/Canet-Mars-2004.Pdf>; 01.03.2012.

CIMA ve IFAC (2004). Enterprise Governance: Getting the Balance Right. Online, <http://www.ifac.org/publications-resources/enterprise-governance-getting-balance-right>; 13.03.2012.

Çamdereli, Mete (2012). Yönetişim ve Halkla İlişkiler İletişimi. Online, <http://metecamdereli.blogspot.com/2012/02/yonetisim-ve-halkla-iliskiler-iletisimi.html>; 28.03.2012.

Çimen, Fulya (2013). **Otomotiv Sektörünün Sosyal Medya Analizi**. Online, <http://sosyalmedya.co/otomotiv-sektorunun-sosyal-medya-analizi-dosya/>; 20.06.2013.

Daimler Sustainability Report (2012). Online, <http://sustainability.daimler.com/reports/daimler/annual/2013/nb/English/0/home.html>; 06.08.2013.

Deloitte (2010). Türkiye Otomotiv Sektörü Raporu. Online, <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/.../OTOMOTIV.SEKTORU.PDF>; 18.12.2012.

Deutsche Bank Corporate Governance Research and Factsets (2005). Beyond the Numbers: Materiality of Corporate Governance, Research Analyst Gavin Grant. Online, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/materiality2/governance_db_2005.pdf; 06.04.2012.

DPT (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara. Online, <http://ekutup.dpt.gov.tr/dunya/oik560.pdf>; 05.03.2012.

DPT (1995). Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler (Alt Komisyon Raporu). Ankara: DPT Yayını. Online, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kuresell/oik440.pdf>; 05.12.2011.

Drobetz, W.; Schillhofer, A.; Zimmermann, H. (2003). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Germany. Online, <http://www.cofar.uni-mainz.de/dgf2003/paper/paper146.pdf>; 27.03.2012.

Fiatdünyası (22.06.2102). Fiat'ın Dijital 2012 Takvimine Web Oscarı! Online, <http://www.fiat.com.tr/fiatdunyasi/Sayfalar/Haberler/Digital2012Oscar.aspx>; 20.06.2013.

Ford Otosan Faaliyet Raporu (2012). Online, <http://www.fordotosan.com.tr/faaliyetraptorlari.htm>; 30.06.2013.

Ford Sustainability Report (2012/13). Online, <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2012-13/downloads>; 01.08.2013.

Fortune Global 500 (2012). Global 500, 2011 Full List. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/snapshots/387.html?iid=splwinner>; 28.12.2012.

Fortune Global 500 (2011). Global 500, 2011 Full List. http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/401_500.html; 16.12.2011.

Fourboul, Catherine V. (1999). The Context of IHRM & Intercultural Issues. Online, voynnetf.free.fr/mi/contextihrm.pdf; 28.12.2012.

GM Sustainability Report (2012). Online, <http://gmsustainability.com/>; 28.07.2013.

Gözütok, Nilüfer (2010). Süper Ücretli Ceo'lar. Online, <http://www.capital.com.tr/super-ucretli-ceolar-haberler/21255.aspx>; 17.04.2012.

Güçlü, Hakan (2012). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne İlişkin Sayısal Bazı Bilgiler. Online, <http://www.hakanguclu.com/imkb-kurumsal-yonetim-endeksi%e2%80%99ne-iliskin-istatistiki-bazi-bilgiler-2.html/#more-887>; 11.02.2013.

Güçlü, Hakan (2009). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi. Online, <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/imkb-kurumsal-yonetim-endeksi/>; 11.02.2013.

Hellwig, Martin (2008). Systemic Risk in the Financial Sector: An Analysis of the Subprime-Mortgage Financial Crisis. Bonn: Max Planck Institute for Research on Collective Goods. Online, http://www.coll.mpg.de/pdf_dat/2008_43online.pdf.

Hermalin, Benjamin E.; Weisbach, Michael S. (2007). Transparency and Corporate Governance. National Bureau of Economic Research, Working Paper 12875; Online, <http://www.nber.org/papers/w12875>; 12.04.2012.

Holec, Nathalie (2002). “Gouvernance”, Online, <http://www.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/accueil/bibliographies/gouvernance/note1.htm>; 15.03.2012.

Honda Çevre Raporu (2013). Online, http://www.honda.com.tr/cevre_raporlar.aspx, 27.05.2013.

<http://gmsustainability.com/>; 28.07.2013.

<http://www.aa.com.tr/tr/sirket-haberleri/gundem/258604>; 15.07.2013.

<http://www.cocacolaturkiye.com/hakkimizda.aspx>; 02.01.2012.

<http://corporate.honda.com/america/sponsorships.aspx>; 29.07.2013.

<http://csr.honda.com/diversity/collegiate-womens-sports-award/>; 29.07.2013.

<https://www.facebook.com/FIATTurkiye>; 01.08.2013.

<https://www.facebook.com/Fiat#!/Fiat>; 01.08.2013.

<https://www.facebook.com/ford>; 03.08.2013.

<https://www.facebook.com/FordTurkiye>; 03.08.2013.

<https://www.facebook.com/HondaTR>; 03.08.2013.

<https://www.facebook.com/Honda>; 03.08.2013.

<https://www.facebook.com/HyundaiTurkiye>; 28.07.2013.

<https://www.facebook.com/Hyundaiworldwide>; 28.07.2013.

<https://www.facebook.com/mazdacom>; 27.07.2013.

<https://www.facebook.com/mazdaturkiye>; 24.07.2013.

<https://www.facebook.com/mercedesbenztr>; 20.06.2013.

<https://www.facebook.com/mercedesbenztr#!/mercedesbenztr>; 28.07.2013.

<https://www.facebook.com/MercedesBenz>; 28.07.2013.

<https://www.facebook.com/Opel>; 03.08.2013.

<https://www.facebook.com/OpelTurkiye>; 03.08.2013.

<https://www.facebook.com/Peugeot>; 06.08.2013.

<https://www.facebook.com/peugeotturkiye>; 06.08.2013.

<https://www.facebook.com/toyota#!/toyota>; 03.08.2013.

<https://www.facebook.com/toyotaturkiye>; 03.08.2013.

<http://www.fiat.com/com/news/flat-sponsor-world-masters-games>; 30.07.2013.

<http://www.fiatindustrial.com/en->

US/Sustainability2013/our_commitment/commitments_results_targets/process_sustainability/Pages/default.aspx; 01.08.2013.

<http://www.ford.com.tr/ford-hakkında/haberler/2012-haberleri/ford-ile-buyuk-takip-basladi>; 23.04.2013.

<http://www.ford.com.tr/ford-hakkında/haberler/2013-haberleri/ford-otosan-23-nisan-uluslararası-cocuk-festivalinde>, 23.04.2013.

http://www.fordotosan.com.tr/haberdetay_Fordshow2013.htm; Ülkem İçin Engel Tanımıyorum, 13.06.2013.

<http://www.ford.com.tr/ford-hakkında/haberler/2011-haberleri/focuslayan-kazansin-yarismasinda-yeni-focusu-zafer-sahin-kazandi>; “Focus’layan Kazansın”, 20.06.2013.

<http://www.ford.com.tr/ford-hakkında/haberler/2013-haberleri/yeni-ford-fiestayla-guzelbirgunicin-24saatinvarcom>; 20.06.2013.

<http://www.ford.com.tr/ford-hakkında/haberler/2013-haberleri/ford-otosana-toplumsal-cinsiyet-esitligi-odulu>; 27.04.2013.

<http://www.galatasaray.org/kulup/haber/15458.php>; 18.12.2012.

<http://www.hyundai.com/tr/>; 20.06.2013.

<http://www.kap.gov.tr>; Kamuyu Aydınlatma Platformu.

<http://www.kecievents.com/content.asp?id=3&lang=>; 15.07.2013.

<http://www.limonsocial.com/>; 02.08.2013.

http://www.mazda-tr.com/about_mazda/mazda_news/tag/?tag=Mazda+BT-50&s3_route=cloud; 29.04.2013.

http://www.medyaloji.net/haber/honda_nin_yeni_dijital_ajansi_kim_oldu_.htm; 22.04.2013.

[\[benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc_turkey_website/tr/home_mpc/passengercars/home/world/news/hacettepe_otomotiv.html\]\(benz.com.tr/content/turkey/mpc/mpc_turkey_website/tr/home_mpc/passengercars/home/world/news/hacettepe_otomotiv.html\); 15.06.2013.](http://www.mercedes-</p>
</div>
<div data-bbox=)

http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Transnationale_Unternhemen; 11.01.2013.

<http://otoajanda.com/2405/tofasa-yeni-iletisim-ajansi/>; 22.04.2013.

<http://www.otoruyasi.com/toyota-otomotiv-sanayi-turkiye-a-s-iletisim-ajansi-olarak-message-iletisimi-secti/>; 22.04.2013.

http://www.ph.com.tr/isler_liste.html; 25.05.2013.

http://www.toyota.com.tr/turkey-local/yasamda_toyota_cevre.tmex; 18.06.2013.

<http://www.toyota-global.com/events/>; 18.06.2013.

<http://www.trendweek.com/sosyal-medya-nedir/>, 29.04.2013.

http://world.honda.com/community/europe_middleeast_africa/index1.html; 18.06.2013.

<http://worldwide.hyundai.com>; 18.06.2013.

Hyundai Sustainability Report (2012). Online,

<http://worldwide.hyundai.com/WW/Corporate/CorporateInformation/CSR/index.html>;

06.08.2013.

İMKB (2012).

www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx; 06.05.2012

IT Governance Institute (2003). IT Governance für Geschäftsführer und Vorstände. USA, 2nd Edition. Online, [http://www.isaca.org/Knowledge-](http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/BoardBriefing/Boardbriefing_German.pdf)

[Center/Research/Documents/BoardBriefing/Boardbriefing_German.pdf](http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/BoardBriefing/Boardbriefing_German.pdf); 12.03.2012.

Jessop, Bob (1999). The Dynamics of Partnership and Governance Failure.

<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Jessop-Dynamics-of-Partnership.pdf>;

20.01.2012.

Kamuyu Aydınlatma Platformu (2012). Online, www.kap.gov.tr; 04.05.2012.

Mazda Annual Report (2012). Online, <http://www.mazda.com/investors/library/annual/>;

06.08.2013.

Mazda Sustainability Report (2012). Online,

<http://www.mazda.com/csr/download/index.html>; 06.08.2013.

Millstein, Ira (1999). "Corporate Governance Reform in Asia". Online <http://www.weil.com>;

10.04.2012.

OICA (2012). 2011 Production Statistics. Online, <http://oica.net/category/production-statistics/>; 18.12.2012

Opel Haberler (03.05.2013). Buse Terim'in Dilinden Düşürmediği ADAM'ın Gizemi Çözüldü. http://www.opel.com.tr/deneyim-opel/opel-hakkinda/opel-haberleri/2013/05/ADAM_BUSE.html; 19.06.2013.

Ototest, (2013). Mercedes-Benz, İstanbul Fashion Week'e Sponsor Oldu. Online, <http://www.ototest.tv/mercedes-benz-istanbul-fashion-weeke-sponsor-oldu/3328>; 02.07.2013.

Özgüç, Erkan (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Kapsamında İMKB – 30 Endeksi Şirketleri. Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, <http://www.spk.gov.tr/yayin.aspx?type=yay03>.

Peugeot Türkiye (03.11.2012). Peugeot Türkiye, 5 adet Peugeot Partner Origin bağışında bulundu. Online, <http://www.arabam.com/haber/Sirketlerden-Haberler-Peugeot-Turkiye-5-adet-Peugeot-Partner-Origin-bagisinda-bulundu/Detay-296135>; 19.06.2013.

Recklies, Dagmar (2001). Strukturen für Globale/Multinationale Unternehmen. <http://www.themanagement.de/pdf/StrukturenGlobal.PDF>; 02.01.2012.

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. (2012). www.saharating.com; 06.05.2012.

Sanayi Genel Müdürlüğü (2012/2). Otomotiv Sektörü Raporu. Online, <http://sgm.sanayi.gov.tr/Files/Documents/otomotiv-sektoru-raporu-2-10102012103554.pdf>; 17.12.2012.

Smith, Adam (1776). Of the Expense of Sovereign or Commonwealth, Book V, Chapter 1. Online, <http://www.econlib.org/LIBRARY/Smith/smWN.html>.

Social Contribution White Paper (2011). <http://www.hyundai.com/tr/tr/Aboutus/EnvironmentPolicy/index.html>; 06.08.2013.

SPK (2012a). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ: (Seri: IV, No:56). Şubat 2012. Online, <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=437&ct=f&action=displayfile&ext=.pdf>; 12.04.2012.

SPK (2012b). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ. Online,
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null>; 12.04.2012.

SPK (2012c). Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu. Online,
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=67&fn=67.pdf>,
 12.04.2012.

SPK (2012d). Derecelendirme Faaliyetiyle Yetkili Kuruluşlar. Online,
<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=6&pid=10&subid=1>,
 12.04.2012.

SPK (2008). Haftalık Bülten, 2008/12, 17/03/2008 – 21/03/2008. Online,
<http://www.spk.gov.tr/apps/haftalikbulten/index.aspx>; 10.05.2012.

SPK (2005). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ. Online,
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null>; 12.04.2012.

T.C. Ekonomi Bakanlığı (2003). Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu. Online,
http://www.ekonomi.gov.tr/upload/28EFC6D5-D8D3-8566-45206E94445FCC1A/dogrudan_yabanci_yatirim_kanun.pdf; 28.12.2012

T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı (2003). İyi Yönetişimin Temel Unsurları. Ankara: Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış ilişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını. Online, <http://www.abmaliye.gov.tr/node/142>; 02.03.2012.

TBCCI (2012). Türkiye'de Şirket Türleri. Online,
<http://www.tbcci.org/Tur/businessTypesTurkey.php>; 20.03.2012.

The World Bank (2010). GDP. Online,
<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries/1W?display=default>;
 03.01.2012.

Thielicke, Frank (2009). Internationales Management, Online,
http://old.euba.sk/dokumenty/nemeckofonne/08_InternationalesManagement.pdf; 08.01.2013.

TKYD (2012a). Basın Bülteni. Online,
http://www.tkyd.org/files/downloads/Gundem/II_Kurumsal_Yonetim_Odul_Toreni_Basin_Bulteni_17_Ocak_2012.doc; 06.05.2012.

TKYD (2012b). www.tkyd.org/tr/content.asp?PID=%7B4417C223-A651-4A1D-A321-38868B2F560D%7D; 06.05.2012.

Toyota Annual Report (2012). Online, http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2012/; 30.06.2013.

Toyota Sustainability Report (2012). Online, <http://www.toyota-global.com/sustainability/report/sr/>; 30.06.2013.

Toyota's Social Contribution Activities (2012). Online, <http://www.toyota-global.com/sustainability/report/citizenship/>; 30.06.2013.

Turhan, İlknur H. (2012). Sektör Raporu: Otomotiv Sektörü. Online,
http://www.ziraatyatirim.com.tr/raporlar/.../OTOMOTIV_20-01-12.pdf; 17.12.2012.

Turney, Michael (2009). The Changing Name of Public Relations. Online,
http://www.nku.edu/~turney/prclass/readings/pr_names.html; 24.12.2012

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye (2006). Nedir Bu Kurumsal Yönetim. Online,
http://www.deloitte.com/view/tr_TR/tr/fikirlervecozumler/yayinveraporlar/kurumsalyonetim/be74d056580fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm; 30.03.2012.

United Nations Population Division (2011). World Population Prospects. Online,
http://esa.un.org/unpd/wpp/Excel-Data/DB02_Stock_Indicators/WPP2010_DB2_F01_TOTAL_POPULATION_BOTH_SEXES.XLS; 31.10.2011.

UNCTAD/HEC (2010). Online,
http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/WIR11_web%20tab%2031.pdf; 24.11.2011.

UNCTAD (2009a). Online,
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/snapshots/175.html>; 16.12.2011.

UNCTAD (2009b). Erasmus University Database. Online,
<http://www.unctad.org/templates/webflyer.asp?docid=11926&intItemID=1465&lang=1>;
05.11.2011.

UNESCAP (2012). What Is Good Governance? Online,
<http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>; 06.03.2012.

EK 1 - Kurumsal Yönetişim Derecelendirme Notlarının Anlamı²²

Not	Anlamı
9 - 10	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne büyük ölçüde uyum sağlamış ve tüm politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları etkin bir şekilde oluşturulmuş ve işlemektedir. Tüm kurumsal yönetim riskleri tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Pay ve menfaat sahiplerinin hakları en adil şekilde gözetilmektedir; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri en üst düzeydedir, ve yönetim kurulunun yapı ve işleyişi en iyi uygulama kategorisindedir. Bu alanlarda hemen hemen hiçbir zaaf bulunmamaktadır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne en üst düzeyde dahil edilmek hakkedilmiştir.
7 - 8	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne önemli ölçüde uyum sağlamış ve çoğu gerekli politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, az sayıda iyileştirmelere gerek duyulsa da etkin bir şekilde oluşturulmuş ve işlemektedir. Kurumsal yönetim risklerinin çoğunluğu tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Pay ve menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri üst düzeydedir, ve yönetim kurulunun yapı ve işleyişi sağlam temellere dayandırılmıştır. Çok büyük riskler teşkil etmese de, bu alanların biri veya birkaçında bazı iyileştirmeler gereklidir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne üst düzeyde dahil edilmek hakkedilmiştir.
6	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne orta derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, orta derecede oluşturulmuş ve işlemekte, ancak iyileştirmelere gerek vardır. Kurumsal yönetim risklerinin bir kısmı tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil edilmek hakkedilmiş ve ulusal standartlara uyum sağlanmıştır ancak uluslararası platformlarda bu standartların gerisinde kalınabilir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında iyileştirmeler gerekmektedir.
4 - 5	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne gereken asgari derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin standartların altında bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gereken asgari derecede oluşturulmuş, ancak tam etkin bir şekilde işlememektedir. Kurumsal yönetim riskleri tamamen tespit edilmemiş ve aktif bir şekilde yönetilmemektedir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında veya hepsinde önemli iyileştirmeler gerekmektedir.
<4	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlamamıştır ve gerekli politika ve önlemleri zayıftır. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gerekli etkinlikte oluşturulmamıştır. Önemli kurumsal yönetim riskleri mevcut olup bu riskler aktif bir şekilde yönetilmemekte ve şirket kurumsal yönetim ilkelerine duyarlı değildir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; ve yönetim kurulu alanlarının hepsinde önemli zaafılar vardır. Yatırımcı güveni zedelenebilir ve maddi zararlar oluşabilir.

²² http://www.saharating.com/liste_goster.asp?bolum=6&id=365; 06.05.12

EK 2 - Faaliyet Raporları, Sosyal Sorumluluk Raporları ve Sürdürülebilirlik Raporları

Daimler Sustainability Report (2012). Online, <http://sustainability.daimler.com/reports/daimler/annual/2013/nb/English/0/home.html>; 06.08.2013.

Fiat Sustainability Report (2012). Online, <http://www.fiatspa.com/en-US/sustainability/Pages/default.aspx>; 25.05.2013.

Ford Otosan Faaliyet Raporu (2012). Online, <http://www.fordotosan.com.tr/faaliyetraporlari.htm>; 30.06.2013.

Ford Sustainability Report (2012/13). Online, <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2012-13/downloads>; 01.08.2013.

GM Sustainability Report (2012). Online, <http://gmsustainability.com/>; 28.07.2013.

Honda CSR Report (2012). Online, <http://world.honda.com/CSR/report/>; 28.07.2013.

Honda Çevre Raporu (2013). Online, http://www.honda.com.tr/cevre_raporlar.aspx, 27.05.2013.

Mazda Annual Report (2012). Online, <http://www.mazda.com/investors/library/annual/>; 06.08.2013.

Mazda Sustainability Report (2012). Online, <http://www.mazda.com/csr/download/index.html>; 06.08.2013.

Social Contribution White Paper (2011). Online, http://csr.hyundai.com/da_400_01.do?CSR_LOCALE_PARAM=en; 06.08.2013.

Hyundai Sustainability Report (2012). Online, <http://worldwide.hyundai.com/WW/Corporate/CorporateInformation/CSR/index.html>; 06.08.2013.

PSA Peugeot Citroen Corporate Social Responsibility (2012). Online, <http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/a-socially-responsible-company>; 28.07.2013.

Tofaş Faaliyet Raporu (2012). Online, <http://www.tofas.com.tr/tr/yatirimci/Pages/FaaliyetRaporlari.aspx>; 27.05.2013.

Toyota Annual Report (2012). Online, http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2012/; 30.06.2013.

Toyota Sustainability Report (2012). Online, <http://www.toyota-global.com/sustainability/report/sr/>; 30.06.2013.

Toyota's Social Contribution Activities (2012). Online <http://www.toyota-global.com/sustainability/report/citizenship/>; 30.06.2013.

EK 3 - Ulus Ötesi Şirketlerin Halkla İlişkiler Uygulamaları - Mülakat Soruları

A) Kişiyeye ve şirkete ait genel bilgiler.

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Yaşınız:
3. Eğitim Durumunuz: Lise Yüksek Lisans (alan belirtiniz)
 Lisans (alan belirtiniz) Doktora (alan belirtiniz)
4. Yabancı dil bilgileri ve düzeyleri:
 - a) İngilizce İleri Düzey Orta Düzey Düşük Düzey
 - b) Almanca İleri Düzey Orta Düzey Düşük Düzey
 - c) Fransızca İleri Düzey Orta Düzey Düşük Düzey
 - d) Diğer (belirtiniz): İleri Düzey Orta Düzey Düşük Düzey
5. Şirket içindeki ünvanınız?
6. Haftalık mesai saati ve çalışma günü?
7. Ne zamandır şirkette çalışmaktasınız?
8. Çalışmakta olduğunuz şirketin genel merkezi nerede?
9. Çalışmakta olduğunuz şirketin Türkiye’de faaliyete başladığı yıl?
10. Şirkette çalışanların sayısı?
11. Şirket sermayesi: Türk sermayeli
 Yabancı sermayeli (Ülke belirtiniz)
 Türk-Yabancı sermaye ortaklı (Ülke ve Oran belirtiniz)
12. Genel merkez (ya da bölgesel merkez) ve şube arasındaki iletişim ve bilgi akışı?
 - Genel merkezden şubelere çok sayıda talimatlar, emirler ve tavsiyeler
 - Genel merkezden şubelere çok az sayıda talimatlar
 - Bölgesel şubeler ve ülkelerarası yüksek sayıda talimatlar, emirler ve tavsiyeler
 - Küresel düzeyde genel merkezden şubelere ve şubeler arasında işbirliği (talimatlar, emirler ve tavsiyeler)
13. Şirketin coğrafi kimliğini nasıl tanımlarsınız?
 - Şirketin ulusal kimliği (genel merkeze yönelik; merkez şirketin kültürü, değerleri hakim; Japonya)
 - Bölgesel kimlik (Avrupa)
 - Ev sahibi ülkenin ulusal kimliği (yerel kültüre uygun farklılaştırılmış stratejiler, Türkiye)
 - Küresel kimlik (evrensel değerler)

B) Halkla ilişkilerin (kurumsal iletişimin, iletişim yönetiminin, pazarlama iletişiminin) kurum içindeki yeri, yetkileri, işlevleri ve uygulamaları?

14. Departmanın adı:

15. Departmanda çalışanların sayısı ve görevleri nelerdir?

16. Departmanınız hangi birime bağlı, kime rapor vermektedir, kimden onay almaktadır?

17. Halkla ilişkiler departman bütçesi kim veya kimler tarafından hangi kriterlere göre belirlenmekte; toplam bütçe dağılımı içerisinde % oranı nedir?

18. Halkla ilişkiler ajanslarından ne tür destek hizmeti alınmaktadır?

19. Genel merkezde çalışan PR uygulayıcıları ile iletişim kuruyor musunuz?

Hayır Evet (hangi sıklıkta, nasıl):

20. Bölge merkezinde çalışan PR uygulayıcıları ile iletişim kuruyor musunuz?

Hayır Evet (hangi sıklıkta, nasıl):

C) Halkla İlişkiler Uygulamaları

21. Halkla ilişkiler departmanının gerçekleştirdiği temel çalışmalar nelerdir?

Halkla İlişkiler Uygulamaları	Hayır	Evet ise, açıklayınız
Kurum içi		
Sponsorluk		
Medya İlişkileri		
Sosyal Sorumluluk Uygulamaları		
Online-PR		
Kriz İletişimi		
Pazarlama İletişimi		
Yatırımcı ilişkileri		
Konu/Olay Yönetimi		
Lobicilik		
Diğer (belirtiniz)		

22. Halkla ilişkiler uygulamaları konusunda genel merkez/bölge merkezi ile nasıl bir ilişki vardır? Bağımsız kararlar alınabiliyor mu ya da uygulamalar merkezden mi belirleniyor?

23. Şirketinizde uygulanan halkla ilişkiler stratejisini hangi oranlarda nasıl tanımlarsınız?

	% Oran	Açıklayınız
Küresel strateji (dünya genelinde stratejiler, uygulamalar; tümüyle evrensel)		
Bölgesel strateji		
Yerel strateji		
Etnosentrik (Genel merkeze yönelik stratejilerin tüm dünyada uygulanması; Japon		

kültürüne has uygulamalar; tek bir uygulamanın bütün toplumlar için uygun olması)		
Toplam	100	

24. Şirketler küresel düzeyde yönetim konusuna büyük önem vermektedirler. Genel merkezin bu konuda gösterdiği hassasiyet Türkiye’de de gösterilmekte midir? (resmi web sitesinde faaliyet raporların yayınlanması, yönetim kurulu kararlarının açıklanması, çalışanların yönetime katılımını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesi,..); Türkiye’deki şirket yönetim konusunda neler yapmaktadır?
25. Kurumsal yönetim uygulamalarının halkla ilişkiler uygulamalarına etkisi nedir?

D) Kültürel Etki

26. Çalışmakta olduğunuz şirketin kurum kültürünü nasıl tanımlarsınız?
27. Merkez şirketle olan kültürel farklılıklar/etkiler halkla ilişkiler çalışmalarınızı nasıl etkilemektedir? Uluslararası stratejiler sorgulanmadan uygulanmakta mıdır, yoksa Türk ulusal kültürüne has özellikler dikkate alınarak Türkiye’ye has bir uygulama yaratılmakta mıdır?

E) Kişisel Görüş

28. Halkla ilişkiler (kurumsal iletişim, iletişim yönetimi) çalışmalarına yönelik beklentileriniz ve hedefleriniz nelerdir?

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve Soyadı: Sibel HOŞTUT

Doğum Tarihi ve Yeri: 02.08.1974, AVUSTURYA

Medeni Durumu: Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise: Höhere Bundeslehranstalt Für Wirtschaftliche Berufe, Avusturya, 1992

Lisans: İletişim Bilimleri Fakültesi, Salzburg Üniversitesi, Avusturya, 1996

Yüksek Lisans: İletişim Bilimleri Fakültesi, Salzburg Üniversitesi, Avusturya, 1999

Doktora: İletişim Bilimleri Programı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, 2013

Yabancı Dil / Diller: Almanca, İngilizce ve Fransızca

E-Mail: shostut@akdeniz.edu.tr