

**Kaynak: Harvard Business Review**

**Tarih: 22.06.2017**

## **Türk Şirketlerinin Küresel Rolü**

Yazan: **Haldun Şecaattin Çetinarslan**

Gelişmekte olan Türkiye, aynı zamanda, küresel bir oyuncudur. *Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı'nın (United Nations Conference on Trade and Development-UNCTAD), 2017-2019 dönemi için en umut verici ana ülke ekonomisi olarak ülkemizi dünya genelinde 14'üncü sırada gösterdiği [World Investment Report 2017](#) (2017 Dünya Yatırım Raporu) bunun adeta bir kanıtıdır. Ayrıca, aynı raporda, Türkiye'nin Uluslararası Yatırım Anlaşması (International Investment Agreement-IIA) imzalaması konusunda 2016 yılındaki en aktif ülke olduğunun belirtilmesini de bir diğer önemli gösterge olarak görüyorum.*

*Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) ve Bain & Company Türkiye tarafından hazırlanan ve Türk özel sektörünün yurtdışı yatırımlarını inceleyen [Yurtdışı Yatırım Endeksi 2017](#)'ye göre, üretim, turizm, altyapı, enerji ve perakende en çok yatırım yapılan sektörler olarak karşımıza çıkıyor. Diğer bir deyişle, bu sektörler Türkiye'den en çok yatırım alan sektörlerdir. Ayrıca, araştırmada yer alan 6 bölge (Amerika, Avrupa, Afrika, Avrasya, Ortadoğu ve Asya Pasifik) arasında 2016 yılında en çok yatırım yapılan bölgenin 2.739 milyon ABD Doları ile "Avrupa" olduğu görülüyor. Avrupa'yı, sırasıyla, 1.439 milyon ABD Doları ile "Afrika", 1.186 milyon ABD Doları ile "Amerika" takip ediyor. Türkiye'nin 2016 yılında en az yatırım yaptığı bölge ise 60 milyon ABD Doları ile "Ortadoğu"dur. Türk şirketlerinin yurtdışına yaptıkları yatırımın hız kesmeden devam ettiği görülüyor.*

*Fortune Türkiye, Dun&Bradstreet Türkiye ve CRIF Türkiye tarafından yapılan [Global Türk Şirketleri](#) araştırması sonuçlarına göre ise, 2015 yılı yurtdışı ciroları dikkate alındığında, ilk 40 global Türk şirketinin ilk 10'una "inşaat" şirketlerinin damga vurduğu görülüyor. Başka bir söylemle, ilk 10 şirketin 5'inin "inşaat" şirketi olması dikkat çekiyor. Dolayısıyla, Türk şirketleri, yurtdışında, üretim, turizm, altyapı, enerji ve perakende sektörlerinin yanı sıra inşaat sektörüne de hayli yatırım yapıyor.*

*Kadir Has Üniversitesi ve DEİK ile New York'taki Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve The Earth Institute'un ortak girişimi olan Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım)'in işbirliğiyle yapılan bir araştırma kapsamında, "çokuluslu" Türk şirketlerinin 2010-2012 yılları arasındaki verilerini kapsayacak şekilde 2013 yılında yapılan ve sonuçları 2014 yılında açıklanan [3'üncü Emerging Market Global Players \(EMGP\) \(Gelişmekte Olan Pazar Küresel Oyuncuları\) Türkiye Raporuna](#) göre; şirketlerin çokulusluluk endeksi (Transnationality Index-TNI) bileşenleri (yurtdışı varlıkları, yurtdışı satışları ve yurtdışı istihdamı) açısından gayet iyi durumda oldukları görülüyor.*

**Peki, tüm bu rakamların ve analizlerin, Türk şirketlerinin küresel rolü bağlamında anlamı nedir?**

Gerek şimdiye kadar özetle aktarmaya çalıştığım araştırmaların bulgularını gerekse 2014 yılı başından itibaren doktora çalışmaları esnasında odaklandığım Uluslararası İşletmecilik alanında uluslararası/çokuluslu/küresel Türk şirketlerine yönelik edindiğim bilgi ve tecrübeyi göz önüne aldığımızda, Türk şirketlerinin küresel arenada her geçen gün daha da güçlendiğini söylememin yanlış olmayacağını düşünüyorum. Buna karşın, günümüzde uluslararası hatta çokuluslu bazı Türk şirketlerinin yönetsel anlamda ulusal şirketlerden çok farklı olmadıkları bilindiği gibi, ulusal şirketler olmalarına rağmen uluslararası hatta çokuluslu şirketlerdeki yönetim anlayışına sahip Türk şirketlerinin olduğu da biliniyor.

Önümüzdeki dönemde, yurtdışına açılacak/önceden açılmış Türk şirketlerinin, [akademik yazında](#) “yabancı çevresel güçler” olarak ifade edilen “sosyo-kültürel”, “politik”, “fiziksel ve çevresel”, “ekonomik”, “işgücü”, “finansal” ve “hukuki” faktörlere her zamankinden daha fazla önem vermeleri gerektiğine inanıyorum. Bu faktörlerden özellikle “sosyo-kültürel” güç, küresel boyut dikkate alındığında, diğerlerine nazaran ön plana çıkıyor.

Konuya ilişkin olarak, Koç Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Zeynep Aycan’ın 2017 Haziran ayında benimle paylaştığı görüşlerini size aktarmak istiyorum:

*“Kararların çoğunlukla üst yönetim tarafından verildiği, kontrol ve denetim odaklı, hatadan ve eleştiriden korkulan, risk ve inisiyatif almaktan çekinilen, iletişimin dolaylı ve örtük olduğu kurumlarda ‘güç’ kültürü hakimdir. Yapılan araştırmalar, yaratıcılık ve inovasyonun bu kültürel ortamda yeşermediğini ve genç yeteneklerin bu tip şirketlerde çalışmak istemediğini göstermektedir. Bu nedenle, dünyada söz sahibi olmak isteyen Türk şirketleri, ‘güç’ kültüründen ‘güçlendirme’ kültürüne mümkün olan en hızlı adımlarla ilerlemeyi hedefleri arasına koymalıdır.”* Aycan’a katılmakla birlikte, kültürel değerlerimizi dikkate aldığımızda, “güçlendirme” konusunda Türk şirketlerinin işinin hayli zor olduğunu düşünüyorum. Güçlendirme kültürünün oluşturulmasında ve devamlılığının sağlanmasında şirketlerin özellikle üst düzey yöneticilerine önemli görevler düşecektir. Elbette ki; şirketlerin çalışanlarının da bu konuya “gönülden” inanmalarının önemini göz ardı etmemek gerekir.

Son olarak; yurtdışında ülkemizin bir çeşit “temsilcisi” gibi faaliyet gösteren uluslararası Türk şirketlerinin, nicelik ve nitelik olarak artmalarının, çokuluslulaşmalarının ve müteakiben küreselleşmelerinin, “gelişmiş ülke” olma yolunda ülkemize önemli katkılar sağlayacağını belirtmek istiyorum.

Harvard Business Review Türkiye’nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).