

## KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İŞ DÜNYASI KURULUŞLARININ DEĞİŞEN ROL VE İŞLEVLERİ

**Abdullah Akyüz (Başyazar & Türkiye)**

**Bernhard Welschke (AB)**

**Kiran Pasricha (Hindistan)**

**Peter S. Rashish (ABD)**

**Stefan Bogdan Salej (Brezilya)**

**Nisan 2014**

**Yayın No: TÜSİAD-T/2014-04/546**

© 2014, TÜSİAD

*Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü,  
4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK uyarınca,  
kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun  
yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak,  
çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak,  
kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak,  
telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik  
yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.*

ISBN: 978-9944-405-96-6

Kapak Tasarımı: Doğan KUMOVA

Grafik Tasarım:  
SİS MATBAACILIK PROM. TANITIM HİZ. TİC. LTD. ŞTİ.  
Eğitim Mah. Poyraz Sok. No:1/14 Kadıköy - İSTANBUL  
Tel: (0216) 450 46 38 Basım CB Basımevi: (0212) 612 65 22

# ÖNSÖZ

*TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.*

*TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar. TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini, siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözetilen iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.*

*TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarf eder; küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istihdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.*

*TÜSİAD, toplumsal barış ve uzlaşmanın sürdürüldüğü bir ortamda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında bölgesel ve sektörel potansiyelleri en iyi şekilde değerlendirerek ulusal ekonomik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur. Türkiye'nin küresel rekabet düzeyinde tanıtımına katkıda bulunur, Avrupa Birliği (AB) üyeliği sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişki, iletişim, temsil ve işbirliği ağlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapar. Uluslararası entegrasyonu ve etkileşimi, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için araştırma yapar, görüş oluşturur, projeler geliştirir ve bu kapsamda etkinlikler düzenler.*

*TÜSİAD, Türk iş dünyası adına, bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne, hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.*

*TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.*

*"Küreselleşme Sürecinde İş Dünyasının Değişen Rol ve İşlevleri" Raporu, Momentum Danışmanlık Şirketi Yönetici Ortağı Abdullah AKYÜZ koordinasyonunda, Alman Sanayi Federasyonu (BDI) Kuzey ve Latin Amerika ve Küresel Yönetişim Bölümü Direktörü Bernhard Welschke (AB örneği), Avrupa Politika Merkezi Kıdemli Danışmanı Peter S. Rashish (ABD ülke örneği), Yönetim Danışmanı Stefan Bogdan Salej (Brezilya ülke örneği) ve Hindistan Aspen Enstitüsü Genel Müdürü Kiran Pasricha (Hindistan ülke örneği) tarafından hazırlanmıştır.*

***Nisan 2014***

# ÖZGEÇMİŞLER

## **Abdullah Akyüz (Yayın Koordinatörü)**

Abdullah Akyüz, 2012 başından beri Momentum Danışmanlık şirketinin yönetici ortağı olarak ağırlıklı olarak finansal konularda danışmanlık hizmeti vermekte ve Washington, DC merkezli Transnational Strategy Group'da Türkiye ve Orta Asya'dan sorumlu Kıdemli Danışman olarak çalışmaktadır. Aynı zamanda finansal sektördeki iki şirkette bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Bunlara ilaveten, ABD'de George Washington Üniversitesi MBA programında yarı zamanlı öğretim üyesi yapmaktadır. 1999-2011 yılları arasında TÜSİAD'ın ilk ABD Temsilcisi olarak Washington, DC'de çalışmıştır. Daha önceki yıllarda Sermaye Piyasası Kurulu'nda Araştırmacı ve İMKB'de Müdür ve Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Yeni Binyıl Gazetesi'nde köşe yazarlığı yanısıra başta İşletme ve Finans Dergisi olmak üzere çeşitli gazete ve dergilerde ekonomi, finansal piyasalar, sermaye piyasaları, dış politika, Türk-Amerikan ilişkileri, Amerikan ekonomisi konularında yazıları yayımlanmış, bu konularda birçok toplantı, eğitim programı ve TV programlarına katılmıştır. Galatasaray Lisesi ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'ni takiben University of California'dan Ekonomi dalında Yüksek Lisans derecesi almış ve Wharton School'da yöneticilik eğitimine katılmıştır.

## **Bernhard Welschke (AB)**

Bernhard Welschke şu anda OECD bünyesindeki İş ve Sanayi Danışma Komitesi (BIAC) Genel Sekreteri olarak görev yapmaktadır. 2011-13 arasında Alman Sanayi Federasyonu BDI'de, "Kuzey ve Latin Amerika ve Küresel Yönetişim" bölümünün direktörü olarak çalıştı. Welschke 2006-2011 arasında BDI ve Alman Sanayi ve Ticaret Odaları Birliği'nin Washington'daki bağlantı ofisi olan RGIT'in (Alman Sanayi ve Ticaret Temsilciliği) başkanı olarak hizmet yaptı. Welschke, daha önce Alman Sanayi Federasyonu'nda, Avrupa İşleri Bölümü direktörlüğü de dahil olmak üzere çeşitli pozisyonlarda bulundu ve uluslararası ticaret uzmanı olarak çalıştı. RGIT'in hükümet ilişkilerinden ticaret politikasından ve ekonomik işlerden sorumlu direktör yardımcılığı yaptı. Daha önce, 1983'ten 1984'e kadar uluslararası borç krizine çözüm önerilerini ele alan ABD Kongresi Birleşik Ekonomi Komitesi'nde yabancı uzman olarak görevini sürdürdü. Welschke, Frankfurt Üniversitesi'nde ekonomi, hukuk ve siyaset bilimi alanlarında eğitim gördü. Ekonomi bölümünden mezun olduktan sonra Kuzey Amerika Araştırmaları Merkezi'ne, özellikle Atlantik Aşırı ekonomik ve ticari ilişkiler alanında çalışmak üzere araştırmacı olarak alındı. 2002-2005 yılları arasında Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu'nun resmi istişare organı olan Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi'nde üye olarak yer aldı.

## **Peter S. Rashish (ABD)**

Peter S. Rashish Brüksel'de, Avrupa Politika Merkezi'nde (European Policy Centre) ve Washington, DC'de, Transnational Strategy Group LLC'de transatlantik ekonomik ilişkiler alanında uluslararası uzman ve Kıdemli Danışman olarak çalışıyor. Daha önce ABD Ticaret Odasında Avrupa ve Avrasya'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı ve McLarty Associates firmasında Avrupa Kıdemli Danışmanı olarak çalıştı. Avrupa Enstitüsü Başkan Yardımcılığı, Uluslararası Enerji Ajansı

(Paris), Dünya Bankası, German Marshall Fund, Atlantik Konseyi ve Bertelsmann Vakfı danışmanlıkları görevlerinde de bulundu. Yorumları New York Times, Financial Times, The Wall Street Journal ve Foreign Policy gibi yayınlarda yer aldı ve PBS, CNBC ve CNN televizyonlarında görüşlerine başvuruldu. Rashish Harvard College'den dereceyle mezun oldu ve yüksek lisansını uluslararası ilişkiler alanında Oxford Üniversitesi'nde yaptı.

## **Štefan Bogdan Šalej (Brezilya)**

1943'de Slovenya'da, Ljubljana'da doğdu ve 1960'da Brezilya'ya göç etti. Halkla İlişkiler ve İşletme öğreniminin ardından yüksek lisansını ITC/UNCTAD'da (İtalya, İsviçre) siyaset bilimi ve uluslararası pazarlama alanında yaptı. Ljubljana'da Uluslararası İşletmeleri Teşvik Merkezi (ICPE) Genel Müdürlüğü görevinde bulundu. Slovenya Hükümeti'nin Latin Amerika ve Karayipler Özel Temsilcisi (Büyükelçi), Slovenya'nın AB Dönem Başkanlığı sırasında COLAT (Latin Amerika ve Karayipler'e ek olarak Afrika ve Pasifik ülkeleri ile ilişkilerle ilgili AB örgütü) Başkanlığı yaptı. Elektrikli ve elektronik eşya üretimi iş kolunda çok sayıda şirketin kurucusu ve Genel Müdürü olarak 37 yılın ardından şeker-etanol, çelik, otomotiv ve enerji/petrol sektörlerinde 6 ülkede üretim, 40 ülkeyle ticaret yapan Brezilya şirketlerinde yönetim kurulu üyeliği yaptı. Brezilya'da, UNA İşletme Okulu'nda profesörlük, Slovenya'da Josef Stefan Uluslararası Lisansüstü Eğitim Okulu'nda Bilgi Girişimciliği alanında misafir öğretim üyeliği görevlerinde bulundu. Brezilya iş dünyasının birçok kuruluşunda ve UNIDO ve BIAC gibi uluslararası kuruluşlarda çeşitli görevler aldı. Öte yandan, Kamu sektöründe Brezilya Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Konsey, Brezilya Cumhurbaşkanlığı Rekabet Konseyi, Brezilya Fulbright Komisyonu Yönetim Kurulu, Brezilya Ulusal Bilim ve Teknoloji Konseyi, Brezilya Yüksek Lisans Çalışmaları Ajansı (Capes) Yönetim Kurulu, Slovenya Dışişleri Bakanlığı Strateji Konseyi üyelikleri yaptı. Birçok mesleki yazılar yayımlandı. Çeşitli kitapların ve Journal of Public Enterprises dergisinin editörlüğünü yaptı.

## **Kiran Pasricha (Hindistan)**

Kiran Pasricha Hindistan Aspen Enstitüsü'nün İcra Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü'dür. Hindistan Aspen kamu diplomasisi kanalları ve üç taraflı görüşmeler aracılığıyla ABD, İsrail, Singapur, Japonya, Çin ve Türkiye gibi pek çok ülkeyle diyalog içindedir. Kiran Hindistan Aspen Enstitüsü'ne katılmadan önce Hindistan Sanayi Konfederasyonu'nun (CII) Genel Müdür Yardımcısıydı. CII'deki yirmi beş yılı aşkın çalışma hayatı boyunca, aralarında Konfederasyon Başkanlık Ofisi ve Üyelik Hizmetleri Bölüm Başkanlığı da bulunan bir dizi görev yaptı. 1993'de Kuzey Amerika Masası'nın sorumluluğunu üstlendi ve 1995 yılında Washington'a yerleşerek CII'nin ABD ofisini kurdu. CII USA başkanlığı sırasında ABD-Hindistan Stratejik Diyalogu, CII'nin ABD Kongresi Programı, Hindistan İş Forumu (IBF) ve Hint Amerikan Konseyi (IAC) gibi önemli programların başlatılmasında rol oynadı. 2011'de Hindistan Aspen Enstitüsü'nün başına geçmek üzere Hindistan'a döndü. Kalküta Üniversitesi mezunu olan Kiran'ın bu şehirde özel sektör alanında iş tecrübesi de vardır. Kiran aynı zamanda ABD Ticaret Bakanlığı'nın Ticaret Aracılığıyla Barış Madalyası'nı alan ilk Hintlidir.

# İÇİNDEKİLER

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>13</b>
<b>2. KÜRESELLEŞME.....</b>	<b>17</b>
<b>3. EKONOMİLERİ VE İŞ DÜNYASINI ETKİLEYEN KÜRESEL EĞİLİMLER.....</b>	<b>21</b>
3.1. Küresel Eğilimler .....	21
3.2. Küresel Eğilimlerin Ülkeler ve İş Dünyası Üzerine Etkileri .....	25
<b>4. YEREL GELİŞMELER.....</b>	<b>31</b>
<b>5. İŞ DÜNYASI KURULUŞLARININ DEĞİŞEN İŞLEVLERİ .....</b>	<b>37</b>
5.1. İş Dünyasının Artan Toplumsal Rolü .....	37
5.2. Küresel-Yerel Ayrımının Ortadan Kalkması.....	40
5.3. Artan Rekabetin Yarattığı Sonuçlarla Mücadele .....	40
<b>6. İDARİ YAPILANMA VE FAALİYETLERDE YAŞANAN DEĞİŞİM .....</b>	<b>45</b>
<b>7. ÜLKE/BÖLGE ÖRNEKLERİ.....</b>	<b>53</b>
7.1. Metinlerin Çerçevesini Oluşturan Sorular .....	53
7.2. Avrupa Birliği .....	54
7.3. Amerika Birleşik Devletleri.....	62
7.4. Brezilya .....	70
7.5. Hindistan .....	80
7.6. Türkiye.....	88
<b>8. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>103</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>106</b>



# YÖNETİCİ ÖZETİ

Giderek hızlanan ve çeşitlenerek her alana yayılan teknolojik gelişmeler ve artan küreselleşme dünyada önemli bir dönüşüme yol açmaktadır. Böyle bir ortamda iş dünyası örgütlerinin de değişmesi ve geleneksel bazı işlevlerini terkederken, bazı yeni işlevleri üstlenmesi kaçınılmazdır. Bu rapor, konuyu sadece Türkiye ve Türk iş dünyası ile sınırlamayıp, AB, ABD, Brezilya ve Hindistan iş dünyası kuruluşlarına da bakarak, küreselleşmenin iş dünyası kuruluşları üzerindeki etkisine "küresel" bir bakış açısı getirmeyi hedeflemektedir.

İş dünyası örgütlerini birçok küresel ve yerel gelişme etkilemektedir. Bu küresel ve yerel gelişmeler karşısında iş dünyası örgütleri işlevsel ve yapısal olarak belirli bir yöne doğru evrilmektedir. Bu evrilmenin işlevsel boyutu üç ana başlık altında tanımlanabilir. Birincisi, bu gelişmeler karşısında iş dünyasının toplumsal rolü çok ciddi bir şekilde artmaktadır. Bunun sonucunda iş dünyası örgütleri eskiden ilgilenmedikleri birçok konuyla ilgilenmek, aktif bir şekilde politika oluşumuna dahil olmak ve insanı/çevreyi dikkate almak gibi yeni işlev ve görevlerle karşı karşıyadır. İkincisi, küresel-yerel ayrımının ortadan kalkmaya başlaması ile eskiden ulusal ve uluslararası olarak sınıflanan faaliyet ve işlevler artık önemini yitirmekte, her konu küresel platforma taşınmaktadır. Bunun örgütlenme, faaliyet, finansman vb alanlar üzerine birçok etkisi bulunmaktadır. Üçüncüsü ise artan rekabetle mücadelede üyelerine yol açma ve destek verme konusudur. Bir yandan teknolojinin evrilmesi, diğer yandan sınırların ortadan kalkması nedeniyle ciddi bir rekabet ortamında yaşamak durumunda kalan iş dünyasını temsil eden örgütler olarak üyelerini bilgilendirecek, donatacak ve koruyacak adımları atmaları gerekmektedir.

Bütün bunların bir yansıması olarak bu kuruluşların kendi idari, organizasyonel ve finansal yapılarında da önemli değişimler gündeme gelmektedir. Bunlara değinmek gerekirse, iş dünyası örgütleri sayıca artmakta, çeşitlenmekte ve aynı zamanda "gönüllü" örgütlere doğru evrilmektedir. Bu anlamda iş dünyası örgütleri arasında da ciddi bir rekabet söz konusu olmakla birlikte bazı ülkelerde konsolidasyon eğilimleri de görülmektedir. Bu örgütlerin üyelerinin kapasitelerini artırıcı etkinlikleri çoğalmakta, kamuoyuna yönelik politika önerisi geliştirme gibi amaçlarla kurum dışı "bilgi üretimi" yapan uzman kuruluşlarla yapılan işbirlikleri artmakta, uluslararası boyuttaki faaliyetlere çok büyük zaman ve enerji harcanmaktadır. İş dünyası örgütlerinde artık genç kuşaklar yönetimi devralmakta, şeffaflık artmakta, büyüyen bütçelerle birlikte faaliyetlere çeşitlilik ve dinamizm gelmekte, bunlara koşut olarak profesyonel kadroların niteliğinde belirgin bir iyileşme görülmektedir.



# B Ö L Ü M

## GİRİŞ



# 1. GİRİŞ

Giderek hızlanan ve çeşitlenerek her alana yayılan teknolojik gelişmeler ve artan küreselleşme dünyada önemli bir dönüşüme yol açmaktadır. Bu dönüşüm dünya ölçeğinde üretim ve tüketim yapılarını temelden değiştirmekte, oluşan refahın dağılımını etkilemekte, birey ve toplumların ekonomik yaşama katılım biçimlerinde keskin değişimlere neden olmaktadır. Bunun sonucunda dünya genelinde servet dağılımında ülkeler ve kıtalar arasında ciddi kaymalar yaşanmakta, demografik yapıdaki değişimlerin de etkisiyle dünyanın üretim ve tüketim haritası kökten sarsılmaktadır. Ayrıca kamunun ekonomideki rolü şekil değiştirmekte, ekonomileri esas itibarıyla şirketler (dolayısıyla iş dünyası) sürükler hale gelmektedir. Ekonomik alanda yaşanan bu kapsamlı dönüşüm sosyal, kültürel ve siyasal alanlarda da derin sonuçlar doğurmaktadır. Demokratik talepler yaygınlaşmakta, kimlik siyasetine, insan haklarına, ifade özgürlüğüne, şeffaflığa atfedilen önem gittikçe artmaktadır. Nüfus gittikçe şehirleşmekte, kadın ve çocuk hakları önemli hale gelmektedir. Aynı şekilde, çevreye duyarlılık hissedilir bir şekilde belirginleşmekte, "sürdürülebilirlik" önemli bir kavram olarak günlük yaşamımıza girmektedir.

Böyle bir ortamda iş dünyası örgütlerinin de değişmesi ve geleneksel bazı işlevlerini terkederken, bazı yeni işlevleri üstlenmesi kaçınılmazdır. Bu rapor, küreselleşmenin iş dünyası kuruluşları üzerindeki etkisine "küresel" bir bakış açısı getirmeyi hedeflemektedir. Rapor, konuyu sadece Türkiye ve Türk iş dünyası ile sınırlamayıp, konunun ruhuna uygun olacak şekilde, küresel bir bakış açısı sunmaktadır. Raporda, Türkiye'nin yanı sıra AB, ABD, Brezilya ve Hindistan'da iş dünyası kuruluşlarının küreselleşmeden nasıl etkilendikleri de ele alınmaktadır. AB ve ABD'nin bu listeye dahil edilmesinin temel nedeni, bu ülke/blok deneyimlerinin gelişmiş ülkeleri temsil etme kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Dünyanın, sırasıyla, en büyük birinci ve ikinci ekonomileri olan AB ve ABD birlikte ele alındığında 2012 yılı itibarıyla dünya üretiminin yüzde 45'ini gerçekleştirmektedir. Bu nedenle, Batı Bloku'nun bu iki önemli cephesindeki deneyimlere bakılması gelişmiş ekonomilerdeki iş dünyası kuruluşlarının evrilme biçimlerine ilişkin somut bilgiler sunacaktır. Gelişmekte olan ve küresel eğilimlerden genel olarak olumlu bir şekilde etkilenen ülkeler grubunda ise Brezilya ve Hindistan üzerinde durulacaktır. Brezilya, 2012 yılı itibarıyla dünyanın 7. büyük ekonomisi olup dünya GSMH'nin yüzde 3,1'ini üretmektedir. Yine 2012 itibarıyla dünyanın 10. büyük ekonomisi olan Hindistan ise dünya üretiminin yaklaşık yüzde 2,6'sını sağlamaktadır.<sup>1</sup> 2050 yılı tahminlerine göre, satın alma gücü paritesine göre sırasıyla, Hindistan, Brezilya ve Türkiye dünyanın 3., 4. ve 12. en büyük ekonomileri olacaktır. Çin'in bu listeye dahil edilmemesinin başlıca nedeni bu ülkede ekonominin devlet güdümünde örgütlenmiş olması, devletten bağımsız ve temsil gücü yüksek gönüllü iş dünyası kuruluşlarının bulunmamasıdır. Bu raporda Brezilya ve Hindistan örneklerinin yanı sıra Türkiye'nin

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_GDP\\_\(nominal\)](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)) (Son erişim 20.8.2013)

de ele alınmasının, gelişmekte olan ekonomilerde iş dñnyası kuruluşlarının nasıl bir dñnüşüm içerisinde olduklarına dair oldukça kapsamlı bilgi sunacağı tahmin edilmektedir.

Rapor, kısaca küreselleşme olgusunu ele aldıktan sonra ekonomi ve dolayısıyla iş dñnyasını etkileyen temel küresel eğilimler üzerinde duracaktır. Daha sonra iş dñnyasını etkileyen yerel gelişmeler kısaca tartışıldıktan sonra iş dñnyası örgütlerinin bu değişim rüzgarından nasıl etkilendikleri üzerine yoğunlaşılacaktır. İş dñnyası örgütlerinin geleneksel işlevlerinin neden ve nasıl değişmekte olduğuna değinildikten sonra ortaya çıkmaya başlayan yeni işlevler ele alınacaktır. Bu çerçevede, hem ulusal düzeyde, hem de bölgesel ve küresel düzeyde belirginleşmekte olan yeni işlevler ayrıntılı olarak incelenecektir. Ortaya çıkmaya başlayan yeni işlevler ve beklentiler ışığında iş dñnyası örgütlerinin idari ve mali yapıları ve faaliyetlerinin nasıl değişmeye ve yapılandırılmaya başlandığı bir sonraki bölümün konusunu oluşturacaktır. Bunu takip eden bölümde ÷lke örnekleri ele alınacaktır. Bu kapsamda, Türkiye perspektifi yanı sıra hem AB ve ABD gibi gelişmiş ekonomilerin, hem de Brezilya ve Hindistan gibi gelişmekte olan ÷lkelerin perspektifleri raporda yer alacaktır. Genel bir değerlendirme ve önerilerin yer aldığı takip eden bölüm raporun son bölümünü oluşturacaktır.

B Ö L Ü M  
2

KÜRESELLEŞME



## 2. KÜRESELLEŞME

Küreselleşme, kendisine farklı anlamlar yüklenen, üzerinde bir tanım birliği sağlanamamış kavramlardan birisidir. Ayrıca, düşünsel düzeyde, küreselleşmenin yararlı ve vazgeçilmez bir olgu olduğunu savunan düşünür ve yazarlarla, bunun aksini iddia edenler arasında ciddi tartışmalar yaşanmaktadır. Bu raporda küreselleşme olgusunun detaylarına girilmeyecek, bu tür tartışmalara yer verilmeyecektir. Raporda ağırlıklı olarak ekonomik küreselleşme üzerinde durulmakla birlikte, zaman zaman siyasi ve kültürel küreselleşme olgularına da gönderme yapılacaktır.

Ekonomik anlamda küreselleşme, "malların, hizmetlerin, emeğin ve sermayenin serbest dolaşımı yoluyla girdi ve çıktılar için tek bir pazar yaratılması, ayrıca yabancı yatırımcılara ve yurtdışındaki vatandaşlara karşı bir ayrımcılık yapılmaması, dolayısıyla ekonomik anlamda 'yabancı' kavramının ortadan kalkmasıdır." (Wolf 2004:14) Bu tanım, ideal anlamda küreselleşmenin neyi ifade ettiğini tanımlamaya çalışmaktadır. Günümüz itibariyle yaşanan ekonomik gelişmelerin ve gözlemlenen ekonomik faaliyetlerin bu tanımlamaya ne kadar uyduğu tartışılabilir ve tartışılmaktadır da. Gerçekten, sermaye hareketlerinde tama yakın, mal hareketlerinde oldukça büyük serbesti varken, hizmetler ve de özellikle işgücünün serbest dolaşımının önünde ciddi engeller bulunduğu bilinmektedir. Diğer yandan, birçok ülke, görünür ve gizli birçok uygulama ile hala başka ülke vatandaşlarına ve şirketlerine "yabancı" muamelesi yapmaya devam etmektedir.

Bütün bu eleştirilere ve içinde barındırdığı sorunlara karşın küreselleşme 20. yüzyılın son çeyreğinde ivme kazanmaya başlamış, içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda ise 2008 yılında başlayan küresel finans krizinin yarattığı kısmi yavaşlamaya karşın etkisini ve yayılmasını sürdürmeye devam ettirmektedir. Küreselleşmenin hız kazanmasına yol açan gelişmelerden birisi ulaştırma ve haberleşme maliyetlerinde sağlanan ciddi düşüş olmuştur. Gerçekten, malların ve insanların bir yerden başka bir yere taşınmasının bu kadar hız kazanması ve görece olarak ucuzlaması, küresel hareketleri son derece hızlandırmıştır. Öte yandan, iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim de, aynı şekilde, bu sürece inanılmaz bir ivme katmıştır. Bunlara ilaveten, ticaretin ve yatırımların önündeki engelleri kaldırmayı veya azaltmayı amaçlayan Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) gibi uluslararası örgütlerin kurulması veya bölgesel ticaret anlaşmalarının (AB, NAFTA, vb.) yürürlüğe girmesi de küreselleşmeye önemli bir ivme kazandırmaktadır. Son olarak, ülkeler bazında ticaretin ve yatırımların önündeki idari ve yasal engellerin kaldırılması veya azaltılması amacıyla atılan siyasi adımlar da süreci olumlu yönde etkilemiştir. Eğer uluslararası ve ulusal boyutlarda bu tür idari ve yasal adımlar atılmasaydı, sadece haberleşme ve iletişim teknolojilerindeki değişimin bu tür niteliksel bir dönüşümü sağlaması mümkün olmayacaktı.

Yukarıda kısaca ele alınan üç önemli gelişmeye yol açan önemli dönüm noktalarından bir tanesi, siyasi ve ideolojik anlamda dünya üzerinde büyük bir kamplaşmaya yol açmış olan "Soğuk Savaş"ın, 1989-1990 yıllarında Doğu Bloku'nun çatırdamaya başlaması ve ardından 1991 yılı sonunda Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla resmen sona ermesidir. Soğuk Savaş'ın bitmesi, hem iki blok arasındaki gerginliği büyük ölçüde ortadan kaldırmış, hem de eskiden Sosyalist Blok içerisinde olan yeni ülkelere "piyasa ekonomisi" yolunu açarak küreselleşmenin önündeki en önemli siyasi ve ideolojik engelin kalkması sonucunu doğurmuştur.

Küreselleşme doğrultusunda atılan ve yukarıda özetlenen üç ana gelişmeye destek veren diğer önemli gelişme ise teknolojiye sağlanan önemli sıçramalardır. Teknolojik gelişmelerin farklı ülkeler ve farklı gruplara eşit bir şekilde ulaşmadığı, dolayısıyla bir "teknoloji eşitsizliği" bulunduğu yönündeki haklı argümanlara karşın teknolojinin küreselleşme üzerindeki güçlü itici etkisi göz ardı edilemez. Giderek ucuzlayan ve kullanımı yaygınlaşan teknolojik gelişmeler sayesinde üretimde sağlanan önemli ilerlemelerin, ulaştırma ve haberleşme alanlarında yaratılan ciddi kazanımlarla desteklenmesi sonucu ticaret ve yatırımların küreselleşmesi mümkün olabilmektedir. Başta internet olmak üzere haberleşme ve bilgiye ulaşmada teknolojinin sunduğu ve gittikçe artan araçların etkisi ekonomik ilişkileri inanılmaz ölçüde artırmanın çok ötesine gitmiştir. Teknoloji sayesinde insanlar ve ülkeler arasındaki sınırların önemli ölçüde ortadan kalkması siyasi ve kültürel alanlarda yakınlaşma ve aynı yönde evrilme olgularına çok önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu sayede bireyler ve uluslar ortak platformlarda buluşup, ortak adımlar atabilmek için gerekli "ortak akıl" üretebilme yönünde önemli bir mesafe katetmektedirler.

B Ö L Ü M

EKONOMİLERİ VE  
İŞ DÜNYASINI ETKİLEYEN  
KÜRESEL EĞİLİMLER



## 3. EKONOMİLERİ VE İŞ DÜNYASINI ETKİLEYEN KÜRESEL EĞİLİMLER

### 3.1. Küresel Eğilimler

Küresel eğilimler hem sayı, hem de kapsam ve etki alanı bakımından oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bu raporda, ekonomileri ve iş dünyasını doğrudan etkileyen küresel eğilimler ele alınacaktır. Söz konusu eğilimler aşağıda altı başlık altında özetlenmektedir. (Barber, Levi & Mendonca 2007; Argüden 2011; Ernst & Young 2010; NIC 2012)

**1. Ekonomik faaliyet merkezleri bölgesel ve küresel olarak kayıyor:** Başta Çin ve Hindistan olmak üzere gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızları son 20 yılda gelişmiş ekonomilerin çok üzerinde seyretmektedir. UNDP'nin tahminlerine göre, 2020 itibarıyla Çin, Hindistan ve Brezilya'nın toplam geliri, ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya ve Kanada'nın toplam gelirini aşacaktır.<sup>2</sup> Gelişmekte olan ülkelerin dinamizmini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. (Ernst&Young 2010:6) Bunlardan birisi iç pazarın inanılmaz bir hızda büyümesidir. İç pazardaki büyümeyi destekleyen önemli unsurlar ise bu ülkelerde ortalama nüfusun genç olması, orta sınıfların hızla genişlemesi ve şehirleşmenin son derece hızlı bir şekilde sürmesidir. Bu ülkelerdeki sürekli hızlı büyümeyi doğuran diğer önemli bir neden ise küreselleşmedir. Küreselleşmenin açtığı kapılar sayesinde mal, hizmet ve/veya hammadde ihracatında önemli ilerlemeler kaydeden bu ülkeler hem kendi büyümelerini yüksek ve sürekli bir hale getirebilmekte, hem de dünyadaki büyümeyi olumlu bir şekilde etkileyebilmektedirler. Gelişmekte olan ülkelerdeki inanılmaz büyüme hızlarına ilaveten kendi aralarındaki ekonomik ilişkilerin gittikçe artan bir şekilde gelişmesi de, geleneksel olarak Batı ve Kuzey'de konsantre olmuş refah ve zenginliğin artık aşamalı bir şekilde Doğu ve Güney'e kaymasına yol açmaktadır.

Bu önemli gelişmenin bir türevi olarak dünya üzerinde güç yoğunlaşması da azalmaya, görece olarak daha küçük ve dağınık güç yapıları ortaya çıkmaya başlamıştır. Soğuk Savaş'ın bitimiyle kendi iç sorunlarına odaklanan dönemin ikinci süper gücü Rusya büyük ölçüde sahneden çekilmiştir. AB cephesinde ise, kısmen Sovyet tehdidinin ortadan kalkması nedeniyle rahatlamadan dolayı, kısmen de genişleme ve Tek Pazar'ın getirdiği içe yoğunlaşmanın bir sonucu olarak küresel güç ihtirası azalmıştır. Yaklaşık son 20 yıldır tek süper güç olarak sahnede kalan ABD'nin ekonomik gücü küresel gelişmeler ışığında görece bir düşüş trendi içerisinde bulunmaktadır. Çin, Hindistan, Brezilya, Rusya ve Türkiye gibi ülkeler, artan ekonomik güçlerine koşut olarak siyasi ve stratejik olarak da bölgesel ve/veya küresel güç olma yolunda ilerlemektedirler. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak

<sup>2</sup> <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=44371#.UbeNSbv0E9Q> (Son erişim 22.8.2013)

G8'in yerini G20 almaya başlamıştır. Gelişmekte olan ekonomilerin ağırlıkta olduğu G20, dünya üretiminin yüzde 90'ını, dünya nüfusunun 2/3'ünü ve dünya ticaretinin yüzde 80'ini temsil etmektedir.<sup>3</sup> Bu nedenle, geleceğin en etkin uluslararası diyalog ve karar platformu olma olasılığı çok yüksek olan G20, giderek temsil kabiliyetini yitiren BM Güvenlik Konseyi gibi platformların yerini almaya aday görünmektedir. Aynı doğrultuda olmak üzere, Dünya Bankası ve İMF gibi uluslararası kuruluşların karar mekanizmalarında da yükselen yeni ülkelerin ağırlıklarının aşamalı bir şekilde artması beklenmektedir.

**2. Demografik yapı değişiyor, farklı talep ve davranış kalıpları olan yeni tüketici kitleleri ortaya çıkıyor:** Gelişmiş ülkelerde nüfus gittikçe azalır ve yaşlanırken, gelişmekte olan ekonomilerde nüfus artışı hızla devam etmektedir. Ortalama yaşın görece olarak çok genç olduğu gelişmekte olan ekonomilerde aynı zamanda hızlı bir şehirleşme yaşanmaktadır. Bunun sonucunda ciddi göç hareketleri ve buna bağlı olarak kapsamlı bir sosyal ve kültürel değişim yaşanmaktadır. Bu ülkelerde hızla artmaya devam eden gelirlerin, gelişmekte olan ülkelerde önümüzdeki 10 yıl içerisinde 1 milyar yeni insanın küresel pazarlara tüketici olarak katılmasına yol açacağı tahmin edilmektedir. Bu tüketicilerin yaratacağı talep, küresel ekonomiyi sürükleyen en önemli unsurlardan birisi olacaktır. Gelişmekte olan ülkelerdeki nüfus dinamiklerine ilave olarak yükselen gelirler, önümüzdeki yıllarda bu ülkelerde çok büyük bir kitlenin tüketici olarak ciddi bir talep yaratacağını göstermektedir. Farklı kültürel ortamlardan gelen bu yeni ve geniş kitle dünyada tüketim kalıplarını değiştirmekte, yeni mal ve hizmet türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca, küresel ölçekte tüketimde "bireyselleşme", yani bireyle birlikte, birey için üretme modelleri gittikçe daha fazla yaygınlaşmaktadır.

Diğer yandan, gelişmiş ekonomilerdeki demografik gelişmeler de yeni tüketim kalıplarına yol açmaktadır. Bu ülkelerde, yaşlanan nüfus yeni tüketim ve hizmet alanlarını gündeme getirmektedir. Örneğin, sağlık ve bakım alanlarındaki hizmetlerin çok gelişmesi ve çeşitlenmesi beklenmektedir. Dolayısıyla bu toplumlarda kamu otoritelerinin ve özel şirketlerin bu alanlara daha fazla kaynak ve enerji yönelmeleri söz konusu olacaktır. Gelişmiş ülkelerde tek başına yaşayanların ve çalışan annelerin oranının da artması beklenmektedir. Dolayısıyla, bu kesimlerin gereksinim duyduğu çocuk bakımı ve yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan özel kişisel hizmetler gibi alanlar büyümesini sürdürecektir. Ayrıca, nüfus azaldığı için bu ülkelerde kişi başına düşen gelirlerde artış da devam etmektedir. Bütün bu nedenlerle, gelişmiş ülkelerde lüks tüketim malları ve hizmetlerin ağırlığının bir şekilde devam etmesi beklenmektedir. Bunlara ilaveten, gelişmiş ülkelerde artmakta olan genç nüfus açığını telafi etmek üzere gelişmekte olan ülkelere göç hareketleri de olmaktadır ve bunun gelecekte artarak sürmesi beklenmektedir.

<sup>3</sup> [http://www.g20.org/docs/about/about\\_G20.html](http://www.g20.org/docs/about/about_G20.html) (Son erişim 20.8.2013)

**3. Teknoloji dünyayı hızla değiştiriyor:** Teknolojik gelişmelerle gelen mobilite dünyanın her tarafındaki insanların yaşama biçimlerini, birbiriyle ilişki kurma yöntemlerini ve aralarındaki iletişim imkanlarını radikal bir biçimde değiştirmektedir. Teknoloji mal ve hizmet üretiminden ulaştırmaya, eğlenceden sağlığa kadar her alanda önemli yeniliklerin ve iyileştirmelerin kapısını açmaktadır. Teknolojinin gelişmesi hiç bitmeyeceği gibi dünyanın değişmesi ve dönüşmesi de hiç durmayacak gibi görünmektedir. Önümüzdeki döneme bakıldığında teknolojinin muhtemel gelişme alanları olarak şu alanlar ön plana çıkmaktadır:<sup>4</sup> Firmaların bilgi toplama ve analiz etme hız ve kapasiteleri inanılmaz ölçüde artacak; mobilite gelişmeye ve insanların birbirleriyle ilişkilerini etkilemeye devam edecek; teknoloji bugün bilim kurgu filmlerde yer alan konulara el atacak, sınırları zorlayacak; bulut bilişim (cloud computing) yaygınlaşacak; bireylerin inovasyon güçleri artacak; hükümetler teknoloji altyapısına destek vererek ve güvenliğin iyileştirilmesi ve mahremiyetin korunması alanlarındaki önlemlerle rolünü artıracaktır.

**4. Yönetim biçimleri değişiyor, merkezi otoriteler gücü paylaşmaya başlıyor, bireyin gücü ve önemi artıyor:** Devletlerin ve merkezi yönetimlerin artan, çeşitlenen ve gittikçe daha karmaşıklaşan yeni toplumları tek başına yönetmeleri artık mümkün olmaktan çıkmaktadır. Diğer yandan, küresel ölçekte demokrasi, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kavramların gelişmesi, hiyerarşik yönetim anlayışının zayıflaması ve toplumların daha katılımcı bir nitelik kazanması devlet dışı yeni aktörlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bunlar arasında uluslararası kurumlar, yerel otoriteler, büyük şirketler, akademik kurumlar ve zengin bireyler sayılabilir. Küresel alanda önem kazanan yeni aktörlerden birisi de "birey"dir. Dünya ölçeğinde fakirliğin azalması, orta sınıfların büyümesi, eğitime ulaşmanın kolaylaşması, teknolojinin ve iletişim imkanlarının artması ve sağlık hizmetlerinin iyileşmesinin verdiği destekle güç yavaş yavaş bireye, yani vatandaşa geçmektedir. Sosyal medya teknolojilerindeki gelişmeler bireyin bilgi alma, aidiyet duyma ve katılımcılık alanlarında hızla aktifleşmesine imkan vermektedir. Aynı süreçte, bireylerin desteği ile onlar adına belirli alanlarda çalışan sivil toplum örgütleri (STÖ) de öne çıkmaya başlamışlardır. Demokrasinin gelişmesi ve siyasetçilere duyulan güvendedeki ciddi erozyon STÖ'lerin işlevlerini artırmakta, STÖ'ler bireyler adına siyaseti denetleyen ve düzenlemeye çalışan kuruluşlara dönüşmektedir. STÖ'ler arasında da gönüllü iş dünyası kuruluşları önemli bir oyuncu olarak gündeme çıkmaktadır. Şirketler, sadece kar etme motifinden uzaklaşıp buldukları ortama, çevreye ve insanlara duyarlı politika ve davranışlar benimsedikleri ölçüde bireyler arasında iş dünyasına duyulan güven de artmaktadır.

---

<sup>4</sup> <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Six-global-trends-shaping-the-business-world---Rapid-technology-innovation-creates-a-smart--mobile-world> (Son erişim 23.8.2013)

**5. Doğal kaynaklara talep bızlı bir biçimde artıyor, sürdürülebilirlik önem kazanıyor:** 2050 yılında 9 milyara ulaşması beklenen dünya nüfusundaki artış ve bundan da önemlisi bu nüfusun gelirlerinin artması ve şehirleşmesi bütün doğal kaynaklar üzerinde çok önemli bir talep baskısı yaratmaktadır. Dünya nüfusunun 2030 yılında dünyanın sunabildiğinin iki misli kaynağa talep yaratacağı tahmin edilmektedir.<sup>5</sup> Bu durum bir yandan çevre üzerinde ciddi riskler oluştururken diğer yandan kısıtlı kaynaklara ulaşma veya sahip olma isteğı insanları, şirketleri ve ülkeleri karşı karşıya getirme riski taşımaktadır. Kısıtlı doğal kaynakların, dünyanın çeşitli bölgelerinde sosyal huzursuzluklara ve hatta savaşlara yol açmasından da endişe duyulmaktadır. Doğal kaynaklar üzerindeki talep baskısının normalleşmesi, bir yandan teknolojinin getireceğı yeniliklere, diğer yandan eğitim ve/veya getirilecek kurallarla tüketim kalıplarında yaşanabilecek değışikliklere bağılı olduğundan, bu cephelerde olumlu gelişmelerin ortaya çıkması büyük umutlarla beklenmektedir. Öte yandan, 500 milyar dolarlık bir küresel pazar haline gelmekte olan içme suyu arıtımında ve enerji sektöründe güneş, rüzgar gibi yenilenebilir enerji alanlarında kullanılan temiz teknolojiler gittikçe gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır. Küresel ölçekte inanılmaz bir ekonomik büyüme, nüfus ve tüketim artışı ve hızlı şehirleşme yaşanırken, bugünün ihtiyaçlarının yarının kaynakları yok edilmeden ve gelecek nesillerin yaşamı tehlikeye atılmadan karşılanması, yani "sürdürülebilirlik" gittikçe önem kazanmaktadır. Kalkınma veya gelişme, ancak doğal çevre ve insanın yaşam kalitesi bozulmadan sağlanabiliyorsa "sürdürülebilir" olmaktadır.

**6. Karşılıklı bağımlılık artıyor:** Ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan büyük değışim, insanların, grupların ve ulusların birbirlerine bağımlılığını artırmakta, bir ülke veya bölgedeki bir doğal, ekonomik, siyasi veya sosyal sorun bütün dünyayı etkileyebilmektedir. Örneğın, Brezilya'daki yağmur ormanlarının yok edilmesi, oksijen dengesini bozduğundan; İsrail-Filistin sorunu Orta Doğu başta olmak üzere bütün dünyaya yansımaları olan siyasi sorunlar doğurduğundan; Amerikan ekonomisinin toparlanmaya başlaması ve faizlerin yükselmesi finansman açığı olan bütün gelişmekte olan ekonomilere akan fonları azaltmaya başladığından çok geniş kitleleri ilgilendiren meseleler haline gelmektedir. Küreselleşme, bir yandan bireyi ve küçük grupları güçlendirip ön plana çıkarmakta, ama aynı zamanda karşılıklı bağımlılık yoluyla bir arada yaşama ve uzlaşma kültürünü yaygınlaştırmaktadır.

---

<sup>5</sup> <http://www.economist.com/blogs/tbeworldin2013/2012/11/global-trends-2013> (Son erişim 13.8.2013)

## 3.2. Küresel Eğilimlerin Ülkeler ve İş Dünyası Üzerine Etkileri

Yukarıda ele alınan küresel çaptaki eğilimler kuşkusuz bütün bireyleri, şirketleri ve devletleri etkilemektedir. Ancak, bu raporda ele alınan ülkeler bazında bakıldığında, raporun ülke deneyimlerini içeren bölümünde ayrıntılı bir şekilde görüleceği üzere, bu eğilimlerin bir kısmı belli ülkelerde iş dünyası kuruluşları tarafından çok daha belirgin bir şekilde hissedilirken diğerleri aynı derecede dikkat çekmeyebilmektedir. Örneğin, AB açısından bakıldığında bu dönüşüm ortamında ticaret ve yatırımları etkileyen kuralların belirlenmesi ve istikrarlı bir şekilde uygulanması çok önem kazanmaktadır. Benzer şekilde, AB için çalışma hayatı ile ilgili sosyal standartların küresel düzeyde belirlenmesi ve uygulanması da büyük önem taşımaktadır. AB gibi, ortaya çıkan küresel rekabet ortamından genel olarak olumsuz etkilenen bir ticaret bloğunda bu tür kaygıların ortaya çıkması son derece anlaşılır bir durumdur. Küresel üretim ve değer zincirlerinin artan önemleri de iş dünyası açısından yakından takip edilen konular arasındadır. Çoğalan ikili veya bölgesel ticaret blokları, G20'nin artan önemi, siber güvenlik ve kritik altyapı tesislerinin güvenliği gibi hususlar da AB iş dünyası açısından önem taşımaktadır.

ABD perspektifinden bakıldığında, AB'de olduğu gibi, yoğunlaşan rekabet ve bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması ABD'yi etkileyen olumsuz eğilimler olarak tanımlanırken, küresel ölçekte orta sınıfların büyümesi, uzun vadede yaratacağı mal ve hizmet talebi nedeniyle bir fırsat olarak görülmektedir. ABD gibi konuya stratejik yaklaşan ve örneğin Çin'in küresel sisteme katılmasını, ilk aşamada kendi ekonomisi üzerinde olacak olumsuz etkilere rağmen, uzun vadede artan gelirler ve büyüyen orta sınıf nedeniyle Amerikan ekonomisini olumlu etkileyeceğini hesaplayan bir toplum için bu durum şaşkınlık yaratmıyor. ABD iş dünyası açısından, G20'nin ağırlığının artması, serbest ticaret anlaşmalarının yaygınlaşması ve fikri haklar konuları diğer önemli küresel konular arasında sayılmaktadır. Burada fikri haklar konusunu biraz açmakta yarar var. Dünyanın inovasyona ve teknolojik yeniliklere en açık ekonomisi olan ABD'de fikri haklardan elde edilen gelirler Amerikan şirketleri açısından çok büyük önem taşımaktadır. Dünya bilgi toplumu olma yönünde evrildikçe bu alandan sağlanan gelirler de çok yüksek seviyelere ulaşacaktır. ABD'nin ihracatının yaklaşık yüzde 74'ü fikri haklar içermektedir. Bunun parasal karşılığı yaklaşık 1 trilyon dolara ulaşmaktadır.<sup>6</sup> Bu nedenle Amerikan iş dünyasının gündeminde bu konu oldukça kritik bir yer tutmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler grubunun önemli üyelerinden Brezilya iş dünyası perspektifinden bakıldığında artan uluslararası rekabet (özellikle Çin'den kaynaklanan) endişeyle karşılanmaktadır. Buna ilaveten, Brezilya'nın ihracatını olumsuz etkileyen döviz kuru savaşları ve ulusal para üzerindeki spekülasyon atak korkusunun yanı sıra dünya finansal sistemindeki istikrarsızlık iş dünyası nezdinde tedirginlik yaratan konular arasında

<sup>6</sup> <http://www.theglobalipcenter.com/why-are-intellectual-property-rights-important/> (Son erişim 15.8.2013)

sayılmaktadır. Brezilya gibi zengin doğal kaynaklara sahip olan ve ihracat atağı içerisinde olan bir ekonomi açısından yeni pazarlara ulaşmanın önüne çıkan korumacı engeller ve bölgesel ticaret bloklarının oluşması (özellikle AB ile ABD arasında gerçekleştirilmesi planlanan serbest ticaret anlaşması) iş dünyasının yakından takip ettiği küresel gelişmeler arasında görülmektedir.

Gelişmekte olan bir diğer önemli ülke olan Hindistan cephesinden bakıldığında da etkilenilen küresel eğilimler oldukça benzerlikler göstermektedir. Bunlar arasında küresel ve ulusal rekabetin artması ve buna koşut olarak korumacılık eğilimlerinin çoğalması (özellikle yazılım ve hizmetler alanında) Hint iş dünyası açısından endişe yaratan gelişmeler arasında sayılmaktadır. Hindistan'a gelen yabancı firmalardaki artışla birlikte Hindistan içindeki rekabetin artması da Hintli firmaları evlerinde tedirgin eden bir gelişme olarak görülmektedir. Buna karşın, Hint firmalarının artan bir şekilde uluslararası oyuncular haline gelmesi ve Hindistan dışındaki varlıklarını ve üretimlerini artırmaları da küresel gelişmelerin Hindistan iş dünyasına açtığı önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Küresel gelişmelerin çeşitlendirdiği ve artırdığı bütün işleri hükümetten beklemenin zor olduğunu gören iş dünyası "gayriresmi diyalog" (Second Track Diplomacy) platformları kanalıyla üzerlerine düşen politika seçenekleri oluşturma ve uluslararası diyalogu geliştirme görevini de yapmaya çalışmaktadır. Hindistan açısından vurgulanması gereken özel bir husus, Hindistan dışında yaşayan çok sayıdaki Hintli nüfusun, küreselleşme sürecinde Hintli firmaların ülke dışına açılmasını kolaylaştıran bir rol oynamasıdır. Yurt dışındaki Hintlilerin bir kısmı, Hindistan'daki yüksek büyüme ve ekonomik dinamizmden etkilenerek Hindistan'a geri dönmeye başlamışlardır. Bu olgu da Hindistan iş dünyası açısından önem arzeden bir gelişme olmaktadır.

Türkiye açısından konuya yaklaşıldığında ise iş dünyasını etkileyen önemli küresel gelişmeler arasında ticaret ve yatırım hacimlerindeki büyük artış, finansal akımların artışı, Soğuk Savaş'ın sona ermesi ve siyasi liberalleşme sayılabilir. Dış ticaret cephesinden bakıldığında, AB ile Gümrük Birliği içerisinde olmaktan dolayı, ekonomisinin yaklaşık dörtte birini oluşturan imalat sanayi önemli bir ticaret bloğunun parçası olmakla birlikte şu anda AB ile ABD arasında yürütülen Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı (TTYO) Türkiye'de büyük tedirginlik yaratmaktadır. Küresel gelişmelerin bir sonucu olarak insan unsurunu merkeze alan, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurların gittikçe daha belirgin bir hale geldiği bir dönemin başladığı görülmektedir. Bir başka unsur, küresel gelişmelerin yerel küresel ayrımını ortadan kaldırması ve artık gündemlerde büyük bir örtüşmenin yaşanmasıdır. Bunun sonucunda ortak gündemin ağırlığı artarken, ortak hareket etme yönünde talep ve girişimler de daha sık görülmeye başlanmıştır. Aynı şekilde, bu farkın ortadan kalkması, yerel her iş dünyası örgütünü adeta otomatik olarak küresel bir örgüt haline getirmektedir. Türkiye'yi etkileyen bir başka küresel eğilim, son krizde hafif bir yara almasına karşın "piyasa ekonomisi"nin küresel ölçekteki yaygınlığının artık büyük ölçüde kabul edilen bir olgu haline gelmesidir.

Görüldüğü üzere, küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak artan rekabet olgusundan en olumsuz etkilenen ekonomiler gelişmiş ekonomiler olduğundan gelişmiş ülkelerdeki iş dünyası kuruluşlarının üzerinde en fazla yoğunlaştıkları alanlardan bir tanesi bu konu olmaktadır. Sahip oldukları rekabet üstünlüğünü kaybetmek istemeyen gelişmiş ülkeler, bir yandan uygulanan standartları küresel boyuta taşımaya çalışarak oyun alanını ve kurallarını eşitleyip kendi konumlarını korumaya çalışmakta, diğer yandan kendi rekabet güçlerini artırıcı politikaları yaşama geçirmeye uğraşmaktadırlar. Gelişmekte olan ekonomiler ve onların iş dünyası örgütleri ise bu konuya adeta madalyonun öbür yüzünden bakmak durumunda olup, karşı karşıya oldukları korumacı yaklaşımı aşmaya çalışmaktadırlar. Bu durum, raporda kapsanan her üç gelişmekte olan ekonomi için de hayati bir konu olma özelliğini sürdürmektedir. Özellikle AB ile ABD arasında yürütülen TTYO görüşmeleri, Brezilya ve Türkiye açısından büyük önem arz etmektedir. Diğer yandan, bu ülkeler inovasyon yeteneklerini ve teknoloji seviyelerini yükselterek daha yüksek katma değerli ürünlerle dünya ticaret sahnesinde yerlerini kuvvetlendirmeyi amaçlamaktalar. Küresel ölçekte bu tür bir yeniden denge oluşumunun ve dönüşümün sancısız gerçekleşmesi doğal olarak mümkün gözükmemektedir. Bu sancıyı söz konusu toplumlarda en yoğun yaşayan kesimlerden birisi de iş dünyası olmaktadır.



B Ö L Ü M  
4

YEREL GELİŞMELER



## 4. YEREL GELİŞMELER

Tahmin edileceği üzere, küresel eğilimler bütün ülkeler üzerinde bir şekilde etkili olmakla birlikte bu gelişmelerin ülkeler bazında doğurduğu yansımalar ve oluşturduğu yerel dinamikler çok farklı olabilmektedir. Her ülkenin kendi tarihsel koşulları, siyasi ve sosyal yapısının kendine has özellikleri ve kurumsal yapılardaki özgünlükler farklı gelişmelere yol açabilmektedir. Bunların bir kısmı küresel gelişmelerin tetiklediği sonuçlar olurken, bir kısmı da kendiliğinden iç dinamiklerin bir sonucu olarak ortaya çıkmış gelişmeler olabilmektedir. İş dünyası kuruluşları açısından söz konusu yerel eğilimler en az küresel gelişmeler kadar etkili olabilmektedir. Bu kuruluşlarının içinde faaliyet gösterdikleri ortam yerel gelişmelerden ve küresel gelişmelerin yerel yansımalarından da kuvvetli bir şekilde etkilendiği için söz konusu yerel dinamiklere de bakılması bu kuruluşları çevreleyen koşulların anlaşılması bakımından önem taşımaktadır.

Bu çerçevede raporda kapsanan ülkelere bakıldığında görülen manzara ülkeler arasında oldukça büyük farklılıklar göstermektedir. AB ele alındığında yerel gelişmelerin oldukça karmaşık bir görünüm arzettiği ve gündemde oldukça ağırlıkla yer aldığı görülüyor. AB açısından iş dünyasını ilgilendiren en önemli yerel gelişmeler arasında Tek Pazarın oluşturulması, Avrupa Para Birliği, Euro krizi, AB işgücü piyasası, sendikalar gibi sosyal ortaklarla ilişkiler, asgari ücret, göç, genç işsizliği gibi konular yer tutuyor. Bir yandan Birliğe katılan yeni üyelerin getirdiği genişlemenin yarattığı sorunlar, diğer yandan tek pazarı oluşturmanın karmaşık sorunlarıyla uğraşmak, bunlara ilaveten ulusal hükümetlerin ve parlamentoların bakış açılarını merkezdeki Brüksel bürokrasisi ve Avrupa Parlamentosuyla uyumlaştırma çabaları AB iş dünyasının enerjisinin önemli bir kısmını iç meselelere yönlendirmesine yol açmaktadır. Küresel finans krizinin bir uzantısı olarak başlayan ve oldukça derinleşen euro krizi bu süreci daha da zorlaştırmış ve uzatmıştır. AB ekonomilerinde büyüme ve krizden çıkış yönünde bazı olumlu sinyaller gelmekle birlikte, konuların giriftliği ve karar merkezlerinin işleyişindeki sorunlar nedeniyle AB'nin daha uzunca bir süre kendi içine dönük bir bakış içerisinde olacağı tahmin edilmektedir.

Dünyanın en büyük ekonomisi olan ABD açısından bakıldığında iş dünyası için önem arzeden yerel gelişmelerin başında ülkenin borç seviyesindeki artış gelmektedir. Kamu borçlanması özellikle kriz döneminde yaşanan ciddi sıçrama bir yandan makro-ekonomik etkileri nedeniyle endişe yaratırken, diğer yandan özel sektörün finansman ve borçlanma imkanlarını daraltacak olması (crowding-out) nedeniyle de önem arz etmektedir. Göçmen meselesi ve kaçak göçmen nüfusun yarattığı sosyal, ekonomik ve siyasi çalkantılar da Amerikan iş dünyası tarafından son derece yakından izlenen bir konu durumundadır. Sosyal ve siyasi boyutlarının yanı sıra söz konusu kaçak işçilerin özellikle inşaat ve tarım gibi sektörlerde yoğun olarak çalışmaları iş dünyasının bu

konuya duyarsız kalamamasının önemli sebeplerinden birisi olmaktadır. Altyapının eskimesi ve yeterince yenileme yatırımı yapılamaması da iş dünyası nezdinde geleceğe ilişkin ciddi endişeler yaratmaktadır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak bazı iş alanlarının ABD dışına ve özellikle Çin'e kayması, belli sektör ve bölgelerde artan sayıda işsiz yaratmaktadır. Bu sektörlerde işsiz kalan insanların eğitim ve beceri programları yoluyla tekrar iş yaşamına kazandırılması konusu da iş dünyasının yakından ilgilendiği ve sosyal sorumluluk ilkesi çerçevesinde aktif olduğu alanlardan birisi olmaktadır.

Brezilya'nın yerel dinamikleri, gelişmekte olan bir ülke profiline de uygun bir şekilde, ekonomik konuların yanı sıra sosyal ve siyasi konuları da içerdiğinden oldukça kapsamlı bir görüntü arz etmektedir. Ekonomik konulara bakıldığında, teknolojiye ulaşımında yaşanan sorunlar, AR-GE çalışmalarının yetersizliği, altyapıdaki yetersizlikler, devletin kontrolündeki ticari işletmelerin yarattığı sorunlar, vergi rejimiyle ilgili sıkıntılar ve şirketlerin sosyal sorumlulukları önemli yerel unsurlar arasında sayılmaktadır. Bunun dışında ülkenin nüfus dinamikleri, eğitim sisteminin yetersizliği, işveren ve işçi kesimleri arasındaki ilişkiler, hızlı şehirleşme ve bunun yarattığı güvenlik sorunları, sağlık sisteminin yetersizliği, yargı sistemindeki aksaklıklar ve ülkede demokratik sistemin daha geliştirilmesi gibi sorunların da altı çizilmektedir.

Bir diğer gelişmekte olan ülke Hindistan'da, iş dünyası kuruluşlarının gündem ve faaliyetlerini etkileyen yerel gelişmeler arasında iş dünyasının parlamento, siyasi partiler ve STÖ'ler ile diyalogunu iyileştirmeyi amaçlayan girişimler önemlidir. Radikal sol gruplardan oluşan Naksal hareketinin yarattığı siyasal ve sosyal sorunları aşmak için girişilen bölgesel kalkınma çabaları da gündemde önemli bir yer tutuyor. Ayrıca, Hindistan'ı bir bilgi toplumu yapmayı ve inovasyonda öncü konuma getirmeyi teşvik eden bir yapı kurma gayretleri, büyümeyi herkesin pay aldığı daha eşitlikçi bir platforma taşımak, sürdürülebilirlik ve iş dünyasının sosyal sorumluluk alanını genişletmek gibi konular yer almaktadır.

Türkiye özelinde bakıldığında, Türkiye'nin küreselleşmenin ivmesinin arttığı bir dönemde aynı zamanda iç dinamiklerin etkisi ile ciddi bir dönüşüm içinde olması nedeniyle iş dünyası kuruluşlarını etkileyen birçok yerel dinamik bulunmaktadır. Bunlardan birisi Türkiye'nin dış dünyaya açık bir ekonomi politikası izlemesi ve dış politikasını da buna koşut bir şekilde oluşturması sonucunda ülkenin 1980'lerden beri çok daha dışa açık bir yapıya doğru evrilmesidir. Bu süreçte, 1980'li yıllarda Özal döneminde yapılan liberalleşme ve dışa açılma yönündeki açılımlar iş dünyası açısından devrim niteliğinde bir süreci başlatmıştır. Bu süreçte, 1996 yılında AB ile Gümrük Birliği Anlaşmasının devreye girmesi ve ardından 1999 yılında AB tam üyelik sürecinin başlaması Türkiye'yi ve Türk iş dünyasını en çok etkileyen yerel dinamiklerin başında gelmektedir. Bunlar dışında ülkede 2000'li yıllarda yaşanan, önce ağır bir ekonomik krize, ardından ciddi ve yapısal bir toparlanmaya yol açan süreç iş dünyası açısından son derece önemli

gelişmelere neden olmuştur. Ayrıca, 1980 sonrası dönemde, birincisi ANAP, ikincisi AKP döneminde olmak üzere iki ayrı dalga olarak gündeme gelen ve ticari menfaatleri ön plana çıkaran aktif dışı açılma dalgaları da oldukça önemli bir etki yaratmıştır. AKP'nin 2002 yılından beri iktidar olmasına yol açan politik gelişmeler ve bu süre zarfında yaşanan politik dönüşüm, bu dönemde sağlanan ekonomik istikrar, Kürt sorununu çözmeyi amaçlayan barış süreci gibi olumlu adımların yanı sıra son dönemde demokratikleşme ve dış politika alanlarında yaşanan sorunlar da iş dünyası açısından önemli yerel gelişmeler arasında sayılabilir.

Yerel dinamiklerin etkisi bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş dünyası kuruluşları açısından bunların küresel gelişmelerden çok daha az önemli olmadığı ve oldukça kalıcı sonuçlar doğurdukları görülmektedir. Bazı ortak noktalar bulunmakla birlikte yerel eğilimler ülke ve bölge bazında ciddi farklılıklar göstermektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ekonomiler arasında bu anlamda büyük farklılıklar gözlemlenmektedir. Örneğin, AB açısından bakıldığında, Tek Pazar'ın geliştirilmesi amaçlı çalışmalar iş dünyası kuruluşlarının önemli bir kaynağını ve zamanını almaktadır. AB'nin henüz oluşumunu tamamlamamış, devasa ve karmaşık bir mekanizma olması çok ciddi bir çaba gerektirmektedir. Bu nedenle, AB bünyesindeki iş dünyası kuruluşları bu süreçte bir yandan küresel gelişmelere uyum sağlamaya çalışırken, diğer yandan AB içerisinde bölgesel, ulusal ve küresel düzeydeki çıkarlar arasında bir denge oluşturma çabasına enerji harcamak durumunda kalmaktadırlar. ABD'de yaşanan politik kutuplaşma, bütçe sorunu ve göçmen sorunu gibi konular AB'den çok farklı bir görünüm ortaya sermektedir. Gelişmekte olan Brezilya, Hindistan ve Türkiye'de ise siyasal ve sosyal sorunların yanı sıra eğitim, hukuk, sosyal adalet ve güvenlik, istikrar gibi sosyal dokuya ve altyapıya ilişkin alanlarda iş dünyasını yakından ilgilendiren yerel gelişmeler ve eksiklikler söz konusu olmaktadır.



B Ö L Ü M

İŞ DÜNYASI KURULUŞLARININ  
DEĞİŞEN İŞLEVLERİ



## 5. İŞ DÜNYASI KURULUŞLARININ DEĞİŞEN İŞLEVLERİ

Yukarıda ayrıntılı olarak ele alınan küresel eğilimler ve bunların bir uzantısı veya iç dinamiklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yerel gelişmeler, iş dünyası kuruluşlarını derinden etkilemekte, bu kuruluşların rol ve işlevlerinde ciddi dönüşümler ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bölümde bu yöndeki temel değişim alanları üzerinde durulacak ve bunların getirdiği yeni görev ve işlevlerle birlikte gerektirdiği yeni odaklanma alanlarına ve faaliyetlere değinilecektir.

### 5.1. İş Dünyasını Artan Toplumsal Rolü

Küresel gelişmelerin iş dünyası kuruluşları üzerinde yarattığı değişimin en belirgin olanı, merkezi otorite yani devletin rol ve ağırlığında önemli bir azalma olmasa bile başta STÖ'ler ve şirketler olmak üzere devlet dışı örgütlerin rol ve işlevlerinin daha belirgin ve önemli hale gelmesidir. Küresel ölçekte yaşanan gelişmeler, eskiden yalnızca devlet (merkezi otorite) tarafından kullanılan gücün artık daha yaygın ve farklı kurumlar arasında dağılmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda, şirketler ve onların temsilcisi konumundaki gönüllü iş dünyası kuruluşları gittikçe öne çıkan kurumlar haline gelmektedir. 2002 yılında Johannesburg'da toplanan "Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi"nde o dönemki BM Genel Sekreteri Kofi Annan başta olmak üzere bütün katılımcıların bu kapsamda üzerinde mutabakat sağladığı bakış açısı, "hükümetlerin ve toplumların ekonomik, sosyal ve çevreye dair hedeflerine ulaşmalarında iş dünyası kilit konumundadır" cümlesiyle ifade edilmiştir. (McKague & Wheeler 2002:1)

Söz konusu öne çıkma ve iş dünyası kuruluşlarının bu kapsamda artan ve çeşitlenen amaçları onları, başta devlet olmak üzere çevrelerindeki paydaşlarla daha fazla diyaloga girmeye, daha fazla politika seçeneği üreten bir yapıya bürünmeye, şeffaflığa ve çok etkin bir iletişim politikasına yönelmektedir. Bunun dışında, toplumların ve bireylerin iş dünyasından ve iş dünyası liderlerinden beklentilerinde de ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Bu beklentilere göre, günümüz dünyasında şirketler sadece ticari amaçlarla mal veya hizmet üreten kuruluşlar değil, toplumsal yaşamın birçok alanında aktif olarak sosyal ve ekonomik sorunlarla ilgilenen, dolayısıyla birçok insanın hayatına dokunan, dünyaya açık ve önemli bir ekonomik güce sahip olan oyunculardır. Ancak, toplumların gelişmişlik düzeyine ve insanların algılamalarına bağlı olarak bu beklentiler ülkeden ülkeye farklılıklar da göstermektedir. Örneğin, yapılan bir kamuoyu yoklamasına göre şirketlerden beklenti, Çin, Rusya ve Hindistan gibi ülkelerde kaliteli ve güvenli ürünler üretmeleri, Kanada, İngiltere ve Avustralya'da çevreyi korumaları, ABD, Brezilya, Fransa ve İtalya'da çalışanlara adil davranmaları, Türkiye'de ise sosyal amaçlı kuruluşlara para bağışlamalarıdır. (Cormack&Fitzgerald 2006:11-12) Ülkeler arasındaki bu farklılıklara karşın, iş dünyasının toplumun beklentilerini karşılamak amacıyla yönelik olarak benimseyeceği en etkin yöntem, bağışlar veya çeşitli programlarla toplumun belli

kesimlerine destek vermekten çok yaptığı işi sorumluluk içerisinde ve sürdürülebilir bir şekilde yapmaktan geçmektedir. Bunun topluma uzun vadede sağlayacağı yararlar çok daha büyük olmaktadır.

Bu kapsamda özellikle gelişmekte olan Brezilya, Hindistan ve Türkiye gibi ülkelerde ve AB'nin yeni üyelerinde iş dünyası kuruluşlarının kapasite oluşturma, demokrasinin geliştirilmesi ve kurumsallaşması yönünde üstlenmeleri gereken rollerin de altının çizilmesi gerekmektedir. Demokrasinin bütün kurumlarıyla büyük ölçüde sağlıklı bir şekilde işlediği gelişmiş Batı toplumları dışındaki ülkelerde iş dünyasının, toplumdaki artan gücü ve rolüne koşut olarak, demokrasinin pekiştirilmesi alanında oynaması beklenen roller çok önem kazanmaktadır.

Bir başka önemli küresel eğilim "birey" in gücü ve öneminin artmasıdır. Birey bir yandan tüketici, diğer yandan çalışan, en önemlisi de vatandaş ve paydaş olarak birçok platformda iş dünyasının muhatabı olmaktadır. Teknolojideki gelişmeler ve siyasi alandaki liberalleşme kadar, bireyin bir tüketici olarak dünya ölçeğinde önem kazanması, küresel alanda bireye atfedilen önemi ve değeri artırmıştır. Bireyin küresel ölçekte önemi ve ağırlığı artarken, iş dünyası kuruluşlarının bireye odaklanan bir bakış açısıyla hareket etmeleri de artık olağan bir davranış biçimine dönüşmektedir.

Aşağı yukarı küreselleşme olgusuyla birlikte önce Batı'da, daha sonra bütün dünyada şirketlerin gündelik yaşamına giren "kurumsal sorumluluk" (Corporate Social Responsibility) kavramı da iş dünyasının artan toplumsal sorumlulukları kapsamında yapabileceklerini kavramsallaştıran bir terimdir. Kurumsal sorumluluk, şirketlerin yasaların ruhuna aykırı davranmamak, etik kuralların dışına çıkmamak ve uluslararası normlara uymak konularında gönüllü olarak kendilerine dayattıkları bir davranış biçimidir. Bu anlamda kurumsal sorumluluk, şirketlerin toplum üzerindeki etkilerini ve toplumla etkileşimlerini düzenleyen kurallar ve uygulamalar bütünüdür. Birçok şirket ve iş dünyası kuruluşu artık kendi kurumsal sorumluluk ilkelerini belirleyip kamuoyuyla paylaşmaktadır.

İş dünyasının ve örgütlerinin giderek daha fazla önem kazanan toplumsal rolleri, bu kuruluşları içinde yaşadıkları ülke ve dünya konusunda daha aktif ve katılımcı olmaya, hatta zaman zaman taraf olmaya doğru sürüklemektedir. Böyle bir ortamda iş dünyası kuruluşları çeşitli konularda pozisyonlarını oluşturmak, çoğu zaman bunları kamuoyuyla paylaşmak, hatta uygulama sürecinde yer almak durumunda kalabilmektedirler. Bu işlev, iş dünyası kuruluşlarının kapasitelerinin ciddi bir şekilde artırılmasını gerektirmektedir. Bu tür bir işlevi üstlenen iş dünyası kuruluşları giderek artan oranda üniversite, düşünce kuruluşu, STÖ gibi uzman kuruluşlarla işbirlikleri yaparak veya uzmanlar istihdam ederek bu rollerini gerektiği gibi yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu işlevin dünya ölçeğindeki bir unsuru olarak, G20'nin bir parçası olarak oluşturulan B20 platformunun vurgulanmasında yarar vardır. B20, 2009 yılında Londra'da yapılan G20 toplantısıyla birlikte oluşturulmuş

ve G20 politik liderleri toplantılarına paralel olarak G20 üyesi ülkelerden iş dünyası kuruluşları temsilcilerinin katılımıyla gerçekleşen toplantılardır. Bunun amacı, küresel ölçekte, iş dünyası perspektifinin siyasi perspektifle birlikte değerlendirilmesine imkan sağlamaktır. B20 toplantılarında AB'yi Business Europe, ABD'yi US Chamber of Commerce, Brezilya'yı CNI, Hindistan'ı CII ve FICCI, Türkiye'yi ise TÜSİAD temsil etmektedir.

İş dünyası kuruluşlarının bu çerçevede önem kazanan yeni işlevlerinden bir diğeri de öncülük ettikleri veya katıldıkları "gayriresmi diyalog" platformlarıdır. Artık dünya çapında bir oyuncu haline gelen, yabancı ülke siyasetçileri ve işadamlarının yanı sıra uluslararası kuruluşlarla da ilişkileri çok gelişmiş olan iş dünyası liderleri ve kuruluşları bu tür diyalog platformlarında sıkça yer almaktadırlar. Bu sayede, iş dünyası liderlerinin küresel ekonomik, siyasi ve sosyal konulardaki görüşleri çok daha geniş kesimlerce paylaşılmakta ve kamuoyuna ulaşmaktadır. Aynı şekilde, bu platformlar iş dünyası liderlerinin toplumun diğer kesimlerinin görüş ve beklentilerini öğrenmeleri açısından da önemli bir işlev görmektedir. Bu sayede, iş dünyasının içinde yer aldığı toplumla iletişimi gelişmekte ve bu iletişim sayesinde önemli ekonomik ve ticari kararlar alınırken diğer kesimlerin beklenti ve endişeleri daha fazla dikkate alınmaktadır. İş dünyası kuruluşları zaman zaman ülkeleri açısından çok önemli konuların ele alındığı diyalog platformlarına da katılmakta ve buralarda oluşan görüş ve önerileri gayriresmi bir şekilde kendi resmi otoritelerine aktararak "gayriresmi diplomasi" girişimlerinin içinde de yer alabilmektedirler.

Bu süreçte iş dünyasının siyasetle ilişkisi de ön plana çıkmaktadır. İş dünyası her zaman ve aşağı yukarı her ülkede siyasetle iç içe olmuş, hatta siyasetin finansmanında açık veya örtülü bir şekilde yer almıştır. Bu raporda kapsanan ülkeler bazında bakıldığında, AB ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde iş dünyasının siyasetle ilişkisinde iletişim, menfaati koruma amaçlı girişimler (advocacy) ve lobicilik faaliyetleri ağır basmaktadır. Farklı menfaatlerin çatıştığı ve kurumsallaşmanın ve sivil toplumun gelişmiş olduğu bu toplumlarda iş dünyası kuruluşları taleplerini siyasetçilere aktarmak açısından toplumun diğer kesimleriyle rekabet içinde olmak durumundadırlar. Siyasetçi ise farklı kesimlerden ve artık gittikçe artan bir şekilde ülke dışından gelen taleplerle iş dünyasının talepleri arasında bir denge oluşturmaya çalışmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde iş dünyasının siyasetle ilişkisi daha girift ve daha bireysel temelde olmaktadır. Bu ülkelerin ekonomilerindeki ikili (dual) yapı nedeniyle, iş dünyasının kurumsallaşmış kesimlerinde gelişmiş ülkelerde görülen ve yukarıda özetlenen yapıya benzer uygulamalar artık yaşama geçmeye başlamış olmakla birlikte, iş dünyasının kurumsallaşmamış ve nispeten küçük orta boy işletmelerin ağırlıkta olduğu kesimlerinde ilişkilerin kişisel boyutu hala önemli olmaktadır (Buğra 2013). Her durumda, siyasetle iş dünyası arasındaki ilişkinin daha şeffaf bir noktaya getirilmesi açısından siyasi partilerin finansmanı ve lobicilik gibi alanların küresel normlara uygun bir şekilde düzenlenmesi ve denetlenmesi çok büyük bir önem taşımaktadır.

## 5.2. Küresel-Yerel Ayrımının Ortadan Kalkması

Yaşanan gelişmeler nedeniyle, yerel küresel ayrımının ortadan kalkması iş dünyasının karşı karşıya olduğu yeni durumun en göze çarpan unsurlarından bir diğeri olmaktadır. Küreselleşme, iş dünyası kuruluşlarının artık çok daha geniş bir coğrafyayı, daha doğru bir ifadeyle, bütün yerküreyi hedef alarak faaliyet göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Bunu zorunlu kılan gelişmeler sadece dış ticaret, yatırım ve üretimin uluslararasılaşması gibi ekonomik olgular değil, Orta Doğu sorunundan küresel ısınmaya, göç olgusundan spor faaliyetlerine kadar birçok ekonomik, sosyal ve siyasi faktör bu sonucun doğmasına katkıda bulunmaktadır. Küreselleşen dünyada yerel gündemlerin büyük ölçüde örtüşmeye başlaması, artık her türlü çabanın ve çalışmanın bütün küresel platformlar gözönüne alınarak yapılması zorunluluğunu rutin bir uygulama olarak iş dünyası kuruluşlarının gündemine sokmaktadır.

İş dünyası liderlerinin öne çıkan özelliklerinin tarihsel gelişimine bakıldığında da bu olguyu kuvvetle destekleyen bir değişim görülmektedir. (Gitsham&Wackrill 2012:27) İkinci Dünya Savaşı öncesi dönemde Batı iş dünyasında lider konumundaki işadamlarının "büyük adam", yani kuvvetli, karizmatik ve üstün özelliklere sahip olmaları beklenirken, bu özellik 1950-60'lı yıllarda yerini "rasyonel yönetici"ye bırakmıştır. 1970'lerin ortası ile 1980'lerde öne çıkan liderlik özelliği "değişim ajanlığı" olmuş, 1990-2000'li yıllarda "ilişkilere önem veren liderlik" anlayışı ağır basmaya başlamıştır. 21. yüzyılın öne çıkan özelliği ise "dünya vatandaşı" olabilen iş dünyası liderleridir.

Bu ayrımın artık tamamen ortadan kalkıyor olması çok kökten bir zihniyet değişimine yol açmakta ve buna paralel olarak iş dünyası örgütlerinin yapılanma ve faaliyetlerinin tamamen yeniden gözden geçirilmesine neden olmaktadır. Bu olgunun iş dünyası örgütlerinin idari yapılarında yarattığı sonuçlar, raporun takip eden bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

## 5.3. Artan Rekabetin Yarattığı Sonuçlara Mücadele

İş dünyası kuruluşlarını derinden etkileyen bir başka eğilim ise dünyanın her anlamda giderek iç içe geçmesi nedeniyle diğer ülkelerden gelen rekabetin son derece keskinleşmesidir. Rekabet sadece ihracat pazarlarında yaşanmamakta, şirketler kendi pazarlarını korumak için de ciddi bir mücadele vermek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, üretimde kullanılan girdilerin temininde yaşanan rekabet bu yapıyı daha da zorlaştırmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve inovasyon bazı sektör ve alanlarda faaliyet gösteren şirketleri çok daha temelden ve hızlı bir şekilde etkileyebilmektedir. Rekabetin bu kadar keskin bir şekilde artması ve doğal kaynaklar üzerinde ciddi bir talep baskısı oluşması ülkelerin kendi şirketlerini koruma eğilimine girmelerine neden olmaktadır. Açık veya gizli şekilde

yapılan bu tür korumacı politikalarla mücadele için çok ciddi teknik, yasal ve siyasi çalışmalar yapılması ve girişimlerde bulunulması gerekmektedir.

Bu gelişmenin doğal bir sonucu olarak bu kuruluşlar ülke dışında olup bitenleri anlamak, takip etmek ve yönlendirmek çerçevesinde birçok çalışma yapmak, bunu yapabilecek kapasitede ve tecrübede uzmanları istihdam etmek ve/veya birçok alanda uzman danışmanlarla çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu tür korumacı önlemlerin her ülkede devlet ve hükümet politikalarıyla ve parlamentoların desteğiyle yaşama geçirilmesi nedeniyle, bununla baş etmeyi amaçlayan iş dünyası kuruluşları kendi hükümetleriyle de çok yakın çalışmak durumundadırlar. Bu durum, iş dünyası kuruluşları ile ilgili kamu kurumları arasında teknik düzeyde kapsamlı iletişim ve istişare platformlarının kurulmasını gerekli kılmaktadır. Bu tür konularla mücadele etmek bakımından bir diğer önemli platform ise Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) gibi uluslararası örgütler olmaktadır. Bu nedenlerle, rekabete ilişkin konulardaki çabaların doğal bir sonucu olarak iş dünyası kuruluşları ülke dışında kendileri açısından önemli gelişmeleri takip edebilmek ve gerekirse etkileyebilmek için uluslararası temaslarını ve varlıklarını artırmak durumundadırlar. Bazı iş dünyası kuruluşları bu çabayı yaptıkları seyahatler ve temaslara yaşama geçirirken, diğerleri kendileri açısından önemli ülkelerde ofisler açarak bu süreci daha etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadırlar. Bütün bu çalışmalar bu kuruluşların birçok alanda ciddi bir idari ve finansal değişim geçirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Rekabet açısından önem taşıyan bir başka konu iş dünyasının veya ülkenin teknoloji düzeyi ve inovasyon kapasitesi olmaktadır. Sahip olunan veya kullanılan teknoloji düzeyi günümüzde şirketler veya ülkelerin rekabet yeteneğini en fazla belirleyen faktörlerin başında gelmektedir. Teknoloji, üretim maliyetlerini düşürerek, hızını artırarak veya kalitesini yükselterek kullanan şirkete çok önemli rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Aynı şekilde, bir şirketin ya da ülkenin inovasyon kapasitesi de küresel rekabet alanında o şirket ya da ülkeye çok önemli bir üstünlük getirebilmektedir. Bu nedenle bilgi toplumu olmak, eğitim, AR-GE harcamalarına ayrılan kaynaklar, bu konudaki kamu politikaları ve destekleri gibi konular artık iş dünyası kuruluşlarının gündeminde çok önemli bir yer tutmaktadır. İş dünyası örgütleri, bu alanlarda üyelerine vizyon kazandırabildikleri ve somut adımlar atmaları ve kazanımlar elde etmelerine katkıda bulunabildikleri ölçüde kendilerini üyeleri nezdinde daha vazgeçilmez kılmaktadırlar.

Rekabet alanında yapılan çalışmaların önemli bir boyutu, iş dünyası adına bu kuruluşların çok çeşitli platformlarda iş dünyasının menfaatlerini koruyucu girişimler yapmalarıdır. Bu girişimlerin bazen kendi ülkesi hükümeti ve/veya parlamentosu, bazen başka bir ülkenin siyasi otoriteleri ve kamuoyu, bazen de uluslararası kuruluşlar nezdinde yapılması gerekmektedir. Özellikle uluslararası platformlarda yapıldığı zaman bu tür girişimlerin çok ciddi bir emek, uzmanlık ve zaman verilerek yaşama geçirilmesi mümkün olmaktadır. Bu tür çalışmalar da iş dünyası kuruluşlarında kapasite ve kaynak konularını gündeme getirmektedir.

Rekabet açısından özellikle gelişmekte olan ÷lkelerde hala önemini koruyan bir diğer konu da "yolsuzluk" olgusudur. Yolsuzluk, hem ekonomik, hem de sosyal boyutları olmakla birlikte, iş dünyası açısından ekonomik kararlarda etkinliği önleyen, rekabeti azaltan ve bundan dolayı sadece şirketlere değil, topluma da maliyet getiren bir uygulamadır. Dünya Bankası ve Dünya Ekonomik Forumu'nun tahminlerine göre yolsuzluğun toplumlara yüklediği yıllık maliyet küresel gayrisafi hasılanın yüzde 5'ine (2,6 trilyon dolar) ulaşmakta, küresel ölçekte iş yapma maliyetini yüzde 10 artırmaktadır.<sup>7</sup> Rekabet ortamının iyileştirilmesi yanı sıra toplumda ahlaki değerlerin yükseltilmesi, adaletsizliğin azaltılması ve topluma getirdiği maliyetin ortadan kaldırılması bakımlarından iş dünyası kuruluşlarının yolsuzlukla mücadele etmeleri de yeni işlevleri arasında önemli bir yer tutmaktadır.

---

<sup>7</sup> <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/eliminating-corruption-crucial-sustainability> (Son erişim 25.8.2013)

B Ö L Ü M

İDARİ YAPILANMA VE  
FAALİYETLERDE  
YAŞANAN DEĞİŞİM



## 6. İDARİ YAPILANMA VE FAALİYETLERDE YAŞANAN DEĞİŞİM

Küreselleşmenin iş dünyası üzerinde yarattığı temel etkiler ve bu değişimin getirdiği yeni işlevler önceki bölümde ele alınmıştı. Bu bölümde, bu etkiler ve yüklenilen yeni işlevler ışığında bu örgütlerin yapısı ve işleyişine ilişkin olarak değişim geçirdikleri somut alanlar ele alınacaktır.

**Örgüt Sayısı ve Çeşitlenme:** İçinde bulunulan ortam nedeniyle, bu raporda kapsanan ülkelerin tamamında küreselleşme sürecinde iş dünyası örgütlerinde bir çeşitlenme görülmektedir. Yeni bir küresel ortamın oluşması ve var olan örgütlerin buna uyum sağlayamaması veya yetersiz, gecikmeli bir şekilde uyum sağlaması yeni örgütlerin kurulmasında en önemli unsur olmaktadır. Ancak, yeni bir sektör veya coğrafi bölge gibi tamamen yeni faaliyet alanlarına yönelik olarak çalışmak üzere yeni iş dünyası örgütlerinin kurulması da söz konusu olabilmektedir. Özellikle küreselleşme olgusunun yaşandığı ilk dönemde kapsanan ülkelerde örgütlerde çeşitlenme ve sayısal artış görülmektedir. Ancak, bazı ülkelerde, küreselleşme sürecinin daha sonraki aşamalarında bir yoğunlaşma eğilimi de görülebilmektedir. Örneğin, bu raporda kapsanan ülkelere Hindistan'da ve AB'de sınırlı da olsa bu yönde bir eğilim bulunmaktadır. Konsolidasyonu zorunlu kılan etmenler olarak, raporun buraya kadarki bölümlerinde ele alınan bütün konular ön plana çıkmaktadır. Özellikle, küresel gelişmelerle baş etmekte zorlanan iş dünyası örgütleri güçlerini ve kaynaklarını birleştirerek daha etkili olacakları düşüncesiyle bu yönde adım atmaktadırlar.

Diğer yandan, konsolidasyon olmasa bile benzer sorunlarla karşı karşıya olan iş dünyası örgütlerinin işbirliği eğilimleri de görünür bir şekilde artmaktadır. Üstelik bu durum sadece aynı ülke içerisinde faaliyet gösteren örgütler arasında değil, farklı ülkelerin benzer sorunlarla karşılaşan iş dünyası örgütleri arasında da gündeme gelebilmektedir. Örneğin, Washington DC'de temsilcilikleri bulunan ve aralarında İngiltere'den CBI'nin, Almanya'dan BDI'nin, Türkiye'den TÜSİAD'ın, Hindistan'dan CII'nin, Brezilya'dan BIC'nin ve Japonya'dan Keidanren'in bulunduğu dokuz yabancı iş dünyası örgütü 9 Şubat 2009 tarihinde ABD Kongresi'nin liderlerine bir mektup göndererek, ABD Kongresi'nde gündemde olan ve ABD'de üretilmiş ürünlerin satın alınmasını teşvik eden bir yasa teklifinin uluslararası ticaret üzerinde yaratacağı olumsuz etkilere dikkat çeken bir ortak mektubu birlikte kaleme alarak göndermişlerdir.

**Zorunlu İş Dünyası Örgütlerinden Gönüllü Örgütlere Doğru Yönelim:** Bu sürecin önemli değişim alanlarından birisi de zorunlu üyelik gerektiren, resmi veya yarı resmi iş dünyası örgütlerinden gönüllü örgütlere doğru hızlı bir evrilmenin görülmesidir. Bir yandan, yarı resmi iş dünyası örgütlerinin konumları nedeniyle daha hantal olmaları

ve dönemin ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kalmaları, diğer yandan yine dönemin bir özelliği olan sivilleşme ve gelişen STÖ kültürü bağımsız olan ve gönüllülük esasına göre çalışan örgütlere yönelimi ciddi bir şekilde artırmaktadır. Üyeler bu tür örgütlerde daha fazla dinamizm buldukları gibi, yönetime katılım ve istekleri doğrultusunda faaliyetleri yönlendirme imkanlarının çok daha fazla olması gibi nedenlerle bu tür iş dünyası örgütlerine yönelmektedirler.

**Genç Kuşakların Yükselişi:** Bu süreçte görülen bir başka olgu ise bu örgütlerin üye yapısı ve yönetim kadrolarıyla ilgilidir. Küreselleşmenin getirdiği dönüşümün ve yeni geliştirilen teknolojilerin bir sonucu olarak iş dünyası örgütlerine üye olan genç kuşak girişimci ve profesyonellerin sayısında hissedilir bir artış yaşanmaktadır. Üye profilindeki bu değişim, ister istemez, bir süre sonra yönetim kademelerine de yansımaya başlamıştır. Genellikle uzun süreler yönetimde kalan, tecrübeli ve neredeyse değişmez yöneticilerin yerini daha sık değişen, daha genç yöneticiler almaya başlamaktadır. Bunun sonucunda iş dünyası örgütlerinde kan dolaşımı hızlanmaya başlamış, yeni fikirlerin gündeme gelmesi ve bu örgütlerin hem gündemi takip edebilme, hem de üyelerinin nabzını tutarak daha tatmin edici bir şekilde faaliyet gösterme kapasiteleri yükselmeye başlamıştır.

**Artan Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:** Yukarıda sıralanan gelişmelerin bir sonucu olarak bu örgütlerde şeffaflık önemli hale gelmektedir. Yıllarca değişmeyen yönetici kadrolarca yönetilen, bütçesi bilinmeyen, harcamaları kontrol edilemeyen ve üyelik süreci kapalı kutu olan örgütlerin sayısı ve ağırlığı azalırken, bilançolarını internet sitelerinde yayımlayan ve kendisini bağımsız denetim firmalarına denettirerek denetim raporunu açıklayan iş dünyası kuruluşları artık her yerde sayıca artmaya başlamıştır. İşin önemli noktası, bu tür uygulamaların artık bir istisna olmaktan çıkıp kural haline gelmesidir. İş dünyası örgütlerinde bu yönde meydana gelen olumlu gelişmeler, bu örgütlerin siyasi partiler, liderler ve toplumun diğer kesimleriyle olan ilişkisinde daha etkin ve benzer ilkeleri dayatabilir bir konuma gelmesine de yardımcı olmaktadır. Kendi evinin içini temizleyip, düzene sokan iş dünyası örgütlerinin güvenilirlikleri artmakta, bunun sonucunda üstlenmek istedikleri toplumsal rolün etkinliği de önemli ölçüde yükselmektedir.

**Yurt Dışı Faaliyetler ve Temsilcilikler:** Yukarıda daha ayrıntılı bir biçimde belirtildiği gibi, küreselleşme sürecinde yurtdışı ve yurtiçi ayrımının ortadan kalkmaya başlaması önemli bir olgu olarak gündeme gelirken, iş dünyası örgütlerinin yurt dışı temas ve bağlantılarında çok ciddi bir artış ve çeşitlenme görülmektedir. Bunlar arasında, söz konusu örgütlerin dış temaslarındaki artışların yanı sıra bir takım yabancı veya uluslararası kurumlarla kalıcı işbirliği ortamları yaratılması veya bazı uluslararası çatı örgütlerine üye olunması sayılabilir. İş dünyası kuruluşları açısından uluslararası temasları

artırmanın daha kalıcı ve önemli bir adımı da, belli önemli merkezlerde temsilcilikler açılması olmaktadır. Örneğin Hindistan'ın önemli iş dünyası örgütlerinden Confederation of Indian Industry (CII)'nin yedi ülkede (ABD, Avustralya, Çin, Fransa, İngiltere, Mısır ve Singapur), Almanya'nın önemli iş dünyası örgütü BDI'nin Brüksel dışında üç ülkede (ABD, İngiltere ve Japonya), Türkiye'den TÜSİAD'ın ise beş ülkede (ABD, Almanya, Belçika, Çin ve Fransa) temsilcilikleri bulunmaktadır.

İş dünyası kuruluşları açısından vurgulanması gereken bir başka husus, bu süreçte ülke içerisinde faaliyet gösteren yabancı şirketlerin artması ve bunların da söz konusu örgütlere üye olmaya başlamaları olgusudur. Bu nedenle, sadece ulusal şirketlerin üye olduğu iş dünyası örgütü modeli de yavaş yavaş ortadan kalkmakta, yerli ve yabancı şirketlere ve bunların temsilcisi olan bireysel üyelere hizmet veren bir örgüt kavramı ön plana çıkmaktadır. Böyle bir ortamda sadece "ulusal" bir gündemle hizmet vermenin anlamı kalmamakta; bu gelişme de yurtdışı ve yurtiçi ayırımının ortadan kalkmasına destek olan bir unsur haline gelmektedir.

Yurtdışı ve yurtiçi farkının ortadan kalkmasının bir başka boyutunda ise ülkeye gelen yabancı heyetler, yurt dışından gelen katılımcılarla yapılan toplantılar, düzenlenen konferanslar ve eğitim programları yer almaktadır. Üyelere ve/veya kamuoyuna ve basına açık bu tür faaliyetlerin yanı sıra, iş dünyası örgütlerinin personelinin katıldığı toplantılar, seminerler ve eğitim programları da uluslararasılaşma odaklı olarak yapılan etkinliklere dahil edilmelidir.

***İletişimde Yeni Yaklaşımlar:*** Küreselleşmenin getirdiği yeni işlevler ve çok önemli fikri gelişmeler yanı sıra haberleşme teknolojilerinde yaşanan devrim niteliğindeki değişim de, iş dünyası örgütlerinin üyeleri ve kamuoyu ile iletişimde ciddi bir değişime yol açmıştır. İş dünyası artık sadece "kar" ve "menfaat" peşinde koşan, her şeye ticari bir perspektiften bakan bir kesim değil, işi girişimcilik, mal veya hizmet üretmek olan, ama aynı zamanda toplumun bir üyesi ve yerkürenin bir ferdi olarak sorumluluğunu bilen bir kesim konumundadır. Bunun bir sonucu olarak üstüne düşen toplumsal görevleri yerine getiren ve zaman zaman öne çıkmayı ve liderlik etmeyi görev edinmiş bir kesim olmak durumundadır. Dolayısıyla, kamuoyuyla iletişimde bu niteliksel değişime uygun dil ve yöntemlerin seçilmesi gereklidir. Bu, bazılarının menfaatine aykırı da olsa gerektiğinde zor konuları gündeme taşıyabilen, diyalogu teşvik eden, yeniliklere açık, olumlu karar ve davranışları ödüllendirebilen, kimi zaman topluma moral veren ve bazen hükümet, başka iş dünyası kuruluşları veya toplumun geniş kesimiyle işbirliği yaparak insanları biraraya getirebilen bir iletişim stratejisi olmak durumundadır. (Gitsham 2012)

Aynı şekilde, üyeleri ile ilişkilerde ise, iş dünyası kuruluşları artık eskinin üyelerden kopuk ve yönetimin şahsi tercihleri ve siyasal eğilimleri doğrultusunda başına buyruk

hareket eden örgütleri yerine, üyelerinin taleplerini takip eden, onları anlamaya ve ihtiyaç duydukları "hizmet"i vermeye çalışan kuruluşlar haline gelmektedirler. Bu doğrultuda, iş dünyası örgütleri üyelerine açık, katılımcılığı teşvik eden ve üyeleri ile her konuda iletişimde olan şeffaf kuruluşlar haline gelmektedirler.

Üyelere yönelik bilgilendirme, eğitim ve staj faaliyetleri: Küresel ölçekte yaşanan değişimin hızlı ve çok kapsamlı olması, iş dünyası örgütlerinin üyelerine dönük olarak yaptıkları bilgilendirme, eğitim, staj, ufuk açma vb amaçlı faaliyetlerinin ciddi ölçüde artması ve çeşitlenmesi sonucunu doğurmuştur. İş dünyası örgütlerinin artık üyelerinin önünde koşar bir pozisyona gelmeleri, kendilerinden beklenen "öncü olma" ve "rehberlik" işlevlerini oldukça artırmıştır. Bu tür faaliyetleri yapmak, iş dünyası örgütlerinin üyelerinin küresel rekabete ayak uydurabilmeleri, fırsatları zamanında görebilmeleri ve bu fırsatlardan etkin bir şekilde yararlanmaları açısından son derece hayati bir noktaya gelmiştir. Bu çerçevede, üyelerine yönelik olarak vizyon kazandırıcı ve politika önerileri geliştirici faaliyetlerde bulunmak, üyelerini yurt içi ve dışındaki karar ve kanaat önderleri ile bir araya getirmek günümüzde artık bu kuruluşların kanıksanan faaliyetleri arasına girmiştir.

Devlet, düşünce kuruluşları, üniversiteler ve STÖ'ler ile artan ve çeşitlenen işbirlikleri: Yine yukarıda ele alınan yeni işlevlerin bir parçası olarak iş dünyası örgütleri nitelikli bilgi üretmenin önemini farkederek ve bu üretimin sadece bu kuruluşlar bünyesinde yapılamayacağını görerek, bilgi üretimi yapan diğer kuruluşlarla kalıcı veya proje bazında işbirliklerine girmeye başlamışlardır. Bu doğrultuda, zaman zaman çeşitli kamu kuruluşları yanı sıra düşünce kuruluşları, üniversiteler, enstitüler ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirlikleri ve ortak çalışmalar yapılarak, üretilen bilgi üyeler ve/veya kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Bazı durumlarda ise iş dünyası kuruluşları kendileri üniversitelerle birlikte enstitüler veya araştırma merkezleri kurarak bu faaliyeti kalıcı hale getirmektedirler. Bazen bu tür girişimler yabancı ülkelerde de gündeme gelmektedir. Örneğin, TÜSİAD'ın Türkiye'de üç üniversite bünyesinde oluşturmuş olduğu Dış Politika, Ekonomi ve Rekabet Forumları ile ABD'nin başkenti Washington DC'deki Brookings Institution ve German Marshall Fund ile kurduğu ortak merkezler ve geliştirdikleri programlar bu kapsamda sayılabilir. Aynı şekilde, Alman BDI'nin Alman Hükümeti ile kurmuş olduğu "Germany-Land of Ideas" (Almanya-Fikirler Ülkesi) programı veya Alman, İsviçreli ve Avusturyalı kuruluşlarla oluşturduğu "Forum Vergabe" (Kamu İhalesi Forumu) buna örnek gösterilebilir. Hindistan'dan CII de benzer şekilde "CII Kalite Enstitüsü" ve hem Hindistan içinden, hem de dışından partnerların katılımıyla kurulan "CII-Triveni Su Enstitüsü" gibi onlarca program oluşturmuştur.

**Bütçelerin Büyümesi:** Faaliyetlerdeki artış ve çeşitlenmenin yanı sıra, yurt dışı ve yurt içi ayırımının ortadan kalkması ve yapılan faaliyetlerin niteliğindeki yükselme iş dünyası kuruluşlarına önemli bir mali yük getirmektedir. Birçok gönüllü iş dünyası

örgütünün ana gelir kaynağı üyelerin ödedikleri aidatlardan oluşmaktadır. Bu örgütler, bir yandan üye bazını genişleterek, diğer yandan üyelik aidatlarını yükselterek üye aidat geliri kalemini büyütmeye çalışmaktadırlar. Ancak, aidatlardaki artışın tek başına bu kuruluşların artan giderlerini karşılaması mümkün olmadığından proje bazında finansman, sponsorluk, bağışlar gibi ilave finansman yöntemleri de yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

***Kadroların niteliğinin yükselmesi:*** Bu rapor kapsamında ele alınan konuların tamamına yakını, iş dünyası örgütlerindeki insan gücü kalitesinin ciddi bir şekilde iyileşmesi gereğine işaret etmektedir. Kendi üyelerini bilgilendirme ve yönlendirme durumunda olan iş dünyası örgütleri, giderek karmaşıklaşan ve çeşitlenen küresel ve yerel konuları takip edebilecek, bu gelişmelerin analizini yapabilecek ve bunlara karşı pozisyon önerileri geliştirebilecek iyi eğitilmiş kadrolara ihtiyaç duymaktadır. Aynı şekilde, kamuoyunu ve karar vericileri bilgilendirmek ve yönlendirebilmek ve uluslararası ilişkileri yürütebilmek açılarından da bu kadroların önemi ortadadır. Küreselleşmeyle birlikte giderek artan bir oranda hissedilen bu baskı, kadrolarda ciddi bir iyileşme ihtiyacını doğurmaktadır. İş dünyası örgütleri, bütçe kısıtları veya yönetsel kısıtlar nedeniyle bazen bu uzman kadroları dışarıdan ve proje bazında çalışmalarına dahil etmekte, bazen de kendi kurumsal yapısı içerisinde istihdam etmektedirler. Ancak, kapsanan ülkelerdeki iş dünyası örgütlerinin tamamında bu yönde bir değişimin gerçekleştiği de görülmektedir.



B Ö L Ü M  
7

ÜLKE/BÖLGE ÖRNEKLERİ



## 7. ÜLKE/BÖLGE ÖRNEKLERİ

Bu bölümde, çalışmanın başlangıcında belirtilen 5 ülke/bölge için 5 farklı yazar tarafından kaleme alınmış olan özgün katkılar yer almaktadır. Bu ülkelerin hangi varsayım ile tespit edildiklerine raporun girişinde yer verilmiştir. Bu ülke/bölgeler sırasıyla AB, ABD, Brezilya, Hindistan ve Türkiye'dir.

Bu metinlerde yer alan bazı temel hususlar raporun buraya kadar olan bölümlerinde çoğunlukla ülke/bölge referansı verilerek kullanılmıştır. Ancak, aşağıda yer alan metinler konuyla ilgili olarak ülke/bölge bazında çok daha detaylı ve derinlemesine bilgiler içermektedir. Raporun ana konusu ile ilgili olarak söz konusu ülke/bölgede yaşanan gelişmeleri daha kapsamlı ve derinlikli bir şekilde anlamak açısından bu bağımsız metinlerin okunmasında fayda vardır.

Bu bölüme katkıda bulunan ve her birisi farklı ülke ve zaman dilimlerinde yaşayan yazarlardan, metinlerin raporun hedeflediği temel analiz ve bilgileri içermesi ve metinler arasında belirli bir uyum ve bütünlüğün sağlanması için kendi ülke/bölgeleri için aşağıda yer alan sorulara yanıt verecek bir metin yazmaları talep edilmiştir. Ancak, bunun sadece genel bir çerçeve olduğu ve yazarların bu genel çerçeveyi dikkate alarak kendi özgün metinlerini yazmaları beklendiği de kendilerine iletilmiştir. Ortaya çıkan metinler, beklendiği üzere, gerek ülkelerin birbirlerinden çok farklı olmaları, gerekse yazarların kişisel tecrübe ve tercihlerinin farklı olması nedeniyle bu sorulara bire bir ve aynı kapsamda yanıt veren metinler olmamış, kendi içinde belirli bir bütünlüğü olan bağımsız metinler olmuştur. Yazarlardan gelen metinler gözden geçirilerek bunların olabildiğince bazı önemli konulara değinmeleri hedefine ulaşılmaya, böylece metinlerde bir paralellik ve karşılaştırılabilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Metinler, aşağıda sorulan sorulara büyük ölçüde cevap vermekte, zaman zaman da söz konusu ülke/bölgeye özgü çok önemli ve diğer ülke/bölgelerde gözlemlenmeyen bazı hususlara yer vermektedir. Bu açılardan aşağıda yer alan metinlerin son derece öğretici ve ışık tutucu oldukları düşünülmektedir.

### 7.1. Metinlerin Çerçevesini Oluşturan Sorular

Ülke/bölge metinlerinin yazılması aşamasında bir çerçeve oluşturmak üzere hazırlanmış ve yazarlarla paylaşılmış olan yedi soru aşağıda yer almaktadır. Bir sonraki bölümden itibaren yer alan ülke metinleri bu sorular ışığında kaleme alınmıştır.

1. Ülkeniz/bölgenizde iş dünyasının homojen olmadığı ve tek bir kuruluşla temsil edilmediği noktasından hareketle iş dünyası kuruluşlarının tarihçesini ve örgütsel yapısını kısaca açıklayınız.

2. Ülke/bölgeniz iş dünyası kuruluşları üzerinde etkili olan en önemli küresel eğilimler hangileridir? Bu küresel eğilimlerin iş dünyası kuruluşları (tek tek şirketler değil) üzerindeki belli başlı etkileri nasıl ortaya çıkmaktadır?
3. Yeni ortaya çıkmaya başlayan ve iş dünyası kuruluşlarının kayıtsız kalamadığı ve yerel boyutu ağır basan ticari, sosyal ve siyasi eğilimler, talepler ve baskılar nelerdir?
4. İş dünyası kuruluşları ülke/bölgenizde demokratikleşme, ifade özgürlüğü, şeffaflık ve piyasa ekonomisinin güçlendirilmesi gibi alanlarda nasıl bir rol oynuyorlar?
5. Ülke/bölgenizde iş dünyası kuruluşları yukarıdaki sorulara yanıt verirken belirttiğiniz küresel ve yerel eğilimlerle nasıl baş ediyorlar? Yeni gelişmelere cevap verebilmek açısından bu kuruluşlarca üstlenilen yeni işlevler nelerdir?
6. İş dünyası kuruluşlarının bazı eski işlevlerini terkedip yenilerini benimseyerek kendilerini bu yeni duruma adapte etmeye çalışırken karşılaştıkları en önemli zorluklar nelerdir?
7. Küresel ve yerel düzeyde ortaya çıkan değişimler iş dünyası kuruluşlarının misyon ve faaliyetlerinin yanı sıra, idari, mali ve üyelik yapılarını nasıl etkiliyor? İş dünyası kuruluşları hangi yönde evriliyorlar?

## 7.2. Avrupa Birliği<sup>8</sup>

Avrupa deyince akla birlik ve çeşitlilik, ikisi birden gelir. Bu iş dünyası ve örgütleri için de kesinlikle geçerlidir. Şimdiki haline gelene dek Avrupa Birliği hem derinleşme, hem de genişleme doğrultusunda hızlı bir gelişme yaşadı. Demir Perde'nin çökmesinden bu yana 12 ülke Avrupa Birliğine katıldı ve Lizbon Antlaşması ile yeni bir hukuksal çerçeve kuruldu. Bu antlaşma Avrupa Parlamentosu'nun yasama yetkilerini güçlendiriyor ve karar alma süreçlerini düzenliyor. Avrupa Birliğine yeni ülkelerin de katılması bekleniyor; 9 ülkeyle katılım müzakereleri sürüyor ya da planlanıyor.

Tek Avrupa Senedi ile Tek Avrupa Pazarı projesi 1986 yılında başlatıldıktan ve 1992 yılında yürürlüğe sokulduktan sonra küreselleşmenin ivmesi olağanüstü arttı ve Avrupa şirketleri ve iş çevreleri için büyük bir fırsatlar ve tehditler penceresi açıldı. Avrupa Birliği dünyanın en büyük bütünleşik ekonomik bölgesidir. Arzın ve değerın küreselleştiği çağımızda, şirketlerin rekabet gücü ve başarısı için açık piyasalar can alıcı bir önem taşır. Bu nedenle, ticaret ve yatırım için güvenilir kurallar, Avrupa iş dünyası çevrelerinin gündeminin başında yer alıyor. Tek Pazar'ın, Avrupa ekonomisinin ve Avrupa Para

<sup>8</sup> Bu bölüm Bernhard Welschke tarafından yazılmıştır.

Birliği'nin işleyişi ve geliştirilmesi de iş çevrelerinin ülkelerinde ve Brüksel'deki görev ve etkinliklerinin merkezinde yer alıyor.

### ***İş Dünyası Federasyonlarının Yapısı ve Görevi***

Avrupa iş dünyası örgütleri büyüklükleri, üyelik yapıları ve misyonları açısından önemli lde farklılık gösterir. Çoğu ülkede önde gelen örgütler, büyük, orta ve kk ölçekli şirketlerin çoğunluğunu temsil eder. Almanya başta olmak üzere kimi istisnalar dışında, iş dünyası adına konuşmanın yanı sıra işveren olarak da faaliyet gösterir ve sosyal konularda ve işgücü piyasasında müzakereler yürütür. Almanya gibi kimi ülkelerde ise bağımsız sanayi ve işveren örgütlerinin varlığı nedeniyle federasyonlar ikili bir yapı içinde bulunur. Federasyonların yanı sıra Ticaret Odaları gibi başka örgütler de çeşitli yasal ereveselerde iş dünyası adına çalışmalarını sürdürür.

Avrupa düzleminde bu örgütler güçlü bir bölgesel yapıya ve gündeme sahip bir kurum olan Eurochambers'ın üyesidir. Daha nce UNICE olarak bilinen BusinessEurope ise ulusal sanayi ve işveren federasyonlarının şemsiye örgütüdür. BusinessEurope Avrupa kurumlarında, Avrupa Komisyonu'nda ve Avrupa Parlamentosu'nda Avrupa iş dünyasının görüşlerinin savunuculuğunu yapar. Ticaret ve uluslararası yatırım AB'nin özel yetki alanları arasında olduğu için BusinessEurope bu önemli alanlarda Avrupa iş dünyasının görüşlerini koordine etme açısından büyük bir rol oynar.

### ***Toplumsal Taraflar Olarak Avrupa Federasyonları***

Çoğu Avrupa ülkesinde geniş bir görüşler ve pozisyonlar dizisinin savunuculuğunu yapma görevini üstlenmiş iş dünyası federasyonları buna ek olarak sosyal taraf olarak da iş görür. Kimi ülkelerde hkmetlerden bağımsız süreçlerde ücret ve çalışma şartları konularında sendikalarla görüşmeler yapar. Özellikle yeni AB yesi olan kimi ülkelerde ise üç taraflı görüşme geleneği sürmektedir. Avrupa'nın genişlemesi ve küreselleşmeyle toplumsal tarafların ilgilendiği meseleler artmıştır. Son zamanlardaki etkinliklerin merkezinde Avrupa işgücü piyasalarının bütünleşmesi ve işgücü için hareket serbestisi olmuştur. Gençlik işsizliği, asgari ücretler ve işgücü g de son dönem konuları arasındadır.

Uluslararası düzeyde Avrupa Federasyonları Uluslararası Sendikalar Konseyi (ITUC) ile birlikte Uluslararası alışma rgt'nün (ILO) resmi danışma organı olan Uluslararası İşverenler rgt (IOE) nezdinde faaliyetlerini sürdürür. Cenevre'de bulunan bu örgütler, küresel istihdamın temel erevesi ve toplumsal standartlar ve bununla ilintili konular üzerine müzakereler sürdürür. şu sıralarda IOE G20 alışma Bakanları sürecine müdahil olmakta, ıraklık ve işgücü piyasalarında yapısal reform gibi konularda danışmanlık sunmaktadır.

Bütün bu faaliyetler Avrupa işverenlerine ve federasyonlarına önemli ölçüde mali kaynak ve nitelikli eleman seferber etme sorumluluğu yüklemektedir.

### ***Kaynaklar, Yönetim ve Yapısal Dönüşüm***

Avrupa'daki iş dünyası federasyonları büyük ya da küçük ölçekli şirketler, sektörel ya da yerel alt federasyonlar olabilen üyelerinin çıkarlarına hizmet etmek için çeşitli görevler üstlenmiştir. Kimi federasyonların ana işi, görüş ve pozisyonların savunulmasına ek olarak politika tavsiyeleri ve analizler yapmaktır. Başkaları yurt içi ve yurt dışındaki piyasalarda belirli hizmetler sunmaya odaklanmıştır. Çoğu federasyon bu iki alanda birden faaliyet gösterir. Bütün bunlar kaynaklar, finans ve yönetim açısından farklı gereksinimlere yol açar. Bütçe baskısı üyelerin işe inanmasına ve sunulan temel hizmetlere olan taleplerine göre değişir. Çoğu durumda öncelikleri belirlemek ve kaynakları denkleştirmek üzere sürekli bir çaba sarf etmek gerekir. Bu sorunlarla yanıt vermek üzere kimi federasyonlar ISO standartlarında ileri kalite yönetimi tekniklerini devreye sokmuş ya da sokma çalışmalarını başlatmıştır.

Avrupa iş dünyası federasyonlarının bütçesi üye kişi ve şirketlerin mali durumuna göre önemli dalgalanmalar gösterebilir. Çoğu zaman üye aidatları şirketlerin cirosuna veya istihdam düzeyine bağlıdır. Ekonominin kötüye gittiği durumlarda federasyonlar şirketlerin bünyelerinde kalmasını sağlamak için mali kaynak yaratma durumuyla karşı karşıya kalırlar.

Avrupa'da ve uluslararası pazarlarda rekabet örüntülerinin değişmesi şirketlerin federasyonlara bağlılıklarını da etkiliyor. Kimi üyeler bölgesel, ulusal ve Avrupa çapında farklı katmanlarda federasyonların oluşturulmuş olmasını sorguluyor. Buna paralel olarak misyon ve hesap sorulabilirlik açısından da düzenlemeler yapmak gerekiyor. Federasyonların yeni ve daha hedefe yönelik hizmetler sunması ve iş dünyasının görüş ve pozisyonlarını daha etkin savunması doğrultusunda beklentiler de artıyor. Bir süre için, Avrupa düzeyinde faaliyet gösteren federasyonların giderek ulusal sektörleri ve iş çevrelerini temsil eden federasyonların yerini alacağı beklenmişti. Genel eğilim açıkça görülüyor: iş dünyasının Avrupa düzeyinde gerektiği gibi temsil edilmesi gerekiyor ve bu nedenle ulusal ve sektörel federasyon yapılarında belli bir birleşme eğilimi var. Ancak ulusal çıkarların ağırlığının ve yol gösterici yetki devri ilkelerinin ışığında, Avrupa'da iş dünyası federasyonlarının birleşme eğiliminin bir sınırı olduğu görülüyor.

### ***Genişleme ve Daba Derin Bütünleşme***

Avrupa Birliği'nin genişlemesi, iş çevrelerinin çıkarlarının temsili konusunda yeni meseleler ortaya çıkardı. Katılma sürecindeki ülkelerin iş çevreleri, Avrupa Komisyonu'nun

teşviki ve AB ülkelerindeki köklü federasyonların desteği ile görüş ve pozisyonlarını savunmak ve politika oluşturmak amacıyla yeni oluşumlar kurmak üzere yatırım yaptılar. Bu oluşumların ana sorumluluklarından biri, şirketler ve yatırımcılarla ilgili Avrupa müktesebat ve mevzuatının yürürlüğe girmesine yardımcı olmaktır. Bugün bu oluşumlar, açık ve rekabetçi piyasaları ve ekonomilerin daha etkin olmasını sağlayacak önlemleri savunmak üzere kendi ülkelerinde ve Brüksel’de önemli bir rol oynuyor.

Genişlemeye paralel olarak, Avrupa iş dünyası örgütleri Avrupa Birliği’nin derinleştirilmesi ve yeni bir Avrupa Antlaşması tartışmalarının da güçlü bir biçimde içinde bulunuyor. Önceki antlaşmaların ülkelerde onaylanmamasının ve ulusal düzeyde süren uzun tartışmaların ardından Lizbon Antlaşması nihayet ortaya çıktı. Pek çok alanda Avrupa Parlamentosu’nun rolünü güçlendiren Lizbon Antlaşması özellikle ticaret antlaşmaları ve başka sözleşmelerin onaylanmasında son sözü Avrupa Parlamentosu’na veriyor. İki taraflı ve çok taraflı ticaret görüşmelerin artan önemi karşısında bu önemli bir sorumluluktur. Avrupa Parlamentosu ve Komisyonu’nun kararlarında bir etki yapmak istiyorlarsa, Avrupa iş dünyası federasyonları bütün sektörler ve ülkelere tek bir sesle konuşmak durumundadır. Bu noktada Avrupa ekonomisinin çeşitliliği, kimi ülkelerde güçlü bir imalat altyapısı varken kimilerinde de hizmet sektörünün önemli olması bazen sorun yaratıyor. Yine de CEFIC ya da AFEA gibi bir dizi sektörel oluşum da dahil olmak üzere federasyonların çoğu tercihlerini, geri kalan gümrük duvarlarının ve başka pazara giriş engellerinin kaldırılması için geniş çaplı müzakerelerden yana kullandılar.

### ***AB Düzeyinde ve Ötesinde Görüş ve Pozisyon Savunuculuğu***

Avrupa iş dünyası federasyonları Brüksel ve Strasbourg’da politika yapmanın karmaşıklıklarına yanıt verme göreviyle karşı karşıya bulunuyor. Bu süreci etkilemek ve katkıda bulunmak isteyen bütün federasyonlar Brüksel’de bir varlık göstermek durumundalar. Geniş yetkilere ve yasama süreçlerini başlatma hakkına sahip AB Komisyonu başvurulacak yerlerden biridir. 500’den fazla üyesi ile Avrupa Parlamentosu da iş dünyasının gündemi açısından oldukça önem kazandı. Parlamento oylamalarının nasıl sonuçlanacağını önceden kestirmek çoğu zaman zor oluyor. Ama bunların yanı sıra Avrupa Konseyi’ne ve üye ülkelerin hükümetlerine de seslenmek gerekiyor. Avrupa iş dünyası federasyonları Avrupa düzeyinde etkili olmak istiyorsa, önemli ölçüde kaynak kullanmak ve Avrupa düzeyinde iş yapabilecek personel istihdam etmek durumundalar.

Avrupa iş dünyası federasyonlarının aynı zamanda Brüksel’de ve başka Avrupa başkentlerinde sektörel federasyonların ve tek tek şirketlerin faaliyetlerine de cevap vermeleri gerekiyor. Genellikle bütün ilgili kurumlara, bütün taraflara girdi sağlayan çok yönlü bir yaklaşım gerekli oluyor. Geleneksel olarak iş dünyası federasyonları, toplumsal tarafların ve sivil toplum kuruluşlarının geniş bir yasama ve mevzuat oluşturma alanında

pozisyonlarını belirlediği Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi'ne (ECOSOC) de katılır. Antlaşmaya göre, AB'deki bütün önemli yasama ve mevzuat girişimlerinde ECOSOC'un görüşüne başvurmak zorunludur.

Bir süredir iş dünyasının Brüksel'de ve özellikle Avrupa Parlamentosu'ndaki görüş ve pozisyon savunma faaliyetlerinin şeffaflığına ilişkin kaygılar öne çıkıyor. İş dünyası federasyonları dengeli ve sağlıklı politika önerileri sunma görevlerine işaret ederek bu tartışmaya cevap veriyor. Önde gelen iş dünyası federasyonları kural olarak kapsayıcı, temsil gücü yüksek ve politik açıdan bağımsız olmak için ellerinden geleni yaparlar. Avrupa Komisyonu'nda, Parlamentosu'nda ve Konseyi'ndeki politika belirleme süreçlerine önemli katkı yapmalarını sağlayan, piyasalar hakkındaki uzmanlıkları ve bilgileridir.

Bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ve yaygın kullanımı sonucunda, Avrupa iş dünyası federasyonları seslerini duyurma ve iletişim için yeni yollar bulmak zorundadır. Sosyal medya yeni bir politik tartışma ve medya platformudur. Seslendikleri kitleye erişim ve kamuoyunu etkileme amacıyla Sivil Toplum Örgütleri çoğu zaman yeni ve incelikli araçlar kullanmaktadır. İş dünyası federasyonları üyeleriyle, medyayla ve genel kamuoyuyla kendi iletişim kanallarını geliştirme göreviyle karşı karşıyadır. Bu donanım, bilgi ve beceri açısından önemli bir yatırım gerektiriyor. ACTA (Sahtecilik Karşıtı Ticaret Anlaşması) tartışmaları, hızlandırılmış bir tartışmanın gücüne ve internetin bir kamu politikası forumu olarak önemine yakın zamandan bir örnek olarak verilebilir. İş dünyası federasyonları, yeni ve geniş bir izleyici kitlesini katılmaya ve sonucu şekillendirmeye davet eden benzer tartışmalara hazırlıklı olmalıdır.

### ***Küresel Piyasaların Önemi***

Bütün Avrupa ekonomileri bölgesel ticarete ve küresel piyasaların gelişimine güçlü bir biçimde bağlı ve bağımlıdır. Bir bölge ve Tek Pazar olarak Avrupa Birliği en büyük küresel ticaret blokudur. Bu nedenle, Avrupa iş dünyası federasyonları ticaret ve yatırıma dair bölgesel ve uluslararası her konu için önemli ölçüde kaynak ayırmak zorundadır. Önemli analiz ve politika önerisi kurumlarından biri Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'dür (OECD). 1962'de Avrupa ekonomilerinin etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak için kurulan bu kurum günümüzde neredeyse bütün kıtalarda yer alan 34 ülke hükümetinin bilgi partneri olmuş, pek çok başka yükselen ve kalkınmakta olan ekonomilere de seslenir hale gelmiştir. OECD'nin politika üretme işinin çerçevesi ve önemi, piyasalarda eşitlikçi bir ortam sağlamak için geliştirdiği hukuksal araçların çoğu OECD nezdinde İş ve Sanayi Danışma Komitesi (BIAC) için de geçerlidir. Avrupa iş dünyası federasyonlarının çoğu, Asya, Amerika ve Pasifik ülkelerindeki benzer örgütlerle birlikte BIAC'ın politika üretme faaliyetlerine katılır.

Çok taraflı ticaret anlaşması görüşmelerinin tıkanıklığa girmesi üzerine hükümetlerin iki taraflı ya da bölgesel ticaret anlaşmaları için görüşmeler başlatma eğilimi ciddi ölçüde arttı. Avrupa iş dünyası federasyonları bir dizi temel ve teknik meseleye cevap vermek zorundalar. Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı ve Japonya ile ticaret anlaşması müzakerelerinin başlatılması kararları bu zorunluluğu vurguluyor.

Avrupa iş dünyası federasyonlarının uluslararası düzeyde yer aldığı bir başka arena ise G20'dir. Yabancı ülkelerdeki benzer federasyonlarla birlikte G20 hükümetleri nezdinde görüş ve pozisyon savunma faaliyetleri başlatıldı ve bu faaliyetler son yıllarda B20 olarak tanındı. Başka uluslararası faaliyetlerde olduğu gibi burada da üye şirketlerin bölgesel ve küresel değer zincirindeki konumunu iyi anlamak önem taşıyor. Kural olarak Avrupa iş dünyası federasyonları eşitlikçi bir ortamda, açık ve rekabetçi piyasaları güçlü biçimde savunmayı sürdürüyor.

### ***Ticaret ve Yatırımın Ötesindeki Küresel Meseleler***

Ancak hızla küreselleşen dünyanın gereksinimleri ticaret ve yatırımın ötesine geçiyor. Finansal krizin başında gördüğümüz gibi, Avrupa ekonomileri dünyanın dört bir tarafındaki ekonomilere sıkı sıkıya bağlı ve bağımlı durumdadır. Avrupa gündemi de, küresel gündem de, üyelerin çok çeşitli çıkarlarına özenle yaklaşmayı ve bu çeşitliliği analiz etmeyi gerektiriyor. Bu da, sınırlar ve kıtalar aşan tartışmalara girebilecek iş dünyasının ve hükümetlerin uluslararası kurumlarında iş yapabilecek nitelikte yetişmiş eleman gereksinimini gündeme getiriyor. Böyle bir gereksinim bütçelerde yeni ek talepler, yurt içi, Avrupa düzeyinde ve uluslararası faaliyetlere ilişkin önceliklerin belirlenmesinin daha zorlaşması anlamına geliyor. Yabancı pazarlarda ve Brüksel'in ötesinde varlık göstermek Avrupa federasyonlarının prestiji ve erişim imkanları açısından bir avantaj olabilir. Ulusal hükümetler hala kendi ekonomilerini teşvik etmenin yollarını arıyor ve yabancı pazarlarda şirketler ticari hizmetler sunuyor. Avrupa komisyonu, uluslararası pazarlarda iş yapan Avrupalı şirketlere destek veren kurumları Avrupa düzeyinde birleştiren bir ağ geliştiriyor.

İnternet ve ileri bilişim teknolojileri, federasyonlar ve Avrupa'da yerleşik üyeleri üzerinde büyük bir harcama baskısı oluşturuyor. Bu alanda karmaşık teknik donanım ve yetkin personel, görüş ve pozisyon savunma faaliyetinde etkili ve başarılı görünmek isteyen federasyonlar için bir zorunluluktur. Küreselleşme ve Avrupa bütünleşmesinin daha da derinleşmesi ile birlikte federasyonların ulusal ve uluslararası düzeyde üyeleriyle, hükümetlerle, uluslararası kurumlarla ve medyayla iletişim ihtiyaçları da olağanüstü arttı.

Siber güvenlik ve kritik altyapının güvenliği şirketler için büyük ve hala daha da büyüyen bir kaygı kaynağıdır. Günün ihtiyaçlarına cevap vermek isteyen federasyonlar bu

alana da el atmak, konuyla ilgili meselelerin teknik ve uluslararası boyutlarını kavramak zorundalar. Ulusal hükümetler şirketlerin ve ekonominin işleyişini güvence altına almak için federasyonların atılması gerekli adımları hitap ettikleri kesimlere iletmesi beklentisi içindeler. Federasyonların çoğunda bu amaçla kurulmuş komiteler bulunuyor.

### ***Son Ekonomik ve Finansal Krizin Sonuçları***

Finansal piyasalardaki ciddi kriz ve onu izleyen küresel ekonomik resesyon Avrupa iş dünyası federasyonlarını ciddi bir biçimde etkiledi ve etkilemeye devam ediyor. Üyelikler gönüllülüğe dayandığı ve aidatlar GSYİH ve istihdam düzeyi gibi ekonomik göstergelere bağlı olduğu için krizin ilk ve dolaysız etkisi aidatlar üzerinde oldu. Pek çok federasyon personel ve sunulan hizmetlerden kesinti yapmak zorunda kaldı. Euro bölgesinde hala finansal kriz tehdidinin varlığını sürdürmesi yüzünden federasyonların bir bölümünde krizin etkilerinden kurtulmayı geciktiriyor.

Esasa ilişkin olarak ise, kriz federasyonların karşısına finansal piyasalarda istikrar, sağlıklı bir kamu maliyesi ve yapısal reformlar konusunda uygun önlemlere ilişkin ortak bir pozisyon oluşturma görevini koydu. İş dünyası federasyonları sürekli olarak ulusal gündemleriyle üyeleri için Avrupa düzeyinde ortak pozisyonlar arasında mekik dokuyor. Bu durum, federasyonların üyeleri için çekiciliği, kaynakların Brüksel ve ulusal başkentler arasında paylaşılması ve Avrupa çapındaki örgütlenmelere üyelik katkısı açısından sıkıntılar yaratıyor. Bugün, Avrupa iş dünyasının temsil edilişi, bir yanda Avrupa düzeyindeki sektörel federasyonlar, bir yanda da ulusal federasyonlarla bir matrise benziyor. Federasyonlara üye şirketlerin çoğu zaman ulusal düzeyin ötesine geçen bir dizi çıkarı oluyor. Küçük ve orta ölçekli şirketler kendi yerel piyasalarına odaklanmaya eğilimli ve aralarında bir bölümü yabancı ülkelerden kaynaklanan faaliyetleri esas olarak rekabet olarak görüyor. Diğer bölümü ise açık piyasaların ve Avrupa ölçeğine yayılan değer zincirinin, şirketlerin, ulusal ekonomilerin ve Avrupa refahının sürdürülebilir başarısı için bir gereklilik olduğunu kavriyor. Hükümetler ve yerel yönetimler hedefe yönelik önlemlerle kendi pazarlarında şirketleri desteklemeye çalışıyor. Tek Pazar kuralları rekabet açısından eşitlikçi bir oyun alanının varlığını güvence altına alıyor. Ancak aşırı bir düzenleme mevzuatının rekabeti boğacağı ve şirketlere yük olacağı yolunda bir kaygı da vardır. Avrupa iş dünyası federasyonlarının içinde faaliyet gösterdiği güncel ortam böyle. Eğer üyelerini korumak ve yeni üyeler çekmek istiyorlarsa, dengeli ve kapsayıcı mesajlar vermeleri ve değer taşıyan hizmetler sunmaları gerekiyor.

### ***Küresel piyasalar ve iş dünyasının sorumlu davranışı***

Avrupa pazarında ve küresel piyasalardaki şirketlerden belli toplumsal ve çevresel standartlara uymaları beklenir. Elbette standartlar ve yasal zorunluluklar ülkeden ülkeye

değişir. Sınırları aşan şirketler için önde gelen standartlardan biri Çok Uluslu Şirketler için OECD Rehberi'dir. OECD Rehberi kapsayıcıdır; insan hakları, istihdam ve sinai ilişkiler, çevre, rüşvet, tüketici çıkarları, teknoloji, vergi ve rekabet gibi alanları da içerir. OECD ülkelerinin hükümetleri kendi iş dünyası çevrelerinde Rehber'in gönüllü olarak benimsenmesini destekler. Avrupa iş dünyası federasyonlarının tutumu da bu yöndedir. Kendi ülkelerindeki OECD ofisleriyle işbirliği içinde, şirketlerin Rehber'deki ilkeleri sorumluluklarını üstlenerek gerektiği gibi uygulamaya sokmalarına yardımcı olur.

İş dünyasının sorumlu davranışı, Avrupa ve dünya kamuoyunda giderek daha ön plana çıkmaktadır. Küresel ticaret ve değer zincirinin önem kazanmasıyla meseleler birbirinden yalıtılarak tek tek ele alınamaz hale gelmiştir. Yakın süre önce Bangladeş'te, Avrupa'daki ve başka yerlerdeki perakendeciler için üretim yapan dokuma fabrikası binasının çökmesinin doğurduğu trajedi bu duruma örnektir. Başka yerlerdeki muadilleri gibi, Avrupa iş dünyası federasyonları da bu ve benzeri durumlar için uygun yanıtı bulma sorumluluğuyla karşı karşıyadır.

## ***Sonuçlar***

Avrupa bütünleşmesinin hızla gelişmesi, küreselleşmenin hızlanması ve yeni bilişim teknolojilerinin piyasalar ve ticaret üzerindeki etkisi, Avrupa iş dünyası federasyonlarını bir dizi görevle karşı karşıya bıraktı. Birincisi, politika önermek, görüş ve pozisyonlarını savunmak üzere federasyonlar karmaşık bir Avrupa pazarında kendilerini konumlandırmanın başarılı yollarını bulmak zorundalardır. İkincisi, üyelerinin çıkarlarındaki çeşitliliği ve karmaşıklığı anlamaları ve bir bütün haline sokabilmeleri gerekiyor. Ve nihayet, hem kendi içlerinde, hem de hükümetler, medya ve geniş kamuoyuyla ilişkilerinde yeni iletişim yolları bulmak durumundalardır.

Üyelerin ve şirketlerin ulusal ve bölgesel düzeyde çıkarlarını savunmanın ve hizmet almanın katma değerini görmeleriyle Avrupa iş dünyası federasyonlarının birleşme ve bütünleşme süreci, doğal bir sınıra ulaşacaktır. Ulusal federasyonlar, üye şirketlere yurt içindeki ve Brüksel'deki yasama ve mevzuat hazırlama süreçlerinde yol göstermek gibi önemli bir işlevi yerine getirmeyi sürdürecektir. Yeni üye ülkelerdeki federasyonlar bir yandan yeteneklerini geliştirirken, bir yandan da işveren olarak ve AB içindeki yeni sorumluluklarını yerine getirme çabası içindedir. Avrupa iş dünyası federasyonlarının üyelik yapısı da bütünleşmenin derinleşmesi ve küreselleşme ile birlikte değişiyor. ABD, Çin ve başka ülkelerden şirketler de bu federasyonların kapısını çalabilir ve iyi bir kurumsal yurttaş olarak kabul edilmelerini talep edebilir. Avrupa toparlanıp bütünlüğünü sağlarken, dünya da kapımızı çalıyor.

## 7.3. Amerika Birleşik Devletleri<sup>9</sup>

### ***ABD İş Dünyası Örgütlerinin Genel Görünümü: Çeşitlilik, Etkililik ve Küresellik***

ABD iş dünyası, ülkenin kendisi gibi hem büyüktür, hem de bir iç çeşitliliğe sahiptir. En tepede bulunan 100 yıllık ABD Ticaret Odası büyük ve küçük ölçekli 3 milyon üye şirketiyle dünyanın en büyük iş dünyası federasyonudur. ABD'nin dört yanındaki binlerce eyalet ya da yerel ticaret odası da ABD Ticaret Odası'nın üyeleri arasındadır. Bunların yanı sıra, ABD Ticaret Odası, altı kıtada yer alan ve buldukları piyasalarda ABD şirketlerinin çıkarlarını temsil eden 100'ün üzerinde Amerikan Ticaret Odası'nın oluşturduğu bir küresel ağa sahiptir.

ABD Ticaret Odası farklı iş kollarından üyeleriyle en büyük iş dünyası örgütüdür, ancak başka önemli kuruluşlar da vardır. Bunlar arasında Ulusal İmalatçılar Birliği (NAM: National Association of Manufacturers), İş Dünyası Yuvarlak Masası (Business Roundtable, CEO odaklı bir örgüt), Hizmet Sektörleri Koalisyonu (Coalition of Services Industries) ve ABD Uluslararası İş Konseyi (U.S. Council for International Business, ABD iş dünyasını Uluslararası Ticaret Odası'nda, OECD'de ve Uluslararası İşverenler Örgütü'nde temsil eden kuruluş) sayılabilir.

ABD iş dünyası örgütlerinin genel manzarasındaki bir diğer özellik bir dizi sektörel, iki taraflı ve sorun odaklı topluluğun varlığıdır. Her faaliyet alanında en az bir, pek çoğunda farklı politika önceliklerine odaklanmış birden fazla iş örgütü bulunur. İleri teknoloji, ilaç, kimya, enerji, havacılık, otomotiv, finans, tarım ve eğlence sektörleri en büyük ve en etkili iş örgütlerine sahip iş kolları arasındadır. Özellikle ticaret ve yatırım konularında, belirli bir mesele konusunda iş dünyasının çıkarlarını temsil eden birlikler de mevcuttur. Bunlar arasında en eskilerinden biri Ulusal Dış Ticaret Konseyi'dir (National Foreign Trade Council); Amerikan Ticareti Acil Durum Komitesi (Emergency Committee for American Trade) ve Uluslararası Yatırım Örgütü (Organization for International Investment) de bu tür kuruluşlar arasında sayılabilir.

ABD'deki ekonomik faaliyet içinde dış ticaretin payının büyümesi ve ABD'nin yabancı ülkelere doğrudan yatırımının artmasıyla birlikte, ABD iş dünyası örgütleri giderek artan ölçüde uluslararası bir karakter kazandı. Bunun sonucu olarak, bir yandan (uluslararası işlerle ilgili bölümü en büyük ölçekli kurum olan) ABD Ticaret Odası veya NAM gibi geleneksel iş dünyası örgütleri kaynaklarının giderek artan bir bölümünü küresel meselelere ayırırken, bir yandan da ABD ile önde gelen partner ekonomiler ile arasında ticari ilişkileri geliştirmek için iki taraflı kuruluşlar oluşturuldu. Bunlar arasında Transatlantik İş Konseyi (ABD ve AB) veya ABD - ASEAN İş Konseyi (ABD ve Güneydoğu Asya) gibi

<sup>9</sup> Bu bölüm Peter S. Rashish tarafından yazılmıştır.

kimileri bölgelerarası nitelik taşıyan örgütlerken, ABD - Hindistan İş Konseyi, ABD - Brezilya İş Konseyi (bu ikisi ABD Ticaret Odası bünyesinde), ABD - Çin İş Konseyi, ABD - Rusya İş Konseyi gibi kuruluşlar belirli ülke pazarlarına odaklanır.

Bunlara ek olarak ABD iş dünyası örgütlerinin genel görünümü, Alman Sanayi Federasyonu, Alman Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği, Britanya Sanayi Konfederasyonu, Danimarka Sanayi Konfederasyonu, Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Hindistan Sanayi Konfederasyonu gibi yabancı ülke örgütlerinin ABD'de bir mevcudiyet göstermesiyle de uluslararasılaşmıştır. Benzer şekilde kimi ABD iş dünyası örgütleri de Brüksel ve Pekin gibi kimi önemli başkentlerde bürolar kurmuştur.

ABD'deki iş dünyası örgütlerinin sayısı ve temsil ettikleri meseleler ve iş kollarındaki kimi örtüşmeler göz önüne alındığında, ilk bakışta özel sektörün daha derli toplu ve düzenli bir yapıyla çıkarlarını daha etkin şekilde savunabileceği sonucu akla gelebilir. Aslında ortak hedeflerine ulaşmak için farklı örgütler hem kapalı kapıların ardında, hem de kamuya açık olarak kayda değer bir işbirliği içindedir. Bu durum bu örgütlerin üyeleri açısından anlamlı ve önemli olmak için bir rekabet içinde olmadıkları anlamına gelmez; böyle bir rekabet hep vardır. Ancak önemli çıkarlar söz konusu olduğunda, politika yapımcılar, yasama organı üyeleri ve kamuoyu üzerinde güçlü bir etki yapmak için çoğu zaman iş dünyası örgütleri güç birliği yapar.

### ***Hızlanan Uluslararasılaşma Süreci***

ABD ekonomisi son yirmi yılda giderek hızlanan bir uluslararasılaşma süreci yaşadı. ABD'den çıkan ve ABD'ye giren yatırım akımlarının toplam tutarı 1990 yılında 100 milyar dolar kadarken, bu tutar 2011 yılında 600 milyar dolar'a yükseldi ve ABD'nin doğrudan yabancı sermaye yatırımları 4 trilyon dolar'a ulaştı. ABD'nin mal ve hizmetler dış ticaretinin (ithalat ve ihracat toplamı) GSYİH'ya oranı 1990 yılında yüzde 10 iken, 2012 yılında yüzde 30'a çıktı. ABD Ticaret Odası'na göre ABD'de 38 milyon kişinin istihdamı dış ticarete bağımlı. ABD ekonomisinin dünyayla artan bu bütünleşmesi, küresel orta sınıfın yükselişi, ülke içinde ve yabancı ülkelerde rekabet baskısının artışı ve küresel ekonomik çok kutupluluğun gelişmesi gibi birbirleriyle bağlantılı olgular tarafından tahrik ediliyor.

BRICS ülkeleri (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika) ve Türkiye, Endonezya ve Meksika gibi başka büyük yükselen piyasalar son on yıl boyunca yapısal reformları, istikrara yönelik makroekonomik politikaları başarıyla hayata geçirmeleri ve iç pazarlarını dışarıya açmaları sayesinde güçlü bir ekonomik büyüme gerçekleştirdi. Bu dönüşüm, bu ülkelerde ve başkalarında ABD kaynaklı mal ve hizmetlerin fiili veya potansiyel müşterisi olan yeni orta sınıf yurttaşlar kitlesinin ortaya çıkmasını sağladı.

Aynı zamanda, bu yükselen ekonomilerdeki, (tüketim malları, elektronik, enerji, taşımacılık, inşaat, gıda ve tarım da dahil olmak üzere) geniş bir iş kolları yelpazesinde faaliyet gösteren yerel firmalar, kendi iç pazarlarındaki başarılarına dayanarak uluslararası alana doğru açıldı. Bu şirketler ABD firmaları için sadece rakip olmakla kalmadı, aynı zamanda önemli tedarikçiler ve ortak girişim partnerleri haline de geldi.

Yükselen ekonomilerin büyümesi ve yerel şirketlerinin güçlü uluslararası rakiplere dönüşmesi ABD'nin küresel ekonomi içindeki konumunu etkileyebilir. Son yirmi yıl boyunca ABD'nin küresel ekonomi içindeki payı yüzde 25'in biraz üzerinde, yükselen ekonomilerin dinamizmi göz önüne alınırsa, şaşırtıcı biçimde güçlü bir konumda sabit kaldı. Önümüzdeki yıllarda bu durumun böyle devam edip etmeyeceği hem politika yapıcılar, hem de iş dünyası için temel soru. Canlanan imalat sanayi ve yeni yerli enerji kaynakları sayesinde ABD ekonomisinin sağlıklı bir büyüme dönemine girmesi beklenirse de, BRICS ülkeleri ve diğer yükselen ekonomilerin önümüzdeki yıllarda ABD ve Avrupa Birliği gibi daha gelişmiş ekonomilerle arayış kapatacak biçimde daha yüksek büyüme oranları elde etmesi de muhtemel görünüyor.

Transatlantik bölgesi dışındaki hızlı büyümenin 10 ya da 20 yıl boyunca sürmesinin toplam etkisi küresel ekonomik yönetişimi de belirleyecektir. 2008 krizinin ardından politikaları oluşturma forumu olarak G20'nin yükselişinin gösterdiği gibi, ABD ve Avrupalı partnerleri küresel ekonomik güç dengesindeki değişikliklere cevap vermek için yükselen ekonomilerle politik ilişkilerine hız kazandırmak zorundalar. Çok taraflı dış ticaret görüşmelerinin Doha Turu'nu sonuçlandırmanın 10 yılın ardından başarılabilmesi de uluslararası ekonomik manzaradaki değişimin bir başka dışavurumudur.

Bu yeni küresel eğilimler, iş dünyası açısından bir dizi önemli sonuç doğurmaktadır.

### ***Ticaret ve Yatırımın Savunulmasında Öncü Rol***

Öncelikle, bütün iş dünyası örgütleri, ABD'nin uluslararası ekonomide canlı bir varlık göstermesine yönelik daha geniş bir çabanın parçası olarak aktif bir dış ticaret ve yatırım politikasını savunmak üzere kaynaklarını artan ölçüde seferber etmektedir. Öyle ki, son iki ABD hükümetinin önemli dış ticaret politikası başarılarının önde gelen iş dünyası örgütlerinin birleşik çabası olmadan hedefe ulaşamayacağını söylemek abartı sayılmaz.

Ekonomik büyüme ve yeni istihdam yaratılması açısından ne kadar önemli olursa olsun, iş dünyası sadece ABD firmalarının yabancı pazarlara erişimini artırmaya çalışmıyor. ABD'deki istihdamın yüzde 5'i, Ar-Ge harcamalarının yüzde 15'i ve ihracatın yüzde 18'i yabancı ülke şirketleri tarafından sağlandığı için ABD piyasalarının yabancı yatırımlara açık tutulmasına yönelik bir kaygı da var. ABD şirketleri mal ve hizmetlerine giderek artan ölçüde dış kaynak kullanarak değer eklediği ve bu amaçla mal ve hizmetler son

kullanıcıya ulaşmadan önce ülke sınırlarını defalarca aşmayı gerektiren bir dizi karmaşık etkileşim gerektiği için, küresel tedarik zincirlerinin etkinliğinin korunması yakın dönemde öncelikli bir önem kazandı. Tedarik zinciri olgusu, nihai ürünlerde girdi olarak kullanılmak üzere ABD'ye giren yabancı ülke ürünlerinde ithalat engellerinin düşük tutulmasının iş dünyası örgütleri için önemini artırdı. İki yönlü, ihracatta olduğu kadar ithalatta da serbest ticaret öncelik kazandı.

Dış ticaret konusunda, ABD'deki iş dünyası örgütleri geleneksel olarak, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) başta olmak üzere çok taraflı liberalizasyonun savunucusu olmuştur. Doha Kalkınma Turu 2001'de başladı. İş dünyası WTO'da somutlaşan sağlam bir kural temelli uluslararası ticaret sistemini savunmayı sürdürdü. Bununla birlikte 10 yıl süren müzakerelere rağmen Doha Turu, bir tarafta ABD ve Avrupa Birliği, diğer tarafta bir dizi hızla yükselen ekonomi arasındaki görüş farklılıkları nedeniyle bir sonuca bağlanamayacak kadar karmaşık bir durumun mevcut olduğunu ortaya koydu; vurgu iki taraflı ve birkaç taraflı müzakerelere doğru kaydı. ABD'nin 19 ülkeyle Serbest Ticaret Antlaşması bulunmaktadır ve bunların çoğu 2000 yılından bu yana imzalanmıştır. ABD'nin Serbest Ticaret Antlaşması yaptığı ülkelerle hem ihracatı hem de ithalatı ABD dış ticaret artış hızından daha hızlı büyümektedir.

ABD - Kore, ABD - Kolombiya ve ABD - Panama Serbest Ticaret Antlaşmaları'nın 2011 yılında ABD Kongresinde kabul edilmesi için iş dünyası örgütleri en önde mücadele etti. Asya - Pasifik bölgesindeki 12 ülkeyi (Avustralya, Brunei, Şili, Kanada, Japonya, Malezya, Yeni Zelanda, Peru, Singapur, ABD ve Vietnam) içeren Trans-Pasifik Ortaklık Antlaşması (TPP) için sürmekte olan müzakerelerde de iş dünyasının desteği önemli bir etken oldu. TPP, düzenleme ve denetim, fikri haklar ve yatırım politikaları gibi alanlarda önceki iki taraflı ve çok taraflı ticaret antlaşmalarının hiç erişemediği düzeyde yeni standartlar getirmeyi hedefleyen iddialı bir girişimdir. ABD iş dünyası örgütleri, şu anda Dünya Ticaret Örgütü nezdinde 18 ülke arasında müzakere edilen birçok taraflı antlaşma olan Uluslararası Hizmetler Antlaşması'nın da en güçlü savunucuları arasında yer almaktadır.

### ***Transatlantik Ekonomik İlişkilerde İnovasyon***

ABD Başkanı Obama, Avrupa Konseyi Başkanı Herman Van Rompuy ve Avrupa Komisyonu Başkanı Jose Manuel Barroso tarafından 2013 Haziran ayında başlatılan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı (TTIP), ABD iş dünyasının dış ticaret politikaları alanındaki etkisine özellikle kayda değer bir örnek olarak gösterilebilir. Mal ve hizmetler ticareti, yabancı sermaye yatırımı ve denizaşırı iştiraklere yapılan ticari satışların tamamı dahil edildiğinde Avrupa Birliği, ABD'nin en büyük ticari partneridir. Transatlantik ekonomik ilişkiler dünya ticaretinin üçte birinden fazlasını ve küresel GSYİH'nin yaklaşık yarısını oluşturur.

ABD ve Avrupa Birliği arasındaki ilişkilerin derinleştirilmesi girişimlerinin geçmişi, iki pazar arasındaki engelleri azaltmayı hedefleyen 1995 Yeni Transatlantik Gündem müzakerelerine ve 2007’de bu faaliyetin Transatlantik Ekonomik Konseyi ile daha resmi bir yapıya kavuşmasına dayanır. Ancak, ABD Ticaret Odası’nın öncülüğünde ABD ve Avrupa iş dünyası örgütlerinin bu fikri bütün güçleriyle desteklemeye başladıkları 2011 yılına kadar iki taraf da dört başı mamur bir serbest ticaret antlaşması oluşturma zamanının geldiğini kabul etmiş değildi.

ABD Ticaret Odası ve Atlantik’in iki yakasındaki partnerleri ABD ve AB’deki yavaş ekonomik büyümenin ve küresel ekonomik yönetişimde oynadıkları ortak rolü koruma ihtiyacının transatlantik ekonomik ilişkilerde büyük bir atılım gerektirdiğini savundular. 2011 Kasım ayındaki zirve toplantısında ABD ve AB yöneticileri, ABD Ticaret Temsilcisi ve AB Ticaret Komiseri başkanlığında bir "İstihdam ve Büyüme Üst Düzey alışma Grubu" kurulmasına karar verdi. Bu alışma grubunun faaliyeti, iddialı ve kapsamlı bir iki taraflı ticaret politikası girişiminin gerekliliği konusunda resmi bir transatlantik konsensüs oluşmasını sağladı. ABD ve AB’nin her ikisinin de işgücü, evre ve sosyal konularda benzer yüksek koruma düzeyine sahip ileri ekonomiler olması veri alındığında, TTIP’nin ticaret ve yatırım antlaşmalarının neleri başarabileceği konusunda yeni bir standart oluşturması ve günün birinde çok taraflı antlaşmalarla, dünya ölçeğinde benimsenebilecek yeni kurallar yaratması beklenebilir.

Küresel ekonomideki değişimler, iş dünyası örgütlerini geniş anlamda ticaret politikasına odaklanmanın ötesine götürüyor ve giderek enerjilerinin daha büyük bir kısmını fikri mülkiyet hakları, rekabet politikaları, devlet işletmeleri, ürünlerin yerel içeriği ve yerelleştirme gibi bir dizi yeni politika meselesine ayırmaya sevk ediyor. ABD iş dünyası örgütleri bu meselelerle ilişkili hedeflerini dış ticaret müzakerelerinde savunmakla kalmadı, aynı zamanda dış ticaret görüşmeleri için düzenlenen forumların dışında da gündeme getirdi.

Bu meseleler arasında fikri mülkiyet konusu özel bir önem kazanmış durumdadır. Dünya Ticaret Örgütü’ne göre 2011 yılında ABD ülkeler arası fikri mülkiyet akımlarından telif ve lisans ödemeleri çerçevesinde 104 milyar dolar kazandı. Bu rakam toplam tutarın yüzde 39’unu oluşturuyor ve diğer büyük ekonomilerin payına kıyasla açık arayla önde bulunuyor (ikinci ve üçüncü büyük paylar 40 milyar dolarla AB’ye ve 29 milyarla Japonya’ya ait). ABD Patent ve Marka Ofisi’nin rakamları, ABD ekonomisinde, 2010 yılında 27 milyon kişinin istihdamının fikri haklarla doğrudan ilişkili iş kollarında gereşleştiğini, yaklaşık 13 milyon kişinin istihdamınınsa fikri haklarla dolaylı olarak ilişkili olduğunu, yani toplamda ABD toplam istihdamının dörtte birinden fazlasının doğrudan ya da dolaylı olarak fikri haklarla ilişkili olduğunu gösteriyor. İnternet fikri haklara dayalı ürün ve hizmetlerin yaratılmasını ve dağıtımını kolaylaştırıyor fakat

fikri haklar korsanlığına girişmeyi de daha kolay hale getiriyor. Bu nedenle hem TPP ve TTIP gibi dış ticaret müzakerelerinde, hem de ABD'nin BRICS ülkeleri ve diğer ana ticaret partnerleriyle ilişkilerinde fikri haklar konusunun ABD iş dünyası örgütleri açısından temel bir kaygı olmayı sürdürmesi muhtemeldir.

Yabancı sermaye yatırımlarının ABD ekonomisinin performansını belirleyen ana etkenlerden biri haline gelmesiyle, yabancı ülkelerde ABD şirketlerinin yerli rakip firmalar karşısında eşit şanslara sahip olmasını sağlamak veya sürdürmek, ABD iş dünyası örgütleri açısından bir başka ana meselesi oldu. İç pazarını ABD firmalarının faaliyetine yasal olarak açmış kimi yükselen ekonomilerde hükümetler yerel şirketleri yabancılar karşısında kayıran politikalar ve önlemler uyguluyor. Eğer rekabet politikası, devlet işletmelerinin tavrı, yerel içerik ve yerelleştirme kuralları yerel pazarın işleyişini çarpıtıyorsa, firma kurma hakkı, ulusal firmalar gibi işlem görme ve adil bir ihtilafları çözme süreci gibi unsurlar vaat ettikleri sonuçlara tam olarak ulaşamıyor.

### ***İçerideki meseleler: Altyapı, ABD'ye Göç, Eğitim ve Öğrenim***

Ülke içine daha yakından bakıldığında, iş dünyası örgütleri ABD'nin iç durumunun yalnızca 50 eyalet açısından değil, yabancı piyasalardaki başarı açısından da büyük önem taşıdığını kesin bir biçimde fark etmiş bulunuyor. Bütün ticari partnerler ABD mal ve hizmetlerini kollarını açarak kabul etmeye hazır olsa bile, içeriye yönelik uygun politikalar olmadan ABD firmalarının küresel rekabet gücünü uzun süre sürdürebilmesi mümkün değil.

Diğer ileri ekonomiler gibi ABD nüfusu yaşlandıkça hükümet emeklilik ve sağlık harcamalarının beklenen gelire uygun bir düzeyde tutulması meselesiyle yüz yüze kalıyor. Avrupa ve Japonya'ya kıyasla ABD ekonomisini büyüklüğü ve bütünleşiklik düzeyi, ekonomik büyüme sağlama yeteneği, geniş yerel enerji kaynaklarına sahip oluşu ve ABD dolarının uluslararası konumu açısından ayrıcalıklı bir durumda olsa da, özel sektörün yatırımlarını ve istihdam yaratmasını finanse etme yeteneğini zedelemeyen ülkenin borçluluğunu artırması uzun vadede mümkün değil.

Şu ya da bu ölçüde, bütün ileri derecede sanayileşmiş ülkelerin önünde duran bu belirsiz mali politika ufkunun ötesinde ABD'nin karşısında daha ülkeye özgü bir dizi mesele vardır. Bu meseleler arasında altyapı, ABD'ye göç, eğitim ve öğrenim sayılabilir.

Manşetlere çıkan çoğu zaman yüksek hızlı internet bağlantılarının sanal bilgi otoyolları olsa da daha geleneksel altyapı biçimleri ABD ekonomisinin gelecekteki başarısı açısından can alıcı önemde olacaktır. Genel görünüm tedirgin edicidir: Amerikan İnşaat Mühendisleri Odası, altyapının durumu için ABD'ye "D+", yani ucu ucuna geçer not verdi ve gerekli

çalışmalar için 2020 yılına kadar ülkenin 3.6 trilyon dolar harcaması gerektiğini belirtti. Köprüler, yollar, limanlar, kanallar ve enerji yatırım yapılması gereken alanların sadece bir bölümünü oluşturuyor. Kamu-özel işbirliğiyle bir altyapı bankası kurulması ABD Kongresi'nde iki partinin de desteğini kazanan bir fikir oldu ve ABD iş dünyasının önemli isimleri tarafından ülkenin gerekli kaynağı seferber etmesine yardımcı olacak bir yol olarak benimsendi.

Birbiriyle ilişkili ABD'ye göç, eğitim ve öğrenim konuları da ABD iş dünyası açısından ciddi öncelik taşıyor. Küresel orta sınıfın yükselişi sadece ABD ürün ve hizmetleri için potansiyel müşteriler anlamına gelmiyor, aynı zamanda ABD iş gücüne ve faaliyet gösterdikleri her yerde ABD şirketlerine becerilerini sunabilecek bir kalifiye işgücü deposu da oluşturuyor. ABD bu profesyonelleri kendisine çekmek için diğer ileri ekonomiler ve yükselen pazarlarla rekabet içinde bulunuyor. İş dünyası örgütleri göçmenlik reformunun ABD Kongresi'nden geçirme çabalarını destekledi. Bu reform kaçak işçilerin yurttaşlığa geçmesi için ek bir yol yarattığı gibi H1-B vizesi sayesinde, küresel ölçekte yoğun olarak talep edilen STEM alanlarında (bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik) iyi eğitilmiş yabancı işçilerin ABD firmaları tarafından işe alınmalarını da kolaylaştırıyor. ABD iş dünyası örgütleri, özellikle teknoloji ve hizmet sektörlerinde, şirketlerin dünyanın farklı yerlerindeki yerleşkelerinde şirket çalışanlarının serbest dolaşımına ilişkin düzenlemelerinin ticaret antlaşmalarında yer almasının en güçlü savunucusu oldu.

Nasıl büyüyen küresel profesyoneller sınıfı için ABD'yi açık ve cazip halde tutmak iş dünyasının öncelikleri arasındaysa, ABD sanayisinin ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde yerel işgücünün eğitilmiş olmasını sağlamak da benzer bir önceliğe sahiptir. Her ne kadar ABD, yüksek Ar-Ge harcamaları, esnek ve etkin emek ve sermaye piyasaları ve iş dünyasıyla sıkı bağları olan, alanında lider araştırma üniversiteleri sayesinde bir inovasyon merkezi olsa da, ülkenin ileri bir imalat ekonomisine katılmak için gereken becerilere sahip yeteri kadar çalışan üretmediği yolunda 600.000 kadar iş için çalışan bulunamaması gibi- işaretler bulunmaktadır.

Bir dizi ABD iş dünyası örgütü daha iyi mesleki eğitim programları gerektiği görüşünü savunma çabalarını artırmış bulunuyor. Avrupa iş çevreleri de konuya müdahil oldular. Mesela 2012 yılında Almanya'dan Karlsruhe Ticaret ve Sanayi Odası ile Kuzey Carolina'nın Charlotte kentindeki Central Piedmont Community College (CPCC), Karlsruhe Ticaret ve Sanayi Odası'nın CPCC öğrencilerine sertifikalı mesleki eğitim programları sunmasını sağlayan bir anlaşma imzaladı. Anlaşma, CPCC öğrencilerini Charlotte bölgesinde kurulu Alman imalatçıları açısından çekici olacak becerilerle donatmayı amaçlıyor.

## ***Geleceğe Bakış***

Önümüzdeki yıllarda ABD'nin ulusal çıkarlarını savunma yeteneğinin, ülke ekonomisinin sağlığına, güçlü ticaret ve yatırım ilişkilerine, küresel ekonomik örgütlerde öncü rol oynamasına, ucuz ve güvenilir enerji kaynaklarına erişime ve uluslararası sermaye piyasalarında rağbet görmesine giderek daha büyük ölçüde bağlı olduğu belirgin hale geliyor. Bu jeo-ekonomik konular gündemin ön sıralarına tırmandıkça iş dünyası örgütlerinin özel sektör diplomasisi aracılığıyla ABD politikasının yönünü etkileme fırsatları da çoğalıyor.

İş dünyası kurumları arasındaki ilişkileri teşvik etmek -özellikle ulusal ölçeğin altındaki- iş dünyası örgütlerinin temel işlevlerinden biri olmayı sürdürürken, politika geliştirmenin ve -hem ülke içinde, hem de uluslararası düzeyde- bu politikaları savunmanın önemi muhtemelen giderek artacaktır. Bu işlevi yerine getirmek için iş dünyasındaki topluluklar evrilmeyi sürdürecektir ve üst düzeyde, yüksek profilde politika etkinlikleri düzenlemek, basında yer bulmak ve (iş dünyasının içinden ve dışından) başka örgütlerle ortaklıklar kurmak başarının temel unsurları olacaktır.

Bir yandan devletten bağımsızlığı korumak ile öte yandan ABD'de ve dışarıda, hem yürütme hem de yasama organlarındaki önde gelen karar alıcılarla iletişim hatlarını güçlü ve açık tutmak arasındaki dengeyi kurmanın, yerel ve uluslararası kamuoyu ve çıkarlar arasında bir köprü oluşturmamanın önemi de artacak.

Elbette ufuktaki en acil meselelerin çoğu uluslararası ve yerel politikalar arasındaki ayrımın eskisi gibi açık seçik olmadığı alanlarla ilişkili olacaktır. Mesela, gelecekte ticaret engellerini kaldırmak, sadece sınırı geçen mallar için gümrük vergisini sıfırlayan bir tarife rejimi oluşturmaktan ibaret olmayacak; kasten ya da değil, yabancı ürünleri bir rekabet dezavantajı içine sokan ulusal mevzuatları birbirleriyle uyumlu hale getirmek de en az onun kadar önem kazanacaktır. Bu yarı ulusal, yarı uluslararası melez konuların öneminin artması sonucunda, iş dünyası örgütlerinin örgütlenme biçimlerinin de karmaşıklaşması muhtemeldir. Kurumların uluslararası işlerle ilgili bölümlerinin, anti tekel mevzuatı, finansal düzenlemeler, tüketici sağlığı ve güvenliği gibi ABD şirketlerinin yabancı pazarlara erişimini etkileyen ulusal konularda giderek daha donanımlı hale gelmesi beklenebilir. Buna paralel olarak yerel işlerle ilgili bölümlerin de ulusal tartışma gündemini saptamak için küresel gelişmeleri yakından takip etme eğiliminde olması doğal olacaktır. Bir iş dünyası örgütüyle diğerinin yapılanmaları arasında farklılıklar olsa da bölümler arası işbirliğini sağlamlaştırmaya yönelik bir baskı ortaya çıkacaktır.

Büyük ölçekli yıkıcı olaylar söz konusu olmazsa bir yandan küresel ölçekte ekonomik bütünleşmenin, öte yandan bu gelişmenin yurttaşlara faydası üzerine kamusal tartışmanın

sürmesi muhtemeldir. Dolayısıyla, iş dünyası örgütleri kaynaklarının giderek artan bir bölümünü, daha fazla ticaret ve yatırımın ABD'nin refahına katkısına dair bilgilendirme ve eğitim faaliyetine ayırma gereksinimiyle karşı karşıya kalabilir. Bu eğilim, hedef kitleye ulaşmak amacıyla sosyal medya platformlarının artan kullanımında görünür haldedir. Bu çabaların etkin olması için iş çevreleri, iş dünyası dışından benzer görüşlere sahip düşünce kuruluşları, üniversiteler, vakıflar ve uluslararası örgütler gibi kurumlarla ortaklıklar kurabilir. İş dünyası örgütleri, mesajı gönderenleri ve gönderme biçimlerini çeşitlendirerek küreselleşmeye dair görüşlerini söylediklerine kulak verecek mümkün olan en geniş kesime ulaştırabildiklerini görecekler. Dahası, büyük şirketlerin iş dünyası örgütlerinin üyeliğinde önde gelen bir yer tutmayı sürdüreceği beklense de, küçük ve orta ölçekli şirketler ABD'de yeni istihdam yaratmanın en önemli kaynağı durumundalar. Daha geniş bir eğitim ve dışa açılma faaliyetinin bir parçası olarak iş dünyası örgütleri küçük firmaların önceliklerini de hesaba katmaya ve duyurma yollarını aramaya başlayabilir.

ABD'nin önünde hala uzun vadeli finansal sorunlar bulunsa da, 2008 finansal krizinin en kötü günleri geride kalmış görünüyor. Ekonomi tüketim, hizmetler ve ithalattan, tasarruf, üretim ve ihracata doğru yeniden dengeleniyor. İş dünyası örgütleri, yeni dış ticaret antlaşmaları, G8 ve G20'de büyümeye yönelik bir gündem oluşturma ve ülkenin Dünya Ticaret Örgütü ve IMF gibi küresel ekonomik yönetim örgütlerinde devam eden liderliği gibi biçimlerde süren ABD'nin uluslararası ekonomik girişimlerine canlı bir destek vererek bu süreçte üzerilerine düşen rolü oynadı. Eğer ABD bu krizden çıkış ve ekonominin canlanması sürecini kalıcı bir temele oturtacaksa, iş dünyası örgütlerinin güçlü ve aktif desteği, başarıya ulaşmanın can alıcı önemde bir bileşeni olacaktır.

## **7.4. Brezilya<sup>10</sup>**

### ***Brezilya'da iş dünyası örgütleri***

Brezilya'daki iş dünyası örgütleri iki farklı sınıfa ayrılabilir: gönüllü üyeliğe ve mali katkıya dayanan örgütlenmeler ve zorunlu üyeliğe dayanan örgütlenmeler. Fiiliyatta şirketler iki tür örgütlenmeye de katılır ve eşgüdümlü olmasa da güçlü bir iş dünyası örgütlenmesi sistemi oluşturur.

Gönüllü üyeliğe ve mali katkıya dayanan örgütlenmelerin tarihi 150 yıl önce, sanayi kesimini de içeren Ticaret ve Tarım Odaları'yla (Associação Comercial) başlar. Bu birlik günümüzde 5000 beldede, 2500'ün üzerinde şubeye sahiptir. Bütün ülkeye yayılmış küçük işletmeleri de içeren Odalar Brezilya'daki en büyük birliktir. Bunun yanı sıra ülke çapında bir küçük işletmeler örgütü olan ve Brezilya'da en iyilerinden biri olarak tanınmış kredi değerlendirme hizmeti sunan CDL vardır.

<sup>10</sup> Bu bölüm Stefan Bogdan SALEJ tarafından yazılmıştır.

Gönüllü derneklerden başka, tarım sektöründe, çiftçilere gübre, tohum, tarım makinesi gibi girdiler sağlamanın yanı sıra, üretim, dağıtım ve üyelerin ürünlerinin pazarlanması gibi çeşitli alanlarda da faaliyet gösteren geniş bir kooperatifler sistemi kurulmuştur. Kooperatiflerin kimisi soya fasulyesi ve mısır gibi tarımsal mallarda güçlü ihracatçılar konumundadır.

Sistemin "ulusal" sıfatıyla anılan bir başka parçası, merkezleri genellikle Brezilya'nın en büyük kenti Sao Paulo'da bulunan sektörel derneklerdir. Makine imalatçılarının (ABDIB), elektrikli eşya imalatçılarının (ABINEE), dokuma ve konfeksiyon imalatçılarının (ABIT), otomotiv endüstrisinin (ANFAVEA), ilaç sanayicilerinin (ABIFARMA) ve yüzün üzerinde başka sektörün ulusal derneği güçlü bir üye yapısına sahiptir ve üyelerinin sektörel çıkarlarını faal olarak savunurlar. Ulusal ölçekteki iş dünyası derneklerine ek olarak, özellikle ülkenin daha gelişmiş güney kesiminde çok sayıda bölgesel dernek de vardır.

Derneklerin CEAL gibi bir kısmı, belirli özgül amaçlar için varlıklarını sürdürür; az sayıda üyelerine rağmen güçlü temsil nitelikleriyle, Latin Amerika ölçeğindeki çıkarları doğrultusunda ağır sıklet kurumlarla birlikte faaliyet gösterir. Benzer şekilde Güney Amerika'da bölgesel bir pazar birliği olan Mercasul'a ve AB'ye yönelik çıkarlar doğrultusunda oluşmuş ve yeni dernekler oluşturma konusundaki esnekliği çok iyi gösteren dernekler de vardır. Ayrıca inovasyon amaçlı ya da özel olarak dış ticaret faaliyetlerine odaklanmış örgütlenmeler de bulunur. Brezilya'da, ülkenin yabancı ortaklarla ilişkilerinde önemli bir rol oynayan 150'den çok dış ticaret odası da vardır. Bu odalar yerel iş dünyası derneklerine hizmet sunmada rekabet içindedir ve (AMCHAM - Amerikan Ticaret Odası en iyi örnek olmak üzere) aralarında bazıları ülke çapında faaliyet gösterir. Bunların yanı sıra bankacılık sektöründe özel ve güçlü örgütler kurulmuştur. Bunlar (FERRABAN ve başkaları) son derece profesyonel ve etkin örgütlerdir.

İtalyan Carta del Lavoro üzerine tasarlanarak 1930 yılında yürürlüğe girmiş yasayla kurulmuş olan zorunlu sistem, iş ilişkilerine faşist bir yaklaşımın damgasını taşır: Brezilya'da her işçi ve her şirket (ikisine de sindicato denilen) bir işçi veya işveren sendikasına üye olmak zorundadır. İşçilerin de, şirketlerin de bir üyelik aidatı ödemesi gerekir. Bu aidata ek olarak şirketler ücret bordrosunun % 1'i ile %3,5'i arasında değişen bir tutarı işçilerin sosyal hizmet ve eğitim sistemine katkı payı olarak öder. (SESC, SENAC, SENAR, SEST ve SEBRAE -SME bileşenlerinden oluşan sistem kısaca S sistemi diye adlandırılır.) Toplanan bu kaynaklar yılda 30 milyar doların üzerinde bir tutar oluşturur ve esas olarak dört ekonomik sektör ve temsilcileri arasında paylaşılır. Özel bir yasa çerçevesinde yürütülen ve Ulusal Mali Denetim Mahkemesi tarafından denetlenen bu sistemi iş dünyası kuruluşları idare eder ve toplam tutarın % 10'unu işletme ücreti olarak alır. Bu tutar hükümetin denetiminde değildir. Sosyal hizmetler sistemi (S sistemi) denilen bu sisteme hükümet temsilcileri ve işçiler günlük yönetim düzeyinde değilse de, yönetim kurulu düzeyinde katılır.

Bu sistemin içinde kendi sosyal hizmet programlarını yürüten iş dünyası kuruluşları şunlardır:

Sanayi: Ulusal Sanayi Konfederasyonu - CNI

Ticaret, Turizm ve Hizmetler (finans sektörü dahil): Ulusal Ticaret Konfederasyonu - CNC

Tarım ve Tarıma Dayalı Sanayi ve Ticaret: Ulusal Tarım Konfederasyonu - CNA  
Taşımacılık (kara, deniz, hava taşımacılığı ve lojistik): Ulusal Taşımacılık Konfederasyonu - CNT

Daha önce sözü edilen küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesi için kurulmuş, bordro üzerinden zorunlu kesintilerle fonlanan ve hükümet ve iş dünyası tarafından birlikte yönetilen özel kurum SEBRAE ile (SEBRAE gibi örgütlenmiş) ticaret, yatırım ve ihracatı teşvik kurumu Apex Brezilya da bu sistemin içinde yer alır.

Brezilya iş dünyası örgütleri sistemi oldukça geniştir (şirketlerin çoğu zorunlu kuruluşun yanı sıra çok sayıda derneğin de üyesidir) ve hükümetle güçlü bağlara sahiptir. Üyeliği zorunlu kuruluşlar (konfederasyonlar ve il düzeyindeki federasyonlar ile işveren sendikaları) üzerinde siyasi faaliyette bulunma konusunda yasal sınırlamalar vardır. Bağımsız iş dünyası derneklerinin kurulmasının ana nedeni iş dünyasının çıkarları doğrultusunda lobi yapma faaliyetlerinde bağımsız ve serbest olma ihtiyacıdır.

### ***Brezilya İş Dünyası Örgütlerinin Karşı Karşıya Bulunduğu Uluslararası Meseleler***

Kur savaşı ve dünyadaki finansal istikrarsızlık Brezilya iş dünyası örgütlerinin karşısındaki en acil sorundur. Brezilyalılar bir süre önceki Meksika ve Rusya krizlerinde ve Brezilya para birimi real üzerinde spekülasyon yapma amacıyla yakın zamana kadar ülkeye aşırı miktarda giren ucuz dolar akımı yüzünden kötü tecrübeler yaşadı. Son 18 yıldır süren, öncesine göre çok daha tutarlı para politikasına ve yüksek döviz rezervlerine rağmen ülke uluslararası krizlere, özellikle de döviz spekülasyonlarına karşı bağımsızlık kazanmış durumda değildir. İmalat sanayi ürünleri için adil olmayan döviz kuru malların daha yüksek fiyatlandırılmasıyla telafi ediliyor ancak bu aynı zamanda tüketim malları ithalatını da, dokumacılık sektörünün durumunda olduğu gibi, zarar verici ölçüde artırıyor.

Tarım alanında değilse de (CNA'nın çince internet sitesine bakabilirsiniz) sanayi alanında özellikle Çin'den kaynaklanan haksız uluslararası rekabet, iş dünyası örgütlerinin karşısındaki meselelerin birini oluşturuyor. Brezilya iş dünyası örgütleri Çin'in önemli bir hammadde piyasası olduğunu kabul etmekle birlikte onu bir rakip olarak görmekte ve Brezilya hükümetinin Dünya Ticaret Örgütü'nde Çin'e piyasa ekonomisi statüsünü verme kararını desteklemedi. Eğitim ana sorunlardan biriyken yaşanan

Brezilya'daki nüfus dinamikleri konusu ise seçici bir göçmen kabul etme politikası ve iş dünyasının eğitimle daha fazla ilgilenmesi yoluyla çözüldü. İş dünyası örgütlerinin sorumlulukları arasında yer alan (ve mali yönden kısmen fonladıkları) mesleki eğitim son yıllarda oldukça iyileşti. Ancak hala Brezilya iş dünyası kuruluşlarının rekabet gücünü iyileştirecek ölçüde tatmin edici bir düzeye ulaşamadı.

İş dünyası örgütleri karşısındaki bir diğer sorun ise Brezilya iş dünyasının yeni teknolojilere ve Ar-Ge faaliyetlerine erişimidir. Sorun, en son teknolojik yeniliklere tam erişim için iş dünyasının ülkedeki ve dünyadaki üniversiteler ve araştırma merkezleriyle nasıl ortaklıklar kurabileceği noktasında düğümleniyor.

Brezilya iş dünyası örgütlerinin etkili bir faaliyet içinde bulunduğu bir diğer konu da en son Pasifik ve Latin Amerika ülkeleri arasında gündeme gelen türde belirli bölgesel ticaret blokları oluşturmak ve pazarlara erişim sağlamaktır. ABD ve AB'nin bir dizi ülke ile yaptığı Serbest Ticaret antlaşmaları, bölgesel anlaşmalar ve Brezilya iş dünyası örgütlerini özellikle endişelendiren ABD - AB serbest ticaret anlaşması Brezilya'nın önemli iş dünyası derneklerinin gündeminde en üst sırada yer tutan meseleler arasındadır. Bu gelişmeler bireysel şirket çıkarlarını aşıyor ve herkes iş dünyasının stratejisini, büyük iş dünyası kuruluşlarının hükümetle ve dış ticaret politikalarını oluşturanlarla diyalog içinde belirlemesi gerektiğini anlıyor.

### ***Yerel Meseleler***

İşçi - işveren ilişkileri, özellikle Brezilya'da vergiler ve sosyal katkı payları yüzünden yüksek işgücü maliyeti Brezilya'da hiçbir iş dünyası örgütünün kaçınamayacağı bir sorun oluşturuyor. Daha yüksek ücret baskısı ve rekabetçiliği destekleyen hükümet politikalarının olmadığı bir ortamda dolaylı işgücü maliyetlerinin yüksekliği Brezilya iş dünyası örgütlerinin gündeminin en tepesinde yer alıyor. İşgücü reformu, Brezilya iş dünyası için bitmek bilmeyen bir savaş alanı anlamına geliyor. İşçi - işveren anlaşmazlıkları ve grevlerin yönetilmesi işçi ve işveren sendikalarının sorumluluğunda bulunuyor. Grevleri engellemek veya yönetmek, özellikle de sektörel ücret düzenlemesi görüşmeleri yapmak için, yasal olarak bu tür görüşmeleri yapmak zorunda olan işveren sendikaları tarafından olağanüstü bir çaba harcanıyor.

İş dünyası örgütlerinin gündemindeki bir sonraki madde, Brezilya'nın kabul edilemez düzeydeki altyapı (yol, liman, havaalanı, enerji, telekomünikasyon) durumudur. Brezilya işletmelerinin yapısal maliyetlerini çok artırıyor ve bu yüzden gündemin üst sıralarına tırmanıyor. Enerji maliyetlerinin neredeyse % 20 azaltılması örneği, (bu örnekte Sao Paulo Sanayi Federasyonu - FIESP tarafından başı çekilen) bir kampanya ile iş dünyası örgütlerinin nasıl etkili olabileceğini ve olağanüstü sonuçlar doğurabileceğini gösteriyor.

Federal hükümetin özelleştirme sürecine ve kamu-özel ortaklıklarına dair muğlak politikaları da iş dünyası örgütlerinin hükümete baskı uygulamak üzere güçlü kampanyalar düzenlemesine ve hükümetin süreci hızlandırmasına yol açtı. Brezilya'da bir konteynerin elleçlenme maliyetinin Avrupa'dakinin iki katı olmasına yol açan liman yönetimindeki felaket durum, değişik iş çevrelerinin ve derneklerinin siyasi grupları ulusal çıkarlar aleyhine davranmaya zorladıkları bir sürecin ardından çıkan yeni yasayla son buldu. Özellikle sürdürülebilir orman işletmeciliği alanında yasal mevzuatın değiştirilmesine yol açan ise uluslararası baskıya ek olarak ülke içindeki kamuoyunun da hükümeti harekete geçmeye zorlaması oldu. Başta çiftçiler ve tarım gruplarıyla olmak üzere sürdürülen uzun müzakereler, uluslararası kabul edilmiş standartların asgari düzeyinde de olsa, sürdürülebilir kalkınmanın hayata geçirilmesini sağlayan bir çözümde uzlaşmayı mümkün kıldı.

Hızlı kentleşme sonucunda, yüzölçümü (8,5 milyon km<sup>2</sup>) bakımından dünyanın 5. büyük ülkesi olan Brezilya'da nüfusun % 70'i şehirlerde yaşıyor. Toplu taşımacılık ülkenin her tarafında bir sorun: Sao Paolo sakinleri günde ortalama olarak iki saati trafikte geçirmek zorunda kalıyor. Bu da altyapı sorunları listesinin bir maddesi ve iş dünyası örgütlerinin gündeminde önemli bir yer tutuyor.

Suç, uyuşturucu satışı ve büyük merkezlerde artan adam kaçırmaya girişimleri ile kişisel güvenlik eksikliği, kamyon soygunculuğu ve Brezilya'nın her tarafındaki ATM'lere saldırılar, Brezilya iş dünyasında maliyetleri ve gündelik işleyişi etkileyen bir başka meseleyi oluşturuyor. Şirketlerin güvenlik harcamaları, dünyanın en yükseğidir. Siber güvenlik henüz iş dünyası örgütleri için önemli bir mesele olmamakla birlikte, kimi derneklerde bu konuda kaygılar yavaş yavaş ortaya çıkıyor, doğrudan bilgi teknolojileri alanıyla ilişkili derneklerde bu sorun üzerine çalışmalar başlatılmış durumdadır.

Nüfusun tamamının, ama özellikle işçi sınıfının sağlık koşulları, Brezilya iş dünyası tarafından ele alınan sosyal konulardan birini oluşturuyor. Dört büyük S tarafından çalışanlara sunulan sosyal hizmetlere (diş sağlığı başta olmak üzere tıbbi destek) ek olarak iş dünyası derneklerinin pek çoğu özel sağlık sigortası planları sunuyor. Brezilya iş dünyası, derneklerin yürüttüğü bir süreçle, kurumsal sosyal sorumluluğa en üst düzeyde sahip çıkıyor ve bu alandaki çabaları teşvik ediyor. Gönüllü hizmetler, yerel halkla ortaklaşa girişimler ve özellikle halk eğitimi programları gibi projeler bütün ülkede son derece yaygın olarak uygulanıyor.

Sürdürülebilirlik, şirketlerin, özellikle KOBİ'lerin daha yüksek çevre standartlarına ulaşmasını sağlamak, bu doğrultuda öncülük yapmak, iş dünyası örgütlerinin önemli işlevlerinden biridir. Neredeyse bütün iş dünyası örgütleri, şirketleri mevzuata uyum göstermeleri için zorluyor ve çevre konularında uygulamayı denetleyen kurumlarla sorumlu bir işbirliği içinde bulunmaya çalışıyor.

Tüketicinin korunması da iş dünyası örgütlerinin önemli rol oynadığı konulardan biridir. Şikayet ve talepler artıyor ve Brezilyalı tüketiciler haklarını kullanmak doğrultusunda giderek daha istekli oluyor. Bu ve benzeri durumlarda aracılık yapmak iş dünyası örgütlerinin üstlenmiş olduğu görevlerden birini oluşturuyor.

Yargı sistemi, özellikle çok karmaşık vergi hukuku alanında çok ağır işlediği için, iş dünyası örgütleri tarafından sürdürülen uzlaşma süreçleri alternatif bir seçenek oluyor. Yer yer yozlaşmış ve etkinlikten uzaklaşmış vergi sistemiyle boğuşan şirketler açısından bir çözüm oluşturmaya dair yasal yetkisi olan özel vergi uzlaşma organlarına iş dünyası örgütlerinin katılımı hayati önem taşıyor.

Devlet işletmeleri Brezilya’da, özellikle enerji ve petrol sektöründe oldukça güçlüdür. İş dünyasının her düzeyinde, her yerde devletin mevcudiyeti Brezilya’nın ekonomik hayatına dair bilinen bir gerçektir. Devlet işletmeleri aynı zamanda büyük taahhüt işleri de yapar ve kimi zaman kalkınma projelerinde öncü ortak rolü oynarlar. Bu tür şirketlerin ve devlet kalkınma bankalarının yönetim kurulunda genellikle iş dünyası örgütleri de yer alır. Bununla birlikte artan sayıda devlet işletmesi, özellikle devlet organlarının bu kurumların mikro düzeyde yönetimine kalkışması göz önüne alındığında, özel sektör için bir endişe kaynağıdır.

İş dünyası hükümet uygulamalarına ilişkin endişelerini dernekler aracılığıyla dile getirir; tek tek şirketlerin bu işe kalkışmasının ne sonuç doğuracağı belli olmadığı için böyle yapılması pek tavsiye edilmez. Brezilya’da iş dünyası örgütleri hükümetle ilişkilerin ana kanalıdır. Büyük firmalar ve yabancı şirketler bile hükümetle ilişkileri iki kanaldan sürdürmeyi tercih eder: sorunlar için iş dünyası örgütleri kanalı, olumlu konularda bireysel yaklaşım. Borsaya kayıtlı bütün büyük şirketlerde hükümetle ve iş dünyası örgütleri ile ilişkilerden sorumlu bir kurumsal işler müdürü bulunur.

Brezilya’daki bütün iş dünyası örgütleri vergi sisteminin karmaşıklığını ve açgözlülüğünü azaltmak için bitmeyen bir mücadele içindedir. 85’in üzerinde farklı vergiden oluşan Brezilya vergi sistemi o kadar karmaşıktır ki, bütün şirketler, sadece vergi ve gelir idaresinin değil, farklı pek çok devlet kurumunun sürekli denetimi altındadır. Bu nedenle bütün iş dünyası örgütleri, hükümetin açgözlülüğü ile iş dünyası arasındaki bu akıldışı mücadelede şirketlere destek olabilmek için kayda değer ölçüde yatırım yapar.

### ***İş Dünyası Örgütlenmeleri ve Politika***

Brezilya iş dünyası örgütlerinin siyasete müdahalesi ülke tarihinin bir parçasıdır. Elli yıl önce iş çevreleri 1964 askeri darbesini güçlü bir biçimde desteklemişti. Özellikle Minas Gerais federal eyaletinden iş dünyası örgütleri ellerinden gelen her şeyle Başkan

Jango'nun solcu hükümetini devirmeye yönelik askeri çabalara destek olmuştı. Yakın zamanlarda ortaya çıkan tarihi olgular, iş dünyası örgütlerinin solcu militanlarla mücadeleye sonuna kadar bulaştığını, hatta işkenceye destek de dahil olmak üzere askerlere yardım etmek için her şeyi yaptıklarını gösteriyor.

Daha sonra, 1975 yılında önde gelen sekiz iş adamından oluşan bir topluluk askeri diktatörlüğe karşı demokrasi için bir kampanya başlattı. 1989 cumhurbaşkanlığı seçimleri sırasında Brezilya'daki en güçlü iş dünyası örgütlerinden Sao Paulo Sanayi Federasyonu (FIESP) Başkanı, Lula'nın seçilmesi halinde 800 bin iş insanının Brezilya'yı terk edeceğini ilan etti. Lula 2002 yılında cumhurbaşkanı seçildiğinde, tipik bir durum olarak Başkan Yardımcısı olarak yanında bir iş dünyası temsilcisi, ülkenin ikinci büyük iş dünyası örgütü olan ve 1964 askeri darbesini güçlü biçimde destekleyen Minas Gerais Sanayi Federasyonu'nun eski başkanı Jose Alencar bulunuyordu.

Günümüzde Brezilya iş dünyası örgütleri yüzlerini demokrasiye çevirmiştir; demokratik kurumları sağlamlaştıracak güçlü bir ulus kurma sürecini destekleyecek doğrultuda faaliyet gösterirler.

Piyasa ekonomisi ve demokrasi el ele gider. Güney Amerika ve Karayipler'deki komşu ülkelerdeki örnekler Brezilya iş dünyasına demokratik bir piyasa ekonomisinin ülke için ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla politikacılar, partiler, yargı gücü, hem yerli, hem yabancı ekonomik ve sosyal aktörler gibi farklı oyuncular arasındaki diyalog can alıcı önem taşır; Brezilya iş dünyası örgütleri artık buna tamamen inanmış görünüyor.

İş dünyası örgütlerinin doğrudan ekonomik meselelerle ilgili neredeyse bütün devlet organlarında (daha önce sözü edilen kalkınma bankaları ve hükümet nezdindeki iş dünyasıyla ilgili konseyler örneklerindeki gibi) yer alışı ve Brezilya Cumhurbaşkanı'nın başkanlığında, bütün sosyal ve ekonomik sınıfların temsilcilerinin katılımıyla toplanan Sosyal Ekonomik Konsey, açık bir diyalog için bir kanal açıyor. Ancak iş dünyası devlete ait eğitim ve araştırma kurumlarında da bir varlık gösteriyor. Geriye sadece, iş dünyası örgütlerinin bu ortak platformlarda iş dünyasını temsil edecek olanları, hatta bu platformlarda lobi faaliyeti yapacak olanları, herkesin, özellikle de iş dünyasının lehine olacak şekilde, yeterince iyi hazırlayıp hazırlamadığı meselesi kalıyor.

### ***Karşı Karşıya Olunan Önemli Sorunlar***

İş dünyasının karşı karşıya olduğu sorunlar, özellikle Brezilya'nın uluslararası sahnede, ekonomik ve politik bir partner, yeterince yumuşak güce sahip bölgesel bir lider olarak oynayacağı daha büyük rol ile ilgili meseleler, iş dünyasının bütünüyle yerel pazara yönelik unsurlarını bile uluslararası ilişkilerin ve uluslararası ticaretin dinamiklerini daha iyi kavrama çabasına sevk etti. Rekabet Brezilya'nın kapısına dayanmış durumdadır.

Dahası, Brezilya toplumunda sosyal ilişkilerde bir değişim yaşıyor. Sendikalarla iş dünyası liderleri arasında çatışma yerine diyalogla sürdürülen ilişkiler, iş dünyasını ve çıkarlarını geliştirmek açısından en önemli araç haline geldi. İş dünyası örgütleri ile işçiler arasındaki ortaklık, hükümetin sosyal politikalarını daha iyi kavrayış ve böylelikle piyasa ekonomisinin gelişiminin ve bazen gerginleşen sosyal ilişkilerin istikrar kazanmasının yolunun açılması, ülkenin her yerinde iş dünyası liderliğinin önündeki devasa bir görevdi.

Bir yandan Brezilya iş çevreleriyle politikacılar arasında, özellikle seçim sürecinin fonlanmasında belirginleşen sıkı çıkar bağları vardır. Politik kampanyaların finanse edilmesinde bağışları sınırlayan yasal düzenleme çok açık olsa da, (ülkede politikacılar için kamusal bir finansman kaynağı olmadığına göre) kampanyaların faturasını iş dünyasının ödediği daha da açıktır. İş dünyası örgütleri ev ödevlerini yaparak adaylara öneriler ve planlar sunar. Ama kafalarında kendi fikirleri olan politikacıların asıl istediği paradır.

Öte yandan ise neredeyse inanılmayacak kadar çok sayıda iş insanının politikaya soyunması olgusuyla karşı karşıyayız. Sanayi Konfederasyonu CNI'nin son dört başkanı Senato üyesiydi. Tarım ve Taşımacılık Konfederasyonlarının şimdiki başkanları da Senato üyesidir. Brezilya'nın üçüncü büyük şehri Belo Horizonte'nin belediye başkanı da bir iş adamı ve bir sanayici derneğinin eski yönetim kurulu üyesidir. Brezilya parlamento üyelerinin neredeyse % 40'ı mesleklerini iş adamı olarak açıklıyor. Yine parlamentodaki çiftçilerden oluşan tarımcılar kesimi en güçlü gruptan biri olarak kabul edilir. Her sanayi ve ticaret grubunun yasa koyucularla ilişkileri sürdüren bir departmanı ve özel danışmanları vardır. Yani zorunlu üyeliğe dayalı iş dünyası örgütlerinin politikaya müdahalesi yasalarla yasaklanmış olmakla birlikte, hepsi aslında siyasettir. Ve herkes bu durumu kabul eder. Devlet ve belediyeler düzeyinde tarım ve ekonomik kalkınmayla ilgili resmi görevlilerin atanmasının iş dünyası örgütleri sorumluluğunda olması oldukça normal karşılanır. Tarım Konfederasyonu CNA, gelecekte belediyelerin tarım sekreteri olacaklar için özel kurslar bile düzenler.

### ***Rekabet Gücü***

İş dünyasının bir başka meselesi de Brezilya şirketlerinin rekabet gücü sorunuyla başa çıkmakla ilgilidir. Bir yandan hükümetin, parlamentonun ve yargı sisteminin artan performansı var. Ancak diğer yandan da bu iyileşme küresel ekonominin ve Brezilya'nın rakiplerinin yurt içinde ve dışındaki dinamizminin gerektirdiği kadar hızlı gerçekleşmiyor. Brezilya'nın ikinci büyük eyaletinde kurulu Minas Gerais Sanayi Federasyonu gibi kimi iş dünyası örgütü birkaç yıl önce rekabet gücünü, istihdamı ve geliri artırmak üzere yerel hükümetle ortaklaşa ve McKinsey Consulting Co.'nun yardımıyla bir kalkınma planı (Büyüyen-Minas/Cresce Minas) hazırladı. Planın metodolojisi olan kümelere dayalı

kalkınma daha sonra bütün Brezilya için kalkınma metodolojisi haline geldi. Bu örneğin de ortaya koyduğu üzere rekabet gücü konusunda olduğu gibi kalkınmada da liderlik rolü gelecekte iş dünyası örgütlerinin en önemli görevi haline gelebilir. Lobicilik işlevi sürecek ve (lobicilik konusunda bir yasal düzenlemesi olmayan Brezilya'da) muhtemelen daha şeffaf hale gelecek. Ancak şirketlerin rekabet gücünü yükseltme ve yerel kalkınmayı sağlamada liderlik temel bir önem kazanacak.

### ***Brezilya'da İş Dünyası Örgütlerinin Geleceği***

Yasal bir zorunluluk olsun ya da olmasın, Brezilya şirketleri en çok iş fırsatı yaratan ve kendilerini piyasalara bağlayan iş dünyası örgütleri içinde aktif olarak yer alıyor. Brezilya'daki kimi iş dünyası örgütlerinde olduğu gibi aynı ekibin onyıllar boyunca yönetimde kalması ve bütün nimetlerden sadece söz konusu ekibin ya da küçük bir azınlığın faydalanması durumu yeni bir yaklaşımı gerektiriyor. Brezilya'da bu tür örgütlenmelere yönelik güçlü bir eleştiri var; aslında Brezilya'da iş dünyası örgütlerinin bu kadar çok sayıda olması böyle örgütlerin çalışmalarından memnuniyetsizliğin yarattığı tepkinin ürünü olarak değerlendirilebilir. Brezilya iş dünyası örgütlerinin neredeyse hiçbirinin yıllık çalışma raporlarına bir bilançonun eşlik etmemesi olgusunu bir semptom olarak görmek de mümkündür. Sendikalarda da aynı durum söz konusudur. Şeffaflıktan böylesine yoksunluk gelecekte kabul edilemez olacak. Kendiniz için farklı standartlar uygularken politikacılardan temiz ve şeffaf olmalarını isteyemezsiniz. İş dünyası örgütleri de temiz ve formda olmak zorundadır.

İş dünyası örgütleri bünyelerinde en üst düzeyde nitelikli ve bilgili elemanlar çalıştırmak da isteyeceklerdir. Ulusal veya uluslararası düzeyde, diğer oyuncularla üretken bir diyalog sürdürmek istiyorsanız, hazırlıklı olmalısınız. Mesela şu anda Brezilya iş dünyası örgütlerinde çalışan çok az doktoralı eleman bulunuyor. Bu durum özellikle makro meseleleri tartışmak, bilimsel temeli sağlam araştırmalar hazırlayıp sunmak, hatta vergi meselesini ele almak açısından önem taşıyor. Kimi zaman Brezilya iş dünyası örgütleri hükümet nezdinde, siyaset ve parlamento da dahil her düzeyde lobicilik yapmak için çok ısrarcı olurken kazan-kazan birliktelikler sağlayacak pek az önerileri oluyor. Böyle öneriler geliştirmek için iş dünyası örgütlerinin sadece politikadan, ekonomiden, piyasadan ve sosyal ilişkilerden anlayan iş dünyasından gelme mükemmel liderlere sahip olması yetmez. Bu liderlerin birlikte çalışacakları mükemmel çalışma arkadaşları da olması gerekir. Böyle örgütlerin insan kaynakları bir yandan birinci sınıf nitelikte ve bilgili, olmalı, öte yandan iş dünyasının ilgili kesiminin ne istediğini bilmeyi sağlayacak etkin bir diyalog sürdürmelidir. İşi bilmek ve iş dünyasındaki uygulamalar konusunda hep güncel kalmak insan kaynakları için gereken diğer özelliklerdir. İş dünyası örgütleri gelecekte sadece pazarlık gücünü kullanmak ve hükümete baskı yapmaktan ibaret olmayacak, kazan-kazan ortaklık ve işbirliklerine dayalı olacaktır.

İş dünyası örgütlerinin iş dünyasının üzerinde olmadığını, iş dünyasının hizmetinde olduğunu kavramak can alıcı önem taşır. İş dünyası örgütleri kime hesap vermelidir? Bir iş dünyası lideri için önemli olan nedir: etkili bir politikacının arkadaşı olmak mı, politikacılarla hem iş dünyasına hem de ülkenin kalkınmasına yönelik anlamlı ve üretken ortaklıklar kurma becerisine sahip olmak mı?

Sonucu ama önemli bir konu da iş dünyası örgütleri arasındaki rekabet ve işbirliği meselesidir. Brezilya'da sadece dış ticaret konusunda, 170 iş dünyası örgütü, kurdukları "Coalizao Brasileira" aracılığıyla birlikte çalışabiliyor. İş dünyası örgütleri arasında işbirliği değil, gereğinden fazla iç çekişme var. İş dünyası liderliği esas olarak işbirliği, özellikle herkesin yararı için iş partnerleriyle birlikte çalışma anlamına gelir. Önemli konularda bir ortak anlayış yoksa kazanan hükümet, politikacılar, rakip şirketler ya da ülkeler olur. Ve elbette iyi ve kurnaz politikacılar bu tür bölünmeleri kullanır, bunun için iş dünyası liderliği içindeki çatışmaları körükler. Böl ve yönet kuralı burada da geçerlidir. İş dünyası liderleri için özel liderlik eğitimleri verilmesi uygun bir öneridir. Brezilya'da bölgesel düzeyde yaşanmış bir örnek bütün iş dünyası için olağanüstü sonuçlar doğurmuştu. İş dünyası örgütlerini yönetmek, özellikle büyük miktarda para ve çok sayıda çalışanla uğraşıyorsanız kendi işletmenizi yönetmekten oldukça farklıdır.

Brezilya iş dünyası örgütleri onlara kaynak aktarıp kollayan yasalar sayesinde önemli bir role ve güce sahip olabilir; buna karşılık çok rekabetçi bir iş ortamında, dinamik bir politik ve sosyal hayata sahip bir ülkede bu örgütler ancak bütün ekonomik ve politik aktörlerle, yani politikacılarla, işçilerle, sendikacılarla, sivil toplumla ve hükümetle diyalogu geliştirerek üye tabanlarını koruyabilirler. Bu diyalogu sürdürülebilmek için önerilerin teknik olarak iyi hazırlanmış ve her şeyin hesabı verilebilir nitelikte olması gerekir. Burada anahtar kelimeler öneriler ve diyalogdur.

Brezilya'da ciddi bir vergi ve siyasi sistem reformu mutlaka zorunlu üyelik aidatlarıyla fonlanan mevcut iş dünyası örgütleri sisteminin reformunu içermelidir. Gönüllü iş dünyası örgütlerinin ülke yönetiminde genel kabul gören rolü ve artan önemi tutulması gereken yolu açıkça gösteriyor: iş çevreleri, çıkarlarını örgütün ön cephesinde savunulduğunu açıkça gördüğünde katılımını artırıyor; örgüt liderlerinin siyasi amaçları ya da kişisel çıkarları ön planda olduğunda uzak duruyor. Katılımla birlikte finansman kaynağı sorun olmaktan çıkıyor ama etkin bir hesap verebilirlik gerekli oluyor. Brezilya iş dünyası örgüt ve derneklerinin oluşturduğu yapının karmaşıklığının sistemin basitleştirilmesini ve Brezilya iş dünyasının rekabet gücünü artırıcı etkin işbirliklerinin gelişeceği yerinde bir öngörüdür.

Brezilya iş dünyası oldukça küreselleşmiştir. Yabancı şirketlerin oranının yüksekliği (toplam iş hacminin yaklaşık % 40'ı) ve güçlü ticari bağlar (500 milyar dolara yaklaşan yıllık dış ticaret) iş dünyası örgütlerini doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını ve dış

ticareti desteklemeye sevk etmiştir. Hükümetin her düzeyde dış ticareti teşvik çabalarına yüksek katılımın yanı sıra başta Itamaraty denilen Dışişleri Bakanlığı olmak üzere bütün devlet daireleriyle iş dünyası arasında güçlü bir diyalog vardır. Brezilya iş dünyası örgütleri uluslararası misyonların ve müzakerelerin her düzeyinde sürekli bir varlık gösterir. (İş dünyası örgütleriyle eşgüdüm sağlamadan bir Brezilya resmi görevlisinin yabancı bir ülkeyi ziyaret etmesi asla söz konusu olmaz.) Ancak bu çabalar Brezilya'nın yabancı ülkelerdeki varlığını artırma açısından yeterli değildir. Pek az iş dünyası örgütünün yurt dışında (esas olarak ABD, AB ve Cenevre'de) ofisi bulunur; pek az ülkede (Japonya, ABD, Arjantin, İngiltere, Almanya ve İsveç ve birkaç ülke daha) Brezilya Ticaret Odası vardır. 4 Büyük konfederasyonun yurtdışında temsilciliği yoktur.

Brezilya ekonomisi ve pazarı son derece dinamik olduğu için iş dünyası örgütleri de bu dinamizmi takip eder. Brezilya'da hükümet bile dinamiktir. İş dünyası örgütleri iş geliştirme açısından çitayı biraz daha yükseltmelidir. Açık hedefler, açık bir misyon tanımı, strateji ve planların sürekli gözden geçirilmesi ve hesap verebilirlik açısından değerlendirmeler iş dünyası örgütleri için bir zorunluluktur. Kimi örgütlenmeler bunun son derece farkındadır; ülkenin ve piyasaların gelişimine ilişkin iş dünyasının algısı üzerine oturan stratejik planlar ve değerlendirmeler yaparlar. Elbette döviz kurları, altyapı yetersizlikleri ve benzeri günlük veya kısa vadeli sorunlar da Brezilya'da iş dünyası örgütlerinin faaliyetlerinin bir parçası olmayı sürdürür.

## 7.5. Hindistan<sup>11</sup>

Hindistan'ın olağanüstü bir çeşitlilik göstermesi, iş çevrelerinin ve onları temsil eden örgütlerin de çeşitlilik ve dinamizme sahip olmasına yol açıyor. 28 eyalet ve 7 Birlik Bölgesi'nde yaşayan 1,2 milyar kişilik nüfusu ve 2013-2014 yıllarında yüzde 6 büyümesi beklenen, GSYH'si 1,84 trilyon dolar olan, hizmet (yüzde 65), sanayi (yüzde 18) ve tarım (yüzde 17) sektörlerinden oluşan bir ekonomiye sahip bir ülkede, iş dünyası örgütleri ve bu örgütlerin çıkarları da hem karmaşık hem de çeşitlidir.

Ülkemizdeki iş dünyası örgütlenmelerinin tarihi 19. Yüzyıl başlarına kadar gider. Ancak çağdaş anlamda iş dünyası örgütlerinin ortaya çıkması, 1991 ekonomik liberalizasyonu sonrasında ekonominin hız kazanması ve bütün dünyada küreselleşme güçlerinin büyümesiyle mümkün olmuştur. Hindistan sanayisinde geleneksel işletmeler hala sesi yüksek çıkan geniş bir kesim oluştururken profesyonellerin yönettiği kamu ve özel, sektör şirketleri, yenilikçi genç şirketler ve büyük çokuluslu firmalar diğer kesimi oluşturur. Önemli bir nokta da küçük ve orta ölçekli işletmelerin hala Hindistan sanayisinin, hatta iş örgütlerinin ana gövdesini oluşturmasıdır; bununla birlikte seslerinin çok çıkmasına rağmen küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük şirketler kadar görünürlük kazanamamaktadır.

<sup>11</sup> Bu bölüm Kiran Pasricha tarafından yazılmıştır.

## ***Tarihsel Perspektif: Hindistan'da Odalar Hareketinin Evrimi***

Hindistan iş dünyası örgütlerinin bugünkü genel durumunu anlamak için Hindistan iş çevrelerinin tarihi ve iş dünyası örgütlerinin yüzyıllar içindeki gelişimi üzerine düşünmek önem taşır. 19. yüzyıl başlarında Kalküta (ya da bugün kullanıldığı biçimiyle Kolkata) Britanya sömürge iktidarının başkentiydi. Dolayısıyla 1833'te kurulan Kalküta Ticaret Odası'nın kurulan ilk modern sanayi odası olması şaşırtıcı sayılmaz. Kalküta Ticaret Odası'nı 1836'da peş peşe, sırasıyla Bombay ve Madras odaları izledi. Yedi İngiliz ve üç Parsi tüccar bir araya gelerek Bombay Odası'nı kurdular. Bu, muhtemelen Hint iş dünyasının yerli liderlerinin odalara ilk katılımıydı. Bombay ve Madras Odaları şehirlerinin altyapısına odaklanarak kendilerini tanıttı. Bu sıralarda yeni kurulan odaların çoğu Britanyalı sanayiciler tarafından teşvik ediliyordu. Kalküta Odası 1853'de Bengal Ticaret Odası olarak yeniden adlandırıldı ve 1920'lere kadar ülkede odalar hareketinin büyümesini belirledi.

Daha o günlerde Bengal Odasının himayesinde jüt, dokumacılık, çay ve madencilik iş kollarını temsil eden sektörel birlikler kurulmuştu. Hindistan odalar hareketi, özellikle Swadeshi ve Bağımsızlık çağrısıyla birlikte hızla ilerlemeye başladı. Sırasıyla 1905, 1907 ve 1909 yıllarında art arda Marwari Odası, Hindistan Ticaret Odası ve Güney Hindistan Odası kuruldu. Bugün ülkenin birincil odası niteliği taşıyan Hindistan Sanayi Konfederasyonu'nun (CII) temelleri, bu genel atmosfer içinde, hepsi Bengal Ticaret ve Sanayi Odası üyesi beş mühendislik firmasının el ele verip Mühendislik ve Demir Ticareti Birliği'ni kurmasıyla atıldı.

Önce Birinci Dünya Savaşı'nın, sonra İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Hint iş çevreleri Britanyalı sanayici ve tüccarların hegemonyasını sona erdirmeye başladı. Tatas, Birlas, Godrej ve Bajaj grupları hızla büyüdü ve Mahatma Gandhi'yi ve Hindistan'ın özgürlük talebini desteklemeye koyuldu. Aynı dönemde ve olayların zirve yaptığı bir aşamada, biri denizaşırı grubu, diğeri Hint grubunu temsil eden iki ulusal gruplaşmanın ortaya çıkmasıyla Oda hareketine yeni boyutlar eklendi. Gruplaşmaların ilki 1920'de kurulan Birleşik Ticaret Odaları (Assocham), diğeri ise 1927'de kurulan Hindistan Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği (FICCI) örgütlerini doğurdu. Şu anda bildiğimiz halleriyle olmasa da FICCI ve Assocham kimliklerini böyle edindiler.

EITA, Britanya hükümetini demir ve çelik ve mühendislik ürünü siparişlerini Hindistan'da yerleşik firmaların yapması için baskı oluşturmayı amaçlayan bir muhalif örgüttü. O zamanların uygulaması bütün hükümet siparişlerinin İngiltere'deki firmalara verilmesi şeklindeydi. 1942'ye kadar IEA bütün Hindistan'da örgütlü tek mühendislik sanayi örgütlenmesiydi ve esas olarak büyük mühendislik firmalarını, özellikle de Britanya kökenli firmaları temsil ediyordu. Bu, (özellikle küçük ve orta ölçekli) Hint firmalarının

çıkarlarının yeterince temsil edilmediği bir durum doğuruyordu. Hindistan Mühendislik Derneği 1942'de, Hindistan Ticaret Odası'na bağlı olarak, bu nedenle kuruldu. EIA çoğunlukla sahibi ve destekleyicileri Hintliler olan küçük ve orta ölçekli mühendislik firmalarını temsil ediyor ve IEA'dan farklı kökenlere ve yönetim üslubuna sahiptir.

1974 Nisan ayında IEA ve EAI birleşerek Hindistan Mühendislik Sanayi Derneği'ni (AIEI) kurdu. Önlerindeki gelecekte ortaya çıkacak meseleleri öngören AIEI liderliği, sanayiye daha sağlam bir temele oturarak rekabet ve küreselleşmenin gereklerine cevap verebilir hale getirmek için, daha büyük bir birlik ve dayanışma ihtiyacını hissetti. Örgütlenmenin 1974'ten sonraki gelişimini yansıtmak üzere AIEI 1986'da ismini değiştirerek Mühendislik Sanayi Konfederasyonu (CEI) adını aldı. CEI, bugün ulusal düzeyde imalat sanayi için bir çatı örgütü konumundadır.<sup>12</sup>

1991 yılında sanayi ruhsatları sistemi iptal edildi ve geniş ölçekli ekonomik reformlar şekillenmeye başladı. 1 Ocak 1992 tarihi itibarıyla, hükümetin Hindistan ekonomisini liberalleştirme kararına paralel olarak CEI adını Hindistan Sanayi Konfederasyonu (CII) olarak değiştirdi. Yeni politika ortamında bir çeşitlenme ve genişleme süreci ile sektörler arası entegrasyon olması, mühendislik birimlerinin başka alanlara el atması ve tersi yönde gelişmelerin ortaya çıkması doğaldı. CII Hindistan ekonomisindeki iş dünyasındaki bu değişimlere bir cevaptı. Bu arada Hindistan iş dünyası örgütlerinin merkezi Kalküta'dan Yeni Delhi'ye kaydı.

Liberalleşmenin son yirmi yılıyla örtüşen Hindistan sanayisinin yakın dönemi, değişim içindeki ekonomi ve ticaret zeminini yansıtan bir dizi yeni tüzel varlığın doğuşuna sahne oldu. Birincisi, Hindistan-ABD ve Hindistan-Alman Ticaret Odaları gibi, ülkeler arası ikili dernekler oluştu. İkincisi Ficci İşkadınları Örgütü (FLO), Genç Hintliler (CII) ve Dalit Ticaret Odası (dokunulmazlar kastından iş dünyası liderlerinin bağımsız örgütü) gibi daha büyük örgütlenmelerin içinde çalışan ya da bağımsız olan farklı çıkar gruplarını temsil eden örgütlenmeler ortaya çıktı. Üçüncüsü kimi dernekler sadece kentler ya da eyaletlerle sınırlı çerçevelerini genişletti. Mesela PHD Ticaret ve Sanayi Odası Kuzey Hindistan'daki Pencap, Harvana ve Delhi eyaletlerinin çıkarlarını savunmaya koyuldu. Sonuncu olarak da yeni çağın yeni işlerini temsil eden Ulusal Yazılım Derneği (Nasscom) ve Bilişim Teknolojisi İmalatçıları Derneği (MAIT) gibi oluşumlar büyüyen ve yükselen sektörlerin güçlü sesi haline geldi.

İş dünyası örgütleri sanayi ile hükümeti danışma süreçleriyle bir araya getirerek Hindistan'da sanayinin gelişmesine uygun bir ortam yaratmak ve sürdürülebilir kılmak için çalışıyor. Politika konularında hükümetle yakın bir çalışma sürdürerek, verimliliği, rekabet gücünü artırarak ve bir dizi uzmanlaşmış hizmet ve küresel ilişkiler aracılığıyla sanayi için iş fırsatlarını genişleterek değişim süreci açısından katalizör rolü oynuyor.

<sup>12</sup> *Building India with Partnerships: The Story of CII -Ortaklaşa Hindistan'ı İnşa Etmek: CII'nin Hikayesi-*

Bunlara ek olarak sektörel görüş birliklerinin oluşması, ilişki ağlarının kurulması için bir platform sunuyor. Sektörün kurumsal yurttaşlık projeleri tanımlayıp uygulamasına destek verilerek iş dünyasının olumlu bir imaj sunmasına vurgu yapılıyor.

Pek çok sanayi derneği, sivil toplum örgütleriyle işbirliği içinde ülkenin dört bir yanında, sağlık, eğitim, asgari geçim, çeşitlilik yönetimi, beceri geliştirme ve su gibi alanları kapsayan, bütünleşik ve içerici kalkınma girişimleri sürdürüyor. Bunların çoğu iş dünyasını doğrudan ilgilendiren meseleler olmasa da ulusal kalkınmaya katkıda buldukları için iş dünyası örgütlerin genişlemiş gündemi çerçevesinde CII, Ficci ve Assocham gibi sanayi örgütlerinin yaptığı işlerin bir parçası haline gelmiş durumdadır.

Hindistan'da hükümet ve sanayi örgütlerinin birlikte çalışmasını sağlayan, kamu-özel ortaklıklarıyla oluşmuş kurumlar da var: Ulusal Beceri Geliştirme Kurumu (NSDC), Hindistan Marka Değeri Vakfı (IBEF), Denizaşırı Hintliler Yardımlaşma Merkezi (OIFC) ve Ulusal Kurumsal Yönetişim Vakfı.

Küresel devlet başkanları ülkeyi ziyaret ettiğinde devlet konuklarına ev sahipliğini Hindistan hükümetiyle birlikte üç çatı örgütü yaptı. ABD, İngiltere, Çin ve Almanya gibi devletlerin başkanları ve iş dünyası heyetleri küresel Hindistan iş dünyasının hazırladığı platformda birlik ve güç gösterisi içinde görüş alışverişi yaptılar.

### ***Küresel Eğilimler, Yerel Etkiler***

Dünyanın her tarafındaki ekonomiler kendilerini hızlı küreselleşmenin gereklerine uyarlıyor. Hindistan için küreselleşme birkaç ana eğilim doğurdu. Birincisi, ülkede ticaret ve sanayi odalarından ihtiyaçlarının karşılanmasını talep eden çok uluslu şirketler çoğaldı. İkincisi Tatas, Mahindras ve Birlas gibi sanayi grupları, uluslararası alandaki varlıklarını giderek yükseltiyor ve bu durum iş dünyası örgütlerinin pazar geliştirme ve uluslararası bağlantılar konularındaki ihtiyaçlarının karşılanmasını gerektiriyor. Üçüncüsü, pek çok büyük ülke, yabancı şirketlerin küresel bir varlık göstermesine yanıt olarak daha korumacı bir tutum sergiliyor ve bunun aşılması için yoğun lobicilik faaliyeti gerekiyor. Hindistan için bu durum özellikle yazılım ve hizmet sektöründe söz konusudur. Dördüncüsü Hint pazarı ve küresel pazar giderek daha rekabetçi bir hal alıyor ve sanayi örgütleri çok uluslu şirketlerin ve Hint sanayi gruplarının rekabet yeteneğini iyileştirmede katalizör rolü oynamaya başlıyor. Beşincisi, küresel ekonomik gücü büyüdükçe Hindistan iş dünyası, hükümet ve akademik platformlarındaki en iyi liderler açısından giderek daha büyük bir çekim merkezi oluyor. Hindistan iş dünyası örgütleri hızla bu liderleri bünyesinde barındıran platformlar haline geliyor ve kendilerini bilgi kurumları olarak yeniden tanımlıyor. Altıncısı, dünyanın dört bir tarafındaki, özellikle Kuzey Amerika, Orta Doğu, Afrika, Avustralya, İngiltere ve Güneybatı Asya'da yerleşik yurt dışındaki Hintliler ülkeye geri dönüyor.

Özellikle CII ve Ficci, yurtdışında yaşayan Hintlileri ülkeye çekmek için Partnerlik ve Pravasi Bharati (yurtdışındaki Hintliler) Toplantıları düzenlemede başı çekiyor. Sonuncu olarak Hindistan'ı küresel olarak bir sonraki aşamaya geçirmede hükümetin tek başına yetersiz kalacağını fark eden iş dünyası örgütleri, Aspen gibi küresel düşünce kurumlarıyla işbirliği içinde kamu diplomasisi kanalları yaratarak stratejik diyaloglara girişiyor. Hindistan iş dünyasının rekabet gücünü artırmak için ulusal örgütlerin özel hizmet bölümleri sadece daha alt düzeydeki örgütlenmelerin rekabet gücüyle ilgili sorunlarına çözüm sunmakla yetinmiyor, bu örgütlenmelerin değişen ihtiyaçlarına kendi başlarına çözüm üretmelerini sağlayacak esnek stratejiler geliştirmesine de yardımcı oluyor. Toplam Maliyet Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi hizmetleri, değer zinciri boyunca maliyetleri denetleyecek, azaltacak ve ortadan kaldıracak bütüncü bir çerçeve oluşturan, şirket çapında sistematik ve yapılandırılmış bir yaklaşımla sunuluyor.

Sanayi ve ticaret odalarının pek çok ülkede düzenlediği "Made in India" gösterileri deniz aşırı ülkelerde Hint mal ve hizmetlerini tanıtan en büyük sergiler arasında yer alıyor. Ticari fuarlar, biyoteknoloji ve bilişim teknolojilerinden demiryolları ve suya kadar çok çeşitli sektörleri kapsıyor. Sanayi ve ticaret odaları içindeki çokuluslu şirketler konseyleri küresel bütünleşme ve Hindistan ekonomisinin genel olarak kalkınması açısından çokuluslu şirketlerin oynadığı hayati rol göz önüne alınarak oluşturuldu. Dünya Ticaret Örgütü Danışmanlık Hizmetleri, uluslararası forumlardaki bütün önemli gelişmeleri takip eden uzmanlar tarafından sunuluyor. Hindistan dünyanın ilgisini çekmeyi sürdürürken, iş dünyası örgütleri Hindistan'ın uluslararası varlığını bütün dünyada güçlendirmeye çalışıyor. Bunu yaparken hem Hindistan'da iş yapmak isteyen yabancı heyetler, hem de deniz aşırı geleneksel ve yükselen pazarlara erişim arayan Hint sanayicileri için ilk başvurulacak yer haline gelmeye çalışıyorlar. "InvestIndia" ise Ficci ve Sanayi Bakanlığının işbirliği ile kurulmuş ve ülkeye gelen yatırımlara kolaylık sağlamaya yönelik bir kurumdur.

Hindistan'da 10 Mükemmellik merkezi de dahil olmak üzere 63 ofisi, Avustralya, Çin, Fransa, Singapur, Güney Afrika, İngiltere ve ABD'de 7 deniz aşırı ofisi ve 90 ülkede 223 muhatap örgütle kurumsal partnerliği olan CII, Hindistan sanayisi ve uluslararası iş dünyası için bir referans noktasıdır. Ofislerinin çoğu beş kadar çalışanıyla sağlam ve oturmuş ofislerdir.

### ***Yerel Eğilimler, Yerel Etkiler***

Liberalizasyon Hindistan'a ulaşalı yirmi yıldan fazla bir süre geçti. Yerel şirketleri ve çok uluslu şirketleri etkileyen politikalar ve çıkarlar öncesine göre daha iyi dengelenmiş durumdaysa da bu hedefe ulaşmak pek kolay olmadı. İlk başlarda güçlü yerel iş çevreleri "Bombay Kulübü" diye adlandırılan ve oyun alanını çok uluslu şirketlerle eşit şartlarda karşılaşmak üzere düzeltmek için fikir üretip lobicilik yapan bir oluşum yarattılar. Bombay

Kulübü kimi sanayi çatı örgütünün örtülü desteğini aldı. O günlere kıyasla bugün iki önemli farklılık var. Birincisi, Hindistan iş çevreleri liderlerinde bir kuşak değişimi yaşandı. Yurtdışında eğitim görmüş ve çalışmış genç kuşak liderler dünyanın en iyi çok uluslu şirketleriyle çatışma değil işbirliği içinde çalışma yeteneğine sahipler. İkincisi o ilk günlere kıyasla politikalar dramatik biçimde değişti ve yerel ve küresel örgütlenmelerin birlikte çalışmasını sağlayan çok çeşitli imkanlar yarattı. Bu çeşitli ve kimi zaman birbirini tamamlayan çıkarları dengelemek artık iş dünyası örgütlerinin can alıcı işlevlerinden biri oldu.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler iş dünyası ekonomisinin motorunu oluşturuyor. Kayda değer bir istihdam yarattıkları gibi maliyet verimliliği ve teknolojiye uyum konularında da küresel bir ün kazanmış durumdadır. Sanayi örgütleri küçük sanayiye değişimin ön cephesinde tutmak için çaba harcıyor. Nitekim sayılara bakılırsa, KOBİ'ler ulusal iş dünyası örgütlenmelerinin büyük bir parçasını oluşturuyor.

Neredeyse elli yıl önce başlayan bir eğilimi modern bir çerçeveye taşıyan bir olgu ise sektörler ve daha geniş iş dünyası odaları arasındaki bağların oluşturduğu örüntü. Mesela CII, elliden fazla sektörel derneği bir araya toplayan Ascon çatısına sahiptir. Ficci de sektörel çizgilere dikkat ediyor. Bugün, Hint ekonomisinin çeşitli sektörlerinin hükümetle ilişkiler ve iş geliştirme ihtiyaçlarını karşılamak için verilen bir teklifte yüzün üzerinde dernek zikrediliyor.

İş dünyası örgütleri tartışmalı ekonomik, politik ve sosyal konularda konsensüs oluşturmak için de çaba harcıyor. Konsensüs üzerine kurulu bir ekonominin başarılı bir ekonomi olacağına dair kesin bir inançla, kamu politikası inisiyatifleri seçim reformları, küreselleşmenin etkileri, iyi yönetim, patent rejimi, Dünya Ticaret Örgütü ve iletişim sistemlerinin birbirine yakınsaması gibi çok çeşitli konularda, Parlamento üyeleri, siyasi partiler ve sivil toplum kuruluşlarıyla diyaloga giriyor. 600 ilin 200'ünü etkileyen Naksal Hareketi<sup>13</sup>, ülkenin önündeki büyük bir sosyoekonomik meseledir. Silahlı Naksalcılar çoğu kötü durumdaki aşiretlerden gelen işsiz gençlerden oluşuyor. Naksal Hareketi aynı zamanda tarımsal iç bölgelerin doğal kaynaklarının sonuna kadar sömürülmesine verilen bir cevaptır. İş dünyası örgütleri, hükümetle işbirliği içinde istihdam fırsatlarını yeniden oluşturmak üzere işe koyuldu. İş dünyası örgütleri genel ulusal çıkarları korumak için yeni politikalar oluşturmak üzere eyalet ve Birlik hükümetleriyle yakın bir çalışma içinde olmayı da sürdürüyor.

İş dünyası örgütlerinin ulusal bir gündem oluşturmak amacıyla merkezi hükümet ve değişik eyaletlerle birlikte çalıştığı ulusal önem taşıyan meseleler de var. Yakın zamanlarda sanayinin faaliyet gösterdiği dört kritik alan oldu: İmalat, İnovasyon, Bilgi ve Beceriler,

<sup>13</sup> Hindistan'ın çeşitli geri kalmış bölgelerinde radikal sol grupların başlattığı silahlı hareket

Sürdürülebilirlik ve İçerici Büyüme. Örnek olarak CII Birlik hükümetiyle beraber, önümüzdeki birkaç yıl içinde 500 milyon işçiyi eğitmeyi amaçlayan bir kamu-özel ortak girişimi olan Ulusal Beceri Geliştirme Merkezi'ni (NSDC) kurdu.

2008 yılında Profesör G. K. Prahalad ve CII'nın öncülüğünde, "Geleceğin Hindistanı" vizyonunu oluşturmak amacıyla Bağımsızlığın 75. Yılında Hindistan'ın nasıl olması gerektiğini tasarlamak üzere Hindistan@75 adı verilen çığır açıcı bir girişim başlatıldı. CII Hindistan@75'i bir taban inisiyatifi olarak alıp her yerden ve her türden insanın paylaştığı bir vizyona dönüştürmek için çalışıyor. 23 Eylül 2007 tarihinde, New York'daki İnanılmaz Hindistan@60 anma törenindeki bağımsızlığın 60. yılını anma konuşmasında Prof. Prahalad, bağımsızlığın 75. yılına kadar ekonomik güç, teknolojik canlılık ve ahlaki liderlik kazanacak şekilde, Hindistan'ın, üç boyutlu bütüncül kalkınması fikrini dile getirdi. CII 8 Mayıs 2008 tarihinde onun bu vizyonunu benimsedi. Sürecin ilk aşamasında halkı duyarlı hale getirmek üzere 7 büyük kentte önemli bakanların katılımıyla oturumlar yapıldı; 100'ün üzerinde atölye çalışması ve 100'den fazla görüşme gerçekleştirildi; 17 eyalet için vizyon belgeleri yaratıldı, dört eyaletteki 18 ilde il kalkınma planları da tamamlandı. Bugün Prof. Prahalad aramızdan ayrılmış olsa da plan ulusal düzeyde tabandan yukarı doğru uygulanmaya devam ediyor.

### ***İş Dünyasının Ötesi***

Ekonomik reformlar artık yerli yerine oturmuş olsa da, Hindistan iş dünyası örgütleri ülkenin politik liderliğiyle arayışta hala iyi tutmaya çalışıyor. Bunun iki nedeni var. Birincisi iş dünyası bir dizi politika konusunda iş dünyasının hala hükümete ihtiyacı var, bu nedenle hükümetle çatışma içine girmenin bedelini karşılayamazlar. İkincisi, pek çok tartışmalı meselenin altında şirketlerin parmağı olduğu görülüyor. Mesela yolsuzluk salgın hastalık gibi bütün ülkeyi sarmış bir sorun. Buna karşılık, ülkedeki kitlesel kampanyalara rağmen iş dünyası örgütleri riske girmemeyi tercih etti. Pek az iş dünyası lideri doğruya doğru, eğriye eğri diyor. Derin bir seçim reformuyla seçim finansmanı ve lobicilik yasallaşmadığı sürece iş dünyası örgütleri alacakaranlık kuşağında dolanmayı sürdürecektir. "Kamusal hayatta namusluluğu güçlendirmeye çalışan" Hindistan Dürüstlük Kampanyası gibi ılımlı çabalar da bir yandan devam ediyor.

İş dünyası örgütlerinin oluşturduğu Pozitif Ayrımcılık çalışma ekipleri, dokunulmalar kastı ve dokunulmalar kabilesi<sup>14</sup> gibi toplumun ötelenmiş kesimlerini ana akımın içine çekmek için iş dünyasının gönüllü olarak atabileceği somut adımlara dair detaylı raporlar hazırladı. Hindistan iş dünyasının hem iş dünyası hem de genel olarak toplum açısından derin sonuçlar doğuracak böyle bir girişimde bulunması kendi tarihi açısından bir ilktir.

<sup>14</sup> *Hindistan Anayasası'nda tanımlanmış olan tarihsel olarak dezavantajlı gruplar (Scheduled Castes, Scheduled Tribes)*

İş dünyası örgütlerinin iş dünyasının çerçevesini aşan alanlardaki rolü başka cephelerde de önem kazanıyor. Bu tür faaliyetler arasında şunlar sayılabilir: Bihar gibi, en geri kalmış eyaletlerin kimisinde kalkınma projeleri, ülkenin ihmal edilmiş Kuzeydoğu bölgelerinde sanatın geliştirilmesi ve Kuzeydoğunun el tezgahı ve el emeği ürünleri için Pazar bağları kurulması, meyvecilik için Kırsal İş Merkezleri geliştirilmesi, biyoyakıt üretimi, halı dokumacılığı ve çinicilik.

### ***Etkiler ve Önümüzdeki Yol***

Ekonomi ve iş dünyasındaki değişimler iş dünyası örgütlerinin işleyiş ve yapısını etkiliyor. Birincisi, iş dünyası örgütlerinin çalışma hayatından gelen liderliği ve sekreteryasında yeni bir kuşak iş başına geliyor. İkincisi, özellikle ülkede bir koalisyon politikaları dönemi yaşanırken, iş dünyası örgütlerinin yöneticileri politika dışı kalmaya çalışıyorlar. Üçüncüsü, kar amaçlı kuruluş olmamalarına rağmen gelirleri ve bütçeleri büyüyor. Kurumsal sponsorlukların ve hizmetlerin artması bu örgütlerin finansal gücünü artırıyor. Ancak buna rağmen, şirketlerin ücret paketi iş dünyası örgütlerinin tipik olarak verdiği için, yetenek ve yönetici darboğazı bir sorun olmaya devam ediyor. Dahası, ülke çapında bir servet yeniden dağılımı yaşamakta olan, yeniden dirilen, demokratik Hindistan'da, eyalet başkanları ve iş dünyasının yerel düzeyde önde gelenlerinin ağırlığı artarken, ulusal çatı örgütlerinin eyalet ofisleri de daha aktif bir rol oynamaya başlıyor.

Ekonomik reformlar sonrası yeni dönemde hükümet kurumlarında bürokrasi azaltıldı ve iş dünyası örgütlerinin odağı politika yönelimli olmaktan kısmen uzaklaşarak yeni ekonomik ortamda şirketlerin vites büyütmesine yardımcı olmaya kaydı. Bunun için iş dünyası örgütleri, üyelerinin küresel standartları yakalamak ve küresel ölçekte rekabet edebilmek üzere daha üretken ve verimli olmalarına yardım edecek bir dizi hizmet sunuyor. Bunlar arasında iş yapma ortamını iyileştirme faaliyetleri, uluslararası ilişki ağları oluşturma ve iş ilişkilerini ve etkileşimi geliştirmeye yönelik sağlam platformlar yaratma gibi çabalar var.

Bu hizmetler, kalite, enerji yönetimi, sürdürülebilir kalkınma, lojistik ve küçük işletmelerin rekabet gücü gibi alanlarda uzmanlaşan Mükemmellik Merkezleri aracılığıyla da sunuluyor. Mükemmellik Merkezleri'nde yüksek niteliklere ve deneyime sahip, özverili ve profesyonel elemanlar tarafından danışmanlık hizmetleri ve eğitim programları sunuluyor. CII proaktif davranarak temel hizmetleri sunan bir Mükemmellik Merkezleri altyapısı hazırladı. Bu merkezler şöyle sıralanıyor: Kalite yönetimi için, CII Kalite Enstitüsü, Bangalor, CII Lojistik Enstitüsü, Chennai; KOBİ'ler için CII Avantha Rekabet Merkezi, Chandigarh; CII Naoroji Godrej Mükemmellik Merkezleri, Bombay; enerji danışmanlığı için CII Sohrabji Godrej Yeşil Sanayi Merkezi; CII ITC Sürdürülebilir Kalkınma Mükemmellik Merkezleri ve CII Beceri Geliştirme Mükemmellik Merkezleri, Chindwara.

Bölge ve eyalet ofisleri de yasal metroloji, su yönetimi, Altı Sigma, gıda güvenliği ve kalitesi, fikri mülkiyet hakları, ticaret antlaşmaları vb. konularını da içeren alanlarda danışmanlık ve profesyonel hizmetler sunuyor. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için de özel bir dizi hizmet kurumsallaştırılmış durumdadır. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Maliyet Yönetimi, Toplam Üretkenlik Denetimi, Yalın İmalat, Atık ve Enerji Yönetimi, İnsan Kaynakları uygulamaları tek bir eğitim programı içinde toparlanıyor. İş dünyası örgütleri hem ülke içinde hem de dış ticareti geliştirmek için yurtdışında ticaret fuarları düzenleme işinde de başı çekiyor.

İki yönlü küreselleşme iş dünyası örgütlerinin önünde dış ilişkileri desteklemek açısından da yeni yollar açtı. Kimi büyük Hint şirketleri küresel şirketler haline gelirken, iş dünyası örgütleri de örtük ya da açık bir biçimde, şirket satın almalarda, başka hükümetlerle müzakereler yapmada, bilgilendirme yaparak ya da doğrudan destek sunarak Hint şirketlerine yardımcı olmaya başladı. Öbür taraftan zengin Hint pazarına daha derin kökler salmak isteyen çok uluslu şirketler için de iş dünyası örgütleri Hindistan'da faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin çıkarlarını aktif olarak desteklemek için çok uluslu Şirketler Konseyi'ni kurarak yol gösterici oldu. Kamu diplomasisi yoluyla diyaloglar kurmak CII ve Ficci gibi kurumların ekonomik diplomasiye ve küreselleşmeye katkıda bulunmalarının bir başka yolu oldu.

Yukarıdakilerin tamamı, ulusal iş dünyası örgütlerini birleşip bütünleşmeye doğru itti. Geçen yıllarda, bu örgütlerin birleşmesi doğrultusunda pek çok girişim oldu. Son dönemde Assocham ile CII'nin birleşme ihtimali ufukta görüldü, ama şimdiye kadar bir sonuç alınmadı. Muhtemelen önümüzdeki yıllarda ilerlemenin yolu buradan geçecek.

## 7.6. Türkiye

### ***Türkiye'de İş Dünyası Kuruluşlarının Örgütlenmesi ve Kısa Tarihçesi***

Türkiye'de iş dünyası örgütlenmesinde en klasik ve kökeni en eskilere giden kuruluşlar iller ve bazı ilçeler bazında oluşturulmuş olan ticaret odalarıdır. Bunların en başında gelen kuruluş, 1882 yılında kurulmuş olan İstanbul Ticaret Odası (İTO)'dur. Türkiye'nin önemli ticaret merkezlerinden İzmir'de ise bundan yalnızca üç sene sonra, 1885 yılında, İzmir Ticaret Odası faaliyete geçmiştir. Daha sonra, sanayinin gelişmeye başlamasıyla bunu sanayi odaları takip etmiştir. 1927 yılında, İzmir İktisat Kongresi'ni takiben İzmir Sanayi Birliği kurulmuş, bu birlik 1954 yılında Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)'na dönüşmüştür.<sup>15</sup> İstanbul Sanayi Odası (İSO) ise yine aynı yıllarda, 1952 yılında kurulmuştur. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi bazı büyük illerde bu iki oda ayrı ayrı örgütlenmişken, nispeten daha küçük illerde ticaret ve sanayi odaları genellikle aynı çatı altında

<sup>15</sup> [http://www.ebso.org.tr/icerik.php?sayfa\\_no=507](http://www.ebso.org.tr/icerik.php?sayfa_no=507) (Son Erişim 15.8.2013)

örgütlenmiştir. Ticaret ve sanayi odalarının üst kuruluşu olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) iş dünyası örgütleri arasında en fazla üyeye sahip olan kuruluştur. TOBB, Odalar, Borsalar ve Birlik hakkındaki 5590 sayılı Kanunun 15 Mart 1950 tarihinde yürürlüğe girmesiyle 6 Şubat 1952 tarihinde ilk Genel Kurulunu gerçekleştirmiş ve faaliyetlerine başlamıştır. 1 Haziran 2004 tarihinde 5590 sayılı Kanun yerini 5174 sayılı Kanun'a bırakmıştır. TOBB, özel sektörün yasa ile kurulmuş mesleki üst kuruluşudur. TOBB'un Haziran 2013 itibarıyla, yerel düzeyde, ticaret, sanayi, ticaret ve sanayi, deniz ticaret odaları ve borsalar şeklinde oluşmuş 365 üyesi bulunmaktadır. Bu oda ve borsalara, çeşitli büyüklüklerde ve bütün sektörlerden 1 milyon 200 binin üzerinde firma üye olarak kayıtlı bulunmaktadır.<sup>16</sup>

Ticaret ve sanayi odalarının ve bunların üst örgütü olan TOBB'nin bir başka temel özelliği, bunların yasayla kurulmuş, o bölgede faaliyet gösteren firmalar açısından üye olma mecburiyeti bulunan ve yasayla verilmiş bazı görevleri de yerine getirme durumunda olan kuruluşlar olmalarıdır. Bu yasal yapının yanı sıra tarihsel olarak yaşanan gelişmeler de ticaret ve sanayi odaları ile TOBB'ü, bu raporda üzerinde yoğunlaşılacak olan gönüllü iş dünyası kuruluşlarından ayıran en temel husus olmaktadır.

1950 ve 60'lı yıllardan itibaren, Türk ekonomisinin gelişmesi ve çeşitlenmesiyle birlikte gönüllü olarak kurulmuş ulusal, yerel veya sektörel birçok iş dünyası kuruluşu sahneye çıkmaya başlamıştır. Çağdaş anlamda işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ilk üst metin niteliği taşıyan 1961 Anayasası gönüllü iş dünyası kuruluşlarının ortaya çıkış ve faaliyete geçişini hızlandıran en önemli unsurlardan birisi olmuştur. Söz konusu kuruluşların belli başlılarından ilki 1962 yılında kurulmuş olan Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)'dir. TİSK, altı sektörel işveren kuruluşunun 1961 yılında bir araya gelerek "İstanbul İşveren Sendikaları Birliği"ni kurmalarını takiben, 1962 yılında ülke çapında örgütlenmeyle birlikte TİSK adını alarak faaliyete geçmiştir.<sup>17</sup>

1960 ve 70'li yıllara damgasını vuran ithal ikamesine dayalı iktisat politikalarının, Bretton Woods sisteminin çökmesi gibi yurt dışından kaynaklanan gelişmelerin de etkisiyle bir tıkanma noktasına gelmesiyle birlikte iş dünyasında yeni arayışlar başlamış, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) bu arayışlara cevap vermek amacıyla 1971 yılında faaliyete geçmiştir. TÜSİAD'ın kuruluşu bir anlamda kapalı ve güdümlü bir ekonomiden dışarıya ve rekabete açık yeni bir ekonomik modele geçişi savunan yeni bir girişimci sınıfının sesini duyurma çabasıdır.<sup>18</sup>

1980'li yıllarda ekonomideki liberalleşmeyi ve dışa açılmayı takiben dış ticaret ve yatırım üzerine yoğunlaşan iş dünyası örgütleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Dış Ekonomik

<sup>16</sup> <http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Tarihce.aspx> (Son Erişim 30.6.2013)

<sup>17</sup> <http://tisk.org.tr/tr/Tisk-Tarihce> (Son Erişim 14.8.2013)

<sup>18</sup> <http://www.tusiad.org/tusiad/tarihce/tusiad-retro/> (Son Erişim 14.8.2013)

İlişkiler Kurulu (DEİK) bunların en önemlisi sayılabilecek bir çatı örgütüdür. DEİK, başta TOBB olmak üzere çeşitli iş dünyası kuruluşlarının öncülüğünde kurulmuş, günümüzde ise daha çok TOBB'un kanatları altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Türk iş dünyasının yurt dışına açılmasını kolaylaştırmak amacıyla 1986 yılında kurulup 1987 yılında faaliyete geçen DEİK, üyeleri gönüllülük esasına göre bünyesindeki 112 iş konseyine katılan ama kendisi yasa ile kurulmuş ve doğası gereği başta Dışişleri Bakanlığı olmak üzere kamu otoriteleriyle yakın çalışan bir iş dünyası örgütüdür.<sup>19</sup>

Bunun dışında, 1980'den itibaren kurulmuş olan gönüllü iş dünyası çatı örgütlerinin belli başlıları 1990'da kurulmuş olan Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) ile 2005 yılında faaliyete geçmiş olan Türkiye İş Adamları ve Sanayiciler Konfederasyonu (TUSKON) ve Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) olarak tanımlanabilir.

Bunlardan TÜRKONFED üzerinde daha ayrıntılı durmakta yarar vardır, çünkü bu kuruluş 1990'lı yıllarda Anadolu'nun dört bir yanında, yani tabanda başlayan Sanayici ve İşadamı Dernekleri (SİAD) hareketinin bir uzantısı olarak yaşama geçirilmiştir. Önce bağımsız dernekler olan SİAD'lar, daha sonra zirvelerde bir araya gelmeye başlamışlar ve 2000 yılındaki zirvede "Türkiye SİAD Platformu"nu kurmuşlardır. Aynı yıl, çeşitli sektör dernekleri de biraraya gelerek bir "Sektörel Dernekler Platformu" oluşturmuşlardır. Daha sonra, derneklerin bir araya gelip üst örgütler kurabilmeleri için gerekli yasal ortam hazırlandıktan sonra federasyonların oluşturulmasına başlanmış, altı federasyonun kuruluşunu tamamlamasından sonra konfederasyon çalışmalarına hız verilmiştir. 4 Kasım 2004'te, BASİFED, DASİFED, DOĞÜNSİFED, İÇASİFED, MAKSİFED ve SEDEFED'in kurucu üyelikleri ile Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu kurulmuştur. 14 Nisan 2005 tarihinde konfederasyon "Türk" ismini resmen alarak "Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu" kısaca TÜRKONFED olarak anılmaya başlanmıştır.<sup>20</sup>

Günümüzdeki yapıya bakıldığında, yukarıda bahsedilen belli başlı iş dünyası örgütlerinin yanı sıra sektörel veya bölgesel bazda veya iş yapılan yabancı ülkeler bazında faaliyet gösteren birçok iş dünyası kuruluşu bulunmaktadır. Bu rapordaki analiz ve değerlendirmeler, gönüllü iş dünyası kuruluşları perspektifinden yapılmaktadır.

### ***Türk İş Dünyasını Etkileyen Temel Küresel Eğilimler***

Türk iş dünyası küresel gelişmelerin etkisini diğer bütün ülkeler gibi yaşamakla birlikte, bu etkiyi, kendi özel koşulları nedeniyle, 1980'li yıllarda başlayan dışa açılma ve libelleşme çabalarının bir sonucu olarak, diğer gelişmekte olan ekonomilerin birçoğundan daha önce hissetmeye ve kendini bunlara adapte etmeye başlamıştır.

<sup>19</sup> <http://www.deik.org.tr/287/DeikHakkinda.html> (Son Erişim 14.8.2013)

<sup>20</sup> <http://www.turkonfed.org/taribce> (Son erişim 18.8.013)

Türk ekonomisini ve iş dünyasını bu süreçte etkileyen belli başlı küresel gelişmeler aşağıda ele alınmaktadır:

*Ticaret, yatırım ve rekabet ortamının değişmesi:* Yıllarca esas olarak kapalı bir ekonomi kimliğini korumuş olan Türk ekonomisinin 1980'li yıllarda dışarıya açılması Türk iş dünyasının özellikle dış ticaret ve rekabet alanında ciddi bir dönüşüm geçirmesine neden olmuştur. 1970 yılında Türkiye'nin toplam dış ticaretinin GSMH'ya oranı sadece yüzde 8 iken, bu oran 1980'de yüzde 16, 1990'da yüzde 23, 2005'de ise yüzde 53 olarak gerçekleşmiştir.<sup>21</sup> Bu anlamda Türkiye'de küreselleşmenin en doğrudan ve ilk etkisinin dış ticaret alanında hissedildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dış ticaretle tanışmaya başlayan Türk iş dünyası, aynı zamanda bu pazarlarda başka ülke şirketleriyle rekabet etmek durumunda da kalmıştır. İç pazarın sınırlı rekabet ortamından dış pazarların yoğun rekabet ortamına geçiş aynı zamanda önemli bir zihniyet değişim süreci olarak iş dünyasının gündemine kalıcı bir şekilde girmiştir.

Aynı zamanda içeride atılan liberalleşme adımları nedeniyle bu rekabetin iç pazara yansıyan bir boyutu da olmuş, Türk şirketleri iç pazarda da yabancı şirketlerle bir ölçüde rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Dışarıya açılmanın bir başka boyutu da yabancı ülke hükümetleri tarafından getirilen vergi, gümrük tarifeleri, kotalar vb idari ve yasal uygulamalarla mücadele etme gereği olmuştur. Bu nedenle, bu dönemde iş dünyası ile hükümet ve bürokrasi arasında ulusal ticari menfaatlere dayalı bir "tüccar devlet" konsepti hakim olmaya başlamıştır. (Kirişçi 2009) Ancak, Türk iş dünyasının ticari alanda asıl serbestleşme sınavı AB ile imzalanan ve 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Anlaşması ile olmuştur. Bu anlaşma, AB ile Türkiye arasında imalat sanayi ürünlerinde gümrüksüz bir ticaret rejimini başlatmış, bunun sonucunda Türk şirketleri ve AB şirketleri birbirlerinin pazarlarında tam bir serbesti içerisinde rekabet etmeye başlamışlardır. Bu konu, takip eden bölümde detaylı olarak işlenecektir. Ancak, burada güncel bir konunun vurgulanması önem taşımaktadır. Dış ticaret cephesinden bakıldığında, AB ile Gümrük Birliği içerisinde olmaktan dolayı, ekonomisinin yaklaşık dörtte birini oluşturan imalat sanayi önemli bir ticaret blokunun parçası olmakla birlikte şu anda AB ile ABD arasında yürütülen ve "Ekonomik NATO" olarak tanımlanan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı (TTYO) Türkiye'de büyük tedirginlik yaratmaktadır. TTYO yürürlüğe girdiğinde, AB ile arasında Gümrük Birliği bulunduğundan Türkiye kapılarını ABD kaynaklı sanayi ürünlerine açmak zorunda kalacak ama ABD için böyle bir zaruret söz konusu olmayacaktır. Bu eşitsizliği önlemek üzere Türk iş dünyası, Türkiye ile ABD arasında eşanlı olarak Serbest Ticaret Anlaşması imzalanmasını ve Türkiye'nin TTYO sürecine gözlemci olarak katılmasını teklif etmektedir (Yılmaz 2013).

---

<sup>21</sup> *Yazarın besaplamaları*

Küreselleşmenin bir başka yansıması da turizm hareketlerinde yaşanmıştır. Bir yandan kişisel gelirlerde kaydedilen artışlar, diğer yandan ulaşım ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler ile yaşanan göreceli ucuzlama turizm hareketlerini ciddi bir şekilde artırmıştır. Örneğin, 1995 yılında dünyada toplam 545 milyon kişi turizm amaçlı seyahat etmişken, bu rakam 2011 yılında 1 milyar 25 milyona ulaşmıştır. Aynı dönemde Türkiye'ye gelen turist sayısı 1995 yılında 7 milyondan 2011 yılında 34 milyona çıkmıştır.<sup>22</sup> Bu 16 yıllık dönemde dünya ölçeğindeki turist sayısı iki misli artarken, Türkiye açısından bu artış beş misline yakın olmuştur. Benzer bir artış Türkiye'den turizm amaçlı olarak yurt dışına giden vatandaş sayısında da yaşanmıştır. Bu rakamlar, Türkiye'nin küreselleşmenin bir türevi olan ve sadece ekonomik değil, kültürel ve sosyal boyutları da içeren turizm hareketlerinden oldukça yoğun bir şekilde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

*Finansal akımların artışı:* Küreselleşmenin getirdiği bir başka olgu da sermaye hareketlerinin inanılmaz bir ölçüde artması olmuştur. McKinsey Global Institute'ün bir raporuna göre sınır ötesi sermaye akımlarının tutarı 1980 yılında 500 milyar dolar iken, bu rakam en tepe noktaya ulaştığı yıl olan 2007'de 11,8 trilyon dolara ulaşmıştır.<sup>23</sup> (MGI 2013:23) Sermaye hareketleri açısından oldukça muhafazakar olan Türkiye, 1989 yılında Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkındaki 32 Sayılı Karar ile sermaye hareketlerini serbestleştirme kararı almıştır. Bu kararın yürürlüğe konmasının temel nedeni, Türkiye'nin finansal tasarruf açığını gidermek ve büyümesini hızlandırmak için yurt dışı tasarrufların Türkiye'ye daha rahat girmesine imkan sağlamaktır.

Türkiye, 32 Sayılı Karar'la önü açılan dış finansman imkanlarından oldukça yoğun bir biçimde yararlanmış, bu sayede büyüme oranlarını yüksek tutabilmiştir. Ancak, yurt dışından sağlanan kısa vadeli fonlar Türk ekonomisinin dalgalanmalara ve finansal krizlere daha açık bir hale gelmesine de yol açmıştır. Nitekim 1994, 1997-98 ve 2001 krizlerinde yurt dışından gelen kısa vadeli fonların ciddi olumsuz etkileri yaşanmıştır.

Türkiye günümüzde de, gittikçe artan küresel likiditenin bir sonucu olarak bollaşan ve maliyeti düşen yurt dışı fonlardan ve artan risk iştahından azami ölçüde yararlanmayı sürdürmekte, ancak artık borcun önemli bir kısmı özel şirketlerce sağlanmaktadır. Dolayısıyla, bu konu artan bir şekilde özel sektörü ve iş dünyasını ilgilendiren bir gelişmeye dönüşmüştür. Bu fonların ciddi miktarlara ulaşması Türkiye'de "cari açık" sorununu gündeme getirmiş, bu açığın finansmanı ve yarattığı riskler en çok tartışılan güncel ekonomik konulardan birisi haline gelmiştir.

---

<sup>22</sup> <http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=world-development-indicators> (Son erişim 18.7.2013)

<sup>23</sup> Bu rakam, krizin etkisiyle 2012'de 4.6 trilyon dolara düşmüştür.

Bir bütün olarak bakıldığında, küreselleşmenin sağladığı ortamda artan sermaye hareketlerinden en fazla yararlanan gelişmekte olan ekonomilerden birisi Türkiye olmuştur. Bu fonların büyük kısmı ilk yıllarda Devlet İç Borçlanma Senetlerine (DİBS) yatırılan portföy yatırımlarından oluşmakla birlikte, zaman içerisinde Türk şirketlerinin hisse senetleri ve borçlanma araçlarına yönelmiş portföy yatırımları da önemli rakamlara ulaşmıştır. Son dönemde bu fon akımlarının önemli bir kısmı Türk bankalarına ve özel şirketlere verilmiş kredilerden oluşmaktadır. Diğer yandan, Türkiye ekonomisinin istikrarlı seyrettiği ve görece büyüme oranının yüksek olduğu 2000'li yıllarda doğrudan yabancı sermaye girişlerinde de çok ciddi artışlar görülmüştür. 2008 yılında başlayan küresel finansal krizin bir sonucu olarak finansal akımlarda bir süreliğine yavaşlama görülmüş, son aylarda ise ABD'deki ekonomik toparlamanın bir sonucu olarak faiz oranlarının yükselme beklentisi nedeniyle Türkiye dahil bazı gelişmekte olan ülkelerden ciddi fon çıkışları yaşanmaya başlanmıştır.

*Soğuk Savaş'ın bitişi ve siyasi liberalleşme:* Küreselleşmenin bütün dünyada hissedilen etkilerinden bir tanesi de siyasi alanda yaşanan liberalleşme ve bunun doğal sonucu olarak bireyin hak ve özgürlüklerinde sağlanan gelişmelerdir. Bu gelişmeler, birey odaklı bir düşünme ve davranış biçimini zaman içerisinde daha ağırlıklı bir şekilde toplumların yaşamına sokmuştur. Kapalı toplumların baskıcı bir nitelik taşımaları daha beklenen bir durumken, küreselleşmenin toplumları dış dünyaya açması, kapalı toplumlarda yaşanan siyasi yasak ve engellerin azalması anlamında önemli bir değişim getirmektedir. Öte yandan, haberleşme ve daha sonra internet teknolojilerinde yaşanan gelişmeler insanların sınırlardan bağımsız bir şekilde dünyadaki herkesle iletişimini kolaylaştırması nedeniyle demokratikleşme hareketleri güç kazanmış ve bireysel özgürlükler alanı genişlemiştir.

Türkiye de bu süreçten doğal olarak etkilenmiştir. Dışa açılma sürecinin başladığı dönem bir askeri rejim dönemi olduğundan başlangıçta siyasi alandaki gelişmeler sınırlı kalmıştır. Ancak, 1983 sonundaki seçimlerle sivil yönetim gelmiş ve özellikle 1990'larda küreselleşmenin siyasi ve kültürel etkileri daha yoğun bir şekilde hissedilmeye başlanmıştır.

Fakat burada altı çizilmesi gereken nokta, Türkiye açısından siyasi liberalleşme ve demokratikleşme sürecinin esas olarak iki özel gelişmeden etkilendiğidir. Bunlardan birincisi Soğuk Savaş'ın sona ermesi, diğeri AB sürecinin başlamasıdır. AB konusu daha ayrıntılı bir şekilde bir sonraki bölümde ele alınacaktır. Ancak, Soğuk Savaş'ın bitmesinin, bir NATO üyesi ve cephe ülkesi olan Türkiye açısından önemi çok büyük olmuştur. Soğuk Savaş dönemi boyunca Türkiye'deki siyasi tartışmalar tamamen komünizm perspektifinden ele alınmış, en masum demokratik taleplerin bile karşılanması zihinlerdeki "komünizm" korkusu nedeniyle mümkün olmamıştır. Bu nedenle, komünizmin bir ideoloji olarak çökmesi ve Sovyetler Birliği'nin dağılması Türkiye'de siyasi liberalleşme alanında ciddi adımların atılması için gerekli zihinsel ortamı hazırlamıştır.

## ***İş dünyası kuruluşlarını etkileyen önemli yerel gelişmeler***

Türk iş dünyası üzerinde, yukarıda özetlenen küresel gelişmelere ilaveten aynı dönemde yaşanan Türkiye'ye özgü bazı yerel dinamiklerin de oldukça büyük etkisi olmuştur.

*24 Ocak sonrasında dışa açılma ve liberalleşme:* 1960 ve 70'li yılları ithal ikameci iktisat politikalarının hakim olduğu bir çerçevede geçiren Türk ekonomisi, iç pazara yönelik olarak gelişen ekonomik modelin özellikle döviz gelirleri yaratamaması nedeniyle tıkanması ve petrol şoku gibi dışsal etkilerin de neticesinde 1980 yılında 24 Ocak kararlarıyla resmen sona ermiştir. 24 Ocak kararları ve bunu takip eden askeri darbe sonrasında 1983 yılında iktidara gelen Turgut Özal dönemi Türkiye'de dışa açılma ve liberalleşme sürecinin, dolayısıyla Türkiye'nin küresel ekonomiyle tanışmasının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu anlamda Türkiye, gelişmekte olan ekonomiler içerisinde, Güney Kore gibi dışa açık bir ekonomik modelle büyüyenler hariç, küreselleşme olgusuyla veya küreselleşmenin öncülleriyle daha erken tanışan gelişmekte olan ülkeler arasında sayılmalıdır. 24 Ocak kararları ve ardından gelen yasal adımlar ve uygulamalar Türk iş dünyası için devrim niteliğinde bir değişim yaratmıştır. Bu değişim sadece bir takım kural ve uygulamaların değişmesi değil, tam bir "zihniyet değişimi" şeklinde gerçekleşmiştir. Bu dönem, iş dünyası örgütlerini sadece ülke içine dönük bir düşünce ve davranış biçiminden, dışa dönük, daha geniş düşünen ve rekabetçi bir davranış kalıbına geçiren önemli bir değişim ve dönüşüm dönemidir.

*AB süreci:* Türkiye'nin 1963 yılında imzalanan Ankara Anlaşması'ndan beri resmen içerisinde olduğu AB süreci son 30 yılda çok değişik evrelerden geçmiştir. 1987 yılında yapılan resmi tam üyelik başvurusundan sonra 1996 yılında AB ile Gümrük Birliği dönemi başlamış, ama bunun hemen ardından 1997 yılında Lüksemburg Zirvesinde alınan kararla Türkiye'ye AB tam üyelik vizesi verilmemiştir. Ancak, bundan sadece iki yıl sonra, 1999 yılında Helsinki'de yapılan zirve Türkiye açısından tarihi bir gelişmeye sahne olmuş, Türkiye'nin AB'ye tam üyelik için yaptığı başvuru kabul edilmiştir. Daha sonra çeşitli aşamalardan geçilmiş ve 2005 yılında AB ile tam üyelik müzakereleri başlamıştır.

AB süreci iniş ve çıkışlarına karşın Türkiye ve Türk iş dünyası üzerinde oldukça önemli etkiler yaratmış ve yaratmaya devam etmektedir. Bu etkiler, öncelikle Gümrük Birliği'nin başlamasıyla birlikte gündeme gelmiştir. Bu dönemdeki tartışmalar daha çok Gümrük Birliği'nin ekonomik etkileri üzerinde yoğunlaşmış, Türk şirketlerinin büyük AB şirketlerinin rekabetine dayanamayacağı endişesinden hareketle bazı işadamları ve iş dünyası kuruluşları Gümrük Birliği'ne karşı çıkmışlardır. Ancak, iş dünyasının büyük bir ağırlığı bu süreci desteklemiş ve siyasi otorite de bu yönde karar vermiştir.

Gümrük Birliği'nin devreye girmesiyle Türk iş dünyasının dışarıya açılmasında "ikinci dönem" başlamıştır. Birinci dönem olarak tanımlanabilecek 1984-1995 döneminde daha çok, henüz serbest piyasa ekonomisine geçme sürecinde olan Rusya ve Eski Sovyet Bloku Ülkeleri (özellikle Orta Asya ve Kafkaslar) üzerine odaklanılmış, bu bölgeler daha çok küçük ve orta boy Türk firmalarının hedef aldığı ve faaliyet gösterdiği bir coğrafya olmuştur. İkinci dönemde ise, AB gibi dünyanın en zengin ve gelişmiş pazarlarından birisi söz konusu olduğundan, daha çok kurumsallaşmış, büyük Türk şirketlerinin ön planda olduğu bir evre başlamıştır. Bu dönemde Türk iş dünyası kuruluşları Brüksel'de temsilcilikler açmaya başlamışlar, AB üyesi ülkelerle başta ekonomik ilişkiler olmak üzere her alanda iletişim ve ilişkiler hızla gelişmeye ve çeşitlenmeye başlamıştır.

Aralık 1999'da AB'nin Türkiye'nin tam üyeliğine yeşil ışık yakmasıyla birlikte, Türk iş dünyasının AB ile ilişkileri de şekil değiştirmeye başlamıştır. Gümrük Birliği'nin başlamasıyla AB ile somut bazı ilişkiler kurmaya ve AB sistemini anlamaya başlayan iş dünyası AB'nin siyasi, sosyal ve kültürel boyutlarıyla da tanışmaya başlamıştır. Fakat bu yöndeki asıl sıçrama ve ekonomik konuların ötesine giden bir bakış açısı 1999 sonrasında yaşanmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda AB'nin "Kopenhag Siyasi Kriterleri" olarak adlandırılan ve istikrarlı ve kurumsallaşmış bir demokrasinin var olması, hukuk devleti ve hukukun üstünlüğü, insan haklarına saygı ve azınlıkların korunması gibi birçok alanı kapsayan siyasi boyutu iş dünyasının da yaşamına girmeye başlamıştır. Bu süreçte TÜSİAD gibi bazı iş dünyası kuruluşları öncü bir rol oynamış ama diğer örgütler de konunun önemi nedeniyle AB konusuna ilgisiz kalmamışlardır. AB'nin Türkiye'deki bir etkisi de sivil toplum örgütü (STÖ) alanında yaşanan ciddi bilinçlenme ve gelişme olmuştur. Demokrasinin önemli bir unsuru olarak AB sürecinin desteklediği STÖ hareketi iş dünyası kuruluşlarını da etkilemiştir.

Bu noktada, 1960'lı yıllarda Türk iş dünyası tarafından AB üyeliği hedefi doğrultusunda atılmış bir adımı hatırlamakta yarar bulunmaktadır. 1965 yılında İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odası'nın çabalarıyla İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) kurulmuştur.<sup>24</sup> Daha sonra başka iş dünyası kuruluşları da İKV'ye destek vermeye başlamışlardır. İKV, esas olarak AB ile ilgili konularda bilgilendirme faaliyetlerinde bulunmak ve kamuoyunu bilinçlendirmek amacıyla kurulmuştur. Ancak vakfa verilen isim, o dönemki iş dünyası tarafından AB üyeliğinin nasıl algılandığına dair önemli ipuçları da vermektedir.

*2001 krizi:* Türkiye 1980'de başlayan dışa açılma ve küresel ekonomiyle bütünleşme sürecinin bir parçası olarak 1989 yılında 32 Sayılı Karar'la sermaye hareketlerini serbest bırakarak finansal krizlere daha açık bir yapıya kapı açmıştır. Bu ekonomik krizlerin bir kısmı (1997-98 ve 2008 krizleri) yurt dışı gelişmelerin bir yansıması olarak Türkiye'yi etkilerken, 1994 ve 2001 krizleri "ev yapımı" krizler olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, ekonominin dışa açık yapısı, iç dinamiklerden kaynaklanan krizlerin de boyutunu ve etkisini artıran bir unsur olmuştur.

<sup>24</sup> <http://www.ikv.org.tr/icerik.asp?konu=ikv&baslik=Hakk%FDm%FDzda> (Son Erişim 14.8.2013)

2001 krizini diğer krizlerden ayıran önemli bir unsur, Türkiye’de yapısal reformlara imkan veren bir kriz olarak gündeme gelmesidir. Esas olarak devasa bütçe açıkları ve bunun kamu tarafından sağlıklı bir şekilde finansmanından kaynaklanan kriz sonrasında Türk ekonomisinin en temel bazı sorunlarına neşter vurulmuş ve 2000’li yıllarda Türk ekonomisinin gösterdiği üstün performansın temelleri atılmıştır. Buna ilaveten, bu krizi takiben özellikle bankacılık kesimine yönelik olarak gerçekleştirilen reformlar Türkiye’nin 2008 yılında başlayan küresel krizden daha az yara alarak çıkmasına da imkan sağlamıştır. Türk iş dünyası bu kriz döneminde gerekli reformlar yapılarak, ekonomideki ve devlet yönetimindeki sağlıklı unsurların üzerine gidilmesini desteklemiştir. 2001 krizi adeta ekonomideki dengesizlikleri ve krizleri yaratan unsurlara "yeter artık" denilen bir ortamı yaratmıştır. 2001 yılının Mayıs ayında yaptığı bir konuşmada o dönemin TÜSİAD Başkanı Tuncay Özilhan şunları söylemektedir: "...Bunu görebilmek ve tüm ağırlığıyla kavrayabilmek çok önemli. Çünkü krizi aşabilmek için büyük kaynak sarf ediyoruz. Ekonomimizi rekabet edebilir bir yapıya kavuşturmaya çalışıyoruz. Bütün bu çabaların mevcut kamu yönetimini kökünden değiştirecek reformlar olmadan sonuç vermesini beklemek ne yazık ki hayalcilik olacaktır. Bu köklü değişim gerçekleşmezse, bugün çözdüğümüzü sandığımız sorunlar yarın yeniden karşımıza çıkacaktır. Ve yarın çok çabuk gelmektedir."<sup>25</sup>

*Türkiye’nin aktif dış politikası ve dışa açılma dalgaları:* Türkiye Cumhuriyet döneminde temel hatlarıyla bir parçası olduğu Batı Bloku’nun çizgisinde daha temkinli ve muhafazakar bir dış politika izlerken, 1980’lerden itibaren bu durum değişmeye başlamıştır. Turgut Özal’ın Başbakanlığı ve Cumhurbaşkanlığı dönemlerinde Türk dış politikasında ekonomik menfaatlere ağırlık veren ve daha pragmatik bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır. "Birinci dışa açılma dalgası" olarak adlandırılabilir bu 10 yıllık dönemin Turgut Özal’ın ölümüyle sona ermesini takiben Türkiye yine 1980 öncesi geleneksel dış politikasına dönmüştür.

Ancak, 2002 yılında AKP’nin iktidara gelmesinden sonraki dönemde Türkiye tekrar aktif, bu sefer sadece ülkenin doğusuna değil, başta Orta Doğu ve Afrika olmak üzere bütün dünyaya açık oldukça aktif bir dış politika izlemeye başlamıştır. "İkinci dışa açılma dalgası" olarak tanımlanabilecek bu dönemde de ekonomik ilişkiler ve çıkarlar dış politikanın belirlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Örneğin, bu dönemde Türkiye’nin Afrika’daki diplomatik temsilcilik sayısı 12’den 34’e yükselmiştir.<sup>26</sup> İçinde birçok sorun bulundurmasına ve muhatap olunan ülkelerdeki istikrarsızlıklardan da etkilenmesine rağmen ekonomik menfaatleri öne çıkaran aktif dış politika ortamı Türk iş dünyasının özellikle Orta Doğu ve Afrika’da önemli adımlar atmasına imkan sağlamıştır. Bu açılımların bir sonucu olarak Türkiye’nin ihracatında bu bölgelerin aldığı pay artmaya başlamış, bu sayede Türkiye’nin en büyük dış ticaret ortağı olan AB’de yaşanan krizin Türkiye’nin

<sup>25</sup> [http://www.tusiad.org/\\_rsc/shared/file/2001-05-09-TOzilbanin5SIADZirvesiKonusmasi.pdf](http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/2001-05-09-TOzilbanin5SIADZirvesiKonusmasi.pdf) (Son erişim 19.8.2013)

<sup>26</sup> [http://www.mfa.gov.tr/disisleri-bakan-yardimcisi-buyukelci-naci-koru\\_nun-turkiye\\_-amerika-sivil-bavacilik-konferasi\\_nin-acilisinda-yaptiklari-konusma.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/disisleri-bakan-yardimcisi-buyukelci-naci-koru_nun-turkiye_-amerika-sivil-bavacilik-konferasi_nin-acilisinda-yaptiklari-konusma.tr.mfa) (Son erişim 19.8.2013)

ihracatına olumsuz etkisi biraz daha hafif atlatılabilmıştır. Bu çabaların iş dünyası üzerindeki bir başka etkisi, iş dünyası kuruluşlarının gelişmiş pazarların yanı sıra gelişmekte olan pazarlara yönelerek yeni pazarlarda kalıcı yer edinme çabalarını hızlandırması olmuştur.

### ***İş Dünyası Örgütleri Bu Değişim Rüzgarından Nasıl Etkileniyorlar?***

Küresel ve yerel alanda yaşanan ve yukarıda özetlenen gelişmeler son 33 yılda Türk iş dünyası açısından çok önemli bir dönüşüme yol açmıştır. İş dünyası kuruluşları açısından yaşanan bu dönüşümü toplumsal düzeyde yaşanan değişimden soyutlamak mümkün olmamakla birlikte, öncü ve dünyaya açık konumları gereği iş dünyası kuruluşları bunların birçoğunda toplumun geri kalanından çok daha önce harekete geçebilmişlerdir. Ayrıca gerek organize olma yetenekleri, gerekse sahip oldukları imkanlar ve ilişkiler nedeniyle seslerini daha etkili bir şekilde duyurabilmişlerdir. Bu nedenle, iş dünyası kuruluşlarını diğer STÖ'lerden daha farklı bir yere koymak ve değerlendirmek gerektiği düşünülmektedir.

İş dünyasında bu süreçte yaşanan dönüşüm aşağıda yedi başlık altında tartışılacaktır.

*Zihniyet değişimi:* 1980'le başlayan küresel ekonomiyle bütünleşme döneminin iş dünyası üzerinde yarattığı en önemli ve kalıcı etki yaşanan "zihniyet değişimi" olmuştur. Kapalı ve görel olarak durağan bir ortamda ve çok sınırlı rekabet koşullarında üretim ve ticaret yapmaya alışmış iş dünyası açısından dışa açılma çok radikal bir dönüşüm anlamına gelmiştir. Böyle bir ortamda, eskinin birçok kural ve uygulaması sorgulanmaya, kadrolar yenilenmeye ve genç kuşaklara yol açılmaya başlanmış, teknoloji kullanımı ve gelişmelerin takibi zorunlu hale gelmiştir. Sadece Türkiye'yi değil, bütün dünyayı kendisine hareket alanı olarak seçen iş dünyasının diğer ülkelerle ilişkileri arttıkça siyasi ve kültürel alanlardaki etkiler de hissedilmeye başlanmıştır. Bu anlamda demokratik alanın genişlemesi, bireysel hak ve özgürlüklerde artış, kadına verilen önem ve azınlık hakları gibi hususlar daha belirgin bir şekilde iş dünyasının günlük yaşamının bir parçası haline gelmeye başlamıştır. Aynı şekilde, dışa açılma teknoloji kullanımını yaygınlaştırmış, çevrenin korunması ve sürdürülebilirlik gibi kavramların insanların yaşamına girmesini sağlamıştır. Bütün bu olgular, iş dünyasının zihniyetinin yerelden küresele doğru evrilmesi ve aynı platformda buluşması anlamına gelmektedir.

*Uluslararası boyutun önem kazanması:* Zihniyet değişiminin bir unsuru olarak vurgulanması gereken bir başka önemli husus, sadece Türkiye'nin ve iç pazarın hedef alındığı bir düşünme ve hareket biçiminden, bütün dünya pazarlarının hedef alındığı bir boyuta geçilmesi olmuştur. 1960'larda başta Almanya olmak üzere bazı Avrupa ülkelerine işçi göndermenin ötesinde dünyaya açılma konusundaki deneyimi sınırlı olan Türkiye, özellikle işadamlarının öncülüğünde biraz gecikmiş bir şekilde olsa da adeta

dünyayı keşfe çıkmıştır. Bunun sonucunda birçok ülkede iş yapmaya çalışan girişimciler ortaya çıkmış, bir süre sonra bu girişimciler yerel örgütler kurarak kurumsal bazda etki alanlarını genişletmeyi amaçlamışlardır. Daha sonra da bunların bir çatı örgüt çerçevesinde koordine edilme isteği gündeme gelmiştir. Bu girişimlerin bir sonucu olarak 2008 yılında Dünya Türk İş Konseyi (DTİK) kurulmuştur. Bu Konsey'in "...kurulma amacı, yurt dışında dağınık örgütlenmiş olan başarılı, girişimci ruha sahip, Türk lobiciliğinin yurt dışında etkin olması için çaba gösteren Türk girişimcilerimizi ve uluslararası büyük güce sahip şirketlerde karar mekanizmalarının başındaki Türk profesyonellerimizi tek çatı altında toplamaktır."<sup>27</sup> Bunlara ilaveten, belli başlı iş dünyası örgütleri yurt dışında daimi temsilcilikler açarak oradaki varlıklarını sürekli hale getirmişlerdir. Bu kapsamda en fazla ilgi gösterilen ülke/şehirler AB nedeniyle Brüksel ve stratejik önemi nedeniyle Washington olmuştur.

*Proaktif ve politika önerileri geliştirici, dar ekonomik menfaatlerin ötesine giden bakış açısı:* Küreselleşmenin Türk iş dünyası üzerinde yarattığı bir başka gelişme ise dar anlamda ve geleneksel "iş geliştirme" amaçlı iş dünyası dernekleri kalıbının ötesine gitmek olmuştur. Bu anlamda, iş dünyası örgütleri kendilerini içinde yaşadıkları toplumun önemli bir kurumsal unsuru olarak görmeye başlamışlar, benimsedikleri ve uygulamaya koydukları yeni misyon ve faaliyetlerle siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda hem kendi üyelerine yönelik, hem de daha geniş bir kamuoyunu hedef alan çalışmaların içerisinde olmaya başlamışlardır. Bunlar arasında yurt dışı temaslar kapsamında söz konusu ülkelerin siyasi liderleriyle görüşmekten, anayasa taslakları hazırlamaya, iki yabancı ülke arasında ekonomik bir işbirliği platformu oluşturma çabasından Afrika için yardım kampanyası açmaya, liseler için örnek ders kitabı yayımlamaktan yerel yönetimler konusundaki çalışma ve uygulamaları izlemeye kadar birçok faaliyet sayılabilir. Genişleyen misyon ve faaliyetlerin bir sonucu olarak, iş dünyası kuruluşları özellikle "politika önerileri" geliştirme alanında üzerlerine düşen rolün arttığını görmüşler, çoğu zaman siyasetçilere ve bürokrasiye de ışık tutması amacıyla eğitim, sosyal güvenlik, yargı sistemi vb alanlarda iş dünyasının önerilerini hazırlayıp ilgililere ve kamuoyuna sunmaya başlamışlardır. Bunun dışında konferanslar, söyleşiler ve basın toplantıları kanalıyla da bu örgütler pozisyonlarını ve geliştirdikleri politika önerilerini kamuoyuyla paylaşmaktadırlar.

*İş dünyası örgütlerinde artış ve çeşitlenme:* Türkiye'nin küreselleşmeyle bütünleştiği son 33 yıllık dönemin iş dünyası örgütlenmesi açısından yansıması örgüt sayısında ciddi bir artış ve çeşitlenmenin ortaya çıkması olmuştur. Bu bölümün giriş kısmında özetlendiği gibi, iş dünyasında esas olarak 1950'lerde başlayan örgütlenme çabaları 1980'li yıllardan itibaren oldukça hızlanmış, özellikle bu tarihten sonra çeşitlenme de artmaya başlamıştır. Örneğin, 1990'lı yıllarda, daha geleneksel ve iç piyasaya dönük işadamları örgütlerine bir tepki olarak, yeni ve dışa açık işadamları kitlelerini temsil etmek üzere ülke çapında Sanayici

<sup>27</sup> <http://www.dtik.org.tr/KonseyYapilanmasiTanitim.html> (Son erişim 19.8.2013)

ve İş Adamları Dernekleri (SİAD) kurulmaya başlanmıştır. Küresel ekonomiyle entegre olmanın getirdiği yeni alanların yanı sıra farklı etkilenmeler veya hedefler nedeniyle örgütlenmede bir artış olması çok beklenmedik bir gelişme olarak görülmesi bile, bu çeşitlenmede Türkiye'ye özgü bir başka boyut daha bulunmaktadır. Bu, ülkenin aynı dönemde yaşadığı politik gelişmeler ve kırımların iş dünyasına yeni iş dünyası örgütlerinin ortaya çıkışı olarak yansımalarıdır. Bir başka anlatımla, bu dönemde sektörel, coğrafi veya odaklanma farklılıklarına bir alternatif getirmek amacıyla değil, siyasi ve ideolojik farklılıklar veya kültürel aidyetler üzerine inşa edilmiş işadamları örgütleri ve federasyonları da kurulmaya başlanmıştır.<sup>28</sup> (İnsel 2012:13-16). Bu durum büyük ölçüde hala devam etmektedir.

*Üye profilinde değişim:* 1980 sonrası dönem Türk iş dünyası örgütlerinin üye profillerinde ciddi değişimlerin de yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde örgütlerde dış dünyaya ve küreselleşmeye fikren daha açık ve yatkın olan ikinci ve üçüncü kuşak işadamlarının ağırlığı da artmaya başlamıştır. Bir kısmı aile işletmelerinde görev alan, diğer kısmı profesyonel olan bu genç üyelerin önemli bir kısmı yurt dışında eğitim görmüş olmaları nedeniyle dış dünyayla daha rahat ilişki kurmuşlar, iş ilişkilerinin küresel boyuta uyum sağlaması anlamında daha özgüvenli ve bilinçli adımlar atabilmişlerdir. Bu kuşakların örgütlerde sayısının artması iş dünyasının sosyal ve siyasal sorumluluk alma ve bu doğrultuda çalışmalar yapma kapasitesini de hissedilir bir şekilde artırmıştır.

*Faaliyetlerin çeşitlenmesi ve nitelik değiştirmesi:* Yukarıda özetlenen gelişmelerin doğal bir sonucu olarak iş dünyası kuruluşlarının faaliyetleri sadece iş geliştirme veya üyeleri bilgilendirme amaçlı klasik toplantılar düzenlemenin çok ötesine gitmiştir. Bu kapsamda yapılan toplantı, konferans ve yayınların konuları çok daha çeşitlendiği gibi, bu etkinliklerin yapıldığı yerler de oldukça farklılaşmış ve Türkiye sınırlarının ötesine taşmıştır. Bu dönemin bir başka özelliği ise bilgi üretiminin öneminin artması nedeniyle başta TÜSİAD olmak üzere bazı iş dünyası örgütlerinin üniversitelerle işbirliği içerisinde belli konulara yönelmiş enstitü, forum veya düşünce kuruluşu gibi bilgi üretim merkezleri kurmaya başlamalarıdır. Bu kurumlarda çalışan uzmanların ürettiği bilgiler sadece üyelerle değil, ilgili kamu otoriteleri ve kamuoyuyla da paylaşılmaktadır. Ayrıca, kurum dışı yerli ve yabancı uzmanlara hazırlatılan rapor ve araştırmalarla bu süreç desteklenmektedir. Bu anlamda, iş dünyası örgütlerinin ülkenin bilgi ve uzmanlık üretme kapasitesine ciddi katkılar yapmaya başladıkları gözlenmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, bu dönemde iş dünyası örgütlerinin muhatabı sadece üyeleri olmaktan çıkmış, bütün ulusal ve uluslararası kamuoyu hedef kitle haline gelmiştir.

*Daha nitelikli kadrolar ve çeşitlenmiş finansman kaynakları:* İş dünyası örgütlerinin faaliyetleri artar ve çeşitlenirken, niteliksel olarak da ciddi bir değişim gözlenmektedir.

<sup>28</sup> İnsel 2012'ye göre bu örgütler arasında MÜSİAD, TUSKON ve USİAD (Ulusal Sanayici ve İş Adamları Derneği) sayılabilir.

Bunların bir sonucu olarak bu örgütlerin kendi kadrolarında niteliksel anlamda hissedilir iyileşmeler olmuştur. Bu dönemde hem kadrolar büyümüş, hem de eğitim ve tecrübe açısından çok daha iyi yetişmiş elemanlar bu kurumlarda çalışmaya başlamışlardır. Bu kuruluşların tek faaliyet alanının üyelerinin menfaatlerini korumak ve iş geliştirmek olduğu eski dönemde iş dünyası örgütleri üyelerini adeta geriden takip ederken, günümüzde bu kuruluşların üyelerinin önünde koşan, dünyada ve ülkede olanları takip eden, gereken araştırma ve analizleri yaparak üyelerini bilgilendiren ve geleceğe hazırlayan kurumlar olmaları beklenmektedir. Bu örgütlerin yeni işlevlerinden bir tanesi de üyelerini "yönlendirebilen" bir kapasiteye ulaşmış olmalarıdır. Bütün bu yeni işlevler nitelikli kadro gereksinimini artıran unsurlar olmaktadır. Aynı şekilde, bu kuruluşların sahip oldukları finansal imkanların da artan ve çeşitlenen ve aynı zamanda niteliği yükselen faaliyetleri karşılayacak ölçüde çoğalmasa gerekmektedir. Bu zorunluğu gören iş dünyası kuruluşları üye aidatlarının yanı sıra proje bazında finansman sağlama yöntemlerini geliştirerek yeni dönemin gerektirdiği finansman kaynaklarını yaratma yoluna gitmişlerdir.

B Ö L Ü M

GENEL DEĞERLENDİRME  
VE ÖNERİLER



## 8. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Günümüz koşullarında iş dünyası kuruluşları küresel oyun alanının en önemli ve etkileri giderek artan oyuncularından birisi haline gelmiştir. Söz konusu kuruluşlar, bir yandan girişimcilikleri, üretimleri ve buluşları ile küreselleşmeyi en çok etkileyen, diğer yandan rekabete en açık kesim olmaları nedeniyle en çok etkilenen gruplardan birisi olan iş dünyasını temsil etmeleri nedeniyle küreselleşme dalgasının en üstünde giden kurumlardan birisi, hatta birincisi konumundadır. Bu nedenle, bu kuruluşları hükümet dışı kurumlar arasında ve STÖ'ler içerisinde küreselleşmenin getirdiği dönüşümün etkisini üzerinde en fazla hisseden kurumlar olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

İş dünyası örgütlerini birçok küresel gelişme etkilemektedir. Ekonomik faaliyet merkezlerinin kayması ve yükselmekte olan ülkelerin ağırlığının artması, yeni bir tüketici tipinin ortaya çıkması, demografik yapının değişmesi, teknolojideki son sürat gelişmelerin artarak sürmesi, bireyin gücü ve öneminin artması, yeni toplumsal aktörlerin ortaya çıkışı ve doğal kaynaklara olan talebin hızla çoğalması, sürdürülebilirlik ve karşılıklı bağımlılığın artması bunlar arasında en önemlileri sayılabilir. Bu küresel olgulara ilaveten, aynı süreçte gündeme gelen bazı yerel unsurların yarattığı etkiler de yabana atılamayacak bir önem taşımaktadır. Bunlar, bu raporda kapsanan ülkeler bazında farklılıklar göstermektedir. AB açısından Tek Pazar'ın oluşturulması, Avrupa Para Birliği, Avrupa işgücü piyasaları, göç, genç işsizliği ve Euro krizi gibi yerel konular önem taşıyor. ABD açısından, bütçe açığının artması, altyapıdaki yetersizlikler, göç, eğitim ve beceri kazandırma gibi konular önem kazanıyor. Brezilya iş dünyası açısından nüfus dinamikleri, eğitim, teknoloji ve Ar-Ge yatırımları, yetersiz altyapı, güvenlik yargı sistemi, demokrasinin geliştirilmesi gibi yerel konular öne çıkıyor. Hindistan'da göze çarpan yerel unsurlar inovasyon kapasitesi, bilgi ve becerilerin artırılması, adaletli büyüme, toplumsal kalkınma, politika seçenekleri üretme ve diyalog gibi konulardan oluşuyor. Türkiye bakımından ise AB süreci, dışa açılma, liberalleşme ve aktif dış politika girişimleri ve ciddi bir yapısal dönüşüme kapı açan 2001 krizi sayılabilir.

Bu küresel ve yerel gelişmeler karşısında bu raporda kapsanan bütün ülkelerdeki iş dünyası örgütleri işlevsel ve yapısal olarak belirli bir yöne doğru evrilmektedir. Bu evrilmenin işlevsel boyutu üç ana başlık altında tanımlanabilir. Birincisi, bu gelişmeler karşısında iş dünyasının toplumsal rolü çok ciddi bir şekilde artmaktadır. Bunun sonucunda iş dünyası örgütleri eskiden ilgilenmedikleri birçok konuyla ilgilenmek, politika seçenekleri üretmek, aktif bir şekilde politika oluşumuna dahil olmak ve insana, çevreye saygılı olmak gibi yeni işlevlerle ve görevlerle karşı karşıyadır. İkincisi, küresel ve yerel ayrımının ortadan kalkmaya başlaması ile eskiden ulusal ve uluslararası olarak sınıflanan faaliyet ve işlevler artık önemini yitirmektedir. Bunun örgütlenme, faaliyet, finansman ve benzeri alanlar üzerine birçok etkisi bulunmaktadır. Üçüncüsü ise artan rekabetle mücadele

konusudur. Bir yandan teknolojinin evrilmesi, diğ er yandan sınırların ortadan kalkması nedeniyle ciddi bir rekabet ortamında yaşamak durumunda kalan iş dünyasını temsil eden örgütler olarak üyelerini bilgilendirecek, donatacak ve koruyacak adımları atmaları gerekmektedir. Bunun için ciddi eğitimler verilmesi, bilgi merkezleri kurulması ve üyelerini içeride ve dışarıda koruyacak kapasiteye sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar siyasi adımlar olabileceğ i gibi, kamuoyunu bilgilendirme veya tanıtım kampanyaları da olabilmektedir.

Bütün bunların bir yansıması olarak bu kuruluşların kendi idari, organizasyonel ve finansal yapılarında da önemli değ işimler gündeme gelmektedir. Bunlara kısaca değ inmek gerekirse, iş dünyası örgütleri sayıca artmakta ve çeşitlenmekte, en önemlisi "gönüllü" örgütlere doğ ru evrilmektedir. Bu anlamda iş dünyası örgütleri arasında da artık ciddi bir rekabet söz konusu olmakla birlikte bazı ülkelerde konsolidasyon eğ ilimleri de görülmektedir. Bu örgütlerin üyelerinin kapasitelerini artırıcı etkinlikleri çoğ almakta, üyelerine yönelik faaliyetler veya kamuoyuna yönelik politika önerisi geliştirme gibi amaçlarla kurum dışı uzman kuruluşlarla yapılan işbirlikleri artmakta, uluslararası boyuttaki faaliyetlere çok büyük zaman ve para harcanmaktadır. İş dünyası örgütlerinde artık genç kuşaklar yönetimi devralmakta, şeffaflık artmakta, büyüyen bütçelerle birlikte faaliyetlere çeşitlilik ve dinamizm gelmekte, bunlara koşut olarak kadroların niteliğ inde belirgin bir iyileşme görülmektedir.

Küreselleşme, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, iş dünyasının geleneksel olarak en önemli sorunlarından birisi olan ve çoğ unlukla sendikalar üzerinden yürütölen işveren işçi çatışmalarını en aza indirgemiş durumdadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında birçok faktörün etkisi var. Bu süreçte yasalardaki olumlu gelişmelerin yanı sıra iş dünyasının sosyal haklar ve iş güvenliğ i gibi konulara önem verme anlamında geçirmiş olduğ u değ işim önemli bir unsur. Aynı şekilde, demokrasinin gelişmesi ve piyasa ekonomisi ile demokrasinin el ele gittiğ ine dair düşüncenin genel kabul görmesinin de önemli bir katkısı var. Öte yandan, küresel ölçekte rekabetin acımasız bir biçimde artması da bu ülkelerde işçi ve işvereni aynı tehditle karşı karşıya bırakmış, bunun sonucunda "hepimiz aynı gemideyiz" düşüncesinin yaygınlık kazanmaya başlaması sosyal barışa ciddi bir katkıda bulunmuştur.

ABD ile ilgili kısımda tartışıldığ ı üzere, gönüllü iş dünyası örgütleri açısından, bir yandan devlete karşı bağımsız kalmak, öte yandan kendi ülkelerinde ve dışarıda, hem yürütme hem de yasama organlarındaki önde gelen karar alıcılarla iletişim hatlarını güçlü ve açık tutmak arasındaki dengeyi kurmak hiç de kolay olmamaktadır. Benzer şekilde, yerel ve uluslararası kamuoyu ve çıkarlar arasında bir köprü oluşturmanın bir yandan önemi artarken, diğ er yandan bunu yaşama geçirmek oldukça zorlaşmaktadır. Genişleyen oyun alanı ile birlikte artan ve karmaşıklaşan sorumluluklar iş dünyası kuruluşlarını ve yöneticilerini önemli bazı risklerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Gelişmeler, bu raporda tartışılan ve beş ülke deneyimi aracılığıyla ortaya serilen çerçevede bir vizyonu, yönelimi ve kapasitesi olmayan iş dünyası kuruluşlarının çok zaman geçmeden ömürlerini doldurup, piyasadan çekileceklerini gösteriyor. Zorunlu üyelikle ve kamu desteğiyle ayakta duran kuruluşlar bir süre daha yaşamlarını sürdürseler bile işlevsel olarak ağırlıkları gittikçe azalmaktadır. Bu anlamda, bu tür bir dönüşümü kendi başına yapamayacak gönüllü kuruluşların birleşmeler yoluyla bu yöne doğru hamle yapmaları bir çözüm olarak gündeme gelebilir. Bunun da ötesinde, küreselleşmeyle birlikte yurt dışı yurt içi kavramlarının örtüşmeye başlaması, her durumda, benzer iş dünyası örgütlerinin güçlerini birleştirerek, küresel ölçekte daha etkin bir şekilde çalışmanın yollarını aramalarını da zorunlu kılmaktadır. Yine küreselleşmenin getirdiği çok kimlikliliğin bir gereği olarak, farklılık ve çeşitliliğin ortadan kaldırılması gereksiz ve zor olsa da, farklı iş dünyası örgütlerinin ortak çalışma platformlarında buluşarak daha etkin çalışmanın yollarını aramaları artık bir zorunluluk haline gelmektedir.

İş dünyası kuruluşlarının günümüzdeki en önemli misyonları insan odaklı çalışmayı ilke edinmeleridir. İnsan, şirketler açısından bir yandan çalışan, diğer yandan onların ürettikleri mal ve hizmetlere talep yaratan tüketici, öbür taraftan iş dünyasının faaliyetlerinden bir şekilde etkilenen bir paydaş ve en önemlisi, o ülkede yaşamasa bile bir vatandaş olarak iş dünyasıyla birlikte aynı dünyayı paylaşan bir varlık konumundadır. Bütün bu unsurlar, bireyin artan gücü de dikkate alındığında, küreselleşen dünyada odağında insan olmayan iş dünyası kuruluşlarının etkin ve saygın bir konumda kalamayacaklarını açık bir şekilde ortaya sermektedir. ABB'nin eski CEO'su Gran Lindahl'ın ifade ettiği gibi, 21. yüzyılın iş dünyası "insan haklarının garantörlerinden birisi olmak" durumundadır.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2051379,00.html> (Son erişim 25.8.2013)

## **KAYNAKLAR**

Argüden Y (2011), Küreselleşmenin gelecekteki, ulusal ölçekte demografik, sosyal, ekonomik gelişmelere etkileri, Sunum, 12 Şubat

Barber M, A Levy & L Mendonca (2007), "Global Trends Affecting the Public Sector", McKinsey Quarterly, Haziran, ss 4-12

Buğra, A (2013), "Ayşe Buğra ile Söyleşi", Hazal Özvarış, T24, 4.3.2013

Cormack M & N Fitzgerald (2006), The Role of Business in Society, Harvard University & The Conference Board, Ekim

Ernst &Young (2010), Business Redefined,

Gitsham M (2012), "The changing role of global leaders", HBR Blog Network, Şubat

Gitsham M & J Wackrill (2012), Leadership in a Rapidly Changing World, International Business Leaders Forum, Mart

İnsel, A (2012), "Türkiye’de Burjuvazinin Serüveni", Görüş, Aralık, ss 13-16

Kirişçi, K (2009), "The transformation of Turkish foreign policy: The rise of the trading state", New Perspectives on Turkey, No 40, ss 29-57

MGI-McKinsey Global Institute (2013), Financial Globalization: Retreat or Reset, Mart

McKague K.& D. Wheeler (2002), "The Role of Business in Development", Dünya Bankası Yıllık Kalkınma Ekonomisi Konferansı’nda sunulan tebliğ, Kasım

NIC-National Intelligence Council (2012), Global Trends 2030: Alternative Worlds, Aralık

PwC-PricewaterhouseCoopers (2013), World in 2050: The BRICS and Beyond, Ocak

Yılmaz, M (2013), "Türkiye Transatlantik Ekonomik Ortaklıkta Yer Almalı", Görüş, Mayıs, ss 10-12

Wolf, M (2004), Why Globalization Works, Yale University Press