

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

74448

ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN
ORGANİZASYON YAPISI VE SORUNLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat YEŞİLBAŞ

Danışman

Yrd.Doç.Dr.Yılmaz GÖBENEZ

T 74448

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

HAZİRAN 1998

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN
ORGANİZASYON YAPISI VE SORUNLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Murat YEŞİLBAŞ

Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Karar ve No: 29.06.1998-98/10

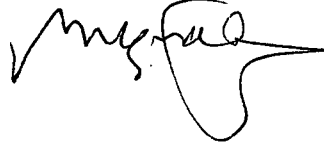
Prof.Dr.Ali AKDEMİR



Yrd.Doç.Dr.Yılmaz GÖBENEZ



Yrd.Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL



HAZİRAN 1998

ÖZET

Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısını ve sorunlarını konu alan bu tezde, çokuluslu işletmelerin; tarihçesi, uyguladıkları stratejiler ve organizasyon yapıları incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, bazı yazarlar tarafından XX. asrın ekonomik ve sosyal alandaki en önemli gelişmesi olarak kabul edilen çokuluslu işletmelerin, öncelikle tarihsel süreci ve konu ile ilgili genel kavramların incelenmesinden sonra, her işletme faaliyeti için iskelet vazifesi gören organizasyon yapısını ve sorunlarını ortaya koymaktır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, çokuluslu işletmelerin tarihsel süreç içindeki gelişimi ve konu ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, uluslararası yönetim ve çeşitli uluslararası faaliyet türleri incelenmiştir. Uluslararası Yönetim konusu incelenmeden önce, yönetimin tanımı ve önemi ile yönetim fonksiyonları kısaca açıklanmıştır. Bu açıklamalara, konuya temel teşkil etmesi amacıyla yer verilmiştir. Aynı zamanda stratejik yönetim ele alınarak, çokuluslu işletmelerin strateji oluşturma aşamaları ve uyguladıkları stratejiler incelenerek, çokuluslu işletmelerin stratejik yönetimi açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısı incelenmiştir. Bu incelemede, çokuluslu organizasyon kavramı, çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarının oluşumuna etki eden faktörler, organizasyon yapılarının gelişme aşamaları ve çokuluslu işletmelerin uyguladıkları organizasyon biçimleri ve karşılaştıkları organizasyon sorunlarına yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölüm ise uygulama bölümüdür. Uygulamada araştırma-inceleme yöntemi kullanılmıştır. Merkezi New York'ta bulunan, dünya çapında faaliyet gösteren Kodak A.Ş. ve Türkiye'deki merkez şubesi'nin organizasyon yapısı ve sorunları incelenmiştir. Ayrıca, Kodak A.Ş.'nin kısa tarihçesi, amaçları ve çalışma stratejileri ortaya konmuştur.

ABSTRACT

In this study, which is focused on the organization structure and problems in multinational enterprises, it is examined the history and organizations structures of multinational enterprises, the strategies applied in these enterprises.

The main aim of this study is to give the historical past and a general knowledge about multinational enterprises which is accepted by some authors as the most important development in both economic and social environment of 20th Century. The second aim is to bring up the organization problems and the organization structure which forms to be a body frame work for each enterprise activity.

There are four chapters in this study. In the first chapter it is included the development of multinational enterprises in historical period and related definitions. In the second chapter it is studied the international administration and the administrative structure of multinational enterprises, various international activity types besides the administration model. Before studying the international administration subject both the definition and the importance of administration then the functions of administration are explained. The reason for including this explanations into this study is to form a base to the main subject. Besides this, it is focused on strategy and strategic administration and is studied the strategy forming steps of multinational enterprises and the strategies applied in this enterprises. As a result it may be found an explanation of the strategic administration of multinational enterprises.

In the third chapter, there is a study of organizational structure of multinational enterprises. In this study the subjects below are included; the concept of multinational enterprises, the factors affecting the forming of organizational structure of multinational enterprises, the development steps of organization structure, the organization types that multinational enterprises apply and finally the organizational problems they met.

The fourth and last chapter is application section of this study. The methods used in this application are examining and search. The organization's structure and problems of a worldwide company, New York centered Kodak Inc. and its Turkey branch is examined. Besides that, the short history of Kodak, its goals and study strategies are explained.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
GİRİŞ	1
KAYNAK İNCELEMESİ	4
1. BÖLÜM	
ÇOKULUSLU İŞLETMELER KONUSUNDAKİ KAVRAMSAL TEMELLER VE	
KRONOLOJİK GELİŞİM.....	6
A. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL SÜRECİ	6
1. Ticaret Dönemi.....	7
2. Sömürgecilik Dönemi	8
3. Ayrıcalıklar (İmtiyazlar) Dönemi.....	9
4. Uluslararası Dönem.....	10
4.1. 1945-1970 Yılları Arasındaki Gelişmeler.....	10
4.2. 1970'den Günümüze Kadar Olan Gelişmeler	11
5. Türkiye'de Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi	13
5.1. Cumhuriyetten Önce Çokuluslu İşletmeler	13
5.2. Cumhuriyetten Sonra Çokuluslu İşletmeler	13
B. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI VE KONU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	19
1. Çokuluslu İşletme Tanımları	19
1.1. İşletme Faaliyetlerinin Bütünlüğünü Temel Alan Tanım	20
1.2. Üst Yönetimin Uyuşgunu Temel Alan Tanım	21
1.3. İşletmenin Ekonomik ve Mali Gücünü Temel Alan Tanım	21
1.4. Birleşmiş Milletlerin Yaptığı Tanım	22
2. Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri	23
3. İşletmelerin Çokuluslulaşma Nedenleri	24
3.1. İçsel Nedenler	24
3.1.1. İç Yasal Engeller ve İç Ekonomik Tıkanıklıklar	24
3.1.2. İşletmenin Üstün Yönlerinin Değerlendirilmesi	25
3.1.3. İşletmenin Organizasyon Yapısının Sağladığı Yararlar	25
3.2. Dışsal Nedenler.....	26
3.2.1. Ülkeler Arasındaki Ticaret Engellerinin Kaldırılması ve Yeni Kuruluşların Etkisi	26
3.2.2. Araştırma-Geliştirme ve Teknolojik Yenilikler.....	26
3.2.3. Üretim Faktörlerinin Elde Edilmesiyle İlgili Zorunluluklar	27
4. Çokuluslulaşma Aşamaları.....	27
4.1. Dış Talebin Gerçekleşmesi	27
4.2. İhracat Bölümü Yöneticisinin Atanması	28
4.3. İhracat Bölümü ve Doğrudan Satış Yapılması.....	28
4.4. Dış Ülkelerde Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşların Tesisi	28
4.5. Dış Ülkelerde Montaj Faaliyetlerine Başlanması.....	28
4.6. Dış Ülkelerde Üretime Geçilmesi.....	28

4.6.1. Sözleşmeli Üretim	29
4.6.2. Lisans Anlaşması	29
4.6.3. Üretim Tesislerine Yatırım	29
4.7. Yabancı Bağlı Kuruluşların Bütünleştirilmesi	30
5. Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Yaptıkları Ekonomilere Olan Etkileri	31
5.1. Çokuluslu İşletmelerle İlgili Olumsuz Görüşler	31
5.2. Çokuluslu İşletmelerle İlgili Olumlu Görüşler	31
6. Çokuluslu İşletmelerin Çalışma Alanları	32
7. Çokuluslu İşletmelerde Kalitenin Yeri ve Önemi	33
7.1. Kalite Kavramı	33
7.2. Çokuluslu İşletmelerde Kalitenin Önemi	33
7.3. Kalite Politikası Oluşturma Süreci	34
2. BÖLÜM	
ULUSLARARASI YÖNETİM VE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIĞI	
STRATEJİLER.....	36
A. YÖNETİMİN TANIMI VE FONKSİYONLARI	36
1. Yönetimin Tanımı ve Önemi	36
2. Yönetimin Fonksiyonları	37
2.1. Planlama	38
2.2. Organizasyon (Örgütlenme)	38
2.3. Yöneltilme (Yürütme)	38
2.4. Kadrolama	38
2.5. Denetim	38
B. ULUSLARARASI YÖNETİM VE ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİNİN	
ORTAMI VE TÜRLERİ	39
1. Uluslararası Yönetim	39
2. Uluslararası Yönetimin Faaliyet Ortamı	40
3. Çeşitli Uluslararası Faaliyet Türleri	41
3.1. Dolaysız İthalat ve İhracat	41
3.2. Portföy Yatırımı	41
3.3. Sözleşmeli Üretim	41
3.4. Lisans	42
3.5. Anahtar Teslimi Projeler	42
3.6. Yabancı Ülkelerde Üretim	42
C. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIĞI STRATEJİLER	43
1. Strateji ve Stratejik Yönetim	43
1.1. Strateji	43
1.2. Stratejik Yönetim	43
2. Çokuluslu İşletme Stratejisi Oluşturma Aşamaları	44
2.1. Uluslararası Çevre Analizi	46
2.1.1. Çokuluslu Düzeyde Çevre Analizi	46
2.1.2. Bölge Düzeyinde Çevre Analizi	46
2.1.3. Ülke Düzeyinde Çevre Analizi	47
2.2. Çokuluslu Fırsatlar ve Riskler	49
2.3. İç Kaynak Değerlemesinin (Denetiminin) Yapılması	51
2.4. Uluslararası Faaliyetlerin Kapsamının Belirlenmesi	53
2.5. Çokuluslu İşletme Amaçlarının Oluşturulması	55
2.6. Özgül İşletme Stratejilerinin Geliştirilmesi	57
3. Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Stratejiler	58
3.1. Pazarlama Stratejisi	58
3.1.1. Mamul Planlaması	58
3.1.2. Fiyatlama Stratejisi	59
3.1.3. Dağıtım Stratejisi	59
3.1.4. Reklam Stratejisi	59

3.2. Üretim Stratejisi	60
3.3. Personel Stratejisi	61
3.4. Finansman Stratejisi	61
3.5. Yatırım Stratejisi	62
3. BÖLÜM	
ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISI VE SORUNLARI	64
A. ÇOKULUSLU ORGANİZASYON KAVRAMI VE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISININ OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	64
1. Çokuluslu Organizasyon Kavramı	64
2. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Oluşumuna Etki Eden Faktörler	64
2.1. Ekonomik Faktörler	65
2.2. Politik Faktörler	65
2.3. Kültürel Faktörler	65
2.4. Yasal Faktörler	66
2.5. Teknolojik Faktörler	66
2.6. Diğer Faktörler	66
2.6.1. İşletmenin Büyüklüğü	66
2.6.2. Ulusal ve Uluslararası Faaliyetlerin Nispi Önemi	66
2.6.3. Üst Yönetimin Felsefesi	67
B. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARININ GELİŞME AŞAMALARI	67
1. Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon	67
1.1. Hukuki ve Yönetimsel Organizasyon	68
1.1.1. Şekli (Biçimsel) veya Hukuki Organizasyon	68
1.1.2. Yönetimsel Organizasyon	68
1.2. Ülke İçi Organizasyon Yapısı ve Geliştirilmesi	69
2. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Gelişme Aşamaları	72
2.1. İhracat Aşamaları	73
2.2. Uluslararası Bölüm Aşamaları	74
2.3. Global Yapı Aşamaları	75
C. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIĞI ORGANİZASYON BİÇİMLERİ	76
1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	76
2. Ürüne Dayalı Organizasyon Yapısı	77
3. Bölgesel Organizasyon Yapısı	78
4. Matriks Organizasyon Yapısı	80
D. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ORGANİZASYON SORUNLARI	82
1. Şubelerle Merkez Arasında Koordinasyon Kurma Sorunu	83
2. Denetim Sorunu	84
3. Yetki Verilmesi Konusunda Karşılaşılan Sorunlar	84
4. Haberleşme Sorunları	85
5. Reorganizasyon Sorunu	85
4. BÖLÜM	
UYGULAMA: KODAK A.Ş.'NİN ORGANİZASYON YAPISI VE SORUNLARI	87
A. UYGULAMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ	87
1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı	87
2. Uygulamanın Yöntemi	87
3. Uygulamanın Sınırları	87
B. ÇOKULUSLU BİR ŞİRKET OLARAK KODAK'IN DOĞUŞU, AMACI VE FAALİYET KONUSU	88
1. İşletmenin Doğuşu	88
2. İşletmenin Amacı	88
2.1. İşletmenin Vizyonu	88
2.2. İşletmenin Değerleri	88
3. Faaliyet Konusu	88

3.1. İşletmenin Ürünleri.....	89
3.1.1. Kodak Tüketici Görüntüleme Ürünleri.....	89
3.1.2. Kodak Profesyonel Ürünleri.....	89
3.1.3. Kodak Sinema-TV Görüntüleme Ürünleri.....	89
3.1.4. Kodak Sağlık Ürünleri.....	89
C. KODAK A.Ş.'NİN 1997 YILI DEĞERLENDİRMESİ VE İZLENECEK STRATEJİLER.....	89
1. Kodak A.Ş.'nin 1997 Yılı Değerlendirmesi.....	89
1.1. 1997 Yılı Likidite ve Sermaye Kaynakları.....	89
2. Kodak A.Ş.'nin İzleyeceği Stratejiler.....	90
2.1. Sıkı Yarış.....	90
2.2. Dijital Ürün Yatırımı.....	90
2.3. Güçlü Dolar (Amerikan Dolarının Gücü).....	90
3. Büyüme Ve Ürün Liderliği.....	90
3.1. Ürün Kalitesi.....	91
3.2. Ürün Çeşitliliği.....	91
3.3. Dijital Ürün Servisi.....	91
3.4. Rekabet (Pazar Payı Oranı).....	91
3.5. Pazara Giriş.....	91
3.6. Ekipman Üretimine Daha Seçici Bir Yaklaşım.....	91
D. KODAK A.Ş.'NİN ORGANİZASYON YAPISI VE SORUNLARI.....	92
1. GÖREV TANIMLARI.....	92
1.1. Genel Müdür.....	92
1.1.1. Amaç.....	92
1.1.2. Sorumluluklar.....	92
1.1.3. Rapor İlişkileri.....	93
1.2. Pazar Araştırma Yardımcısı.....	93
1.2.1. İş Özeti.....	93
1.2.2. Görevleri.....	93
1.2.3. İş İçin Aranan Vasıflar.....	93
1.2.4. Rapor İlişkileri.....	94
1.2.5. Faaliyet Bağımsızlığı.....	94
1.3. Satış Mümnessili.....	94
1.3.1. İş Özeti.....	94
1.3.2. Ana Sorumluluklar.....	94
1.3.3. Rapor İlişkileri.....	94
1.3.4. Faaliyet Bağımsızlığı.....	94
1.3.5. İş İçin Aranan Vasıflar.....	95
1.4. Üretim Müdürü.....	95
1.4.1. İş Özeti.....	95
1.4.2. Ana Sorumluluklar.....	95
1.4.3. İş İçin Aranan Vasıflar.....	95
1.4.4. Rapor İlişkileri.....	96
1.4.5. Faaliyet Bağımsızlığı.....	96
1.5. Pazarlama Destek Müdürü.....	96
1.5.1. İş Özeti.....	96
1.5.2. Ana Sorumluluklar.....	96
1.5.3. Operasyonun Bağımsızlığı.....	96
1.5.4. İş İçin Aranan Vasıflar.....	98
1.6. Kalite Teminatı Müdürü.....	98
1.6.1. İş Özeti.....	98
1.6.2. Görevleri.....	98
1.6.3. İş İçin Aranan Vasıflar.....	98
1.6.4. Rapor İlişkileri.....	98
1.7. Profesyonel Ve İş Üniteleri Müdürü.....	98
1.7.1. İş Özeti.....	98
1.7.2. Görevleri.....	98
1.7.3. İş İçin Aranan Vasıflar.....	98
1.7.4. Rapor Verme İlişkisi.....	98

1.8. Kanal Satış Müdürü	98
1.8.1. İş Özeti	98
1.8.2. Ana Sorumluluklar	99
1.8.3. Operasyonun Bağımsızlığı	99
1.8.4. Operasyonun Denetlenmesi	99
1.8.5. İş İçin Aranılan Vasıflar	99
2. Kodak Uluslararası Organizasyon Yapısı	99
2.1. Kodak A.Ş. Güney Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi	100
2.2. Doğu Avrupa Bölgesi	100
3. Kodak A.Ş. Türkiye Şubesi	101
3.1. Yönetim Takımı	101
3.2. Profesyonel Ve Sinema-TV Görüntüleme Ürünleri Müdürlüğü	102
4. Kodak A.Ş. Organizasyon Sorunları	102
4.1. Reorganizasyon Sorunu	103
4.2. Karar Verme Sorunu	103
4.3. Denetim Sorunu	103
4.4. Haberleşme Sorunu	103
4.5. Koordinasyon Sorunu	103
SONUÇ	104
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	108
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1: Uluslararası Ticaretin Tarihsel Süreç İÇindeki Gelişimi.....	7
Tablo 1.2: Uluslararası Yatırımlar İÇin Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Sosyal ve Ekonomik Sınırlamalar.	11
Tablo 1.3: Türkiye'de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Sektörel Dağılımı.....	17
Tablo 1.4: Türkiye'de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Ülkelere Göre Dağılımı.....	18
Tablo 2.1: Yönetmel Faaliyetler Dizisi.....	38
Tablo 2.2: Uluslararası Ortam.....	40
Tablo 2.3: Piyasaya Giriş Stratejisi Değerleme Matrisi.	48
Tablo 2.4: Piyasaya Giriş Stratejileri Açısından Kritik Çevre Faktörlerine Örnekler.....	48
Tablo 2.5: Çokuluslu Organizasyonların Risk ve Fırsatları.	50
Tablo 2.6: Belli Bir Faaliyet Alanında İşletmelerin Başarılarında Rol Oynayan Faktörler... 53	
Tablo 2.7: Çokuluslu İşletme Amaçlarının Oluşturacağı Alanlar.....	56
Tablo 3.1: Değişik Organizasyon Yapılarının Üstünlükleri ve Sakıncaları.....	70
Tablo 3.2: Uluslararası Faaliyetlerin Gelişmesi ve Organizasyon Yapısının Değerlemesi....	71
Tablo 4.1: Kodak A.Ş. Güney Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Faaliyet Durumu.....	100
Tablo 4.2: Kodak A.Ş. Doğu Avrupa Bölgesi Faaliyet Durumu.....	100

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Çokulusluluk Ölçütleri.....	20
Şekil 1.2: Çokuluslu İşletme Modeli.....	24
Şekil 2.1: Yönetimin Evrenselliği	37
Şekil 2.2: Yönetimsel Süreç	39
Şekil 2.3: Stratejik Yönetim Süreci.....	44
Şekil 2.4: Çokuluslu İşletme Stratejisi Oluşturma Süreci	45
Şekil 2.5: Çokuluslu İşletme Çevresi	51
Şekil 2.6: Dış Çevre Kısıtları ile İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri Arasındaki İlişki.....	52
Şekil 2.7: Bir İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerini Değerlemek için Kavramsal Bir Süreç.	53
Şekil 2.8: Amaçlar Hiyerarşisi	55
Şekil 3.1: Ülke İçi Organizasyon Yapısı.....	72
Şekil 3.2: İhracat Aşaması.....	74
Şekil 3.3: Uluslararası Bölüm Aşaması.....	75
Şekil 3.4: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı.	77
Şekil 3.5: Çokuluslu İşletmelerde Ürüne Dayalı Organizasyon Yapısı	78
Şekil 3.6: Çokuluslu İşletmelerde Bölgesel Organizasyon Yapısı.....	80
Şekil 3.7: Çokuluslu İşletmelerde Matris Organizasyon Yapısı.	82
Şekil 4.1: Kodak A.Ş. Uluslararası Organizasyon Şeması.....	100
Şekil 4.2: Kodak A.Ş. Türkiye Şubesi Yönetim Takımı.....	102
Şekil 4.3: Profesyonel ve Sinema -TV Görüntüleme Ürünleri Bölümü.....	103

GİRİŞ

Günümüzün güncel konuları içerisinde en önemli ekonomik olgulardan biri de; şüphesiz güçlü ve dinamik yapısıyla, dünya yatırımlarının birçoğuna yön veren ve “uluslardan büyük” olarak nitelenen çokuluslu işletmelerdir.

Giderek küçülen ve sürekli olarak hızlı bir şekilde değişen dünyamızda, her alanda olduğu gibi ticarete de sınır kavramının ortadan kalktığını görmekteyiz. Bunun nedeni, dünya milletleri arasındaki siyasal, kültürel ve ekonomik ilişkilerin gelişmesidir. Bu gelişmeler Dünya Milletlerini bütünleşmeye yönelterek, daha kapsamlı sistem içerisinde yer almaya itmiştir.

En basit şekilde, mal ve hizmet üreten ekonomik birimler olarak tanımlanan işletmeler dünya ticaretinde çok önemli yere sahiptirler. İlk bakışta sadece ekonomik alanda etkin olduğu düşünülen işletmeler, gerçekte sosyal ve kültürel alanda da önemli roller üstlenmişlerdir. Bu denli önemli roller oynayan işletmeler doğal olarak içinde buldukları çağın belirleyici unsurları olmuşlardır. Ekonomilerin gelişmesiyle birlikte işletmeler de bu gelişmelere ayak uydurmuş ve yapısal olarak oldukça değişmişlerdir.

İşletmeler; yaşamlarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için değişen koşullara ayak uydurmak zorundadırlar. İşletmeler hangi alanda faaliyet gösterirse göstereceği dünyanın her tarafında rekabet edebilmelidir. Bu da çokuluslu işletme olmaktan geçer.

Dünya Ülkeleri arasında her türlü mal, hizmet ile emek, sermaye, teknoloji kısaca üretim faktörleri ve bilgi akışı olarak tanımlanan uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde en önemli rolü çokuluslu işletmeler üstlenmişlerdir. Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin özellikle 1950’lerden sonraki dönemde hızlı ve ani bir biçimde geliştiği görülmektedir. Bu gelişmeye en büyük neden olarak, İkinci Dünya Savaşı’nın sonuçları gösterilmektedir.

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin hızlı ve ani bir biçimde artması dünyanın küreselleşme sürecini de beraberinde getirmiştir. Küresel dünya koşulları içinde rekabet pozisyonunu en güçlü hale getirmek ve rekabet pozisyon üstünlüğü sağlamak kaçınılmaz bir olaydır. Bu bütün işletmeler için geçerlidir.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonraki dönemde sermaye birikimi ülke dışındaki fırsatları değerlendirme yönünde çokuluslu işletmeleri harekete geçirmiştir. Sermaye birikimini en kârlı biçimde kullanmak için ülke dışındaki fırsatları değerlendirmek gerektiği söylenebilir.

Çokuluslu işletmeler, dinamik ve güçlü bir yapıya sahiptir. Çokuluslu işletmelerin dinamik yapısı; değişik çevrelerde, değişik ekonomik düzenler, politik koşullar ve kültürler içinde faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır. Uluslararası alanda bu denli geniş bir alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin yapısı karmaşık hale gelmiştir. Tek bir ülkede faaliyet gösteren ulusal bir işletme ile çokuluslu işletme

karşılaştırıldığında, bu karmaşık ve dinamik yapı daha iyi kavranabilir. Çokuluslu işletmelerin dünya ekonomisi içindeki payı halihazırda parlak olarak nitelenen birçok ulusu bile geride bırakmış durumdadır. Washington'daki Politik Çalışmalar Enstitüsü'nün son yayınladığı rapor¹, çokuluslu işletmelerin gücü hakkında bilgi vermektedir. Bu rapora göre, dünyanın en büyük 200 çokuluslu işletmenin toplam satışı, dünyanın toplam gayrisafi hasılasının %28.3'ünü oluşturuyor. Bu oran 14 yıl önce %24'tü. Söz konusu 200 işletmenin toplam cirosu, 9 büyük ekonomi hariç bütün dünyanın gayrisafi hasılasından daha fazladır. Ekonomik olarak sıralamaya tabi tutulursa dünyanın ilk 100 büyük ekonomisi içinde sadece 49 ülke vardır. Diğerlerinin hepsi bu çokuluslu işletmelerdir.

Birçok yazar, çokuluslu işletmeler için değişik terimler kullanmaktadır. Bu terimlerden bazıları şunlardır: Çokuluslu teşebbüs (multinatioanl enterprise), çokuluslu firma (multinational firm), uluslararası şirket (transnational firm), evrensel şirket (global corporation), çokuluslu işletme, (multinational corporation) vb. Burada belirtilen terimlerin hepsi birbirinin yerine ve aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu çalışmada terim birliği açısından "çokuluslu işletme" terimi seçilmiştir.

Bu çalışmanın amacı çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısını ve sorunlarını objektif bir bakış açısıyla ortaya koymaktır. Bu alanda çalışmak isteyen ilgili kişi ve kuruluşlara az da olsa katkıda bulunmak, bu araştırmanın en önemli yararı olacaktır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümden önce, çalışmada faydalanılan bazı kaynaklar kısa bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın ilk bölümü, çokuluslu işletmelerin tarihsel süreç içindeki gelişimi ve konu ile ilgili genel kavramları kapsamaktadır. Tarihsel sürecin ortaya konmasından sonra çokuluslu işletmeler için değişik açılardan tanımlara yer verilmiştir. Ayrıca çokuluslu işletmelerin özellikleri, çalışma alanları, yatırım yaptıkları ülkelerin ekonomilerine olan katkıları, çokuluslulaşma nedenleri ile çokuluslulaşma aşamaları ve çokuluslu işletmelerde kalitenin önemine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, uluslararası yönetim ve çeşitli uluslararası faaliyet türleri incelenmiştir. Uluslararası Yönetim konusu incelenmeden önce, yönetimin tanımı, önemi ve fonksiyonları kısaca açıklanmıştır. Bu açıklamalara, konuya temel teşkil etmesi amacıyla yer verilmiştir. Aynı zamanda stratejik yönetim ele alınarak, çokuluslu işletmelerin strateji oluşturma aşamaları ve uyguladıkları stratejiler incelenerek, çokuluslu işletmelerin stratejik yönetimi açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısı incelenmiştir. Bu incelemede, çokuluslu organizasyon kavramı, çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarının gelişme aşamaları ile bu yapının oluşumuna etki eden faktörler ele alınarak, çokuluslu işletmelerin uyguladıkları organizasyon biçimleri ve karşılaştıkları organizasyon sorunlarına yer verilmiştir. Ayrıca sonuç kısmında bu sorunların çözümü için önerilerde bulunulmuştur.

¹ Milliyet Gazetesi, 11.08.1997, s.8.

Dördüncü ve ve son bölüm ise uygulama bölümüdür. Uygulamada araştırma-inceleme yöntemi kullanılmıştır. Dünya çapında faaliyet gösteren, merkezi New York'ta bulunan Kodak ve Türkiye'deki merkez şubesinin organizasyon yapısı ve sorunları incelenmiştir. Bu incelemede ayrıca, Kodak İşletmesi'nin kısa tarihçesi, amacı, faaliyet konusu ve çalışma stratejileri ortaya konmuştur.

Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısını ve sorunlarını incelerken, konunun daha iyi kavranabilmesi için, öncelikle çokuluslu işletmeleri tanımak ve tarihsel gelişimini araştırmak gerekmektedir. Çokuluslu işletme kavramının açıkça ortaya konmasından sonra, çokuluslu işletmelerde uygulanan organizasyon yapılarının biçimleri, gelişme aşamaları ve organizasyon sorunlarını incelemek daha kolay olacaktır.



KAYNAK İNCELEMESİ

Bu çalışmada faydalanılan bazı kaynakların incelemesi kısaca aşağıdaki gibi yapılmıştır:

- 1) TURNER, IAN, “Managing International Organisations”, **European Management Journal**, S:12, No:4, Aralık, 1994.: Bu makale, herbiri uluslararası alanda faaliyet gösteren on şirketin kendi aktivitelerini değişik ülkelerde nasıl organize ve kontrol ettiğini anlatmaktadır. Bu çalışmayı yapan Ian Turner aynı sayıda ve büyüklükte gözükten uluslararası işletmelerin, hepsinin eşit başarıyı elde edebilecekleri düşüncesinin yanlış olduğunu belirtmiştir.
- 2) WOOLDRIDGE, ADRIAN, “A Survey of Multinationals: Big is Back”, **The Economist**, 24.Haziran.1995, (<http://www.eneews.com/data/magazines/alphabetic/all/economist/survey/062495.1>): Çokuluslu işletmeler son yıllarda zor ve sıkı rekabet ortamlarının etkisi altında kalmışlardır. Adrian Wooldridge bu çokuluslu işletmelerin etki alanlarının ve kaynaklarının azalmasıyla ilgili olarak The Economist dergisindeki makalesinde, çokuluslu işletmelerin, zamanında birçok suçlamalarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir.
- 3) HEYDEBRAND, WOLF V., **Comparative Organizations**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1973.: Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde yapılan deneysel araştırmaların sonuçları, bu işletmeler üzerinde karşılaştırmalı olarak İnceleyen Wolf V. Heydebrand, bu kitabında organizasyonel yapı ve çokuluslu stratejiler üzerinde durmuştur.
- 4) DUNNING, JOHN H., **Multinational Enterprises and The Global Economy**, Addison-Wesley Publishing Company, New Jersey, 1994.: Bu kitap belirli bir amacı tamamlamak için yazılmıştır. Bu amaç, çokuluslu girişimlerin tarihsel gelişimi ve günümüzdeki rolünün dünya ekonomisindeki yerini belirlemektir.
- 5) ROBOCK, STEFAN H. ve SIMMONDS, KENNETH, **International Business and Multinational Enterprises**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1983.: Son otuz yılın en dramatik ve önemli dünya olaylarından biri olan uluslararası ticaretin gelişimi çok hızlı olmuştur. Kitapta, bu hızlı gelişime bağlı olarak değişen çokuluslu girişimleri anlatan Stefan H. Robock ve Kenneth Simmonds, bu tip işletmelerin organizasyon yapılarını da ele almışlardır.
- 6) CZINKOTA, MICHAEL R., **International Business**, The Dryden Press, USA, 1992.: Dünyadaki en geniş çokuluslu işletmeleri baz alan Michael R. Czinkota, kitabında uluslararası ticaret alanında değişik analizler yaparak, bu çokuluslu işletmelerin yapılarını ayrıntılı bir şekilde incelemiştir.
- 7) ÖZALP, İNAN, **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, Kalite Matbaası, Ankara, 1976.: Kitapta çokuluslu işletmelerin; yatırım yapan ve yatırım yapılan ülkeler açısından değerlendirilerek, tarihsel gelişimleri, yönetim yapıları ve sorunları detaylı bir biçimde analiz edilmiştir.

8) ÖZALP, İNAN, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986.: Kitap, az gelişmiş ülkeler ve çokuluslu işletmeler arasındaki bağlantılar da gözönüne alınarak, Japon yönetim biçimi gibi değişik yönetim şekillerini inceleyen makaleler ve yazılardan oluşmaktadır.

9) SEYİDOĞLU, HALİL, **Uluslararası İktisat (Teori Politika ve Uygulama)**, 10.Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul, 1994.: Kitap, uluslararası alanda faaliyet gösteren tüm işletmelerin ekonomik yönden nasıl daha iyi bir duruma gelebileceği ve işletmenin, yabancı devletlerin yönetimi ile olan ilişkileri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

10)ŞATIROĞLU, KADİR D., **Çokuluslu Şirketler Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1984: Kitapta çokuluslu işletmeleri karakterize edebilecek biçimde ortaya çıkacak gelişme kalıpları araştırılmış ve bu işletmelerin yapısal ve fonksiyonel bir şekilde incelemesi yapılmıştır.

11)CAN, ESİN, **Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları**, (Danışman: Prof. Dr. Osman YOZGAT), Marmara Üniversitesi, **Yayınlanmamış doktora tezi**, İstanbul, 1991.: Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin, her düzeyden yöneticilerini seçmede, etkisinde kaldıkları kadrolama yaklaşımlarını belirlemek, Türk yönetici adaylarını işletmelerinde istihdam edip etmediklerini tespit etmek ve yöneticilere uygulanan eğitim-geliştirme programlarının amaçlarına uygunluğu ele alınmıştır.

1. BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELER KONUSUNDAKİ KAVRAMSAL TEMELLER VE KRONOLOJİK GELİŞİM

A. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL SÜRECİ

Uluslararası ticaretin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelediğinde, çokuluslu işletmelerin bu süreç içindeki yeri de belirlenebilir. Çünkü uluslararası ticaretin gelişmesiyle birlikte işletmeler şekil değiştirmeye başlamış ve uluslararası nitelik kazanmanın getirdiği koşullara uyarak çokuluslu işletmeler şekline dönüşmüşlerdir.

Uluslararası ticaretin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi 4 ayrı dönem olarak incelenebilir²:

1. dönem; 1500-1850 yılları arasındaki ticaret dönemi,
2. dönem; 1850-1914 yılları arasındaki sömürgecilik dönemi
3. dönem; 1914-1945 yılları arasındaki ayrıcalıklar (imtiyazlar) dönemi
4. dönem; 1945'lerden günümüze kadar olan uluslararası dönemdir. Bu dönem, 1945-1970 yılları ve 1970'den günümüze kadar olmak üzere iki aşamalı olarak incelenebilir.

Uluslararası ticaretin tarihsel süreç içindeki gelişimi incelendiğinde, her bir dönem için geçerli olan farklı özelliklerin olduğu görülmektedir. Örneğin, ticaret döneminde kişisel arayışlar ve servet kazanma ön planda iken, sömürgecilik döneminde sömürge imparatorlukları kurulmuş, ayrıcalıklar döneminde, ülkelerin ulusal sanayilerinin güçlendirilmesiyle ilgili girişimler önem kazanmıştır. Özellikle 1970'den sonraki dönemde ise yeni pazarların bulunması ve pazar geliştirme önemli bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler yaşamlarını sürdürürebilmek için yeni pazarlar bulma ve mevcut pazar paylarını artırma konusunda büyük çaba harcamaya başlamışlardır.

Bu özellikler, o dönemde varolan siyasal sistem ve işletmelerin o dönemdeki yapılarıyla yakından ilişkilidir. Kişisel arayışların ve servet kazanmanın ön planda tutulduğu ticaret döneminde topluma işletmeler hakimken, sömürgecilik döneminde ülkelerin koyduğu sömürgeciliğe ait kurallar topluma egemen olmuştur. Ayrıcalıklar döneminde ise ülkelerin birbirlerine sağladıkları siyasal ayrıcalıklar sonucu işletmeler ülkeleri dışında faaliyetlerini sürdürmeye başlamışlardır. Uluslararası dönem diye adlandırılan 1945'den günümüze kadar uzanan dönemde ise işletmeler tam anlamıyla uluslararası nitelik kazanmış bunun sonucu olarak ülkelerin birbirleriyle etkileşimi de artmıştır. Özellikle Avrupa ve 3.dünya ülkeleri arasında işbirliği gelişerek, bu ülkeler için ayrıcalıklar sağlayan topluluklar kurulmuştur.

Dönemlere ait bu farklar Tablo 1.1'de özetlenmiştir.

²Esin Can, Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları, (Danışman: Prof. Dr. Osman YOZGAT), Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1991, s.5-6.

Tablo 1.1: Uluslararası Ticaretin Tarihsel Süreç İçindeki Gelişimi.

Kaynak: Can, a.g.e., s.6.

DÖNEMLER	DÖNEMLERİN ÖZELLİKLERİ	İŞLETME VE POLİTİK SİSTEM ARASINDAKİ İLİŞKİLER
Ticaret (1500-1850)	Kişisel arayışlar	İşletmelerin mutlak egemenliği
Sömürgecilik (1850-1914)	Sömürge imparatorlukları	Sömürgeciliğe ait kurallar
Ayrıcalıklar (1914-1945)	Yüksek gümrük vergileri koymak yoluyla ulusal sanayi güçlendirme girişimleri	Politik ayrıcalıklar
Uluslararası (1945-1970) (1970-1996)	Pazar geliştirme Yüksek rekabet	Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkışı uluslararasılaşma ve bunun getirdiği sınırlamalar. Hükümetlerin birbirleriyle ilişkileri ve özellikle Avrupa ve 3.Dünya Ülkelerinde İşbirliği

Tablo 1.1’de özetlenen bilgiler aşağıda dönemler halinde incelenmiştir³.

1. Ticaret Dönemi

Ticaret dönemi, 1500’lü yılların başlarında başlamış ve 1850’lerde son bulmuştur. Bu dönem şöyle tanımlanmaktadır: “Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerden satın aldıkları malları Avrupa’ya yollamak yoluyla büyük kârlar sağlamalarıdır⁴”. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bu dönemde tüccarlar, uzak kıtalara yaptıkları deniz yolculukları sonucu, değişik tokuş veya satın almak yoluyla topladıkları egzotik malları, kıymetli madenleri, baharatları ipekleri ve esirleri ülkelerine götürüp çok yüksek kârlarla satmışlardır. Ancak bu tür ticaretin kârı büyük olduğu kadar riski de büyüktü, başarı yerini her an başarısızlığa bırakabilirdi. Aynı zamanda, bu tür ticaret için büyük ölçüde denizcilik bilgisi ve becerisi de gerekmekteydi⁵.

Ticaret döneminde, sayısı çok az olan bazı metaller, ipek vb. malların ticareti daha çok göze çarpmaktaydı. Bu ticari faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ilk büyük İngiliz, Fransız ve Hollanda işletmeleri günümüzdeki çokuluslu işletmelere öncülük etmişlerdir. Bu işletmeler üretim işletmelerinden ziyade ticari işletme niteliği taşımıştır. Bunun nedeni olarak, o zamanki sermaye olanaklarının kısıtlı olmasıdır. Buna bağlı olarak işletmelerin geniş çapta üretim yapmaları neredeyse imkânsız

³ Can, a.g.e., s.6-13.

⁴ İnan Özalp, *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, Kalite Matbaası, Ankara, 1976, s.5.

⁵ Can, a.g.e., s.7.

olmuştur. Ayrıca ülkeler arasındaki ilişkilerin yapısı ve politik baskılar nedeniyle de daha geniş çaplı işletme faaliyetlerini imkânsız kılmıştır⁶.

Levant İşletmesi Orta Doğu'da, British Royal African İşletmesi Afrika'da, The British East India İşletmesi Güneydoğu Asya'da, ve Hudson's Bay İşletmesi Kuzeybatı Avrupa'da kurulmuş olan ilk büyük işletmelerdir. Bu işletmeler, önemli faaliyetlerde bulunmuşlardır. Osmanlı İmparatorluğu zamanında Fransızlara birçok ayrıcalıklar tanınması yani kapitülasyonlar bu dönemde başlamıştır.

Bu dönemde, ayrıca bankacılık da önem kazanan alanlardan birisi olmuştur. Çünkü işletmelerin ülke dışı yatırıma ağırlık vermesi bankacılığı kârlı bir yatırım haline getirmiştir. Bu alanda ilk girişimde bulunanlardan biri de Floransa'daki, "Medici" ailesidir. Bu aile dünyanın bilinen bölgelerinde bankalar kurmuştur.

Ticaret Dönemi, Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla ve Batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı ayrıcalıklar tanınmasıyla son bulmuştur⁷.

2. Sömürgecilik Dönemi

Bu dönem, 1850'lerden I.Dünya Savaşı öncesine kadar sürmüştür. Bu dönemin, en belirleyici özelliği Sanayi Devriminin sonucunda büyük işletmelerin kurulmuş olmasıdır. Sanayi Devrimi, ülke dışında faaliyette bulunan Avrupa kökenli işletmelerde de değişiklik meydana getirmiştir. Bu tür işletmelerin yaptığı ticari faaliyetlere kaynak teşkil eden egzotik mallar önemini kaybederek yerlerini daha kolaylıkla ve ucuz olarak elde edilebilen sanayi ürünlerine bırakmıştır. Bu ürünlere örnek olarak, büyük çiftliklerde üretilen tarım ürünleri ve işlenmemiş maden cevherleri verilebilir. 19.yy. ortalarında çok çeşitli alanlara yatırımlar yapılmış, buna bağlı olarak tarım, madencilik gibi çeşitli sanayi kolları da önem kazanmış ve gelişmiştir. Afrika'ya yalnızca madencilik alanında yapılan yatırımlar önemliyken, Asya'nın güneydoğusuna ve Latin Amerika'ya tarım ve madencilik alanında yapılan yatırımlar önemli hale gelmiştir. Birçok Avrupalı yatırımcı, deniz aşırı ülkelere yaptıkları yatırımlar nedeniyle büyük risklere katlanmak zorunda kalmışlardır. Bu tür yatırımlar o dönem için Avrupa ekonomisinde hayati önem taşımıştır. Bu nedenlerden dolayı yatırım yapılan ülkelerin hükümetlerine sömürgeciliğe ait kurallara uymaları için baskılar yapılmaya başlanmıştır⁸.

Avrupa ülkeleri başlangıçta geleneksel kuruluşlar yardımıyla kolonilerindeki siyasi güçlerini korumayı amaçlamışlardır. Fakat zamanla birçok etki nedeniyle geleneksel kurallar ve siyasal kuruluşlar etkinliğini kaybetmiş ve yeni kurallara ihtiyaç duyulur hale gelinmiştir. Ayrıca batıda gittikçe güçlenen işletmeler kendi ülkelerinin politikalarına da hükmetmeye başlamışlardır. Bu önemli gelişmelerin sonucu olarak

⁶ Özalp, a.g.e., s.6.

⁷ Özalp, a.g.e., s.6.

⁸ Can, a.g.e., s.8.

da geleneksel siyasi otorite zayıflamış ve siyasi gücün simgesi olan kuruluşlarda sona ermiştir⁹.

Tüm bu değişmelere ek olarak, yöresel beceriler de (local skills), kolonilerde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerinin düzenlenmesinde yetersiz kalmıştır. Batılı uzmanlar, yerel ve hiçbir niteliğe sahip olmayan işçileri eğitmeye başlamışlardır. Sonuçta, bu faaliyetten geleneksel siyasal sistem ve kültürel değerler baştan başa etkilenmiştir. Batı işletmelerinin politik gücünün artması daha sonraki dönemleri de etkileyen temel özellik olarak ortaya çıkmıştır.

3. Ayrıcalıklar (İmtiyazlar) Dönemi

1914 yılında başlayan ve 1945 yılında sona eren bu dönemin en belirleyici özelliği, I. ve II. Dünya Savaşlarının işletmeler üzerinde yaptığı etkilerdir.

Çokuluslu İşletmelerin yatırımları I.Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda dış ticareti engelleyici politikaların terk edilmesi nedeniyle artmıştır. Bu durum özellikle otomobil ve benzeri sanayilerde önem kazanmıştır. Bu alanda İngiltere'de, Fransa'da ve Almanya'da otomobil üretim işletmeleri kuran ve çokuluslu ilk işletme olan "General Motors" ile birlikte Ford olmuştur. Savaş konjonktürünün başlaması politik ve askeri baskıların artmasını ve dolayısı ile işletmeleri etkileyen bir faktör olmuştur. Bu duruma rağmen, otomobil ve otomobil yedek parçaları üreten işletmeler Avrupa'da yayılmaya devam etmişlerdir. 1940 yılında, 600 kadar Amerikan işletmesi İngiltere'de kurmuş oldukları fabrikalar için yarım milyon dolardan fazla yatırım yapmışlardır.

Modern çokuluslu işletmelerin kurulmasında ilk adım olarak, İngiltere'deki bir deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers gösterilebilir. Bu işletme daha sonra 1929 yılında Hollanda'nın 'Dutch Margarine Union' isimli işletmesi ile birleşip 'Unilever'i meydana getirmiştir. Bu nedenle Unilever, ilk modern çokuluslu işletmelere örnek olarak verilebilir. Daha sonra, kendi ülkeleri dışında yatırım yapan Avrupa işletmelerinden Nestle, ICI, Philips ve Royal Dutch Shell gibi günümüzün büyük işletmeleri de ilk modern çokuluslu işletmelerin temelini oluşturan en belirgin örnekleridir¹⁰.

Ayrıcalıklar döneminde, çokuluslu işletmelerin faaliyetlerine etki eden önemli iki olaydan biri, 1929 yılında başlayan dünya ekonomik krizidir. Bu büyük krizin bir nedeni de, 1880'lerde ortaya çıkan ve 1929'larda uygulaması en üst noktalara ulaşan klasik yönetim teorisidir. Çünkü klasik yönetim teorisinin amacı, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılması olmuştur. Bu nedenle de ortaya koydukları ilkelerin işletmelerde uygulanmasının sonucunda üretim hızla artmıştır¹¹. Piyasadaki talebin üretimden az olması ve üretilen malların elde kalması işletmeleri olumsuz yönde etkilemekle birlikte kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapmaya itmiştir.

⁹ Can, a.g.e., s.8.

¹⁰ Özalp, a.g.e., s.8-9.

¹¹ Can, a.g.e., s.10.

Yüksek ücretli batılı yöneticilerinin ve teknik elemanlarının yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalı yöneticileri tercih etmeye başlamışlardır.

Diğer önemli olay ise Avrupa'da Dünya Savaşının sonucu olarak çeşitli bölgelerin istila edilmiş olmasıdır. Almanya'nın işgali işletmelerin önemli bir bölümünün düşman işgali altında kalmasına neden olmuştur. Bir işletmenin bütün tesisleri Sovyet işgalindeki bölgedeydi¹².

4. Uluslararası Dönem

İkinci Dünya Savaşının sona ermesi ile başlayan bu dönem günümüzde de halen devam etmektedir. Bu dönem, 1945-1970 yılları arası ve 1970'den günümüze kadar olmak üzere iki aşamada incelenmiştir.

4.1. 1945-1970 Yılları Arasındaki Gelişmeler

Bu dönemin başlangıcı olarak, II.Dünya Savaşının sona ermesi kabul edilmiştir. I. ve II.Dünya Savaşlarının etkisi nedeniyle 20. yüzyılın ilk yarısında çokuluslu işletmelerin yayılması oldukça yavaş olmuştur.

II.Dünya Savaşı'nın sonucunda, siyasi liderlerin değişmesi ve ülkeler arasındaki soğuk savaşın siyasi ve ekonomik kutuplaşmalara yol açması sonucunda Asya, Afrika ve Latin Amerika gibi çokuluslu işletmelerin yatırımlarının fazla olduğu ülkelerde, batı kökenli işletmelere ve buralarda çalışan personele davetsiz misafir gözüyle bakılmaya başlanmıştır¹³.

Bu ülkeler, savaşlardan önce tamamen yabancılara bağlı iken, savaştan sonra, sömürgeciliğin sonucu ortaya çıkan bütün siyasi görüşler bozulmaya başlamış ve sayıları oldukça fazla olan yeni bağımsız ülkeler ortaya çıkmıştır. Bu yeni ve bağımsız ülkelerin çoğunluğu, halen batılı ülkelerin yatırımlarını tercih etmektedirler, fakat aynı zamanda, bu yatırımların artık kendi koydukları kurallara uygun olarak yapılmasını da istemeye başlamışlardır. Bu dönem, tüm bu kararsızlıklara ve değişikliklere rağmen, yine de işletmeler için global (küresel) bir genişleme dönemi olmuştur.

İşletmeler, 1945-1970 yılları arasında, dünya çapında hem yeni pazarlar hem de üretici güçler aramaya başladıkları için bu yıllara global genişleme yılları denilmiştir. İşletmeler için yeni haberleşme sistemlerinin de ortaya çıkarılması sonucunda, haberleşme ağı genişlemiş ve işletmelerin daha uzak pazarlara girmeleri olanaklı duruma gelmiştir. Çabuk ve etkili bir haberleşme ağının kurulmasıyla birlikte uluslararasılaşma ile ilgili olan önemli bir sorun da ortadan kaldırılmıştır.

Her türlü malı üreten Amerikan işletmeleri, 1950-1960 yılları arasında dünyaya açılmaya başlamışlar ve uluslararası nitelik kazanma hemen hemen bir Amerikan olayı (phenomenon) haline gelmiştir. Bu işletmeler teknik, pazarlama, yönetim ve

¹² Özalp, a.g.e., s.9.

¹³ Can, a.g.e., s.10.

finansal avantajlarını, ücretleri daha düşük olan denizaşırı ülkelerdeki işgücü ile birleştirmeyi denemiştir.

4.2. 1970'den Günümüze Kadar Olan Gelişmeler

Amerikan işletmeleri için, uluslararasılaşmanın çekiciliği 1970'li yıllarda, yavaş yavaş azalmaya başlamıştır. Bunun sonucunda, 1971'den 1975 yılına kadar olan dönemde Amerikan işletmeleri yabancı ülkelere yaptıkları yatırımlardan % 10'luk bir bölümünü satmışlardır. Yine aynı yılları kapsayan sürede, kurulan yeni yatırımların sayısında da daha önceki yıllara oranla bir azalma gözlenmiştir. Azalan yatırımların çoğu, tekstil, deri, giyim ve meşrubat gibi sanayi kollarına ait olmuştur. Bu sanayi kolları, çoğunlukla düşük teknoloji ve buna karşılık yüksek rekabet gücü gerektiren sanayi kollarıdır. Tüm bunların sonucunda, çokuluslu olmanın niteliği ve yatırım alanları değişmeye başlamıştır.

Bu dönemde, ev sahibi ülkeler, çokuluslu işletmelerin ülkelerindeki ekonomik, sosyal ve siyasal etkilerini hızla fark etmeye başlamışlardır. Bu nedenle de çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini denetleyebilmek ve faaliyet gösterdiği ülkelerdeki ekonomik, sosyal ve siyasal dengeyi koruyabilmek için birtakım sınırlamalar geliştirmeye başlamışlardır. Bu sınırlamalar, 'The Conference Board' tarafından 1976 yılında yapılan bir çalışmada ayrıntılarıyla belirlenmiştir¹⁴.

Aşağıda, çokuluslu işletme yöneticilerinin ev sahibi ülkelerdeki görevlerinde dikkat etmeleri gereken sınırlamalar Tablo 1.2'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2: Uluslararası Yatırımlar İçin Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Sosyal ve Ekonomik Sınırlamalar.

Kaynak: Can, a.g.e., s.12.

YÖNETİCİLERİN DİKKAT ETMESİ GEREKEN SINIRLAMALAR
<ul style="list-style-type: none">• Tarifeler ve Vergiler• İthalat Kotaları• İhracat Taahhütleri• İhracat Sınırlamaları• Genişleme Üzerine Sınırlamalar• Fiyatlar ile İlgili Sınırlamalar• Yönetim Kadrosundakilerin Uyuşuğu ile İlgili Sınırlamalar• Evsahibi Ülkenin Kendi Ülkesinin İşgücünün kullanılması ile İlgili Getirdiği Sınırlamalar• Ulusallaşma ve Kamusallaşma ile İlgili Sınırlamalar• Yerel Kaynak Kullanımı ile İlgili Sınırlamalar• Yerel Üretim Sınırlamaları• Sermayenin Yatırımcı Ülkeye Dönmesiyle İlgili Sınırlamalar• Kâr Hisseleri ile İlgili Sınırlamalar• Telif Hakları

¹⁴ Can, a.g.e., s.11.

Araştırmacılar, ‘The Conference Board’ adlı raporda ev sahibi ülke (yatırım yapılan ülke) ile ana ülke (yatırım yapılan ülke) için ortaya konan sosyal ve ekonomik sınırlamaları yukarıda olduğu gibi raporlamışlardır. Bu sınırlamalar göstermiştir ki, ev sahibi ülkeler, çokuluslu işletmelerin kendi ulusal egemenlikleri için oluşturdukları tehditleri azaltmak ve sermayenin hiç olmazsa yarısından fazlasını kendi ülkelerinde alıkoymak için önlemler almışlardır¹⁵. Böylece, kendi işgücünün bu işletmelerde istihdam edilmesini ve eğitilmesini sağlamışlardır. Ayrıca yeni iş sahaları yaratarak işsizliği de önlemişlerdir.

Uluslararası alanda, 1970’li yıllarda Amerikan işletmelerinin egemenliğini sona erdiren ana faktörlerden biri de kaynak kıtlığı olmuştur. Amerikan işletmelerinin faaliyetleri, tasarruf, uygunluk ve gelişmiş teknolojilere dayandırılmıştır. Buna rağmen, Avrupa ve Japon işletmeleri kaynak tasarrufu ve enerji yeterliliği konusunda daha etkili ve tedbirli davranmışlar ve Amerikan işletmelerine karşı bu konularda büyük avantajlar sağlayabilmişlerdir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkeler, yabancı ülkelere yapılan yatırımlarda direkt olarak yer almayı istemişler ve ellerindeki kaynakları değerlendirerek ve geliştirerek Amerikan işletmelerinin yerini almayı başarmışlardır.

Geçmişte çokuluslu işletmeler, hammaddelerin dengeli dağılımına ve üretim faaliyetlerine önem vermişlerdir. Günümüzde ise, çokuluslu işletmelerin faaliyet alanları çeşitlilik göstermektedir. Uluslararası hizmet işletmeleri, bankalar, reklam ajansları, danışmanlık işletmeleri, bilgisayar donanım ve yazılım işletmeleri gibi çok çeşitli alanlara yayılmışlardır.

1980’ler, uluslararası alanda daha da değişikliklere neden olmuş, rekabet hızla artmaya devam etmiş, teknoloji transferleri fazlalaşmıştır. Tüm bu değişimler uluslararası faaliyetleri daha karmaşık hale getirmiştir. Büyük veya küçük, kâr amaçlı veya kâr amaçlı olmayan, üretime veya hizmete yönelik, gelişmiş veya gelişmekte olan uluslardaki çokuluslu işletme yöneticileri kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alma gereğini duymaya başlamışlardır.

Araştırmacıların yaptığı mukayeseli yönetim araştırmaları sonucu, her ülkenin çalışanlarının davranışlarının ve kültürel değerlerinin farklı olduğu ortaya konulmuştur. Bu farklılıklar da esnek yönetim politikalarına olan ihtiyacı arttırmıştır. Yöneticiler, kendi ülkelerinde yöneticilik yaparken çalışanlar arasındaki farklılıkları hissetmekte daha az hassasken, denizaşırı ülkelerde yaptıkları görevlerde daha fazla hassas oldukları ve bazen sorunları büyüttükleri de belirlenmiştir. Araştırmacılar, çalışanların motivasyonlarının ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur¹⁶.

¹⁵ “Genişleme üzerine Sınırlamalar”, Bir İşletmenin, etkili bir şekilde yönetim ve haberleşmesini yürütebileceği coğrafik dağılımın en üst sınırı olarak ifade edilebilir.

¹⁶ Can, a.g.e. s.13.

5. Türkiye’de Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi

Uluslararası ticaretin ve buna bağlı olarak çokuluslu işletmelerin dünyadaki gelişme aşamaları genel olarak incelendikten sonra, Türkiye’deki gelişmeler de aşağıdaki gibi belirlenebilir.

5.1. Cumhuriyetten Önce Çokuluslu İşletmeler

Yabancı sermayenin ülkemize girişi 1838 Ticaret anlaşmasıyla olmuştur. Bu anlaşma ile yabancı işletmelere büyük ayrıcalıklar tanınmıştır. Bu sözleşmelere göre Osmanlı Devletine her türlü mal girişi serbest bırakılmakta, ithalattan %5 ihracattan ise %12 gümrük vergisi alınmıştır. Ayrıca ithal edilen malların dağıtımını yapan yabancı kuruluşlar o dönemde malların bir yerden bir yere satışı sırasında, alınan vergilerden muaf tutulmuşlardır. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, yabancı işletmeler büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamışlardır.

Cumhuriyet öncesi dönemde, Çokuluslu işletmeler kavramının ayrılmaz bir ögesi de, Düyunu Umumiye yönetimidir. 1875’den sonra borçlarını ödeyemeyen Osmanlı devleti gelirlerinin önemli bir bölümünü, 1881 yılında “Düyunu Umumiye” teşkilatına devretmiştir. Düyunu Umumiye, gelirlere el koyduktan sonra Avrupa ülkeleri daha güvenceli biçimde Osmanlı pazarına yönelmişlerdir¹⁷.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kapitülasyonlar çerçevesinde faaliyet gösteren bazı özel imtiyazlı yabancı sermaye işletmeleri bulunuyordu. Bu işletmeler daha çok kamu hizmetleri ile bazı doğal kaynakların işletmesi alanlarında yoğunlaşmışlardır. Bunlar arasında örneğin, deniz ve karayolu taşımacılığı, elektrik, telefon, tramvay, havagazı ve şehir suyu işletmeciliği gibi alt yapı hizmetleri yer almıştır.

Osmanlı İmparatorluğu’ndaki yabancı sermaye işletmeleri çoğunlukla hukuki veya fiili tekeller durumundaydı. Bunların yatırımları, genelde dönemin dolaysız yabancı sermaye yatırımlarından farklı bir özellik taşıyordu. Yani, ya ancak yerinde sunulabilecek hizmetleri üretiyor, veya doğal kaynakların işletmesiyle ilgileniyorlardı. Sanayi alanında ise üretim, ana merkezlerin bulunduğu yerlerde yapılıyor ve üçüncü piyasalara buradan ihraç ediliyordu¹⁸.

5.2. Cumhuriyetten Sonra Çokuluslu İşletmeler

1924 yılında ülkemizde faaliyet gösteren 94 yabancı kuruluş bulunmaktaydı. Bunların 7’si demiryolu, 6’sı maden işletmesi, 23’ü Bankacılık, 11’i havagazı, 12’si sanayi, imalat ve 35’i de Ticaret kesiminde faaliyet göstermekteydiler. Bu kuruluşların toplam sermayesi 63.5 milyon sterline ulaşmaktaydı. Bu toplamın %45’i Alman kökenli Çokuluslu işletmelere ait olup, Almanya’yı Fransa ve İngiltere izlemektedir.

¹⁷ Osman Taşlıca, “Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye”, (Der : İnan Özalp), Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995, s.201.

¹⁸ Halil Seyidoğlu, Uluslararası İktisat (Teori Politika ve Uygulama), 10.Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul, 1994, s.597.

Görüldüğü gibi Cumhuriyetin kurulmasını izleyen ilk yıllarda, ülkedeki yabancı işletmeler genellikle kamu hizmeti niteliğini taşıyan alanlara yönelmişlerdir. Bu nedenle, bu işletmelerin millileştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu işlem 16 yıl sürmüş olup, yabancı işletmelere tazminat olarak 236,5 Milyon İsviçre Frangı, 204,5 Milyon Fransız Frangı, 34,8 Milyon İngiliz Sterlini ve 10,7 Milyon Türk lirası ödenmiştir.

1930 yılında patlayan dünya ekonomik bunalımı ve ikinci Dünya Savaşı'nın meydana gelmesi sonucu sözkonusu dönemde, özel yabancı sermayeye karşı katı bir tutum izlenmiştir.

Türkiye'de yabancı sermayenin teşviki ile ilgili olarak ilk yasa 5821 sayılı 1951 yılında çıkarılan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunudur. Sözkonusu yasa, yabancı sermayenin kâr ve sermaye transferlerine kimi sınırlamalar koyuyordu. Bu yasayı 1954 yılında çıkarılan ve halen yürürlükte olan 6224 sayılı Yabancı sermayeyi teşvik kanunu izlemiştir. 23.1.1954 tarihinde yürürlüğe giren bu yasa, Türkiye'de yatırım yapacak çokuluslu işletmelerden, Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak, Türk özel girişimcisine açık alanda çalışmak ve tekel yaratmamak gibi koşullar aramaktadır. Yasa ayrıca, dışarıya kâr transferleri konusunda hiç bir sınırlama getirmemekte, tasfiyesi halinde oluşan satış gelirlerinin yurt dışına transfer edilebileceğini ve transfer edilmeyen kârların istenildiği zaman ana sermayeye eklenebileceğini ifade etmektedir. Bütün bu niteliklerden ötürü, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu liberal bir yasa olarak nitelendirilmektedir.

6224 sayılı yabancı Sermayeyi Teşvik kanunu aslında genel kuralları belirten bir yasa durumundadır. Uygulamaya ilişkin ayrıntılar ve ilkeler, 5 yıllık Kalkınma Planlarında ve yıllık programlarda ifadesini bulmaktadır¹⁹. Örneğin, 1996-2000 dönemini kapsayan 7.Beş Yıllık Kalkınma Planında aşağıdaki temel ilkeler yer almaktadır²⁰.

Ekonomik Önlemler Uygulama Planı kapsamında, orta vadede kamu kesiminin ekonomideki ağırlığını azaltan, gelir ve giderlerini daha sağlıklı bir yapıya kavuşturan ve piyasa koşullarının egemen olduğu bir ekonomik altyapının oluşumuna imkân veren yapısal düzenlemeler de yapılmıştır.

Bu kapsamda, ekonomide etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla geniş kapsamlı uzlaşma zeminine dayanan Özelleştirme Kanunu çıkarılarak gerekli kurumsal düzenlemeler oluşturulmuş, özel kesim veya yabancı sermayeli işletmelerin büyük altyapı projelerine katılımını sağlayacak Yap-İşlet-Devret modeline ilişkin yasal düzenleme gerçekleştirilmiştir.

1990-1993 yılları arasında toplam 3.408 milyon dolar yabancı sermaye girişi gerçekleştirilmiştir. Ancak, Türkiye'nin dünyadaki toplam yabancı sermaye yatırımlarından aldığı pay % 0,4 ile, gelişmekte olan ülkelere yapılan yabancı

¹⁹ Taşlıca, a.g.e., s.202-204.

²⁰ DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), Ankara, 1996. (<http://www.dpt.gov.tr>).

sermaye yatırımlarından aldığı pay ise % 2,5 ile sınırlı kalmıştır. 1994 yılında 637 milyon dolar yabancı sermaye girişi sağlanmıştır.

VI'ncı Plan döneminde, madencilik sektöründe, yerli ve yabancı sermayenin sektöre olan ilgisi beklenen düzeyde gelişmemiş, kamunun sektördeki ağırlığı devam etmiştir.

Dünya ticaret hacmini artırmaya yönelik çabalarla, uluslararası ticaretteki engellerin azaltılması ve çokuluslu işletmelerin gelişmesi sonucunda, yeni teknolojilerin pazarlanması yerine, global bir yaklaşımla dünya pazarları için üretilen ürünlerin pazarlanması anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır. Teknoloji transferini güçleştiren bu durum karşısında, ülkelerin kendi teknolojilerini üretmesinin önemi de artmaktadır. VI'ncı Plan döneminde teknoloji geliştirme konusunda önemli bir gelişme sağlanamamış ve Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine yeterli kaynak ayrılmadığından, imalat sanayii teknoloji üreten bir yapıya kavuşturulamamıştır.

Özellikle yüksek teknoloji kullanımını gerektiren üretim alanlarında, yabancı sermayeli yatırımlar yoluyla teknoloji transferi desteklenecek, teknoloji transferi ile teknoloji üretiminin birbirini tamamladığı bir politika izlenecektir.

Sağlıklı bir şekilde küreselleşme ve AT ile bütünleşme yönünde başarıya ulaşmanın temel araçlarının en önemlilerinden birisi, Türkiye'ye teknoloji transferini gerçekleştirecek ve sabit sermaye stokunun artmasına katkıda bulunacak sermayenin, Türkiye'ye girişinin hızlanmasını sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır. Yabancı sermaye girişini hızlandırmak amacıyla bir yandan özelleştirme faaliyetlerine ivme kazandırılacak, diğer yandan belirli bir sınırın altında kalan taleplere sadece kayıt zorunluluğu getirilerek, izin müessesesi uygulamadan kademeli olarak kaldırılacaktır.

Altyapı hizmetlerinin özel kesim veya yabancı sermaye eliyle sağlanabilmesine imkân verecek kurumsal ortam geliştirilecektir. Sektörlerin özellikleri de gözönünde tutularak tüketicinin refahını artırmak amacıyla rekabet ortamını geliştirici kurumsal düzenlemeler yapılacaktır.

Özelleştirme uygulamalarında yerli ve yabancı sermaye arzını ve akışkanlığını artıracak, özellikle atıl tasarrufların değerlendirilmesine imkân sağlayacak düzenlemelere önem verilecektir. Özelleştirmeye talebin çekici hale getirilmesi için, gerekli durumlarda yönetim sözleşmeleri, işletme hakkı devri ve kiralama gibi alternatif finansman modelleri uygulanacaktır.

Yabancı sermaye konusunda mevcut liberal politikaların uygulanmasına devam edilecek, yabancı sermaye mevzuatı, yabancı sermaye hareketlerini en geniş anlamda kapsayacak şekilde geliştirilecektir.

Ekonominin dünya ekonomisiyle entegrasyonunda, dış pazar payının artırılmasında, teknoloji temininde ve dış kaynak sağlanmasında önemli bir işlevi olan yabancı sermaye girişini hızlandırıcı bir ortamın yaratılmasına özen gösterilecektir.

Önemli altyapı yatırımlarının Yap-İşlet-Devret Modeli çerçevesinde gerçekleştirilmesi için yabancı sermaye katkısından azami ölçüde yararlanılacaktır. Türk müteahhit ve yatırımcılarının ülke dışında yatırım yapmaları teşvik edilecek, yurtiçi yatırım imkânlarının yurt dışında en iyi şekilde tanıtılması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Gümrük birliğinin de etkisiyle doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında beklenen artışın yanısıra, özelleştirme sürecinin hız kazanması ile birlikte artacak olan portföy yatırımları dış borç kullanım gereğini azaltacaktır. Bu çerçevede, dış borç kullanımında orta ve uzun vadeli borçlanmaya önem verilecek; kısa vadeli sermaye girişlerinin, döviz kurunun rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemeyecek bir yapı içinde gelişmesi sağlanacaktır.

1995-2004 döneminde dünya hasılasının yıllık ortalama %3,3 ve OECD ekonomilerinin %2,8 oranlarında büyüyeceği tahmin edilmektedir. Aynı dönemde, dünya ticaretinde %6'nın üzerinde artış bekleniyor olması, genelde gelişmekte olan ülkelerin dünya ile bütünleşmesi için uygun bir ortam yaratacaktır. Türkiye ile AT arasında gerçekleştirilecek gümrük birliği ve ekonomimizde sağlanacak istikrar ortamı yabancı sermaye yatırımlarını hızlandıracaktır.

1995 yılında 1,2 milyar dolar düzeyinde beklenen doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının, tedricen artarak 2000 yılında 1,9-3,0 milyar dolara yükseleceği tahmin edilmektedir. Portföy yatırımlarının giderek artması ve dönem sonunda 1,7-2,5 milyar dolara ulaşması beklenmektedir.

Ticaret politikaları yabancı sermaye yatırımlarının artan önemini dikkate alarak işletme-içi ticaret ve üretim sürecini uluslararası işbölümünün asgari maliyetle işlemesine uyum sağlamaya yönlendirmektedir. Rekabet politikaları sadece iç piyasayı dikkate alan bir yaklaşım yerine uluslararası üretim faaliyetlerini ve uluslararası rekabet gücü kazanmada stratejik ittifakları içeren bir yaklaşımı esas almaktadır. İstihdam ve insan kaynakları ile ilgili politikalarda ise işgücünün niteliklerinin talebe uygun olarak yükseltilmesi ve uyumlu bir işgücü piyasası organizasyonu giderek önem kazanmaktadır.

Geçen zaman içinde Yabancı Sermaye Kanunu'nda, bu tür sermaye girişlerinde özendirmek için birçok değişiklikler yapılmıştır. Bugün yabancı sermaye işletmeleri de tüm yatırım ve ihracat teşviklerinden yararlanmakta ve yerli ile özel kesim aralarına da bir ayırım yapılmamaktadır.

Bununla birlikte, yabancı sermayedarlar gerek ekonomik, gerek siyasal nedenlerle Türkiye'yi uzun süre çekici bir ülke olarak görmemişlerdir. Özellikle uygulanan iç-dönük sanayileşme politikaları, aşırı-değerlenmiş kurlar, kambiyo kontrolleri, yoğun bürokrasi ve kamuoyundaki olumsuz tutumlar bunda etkili olmuştur.

1980'den sonraki liberal ekonomik politikalar yabancı sermaye girişlerini büyük ölçüde özendirici etki yapmıştır. Yabancı sermaye yasasında yapılan iyileştirmelerle birlikte bürokrasinin azaltılması, gümrüklerin indirilmesi, kambiyo rejiminin serbestleştirilmesi bunda etkili olmuştur. Bu arada daha fazla yabancı sermaye

girişini özendirmek için çeşitli ülkelerle Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşmaları imzalanmıştır. Ayrıca son yıllarda Kamu İktisadi Teşebbüslerinin (KİT'ler) özelleştirilmesi çerçevesinde bu işletmelerin bir kısmının yabancılara satışı dolaysız yabancı sermaye girişlerini arttırmıştır.

Bu arada yeni bir dolaysız yabancı sermaye yöntemi olarak Yap-İşlet-Devret modelinden de geniş ölçüde yararlanılmaya başlanmıştır. Özellikle alt yapı yatırımları ve temel hizmetler alanındaki projelerde bu yöntem uygulanmaktadır. Örneğin bu projeler arasında Aliğa Termik Santrali, Ankara metrosu, Atatürk Hava Limanı ve Dünya Ticaret Merkezi gibi projeler yer almaktadır.

Türkiye'de yabancı sermaye ile ilgili bir de 1954 tarih ve 6326 sayılı Petrol Kanunu vardır. Bu kanun yabancı işletmelerin Türkiye'deki petrol arama, sondaj, üretim, tasfiye ve dağıtım gibi faaliyetlerini düzenler.

Türkiye'de 6224 sayılı Yabancı Sermaye Teşvik Kanunu'na göre faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerin 1993 yılı itibariyle (Eylül ayı) sektörel dağılımı Tablo 1.3'te gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Türkiye'de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Sektörel Dağılımı.

Kaynak: Seyidoğlu, a.g.e., s.598.

Sektörler	Firma Sayısı	Mevcut yabancı Sermaye (Milyar TL)	Toplam Yab. Sermaye İçinde Yüzde Payı	Şirketlerin Toplam Sermayesi (Milyar TL)	Sermaye İçinde Yabancı Sermayenin Yüzde Payı
Tarım	65	374	2,3	531	70,5
Madencilik	40	252	1,5	308	81,9
İmalat Sanayi	705	9.503	58,0	19.440	48,9
Hizmetler	1.680	6.248	38,2	12.080	51,7
TOPLAM	2.490	16.377	100,0	32.359	50,6

Tablodan da anlaşılacağı gibi, sayı olarak Türkiye'de en fazla yabancı sermaye işletmeleri, hizmetler kesiminde bulunmaktadır. Fakat işletme sayısı yerine yabancı sermaye tutarı esas alındığında imalat sanayii birinci sıraya çıkmaktadır. Diğer yandan tarım ve madencilik kesimlerindeki yabancı sermayeli kuruluşların toplam sermayesi içindeki yabancı paylarının görece yüksekliği de dikkat çekicidir.

Türkiye'de 1980'li yılların ikinci yarısından sonra hizmet kesimlerine önemli hacimlerde, yabancı sermaye akımı olmuştur. Bu kesimlerde yabancı sermaye yatırımları özellikle bankacılık ve öteki mali hizmetler, yatırım finansmanı, sigortacılık, otel, pansiyon ve yeme-içme yerleri alanlarına yapılmıştır²¹.

²¹ Seyidoğlu, a.g.e., s.598-600.

Tablo 1.4: Türkiye'de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Ülkelere Göre Dağılımı.

Kaynak: Seyidoğlu, a.g.e., 599.

	İşletme Sayısı	Mevcut Yabancı Sermaye	Toplam Sermaye İçindeki % Payı	İşletmelerin İçindeki Toplam Sermayesi	Toplam Sermaye Yabancı Sermayenin % Payı
I. OECD Gelirleri	1555	14588	89,1	27043	53,9
A. AT Ülkeleri	1.079	9.177	56.0	16.291	56,3
Almanya	452	1497	9,1	4372	34,3
Belçika-Lüksemburg	48	266	1,6	424	62,7
Danimarka	22	59	0,4	166	35,5
Fransa	129	2290	14,0	3057	74,9
Hollanda	112	2206	13,5	3375	65,4
İngiltere	180	1432	8,7	2472	57,9
İrlanda	5	14	0,1	34	41,1
İtalya	97	1295	7,9	2238	57,9
Yunanistan	20	25	0,2	28	87,9
İspanya	13	93	0,6	126	74,3
Portekiz	1	0	0,0	0	98,0
B. Diğer OECD Ülk.	476	5411	33,0	10752	50,3
ABD	181	2180	13,3	3943	55,3
Japonya	37	1170	7,1	2216	52,8
İsviçre	144	1549	9,5	3523	44,0
Avusturya	47	77	0,5	131	58,5
Diğerleri	67	435	2,7	939	46,3
II. İslam Ülkeleri	575	991	6,0	2652	37,4
A. Orta Doğu	535	815	5,0	2363	34,5
İran	201	111	0,7	144	76,9
Irak	35	33	0,2	62	53,0
Suudi Arabistan	56	340	2,1	1259	27,0
Kuveyt	6	28	0,2	49	57,1
Lübnan	41	41	0,3	46	89,7
Suriye	99	33	0,2	69	47,6
Ürdün	30	7	0,0	10	73,2
Bahreyn	7	53	0,3	92	57,7
Katar	7	53	0,3	104	50,5
K.K.T.C.	27	57	0,3	68	84,1
İKB	10	21	0,1	393	5,2
BAE	15	38	0,2	67	57,3
Yemen	3	1	0,0	1	54,5
B.Kuzey Afrika	26	148	0,9	259	57,2
Libya	14	121	0,7	222	54,2
Mısır	8	19	0,1	22	87,8
Tunus	1	4	0,0	7	63,2
C. Diğer İslam Ülk.	14	28	0,2	30	91,7
III. Diğer Ülkeler	360	799	4,9	2664	30,0
TOPLAM	2.490	16.377	100,0	32.359	50,6

Tablo 1.4'ten de anlaşılacağı gibi, Türkiye'deki dolaysız yabancı sermaye yatırımlarının büyük bölümü OECD ülkelerinden, özellikle AB ülkelerinden gelmektedir. Fakat İsviçre, ABD ve Japonya gibi diğer OECD ülkelerinin payları da göreceli olarak yüksektir.

Bu arada gelişen ekonomik ilişkiler çerçevesinde İslam ülkelerinin de Türkiye'deki yatırımları (özellikle bankacılık alanında) bir artış göstermiştir. Ancak halen bu grubun payı göreceli olarak yüksek değildir.

B. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI VE KONU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. Çokuluslu İşletme Tanımları

Çokuluslu işletmelerin, dünya ekonomik yapısına olan katkıları ve kişi başına düşen milli gelirin büyük bir kısmını oluşturması gibi etkilerinin bilinmesine rağmen, yapılan çalışmalar konunun karmaşıklığını tam anlamıyla giderememiştir.

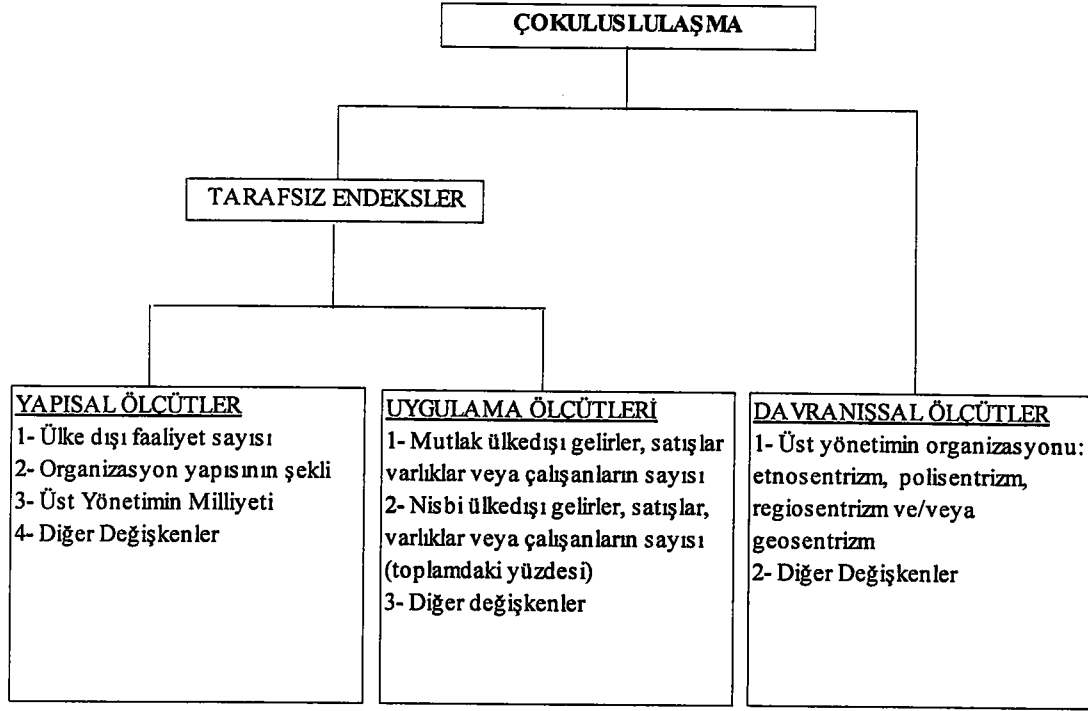
Çokuluslu işletme terimi, ilk olarak 1960 yılında David E. Lilienthal tarafından "Graduate School of Industrial Administration" de verilen "1985'de Yönetim ve İşletmeler" konulu sempozyumda kullanılmıştır. Bu sempozyumdan sonra, konuyla ilgili literatürün gittikçe genişlemesi ve işletmelerin faaliyetlerinin de önceki dönemlere göre çeşitlilik göstermesi kesin bir tanımlama yapılmasını zorlaştırmıştır.

"Merck Co" nun genel müdür yardımcısı, Antonio Kooppers'e göre; "Çokuluslu işletme, mutluluk ve yoksulluk gibi herkesçe bilinen bir şeydir, kimse onu tanımlayamaz, fakat onun ne zaman var olduğunu anlayabiliriz. O dünyayı gören bir işletmedir veya önemli bir kısmını görür elde ettiği fırsatları dünya çapında değerleyebilir²²". Bu tanım oldukça abartılı olmakla birlikte, konunun karmaşıklığının anlaşılması yönünden büyük önem taşımaktadır. Günümüzde çokuluslu işletmeler, ülke içi faaliyetlerin ulusal sınırlar dışına taşması olarak tanımlanamayacağı gibi, ileri yönetim tekniklerinin ve teknolojisinin de ülke dışındaki uygulamaları olarakta tanımlanamaz.

Çokuluslu İşletmelerin tanımlarına geçmeden önce, değişik ölçütleri belirginleştirmek tanımların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Şekil 1.1, Çokuluslulukla ilgili ölçütleri göstermektedir.

²² Burton, Teague, "Çokuluslu İşletmeler" (Çev: İnan Özalp), Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986, s.1.



Şekil 1.1: Çokulusluluk Ölçütleri.

Kaynak: İnan Özalp, “Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi”, (Editör: İnan Özalp), **Yönetim Ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s.148.

Şekil 1.1’de gösterilen çokulusluluk ölçütlerinin belirlenmesinden sonra, bu ölçütlerin yardımıyla yapılan tanımlar aşağıdaki gibi incelenebilir.

1.1. İşletme Faaliyetlerinin Bütünlüğünü Temel Alan Tanım

İşletme faaliyetlerinin bütünlüğünü temel alan tanıma ilk örnek olarak, John H.Dunning’in yaptığı tanım verilebilir. John H.Dunning’e göre, “Çokuluslu işletme adı, dünya düzeyindeki faaliyetleri tüm biçimde organize eden ve karar vermede kuvvetli bir şekilde merkezileşmiş bir işletme tipini temsil etmektedir”. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, çokuluslu işletmelerin dünya çapındaki faaliyetlerinin bütün bir şekilde organize edilmesi sözkonusudur. Başka deyişle, faaliyetlerin birbirleriyle ilişkili ve koordineli olması gerekmektedir.

Daha önce çokuluslu işletme terimini ilk defa kullanan kişi olarak belirtilen David E.Lilienthal’a göre çokuluslu kavramı, “birden çok ülkede faaliyette bulunma” anlamına gelmektedir²³.

Çokuluslu işletmelerin faaliyetlerinde bütünlüğü temel alan tanım, bir işletmenin çokuluslu olarak nitelendirilebilmesi için üretim faaliyetlerini mutlaka birden çok ülkede sürdürüyor olması temeline dayandırılmıştır. Bu temel, çokuluslu işletme olma niteliğinin yerine getirilmesinde en önemli koşul olarak görülmektedir.

²³ Can, a.g.e., s.16.

Bu bilgilerin yardımıyla, çokuluslu işletmeler, “sosyal, siyasi ve hukuki yönlerden farklılık gösteren birden çok ülkedeki yatırım, lisans sözleşmeleri, araştırma ve geliştirme gibi değişik faaliyetlerin arasında sıkı bir merkezi koordinasyon ve karar verme ağı kuran işletmelerdir” şeklinde tanımlanabilir.

1.2. Üst Yönetimin Uyuşunu Temel Alan Tanım

Çokuluslu işletmeler, değişik ülkelerden seçilen yöneticiler tarafından yönetilen bir işletme türüdür. Böylece, işletmenin sadece bir ülkenin etkisi altında kalması önlenmiş olur. Bu durum bir başka üstünlük sağlamaktadır. Bu üstünlük, çokuluslu işletmelerin, bir ülkenin çıkarlarına göre hareket etme yerine, tarafsız bir dünya görüşüne sahip olma imkânına kavuşmalarıdır²⁴.

Bu özelliği temel alan tanıma göre, çokuluslu işletmelerin yöneticileri “dünya vatandaşı” veya “milliyetsiz” olarak nitelendirilmiştir. Tanıma göre, bir işletmeyi çokuluslu yapan işletmenin ekonomik gücü ve faaliyetlerinin dünya çapında yaygınlaştırılması değil, işletme yönetiminin uluslararası nitelik kazanmasıdır²⁵. Yukarıda yapılan açıklamalar yardımıyla bir tanım vermek gerekirse; “çokuluslu işletme, iki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülke ayırımı yapılmaksızın, dağılımı ile mülkiyeti ve üst yönetiminin çokuluslu olmasıdır” diye tanımlanabilir²⁶.

1.3. İşletmenin Ekonomik ve Mali Gücünü Temel Alan Tanım

Çokuluslu işletmelerin, ekonomik ve mali gücünün birden fazla ülkedeki ticari çalışmalarını sürdürmeye yetecek ölçüde olması gerekmektedir. İşletmenin ekonomik ve mali gücünün ölçülmesi birtakım istatistik verilerinin analiz edilmesiyle belirlenmektedir. Bu nedenle de;

- İşletmenin üretim faaliyetlerinde bulunup bulunmadığına,
- İşletmenin dünyadaki yaygınlık derecesine,
- İşletmenin ana ülke dışındaki mal varlığının toplam değerine,
- İşletmenin dünyadaki üretim ve istihdam oranına,
- İşletmenin tüm dünyadaki satış oranına bakılmaktadır²⁷.

İşletmenin ekonomik ve mali gücünü temel alan çokuluslu işletme tanımları yapılırken yukarıda belirlenmiş olan kriterler gözönüne alınmalıdır.

David E.Lilienthal, çokuluslu işletmelerin ekonomik ve mali güç bakımından şöyle tanımlanabileceğini söylemiştir; “Gelir yaratma özelliğine sahip üretken faaliyetlerini birden çok ülkede gerçekleştiren işletmeler çokuluslu işletmelerdir”.

²⁴ Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), s.17.

²⁵ Kadir D.Şatıroğlu, Çokuluslu Şirketler Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1984, s.19.

²⁶ Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), s.16.

²⁷ Şatıroğlu, a.g.e., s.12.

Birçok araştırmacı, çokuluslu şİşletmelerle ilgili yaptıkları tanımlamalarda sayısal değerlerde vermektedirler. Örneğin; R.Vernon'a göre, "üretken faaliyetlerin ikiden fazla ülkede yapılması ve satış hasılatının yüz milyon doların üzerinde olması" çokulusluluk için yeterli sayılmaktadır²⁸. Daha genel bir ifadeyle bu tanıma göre, ikiden fazla ülkede yatırım yapan fakat satış hasılatı yüksek olsa bile üretimini yalnızca bir veya iki ülkede sürdüren şİşletmeler de çokuluslu sayılmayacaktır²⁹.

Sayısal değerlere dayanan bir diğer tanım da, J.K.Bruck ve F.A.Lees tarafından yapılmıştır. Bu iki araştırmacının, 1960'larda yurtdışında endüstriyel faaliyetlerde bulunan, 386 Amerikan şİşletmesi üzerinde yaptıkları araştırmadan elde ettikleri sonuçlara göre, ancak 7 şİşletme çokuluslu nitelik göstermiştir. Bu değerlemeye ölçüt olarak toplam satış, toplam kazanç, şİşletme aktifleri ve istihdam kalemlerinin toplamının yarısı alınmış ve önceden belirlenmiş diğer bir ölçüyle karşılaştırılmıştır.

Yukarıda yapılan tanımlamaların hepsi şİşletmelerin sadece ekonomik ve mali gücünü temel almış ve çokulusluluk için belli bir ekonomik ve mali gücün yeterli olacağını varsaymıştır. şİşletmelerin faaliyetlerinin niteliği ve bu faaliyetlerin sürdürüldüğü ülkenin özellikleri gözönüne alındığı zaman, belirlenen genel sayısal kriterler birçok ülke için yetersiz kalmıştır. Bu nedenle ekonomik ve mali gücü temel alan tanımın, faaliyetlerin sürdürüldüğü her ülke ve şİşletme faaliyetlerinin niteliklerine göre yeniden belirlenmesi gerekli hale gelmiştir.

1.4. Birleşmiş Milletlerin Yaptığı Tanım

Birleşmiş Milletler, çokuluslu şİşletmeleri tanımlarken daha evvel anlatılan her bir yaklaşımı tek tek ele alarak bir tanımda toplamış ve aynı zamanda çokuluslu şİşletmelerin uyması gerekli olan hukuki kuralları ve hukuki statüleri de belirlemiştir. Bu tanıma göre çokuluslu şİşletmeler:

*Ekonomik şİşletme birimlerinin hukuki şekli (legal form) ve faaliyetleri (sector of operations) dikkate almaksızın iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren,

*şİşletme bölümleri arasında "global" stratejiyi oluşturmak üzere uyumlu ve ortak (coherent and common) politikaların tespit edilmesini gerçeğeştiren, bir veya birden fazla karar merkezinin (decision making), efektif kontrolüne dayalı etki (influence), sahiplik veya bölümler arası diğer bağlar (links) yoluyla kullanıldığı,

*Bilgi, kaynak ve sorumlulukların bölümler arası paylaşıldığı, ekonomik şİşletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür (Commercial enterprise)³⁰.

²⁸ Can, a.g.e., s.17.

²⁹ Cem Alpar, *Çokuluslu şirketler ve Ekonomik Kalkınma*, İkinci Baskı, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1978, s.24.

³⁰ Can, a.g.e., s.19.

Birleşmiş Milletler, yaptığı tanımın kapsamına büyüklük, sahiplik ve işletmeleri uluslararası alanda faaliyet göstermeye iten kriterleri almamış, yalnızca yukarıda belirtilen 3 unsurun tanım için yeterli olacağını bildirmiştir.

2. Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri

Çokuluslu bir işletmenin iki veya daha fazla ülkede faaliyet göstermesi, faaliyet gösterdiği ülkelerin birbirinden farklı ekonomik, sosyal ve siyasal özelliklere sahip olması karşılaşılan problemlerin bir yandan sayısını artırırken diğer yandan da daha karmaşık hale getirmektedir.

Çokuluslu bir işletmenin başarılı olabilmesi için ülkeler arası farklılıkların yaratabileceği sorunları ya önceden alacağı bir takım tedbirlerle önlemesi veya sorunların yaratabileceği olumsuzlukları en aza indirmesi gerekmektedir.

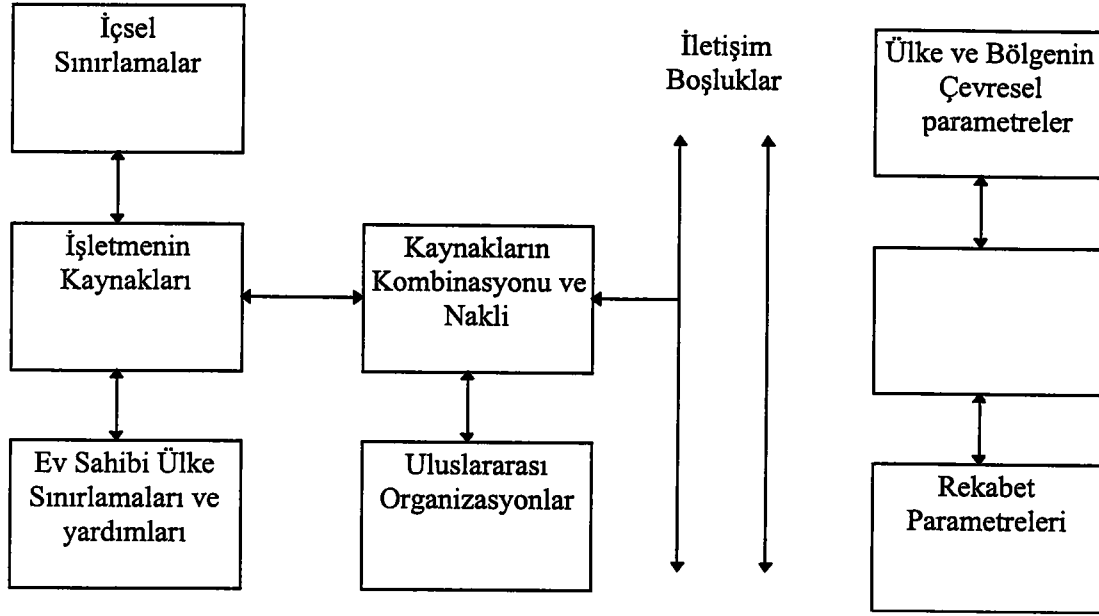
Bunun gerçekleştirilebilmesi, çokuluslu işletmenin faaliyet göstereceği ülkeleri yakından izleme ve bu ülkeleri ekonomik, sosyal ve siyasal özellikleri itibarıyla iyi bir biçimde analiz edebilme yeteneklerine bağlıdır.

Çokuluslu işletmelerin belli başlı özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir³¹.

1. Çokuluslu işletmeler, toplam kaynaklarının büyük bir kısmını uluslararası faaliyetlere yatıran işletmelerdir.
2. Çokuluslu işletmeler, uluslararası üretimle uğraşmakta ve birçok ülkede üretim üniteleri işletmektedirler.
3. Çokuluslu işletmeler dünyanın her bölgesinde veya ülkesinde faaliyette bulunmazlar.
4. Çokuluslu işletmelerin en önemli özelliği karar vermeyi gerektiren konularda dünya perspektifini gözönüne almalarıdır.

Bir çokuluslu işletme modeli aşağıdaki şekilde şematize edilebilir.

³¹ Tuncer Tokol "Çokuluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler", (Derleyen: İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, s.268.



Şekil 1.2: Çokuluslu İşletme Modeli

Kaynak: Özalp, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)*, s.250.

3. İşletmelerin Çokuluslulaşma Nedenleri

Günümüzde birçok işletme için uluslararası alanda faaliyet göstermek, diğer bir ifadeyle, çokuluslu işletme niteliği kazanmak büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayıları gün geçtikçe artmıştır. Buna karşılık, bu tür işletmeler dış ülkelere yaptıkları yatırımlar sonucunda kendi ülkelerindeki yatırım risklerine oranla daha fazla riske katlanmak zorunda kalmışlardır. Çünkü faaliyet gösterecekleri yeni ortamı tanımak ve bu ortama uyum sağlamak, bu tür işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Tüm bu zorluklara rağmen, uluslararasılaşma, çokuluslu işletme niteliği kazanma bir çok nedenlerden dolayı, işletmeler için cazipliğini koruyan bir olgu olmuştur³².

Aşağıda, işletmelerin uluslararası alanda faaliyetlerini sürdürmek istemelerinin nedenleri, içsel ve dışsal nedenler olarak ayrı ayrı incelenmiştir:

3.1. İçsel Nedenler

Bu nedenler, işletmenin ya kendi bünyesi içinde veya içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorlamalar ile ilgilidir. İçsel nedenler, iç yasal engeller ve iç ekonomik tıkanıklıklar, işletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin organizasyon yapısının sağladığı yararlar biçiminde ifade edilirler.

3.1.1. İç Yasal Engeller ve İç Ekonomik Tıkanıklıklar

İşletmelerin, ulusal sınırları içinde gelişmesi, yatay ve dikey büyümesi, tekelleşme yoluna gidip, serbest piyasa ve serbest rekabet koşullarını tehlikeye sokacağı

³² Can, a.g.e., s.19.

düşüncesi, ülkelerinin bazı sınırlayıcı önlemleri almasına neden olabilir. Örneğin, ülkede anti-tröst kanunlar yürürlüğe girebilir. İşte bu yasal sınırlamalar sonucu, işletmeler yasal yollarla sahip olup, yine bu yollarla kaybettikleri üstünlüklerinin bir kısmını veya tamamını kendi ülkeleri dışında kullanmak isteyebilirler. Hatta, bazen hükümetler kendi ülkelerinde bu durumdaki işletmelerin yatırım ve üretim faaliyetlerini ülke dışında sürdürmelerini kolaylaştıracak önlemler alıp, yardımcı da olabilirler. Böylece, işletmeler dünya çapında faaliyetlerini sürdürme olanağı bularak ekonomik ve mali güçlerini artırma yoluna gitmeyi tercih ederler³³.

Hükümetlerin koyduğu iç yasal engellerin yanı sıra, işletmelerin üretim ve kapasite olanakları da onları dışa açılmaya zorlayabilir. Örneğin; işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü sanayi kolunda yaşanan kısmi veya genel bir talep yetersizliği ile birlikte, işletmenin üretim miktarının fazlalığı, bu miktarın dışarıda kullanılmasına neden olabilir. İşletmelerin özellikle 1929 buhranından ve II.Dünya Savaşı'ndan sonra çokuluslu nitelik kazanmış olmalarının nedeni yukarıdaki gibi açıklanabilir³⁴.

3.1.2. İşletmenin Üstün Yönlerinin Değerlendirilmesi

İşletmeler, kendi ülkelerinde yaptıkları faaliyetler sonucunda, yoğun bir fiziki sermaye birikimine sahip olmuş olabilirler. Bu yoğun birikim, işletmenin faaliyette bulunduğu alandaki diğer işletmelere ve ülke şartlarına göre eskimiş olabilir. Fakat bu fiziki sermaye birikimi henüz gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkeler için önemli sermaye ve teknolojinin ömrü ülke dışında uzatılmış ve işletmenin çokuluslu nitelik kazanması da sağlanmış olur³⁵.

Eskimiş fiziki sermayenin etkilerinin yanısıra, işletmenin yeni teknoloji geliştirmesi, üretimde tecrübe, ustalık, pazarlama ve organizasyon konularında sahip oldukları üstünlükler de çokuluslu nitelik kazanmada diğer etkenleri oluşturabilir.

3.1.3. İşletmenin Organizasyon Yapısının Sağladığı Yararlar

İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin çeşitlilik göstermesi ve birçok bölgeye yayılması, organizasyon yapılarında da birçok değişime neden olmaktadır. İşletmelerin özelliklerine ve seçecekleri organizasyon yapısına göre mal, hizmet veya bölge temeline göre organizasyonunu kurmuş olması, uzman yöneticilere olan ihtiyacı da arttıracaktır.

İşletmeler, büyümeleri ve yeni organizasyon yapılarının etkisi nedeniyle, doğal olarak dışa açılma ihtiyacı hissedebilirler. Özellikle, organizasyon yapılarının değişmesi işletmelerin dışa açılmasını kolaylaştıran etkenlerden birisidir. Böylece, işletmeler organizasyon yapılarında köklü değişimler yapmadan kolayca dışa açılabilirler³⁶.

³³ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.16.

³⁴ Şatıroğlu, a.g.e., s.38.

³⁵ Şatıroğlu, a.g.e., s.39.

³⁶ Şatıroğlu, a.g.e., s.43.

3.2. Dışsal Nedenler

Dışsal nedenler, işletmenin kendi bünyesi içinde veya içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorlamaların dışında kalan, daha çok işletmelerin faaliyet göstereceği yeni ülke şartlarının getirdiği zorlamalardır. Bu nedenler, ülkeler arasındaki ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşların etkisi, araştırma-geliştirme ve teknolojik yenilikler, üretim faktörlerinin elde edilmesiyle ilgili zorunluluklar olarak ifade edilebilir.

3.2.1. Ülkeler Arasındaki Ticaret Engellerinin Kaldırılması ve Yeni Kuruluşların Etkisi

Özellikle II.Dünya Savaşı'ndan sonra, o zamana kadar geçerli olan sömürgeciliğe ait kuralların yavaş yavaş ortadan kalkmasıyla birlikte yeni bir döneme başlanmıştır. Bu dönemle birlikte, Batı Avrupa'da ticarete konulan gümrük ve kota gibi sınırlamalar, Batı'nın büyük işletmelerinin üretim hacimlerinin, satış hasılatlarının ve kârlarının düşmesine neden olmuştur. Bu sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkan kayıpların, dış üretiminden elde edilecek kazançlarla karşılanması alternatifini benimsenmiştir. Böylece yatırımcı ülkeye yapılacak kâr ve kazanç transferleriyle, ülkenin milli gelir, döviz ve istihdam dengesinin korunması sağlanmış olduğundan, ülkeler arası ticaret engellerinin kaldırılması tüm ülkelere desteklenmiştir³⁷.

Ayrıca, 1957 yılında imzalanan Roma anlaşmasıyla birlikte Ortak Pazarın (AET) kurulması, uluslararası ticaretin gelişip, işletmelerin çokuluslu nitelik kazanmasında önemli bir adım oluşturmuştur. Bu adımla birlikte, Amerika ve Avrupa işletmeleri AET'nin sağladığı imkânlar sayesinde yeni pazar olanakları bulmuşlardır. Ayrıca, yine bu ülkeler arasında yapılan Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA), yeni pazar olanaklarının oluşmasında diğer önemli etkenlerden birisidir. Daha sonra AET ve EFTA dışında, uluslararası niteliğe sahip yeni kuruluşlar oluşturulmuştur. Bunlardan en önemlileri, Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu'dur. Dünya Bankası, ülkeler arası yakınlaşmayı sağlamakta, Uluslararası Para Fonu'da uluslararası ticaretin yaygınlaşmasına yardım etmektedir. Tüm bu kuruluşlara ek olarak, Genel Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması da (GATT) çokuluslu işletmelerin yayılmasını ve ülke dışı faaliyetlerini arttırmasına yardımcı olmuştur³⁸.

3.2.2. Araştırma-Geliştirme ve Teknolojik Yenilikler

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemlerde, ülkeler artan bir hızla araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem vermişlerdir. Birçok işletme, kendi bünyesi içinde büyük paralar ayırarak araştırma geliştirme birimleri kurmuşlardır. Tüm bu çalışmaların sonucunda, teknolojik yenilikler artmış ve işletmeler için yeni fırsatlar yaratılmıştır. Böylelikle, geri kalmış ülkeler, gelişmiş teknoloji olanaklarından yararlanmak ve ellerindeki tabii kaynakları daha kolaylıkla işleyebilmek için çokuluslu işletmelere kapılarını açmışlardır³⁹.

³⁷ Şatıroğlu, a.g.e., s.31.

³⁸ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.17.

³⁹ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.19.

Ayrıca, teknolojik gelişmelerin sonucunda, haberleşme ve ulaştırma sanayiinde de gelişmeler kaydedilmiş ve işletmelerin ülke dışına yatırım yaptıktan sonra karşılaştıkları yönetim, koordinasyon ve kontrol sorunları da büyük ölçüde azalmıştır. Böylece, dışa açılmanın getirdiği risklerden bir kısmı azalmış sonuçta işletmeler dışa açılarak kazançlarını ve kârlarını artırma yoluna gitmiştir.

3.2.3. Üretim Faktörlerinin Elde Edilmesiyle İlgili Zorunluluklar

Bilindiği gibi işletmelerin en önemli amacı kâr elde etmektir. Kâr, satışlardan elde edilen gelirlerden, maliyetlerin çıkarılması ile bulunur. İşletmeler, maliyet masraflarını azaltarak, kârlarını büyük ölçüde arttırabilirler. Maliyetler içinde en büyük değerlerden biri çalışanlara ödenen ücretlerdir. Aynı iş için aynı kalitede çalışana ödenen ücretler ülkeden ülkeye farklılıklar gösterir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde ücretler, gelişmiş ülkelere oranla çok düşüktür. Ayrıca hammadde ve yardımcı maddelerin, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkeye göre çok düşük olması ve bu maddelerin taşıma masraflarından da kurtulmak için işletmeler faaliyetlerini ülke dışında sürdürme kararı verebilirler⁴⁰.

Çokuluslu işletmeler böylece, üretim faktörlerini çok daha ucuza mal edip, çok daha kolay elde etme olanağı bularak kazançlarını artırma yoluna giderler.

4. Çokuluslulaşma Aşamaları

Tekuluslu (yerli) bir işletme tam anlamıyla çokuluslu bir girişime dönüşürken birbirinden farklı ancak birbiriyle çakışan bazı gelişme aşamalarından geçer. Bazı işletmelerin bu aşamalardan bir kaç yıl içinde hızla geçmelerine karşılık, bazılarının tam anlamıyla çokuluslu girişim haline dönüşmesi yıllar alabilir. Ayrıca, her işletme tüm gelişme aşamalarını bir veya bir kaçından geçmeden çokuluslu girişim haline dönüşebilir. Çokuluslulaşma aşamaları aşağıdaki gibi incelenebilir⁴¹.

4.1. Dış Talebin Gerçekleşmesi

Bir işletmenin ürünlerinden biri hakkında yabancı bir işletmeci veya bağımsız yerli bir ithalat - ihracat işletmesi tarafından bilgi istendiği zaman birinci aşama başlar. İşletme istenen bu bilgiyi vermeyebilir. Bu durumda herhangi bir gelişme olmaz. Öte yandan, İşletme bu talebe olumlu bir karşılık verir ve malını yabancı piyasada kârlı bir biçimde sattırabilirse, mallarının dışarıda daha çok satılması için bir ortam hazırlanmış olur ve işletme yöneticileri mallarını yabancı ülkelere satmayı düşünebilirler. Yabancı alıcılardan gelebilecek diğer taleplere daha olumlu bir gözle bakılır ve işletme mallarını yerli bir ihracat aracısı vasıtasıyla yabancı ülkelere satmaya başlar. Bu aracı; bir ihracatçı, bir ihracat komisyoncusu, bir yerleşik alıcı (ihracat yapan işletmenin iç piyasasında bulunan ve her türde özel veya resmi yabancı alıcıların temsilciliğini yapan bir alıcı) bir simsar, bir birleşik ihracat yöneticisi (birbiriyle rekabet içinde olmayan birkaç imalâtçının yegâne ihracat

⁴⁰ Şatıroğlu, a.g.e., s.33.

⁴¹ Arvind V.Phatak, *Uluslararası Yönetim*, (Çevirenler: Atilla Baransel, Tomris Somay), İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989, s.12-18.

departmanı olarak çalışan bir ihracatçı) veya bir imalâtçının acentası olabilir. (Temsil ettiği her işletme adına satış yapan birleşik ihracat yöneticisinden farklı olarak imalâtçı acentası kendi adına çalışır.)

4.2. İhracat Bölümü Yöneticisinin Atanması

İşletmenin ihracatı artmaya devam ettiği takdirde, yöneticiler artık dışarıdan gelen düzensiz taleplere dayanarak iş yapmak yerine ihracat faaliyetlerini kendi yönetim ve kontrolleri altına alma zamanının geldiğine karar verirler. Bu karar, ihracat konusunda taleplere cevap vermek yerine, ihracatı etkilemeye yönelik bir tutumun benimsenmesini ifade eder. Böylece, işletmenin ürünleri için aktif olarak yabancı piyasa araştırması yapmak üzere bir ihracat yöneticisi gözetimi altında küçük bir kadro oluşturulur.

4.3. İhracat Bölümü ve Doğrudan Satış Yapılması

İhracat artmaya devam ettikçe, işletme tek bir ihracat yöneticisi ve küçük kadrosu ile işleri yürütmekte güçlük çekmeye başlar. Böylece, ülke içi satış bölümüyle aynı düzeyde, tam kadrolu bir ihracat bölümü kurulur. İşletme, yerli ihracat aracısıyla ilişkisini keser ve doğrudan doğruya yabancı piyasalardaki alıcı işletmelere satış yapmaya başlar.

4.4. Dış Ülkelerde Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşların Tesisi

İhracatın daha da artması satış ve tutundurma işleriyle ilgilenmek üzere dışarıda satış şubeleri kurulmasını gerektirir. Satış şube yöneticisi doğrudan doğruya merkeze karşı sorumludur ve şube yabancı piyasalardaki aracılar doğrudan satış yapar. Bu satış şubesi giderek dış ülkede yerleşik bir bağlı satış kuruluşuna dönüşür. Bu bağlı kuruluş, satış şubesine oranla daha fazla özerkliğe sahiptir.

4.5. Dış Ülkelerde Montaj Faaliyetlerine Başlanması

İşletme yabancı piyasalardan bir veya birkaçında montaj faaliyetine başlayabilir. Montajı yapılmamış ürünü yabancı işletmelere satmak bitmiş ürünün satışına oranla daha kârlıysa, işletme bu stratejiyi benimseyebilir. Genellikle montajı yapılmamış parçaların gümrük ve ulaştırma maliyetleri bitmiş ürünün maliyetlerine oranla daha düşüktür.

4.6. Dış Ülkelerde Üretime Geçilmesi

Bu aşamaya ulaşan bir işletmenin ülkelere göre piyasa araştırmaları, her bir ülke piyasasının ihtiyaçlarına yönelik tutundurma ve dağıtım programları ve yeni yabancı piyasaların belirlenmesi için piyasa incelemelerine dayalı gelişmiş bir ihracat programı ve faaliyeti vardır.

Bu durumda işletme yöneticileri, ellerinde bulundurdıkları yabancı piyasalardaki toplam satış hacmi ve kârlarını artırmakta güçlüklerle karşılaşmaya başlayabilir veya diğer ümit vaadeden piyasalara ihracat yoluyla girmeyi imkânsız bulabilirler. Yerel hükümetlerin belirli ürünlerin ülkeye girişini çok yüksek gümrük veya kotalar koyarak caydırmaları veya bu ürün ülke içinde üretiliyorsa tamamen yasaklamaları sonucu böyle bir durum ortaya çıkabilir. Bu takdirde, işletme yöneticileri yabancı ülkede üretime geçerek dış piyasaya girmeye karar verirler.

Dışarıda üretime başlamanın genellikle üç değişik yöntemi vardır; (1) sözleşmeye dayalı üretim, (2) lisans anlaşması ve (3) üretim tesislerine dolaysız yatırım. Bu yöntemlerden her birinin kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Bu nedenle, en uygun strateji veya yöntemin seçimi, ilgili işletmenin özel koşullarına bağlı olacaktır.

4.6.1. Sözleşmeli Üretim

Genellikle, ABD işletmeleri sözleşmeli üretimden kaçınmış ve lisans anlaşmasıyla başlayarak yavaş yavaş üretim tesislerine doğrudan yatırıma geçmeyi tercih etmişlerdir.

4.6.2. Lisans Anlaşması

İşletme dış üretime lisans anlaşması yöntemleriyle girmeyi benimsediği takdirde, çok geçmeden bu yöntemin yabancı piyasaya girmek için yetersiz bir yaklaşım olduğunu görür. İşletme yöneticilerinin lisans anlaşması yaptıkları kişilerin anlaşmaya konu olan ürünün satışını arttırmak için yeterli girişimde bulunmadıkları veya ürünün kalitesini korumaya yeterli özen göstermediklerini düşünmeleri sonucunda bu yöntemin tatmin edici olmadığına karar verilir. Lisans anlaşmasının tatmin edici olmamasına yol açabilecek birçok başka neden de vardır. Lisans anlaşması yapılan taraf başarılı olsa bile, işletme finansal olarak ve performans açısından kendi başına daha başarılı olabileceğini düşünebilir. Bu durumda, lisansör işletme için dolaysız yatırım suretiyle bir üretim tesisi kurmak yabancı piyasaları ele geçirmek için daha çekici bir yöntem haline gelir.

4.6.3. Üretim Tesislerine Yatırım

İşletme yabancı bir piyasada üretim tesisi kurar, böylece yabancı bir ülkede her yönüyle bir işletmeyi yönetmek durumunda kalır. Bu aşamada işletmenin satınalma, finans, insangücü planlama ve yönetim, üretim, pazarlama gibi çeşitli fonksiyonlarının dış ülkelerde yerine getirilmesi gerekir. Ayrıca, işletme yeni yabancı tesise büyük ölçüde teknik, yönetsel ve finansal kaynak ayırmakla da yükümlü hale gelir.

İşletme, yabancı ülkedeki üretim girişiminden edindiği deneyimlerine dayanarak dış ülkelerde yeni üretim tesisleri kurmayı amaçlar. Aynı zamanda, işletme ürünlerini dışarı satmaya ve teknolojisini, başta yabancı ülkelerdeki bağlı kuruluşlar olmak üzere çeşitli yabancı işletmelere lisans anlaşması ile transfer etmeye devam eder.

İşletme uluslararası bir ihracatçı, lisansör ve üretici olarak olgunlaştıkça ürünlerine yönelik genel talebi, yabancı ülkelerdeki bağlı kuruluşların veya ana işletmenin ürünlerini ihraç ederek, veya dış lisans anlaşmalarıyla karşılar. Çeşitli ülkelerde coğrafi olarak dağınık olan faaliyetlerini yönetme güçlüğü ile karşılaşınca, ana işletme yöneticileri işletmenin tüm faaliyetlerini bütünleştirme, işletmeyi tek bir organizasyonel sistem olarak yönetme yoluyla elde edilebilecek yararların farkına varır. İşletme aşağıdaki sorunlarla karşılaştığı zaman, işletmenin tüm yerli ve yabancı bağlı kuruluşların birer alt birim olarak faaliyet göstereceği tek bir bütün halinde yönetilmesi için sistem yaklaşımı uygulama gereği ortaya çıkar.

1. Bağılı kuruluşlardan hangileri üçüncü bir ülkeye satış yapmalıdır?
2. Bağılı kuruluşlar değişik enflasyon oranlarının ve vergi yapılarının geçerli olduğu ülkelerde yer aldığına göre, her birinin mali kaynakları, tüm işletmenin toplam gelirlerini maksimize etmek amacıyla nasıl yönetilmelidir?
3. Tutundurma harcamaları, reklam faaliyetleri uluslararası çapta standartlaştırılarak azaltılabilir mi?

Bu gibi sorunlar ana işletme yönetiminin işletmeyi sadece çeşitli yerli ve yabancı kuruluşlar topluluğu olarak değil, bütünlüğü olan bir işletme sistemi biçiminde algılamasına yol açar. Ana işletme yönetimi tedarik, finans, üretim, pazarlama, personel ve araştırma geliştirme gibi çeşitli işlevsel alanlardaki stratejik kararları işletmeye bütünleşmiş sistem gözüyle bakarak vermenin avantajlarını görmeye başladığı zaman, işletmenin çokuluslu bir işletme olma yönünde gelişmesinin temelleri atılmış olur.

4.7. Yabancı Bağılı Kuruluşların Bütünleştirilmesi

Ana işletme yöneticileri çeşitli yabancı bağılı kuruluşları çokuluslu bir girişim sistemi içinde bütünleştirmeye karar verirler. Böylece, stratejik kararlar üst yönetim tarafından merkezde verilmeye başladıkça yabancı bağılı kuruluşlar özerkliklerini büyük ölçüde kaybederler. İşletme yönetimi tüm dünyayı kendi faaliyet alanı olarak görmeye başlar. Uluslararası faaliyetlerini genel bir açıdan planlar, organizasyonlar yürütür ve kontrol eder. Stratejik kararlar, dünya çapındaki etkileri dikkatlice incelenmesinden sonra verilir. Bundan sonraki üretim tesisi hangi ülkede kurulmalıdır? Dünya çapında piyasalar nerelerdedir ve bunlara hangi üretim merkezinden hitap edilmelidir? Şimdiki ve gelecekteki faaliyetleri finanse etmek üzere dünyadaki hangi kaynaklardan kredi alınmalıdır? Araştırma geliştirme laboratuvarları nerelerde yer almalıdır? Hangi ülkelerden personel temin edilmelidir? İşletme yönetimi global olarak düşünmeye ve faaliyet göstermeye başladığı zaman gerçek bir çokuluslu işletme haline gelmiş demektir.

Tüm işletmeler yukarıda açıklanan yedi aşamanın her birinden geçmeyebilirler. Bazı işletmeler ülke içindeki ve ülke dışındaki faaliyetlerini tamamıyla bütünleştirmeyerek bunları genel bir strateji olmadan merkezkaç bir şekilde yönetmeyi tercih edebilirler. Bazıları ise, örneğin Avrupa gibi dünyanın belli bir bölgesindeki bağılı kuruluşların faaliyetlerini koordine edip diğer bölgelerdekileri bağımsız veya yarı özerk olarak bırakabilirler. Diğerleri ise tüm işletme fonksiyonları açısından değil, sadece birkaçı açısından global olarak düşünmeye karar verebilirler. Örneğin, yöneticiler mali ve üretimle ilgili konularda dünya çapında düşünebilir, ancak pazarlama, personel, tedarik ve araştırma geliştirme konularında aynı yaklaşımı tercih etmeyebilirler. Bu nedenle, çokulusluluk ölçeğinde değişik derecelerde çokuluslu faaliyet göstermek mümkündür. Bazı işletmeler çokulusluluk yolunda daha ileri giderek tam anlamıyla çokuluslu olurken, diğerleri bu ilerlemeyi çeşitli noktalarda kesmeyi tercih edebilirler.

Bir işletme çokuluslu bir girişime dönüştükçe yönetim uygulamalarında ve organizasyon yapısında birçok değişiklik görülür. Bu değişikliklerden bazıları yöneticilerin girişimin dünya ekonomisindeki ve kendi ülkesindeki

rolü konusundaki tutum ve değerlerinde köklü bir farklılık gerektirir. Değişikliğe konu olan bir başka önemli alan da yöneticilerin değişik ulus, kültür ve ırklara mensup insanlar hakkındaki algılamalarıdır.

5. Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Yaptıkları Ekonomilere Olan Etkileri

Çokuluslu işletmelerin, yatırım yaptıkları ülke ekonomilerine olan katkıları ile, yol açabilecekleri sorunlar oldukça tartışılan bir konudur. Bu konudaki karşıt görüşler aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴².

5.1. Çokuluslu İşletmelerle İlgili Olumsuz Görüşler

1. Çokuluslu İşletmeler çıkarıcıdır, kısa dönemde fırsatçılık yaparlar. Ulusal kaynakları sömürürler.
2. Ev sahibi ülkede siyasal, toplumsal ve ekonomik yönden gerilim yaratırlar.
3. Aşırı ulusçuluk ve işletme düşmanlığı duygularını geliştirirler.
4. Ev sahibi ülkedeki eylemleri ile çevresel etmenler üzerinde keyfi denetim yürütürler.
5. Yerel girişimcilere karşı haksız rekabet oluştururlar.
6. Aşırı bir ekonomik güç sağlarlar ve böylece haksız baskılar yapar, haksız üstünlükler elde ederler.
7. Küçük birimler üzerinde ekonomik egemenlik sağlamada başarı kazanırlar.
8. Kimi zaman töre dışı işletme yöntemlerine başvururlar. Örneğin, spekülatif fiyatlandırma, fazla telif ücretleri, muhasebe oyunları gibi.
9. Ev sahibi ülkenin parasal yapısını ağırlaştırabilirler.
10. İşletmede çalışanların güdülenmesinde, aşırı denetim ve baskı nedeniyle olumsuz yönde etkiler doğar.
11. Kapital ihraç ederler ve bu nedenle dış ülkelere iş ihraç etmiş olurlar.
12. Köken ülkenin harcamaları ile ülke dışında kâr sağlarlar.
13. Çevrenin toplumsal ve kültürel değerlerine karşı duyarsızdırlar.

Bu sakıncaların dışında çokuluslu işletmeler, az gelişmiş ülkelerde tüketim ekonomisini özendirici alanlara girerek, ülke halkına gereksiz alışkanlıklar aşulamakta, tüketici gelirinin kullanılmasında sapmalar ve özentiler yaratabilmektedirler. Vergiden kaçma, ana işletmeden alınan hammadde ve ana malları yüksek fiyatlarla alınmış göstererek gerçek maliyetleri ve kazançları gizleme, ithalat artışına yol açma, ödemeler dengesini olumsuz yönde etkileme, gerçek teknoloji transferi olanakları sağlamama, istihdama katkıda bulunmama gibi sakıncalarından da söz edilmektedir.

5.2. Çokuluslu İşletmelerle İlgili Olumlu Görüşler

1. Çokuluslu işletmeler hem kendi ülkelerindeki işletmelerin hem de gittikleri ülkelerin işletmelerinde kaynakların en verimli kullanılmasını gerçekleştirirler.
2. Büyüme, gelişme ve hizmet sağlama için riske katlanan girişimlerdir.
3. Kapitalin ivedi olarak gerektiği yere kapital götürürler.

⁴² Rıdvan Karalar, "Sermayenin Evrenselleşmesi : Çokuluslu Şirketler", (Der. : İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, s.355-356.

4. Yatırım çoğaltma etkisiyle ve görünmez ticaret yoluyla gelişen ülkelerin ve uzak bölgelerin gelişmesine yardımcı olurlar.
5. Yenilikte, işletme yöntemlerinde ve finansal uygulamalarda öncüdürler.
6. Uluslararası işbirliğinin ve bölgesel planların gerekliliğini kanıtlarlar.
7. İşgörenlerin ileri düzeyde eğitilmesine, istihdamın artmasına ve kariyer gelişimine olanak sağlarlar.
8. Yatırımlarına geniş bir katılma olanağı vererek, demokrasinin desteklenmesine katkıda bulunurlar.
9. Gelişmiş ve gelişmemiş bölgeler arasındaki ödemeler dengesine yardımcı olurlar.
10. Uluslararası kıvraklığa ve ticarete önderlik ederler.

Çokuluslu İşletmelerin faaliyetleri ile refahı yükselttiği, ülkeye teknoloji ve sermaye transfer ettiği, ihracata büyük ölçüde katkıda bulunduğu, ülkeye yönetim becerisi getirdiği ve verimliliği arttırdığı öne sürülmektedir⁴³.

6. Çokuluslu İşletmelerin Çalışma Alanları

Çokuluslu İşletmelerin ekonomik yaşamın her alanında çalıştığı ve her alandaki eylemlerini pek çok ülkeye yaydıkları görülmektedir. Bu alanları dörde ayırmak mümkündür⁴⁴.

1. Yerel olarak üretilen yada ithal edilen parçaları kullanan imalatçı işletmeler.
2. Yarı imalatçılık yapan dağıtıcılar ve bağlantılı satışıçılar biçimindeki ticaret işletmeleri.
3. Sınırlı ölçüde yerel işletmeye bağlı olan doğal ve tarımsal kaynakların ana imalatçıları yada çıkarımcıları (istihraç).
4. Hizmette yada eğlence alanında ana işletmeye bağlı yarı özdeş nitelikte şube eylemleri.

Bu kümelerden birincisi, bir bölümüyle yada tümüyle çokuluslu işletmelerin sahip oldukları yavru işletmeler yada şubeler biçiminde en yaygın uygulama alanı bulunur. Bunlar, üretimin ve pazarlamanın çeşitli aşamalarını biraraya getirirler. Paketleme veya tamamlama, ürünün parçalarının birleştirilmesi, çoğunlukla yabancı şubelerin ilk aşamalarıdır.

İkinci büyük çokuluslu işletmeler kümesi, başka ülkelerdeki temsilcilikler yada ticaret ortakları aracılığı ile eylemde bulunurlar. Bu durumda yabancı yatırımlar, hizmet olanakları sağlama, know-how kullandırma biçiminde olmakta, materyal yönü ağırlık taşımamaktadır. Sözelimi, üretim olanakları sağlanmamış araba yapımcıları, İsviçre saat yapımcılarının çoğu, Japon elektronik ve optik araç imalatçıları bu sınıfa girer. Bunlar, yabancı yatırımın çapı ile değil, her yerde yayılmaları açısından çokuluslu işletmeler olarak değerlendirilir.

Birinci ve ikinci kümedeki çokuluslu işletmeler teknoloji ve pazarlama olanaklarının büyümesini temsil ederler. Üçüncü küme, araştırmanın genişleyen boyutunu,

⁴³ Taşlıca, a.g.e., s.200.

⁴⁴ Karalar, a.g.e., s.357-358.

dördüncü küme ise Dünya nüfusunun genişleyen oynaklığı karşısındaki işletmeleri temsil eder.

7. Çokuluslu İşletmelerde Kalitenin Yeri ve Önemi

7.1. Kalite Kavramı

Dünya ekonomisinin globalleşmesi, teknolojik gelişmeler, toplumsal değer yargılarının farklılığı gibi nedenler kalitenin değişik ifadelerle tanımlanmasına neden olmuştur. Örneğin, Amerikalı bir kalite uzmanı olan Juran kaliteyi “kullanıma uygunluk”olarak tanımlarken, Avrupa Kalite Organizasyonu (EOQ) kaliteyi “bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaların hepsindeki ortak özellik ise ürünlerin müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamasıdır⁴⁵.

7.2. Çokuluslu İşletmelerde Kalitenin Önemi

Günümüz dünya pazarlarının hakimi serbest piyasa ekonomisidir. Teknolojide yaşanan gelişmeler, uluslararası ticarete korumanın azalması, serbest piyasa ekonomisinin globalleşmesi, rekabeti ulusal boyuttan çıkararak uluslararası bir boyuta getirmiştir. Artık dünya pazarlarında daha kıyasıya bir rekabet söz konusudur.

Teknolojik gelişmelerin pek fazla olmadığı dönemlerde, yani 1960’lı yıllara kadar en önemli rekabet unsuru üretim üstünlüğü idi. Fazla miktarda üretimle pazarlara açılan işletmeler rakip işletmelere göre rekabet avantajını ellerinde tutuyorlardı. 1970’li yıllardan itibaren büyüme yolundaki ülkelerin üçüncü dünya ülkelerindeki hammadde, işgücü gibi kıt kaynakları üretimlerinde kullanmaları ve teknolojideki gelişmeler sonucunda üretim üstünlüğü ile kendini gösteren rekabet, maliyet üstünlüğüne doğru geçiş yapmıştır.

1980’li yıllara gelindiğinde ise ucuz ve bol ürünü pazarda elde edebilen tüketiciler, bu özelliklerin yanında satın alacakları mallarda yeni bir unsuru daha aramaya başladılar; Kalite! Artık rekabet, üretim ve maliyet üstünlüğü ile birlikte kalite üstünlüğünü de gerektiriyordu.

1990’lı yıllar ise rekabete yeni bir boyut daha kazandırdı; Hız! Müşteri isteklerini ve beklentilerini rakiplerden daha önce ürünlerine yansıtan, düşük maliyetli ürünleri en çabuk şekilde pazara sunabilen işletmeler pazarda kalabilecek ve yaşamlarını sürdürebileceklerdi⁴⁶. Çokuluslu işletmeler rekabet ortamlarının daha avantajlı olduğu yerler hakkındaki düşüncelerini değiştirmişlerdir. Daha önceden en değerli kaynakları olan para ve yönetimin ilk görevinin üretim olduğu bilinirdi. Ancak günümüz çokuluslu işletmeler en değerli kaynaklarının kalite ve bunu sağlayacak

⁴⁵ Rıdvan Bozkurt ve Nilüfer Asil, Kalite Politikası Oluşturma Süreci, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, S:3, s.33-34.

⁴⁶ Bozkurt ve Asil, a.g.e., s.31-32.

kalifiye eleman, bilgi olduğuna ve yönetimin ilk amacının bu bilgi ile en kalitenin sağlanması gereğine inanmaya başlamışlardır⁴⁷.

Bu koşullar altında, uluslararası alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, rekabete dayalı üretim yapması şarttır. Bunun için "Müşteri odaklı üretim" gerçekleştirilmelidir. Bir diğer ifadeyle, müşteri isteklerini ve beklentilerini tam olarak ve zamanında belirleyen, buna uygun tasarımı yapan, en verimli ve kaliteli şekilde bu tasarımı üretime dönüştüren ve ürünleri istenen zamanda ve fiyatta piyasaya sunan yapıya sahip olmalıdır.

Bununla birlikte eski teknolojiyle, düşük normlarla başka ülkelerde yatırım yapmayı tasarlayan işletmelerin başarılı olması mümkün değildir. Başarılı olması için gelişmiş, gelişmemiş ülke ayırımı bırakarak, tek normla veya diğer bir ifadeyle küresel normu yatırım yapmayı düşündüğü ülkelere götürmek zorundadır. Çünkü tüm tüketiciler için geçerli bir kalite standardı vardır. Bu da küresel standartlardır⁴⁸.

7.3. Kalite Politikası Oluşturma Süreci

Bir işletmenin kalite politikasını gerçekçi hedeflere dayandırabilmesi için, birtakım ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Kalite, verimlilik gibi üst yönetimin devredemeyeceği sorumlulukları arasındadır. Bu nedenle, üst yönetim hazırlanan kalite politikasındaki kalite hedef ve amaçlarına ulaşacağını taahhüt etmelidir.

Kalite politikası başkanının genel müdür, üyelerinin ise kuruluşun tüm fonksiyonel bölüm başkanının oluşturduğu "İşletme Kalite Konseyi" tarafından hazırlanmalıdır. Ön çalışmalar da ele alındığında kalite politikası oluşturma süreci dört aşamada gerçekleştirilmektedir⁴⁹:

- a) Karar: Bu aşamada üretilen ürünlerin kalite oluşum süreci yani üretimin her aşaması analiz edilerek, hangi faktörlerin kaliteyi etkilediği belirlenir. Kalitenin sağlanabilmesi için her üretim aşamasına ilişkin kararlar alınır.
- b) Sorun Belirleme: Kalite sağlamaya yönelik olarak alınan kararların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunlar belirlenir. Daha sonra da bu sorunların giderilmesi için gerekli olan önleyici tedbirler alınır.
- c) Hedef Belirleme: Hedef Belirlemede öncelikle genel yönetim politikası ortaya konur. Daha sonra işletmenin hedefine ulaşmasında engelleyici güç unsurları, yani zayıf yönleri ortaya konur. Ardından destekleyici güç unsurları yani kuvvetli yönleri belirlenerek ne tür fırsatlara sahip olduğu saptanır. Sonuçta genel yönetim politikası işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile fırsatları çerçevesinde ulaşılabilir kalite hedefleri belirlenir.

⁴⁷ Adrian Wooldridge, "A Survey of Multinationals: Big is Back", *The Economist*, 24 Haziran 1995, (<http://www.eneews.com/data/magazines/alphabetical/all/economist/survey/062495.1>)

⁴⁸ Ali Akdemir, "Küreselleşme Umudun mu, Sömürünün mü Adıdır?", *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya, 1996, s.25-26.

⁴⁹ Bozkurt ve Asil, a.g.e., s.37.

d) Dökümantasyon: Kalite hedeflerine ulaşabilmek için belirlenen kalite politikası yazılı hale getirilir. Yazılı hale getirilen kalite politikası tüm çalışanlara duyurularak bu hedeflerin benimsenmesi ve bu doğrultuda üretimin gerçekleştirilmesi sağlanır. Ayrıca kalite politikası müşterilere de duyurularak hedeflerin neler olduğu; bu hedefler doğrultusunda çalışıldığı sistematik yaklaşıma sahip olduğu ve üst yönetimin bu konuya sahip çıktığı gösterilmiş olur.



2. BÖLÜM

ULUSLARARASI YÖNETİM VE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIĞI STRATEJİLER

Uluslararası Yönetimin tanımına geçmeden önce konuya temel teşkil etmesi açısından aşağıda öncelikle yönetim kavramı ve yönetim fonksiyonları açıklanmıştır.

A. YÖNETİMİN TANIMI VE FONKSİYONLARI

1. Yönetimin Tanımı ve Önemi

Yönetim düşüncesinin önemi, her şeyden önce, evrensel bir faaliyet olmasından ileri gelir⁵⁰. Yönetimin evrensel bir süreç olmasının nedeni ise; kâr amaçlı olsun veya olmasın her türlü organizasyonda, amaçları başarmak ve yüksek performans sağlamak için organizasyon kaynaklarını kullanır⁵¹.

Yönetim kavramı, en geniş anlamda; “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder⁵²” şeklinde tanımlanabilir.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Bu üç yönden yönetimi:

“... Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü...⁵³” olarak tanımlamak mümkündür. Tanımdaki, “planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol...” cümle parçası, yönetimin bir süreç; “... Sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanması...” ifadesi, yönetimin bir sanat; “... kavram, ilke, teori, model, ve teknikler...” cümle parçası da, yönetimin bir bilim olduğunu belirtmektedir.

Dinamik çevresi ile etkileşim içinde olan organizasyonun varlığını sürdürmesi ve gelişmesini sağlamak için yönetimin uygun stratejiler seçmesi gerekir⁵⁴. Bu nedenle çalışmanın ilerdeki bölümlerinde çokuluslu işletmelerin uyguladıkları stratejiler de incelenecektir.

⁵⁰ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Fatih Matbaası, İstanbul, 1979, Cilt I, s.24.

⁵¹ Celil Koparal, “Yönetim Kavramı”, (Editör: İnan Özalp), *Yönetim Ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, Eskişehir, 1996, s.3.

⁵² Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi : Genel Esaslar*, Fatih Yayınevi Matbaası, 4. Baskı, İstanbul, 1978, Cilt I, s.5.

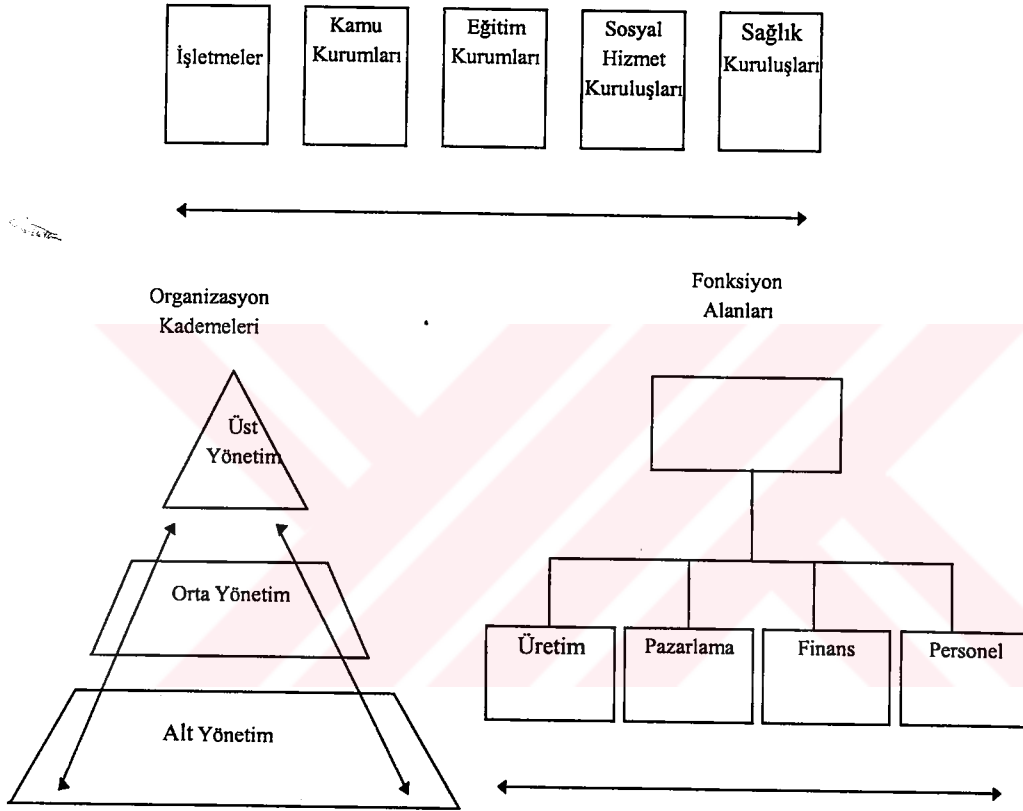
⁵³ Baransel, a.g.e., s.25.

⁵⁴ Phatak, a.g.e., s.3.

2. Yönetimin Fonksiyonları

Fransız sanayici Henri Fayol, 1916 yılında yönetime fonksiyonel bir yaklaşımda bulunmuş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiklerini ileri sürmüştür. Alt, üst ve orta kademelerdeki yöneticilerin buldukları işletmelerin çalışma alanına ve büyüklüğüne bakılmaksızın hepsinin evrensel yönetim faaliyetlerini yürütmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Fayol'un evrensel yönetim fonksiyonları planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimi kapsamaktadır. Bu fonksiyonlarla birlikte eğitim ve güdüleme konuları da yönetim olgusunun başarısında önem kazanır.

Şekil 2.1, Yönetimin evrenselliğini göstermektedir.



Şekil 2.1: Yönetimin Evrenselliği

Kaynak: Koparal, a.g.e., s.7.

Fayol'dan sonra, Chester Barnard, Ralph C. Davis ve Lyndall Urwick gibi bazı yönetim kurumcuları, evrensel yönetim fonksiyonları fikrini yeniden gözden geçirmişler ve Tablo 2.1'de yer alan yönetsel faaliyetler dizisinin oluşumuna katkıda bulunmuşlardır.

Tablo 2.1: Yönetmel Faaliyetler Dizisi.

Kaynak: Koparal, a.g.e., s.6.

Planlama	Temsil etme	Güdüleme
Organizasyon	Harekete geçirme	Yenilik yapma
Yöneltme	Yürütme	Karar alma
Kadrolama	İnceleme	
Denetim, iletişim	Değerleme	
Emir verme	Çabaları birleştirme	
Önderlik	Amaçları belirleme	

Planlama, organizasyon, yöneltme, kadrolama ve denetimden oluşan evrensel yönetim fonksiyonları sırasıyla aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

2.1. Planlama

Planlama, gelecekte organizasyonun nerede olmak istediğini ve oraya nasıl varılacağını tanımlar. Planlama, gelecekteki organizasyon performansı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara erişilmesi için gerekli görevlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılması anlamına gelir.

2.2. Organizasyon (Örgütlenme)

Organizasyon fonksiyonu tipik olarak planlama fonksiyonunu izler ve işletmenin planı nasıl başarmaya çalıştığını yansıtır. Organizasyon faaliyeti, yapılacak işlerin belirlenmesini, bu işlerin organizasyon birimlerinde gruplandırılmasını ve organizasyon birimlerine kaynakların dağıtımını kapsar.

2.3. Yöneltme (Yürütme)

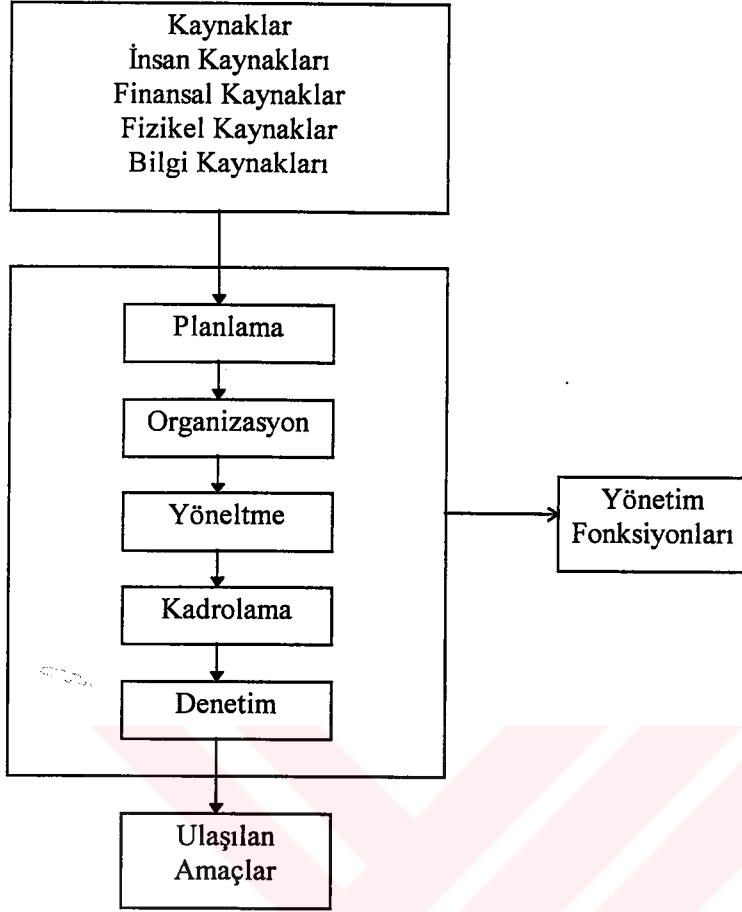
Üçüncü yönetim fonksiyonu işgörenlere liderlik etmektir. Yöneltme, organizasyon amaçlarına erişmek için işgörenleri güdülemek amacıyla etki kullanmaktadır. Yöneltme işletmedeki tüm işgörenlere amaçları iletmek ve onlara yüksek performans gösterme arzusunun aşılması demektir. Yöneltme, yöneticiye bağlı olarak çalışan bireylerin yanında, organizasyonun bütün birimlerini güdülemeyi kapsar.

2.4. Kadrolama

Kadrolama, işletmede nerede, ne zaman, hangi nitelikte işgücüne gereksinme olduğunun hatasız veya en az hata ile saptanmasıdır. İşte kadrolama işlevinin temel amacı, işletmelerin bugün veya gelecekte, işgücü sıkıntısına düşmesini mümkün olduğunca önleyebilmek ve böylelikle işgücünden en yüksek oranda verim elde edebilmektir.

2.5. Denetim

Denetim, organizasyonun amaçlarına ulaşmış veya ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve amaçlardan sapmalar olduğunda düzeltici önlemleri almaktadır. Diğer yönetim fonksiyonlarının ne derece başarılı olduğu denetimle anlaşılır. Şekil 2.2'de görüldüğü gibi, organizasyon amaçlarını başarmak için organizasyon kaynaklarını kullanırken, yöneticiler beş yönetim fonksiyonunu da yerine getirirler.



Şekil 2.2: Yönetimsel Süreç

Kaynak: Koparal, a.g.e., s.8.

B. ULUSLARARASI YÖNETİM VE ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİNİN ORTAMI VE TÜRLERİ

1. Uluslararası Yönetim

İşletmeler yabancı ülkelere dolaysız dış yatırıma giriştikleri zaman uluslararası yönetim ihtiyacı ortaya çıkar. Dolaysız dış yatırım bir yabancı işletmeye uzun dönemli özvarlık yatırımı demektir. Bu yolla yatırımcı ana işletme yabancı işletme üzerinde yönetsel kontrole sahip olur. 1978 yılı sonunda A.B.D işletmelerinin ülke dışındaki dolaysız dış yatırımlarının tutarı 168 milyar doların, yabancı işletmelerin ABD deki yatırımları ise 40 milyar doların üzerindediydi. Bu yatırım tablolarının boyutlarını kavrayabilmek için bunları ülkelerin gayri safi milli hasılası ile karşılaştırmak gerekir. Örneğin; 1978'de en zengin on ülke dışında, dünyadaki tüm ülkelerin gayri safi milli hasılası 120 milyar doların altında; en zengin yirmibeş ülke dışında ise, bu rakam 40 milyar doların altındaydı. Bir işletmede uluslararası yönetim faaliyetlerinin yer alması, ya bir yabancı bağlı kuruluş oluşturma girişimiyle, veya mevcut bir işletmenin satın alınmasıyla başlar ve bu faaliyetler ana işletmenin mülkiyetinde bir veya birden çok yabancı işletme bulunduğu sürece devam eder.

Çok genel bir söyleyişle, uluslararası yönetim, bir işletmenin faaliyetlerinin uluslararası bir ölçekte yönetilmesidir. Diğer bir ifadeyle, uluslararası yönetim, örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek, global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, global amaçlarına ulaştırılması süreci olarak tanımlanabilir⁵⁵.

2. Uluslararası Yönetimin Faaliyet Ortamı

Çokuluslu bir işletme, uluslararası nitelik taşımayan bir işletmeden çok daha karmaşık bir ortamda faaliyette bulunur. Çokuluslu girişimlerin faaliyet ortamını tüm dünya ülkeleri oluşturur. Öte yandan, uluslararası ortam, aynı zamanda bağlı kuruluşların faaliyette bulunduğu tüm ülke ortamlarının toplamından oluşan bir bütündür. Bir ülkenin ortamı yasal, kültürel, ekonomik ve politik olmak üzere dört unsurdan oluşur. Tablo 2.2’de faaliyet ortamının yasal, kültürel, ekonomik ve politik unsurlarını oluşturan değişkenler görülmektedir.

Tablo 2.2: Uluslararası Ortam.

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.8.

Yasal Ortam	Kültürel Ortam
Yasal gelenekler Yasal sistemin etkililiği Yabancı ülkelerle anlaşmalar Patent, marka yasaları İşletmeleri etkileyen yasalar	Töreler, değerler, normlar, inançlar Dil Tutumlar, motivasyon Sosyal kurumlar, statü simgeleri Dinsel inançlar.
Ekonomik Ortam	Politik sistem
Ekonomik gelişme düzeyi Nüfus Gayri safi milli hasıla Kişi başına gelir Okur-yazarlık durumu Doğal kaynaklar İklim Bölgesel ekonomik bloklara üyelik (AET gibi) Para politikası Rekabet türü Para konvertibiletisi Enflasyon Vergi sistemi Faiz oranları Ücret ve maaş düzeyleri	Yönetim şekli Politik ideoloji Hükümetin istikrarlılığı Muhalefet parti ve gruplarının gücü Sosyal huzursuzluk Politik gerginlik Hükümetin yabancı işletmelere karşı tutumu Dış politika

Çeşitli ülke sınırları arasında yönetsel, maddi, teknik kaynakların ve mal veya hizmetlerin akışının yönetiminden sorumlu olan uluslararası bir yönetici, bu ülkelerin özellikle olumlu veya olumsuz önemli bir etki yaratabilecek çevresel değişkenlerini sürekli olarak gözönüne almak durumundadır. Örneğin, bir çokuluslu finans yöneticisi işletmenin belli bir ülkedeki bağlı kuruluşundan diğer bir ülkedekine para

⁵⁵ Phatak, a.g.e., s.3-4.

transferi yaparken döviz kaybını en aza indirebilmek için çeşitli ülkelerin enflasyon oranlarını, paralarının istikrarını ve kurumlar vergisi oranlarını araştırmak ve yorumlamak zorundadır.

Aynı şekilde, yabancı bir ülkede üretim tesisi kurarken, tesisin faaliyetleri ve uzun dönemde kalıcılığı açısından önem taşıyan çevresel değişkenlerin (politik istikrar, hükümetin yabancı işletmelere karşı tutumu, ücret ve maaş düzeyleri, sosyal alt yapı, yollar, elektrik, su, ulaşım ve kişi başına gelir gibi) incelenmesi gerekir. Ayrıca, bir yönetim tekniğini ana işletme veya bağlı kuruluştan diğer bir ülkedeki bağlı kuruluşa aktarma kararını verirken ilgili ortam koşulları gözönünde tutulmalıdır. Örneğin, bir önderlik tekniğini bir ülkeden diğerine aktarırken, alıcı ülkedeki insanların değerleri, inançları, tutum ve güdüleri dikkate alınmalıdır. Demokratik değer ve inançlara sahip bir kültürde etkili olabilecek katılımcı önderlik biçimi otoriteye ve pedersahi ilişkilere önem veren bir kültürde tamamen geçersiz olabilir.

Çokuluslu işletme yöneticisi, sadece işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelerin ortamla ilgili değişkenlerini incelemekle kalmamalı, aynı zamanda diğer ülkelerin ortam koşullarını da gözönüne almalıdır. Fırsatlar ve tehlikeler dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkabilir, bu nedenle çokuluslu işletme yöneticisinin dünyanın çeşitli bölgelerindeki gelişmeleri izlemesi gerekir.

Çokuluslu bir işletmenin faaliyet ortamının, genel anlamda, tüm dünya olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, daha dar ve "işletmeye-özgü" düzeyde çokuluslu bir işletmenin faaliyet ortamı, kaynak ve mal veya hizmetlerini aktardığı ülke ortamından ibarettir.

3. Çeşitli Uluslararası Faaliyet Türleri

Çokuluslu bir işletme uluslararası işletmecilik amaçlarını, kaynak, mal ve hizmetlerin ithal ve ihracatından, yabancı piyasalarda üretim ve pazarlamaya kadar çeşitli faaliyetlerle gerçekleştirebilir. Bu uluslararası faaliyetler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.1. Dolaysız İthalat ve İhracat

Bir işletmenin dolaysız ithalat ve ihracat yapması, ev sahibi ülkede bir aracı veya acenta yardımı olmaksızın dışarıdan mal alması veya dışarıya mal satması demektir.

3.2. Portföy Yatırımı

Bir uluslararası faaliyet olarak portföy yatırımı, uluslararası biçimde sattırabilirse mallarının dışarıda daha çok satışı çıkarılan hisse senedi veya tahvilleri veya yabancı bir hükümet kuruluşu tarafından satılan hazine tahvillerini alması ile gerçekleşen ülke sınırları arasındaki fon akışını ifade eder.

3.3. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretime başvuran bir işletme, kendi malını yabancı piyasada satmak üzere üretmesi konusunda yabancı üreticiyle bir anlaşma yapar. Bu malın tutundurma ve dağıtım sorumluluğu ana işletmeye aittir.

3.4. Lisans

Çokuluslu işletme lisansör olarak, dışarıdaki bir başka işletmeye patent ve markaları yanında üretim süreci, teknik bilgi, ticari sırlar, yönetsel ve teknik hizmetlerinden yararlanma hakkını verdiği takdirde bir dış lisans anlaşması sözkonusu olur. Buna karşılık yabancı işletme, tarafların üzerinde anlaştığı bir plana göre lisansöre bir ödeme yapmayı kabul eder. Lisans anlaşması çokuluslu ana işletme ile onun yabancı bağlı kuruluşlarından bir veya birkaçı arasında olabildiği gibi, çokuluslu işletme ile bağımsız bir özel veya devlet işletmesi arasında da olabilir.

3.5. Anahtar Teslimi Projeler

Çokuluslu bir işletme dışarıda bir anahtar teslimi iş yapma girişiminde bulunuyorsa, tüm faaliyetin planlanması ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar, çokuluslu işletme tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir. Projenin tamamlanması karşılığında, çokuluslu işletme oldukça yüksek bir ücret alır. Çokuluslu işletmeler çeşitli türde anahtar teslimi projeler alırlar (baraj, elektrik enerji merkezleri ve yol yapımı; çelik fabrikası, rafineri, kimyasal tesisler ve otomobil fabrikaları gibi fabrika komplekslerinin yapımı vb).

Çeşitli Amerikan işletmeleri ve yabancı işletmeler dışarıda anahtar teslimi projeler tamamlamışlardır. Bechtel ve Fluor (Amerikan İşletmeleri) birçok ülkede fabrikalar kurmuşlar ve inşaat projeleri hazırlamışlardır; Rust Engineering İşletmesi çoğu Doğu Avrupa'da olmak üzere çeşitli kimyasal tesisler kurmuş olan bir Amerikan işletmesidir. Ünlü İtalyan işletmelerinden Fiat, Sovyetler Birliği'nde bir otomobil fabrikası yapmıştır.

3.6. Yabancı Ülkelerde Üretim

Çokuluslu işletme, yabancı bir ülkede bağlı üretim kuruluşu oluşturduğu zaman yabancı ülkede üretime girişmiş olur. Yabancı bağlı kuruluş tümüyle çokuluslu işletmenin mülkiyetinde olabildiği gibi, bir veya birden çok yabancı işletmenin ortak girişimi şeklinde de olabilir. Bu ortak girişimdeki yabancı ortaklar, özel işletme olabileceği gibi ev sahibi ülkenin hükümeti de olabilir. Bazı ABD, Avrupa ve Japon işletmelerinin gelişmekte olan ülkelerdeki devlet işletmeleriyle ortak girişimleri vardır. Yabancı bağlı kuruluşun üretimi iç talebi doyurmaya yönelik olabileceği gibi, kısmen veya tamamen diğer ülkelere ihraç edilmek üzere planlanabilir.

Tipik olarak, çokuluslu bir işletme dünyanın çeşitli bölgelerinde yukarıda sözü edilen uluslararası faaliyetlerin tümüyle ilgilenir. Bir işletme yavaş yavaş çokuluslu bir niteliğe büründükçe, çokuluslu ana işletme, hangi yabancı bağlı kuruluşun hangi uluslararası faaliyetlerden sorumlu olacağına karar verir.

C. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIĞI STRATEJİLER

Çokuluslu İşletmelerin uyguladığı stratejilere geçmeden önce strateji ve stratejik yönetimin tanımlanması gerekir. Strateji ve Stratejik Yönetim aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

1. Strateji ve Stratejik Yönetim

1.1. Strateji

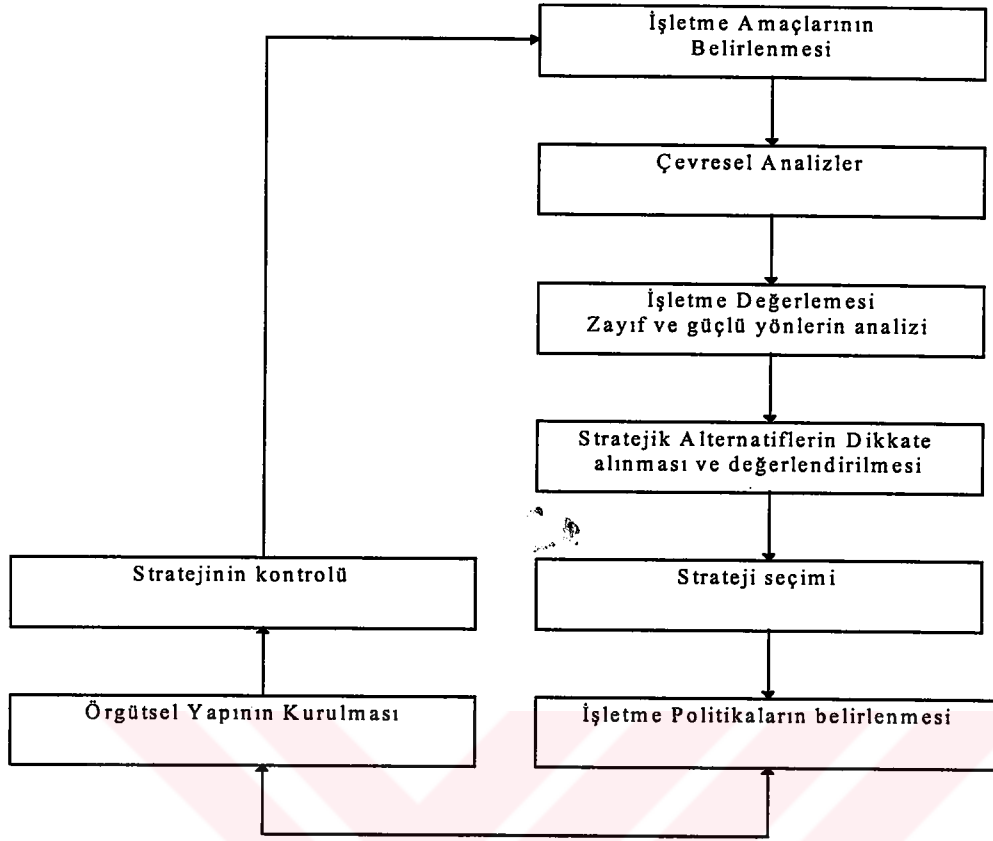
Strateji; yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin devamlı olarak değişen koşullara adapte olmasını ve çevre ile karşılıklı uyum içinde hareket etmelerini sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır⁵⁶.

1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin, amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır⁵⁷. Tanımda da ifade edildiği gibi, stratejik yönetim süreci üç aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla; stratejik planlama, politika oluşturma ve kontroldür. Stratejik yönetim süreci aşağıda yer alan şekildeki gibi gösterilebilir.

⁵⁶ Ahmet Hamdi İslamoğlu, *İşletme Politikaları (Ders Notları)*, Kocaeli Üniversitesi, 1996, s.4.

⁵⁷ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.16.



Şekil 2.3: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Eren, a.g.e., s.16.

2. Çokuluslu İşletme Stratejisi Oluşturma Aşamaları

Çokuluslu İşletmelerde planlama sorunları uluslararası faaliyetler için bir strateji geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Yabancı piyasalara girmeyi düşünen bir işletmenin bu tür bir stratejiyi nasıl geliştireceği aşağıdaki gibi açıklanabilir⁵⁸.

Yabancı piyasa olanaklarıyla ilgilenen bir işletme şu temel soruları sorarak işe başlamalıdır: Çokuluslu bir işletme olunmalı mıdır? Bu sorunun cevabı olumlu ise sıra şu sorulara gelir: Dünyanın neresindeki olanaklar araştırılmalıdır? Dış ülkelerde ilk girişim ne zaman başlatılmalıdır? Yabancı ülkelerdeki imkânlardan yararlanmanın en iyi yolu nedir? Yüzeysel olarak bakıldığında yabancı ülkelerde bir çok iş olanağı var gibi görünmekle birlikte, bunların sanayi dalları ve işletmeler arasında büyük farklılıklar gösterdiği kabul edilmelidir. Ayrıca, değişik işletmelerin yabancı ülke piyasalarından başarılı bir biçimde yararlanma yetenekleri de aynı değildir.

Bu nedenle, yönetim yabancı ülke piyasalarına girmenin yararlarını değerlendirirken,

⁵⁸ Phatak, a.g.e., s.59-61.

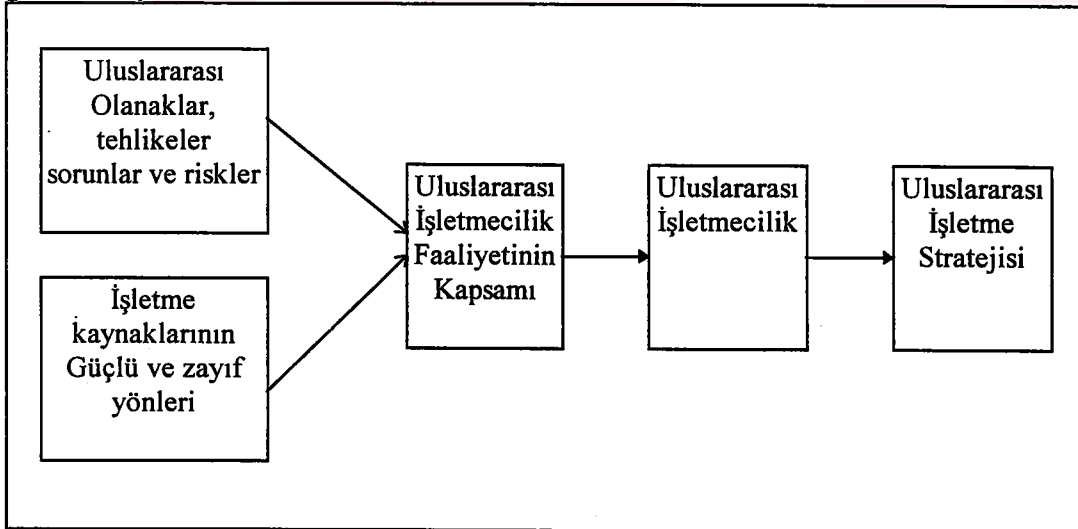
1. Yabancı ülke piyasalarında işletmenin ürünleri ve teknolojisi açısından olanakların neler olduğunu belirlemek ve bunlara bağlı potansiyel tehlike, sorun ve riskleri de gözönünde bulundurmak;
2. Yabancı ülkelerdeki olanaklardan yararlanabilmek amacıyla işletmenin sahip olduğu kaynakları belirlemek; yönetsel, maddi, teknik ve fonksiyonel (finans, pazarlama vb.) yönlerin de güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymak gerekir. Birinci husus genellikle ortam analizi ikinci husus ise iç kaynak denetimi olarak bilinir.

Yabancı ülkelerdeki olanakların belirlenmesi, işletmenin iç kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi sonucunda işletme yönetimi uluslararası işletmecilik alanının sınırlarını çizebilecek duruma gelir. Bundan sonra işletme çapında uluslararası amaçların belirlenmesi gerekir. Nihayet, bu amaçlara ulaştıracak çokuluslu işletme stratejilerinin geliştirilmesi sözkonusu olur.

Özetle, çokuluslu işletme stratejisinin geliştirilmesinde şu aşamalar yer alır;

1. Uluslararası olanak, tehlike, sorun ve risklerin değerlendirilmesi
2. Dış olanaklardan yararlanmak açısından işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması
3. İşletmenin uluslararası işletmecilik faaliyetinin kapsamının belirlenmesi
4. İşletmenin uluslararası alandaki amaçlarının belirlenmesi
5. Bir bütün olarak işletme için belirli stratejilerin geliştirilmesi.

Yukarıdaki açıklamada aşamalar sırayla belirtilmiş olmasına rağmen, aslında strateji geliştirme süreci iç içedir ve bir aşamadan diğerine geçilirken büyük ölçüde geriye dönüş yapılır. Örneğin, uluslararası amaçlar belirlendikten sonra yöneticiler, bu amaçlara ulaştıracak uygun stratejiler geliştiremezse amaçlar değiştirilmeli ve 4. ve 5. aşamalar yeniden ele alınmalıdır. Strateji geliştirme süreci tüm olarak Şekil 2.4'de gösterilmiştir.



Şekil 2.4: Çokuluslu İşletme Stratejisi Oluşturma Süreci

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.61.

Çokuluslu işletme stratejisinin oluşturulmasındaki adımlar aşağıdaki gibi incelenebilir⁵⁹.

2.1. Uluslararası Çevre Analizi

Çevre analizi yabancı ülkelerdeki iş ve faaliyet olanaklarının araştırılması ve tehlike, risk ve sorunların değerlendirilmesini ifade eder. Çevre analizinde bir işletmenin faaliyetleri üzerinde önemli ölçüde olumlu veya olumsuz etki yapabilecek ve işletmenin kontrolü dışında olan belli çevre faktörleri incelenir. Olumlu etkiye sahip çevre faktörleri gelecekte olanaklar yaratabilir, olumsuz faktörler ise işletme için ileriye dönük sorun, tehlike ve risklere yol açabilir. Kritik çevre faktörleri denilen bu tür faktörler çevre analizinin odak noktasını oluşturur. Bu nedenle, herhangi bir işletme çevre analizini yaparken, faaliyet gösterdiği tüm çevrenin ekonomik, politik, yasal ve kültürel yönlerindeki kritik faktörler üzerinde durmalıdır. Uluslararası çevre analizi bu araştırma, belirleme ve değerlendirme faaliyetlerinin uluslararası çapta yerine getirilmesini ifade eder. Bununla birlikte, uluslararası bir işletmede çevre analizinin en az çokuluslu, bölge ve ülke düzeyinde olmak üzere 3 aşamada yürütülmesi gerekir.

2.1.1. Çokuluslu Düzeyde Çevre Analizi

İşletme merkezindeki çevre analistleri genel olarak dünyadaki kritik çevre faktörlerini belirlemek, tahmin etmek ve izlemekle yükümlüdürler. Bu inceleme ayrıntılı olmayan geniş kapsamlı bir niteliktedir. Örneğin, işletmenin çevre analistleri global teknolojik gelişmeleri, yabancı ülke ekonomilerinde devlet müdahalelerindeki eğilimleri veya sanayileşmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerdeki insanların değerleri ve yaşam tarzlarındaki genel değişimleri araştırırlar. Daha sonra analistler bu eğilimlerin niteliği hakkında ve işletmenin iç faaliyetleri üzerindeki şimdi ve gelecekteki muhtemel etkilerine ilişkin yorumda bulunurlar.

2.1.2. Bölge Düzeyinde Çevre Analizi

Bölge düzeyinde çevre analizi ise Batı Avrupa, Orta Doğu veya Güney Asya gibi belli bir coğrafi alan içindeki kritik çevre faktörlerinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesidir. Burada amaç işletmenin ürünlerini, hizmetlerini veya teknolojisini belli bir bölgede pazarlamak için olanakların araştırılmasıdır. Analistler aynı zamanda, ortaya çıkabilecek sorunları ve bunlarla baş edebilmek için gerekli stratejileri de araştırırlar. Örneğin, bir otomobil işletmesinin analistleri gayri safi milli gelir ve kişi başına gelirden beklenen önemli artışın büyük bir otomobil piyasası yaratacağını düşünebilirler; bununla birlikte, iyi yollar ve usta oto tamircilerinin bulunması nedeniyle o bölgede satılacak arabaların karmaşık tamir ve bakım süreci gerektirmeyen kaba bir motor tasarımıyla üretilmesi gerektiği sonucuna varabilirler. Aynı şekilde, elektronik aletler üreten bir işletmenin analistleri Uzak Doğu veya Güney Asya'daki düşük ücretler nedeniyle bu bölgeye emek yoğun teknoloji transferiyle üretim maliyetinin azaltılabileceğini düşünebilir. Ancak, bu arada farklı bir kültüre sahip bir işgücüyle çalışmanın getireceği sorunlar da göze alınmalıdır. Bölge düzeyinde çevre analizi bölgedeki en yüksek piyasa potansiyeline sahip ülkeleri ortaya çıkarır ve bunlar da ülke düzeyinde çevre analizine konu olur.

⁵⁹ Phatak, a.g.e., s.62-76.

2.1.3. Ülke Düzeyinde Çevre Analizi

Ülke düzeyinde çevre analizi az sayıda yabancı ülkedeki ekonomik, yasal, politik ve kültürel kritik çevre faktörlerinin derinlemesine incelenmesidir. Bu düzeydeki analizde her yabancı ülkeyle ilgili olanakların ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılır. Analistlerin sorduğu sorular arasında şunlar yer almalıdır: 1) Ürün, hizmet veya teknolojimiz açısından ülke büyüklüğü nedir? 2) Piyasaya ne şekilde hizmet edilebilir; ihracat, lisans anlaşmaları, sözleşmeli üretim veya yerel üretim, yabancı ülke piyasasına girmek için bunlardan hangisi en iyi stratejidir? 3) Yabancı ülke, işletmenin kendi ülkesi olmak üzere diğer ülkelere ihracat üssü olarak kullanılabilir mi? Yabancı ülke analizi aynı zamanda, yabancı piyasaya her tür girişle ilgili potansiyel tehlike, risk ve sorunların niteliğini de ortaya koyar. Örneğin, yerel bir piyasaya ihracatla hitap etmek, ilerde hükümetin koyabileceği gümrük veya ithalat kotaları gibi tehlikeleri de göze almayı gerektirir. Bununla birlikte, yerel üretim tesisi kurmak da riskli olabilir, çünkü ileride hükümet yabancı bağlı kuruluşların öz varlığının yerel nüfusla paylaşılmasını isteyebilir. Bu nedenle ülke düzeyinde çevre analizinin planlama açısından bir anlam taşıması için piyasaya giriş stratejilerinin tümünün gözönünde bulundurulması gerekir. Bu analiz şöyle yürütülebilir: İlk olarak, belli bir yabancı piyasaya giriş stratejisinin başarılı olması için mevcut olması gereken kritik dış koşul veya faktörler belirlenir. Sonra her bir yabancı piyasaya giriş stratejisi ile ilgili kritik çevre faktörleri incelenir. Bu amaçla Tablo 2.3'tekine benzer bir matris kullanılabilir.

Matristeki her kutuda her yabancı piyasaya giriş şeklini etkileyebilecek ekonomik, yasal, politik, kültürel kritik faktörler değerlendirilir ve sembolik olarak kaydedilir. Her bir kutudaki değerlerin "ortalaması" alınarak her bir piyasaya giriş stratejisi açısından kritik çevre faktörleriyle ilgili bir kümülatif endeks elde edilir. Böylece, bunlar arasında bir karşılaştırma yapılabilir. Benzer piyasaya giriş strateji değerlemeleri, ilgili her yabancı ülke için ayrı ayrı yürütülebilir. Her bir piyasaya giriş stratejisi için değişik kritik çevre faktörlerine ilişkin örnekler Tablo 2.4'te gösterilmiştir.

Uluslararası çevre analizi konusuna son vermeden önce dış çevrenin sürekli değişim halinde olduğu ve bir dönemde elverişli olan kritik çevre faktörlerinin başka bir dönemde elverişsiz olabileceği unutulmamalıdır.

Tablo 2.3: Piyasaya Giriş Stratejisi Değerleme Matrisi.

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.65.

Giriş Stratejisi	Kritik Çevre Faktörleri					Kümülatif Strateji Endeksi
	Ekonomik	Yasal	Politik	Kültürel		
İhracat	A	C	B	B	B	B
Lisans Anlaşması	B	A	A	E	A	A
Sözleşmeli üretim	C	B	A	E	B	B
Yerel üretim	B	B	C	B		

A : Mükemmel
B : İyi
C : Orta

D : Zayıf
E : Uygulanamaz
F : Kabul edilemez

Tablo 2.4: Piyasaya Giriş Stratejileri Açısından Kritik Çevre Faktörlerine Örnekler.

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.66.

İhracat	Sözleşmeli İmalat
İthalat gümrükleri İthalat kotaları Mal veren en yakın ülkeden uzaklık Ulaştırma maliyeti	Sözleşmedeki yerel tarafın niteliği Sermayenin yurda dönüşü
Lisans Anlaşması	Yerel Üretim
Patent ve marka koruma Lisans anlaşmasına taraf olanın niteliği Telif hakkı oranlarının yapısındaki yasal sınırlamalar	Politik istikrar Piyasa büyüklüğü Piyasa yapısı Paranın istikrarı Sermayenin yurda dönüşü Yabancı mülkiyet karşısındaki yerel tutum

Bu nedenle, bölge, ülke ve global düzeyde çevre analizi sürekli olarak yapılmalıdır. Ayrıca, bu tür analiz esas olarak, kritik çevre faktörlerinin gelecekteki özelliklerini önceden tahmine dayalı olmalı, böylece işletmenin stratejilerinde gerekli düzeltmeleri yapacak zamanı olabilir.

2.2. Çokuluslu Fırsatlar ve Riskler

Çokuluslu bir işletmenin amacının tanımlanması sırasında nicelik ve nitelik kriterlerinin her ikisi de çok büyük bir önem taşımaktadır. Bu amacın tanımına rağmen, işletme dış ülkelerde kendi üretim kolaylıklarını kontrol eder ve onları uluslararası fırsatların izlenmesinde tamamlanmış bir şekilde yönetir⁶⁰.

Ülke dışı faaliyetlere başlamak isteyen bir işletme değişik bir ortama gireceğinden koşulların farklı olduğunu görür. Bu işletmelerin organizasyon sorunları çokuluslu olmaya başlayınca birden değişir. Ülke dışındaki kârlı faaliyette bulunmak olasılığı ile riskleri birlikte düşünmek gerekir. Ülke dışındaki pazarlar çok büyük fırsatlar yaratabilir. Az gelişmiş ülkeler, gelişmiş ülkeler ve hatta sosyalist blokuna dahil ülkeler iyi bir fırsat yaratabilir. Dünya nüfusunun 3 milyarı aştığı düşünülürse ve bunun üçte ikisinin demir perde dışında yaşaması büyük pazar teşkil eder.

Bir çok ülkede yaşama standardı gelişmekte, böylelikle yeni satınalma gücü pazara çıkmaktadır. Bu ise bir çok işletme için yeni fırsatların doğması demektir. Bazı ülkelerdeki kalkınma hızı önemli gelişmeler göstermektedir. Bu gelişmeler çokuluslu işletmeler için bir fırsat demektir.

Ülke dışındaki sanayi gelişimi yatırım yapan ülke için yeni başarıları yaratır. Ülke içindeki işletmelerin sorunları önemlidir ancak ülke dışına çıkan işletme için bu sorunlar birden nitelik ve nicelik yönünden büyük farklar gösterir.

Uluslararası araştırma ve geliştirme programları nasıl düzenlenmelidir ki çokuluslu işletmelerin kuruldukları yerde bir takım özel fırsatlar ve koşulların üstünlüklerinden yararlanılabilsin? Çok kârlı ve hızlı gelişen pazarlara nasıl girilebilir? İşletmeye bütün olarak işletme sistemi sağlayacak şekilde işletmenin bütün faaliyetlerini bir arada nasıl yürütebilir? Bütün sorunlara ek olarak ekonomik ve politik baskılar, fırsatların kullanılmasında önemli bir etken olur.

Ülke dışındaki riskler ülke içi ile karşılaştırılmayacak kadar çoktur. Farklı kültürel yapı, dini inanışlar, ekonomik koşullar, dil farklılıkları vb. faktörler riskleri artırır. Çokuluslu işletmelerle az gelişmiş ülkeler arasındaki çatışma sürmektedir. Bir yanda çokuluslu işletmeler emperyalizmin yeni bir aracı olarak düşünülmekte ve batılı gelişmiş ülkelerin bugün sona ermekte olan politik yönden baskı aracı olan ekonomik kolonizm olduğu ileri sürülmektedir.

Böyle bir faaliyet gösterilirken fırsatlar yanında birçok risklerle karşılaşılması mümkündür. Çokuluslu işletmelere ait kuruluşların devletleştirilmesi, faaliyetlerinin durdurulması hatta gasp edilmesi ile ilgili bir çok örnek verilebilir. “Örneğin, Singer işletmesi birçok ülkede faaliyet göstermektedir. Singer’in 1906 yılına kadar gayri safi dış gelirleri 670 milyon dolardı. Aynı dönemde Singer varlıklarından 145 milyon dolarlık varlıklarını millileştirme, kamulaştırma veya faaliyet gösterdiği kırk ülkede imha edilmek suretiyle kaybetti.”

⁶⁰ Michael R. Czinkota, *International Business*, The Dryden Press, USA, 1992, s.435.

Gelirlerin büyüklüğü (670 milyon dolar) ve riskler (145 milyon dolar), çokuluslu organizasyonların ülke dışı karşılaştığı fırsatları ve riskleri göstermektedir.

Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri çeşitli bölgelere yayıldıkça fırsatlar artarken riskler de çoğalır. Faaliyet alanları içindeki ülkelerde etkin grupların etkisiyle ksenefobi denilen yabancı düşmanlığı bu işletmelerin yönetimi için bir baskı unsuru olur. Ancak bu riskler ülkeler arası farklılık gösterebilir. İyi bir ticari dönemi geliştirmiş olan Batı Avrupa ülkeleri fırsatların yanında risklerin azlığı nedeniyle yatırım için uygun yerlerdir. Bu ülkelerde politik kârlılık, serbest ekonomik düzeni benimsemeleri ve birçoğunun çokuluslu faaliyetleri olması riskler açısından üstünlük sağlayan ülkelerdir.

Çokuluslu işletme ülke dışı yönetim faaliyetlerine girişmeden ülke dışı riskleri ve fırsatları ayrıntılı bir biçimde değerlendirmelidir. Karar vermeye temel teşkil edecek risk ve fırsatların dengelenmesi bir ülkede yatırım yapılması konusunda etkili olacaktır. Aşağıdaki tabloda risk ve fırsatlar sıralanmıştır.

Tablo 2.5: Çokuluslu Organizasyonların Risk ve Fırsatları.

Kaynak: Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), s.130-131.

<p>RİSKLER</p> <ol style="list-style-type: none">1. Millileştirme ile varlıkların büyük bir kısmının kaybedilmesi,2. Gelirlerin büyük bir kısmının kaybedilmesi veya gelirlerin başka bir yere yatırılmasındaki imkânsızlık,3. Yerel örgütlere yabancı ülke hükümetlerince büyük öncelik tanınması,4. Politik sistemdeki hızlı gelişme,5. Gelişmemiş ülkelerde işgücünün seviyesindeki düşüklük,6. Çokuluslu faaliyetlerde haberleşme ve düzenleştirme sağlamadaki güçlük,7. Ana ülke vatandaşlarının dış yatırımlara karşı tepkisi.
<p>FIRSATLAR</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pazar büyüklüğünün artması2. Az gelişmiş ülkelerdeki işgücü maliyetinin düşük olması3. İstenen doğal kaynakların ele geçirilme imkânı4. Yatırımların kâr oranının yüksek olması.

Çokuluslu bir işletmenin çevresi aşağıdaki şekilde şematize edilebilir⁶¹.



Şekil 2.5: Çokuluslu İşletme Çevresi

Kaynak: Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), s.250.

Çokuluslu işletmeler ülke dışında yönetim faaliyetine başlarken, bazı etkenleri düşünmek zorundadır. Bunlar ekonomik, politik, kültürel ve hukuki etkenlerdir. Faaliyet gösterilen ülkede uygun bir ekonomik sistem geliştirilmemişse politik yönden denge sağlanmamışsa ve kültürel baskılar ve hukuki engeller mevcutsa, çokuluslu işletmeler istedikleri biçimde faaliyet gösteremezler. Faaliyet gösterilen her ülke değişik ekonomik, politik, kültürel ve hukuki yapıya sahiptir. Yirmi ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler yirmi ayrı ekonomik düzende faaliyet gösteriyor demektir.

2.3. İç Kaynak Değerlemesinin (Denetiminin) Yapılması

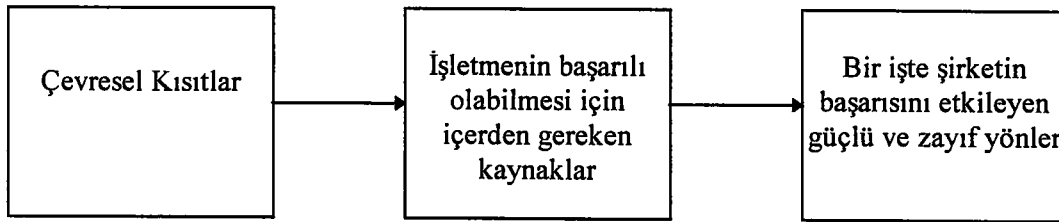
Dış çevre analizinin odak noktasını, yabancı bir piyasaya giriş stratejisinin başarılı bir biçimde uygulanması için gerekli çevresel koşullarının neler olduğu hususu teşkil eder. İç kaynak değerlemesinde (denetiminde) ise işletmenin belli bir yabancı ülkede belli bir girişimde başarılı olabilmesi için işletme içi gerekli koşullarının belirlenmesi sözkonusudur. İç kaynak değerlemesinin amacı, işletmenin; yönetsel, teknik, maddi ve finansal koşullarını bir girişimde başarılı olmak için gerekli koşullarla denkleştirmektir.

İç kaynak değerlemesi çevreyle ilgili olmaktan çok, bizzat girişimle ilgilidir. Önemli girişim başarı faktörleri (ÖGBF) işten işe değişiklik gösterebilir. Örneğin, bebek gıda

⁶¹ Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), s.250.

maddeleri girişiminde başarılı olan başarı faktörleriyle, hazır yiyecek maddesi girişiminde gerekli olan başarı faktörleri arasında fark vardır.

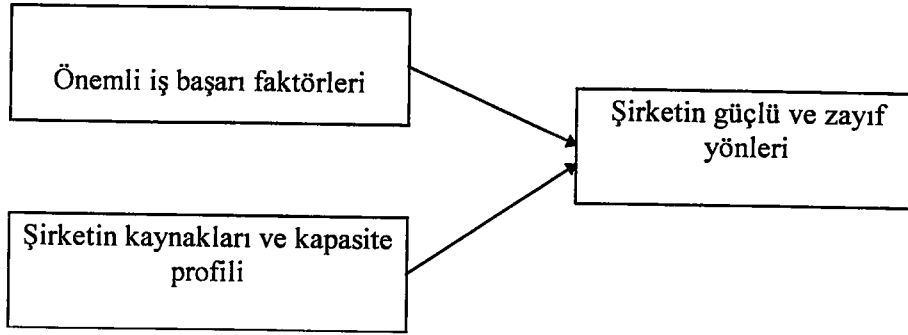
İç kaynak değerlemesi aynı zamanda ülkeye de bağlıdır; örneğin, işletmenin Mali ve Japonya'da faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmesi için iç kaynaklardan sağlanması gereken toplam kaynak miktarı arasında fark vardır. Örneğin, Japonya'da sermaye piyasası ve bankacılık sektörünün gelişmiş olması nedeniyle, bir Japon işletmesinin işletme sermayesi veya tesis genişletme amacıyla yerel olarak fon bulma olanağı vardır. Bu fonu işletme içinden yaratması zorunlu değildir. Oysa Mali'de sermaye piyasası ve bankacılık sektörünün gelişmemiş olması Mali'deki işletmenin yabancı bağı kuruluşunun sermaye ihtiyacını tümüyle iç kaynaklardan karşılamasını gerektirir. Bu nedenle, bir işletmenin Mali'de başarılı olabilmesi için gerekli fonları iç kaynaklardan yaratabilme kapasitesine sahip olması zorunludur. Aynı şekilde, ürünlerin pazarlanması için etkili dağıtım kanalları gerektiren bir faaliyet planı ile ilgili gelişmiş dağıtım kanalı yoksa, bu alanda faaliyette bulunacak bir işletmenin kendi dağıtım kanallarını oluşturması gerekir. Gelişmiş dağıtım kanalları bulunmayan bir ülkede bağımsız perakende mağaza sahiplerinin ürünleri satması için teşvik edilmeleri gerekir. Almanya gibi gelişmiş bir ülkede bu tür bir sorunla karşılaşılma olasılığı, Sudan gibi gelişmekte olan ülkeye nazaran çok daha azdır. Yukarıdaki örnekler, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleriyle içinde faaliyette bulunduğu ortam arasında çok sıkı bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Belli bir yabancı ülkede iş yapmak için bol kaynağa sahip olan bir işletme, başka bir ülkedeki koşullar içinde oldukça yetersiz kalabilir. Belli bir ülkede faaliyette bulunan işletmelerin başarılı olmaları için gerekli kaynakların kullanıma elverişli olması, o ülkenin ortam koşulları ile sınırlanır. Bu sınırlılıklar, bir işletmenin başarı sağlaması için bizzat kendisi tarafından yaratması gereken kaynak miktarını belirler. Kaynak yaratabilme yeteneği bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ölçüsüdür. Çevresel sınırlılıklarla işletmenin güçlü ve zayıf yönleri arasındaki bu ilişki Şekil 2.6'da gösterilmiştir.



Şekil 2.6: Dış Çevre Kısıtları ile İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.68.

Bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini değerlemesine ilişkin kavramsal süreç şöyledir: 1) Faaliyet alanıyla ilgili kilit başarı faktörlerinin, başka bir deyişle bir işte başarılı olmak için işletmenin kontrolünde olması gereken faktörlerin belirlenmesi. 2) Kilit başarı faktörleriyle belirlenen her alanda, rakiplerden daha başarılı olmak için işletmenin elinde mevcut kaynaklar arasında uyum sağlanması. 3) İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlemeye tabi tutulması. Bu süreç Şekil 2.7'de gösterilmiştir. Kilit başarı faktörleriyle ilgili örnekler Tablo 2.6'da görülebilir.



Şekil 2.7: Bir İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerini Değerlemek için Kavramsal Bir Süreç.

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.69.

Herhangi bir girişimde başarıyı etkileyen temel faktörler bir dönemden diğerine farklılık gösterebilir. Örneğin, petrol krizi öncesinde otomobil sanayiinde benzin sarfiyatı önemli bir faktör değildi, ancak 1974'den itibaren benzin fiyatlarındaki artış nedeniyle çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu nedenle, bir işletme faaliyet alanıyla ilgili önemli faktörleri sürekli olarak izlemek ve önceden tahmin etmek için etkili bir programa sahip olmalıdır. Çokuluslu bir işletme ise faaliyette bulunduğu veya yakın bir gelecekte faaliyette bulunmayı planladığı her ülkede başarılı olabilmek için güçlü ve zayıf yönlerini değerlemelidir.

Tablo 2.6: Belli Bir Faaliyet Alanında İşletmelerin Başarılarında Rol Oynayan Faktörler.

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.69.

Otomobil Üreticisi	İlaç İşletmesi	Alkolsüz İçecek Üreticisi
Dizayn	Güvenlik	Dağıtım kanalları
Yakıt tasarrufu	Yenilik	Lezzet
Kalite	Patent	Satış Tutundurma
Fiyat	Etkinlik	Marka bağlılığı
Hizmet	İşletme imajı	Fiyat
Dağıtım kanalı		
Servis		
Yedek parça		

2.4. Uluslararası Faaliyetlerin Kapsamının Belirlenmesi

Çokuluslu işletme stratejisinin belirlenmesinde ikinci adım, işletmenin uluslararası faaliyetlerinin kapsam veya temel parametrelerinin ortaya konmasıdır. İşletme yönetimi böylece, üretim kaynaklarını tahsis etmeden önce derinlemesine incelemeyi düşündüğü yabancı piyasa olanaklarını belirlemiş olur. Bu kapsamın açıkça dışında kalan olanaklarla ilgilenilmez. Bir yabancı piyasanın tam anlamıyla incelenmesi zaman ve para gerektirir; bu nedenle, bir işletmenin uluslararası faaliyetlerinin kapsamının belirlenmesi, işletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönleriyle yararlanamayacağı piyasa imkânlarını bir kenara bırakmasını sağlar.

İşletmenin uluslararası faaliyetlerinin kapsamı aşağıdaki boyutlar açısından belirlenebilir; coğrafi bölge, ürün, teknoloji, sahiplik, büyüklük, risk, zaman, piyasaya giriş şekli ve ekonomik gelişme düzeyi. Her bir boyutla ilgili olarak aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır.

***Coğrafi Bölge :** İşletme uluslararası faaliyetlerini dünyanın belli bölgeleriyle sınırlı mı tutmalı, yoksa dünyanın neresinde olursa olsun çekici fırsatları değerlendirme yoluna mı gitmelidir?

***Ürün :** İşletmenin uluslararası faaliyetleri tüm ürünleri için mi geçerli olmalıdır yoksa bazı ürünleriyle sınırlı mı tutulmalıdır? Bir ürünün, ürün yaşam döngüsündeki yeri, uluslararası faaliyete konu olup olmayacağını belirlemeli midir? Başka bir deyişle, sadece olgunluk aşamasında olan ürünler mi uluslararası faaliyete konu olmalıdır?

***Teknoloji :** İşletme uluslararası faaliyetlerini daha eski teknoloji gerektiren alan ve olanaklarla mı sınırlı tutmalıdır; yoksa, uluslararası girişim var olan en iyi teknolojiye mi dayandırılmalıdır? Dış ülkelerde teknoloji transferinde patent korumanın önemi nedir?

***Sahiplik :** Yabancı girişimler tamamen yatırımcı işletmenin sahipliği altında mı bulundurulmalı, yoksa yerel ortaklarla paylaşılmalı mıdır? Yerel mevzuatın tam sahipliğe izin vermediği alanlarda işletme hisselerinin yarısından çoğuna sahip olmak mümkün müdür? İşletme hisselerinin yarısından azına sahip olmak hangi koşullarda akla uygun olur?

***Büyüklük :** İşletmenin belli bir piyasadaki faaliyetlerinin genişliği sınırlı mı olmalıdır? Belli bir ülkedeki faaliyetlerin kapsamının alt ve üst sınırı olmalı mıdır?

***Risk :** Belli bir girişimde, ilgili büyüklük ve beklenen yararlar çerçevesinde işletme ne ölçüde risk alacaktır? Her bir girişimde akla uygun olan risk, büyüklük ve yarar dengesi nedir? Risk ürüne ve bölgeye göre dağıtılmalı mıdır?

***Zaman :** Belli bir yılda işletmenin toplam kaynakları ne oranda yabancı olanaklara ayrılacaktır? İşletme dış piyasalara birkaç aşamada mı girecektir?

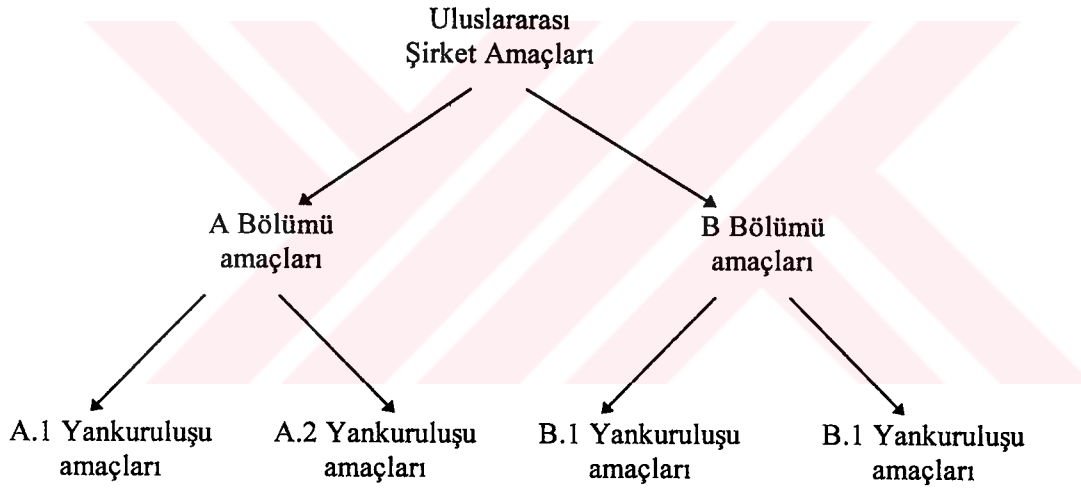
***Piyasaya Giriş Şekli :** İşletme sadece yerel üretimin elverişli olduğu olanakları mı değerlendirecek, yoksa ihracat, lisans anlaşması veya diğer piyasaya giriş şekillerine elverişli olanakları da düşünecek midir?

***Ekonomik Gelişme Düzeyi :** İşletme uluslararası faaliyetlerini sadece gelişmiş ülkelerle mi sınırlı tutacak, yoksa gelişmekte olan ülkeleri de gözönünde bulunduracak mıdır?

Bu konuların bilinçli ve dikkatli bir biçimde incelenmesi, işletmenin uluslararası faaliyetlerinin kapsamını belirlemesini sağlayacaktır. Örneğin, bir işletme güçlü ve zayıf yönlerini gözönüne alarak, yabancı ülkelerdeki ilk faaliyetini Avrupa Ortak Pazarı'nda lisans anlaşması aracılığıyla sağlam bir adım atarak sınırlı tutması gerektiğine ve yabancı ülkelerdeki ilk faaliyetinin başlangıçta temel ürünlerinden sadece biriyle gerçekleştirilmesine karar verebilir. Başka bir işletme ise dünya çapında piyasa olanaklarını araştırmaya ve bu olanakları sadece tümüyle sahip olduğu üretim tesisleriyle değerlendirmeye karar verebilir. Bu şekilde, uluslararası faaliyetlerin kapsamının belirlenmesi, işletmenin ilgileneceği yabancı iş olanakları türlerini sınırlamak suretiyle, bu ölçülere uymayan olanaklarla zaman kaybetmesini önler.

2.5. Çokuluslu İşletme Amaçlarının Oluşturulması

Çokuluslu işletme stratejisinin oluşturulmasında üçüncü aşama işletmenin uluslararası faaliyetleriyle ne elde etmek istediğinin ortaya konmasıdır. Çokuluslu işletme amaçları, işletmenin bir bütün olarak amaçlarıdır. Bu amaçlar çerçevesinde işletme bölümlerinin ve yabancı bağlı kuruluşlarının her birinin ayrı ayrı amaçları belirlenir. Bölüm ve bağlı kuruluş amaçları çokuluslu işletme amaçlarıyla tutarlı olmalıdır. Çokuluslu işletme, bölüm ve bağlı kuruluş amaçları arasındaki bu ilişki Şekil 2.8'de gösterilmiştir. Çokuluslu işletme amaçları; kârlılık, pazarlama, üretim, finans, teknoloji, ev sahibi ülke hükümetiyle ilişkiler, personel, araştırma geliştirme ve ortam gibi hususlarla ilgili olarak oluşturulur. Temel maksat, işletmenin varlığını sürdürmesi, gelişmesini doğrudan doğruya önemli ölçüde etkileyen alanlarda amaç oluşturmaktır. İşletme amaçları oluşturulurken, üst yönetimi işletme üzerinde hak sahibi olan grupların beklentilerini karşılamaya çalışır. İşletme üzerinde hak sahibi olanlar arasında, hissedarlar, müşteriler, işgörenler, toptancılar ve coğrafi olarak birbirinden ayrı bölgelerde bulunan halk yer alır. Bütün bunlardan da önemli olan husus, üst yönetimin, işletmenin dış faaliyetlerinin her ev sahibi ülkenin amaçlarına olumlu katkıda bulunmasını sağlamaya çalışması gerektiğidir.



Şekil 2.8: Amaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.73.

Genellikle, bu çeşitli grupların amaçları birbirleriyle çelişkili olur. Bu durumda üst yönetim, çeşitli grupların amaçlarının karşılaştırmalı önemini işletmenin uzun dönemde yaşama ve gelişmesi açısından belirlemelidir. Ayrıca yönetim, söz sahibi her grubun karşılaştırmalı politik etkisini gözönüne alarak, çokuluslu işletme amaçlarını işletmenin uzun dönemli çıkarları doğrultusunda yeniden oluşturmalıdır.

Tablo 2.7: Çokuluslu İşletme Amaçlarının Oluşturacağı Alanlar.

Kaynak: Phatak, a.g.e., s.74.

Kârlılık
Kâr düzeyi Özvarlık, yatırım, satış getirisi Yıllık kâr artışı Hisse başına yıllık kazanç artışı
Pazarlama
Toplam satış hacmi Piyasa payı (dünya, bölge, ülke çapında) Satış hacminde artış Hisse başına yıllık kazanç artışı Piyasa payının büyümesi Pazarlamada verimlilik ve etkililik sağlamak için ülke piyasalarının bütünleştirilmesi
Üretim
Dış üretim hacminin iç üretim hacmine oranı Uluslararası üretim bütünleştirilmesi aracılığıyla büyük ölçek ekonomisinden yararlanmak Kalite ve maliyet kontrolü Maliyet açısından verimli üretim yöntemlerinin kullanılması
Finans
Yabancı bağlı kuruluşların finanse edilmesi-dağıtılmayan kazanç veya yerel kredi Vergilendirme-global olarak vergi yükünü en aza indirmek Optimal sermaye yapısı Yabancı para yönetimi-dışarıdaki dalgalanmaların yol açabileceği kayıpları en aza indirmek
Teknoloji
Dışarı transfer edilecek teknoloji ürünü Teknolojinin yerel ihtiyaç ve koşullara uyarlanması
Ev sahibi Hükümetle İlişkiler
Bağlı yan kuruluş planlarının ev sahibi hükümetin gelişme planlarına uyarlanması Yerel yasa, töre ve ahlâk kurallarına saygı
Personel
Global eğilime sahip yöneticilerin geliştirilmesi Ev sahibi ülke vatandaşı olan yöneticilerin geliştirilmesi
Araştırma Geliştirme
Patenti alınabilecek ürünler yaratılması Patenti alınabilecek üretim teknolojisinin yaratılması Araştırma geliştirme laboratuvarlarının coğrafi dağılımı
Çevre
Fiziksel ve biyolojik çevre ile uyumu Yerel çevresel mevzuata bağlılık

Çokuluslu bir işletmenin, uluslararası amaçlarını oluşturabileceği (ve gözden geçirebileceği) çeşitli alanlar Tablo 2.7’de gösterilmiştir.

Üst yönetimin bundan sonraki önemli görevi bu amaçlara nasıl ulaşılacağına karar vermektir. Bu da işletme stratejilerinin oluşturulmasını içerir.

2.6. Özgül İşletme Stratejilerinin Geliştirilmesi

Strateji, istenen bir sonuca ulaşmak üzere belirlenen bir hareket tarzı olarak tanımlanabilir. İşletme stratejisinin geliştirilmesi, sahip olunan kaynakların çokuluslu işletme amaçlarına ulaşmak üzere kullanımı ile ilgilidir. Bu nedenle, işletme amaçlarının oluşturulduğu her alanda işletme stratejileri geliştirilmelidir.

İşletme stratejisi, bölüm ve yabancı bağlı kuruluş düzeyi ile ilgili stratejilerin geliştirilmesi için bir çerçeve oluşturur. Örneğin, işletmenin tüm büyüme amaçlarının, sadece dağıtılmayan kazançla finanse etmesini öngören finans stratejisi, büyümeyi oldukça tutucu bir şekilde finanse etmeyi ifade eder. Bununla birlikte, tüm yabancı bağlı kuruluşların bu işletme stratejisine uymaları ve kendi büyüme planlarını sadece dağıtılmayan kazançlarla finanse etmeleri gerekir. Aynı şekilde, ürünlerin yerel beğeni ve koşullara uydurulmasını gerektiren bir pazarlama stratejisi, yabancı bağlı kuruluşların temel üründe gerekli değişiklikleri yapmasına olanak sağlar, fakat yeni ürünlerin oluşturulmasını yasaklar. Örneğin, dünya çapında kahve pazarlaması ile ilgili bir işletme, yerel bağlı kuruluşun, kahvenin tadında ülke halkının tercihlerine uyacak değişiklikler yapmalarına izin verebilir, ancak bağlı kuruluşun kakao gibi bir ürünü satmasına izin vermeyebilir.

İşletme stratejileri işletmenin genel olarak faaliyetlerinin genel tasarımını etkiler. Bir uçak tasarımıyla ilgili bir benzetim bu hususun açıklanmasında yararlı olabilir. Performans amaçlarına ulaşmak üzere bir uçağın dizaynını değiştiren bir uçak mühendisi aslında bir “işletme stratejisi” oluşturmaktadır ve uçağın tüm parçalarının tasarımı, uçağın genel tasarımıyla tutarlı olmak zorundadır. Aynı şekilde, işletmenin genel olarak faaliyetlerinin tasarımı, bölüm ve bağlı kuruluş düzeyindeki faaliyetlerinin tasarımını etkiler.

İşletme stratejileri, işletme açısından en önemli olan alanlarda oluşturulmak ve bu nedenle bir işletmeden diğerine farklılık göstermekle birlikte, çokuluslu işletmeler bazı alanlarda benzer stratejiler oluştururlar.

- *Yabancı piyasalara giriş yöntemleri
- *Büyüme (iç büyümeye karşılık, işletme satın alma yolu ile büyüme)
- *Coğrafi çeşitlendirme
- *Ürün çeşitlendirmesi
- *Ürün portföy optimizasyonu
- *Döviz risk yönetimi
- *İnsan kaynaklarını geliştirme
- *Organizasyon yapısı

İşletme stratejisinin oluşturulması zor bir süreçtir. İşletmenin kaynakları ve yönetsel uygulamalarının güçlü ve zayıf yönlerinin objektif bir biçimde değerlendirilmesini gerektirir. Yeni stratejilerin benimsenmesi bir işin alışılmış olan yürütülme tarzından vazgeçilmesini ve bunun bir önkoşulu olarak üst yönetimin tutumunu köklü bir şekilde değiştirmesini gerektirebilir. Bu süreç ne kadar zor olursa olsun, üst yönetim işletme stratejilerini periyodik olarak değerlemeli ve bunları dinamik ortam koşulları ile uyum içinde tutmalıdır.

Daha önce de değinildiği gibi, tüm işletme stratejisi oluşturma sürecinin, niteliği gereği geriye dönüşlü olduğu söylenebilir. Tüm sürecin özü, organizasyonu değişimlere duyarlı ve uyumlu kılmaktır. Bu nedenle, işletme stratejisi oluşturma sürecinde belirtilen her adım, işletmenin şimdiki ve gelecekteki ortam koşulları gözönünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir.

3. Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Stratejiler

İşletme yöneticilerinin uygulayacakları stratejiler yardımıyla, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan işletmelerin yönü ile yönetim politikaları belirlenebilir.

Stratejilerin incelenmesinde uygulanacak olan model, pazarlama stratejisi ile başlayarak sırasıyla üretim, personel, finansman ve yatırım stratejilerini kapsamaktadır. Şüphesiz ki stratejilerin sırası değiştirilebilir. Ancak unutulmaması gereken nokta, pazarlama stratejisinin diğerlerine temel teşkil ettiğidir. Çokuluslu işletmelerin uyguladıkları stratejiler aşağıdaki gibi incelenebilir⁶². Yukarıda belirtilen nedenden dolayı öncelikle pazarlama stratejisi ele alınmıştır.

3.1. Pazarlama Stratejisi

Pazarlama stratejisi, çokuluslu işletmenin uluslararası pazar olanaklarının neler olduğunun araştırılmasını ve bu olanaklar karşısında çokuluslu işletmenin kaynaklarına göre potansiyelinin belirlenmesini ve aynı zamanda da çokuluslu işletmeyi amaçlarına ulaştıracak temel pazarlama programlarının hazırlanmasını gerektirmektedir. Çokuluslu işletmeler uluslararası pazar olanaklarının neler olduğunu devamlı olarak yaptıkları pazarlama araştırmaları ile belirlemektedirler. Muhtelif ülkelerdeki Pazar potansiyellerinin belirlenmesinden sonra da gerek ana işletmeleri, gerekse bağlı işletmeleri için mamul planlaması, fiyatlandırma ve dağıtım ile reklamlardan pazarlama karmaşı stratejisini formüle etmektedirler.

3.1.1. Mamul Planlaması

Çokuluslu işletmelerin mamul planlamasına ilişkin sorunları, diğer işletmelere kıyasla oldukça karmaşıktır. Çünkü çokuluslu işletmeler hangi ülkede hangi mamullerin pazara sürüleceğine, hangi mamullerde değişiklik yapılacağına ve hangi mamullerin üretiminden vazgeçileceğine ilişkin kararlar vermek zorunda kalmaktadırlar. Öte yandan yeni mamullerin pazara tanıtım zamanını, mevcut

⁶² Tokol, a.g.e., s.269-276.

mamulleri geliřtirmeyi, mamullerin deęiřik űlkelere nasıl paketlenip sunulacaęını ve verilecek garantileri ayrıntılarıyla dūřunmeye mecburdurlar.

Bazı çokuluslu řiřletmeler (örneęin Coca-Cola) dūnyaca tanınmıř olan mamulünü tüm dūnya pazarlarına satabildikleri halde, bir çoęu da farklı űlkelere sunulacak mamullerde (örneęin, dayanaklı tūketim mallarında) o űlke kořullarına uygun olarak çeřitli deęiřiklikler mamulün renginde, stilinde, büyüklüęünde, fonksiyonunda ve materyalinde görűlmektedir.

Mamul planlaması konusunda bazı çokuluslu řiřletmeler kendilerine baęlı űnitelere maksimum serbestlik tanımakta, bazıları da űnitelere verilecek serbestlięi sınırlayarak onların mamul karmalarını denetlemektedir. Genellikle de yeni mamul geliřtirme çalıřmalarının ana řiřletmelerin rehberlięi ve denetimi altında yűrütűldüęü görűlmektedir.

3.1.2. Fiyatlama Stratejisi

Çokuluslu şişletmelerin bazılarında ana şişletme fiyatlama için temel esasları belirten fiyatlama stratejilerini saptamakta, fiyat kararlarını ise diğer űlkelerdeki űnite yöneticilerine bırakmaktadır. Bazıları ise bütün űniteler için standart fiyatlama stratejileri uygulamaktadır. Ancak yöneticilerin unutmamaları gereken nokta, çokuluslu şişletmelerin gittikleri her űlkede fiyat tavanını ve tabanını belirleyen, kâr marjını ayarlayan ve fiyat değişikliklerini sınırlayan kanunlarla karşı karşıya olduklarıdır. Onun için fiyat kararları verilirken yöresel kanunların gözönünde tutulması gerekmektedir. Öte yandan, bazı mamullerin (örneğin alüminyum) fiyatlarının saptanmasında da uluslararası kartellerin rolü unutulmamalıdır.

Uygulamada çokuluslu şişletmelerin bazıları gittikleri űlkelerde pazara nüfuz edebilmek için fiyat rekabetine girmekte bazıları da fiyat rekabetinden çok mamulün kalitesi, markası ve reklamı üzerinde durmaktadır. Yine şişletmeler girdikleri pazarlarda özellikle fiyat istikrarını arzu etmekte ve koydukları fiyatların da rakip mamullerin fiyatlarına uygun olmasına dikkat etmektedir. Genellikle fiyatın saptanmasında maliyetlere dayanılmakta ve maliyet artı kâr metodu uygulanmaktadır. Bununla beraber talebe dayalı fiyatlamaı uygulayan şişletmelere de rastlamak mümkündür.

3.1.3. Dağıtım Stratejisi

Çokuluslu şişletmeler dağıtım kanalı olarak direkt olduğu kadar endirekt kanalları da kullanmaktadırlar. Özellikle tūketim mallarını toptancı ve perakendeciler yoluyla, endüstri mallarını ise satış büroları ve elemanları yardımıyla satmaktadırlar.

Uyguladıkları dağıtım stratejileri ise büyük ölçüde şişletmenin pazarlama yaklaşımına, mamul kuşağına, ulusal pazarların özelliklerine, muhtelif űlkelerde mevcut olan pazarlama yapısına, alternatif dağıtım maliyetlerine ve şişletmenin arzu ettiği denetim derecesine bağlı olmaktadır.

3.1.4. Reklam Stratejisi

Reklam stratejisi, ana işletme ile ona bağlı ünitelerin reklam masrafları için uygulanacak esasları belirtir. Reklam harcamalarının saptanmasında işletmelerin genellikle kullandıkları metod, “satış yüzdesi metodu” dur. Bu metod, geçmişte reklama ayrılan satış yüzdesinin hesaplanmasını ve bu yüzdenin ya geçmiş satışlara veya tahmin edilen satışlara uygulanmasını gerektirmektedir.

Şüphesiz ki bu metodun yanında “amaç ve görev metodu”nu kullanan çokuluslu işletmeler de vardır. Amaç ve görev metodunda ise reklam amaçları gerçekçi bir şekilde belirlenmekte, daha sonra da bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli maliyetler hesaplanmaktadır.

Uluslararası reklamın planlanmasında ise çokuluslu işletmelerin yararlanabilecekleri muhtelif reklam araçları vardır. Bu araçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1.Uluslararası mecmua gazete ve ticari dergiler,
- 2.Yöresel gazete, mecmua ve radyo-televizyon,
- 3.Posta,
- 4.Pano ve ışıklı reklamlar,
- 5.Sinema reklamları,
- 6.Broşür, katalog.

Yukarıda sıralanan reklam vasıtalarından özellikle 1. ve 2. sırada yer alanlara ağırlık vermektedirler.

Uygulamada reklam planlamasını merkezleştiren çok az işletme vardır. Reklam araçları ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği için işletmelerin çoğunluğu kendilerine bağlı ünitelere rehberlik ve yardım sağlamakla yetinmektedirler.

3.2. Üretim Stratejisi

Üretim stratejisi, çokuluslu işletme muhtelif ülkelerde tesis kurmaya veya mevcutları genişletmeye gittiği zaman kurulacak tesisin tipi, teknolojik ve mamul özellikleriyle ilgili kararları gerektirir. Bu sorunların bir çoğunun tesis dizaynı, iç yerleşim ve bakım gibi mühendislik sorunları olduğu kadar karmaşık üretim sorunları olduğu da söylenebilir.

Üretim stratejisi, hammadde, işçilik, sermaye maliyeti, yönetim ve dağıtım olanakları gibi temel esaslara dayanarak hangi ülkenin çokuluslu işletme için en uygun olduğunu belirleyebilir. Bazı durumlarda da hammaddeyi ve enerjiyi ucuza sağlama olanaklarına dayanarak tesisin kurulması ekonomik olabilir. Öte yandan, ucuz işgücü sağlama olanağı, o ülkeye giriş maliyeti ve ulaştırma maliyetlerinde tasarruf gibi etkenler de dikkate alınabilir. Üretim stratejisi aynı zamanda yabancı tesiste kullanılacak teknoloji tipi ile de ilgilidir. Günümüzde genellikle çokuluslu işletmelerin uyguladığı strateji, ülke içinde kullanılan teknolojinin yabancı ülkelere transferi şeklindedir. Bunun sebebi, böyle bir transferin daha az teknik çalışmayı gerektirmiş olmasıdır. Bununla beraber teknoloji çoğu kez bazı ülkelerin işgücüne, hammadde bulunabilirliğine ve diğer çevresel özelliklerine uygun olmayabilir veya olsa bile uzun dönemde maliyeti yüksek olabilir. Öte yandan, üretim yöneticisinin kapital yoğun teknikleri de dikkate alması gerekir. Özellikle gelişmekte olan

ülkelerde emek arzı fazla olduğundan çokuluslu işletmelerin daha çok yoğun emek teknikleri tercih etmeleri kendi yararlarıdır.

Yine günümüzde çokuluslu işletmelerin birçoğu toplam üretimlerinde rasyonelliği amaçlamakta ve bu yolda gerekli tedbirleri almaktadır. Örneğin, Singer bu amaçla üretim tesislerini genişletmeye, modernleştirmeye, aynı zamanda da Brezilya'da ve İtalya'da birer tesis açmaya karar vermiştir. Çokuluslu işletmeler talebe, bölgesel etkenlere ulaştırma maliyetlerine ve hükümetlerin koyduğu sınırlamalara dayanarak muhtelif tesislerinde farklı mamuller üretmeye de karar vermiş olabilir. Örneğin, bir Amerikan endüstri makinaları işletmesi, Amerika'daki tesislerinde büyük endüstri makinalarını, muhtelif Avrupa ülkelerindeki tesislerinde daha az karmaşık makinaların ve nihayet gelişmekte olan ülkelerde de basit endüstri mamullerini üretmektedir. Öte yandan çokuluslu işletmeler muhtelif ülkelerdeki tesislerinde ürettikleri mamullerde standardizasyon konusunda bir strateji takip etmelidirler. Bu durum, özellikle maliyetleri düşürme ve kalitesi birbirinin aynı malları sunma avantajı sağlar. Bunun yanında bazı işletmeler üretimde entegrasyona da gidebilirler. Bu takdirde çokuluslu işletme A,B,C ülkelerindeki tesislerinde mamulün muayyen parçalarını, D ülkesindeki tesisinde ise parçaların montajını yapabilir. Bunu gerçekleştirmeye çalışan çokuluslu işletmelere örnek olarak da "International Harvester" ile "Caterpillar" verilebilir.

3.3. Personel Stratejisi

İnsan kaynaklarını geliştirme ve bunlardan etkili şekilde yararlanma çokuluslu işletmeler için önemli bir konudur.

Eğer işletmenin uluslararası faaliyetlerinde yönetim kadrosu, teknik personeli, kalifiye işgücü yoksa, işletmenin organizasyon yapısını geliştirmenin ve işletmenin geleceğini planlamanın pek bir değeri kalmaz. 1973'te dünyadaki 166 çokuluslu işletmeyi kapsamına alan bir ankete göre, bu işletmelerin gelecek 5 yıl içinde karşılaşılabilecekleri en önemli problemler kalifiye işgücü yetersizliği ile uluslararası tecrübesi bulunan iyi yöneticileri bulma ve yetiştirme güçlüğü olmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin personel stratejileri, muhtelif ülkelerdeki tesislerde gerekli olabilecek işçi, teknik personel ve yöneticileri dikkate alarak işgücü ihtiyaçlarının projeksiyonu ile başlar. Ancak bu projeksiyonlarda ülkelere göre mevcut personelin ve farklı tip insanların eğitim olanaklarının da dikkate alınması gerekir. Uygulamada bir çokuluslu işletmenin, ulusal çevreyi daha yakından tanımaları, maliyetlerinin düşük olması, ülkedeki kanunlar ve milliyetçilik hisleri gibi nedenlerle yöresel yöneticileri kullanma politikası izlediği görülür. Fakat işletmelerin birçok ülkede kalifiye yöneticileri bulamadıkları da bir gerçektir. Yine yapılan bir anket, dünya üzerinde ihtiyaç duyulan yöneticilerin teknik yöneticileri ile pazarlama yöneticileri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

3.4. Finansman Stratejisi

Çokuluslu işletmelerin dünya faaliyetlerini koordine etmesinde temel bir vasıta olan finansman stratejisi, fon kaynaklarının belirlenmesini ve ihtiyaç duyulan fonların da en ucuz maliyetle sağlanmasını gerektirir. Uygulamada finansal planlamanın genellikle merkezleştirildiği görülür. Bunun sebebi merkezleşmenin daha

rasyonel yatırım kararlarının verilmesini ve sağlanan fonların da üniteler arasında daha etkili dağılımını mümkün kılmasıdır.

Çokuluslu işletmelerin değişik fon kaynakları vardır. Bunların içinde şüphesiz ki en önemlisi otofinansman yoluyla sağlanan dağıtılmayan kârlar ile amortismanlardan oluşan iç kaynaklardır. Yapılan bir araştırmada, bu kaynakların toplam finansman ihtiyacının ortalama % 60'ını sağladığı ortaya çıkmıştır. İkinci önemli kaynak ise dış kaynaktır. Bu da hisse senedi satışı ile finansal kuruluşlardan sağlanan kredilerden oluşmaktadır. Genellikle dış kaynak finansmanı, ünitelerin finansman fonlarının az bir kısmını teşkil etmekte ve bu fonlar ana işletme yoluyla direkt olarak ünitelere kanalize edilmektedir. İç ve dış kaynaklardan sağlanacak fonların miktarı, tipleri ve maliyetleri ülkeye göre değişebilir. Uygulamada Amerikan çokuluslu işletmelerinin çoğu dış finansmanına başvurmaktadır. Bu kaynaklar özellikle ticaret bankaları, diğer finansal kuruluşlar ve gelişmiş sermaye piyasalarıdır.

Finansman konusu verilecek her kararda önem kazanan bir konudur. Fakat yabancı bir ülkede bir tesisin kurulması veya mevcut bir tesisin genişletilmesi, finansman koşulları ve maliyetinden çok bazı faktörlerin dikkate alınmasını gerektirir. Bunları şöylece sıralamak mümkündür:

- Çeşitli ülkelerdeki enflasyon hızlarında farklılık,
- Döviz riski,
- Ülkeler arası vergi farklılıkları,
- Sermaye piyasalarının genişliği.

3.5. Yatırım Stratejisi

Çokuluslu işletmelerin yatırımları incelendiğinde; bu yatırımların değişik yatırım stratejileriyle özellikle az gelişmiş ülkelere yöneldiği görülür.

Uygulamada görülen yatırım stratejileri genellikle 4 grupta toplanabilir.

- 1) Ana işletmenin direkt olarak yabancı ülkelerde yeni üretim tesisinin kurulması,
- 2) Ana işletmenin yabancı ülkelerde mevcut olan işletmelere katılması,
- 3) Ana işletmenin yabancı bir işletme ile aşağı yukarı eşit paylarla birleşmesi,
- 4) Ana işletmenin yabancı bir devlet ile ortaklık yapması.

Birinci yatırım şekli, ana işletme için riskli ve maliyetli olmasına karşılık, modern bir üretim ünitesinin kurulmasına, modern yönetim ve üretim sistemlerinin uygulanmasına olanak sağladığı için yararlıdır.

İkinci yatırım şeklinde, ana işletme diğer bir ülkede faaliyette bulunan bir üretim ünitesini mevcutlarıyla bir anda ele geçirmekte ve o üretim ünitesinin yönetimi, teknolojisi, pazarlama programı ve dağıtım olanakları gibi konularda kuvvetli yönlerinden yararlanmaktadır. Öte yandan 3. ve 4. yatırım şekillerinin ana işletme için yararı, ortaklığın yapıldığı ülkeden finansman fonu sağlanabilmesi, mahalli yöneticilerin temini, hammadde ve işgücü kaynaklarıyla kurulmuş bir dağıtım sisteminden yararlanma olanaklarının bulunması olmaktadır.

Buna karşılık ana işletme ile ortaklığın yapıldığı ülke arasında pazarlama

programları, kâr payı ödemeleri, kârların yeniden yatırıma aktarılması, üçüncü ülkelere ihracat, hammadde kaynakları, yönetici seçimi gibi konulardaki farklılıklar ciddi sorunlar doğurabilmektedir. Genellikle çokuluslu işletme yöneticilerinin birleştikleri nokta, bu nevi birleşmelerin uluslararası faaliyetlerin yönetiminde işletmelerin hareket serbestliğini sınırlamalarıdır. Bütün bu güçlükler rağmen son yıllarda birçok çokuluslu işletme bu tür birleşmelere gitmektedir. Bunlardan bazıları yöresel finansman sağlamak için, bazıları gidilecek ülkenin kanunları o ülkede üretim ünitesi kurmak için yerli bir işletme ile işbirliği koşulu aradığı için bu yola başvurmaktadır.

Endüstri ülkeleri arasında her geçen gün daha çok yaygınlaşan çokuluslu işletme tipinin gelecekte uluslararası faaliyette bulunacaklar için vazgeçilmez bir işletme tipi olacağı kesinlikle söylenebilir Çünkü, bu tip işletmelerin uluslararası faaliyette bulunan teşebbüslere sağlayacağı birçok avantaj vardır. Bunları şöylece özetlemek mümkündür:

1-Pazarlama avantajı: Düşük dağıtım maliyeti, daha az stok bulundurma imkânı, depolamada tasarruf, pazara daha kolay hizmet ve daha etkili bir tanıtım.

2-Üretim avantajı: Düşük emek maliyeti, ucuz hammadde, üretimde entegrasyon ve rasyonellik ile sonuçta ucuz mal ve hizmet üretimi.

3-Finansman avantajı: Dış kaynak bulmada gidilen ülkenin finansal kuruluşlarından, sermaye piyasasından yararlanma ve aynı zamanda da “Dünya Bankası ve I.F.C.” gibi uluslararası finansal kuruluşlardan düşük faizle borç bulma olanakları.

4-Genel yönetim avantajı: Yöneticileri tüm dünya ülkelerinden seçme olanağı ve yönetimde takım çalışmasının gerçekleştirilmesi.

3. BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISI VE SORUNLARI

A. ÇOKULUSLU ORGANİZASYON KAVRAMI VE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISININ OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1. Çokuluslu Organizasyon Kavramı

Yönetim faaliyetlerinin evrenselliğine göre, hangi koşulda ve hangi ülkede faaliyet gösterirse gösterebilir, bir işletmenin amaçlarına ulaşması, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesine bağlıdır. Ancak, her koşulda ve her türlü işletme için geçerli olan bir organizasyon yapısı mevcut değildir. Ulusal faaliyetlere yönelik bir organizasyon yapısı ile çokuluslu faaliyetleri organize etmek mümkün değildir. Bu nedenle, çokuluslu işletme yöneticilerinin çokuluslu koşulları karşılaştırarak analiz etmesi ve koşullara en uygun organizasyon yapısını geliştirmesi zorunludur⁶³.

Organizasyonlar; belirli bir biçimsel yapı içinde oluşan bireyler ve gruplar arasında birbirinden farklı ilişki modellerinin yerleştiği bir yapıyı temsil etmektedir. Organizasyonların tanımlanması ve sınıflandırılması, bu ilişkiler modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre çokuluslu bir organizasyon yapısı, merkez işletmeler ve yan kuruluşlar arasında bir ilişkiler bağı olarak algılanabilir. Organizasyon yapısının oluşumu, çokuluslu işletmelerde başarıyı tayin eden hayati bir süreçtir. Yan kuruluşları aracılığıyla yurtdışına açılmış işletme yöneticileri, öncelikle organizasyon yapılarının nasıl oluşturulacağına ilişkin kararlarla karşı karşıyadırlar. Çünkü yurtiçi faaliyetlerin gereklerine göre düzenlenmiş bir organizasyon yapısı, çokuluslu faaliyetler için uygun değildir. Kendine özgü birçok farklı unsura sahip çokuluslu organizasyon yapısı, uluslararası çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde tasarlanmalıdır.

Organizasyon yapısının bir hukuki yönü bir de hareket halinde olan organik yönü vardır. Bu durum ulusal ve uluslararası işletmelerde önemlidir. Ancak uluslararası işletmelerde çok boyutlu bir düzen gerekliliği ve değişkenlerin farklılaşması ihtiyacı, uluslararası organizasyon sisteminin ayrıca incelenmesini gerektirmektedir. Uluslararası organizasyon sistemi, çokuluslu işletmeleri de içine alan geniş boyutlu bir sistemdir. Bu sistemde, çokuluslu işletme kendi içinde etkileyen birimlere ayrılmaktadır. Çokuluslu işletmenin alt sistemleri, genel amaçlara yönelmiş faaliyetleri yerine getirmektedir. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi, uluslararası organizasyon sistemi ile uyumlu ve değişen dış çevre koşullarına duyarlı bir organizasyon yapısının oluşturulması ile mümkündür.

2. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarını etkileyen faktörler, her işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin yapısal koşullarına göre farklılık göstermektedir. Bu

⁶³ İnan Özalp, Gülten Eren ve Hülya Öcal, Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve Tusaş A.Ş. Örneği, (Der: İnan Özalp), Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), s.62.

nedenle çokuluslu işletmelerin yabancı bir ülkedeki faaliyetlerine başlamadan önce, hangi tür organizasyon yapısının o ülkenin ekonomik, politik, kültürel, hukuki ve teknolojik koşullarıyla, işletme amaç ve stratejileri arasında bir denge oluşturacağına ilişkin çalışmalarda bulunması gerekir. Bunun yanında işletmelerin amaçları ve üst yönetimin felsefesi, büyüklüğü, ulusal ve uluslararası faaliyetlerin nispi önemi, organizasyon yapısının oluşumuna etki eden diğer faktörlerdir. Bu faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir⁶⁴.

2.1. Ekonomik Faktörler

Bir ülkenin ekonomik gelişme düzeyi, kişi başına düşen milli gelir, doğal kaynaklar, rekabet koşulları, vergi sistemi gibi unsurlar, o ülkede ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretim, pazarlama ve tüketim aşamalarını etkilemektedir. Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısının oluşumunda faaliyette buldukları ülkelerin ekonomik yapısını çevreleyen faktörleri gözönünde bulundurmaları zorunludur. Çünkü organizasyon yapıları, kıt kaynaklar ile sonsuz düzeyde olan insan ihtiyaçlarını karşılamak için en az maliyetle en yüksek verimi sağlamaya yönelik araçlardır. Bu nedenle, çokuluslu işletmelerin uluslararası düzeyde faaliyette bulunurken, hangi organizasyon yapısının en yüksek verimi sağlayacağı konusunda fayda-maliyet analizleri yapmaları gerekir. Ayrıca, ekonomik gelişme düzeyi ve kişi başına düşen milli gelir gibi faktörler, bir ülkede neyin ne kadar ve nasıl üretileceğinin belirleyicisi olabilir. Buna göre, üretilecek mal ve hizmet türüne uygun bir organizasyon yapısının tercih edilmesi sözkonusu olacaktır.

2.2. Politik Faktörler

Çokuluslu işletmeler, faaliyette buldukları ülkelerin politik faktörlerini oluşturan; yönetim biçimleri, ideolojik eğilimler, hükümet istikrarı, muhalefet parti, grupların gücü ve yabancı işletmelere yönelik hükümet politikaları gibi unsurlardan etkilenir. Bunun yanında, ülkelerin siyasi gelenekleri, organizasyonda ast-üst ilişkilerinin temelini oluşturan hiyerarşik yapıyı etkilediğinden, çokuluslu organizasyon yapısının oluşumunda da önemli rol oynar.

2.3. Kültürel Faktörler

Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısını etkileyen önemli faktörlerden biri de kültürel faktörlerdir. Din, dil, genel davranış kalıpları ve eğitim gibi kültürel unsurlar, tüketim alışkanlıklarını doğrudan etkilemektedir. Kültürleri, dilleri ve dolayısıyla tüketim alışkanlıkları birbirine yakın olan, az sayıda ülkede faaliyet gösteren işletmeler çok ayrıntılı olmayan organizasyon yapısı kurabilirler. Ancak, özellikleri birbirlerinden çok farklı olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin çevresel faktörleri de dikkate almaları gerekir⁶⁵. Bu nedenle çokuluslu bir işletme, çeşitli organizasyon yapılarının üstünlüklerini ve sakıncalarını dikkate alarak uygulayabilmeleri yanında, bu yapıların dayalı olduğu kültürel değerleri ve varsayımları da tanımak zorundadır. Çünkü organizasyon yapıları kültürel faktörlerin etkisinden bağımsız değildir.

⁶⁴ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.64-68.

⁶⁵ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.89.

2.4. Yasal Faktörler

Her ülkenin toplumsal ve siyasal yapısına uygun bir hukuki yapısı vardır. Ülkelerin hukuki yapılarına ait ticaret, patent ve yabancı sermaye yatırımlarıyla ilgili yasalar, işletmelerin uluslararası faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Örnek olarak, yabancı sermaye veya çokuluslu işletme yatırımlarına ilişkin yapılan yasal bir düzenlemede, merkez işletmenin kendisine bağlı olarak faaliyette bulunacak yan kuruluş ve acentaların sayıları ve çalışma alanları sınırlandırıldığında, bu durum organizasyon yapısına da yansiyabilir.

2.5. Teknolojik Faktörler

Bir ülkede, başta haberleşme ve bilgi teknolojisi olmak üzere üretim sürecinde kullanılan teknolojiden her türlü araç ve donanımına ilişkin tüm olanaklar çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısının oluşumunda dikkate alınması gereken faktörlerdir. Bir ülkenin sahip olduğu teknolojik düzey ile ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişme düzeyi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çokuluslu işletmelerin amaçlarına ulaşmak için teknoloji transferi yoluna başvurmalarının yanında organizasyon yapısının tercihinde, yan kuruluşlar ve merkez işletme arasındaki koordinasyonu sağlayacak haberleşme ve ulaşım olanaklarının niteliğini de dikkate almaları gerekir.

2.6. Diğer Faktörler

Yukarıda belirtilen ve genellikle işletmenin kontrolü dışında olan faktörlerin yanında, işletmenin büyüklüğü, uluslararası faaliyetlerin ulusal faaliyetler karşısındaki durumu ve üst yönetimin felsefesiyle ilgili faktörler de, işletmenin uluslararası faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla kurulacak organizasyon yapılarının oluşumunda etkili olan faktörlerdir.

2.6.1. İşletmenin Büyüklüğü

İşletmenin tarihi gelişimi, uygulanacak organizasyon biçimine etki eder. İşletmenin mülkiyet stratejisinin gelişmesi önemli bir etkindir. Sermayenin dağılımı ve gelişimi farklı olan işletmelerin organizasyon biçimlerine yaklaşımları da farklı olabilir. Bir işletmenin faaliyetleri genişledikçe ve yeni yabancı pazarlara yayıldıkça, organizasyon yapısında önemli ölçüde yüklenme olmaktadır. Bu yüklenme arttıkça organizasyon yapısı tehlikeye düşebilir. Bu durumda işletme başka organizasyon yapıları denemek zorunda kalır ve sonunda yeni uluslararası alana yayılma stratejisi ile uyumlu genişleyen ve artan faaliyetlerini yürütmesini olanaklı kılacak bir yapıyı seçebilir, seçilen bu yapı, genellikle bir önceki yapının izlerini taşıyabilir. Çünkü, işletmenin belirli bir organizasyon yapısıyla ilgili deneyimleri ilerdeki yapılara temel oluşturur⁶⁶.

2.6.2. Ulusal ve Uluslararası Faaliyetlerin Nispi Önemi

Çokuluslu işletmeler ulusal ve uluslararası faaliyetlerinin durumuna göre organizasyon yapılarını belirlerler. Özellikle ülke dışına yeni çıkan işletmeler uluslararası ayrı bir organizasyon kurmak yerine genel organizasyon planında bazı

⁶⁶ Phatak, a.g.e., s.82.

değişiklikler yaparlar. İhracat faaliyeti veya lisans gibi çalışmalarda işletme merkezinde üst yönetime bağlı olarak kurulan uluslararası bölüm, bu faaliyetleri yönetir. Fakat dış ülkelerde geniş çapta üretim faaliyetini gerektiren durumlarda geniş ve kapsamlı bir organizasyona gerek vardır⁶⁷.

2.6.3. Üst Yönetimin Felsefesi

İşletme ulusal veya uluslararası olsun başarı sağlaması üst yönetimin inisiyatifine bağlıdır. Üst yönetim karar alma organı olduğu için organizasyonda en etkili yönetim faktörü olarak kabul edilmektedir. Ana işletmenin üst yönetimi, kendi felsefe ve düşüncesiyle işletmenin organizasyon yapısının belirlenmesinde etkili olabilir⁶⁸.

B. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARININ GELİŞME AŞAMALARI

Çokuluslu işletmeler, yurtdışı faaliyetlerine başladığında, organizasyon yapısında aşamalı olarak değişiklikler yapmak durumundadır. Bu aşamalar; ihracat, uluslararası bölüm ve global aşamalardır. Diğer yandan çokuluslu işletme, uluslararası çevre koşullarına, faaliyet alanına ve amaçlarına uygun bir organizasyon yapısı oluşturmada genel olarak fonksiyonel, mamul, bölge ve matriks temele dayalı organizasyon yapılarını dikkate almaktadır⁶⁹.

1. Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon

Organizasyon, her işletme için temel faktörlerden biridir. Organizasyonda başlıca evreler görülecek işlerin belirlenmesi, işlevsel gruplandırma (ürüne göre, bölgesel, fonksiyonel olarak vb.) işgörenlerin belirlenmesi ve atamalarının yapılması ile yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir. Bu evreler gerekli olduğuna göre organizasyon, “üretim için gerekli olan maddelere ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir⁷⁰”.

Organizasyon, ülke içinde bile büyük sorunlar yaratabilir ve karmaşıklıklar ortaya çıkar. Uluslararası alana yayılma olunca bu karmaşıklığın boyutları genişler.

Çokuluslu işletmeler organizasyonlarını saptarken ana işletme merkezinin üst yönetimden, şubelerin yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı basamaklara doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyonun işleminde ilk önce karar alma, sonra karar uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır⁷¹.

⁶⁷ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.91-92.

⁶⁸ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.91.

⁶⁹ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.68.

⁷⁰ Tosun, a.g.e., s.229.

⁷¹ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.93.

1.1. Hukuki ve Yönetmel Organizasyon

Çokuluslu İşletme iki tip organizasyona sahip olur. Çokuluslu işletmeler çeşitli çevrelerde faaliyet gösterdikleri için bu ülkelerdeki koşullara uymak zorundadırlar. Vergi yasaları, istihdam politikası, milliyetçilik ve diğer baskılar, çokuluslu işletmelerin organizasyonlarında değişiklik yapmalarını zorunlu kılar. Bu değişiklik işletmelerin biçimsel ve yönetmel organizasyonlar oluşturmalarına neden olur.

1.1.1. Şekli (Biçimsel) veya Hukuki Organizasyon

Biçimsel organizasyon masa başında hazırlanan ve kâğıt üzerinde kalan yasal gereksinimleri karşılamak için yapılır. Amacı işletmeye en yüksek yararı sağlamaktır.

Her biçim değişik bir statüye sahip olabilir. Örneğin şube, yan kuruluş, holding işletme vb. holding işletmeler düşük vergi bölgelerinde biçimsel organizasyon için kullanılmaktadır. Biçimsel merkezler çok seyrek faaliyet merkezi olmaktadır. Gerçekten bu biçimsel merkezler az sayıda görevliden oluşur⁷². Bazı nedenlerle işletme genellikle biçimsel bir organizasyon oluşturur. Özellikle yasal gereksinimleri karşılamak amaçlanır.

Örneğin biçimsel yapısına bağlı olmaksızın bir çalışma yapısına gereksinme vardır. Bu araştırma geliştirme faaliyetlerinin koordinasyonunun her tehlikede teknik yetenek sağlamayı ve işletmenin kârlarını arttırmak için üretim mallarının pazarlara yollanmasını kapsar.

Yasal amaçlar, finansal amaçlar ve vergi amaçları için kâğıt üzerinde işletme sahipliği şekli oldukça değişik olabilir. Fakat genellikle işletme sahipliğinin, organizasyon yapısıyla çok az veya hiç ilişkisi yoktur. Siemens'in satış işletmeleri ve dışındaki temsilcilerinin şeması bir örnek teşkil edebilir.

1.1.2. Yönetmel Organizasyon

Yönetmel organizasyon, biçimsel organizasyondan çok farklıdır. Yönetim ilkelerine uygun bir biçimde hazırlanmaktadır. Yöneticiler zamanla yetki ve sorumluluk ilkelerini belirler. Ana işletme ile yan kuruluşların ilişkileri açısından yararlıdır.

Yönetmel gereksinimler denetim nedenleri teşkil eder. Biçimsel organizasyon para akışını saptamak için işletmenin bütün ülke dışı kuruluşlarını bir yasal yapı içinde birleştirmek için yapılır. İşletmenin gerçekten faaliyet biçimi ve işlerin yürütülmesi bir takım iş ilişkilerini gerekli kılar.

Organizasyon şemaları yasal veya işletmenin sahipliğini gösteren şemalardan çok farklıdır. Biçimsel organizasyon şemaları önemli çalışma ilişkilerini ve gruplarını yetki ve sorumluluk devrimin akışını ve her birimin sorumluluk alanlarını gösterir. İşletme içi yönetim sisteminin nasıl çalıştığını gösterir.

⁷² Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), s.140-141.

Yerel yapı ve işletmenin faaliyet yapısını iyi bir şekilde ayırmak yararlı olur. Bütün işletmenin koordine edildiği ve yönelttiği faaliyet biçimi ile yasal yapıyı ayırmak uluslararası faaliyetlerde ortaya çıkan bulanıklığı yok etmektedir.

Royal Dutch Shell grubu ve Philips Lamp ve az sayıda Amerikan işletmesi tecrübelerinden çokuluslu işletmelerin katı bir yasal yapı içinde başarılı bir biçimde faaliyet göstermeyi öğrenmişlerdir.

1.2. Ülke İçi Organizasyon Yapısı ve Geliştirilmesi

Bazı işletmelerde, tam anlamıyla ulusal işletme biçiminde ihracatla işe başlayarak, uluslararası işletme haline geldiklerinden, ulusal faaliyetler için oluşturulan organizasyon yapısı hakim rol oynar. İhracat yapma fırsatı ülke içi organizasyona sahip işletme tarafından değerlendirilir. Fakat ihracat sorumluluğu direkt yatırımı gerektirmez ve yönetim faaliyeti ülke dışı için düşünülmez. Özel bir eğitime gerek göstermeden ülke içinde yetişmiş bir personel bu işe atanabilir. Bu organizasyon yapısında dış faaliyetler (her türlü pazar arama ve fırsat değerlendirme) ikincil bir özelliğe sahip olacaktır. Ters açıdan bakıldığında dış faaliyetler genel yapının önemsiz bir miktarını oluşturuyorsa ülke içi organizasyon yapısında çok az bir değişiklikle dış faaliyetler yürütülecektir⁷³.

Organizasyon, planlamada saptanan amaçlara en kısa zamanda ve en az çaba ile yapılan bir faaliyettir. Organizasyon oluşturmak veya organizasyonun başarılı bir biçimde çalışabilmesi için seçilen işler, bireyler arasında yetkili ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüdür. Organizasyon yapısı kurulurken önce yapılacak işler belirlenir. Sonra bu işleri yapacak bireyler seçilir. Her ikisinin bir araya gelmesiyle mevkiler ortaya çıkar ve en son olarak araç gereç sağlanır. Organizasyon yapısı işletmenin amaçlarını gerçekleştirir. İyi bir organizasyon olmadan işletmenin amaçlarına ulaşması imkânsızdır.

Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısının değişmesini zorunlu kılacak yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar. Tek bir pazarda faaliyet gösteren işletmede bu sorunlar olmaz.

Organizasyon, işletmenin faaliyet biçimini aksettirir. Genellikle çeşitli ürünlerin üretimiyle ilgili bir şekilde ürün temeline dayalı bir organizasyon geliştirecektir. Tüketim mallarını bütün dünyada pazarlamak isteyen bir işletme ise bölgesel bir organizasyonu tercih edecektir. Uluslararası organizasyon seçilirken işletme merkezinin fonksiyonları ve biçimleri önemli duruma gelir. Aynı bir bölüm kurulması yalnız işletme merkezinin felsefesine bağlı olmaktadır. Bazı işletmeler uluslararası kökenli olmaktadır. Her birimin üstünlükleri ve sakıncaları vardır.

Bu üç ihracat faaliyetinden tam uluslararası organizasyona kadar değişik şekiller alır. Organizasyon yapısının önemli görüntüsü en üst yöneticinin altında sorumluluğun dağılımıdır. Bu seviyede ürünler, fonksiyonlar, üretim safhaları ve bölgeler itibarıyla bir ayırma yapılabilir. Bu ayrımlar daha alt seviyelerde de yapılabilir. Amerikan

⁷³ Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), s.157.

işletmelerinin çoğu organizasyon yapısında değişiklikleri bölgesel organizasyona gitmek suretiyle yapmaktadırlar. Son yıllarda çokuluslu işletmeler yalnız ortamsal değişikliklerin değil aynı zamanda yönetim metod ve tekniklerinin değişiminin eşliğinde durmaktadırlar. Bu konuda şu örnekler verilebilir.

- Uzun bir dönem kendi başına ve bağımsız bir şekilde çalışan yan kuruluşlardan sonra IBM 1957'den beri Avrupa Bölgesi yönetim sistemini kurmuştur.

-Geçen yıllardan Dow Chemical hızlı bir şekilde genişleyen Avrupa faaliyetlerini denetleyebilmek için Avrupa bölgesel yönetimini kurdu.

-Exxon ve Corn Products Avrupa'da bölgesel yönetim kurmak için faaliyette bulunmaktadır.

Çeşitli organizasyon yapılarının üstünlük ve sakıncaları aşağıdaki tabloda görülmektedir⁷⁴.

Tablo 3.1: Değişik Organizasyon Yapılarının Üstünlükleri ve Sakıncaları.

Uluslararası Kökenli	Üstünlükler	Sakıncalar
	Uluslararası sorunlarda uzmanlaşma sağlar. Sorumlulukların açık bir biçimde saptanması kolaylaşır.	Planlama ve koordinasyonun parçalanması genel bağlılık ve işletme dayanışmasının azlığı, bölümler arası sürtüşmelere neden olabilir.
Global Kökenli	Ürün ve fonksiyonel uzmanlaşmayı sağlar. Kadronun bireysel başarısını teşvik eder. İşletmenin fonksiyonlarının denetimini sağlar.	Uluslararası yetki ve tecrübenin dağılması sorumlulukların iyi bir biçimde belirlenmemesi politikaların koordinasyonunda zorluklar yaratabilir.
Dünya İşletme Merkezi Kökenli	İyi haberleşme kanalları sağlar. İşletme planlaması koordinasyon ve denetim sağlar.	Organizasyon yapısının kademeleşmesini gerektirir fonksiyonların üst üste gelmesi, bir fonksiyonun aşırı merkeziyetçi hale gelmesine neden olabilir.

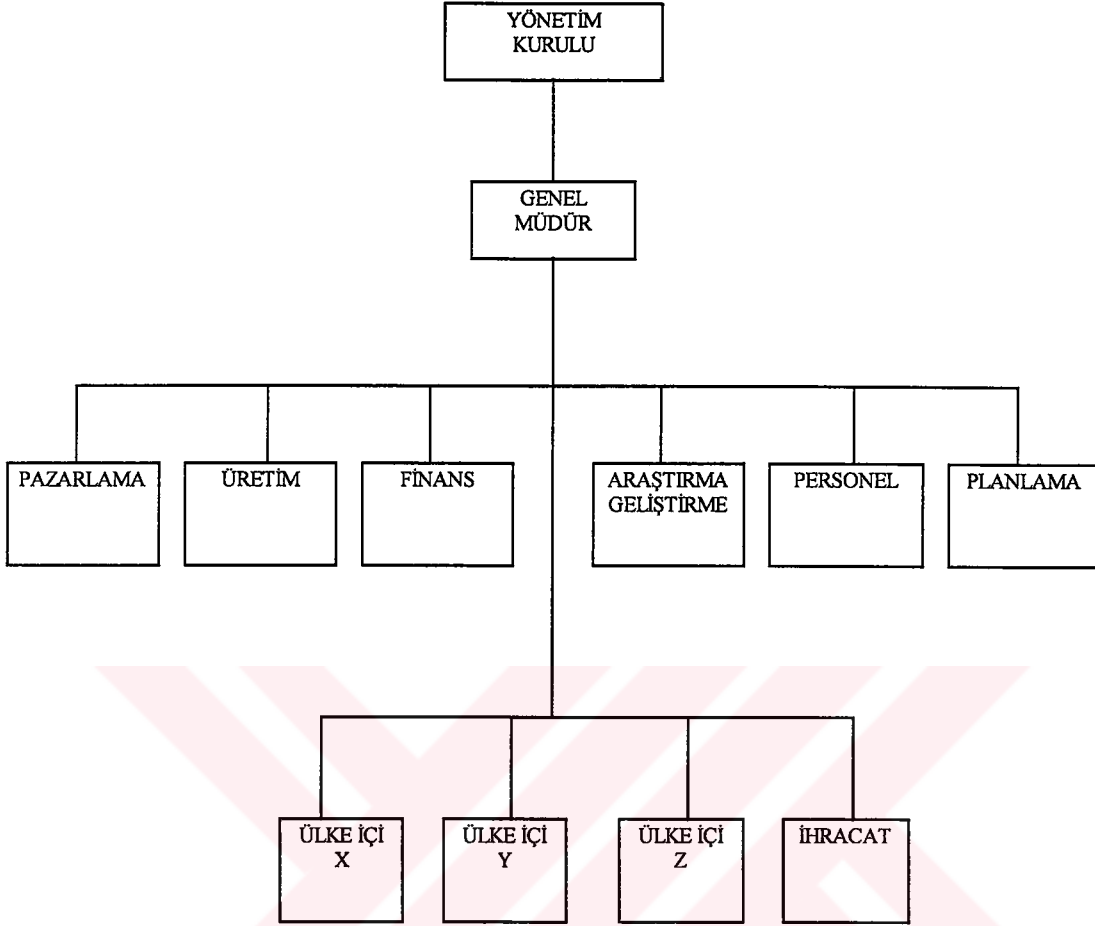
Ülke dışına çıkan işletmeler bazen bir sıra dahilinde pazarlarda faaliyet gösterirken diğerleri ise bazı safhaları atlayarak ülke dışı faaliyetlerini organize ederler. Burada etkili olan üst yönetimin düşüncesi, ürünlerin çeşitliliği vb. Aşağıdaki tabloda uluslararası faaliyetlerin gelişmesi ve organizasyon yapısının değerlendirilmesi görülmektedir.

⁷⁴ Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), s.123.

Tablo 3.2: Uluslararası Faaliyetlerin Gelişmesi ve Organizasyon Yapısının Değerlemesi.

Kaynak: Özalp, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, s.143-144.

Dolaylı veya dolaysız ihracat fakat ticaret azınlıkta	İhracat Kısmı	İhracat Yöneticisi ulusal pazarlama yöneticisine doğrudan bağlı
İhracat çok önemli bir duruma gelir	İhracat bölümü	Bölüm yönetimi
İşletme ülke dışında lisans anlaşması ve üretim yapar.	Uluslararası bölüm	Uluslararası bölüm yöneticisi
Uluslararası yatırım artmaktadır.	Bazen uluslararası yönetim	Ana işletmede genel müdür yardımcısı olan genel müdür olarak atanır.
Uluslararası yatırım önemli duruma gelmiş	Bölgesel fonksiyonlar ve ürün itibarıyla organizasyon yapısı oluşturulur.	Uluslararası işletme için tek bir yönetici yerine yönetici grubu atanır.



Şekil 3.1: Ülke İçi Organizasyon Yapısı

Kaynak : Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), s.157.

2. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Gelişme Aşamaları

İşletmeler yurt dışında faaliyette bulunurlarken, yurtiçi faaliyetlere dönük organizasyon yapılarını değiştirmek zorundadırlar. Bir organizasyon yapısının gelişme aşamaları aşağıda belirtilen unsurlardan etkilenir⁷⁵.

- Verimlilik ihtiyacı.
- Ulusal ve global değişimlere karşılık verebilmek için esneklik ihtiyacı.
- Teknolojiyi ve bilgi akışını hızlı bir biçimde kolaylaştırma gerekliliği.
- Farklı kültürler arasında koordinasyon sağlama gerekliliği.
- Tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere hızlı bir biçimde karşılık verme zorunluluğu.
- Faaliyetleri, mamul, fonksiyon ve bölge temeline göre farklılaştırma zorunluluğu.
- Ortak amaçlar ve öngörülerle yönetim takımları geliştirme zorunluluğu.

⁷⁵ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s. 68.

Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarının gelişimi genellikle üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar ihracat aşaması, uluslararası bölüm aşaması ve global yapı aşamasıdır.

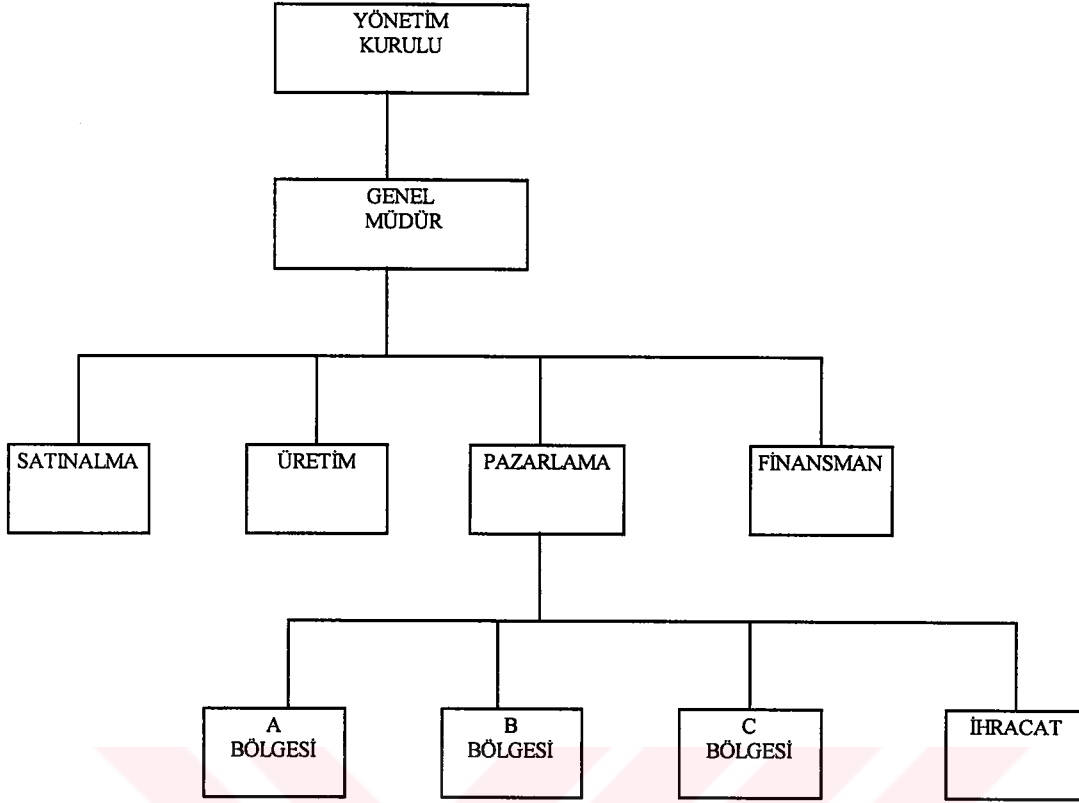
2.1. İhracat Aşaması

İhracat aşaması çokuluslu işletmelerin ilk gelişme evresi olarak ihracat bölümünün oluşturulmasıyla başlamaktadır⁷⁶. Bir çok işletme çokuluslu faaliyetlere ilk girişim olarak, tümüyle ülke içi bir görüş açısıyla yönelmektedir. Bu işletmeler, faaliyetlerini ve pazarlarını buldukları ülkenin politik sınırları içinde tanımlamaktadır. İşletmenin ilgili olduğu stratejik boyutların sayısı nispeten sınırlıdır. İhracat, genel olarak doğrudan yurtdışı yatırımları gerektirmediği için personelin mevcut görevlerine ek olarak özel yetişmeleri gerekli değildir. Çünkü yurtiçi organizasyon yapısında ihracat faaliyetleri, yurtiçi faaliyetlere benzer biçimde dikkate alınmaktadır. Bu durumda işletme uluslararası amaçlarını gerçekleştirmek için, mevcut pazarlama bölümüne bir ihracat yöneticisi ilave etmek veya bir ihracat bölümü oluşturmaktadır. Buna göre, organizasyon şemasında küçük bir değişiklik ile uluslararası faaliyetlere geçilmesi mümkün olmaktadır⁷⁷.

Şekilde görüldüğü gibi ihracat bölümü pazarlama bölümünün bir parçasını oluşturmakta ve uluslararası faaliyetler, yurtiçi faaliyetlerden farklı olmamaktadır. Organizasyon mevcut yapısında herhangi bir değişikliğe gidilmeksizin, ihracat bölümü üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması ile ilgilidir.

⁷⁶ Phatak, a.g.e., s. 85.

⁷⁷ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.69.



Şekil 3.2: İhracat Aşaması

Kaynak: Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.97.

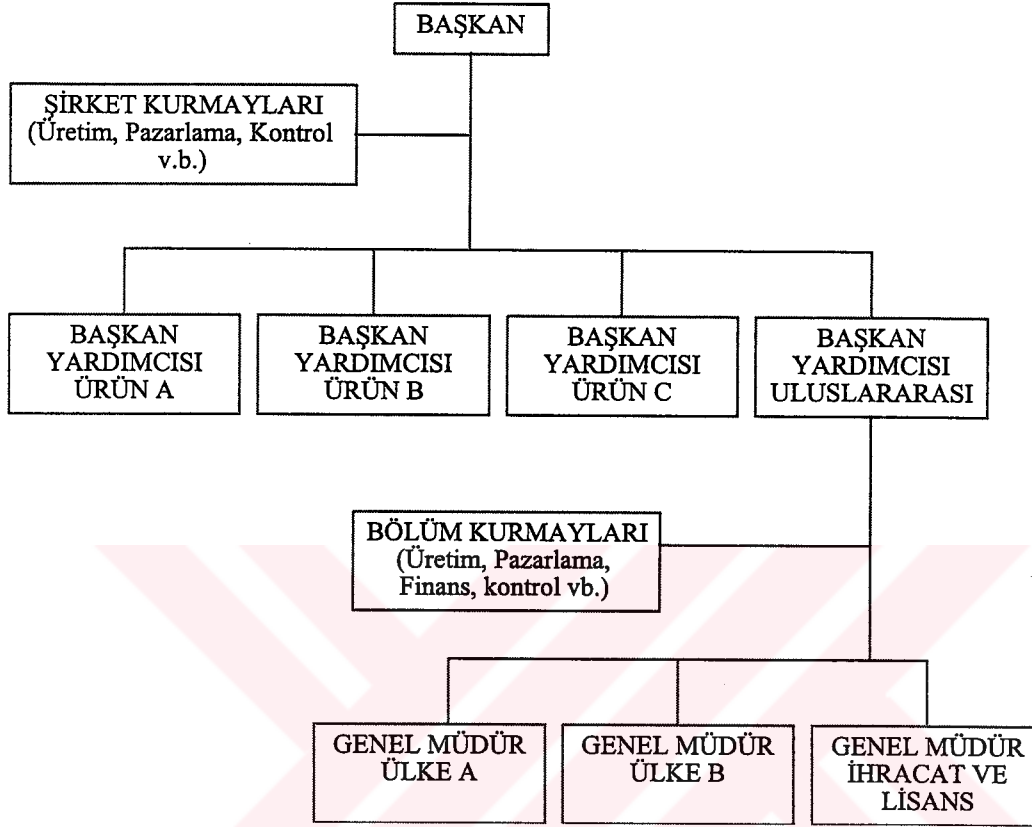
2.2. Uluslararası Bölüm Aşaması

Uluslararası bölüm yapısı, genellikle başkana direkt bağlı olan başkan yardımcılarıyla öne çıkar. Uluslararası bölüm, genellikle uluslararası işlemler için küresel stratejik planlama ve politikardan sorumludur. Uluslararası bölüm genellikle ana işletmenin tüm ihracat ve lisans aktivitelerinde direkt olarak, deniz aşırı üretim ve satış işlemlerinde ise direkt veya indirekt olarak sorumludur. Önceki basamaklardan finans ve kontrolü kabul eden işletme kurmayları grubu ülke koşullarına uyumlu olarak devam etmek ister. Uluslararası bölüm ise kendi kurmaylarına güvenecektir. İşletme düzeyinde politik ve stratejik planlamadaki değişimlerde; pazarlama, üretim araştırma-geliştirme, personel ve diğerleri uluslararası koşullara uyumlu olacaklardır. Bu yapı Amerikan Çokuluslu İşletmelerince ağırlıklı kullanılmaktadır. IBM İşletmesi bu yapı için iyi bir örnektir.

Uluslararası bölüm ile yerli bölümler arasında transfer ücretleri konusunda fikir ayrılığı olması önemli bir sorun olmaktadır. Bu da yerli ve uluslararası kurmaylar arasında çatlaklar oluşmasına ve birbirlerini rakip olarak görmelerine yol açar. Bu yapının başka zayıflığı ise, uluslararası bölüme karşı koalisyon oluşturma problemidir. Genelde uluslararası bölüm hızla gelişir ve tüm yerli bölümlerden daha büyük olur. Bu durumda üretim bölüm başkanlarının kendi bölümlerinin büyümesi

için kaynaktan daha fazla yararlanmak istemeleri, koalisyon oluşturmalarına neden olmaktadır⁷⁸.

Şekil 3.3'te uluslararası bölüm aşamasına ilişkin bir organizasyon şeması görülmektedir.



Şekil 3.3: Uluslararası Bölüm Aşaması.

Kaynak: Stefan Robock ve Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1983, s.377.

2.3. Global Yapı Aşaması

Uluslararası bölüm faaliyetleri arttıkça, üst yönetimin üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya düzeyinde bütünleştirme ihtiyacı doğmaktadır. Bu durumda üst yönetim organizasyon yapısını global bir görüş açısıyla algılayarak, global aşamaya yönelir. Daha önce yerel ve uluslararası olarak ayrı ayrı alınan kararlar, artık işletmenin tüm görev ve amaçlarını başarma hedefi doğrultusunda bütüncü bir görüş ile alınmaktadır. Global görüşe yönelmek, global amaçlara ulaştıracak bir organizasyon yapısının kurulmasını gerektirir. Global yapı ulusal pazar sınırları dikkate almadan tüm işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelmiştir. Bu

⁷⁸ Stefan H.Robock ve Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1983, s.376-380.

yapı ulusal ve uluslararası gruplanmayı ortadan kaldırarak, fonksiyonel, bölgesel, mamul ve matriks temele göre bölümlendirme biçimlerini içermektedir. Bölüm yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları uluslararası düzeydedir⁷⁹.

C. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIĞI ORGANİZASYON BİÇİMLERİ

Bir işletme uluslararası faaliyetlerde deneyim kazandıkça, üst yönetim, ülke içi ve ülke dışı tüm faaliyetleri çokuluslu boyutta algılayarak, işletmenin uluslararası gelişiminde yeni bir aşamaya geçer. Bu aşamada, ülke içi veya ülke dışı faaliyet ayırımı yerine, dünya çapında bütünleşmiş bir yaklaşıma yönelmek söz konusudur.

İşletmenin uluslararası faaliyetlerinde ortaya çıkan bu gelişmeler, yeni yönetsel pozisyonlarla tutarlı ve destekleyici bir organizasyon yapısını gerektirir. Yapının oluşumunda temel alınan fonksiyon, mamul, bölge ve matriks temele dayanan organizasyon biçimleri, çokuluslu olarak dizayn edilmektedir⁸⁰.

1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Uluslararası işlemler için fonksiyonel organizasyon yapısı, genellikle Avrupa kökenli işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Genel merkezdeki sorumluluk paylaşımı pazarlama, üretim, finans gibi fonksiyonlarla organize edilir. Bu bölümlerin başkanları dünya çapında sorumluluğa sahiptirler⁸¹. Bu yapı, genellikle mamul bilgisinin önemli olduğu ve standartlaştırılmış az sayıda mamul çeşidine sahip işletmeler için uygun görülmektedir⁸².

Bu yapı birden fazla ürün hattının varlığı durumunda işe yaramaz hale gelir. Fonksiyon uzmanları ürün hattında uzmanlaşmak zorundadırlar. Buna bağlı olarak satış ve üretim amaçlarından uzaklaşmaya neden olabilmektedir. Ayrıca bir ülkedeki üretim ile birkaç ülkedeki satış birimleri arasındaki anlaşmazlık durumunda hüküm vermek için organizasyonun en yüksek seviyesine gitmek zorunda kalınacaktır. Eğer yabancı kuruluşların genel müdürlerine fonksiyonel yapıda bir şey ilave ettirilirse kendilerini birden fazla kişiye bağlı bulabilirler. Ayrıca fonksiyonel bölümlerden her biri kendine ait bölgesel uzmanlara ihtiyaç duyabilir. Bu yapıda birimlerin koordinasyonu ve bütünleşmesi problemdir. Bölümler arası koordinasyon maliyeti fazla olabilir. Bu yapıyla müşteri memnuniyeti az olur. Genç bir eğitim almış yöneticilerin gelişimini kısıtlar. Bölümler arası rekabet ve fikir ayrılıklarını teşvik eder⁸³. Fonksiyonel organizasyon yapısına ait bir organizasyon şeması Şekil 3.4'te yer almaktadır.

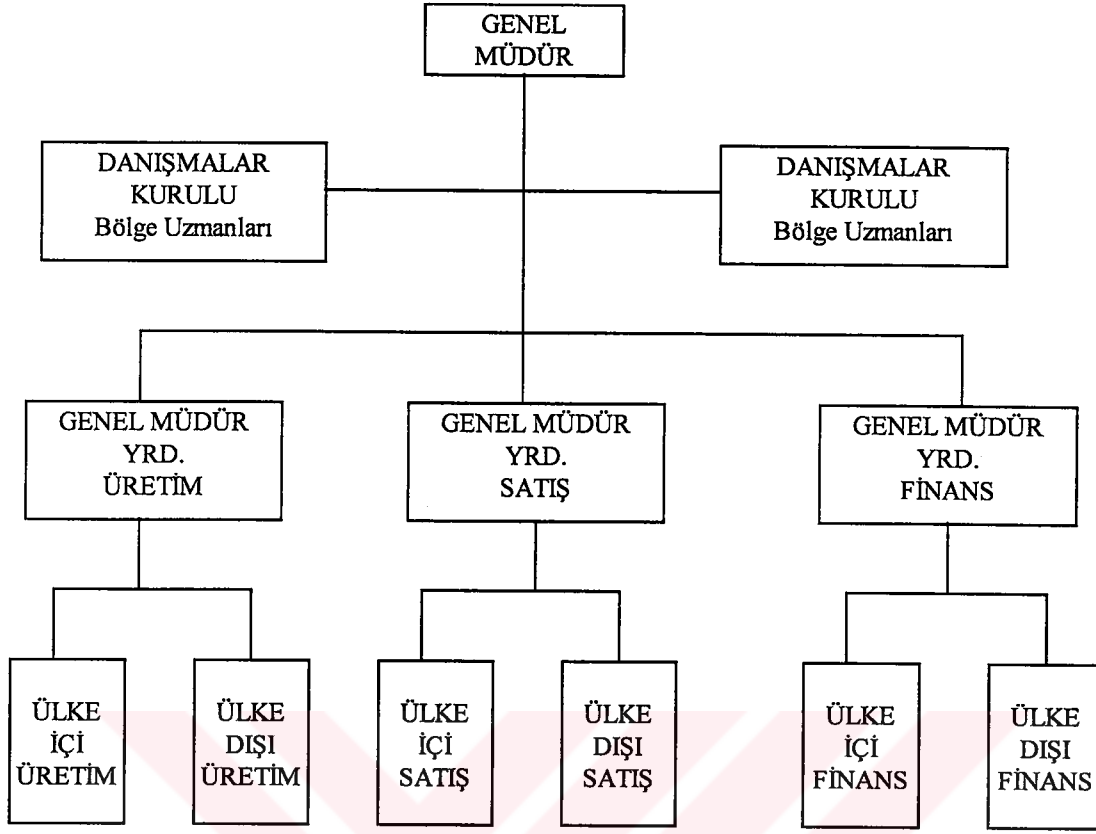
⁷⁹ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.73.

⁸⁰ Phatak, a.g.e., s.93-94.

⁸¹ Robock ve Simmonds, a.g.e., s.380-381.

⁸² Phatak, a.g.e., s.102.

⁸³ Robock ve Simmonds, a.g.e., s.381-382.



Şekil 3.4: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı.

Kaynak: Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.74.

Şekil 3.4’te, çokuluslu bir işletmenin fonksiyonel organizasyon yapısı görülmektedir. İşletmede yapılan işler, üretim, satış ve finans gibi fonksiyonel biçimde gruplandırılmıştır. Her bir fonksiyonel bölümün başında genel müdüre bağlı genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bölümlerin altında ilgili fonksiyonların yurtiçi ve yurtdışı faaliyetlerini yürüten yöneticiler yer almaktadır.

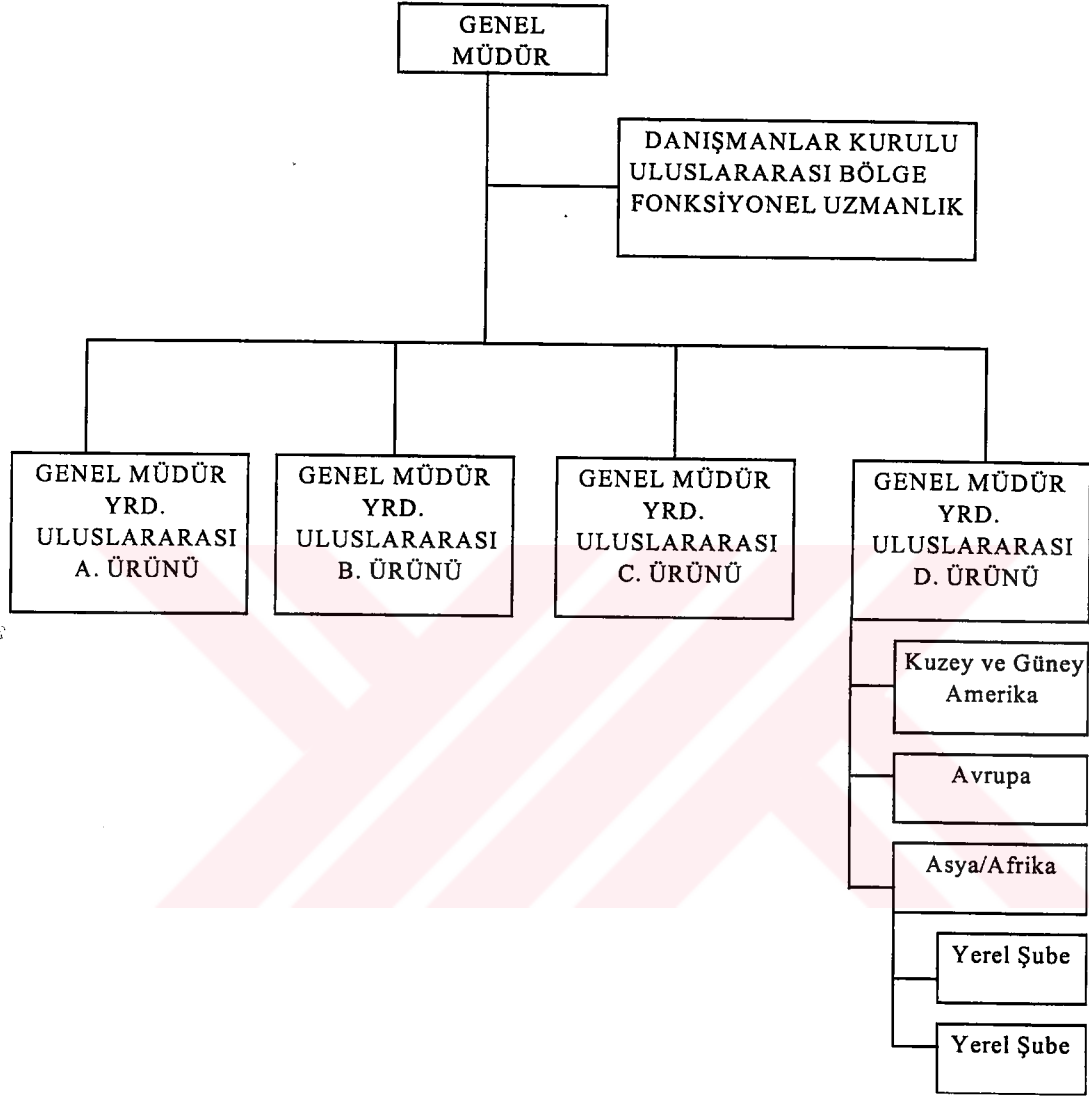
2. Ürüne Dayalı Organizasyon Yapısı

Bu yapıda tüm dünyadaki ürün sorumluluğu ürün bölümüne verilir. Ürün ile ilgili faaliyetler bu bölüm tarafından koordine edilir. İşletme için toplam amaç ve stratejiler işletme merkezince belirlenir⁸⁴.

Ürüne dayalı organizasyon yapısında, her ürün grubu bir kâr merkezi olarak çalışmakla birlikte, işletmenin genel felsefe ve politikasına uygun olarak hareket eder. Çünkü bölüm yöneticilerinin buldukları uluslararası çevre koşullarına uyum göstermek zorunda olmaları, bölüm yönetiminde önemli ölçüde bağımsızlığı gerekli kılmaktadır. Ancak merkez işletme; ürün yöneticilerinin bölümlerine ilişkin plan ve stratejilerini oluşturmaları konusunda bazı sınırlamalar koyabilir. Ürün bölümü

⁸⁴ Robock ve Simmonds, a.g.e., s.384-385.

yöneticisine aynı zamanda ürün hattını geliştirme ve tutundurma konularında dünya düzeyinde sorumluluk verilmektedir⁸⁵.



Şekil 3.5: Çokuluslu İşletmelerde Ürüne Dayalı Organizasyon Yapısı

Kaynak : Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.76.

3. Bölgesel Organizasyon Yapısı

Bölgesel yapıda en önemli operasyon sorumluluğu alan müdürlerine verilmiştir. Alan müdürlerinin her biri dünyanın belli bir alanı için sorumludur. İşletme genel merkezi dünya çapındaki stratejik plan ve kontrolden sorumludur. Her bölgesel birim kendi bölgesindeki tüm fonksiyonlardan (üretim, pazarlama vb.) sorumludur ve koordine

⁸⁵ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, s.110.

edebilir. Bu yapı aynı zamanda değişik ülkelerde faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerde, bölgesel bölümler arasındaki iletişime olanak vermektedir⁸⁶.

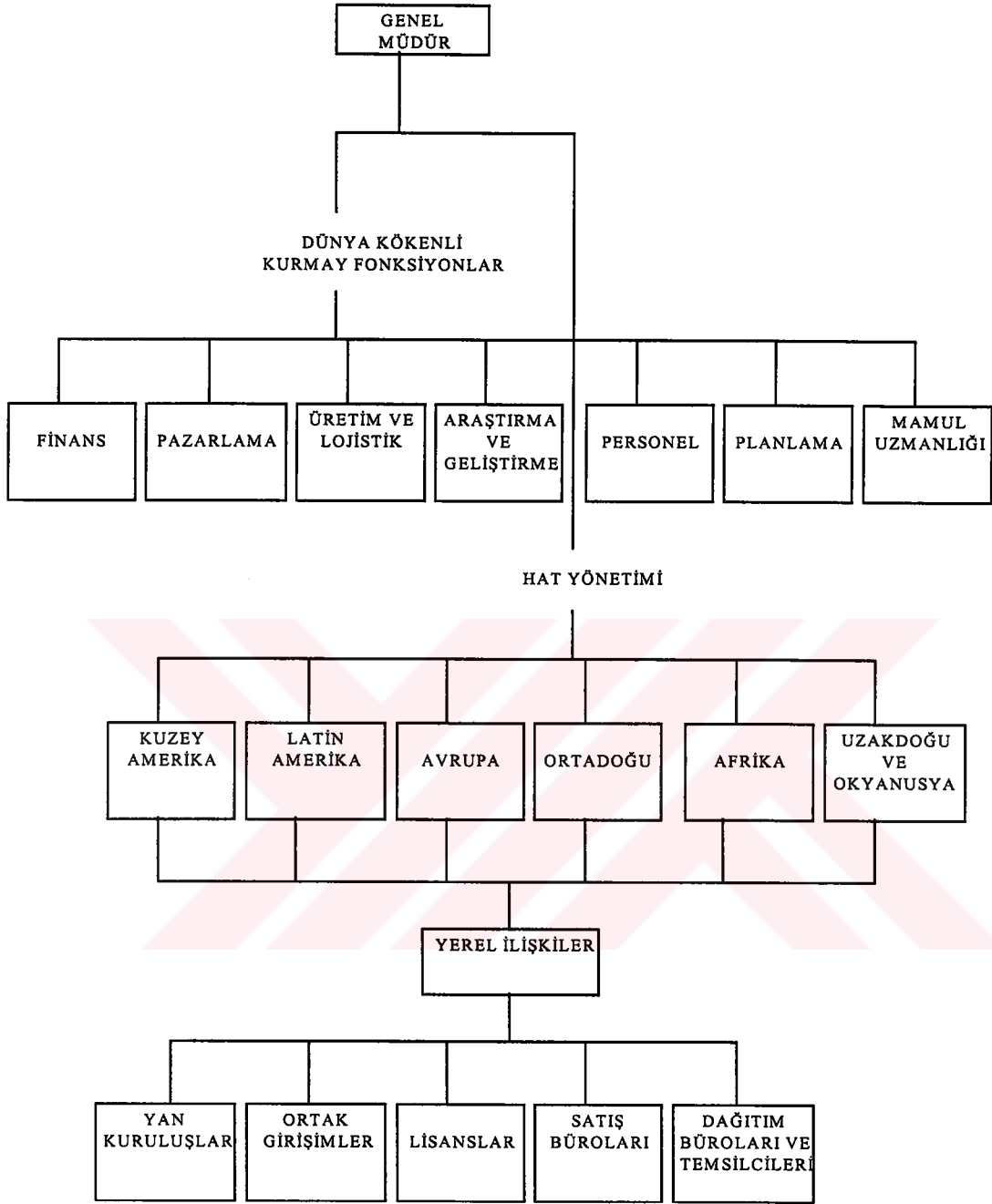
Bu yapıda en önemli problem işletme çeşitli ürün yelpazesine sahipken olur. Bu yapı ürün değişimlerinin koordinasyonunu, yani ürün fikirlerinin transferini ve bir ülkeden diğerine üretim teknikleri ile ürün akış optimizasyonu görevini kolaylıkla yürütemez. Bölgesel yapı genellikle bölgesel merkeze yön veren deneyimli olan yöneticiler gerektirir ki bu da çok pahalı olur. Bu yapıdaki en büyük handikap bölgesel tanımlamalardır. Ayrıca bölgesel operasyonlarda üst yönetim için problem yaratır⁸⁷.

Şekil 3.6'da, Kuzey ve Latin Amerika, Avrupa, Ortadoğu, Afrika, Uzakdoğu ve Okyanusya bölgeleri, dünya kökenli bölümler içinde yer almıştır. Bir coğrafik bölgenin tümüne ait üretim ve pazarlama sorumluluğu için, işletmenin genel müdürüne rapor veren bir yönetici tayin edilmiştir. Coğrafik bölümler, işletmenin dünya kökenli sorumluluğa sahip, fonksiyon ve mamul uzmanlarından danışmanlık desteği almaktadır⁸⁸.

⁸⁶ William Dymnsza, **Multinational Business Strategy**, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1972, s.31.

⁸⁷ Robock ve Simmonds, a.g.e., s.382-385.

⁸⁸ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.77.



Şekil 3.6: Çokuluslu İşletmelerde Bölgesel Organizasyon Yapısı.

Kaynak: Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.78.

4. Matriks Organizasyon Yapısı

Matriks yapı, işletmelerin büyümesiyle özellikle uluslararası çevrede faaliyette bulunmasıyla önem kazanmaya başlayan bir yapıdır. Bu yapı genellikle işletme organizasyonunun çevresinin önemli ölçüde değişken olduğunda ve işletmenin bu çevreye uyum sağlaması gerektiğinde yararlı olmaktadır.

Bazı çokuluslu işletmeler, organizasyon hiyerarşisinde tepeden aşağı doğru açık bir yetki akışını kabul etmemektedirler. Başka bir deyişle komuta birliği ilkesi, matriks organizasyon yapısına sahip işletmeler tarafından çığnenmiştir. Çünkü, bir matriks yapıda işletme faaliyetlerinin gruplandırılması, tek boyutun tercih edilmesinin yarattığı sakıncalar nedeniyle iki veya daha fazla boyutun tercih edilmesini gerektirmektedir. İki veya daha fazla boyutun tercih edilmesi durumunda, yurt dışında bulunan yan kuruluşların, dünya kökenli mamul ve bölge bölümü yöneticilerine aynı anda rapor vermeleri sözkonusudur. Çokuluslu işletmelerin, matriks yapıya uyarlanmada bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir⁸⁹.

- Büyük ölçüde bir mamul ve bölge çeşitliliğinin sağlanması zorunlu olduğunda,
- Hem mamul hem de bölge taleplerine aynı anda cevap vermesi gerektiğinde,
- İki veya daha fazla sayıda bölümler arasında paylaşılmayı gerektirecek kaynak kısıtlılığı durumunda.
- Mamul veya bölge temeline göre yapılan bölümlendirme biçimlerinden yalnızca birinin kullanılmasıyla ortaya çıkan tek boyutlu yapının, işletme açısından önemli sorunlar doğuran ve çeşitli fırsatlar kaybettiren yapı olması durumunda,
- İşletme stratejisinin belirlenmesinde, fonksiyonel, mamul ve bölge yapılarının aynı anda dikkate alınması gerektiğinde, çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısının dizaynında matriks organizasyon yapısını tercih etmesi uygundur.

John Stopford ve Louis Wells, mamul ve bölge temeline göre bölümlendirmenin bileşimi olan matriks organizasyon yapılarına ilişkin çalışmalarında, çokuluslu işletmelerin yurt dışındaki mamul farklılaştırmasının ve üretim faaliyetinin yüksek olması durumunda mamul ve bölge temeline göre gruplandırılmış matriks organizasyon yapılarına doğru bir yönelme olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumda çift kaynaklı bilgi akış süreci arasındaki koordinasyon, mamul ve bölgesel organizasyon yapılarıyla sağlanmaktadır.

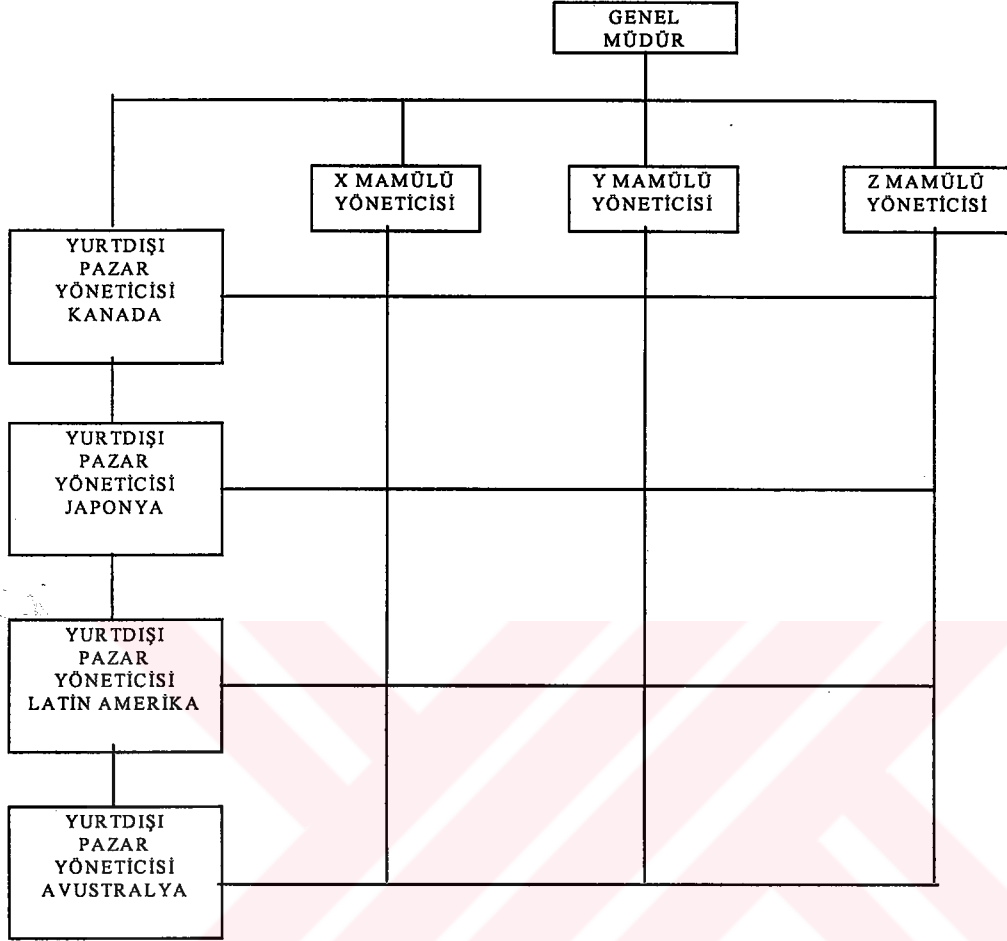
Stopford ve Wells'e göre matriks organizasyon yapısını tercih eden işletmeler aynı zamanda, yurtdışı satışların büyük bir yüzdesine sahip olan işletmelerdir. Ancak matriks organizasyon yapısına uyarlanmak için, yurt dışında gerçekleştirilen üretim faaliyetinin de önemli bir yüzdesine sahip olmak gerekmektedir. Bu durumda yurtdışı yan kuruluşların teknolojik bilgi ve mamul konusunda merkez işletmelerine olan bağlılıkları yüksek olacağından, dünya kökenli mamul ve bölge grupları tarafından sağlanan çift yönlü koordinasyon ve bilgi akış süreci zorunlu hale gelecektir⁹⁰.

Şekil 3.7'de görüldüğü gibi, matriks organizasyon yapısında mamul yöneticileri, üst yönetiminin karşısında yer almaktadır. Proje gruplarına, mamul departmanlarıyla kesişen yurtdışı pazar yöneticileri başkanlık etmektedir. Yurtdışı pazar yöneticileri Kanada, Japonya, Latin Amerika ve Avustralya'yı içeren ülkelerle ilgilidir. Her bir

⁸⁹ Phatak, a.g.e., s.107.

⁹⁰ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e.,s.80.

yurtdışı pazar yöneticisi işletmenin tüm mamulleri adına kendi pazarından sorumludur⁹¹.



Şekil 3.7: Çokuluslu İşletmelerde Matriks Organizasyon Yapısı.

Kaynak: Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.81.

D. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ORGANİZASYON SORUNLARI

Çokuluslu işletmelerin uluslararası faaliyetleri ülke içi faaliyetlere kıyasla çok artarsa organizasyon yapısının saptanması önemli bir sorun meydana getirir. Uluslararası faaliyetler ulusal faaliyetlerin biraz gelişmiş şekli olmadığı gibi, organizasyon yapıları da ulusal organizasyon yapısının biraz değiştirilmiş hali değildir.

Uluslararası faaliyetlere yeni başlayan işletmelerde büyük sorunlar olmayabilir. Özellikle ihracat safhasında olan işletmelerde organizasyon yapısında büyük değişiklikler yapmaya gerek yoktur. Faaliyetlere bir ihracat bölümü eklemek suretiyle ülke dışı ihracat faaliyetleri yürütülebilir.

⁹¹ Özalp, Eren ve Öcal, a.g.e., s.81.

Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri geliştikçe, organizasyon biçimi ihtiyaçları karşılamaz hale gelir. Organizasyon sorunlarının miktar ve niteliğini tayin eden faktörler arasında ülke içi faaliyetlerin ve pazarların ülke dışına oranı işletmenin mamul stratejisi, işletmenin ülke dışı koşullara ve baskılara göre organizasyonu ayarlayabilme yeteneği organizasyon sorunlarına etki eden faktörlerdir. İşletmenin büyüklüğünü ölçen organizasyon parametreleri toplam varlıklar, satışlar çalışanların sayısı vb. ülke dışı faaliyetlerdeki büyük artış organizasyondaki değişmelere neden olur. Bu değişimler çokuluslu işletmeler için çeşitli yönetim fonksiyonlarında sorunlar yaratır.

Geleceğe bakıldığında bazı işlerin ve bölgelerin daha hızlı bir şekilde değişmeye açık olduğunu ve bunların, diğerlerinden daha büyük belirsizliklere açık olduğu unutulmamalıdır. Bu durum dünyadaki teknolojik, politik veya kültürel sonuçların yakın ilişki ve kontrolün mümkün olmadığı yerlerde uluslararası organizasyonlara sorun çıkartmaktadır⁹². Çokuluslu İşletmelerde organizasyon sorunları aşağıdaki gibi incelenebilir⁹³.

1. Şubelerle Merkez Arasında Koordinasyon Kurma Sorunu

Çokuluslu işletmelerde üst yönetim, işletmenin karar verme merkezidir. İşletmenin bütün politikaları ve faaliyet stratejileri işletme merkezince yapılmaktadır. Üst yönetim organizasyonu, genel politikalar ve stratejik planlar temel almak suretiyle başarıya ulaştırmaya çalışır. Bazı çokuluslu işletmelerde ülke dışı faaliyetler çok yayılmıştır. Çeşitli ülkelerde faaliyet göstermeye başlamak birbirinden coğrafik yönden çok farklı olan bölgelerdeki faaliyetleri koordine etme sorununu doğurur. Mamulleri çok çeşitli olan çokuluslu işletmelerde koordinasyon kurma oldukça zordur.

İşletme merkezinin ana hedefleri taktik ve stratejik planlamaya giderek kâr ve büyüme politikalarını yerine getirmektir.

Üst yönetimin en önemli kıt faktörlerden biri zamandır. Üst yönetimin faaliyet bölgelerindeki mahalli baskılar, yöneticilerin seçimi ile ilgilenince üst yönetim işletmenin gelişmesi için yeterli ölçüde atılım yapamaz. Üst yönetimin iç ve dış faaliyetleri en uygun ölçüde dengede tutması organizasyonun başarısı için önemli bir konudur. Tek bir stratejik ulusal ve uluslararası faaliyetlerin birleştirilmesi kolay değildir. Uluslararası faaliyetler genellikle ulusal faaliyetlerin genişletilmiş bir biçimi olarak düşünüldüğünden, koordinasyon kurmakta ortaya çıkan sorunların nitelik ve niceliğine etki eden faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1) Çokuluslu işletmelerin faaliyet konuları
- 2) İşletmenin merkezi ile şubeler arasındaki formel ilişkileri
- 3) Şubelere tayin edilen yöneticilerin seçiminde uygulanan yöntemler
- 4) Şubelerin bulunduğu ülkelerdeki siyasi ve ekonomik koşullar

⁹² Ian Turner, "Managing International Organisations", *European Management Journal*, S:12, No:4, Aralık, 1994, s.417.

⁹³ Özalp, *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, s.111-114.

- 5) Ulusal ve uluslararası faaliyetlerin nispi önemi
- 6) Şube yöneticilerine devredilecek yetkilerin genişliği.

Çokuluslu bir işletmede merkez ile şubeler arasındaki ilişkileri belirlemenin en iyi yolu, işletmenin genel amaçlarını saptamak, kaynakların çeşitli fonksiyonel bölümlere tahsis kararını vermek, etkin bir iletişim, koordinasyon ve kontrol sistemi kurmaktır⁹⁴.

2. Denetim Sorunu

İşletmelerde planlanan konuların, organizasyonun karşısında etkili olup olmadığı iyi bir denetim politikasına bağlıdır. Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri geniş bir bölgede meydana gelmektedir ve özellikle birbirinden çok farklıdır.

Çokuluslu işletmelerde karşılaşılan en önemli sorun, şubelerin nasıl denetleneceğidir. Bazı çokuluslu işletmeler ülke dışı kuruluşlara geniş yetkiler vermekte ve yalnızca bu kuruluşlar için genel amaçları ve politikaları saptamaktadır. Zayıf bir denetim politikası kurmak suretiyle bu şubelerin rahatça rekabet etme kabiliyetine sahip olacakları düşünülmektedir. Fakat bu durumda, ortaya bazı güçlükler çıkmaktadır. Şube yöneticilerine geniş yetki verilmesi için yetenekli kimselerin yönetici olarak seçilmesi gerekir. Ülke dışı faaliyetlerde yetenekli yöneticilerin bulunması önemli bir sorundur. İnisiyatif ve karar verebilme özelliğine sahip üst yönetimin amaçları ve politikalarını iyi bilen yöneticileri bulmak zordur. Uzaktan denetim yapılması işletmede koordinasyonun zayıflaması sonucunu yaratır. Üst yönetim bu denetim biçiminde ülke dışı sorunlara ve koşullara yabancı kalır. Şubelerin yakından denetlenmesi mahalli ihtiyaçların ve diğer ülkelerin ekonomik ve politik baskılarının zamanında öğrenilmesini doğurur.

Bazı çokuluslu işletmeler dış kuruluş üzerinde sıkı bir denetim sistemi kurmaktadır. Bu sistemde şube yöneticilerinin fazla yetkili olmaması, onların başarılı olmalarını zorlaştırır. Üst yönetim, genel amaç ve politikalarının uygulanması üzerinde ısrar ederler, bu ise çokuluslu işletme ile faaliyet gösterilen ülke arasında ilişkilerin bozulmasına neden olabilir. Ayrıca sıkı bir denetim mekanizması kurmak, işletme için büyük masrafları gerektirdiği gibi bazı kararların alınması uzun bir zamanı gerektirebilir. Özellikle coğrafik yönden çok yayılmış olan işletmelerde zaman ve para kaybı daha fazla olur.

3. Yetki Verilmesi Konusunda Karşılaşılan Sorunlar

Çokuluslu işletmeler organizasyon biçimlerini seçerken genellikle merkeziyet sistemini tercih etmektedirler. Buradaki amaç, uluslararası faaliyetlerin en iyi biçimde organize edilmesi ve bütün ülkelerdeki faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Özellikle karar verme mekanizmasında merkeziyet sistemi uygulamak, başarılı bir sistem olarak düşünülebilir. Gerçekten organizasyon yapısının tayininde yetkinin ve karar vermenin önemi büyüktür. Merkeziyet sisteminin uygulanmasına

⁹⁴ Mustafa Köksal, *Kocaeli Bölgesindeki Çokuluslu İşletmelerde Yönetici İstihdam Politikalarına İlişkin Uygulamaların Araştırılması*, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, Kocaeli, 1997, s.34.

karar verme de yeknesaklık sağlamak düşüncesi hakimdir. Araştırılan Amerikan ve Avrupa işletmeleri karar verme yetkisinin merkezileştirilmesine taraftar bir görüşe sahiptirler. Yetkinin merkezileştirilmesi başlıca politikaların saptanmasını ve önemli kararların verilmesini gerektirir. İşletme merkezi planları en ince noktalarına kadar saptar. Şubeler bu planların uygulanmasında görev alır. Şubelere fazla yetki verilmediğinden şubeler genel politikaya bağlı olarak hareket ederler.

Bazı çokuluslu işletmelerde ise, Temel politikalar üst yönetim tarafından belirlenerek, bölgesel yönetime veya şubelere çok geniş yetkiler verilmektedir. Şubelere inisiyatiflerini kullanabilmeleri için esnek ölçüler seçilmektedir. Böyle bir sistemle yönetilen Hollanda'nın Philips işletmesi bölgesel yönetimde inisiyatifin kullanılması açısından iyi örnektir. Bu sistemde kararların tekdüzeliği ortadan kalkar. Bu durum işletme merkezi ile şubeler arasında karar verme yönünden farklılıklar meydana getirir. Ayrıca hedeflerin açıklığa kavuşturulmaması yönetim politikalarının iyi bir şekilde uygulanmaması sonucunu yaratır.

4. Haberleşme Sorunları

Çokuluslu işletmelerin organizasyon biçimlerinde haberleşme sistemi çok önemlidir. Birbirinden farklı bölgelerde ve uzun mesafelerde faaliyetlerin yürütülmesi organizasyon sorunları doğurur. Çokuluslu işletmeler karar verme mekanizmasında başarılı olabilmek için etkin bir haberleşme sistemine ihtiyaç duyarlar. Haberleşme öneminin iyi anlaşılabilmesi için çokuluslu işletmeler için önemli sorunlar yaratır. Haberleşme sorunları başlıca aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar.

- 1) Gelişmemiş ülkelerde ileri teknik gelişmelerin yetersiz oluşu haberleşmeyi zorlaştırmaktadır.
- 2) Ülkeler arası dil farkları haberleşmeyi zorlaştırır. Örneğin bir Amerikan işletmesinin Fransa'daki şubesi ile haberleşmesi oldukça zordur.
- 3) Ülkelerdeki değişik milliyetli olan yöneticilerin kültürel özellikleri haberleşmeyi zorlaştıran başka bir faktördür.
- 4) Ülkeler arası uzaklık haberleşmede önemli bir etkidir. Uzaklık arttıkça haberleşme zorlaşır.

5. Reorganizasyon Sorunu

Çokuluslu işletmeler çok yaygın olan faaliyetlerini mevcut organizasyon yapıları ile yürütmeleri çok zordur. Ülke dışında ortaya çıkan fırsatların ve yeni pazarların değerlendirilmesi mevcut organizasyonla imkânsız denecek kadar zordur. Reorganizasyon sorunuyla karşılaşmanın temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1) Çeşitli ülkelerde politik ve ekonomik değişkenlerin yer alması reorganizasyon yapmayı gerekli kılar. Özellikle gelişmemiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler politik değişimlere göre reorganizasyon yapma yeteneğine sahip olmalıdırlar.
- 2) Yeni mamulleri üretmek isteyen çokuluslu işletmeler organizasyonlarının yetersiz kaldığını düşünürler. Bu durumda reorganizasyona gitmek zorunluluğunu hisseder.
- 3) Bazı çokuluslu işletmeler uluslararası faaliyetlerden memnun kalmamaktadırlar. Kâr ve büyüme politikası mevcut organizasyonla sağlanamamaktadır. Örneğin Amerikan işletmeleri Avrupa ve az gelişmiş ülkelerdeki faaliyetleri reorganize etmektedirler.

- 4) Dünyada meydana gelen devamlı değişikliklerin olması, çokuluslu işletmelerin reorganizasyona gitme zorunluluğunu doğurmaktadır.
- 5) Üst yönetimde bazen değişmeler meydana gelmekte ve üst yönetimin düşüncesine göre reorganizasyona gidilmektedir.

Bu nedenlerden dolayı birçok işletme reorganize yapılanmaları seçmek zorunda kalmaktadır. Bu reorganize yapılanmalar beraberinde birçok ürünün veya hizmetin genel yönetime bağlı olarak, farklı şekilde meydana çıkmasına neden olmaktadır⁹⁵. Bir işletme organizasyon basamaklarının arasında ilerleyince, bu organizasyon yapılarını tekrar gözden geçirmelidir. Aynı zamanda teknolojik gelişmeler ve uluslararası ekonomik ve politik çevredeki değişimler, var olan karar alma mekanizmalarının tekrar değerlendirilmesine neden olmaktadır⁹⁶.

⁹⁵ Wolf V. Heydebrand, **Comparative Organizations**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1973, s.131.

⁹⁶ John H.Dunning, **Multinational Enterprises and The Global Economy**, Addison-Wesley Publishing Company, New Jersey, 1994, s.220.

4. BÖLÜM

UYGULAMA: KODAK A.Ş.'NİN ORGANİZASYON YAPISI VE SORUNLARI

A. UYGULAMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı

Bu uygulamanın amacı, kuramsal olarak ortaya konulan çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısı ve sorunlarının daha iyi kavranabilmesini sağlamaktır. Bilindiği gibi, hayata geçirilemeyen bilgilerin hiçbir yararı olmamaktadır. Bu bağlamda, kuramsal bilgilerin bir uygulama ile desteklenmesi konunun daha iyi kavranabilmesi açısından bütünleşmeyi sağlayacaktır.

Bu uygulama kapsamında model olarak seçilen Kodak İşletmesi'nin organizasyon yapısı ve sorunları incelenmiştir. Ayrıca Kodak İşletmesi'nin kısa tarihçesi, amacı, faaliyet konusu ve çalışma stratejilerine yer verilmiştir.

2. Uygulamanın Yöntemi

Bu uygulamada araştırma-inceleme yöntemi kullanılmıştır. Çokuluslu bir işletme olarak faaliyet gösteren Kodak Türkiye merkez şubesi'nin personel departmanı yetkilileri ile görüşülmüş ve ayrıca Kodak'ın internetteki Web sayfasından da faydalanılmıştır.

3. Uygulamanın Sınırları

Uygulamada model olarak seçilen Kodak A.Ş.'nin organizasyon yapısı ve sorunları incelenmiştir. Bununla birlikte organizasyon hiyerarşisinde yer alan bazı kademelerin görev tanımlarına yer verilmiştir. Burada işin tanımı, özeti, amacı, sorumlulukları, rapor ilişkileri, işin gerektirdiği vasıflar ve faaliyet bağımsızlığı gibi konular tanımlanmıştır.

Uygulamada zaman zaman Kodak A.Ş. merkezi ve diğer faaliyet bölgelerinden bahsedilse de, genel olarak Kodak A.Ş.'nin Türkiye merkez şubesi ile sınırlıdır. Bilindiği gibi bir takım bilgiler bütün işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bu önemli bilgilerin başka işletmeler tarafından bilinmesi durumunda çok büyük sorunlara neden olabilir. Bu nedenle, Kodak A.Ş. Türkiye merkez şubesi personel departmanı yetkilileri ile yapılan görüşme neticesinde alınan bilgiler, bu uygulamanın sınırlarını ortaya koymaktadır.

B. ÇOKULUSLU BİR ŞİRKET OLARAK KODAK'IN DOĞUŞU, AMACI VE FAALİYET KONUSU

1. İşletmenin Doğuşu

1880'lerde George Eastman, Rochester Bankası'nda memur iken, bir fotoğrafın tüm sistemi hakkında bir düşüncesi vardı: Bu düşünce fabrikaya işlem için geri dönüşümlü, filmli, taşınabilir bir kameraydı. Eşsiz bir marka ismi "Kodak" ve yaygın bir slogan "Siz düğmeye basın, gerisini biz hallederiz".

1900'lü yılların başında bu kameraların 100.000 tanesi 1 dolar karşılığı işlerini görüyordu. Başkanlar ve krallar kendi fotoğraflarını çekilmiş olarak alıyordu; Eastman Filmler kuzey ve güney kutuplarına kadar yaygınlaşmışlardı ve Eastman Thomas Edison fotoğraf endüstrisinin gelişiminde başı çekiyorlardı. Bugün 90 yıl sonra bu fotoğraflar Everest Tepesi'nde ve ayda çekiliyor. Kodak Filmleri renkli fotoğrafın öncülüğünü yapmakta ve sanatçıların, artistlerin, reklamcılarının, film yapımcılarının bir aracı haline gelmiştir.

Bunların ötesinde milyarlarca negatif film, Eastman'la tanıştığımız ilk günkü güvenilirlik ve aynı durumlarla her yıl en yaygın olayların kayıtlarını yapmaktadır.

2. İşletmenin Amacı

Kodak İşletmesi, yaşanan anları, insanları, yerleri ve olayları resmetmek, paylaşmak ve saklamak gibi son derece insani bir ihtiyacı karşılamanın yolunu gören tek bir insanın görüş açısıyla kurulmuştur.

2.1. İşletmenin Vizyonu

Görüntüler, insanların yaşam, çalışma, eğlence ve gelişme biçimlerinin esasıdır. Görüntüler sayesinde insanlar, anılarını saklar, düşüncelerini iletir ve vizyonu paylaşırlar. Kodak görüntüleme dünya lideridir ve bu Kodak'ın hem mirası hem de geleceğidir⁹⁷.

2.2. İşletmenin Değerleri

Kodak İşletmesi'nin değerleri beş madde üzerine kurulmuştur. Bu değerler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1. Kişisel başarı için saygınlık
2. Bütünleşme
3. Doğruluk
4. Güvenirlik
5. Devamlı gelişim ve personel dinamizmi

3. Faaliyet Konusu

Kodak İşletmesi, görüntü ve görüntüleme cihazları alanında faaliyet göstermektedir. Bu alanda 25.000 adet değişik tip ve ebatta ürün pazarlamaktadır.

3.1. İşletmenin Ürünleri

Yukarıda da belirtildiği gibi Kodak A.Ş. 25.000 adet değişik tip ve ebatta ürün pazarlamaktadır. Bu ürünler dört ana grupta aşağıdaki gibi incelenebilir.

3.1.1. Kodak Tüketici Görüntüleme Ürünleri

Gold negatif filmler, Royal gold negatif filmler, Ektachrome Dia pozitif filmler, 135 mm fotoğraf makineleri, Tek kullanımlık fotoğraf makineleri, Advanced Photo System fotoğraf makineleri, Advanced Photo System filmler, Xtralife ve Photolife

⁹⁷ Kodak A.Ş. Türkiye Şubesi Çalışanlarına ait "Sosyal Yardım Politikaları", kitapçığı, Temmuz/1996, s.4.

piller, Ektacolor Royal kağıtlar, Ektacolor Edge kağıtlar, Renkli negatif kağıt kimyasalları, Renkli negatif film kimyasalları, Minilablar, Image Magic

3.1.2. Kodak Profesyonel Ürünleri

Renkli negatif ürünleri, Ektacolor profesyonel kağıtlar, Profesyonel gösteri malzemeleri, Diapozitif profesyonel filmler, Ektachrome kağıt ve banyo kimyasalları, Siyah beyaz profesyonel filmler, Siyah beyaz profesyonel kağıt ve banyo kimyasalları, Profesyonel film tarayıcıları, DOS Dijital fotoğraf makineleri, Dijital Science renkli terminal ve Inkjet yazıcıları, Masaüstü renkli Prova, Ektaterm ve Ektajet yazıcı sarf malzemeleri, LVT film kayıt cihazı, FOTO-CD yazıcıları, Kamera ve kontakt 2000 Pagi-Set filmler, Negatif ve pozitif kalıplar.

3.1.3. Kodak Sinema-TV Görüntüleme Ürünleri

Exr renkli negatif filmler, Vision renkli negatif filmler, Exr Print filmler, Exr ara negatifler, Kimyasallar, Yardımcı materyeller

3.1.4. Kodak Sağlık Ürünleri

Genel Radyoloji filmleri, Mamografi, Angiografi, Tomografi, Multiformat ve Laser filmleri, Kimyasallar, Kasetler, Banyo Cihazları, Laser Printer, Bilgisayarlı Radyoloji.

C. KODAK A.Ş.'NİN 1997 YILI DEĞERLENDİRMESİ VE İZLENECEK STRATEJİLER

1. Kodak A.Ş.'nin 1997 Yılı Değerlendirmesi

Kodak'ı bekleyen tehlikeler yeni değildir. Fakat geçen sene bu tehlikeler çoğalmıştır. Kısaca 1997 yılında performansı etkileyen temel faktörleri açıklanmış ve Yönetim Takımlarının eski büyük şirkete dönmek için neler yapılacağı belirtilecektir.

1.1. 1997 Yılı Likidite ve Sermaye Kaynakları

1997 yılında işlem hacminin büyüklüğü nedeniyle 2,080 milyon US\$ net para sağlanmış ve 5 milyon US\$ net kazanç elde etmiştir. Yatırım aktiviteleri için 1.896 milyon US\$ harcanmıştır.

1997, 1996 ve 1995 yılları için hisse sahibi başına 1,76\$, 1,60\$ ve 1,60 US\$ ödenmiştir. Toplam olarak 567 milyon \$, 539 milyon \$ ve 547 milyon \$, 97, 96 ve 95 yıllarında nakit hisse ödenmiştir. 1997 yılında Araştırma ve Geliştirme harcamaları 1,044 milyon \$, 1996 yılında da 1.028 milyon \$ olmuştur.

18.12.1997'de Şirket Yönetim Kurulu bir 4 çeyreklik 1,5 milyar \$ harcama yapıldığını (Şirketin tekrar yapılanma çalışmaları nedeniyle) açıklanmıştır.

Bu harcamaların yarısı yerleri değiştirilecek olan 16.100 personele yapılan ayırma ödemeleridir. Diğer yarısı da stratejik olmayan planların uygulanması için harcanmıştır.

Maliyet yapısını 500 milyon \$ ile yeniden yenilemeyi hedeflemektedir. Yılda 1 milyar \$ maliyet düşüşü hedeflemektedir⁹⁸.

1997 yılı değerlendirmeleri neticesinde Kodak A.Ş.'nin izleyeceği stratejiler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2. Kodak A.Ş.'nin İzleyeceği Stratejiler

Kodak 1997 yılı değerlendirmesi neticesinde bundan sonra izleyeceği stratejiler aşağıda açıklanmıştır.

2.1. Sıkı Yarış

Sıkı bir yarışa gidilecektir. Kodak A.Ş.'ni hızlandırmak ve daha sıkı rekabetle mücadele ettirebilmek için maliyet yapısının tanımlanması ve gerekli olan yerde ürünlerinin daha yönlü bir rekabete girmesi için fiyatlandırma sistemi kurulacaktır. Fakat her zaman için Kodak'ın diğer amaçlarının öne çıkması sağlanacaktır. Bunlar değer ve belirli bir ürün kalitesinde devam ettirmek için gerekli koşullardır.

2.2. Dijital Ürün Yatırımı

Dijital ürünler müşteri ve tüketicilere resimleriyle daha iyi işlemler yapabilmeleri için yardımcı bir anahtardır. Bu Pazar büyük bir potansiyele sahip ve Kodak bu yatırımın çok yararlı olacağına inanmaktadır. Dijital yatırım için yeni öncelikler veya yeni ayrıcalıklar yapılmış ve bu kategoride daha seçici bir şekilde çalışılacaktır.

2.3. Güçlü Dolar (Amerikan Dolarının Gücü)

Amerika dışındaki pazarlarda Doların güçlülüğü ve pazar payının azalmasıyla, büyük negatif etkiler meydana gelmiştir. Bu tehlikeleri daha güçlü bir durumda lehine çevirmesi gerekmektedir. Unutulmaması gereken fotoğraf endüstrisinin açık lideri Kodak'tır. ve böyle kalmakta da kararlıdır. Daha önce açıklandığı gibi işi Resimlerdir. Teknoloji gelir ve gider fakat fotoğraflar kalır. Her türlü teknolojiyi fotoğraf kullanımının genişlemesi için kullanmayı amaçlamaktadır.

3. Büyüme Ve Ürün Liderliği

Kodak 6 büyüme stratejisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu stratejiler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.1. Ürün Kalitesi

Kodak A.Ş. ürünün hammadde alımından, tasarlanıp üretildikten sonra satışına ve satış sonrası servisi ile ürünün kaliteli olması için en iyi şekilde çalışmaktadır. Ayrıca şirket araştırma geliştirme bölümünde de kalitenin daha çok yükseltilmesi ve yeni ürünlerin en uygun fiyatla en kaliteli şekilde tüketicilere sunulmasını hedeflemekte ve bu konuda sürekli olarak çalışmalar yapmaktadır.

⁹⁸<http://www.kodak.com> (Yıllık Rapor, s.25).

3.2. Ürün Çeşitliliği

Şirket, ürün çeşitliliğinin sadece geniş dağıtımını sağlamakla kalmamış, destek ve güçlü reklamcılık anlayışıyla hareket ederek, bu çeşitliliğin herkes tarafından bilinmesini de sağlamıştır. Kodak, yıllardan beri bu bilinç ve fikirlerle hareket ederek dünyaya tanınan bir firma haline gelmiştir.

3.3. Dijital Ürün Servisi

Kodak A.Ş. dünya üzerindeki tüm ülkelerde bu kadar büyük bir şekilde ilerlemesi, satış sonrası müşterisine sağladığı servis hizmetidir. Ürünlerinin garanti belgeli olması ve satış sonrasında müşteriye sağlanan hizmet ile kazanılan güven duygusu, şirketin daha hızlı bir şekilde büyüyüp, genişlemesine neden olmuştur.

3.4. Rekabet (Pazar Payı Oranı)

Bugün şirketin üretim çalışmaları Kanada, Meksika, Brezilya, İngiltere, Fransa, Almanya ve Amerika'da devam etmektedir. Kodak A.Ş., bu pazarda ilk faaliyet gösteren ve en yaygın geniş pazar payına sahip durumdadır. Kodak ürünleri bugün, insanlara yardımcı şirketler vasıtasıyla 150'den fazla ülkede sunulmaktadır. Şirketin diğer firmalarla olan rekabetinde yatan temel düşünce müşteriye her zaman için en uygun fiyatla en iyi ürünü temin etmek olduğundan, pazardaki payı sürekli en üst seviyede olmuştur.

3.5. Pazara Giriş

1880'li yılların başında amatör fotoğrafçıların dünyadaki bütün potansiyelini gören şirket önce Londra'da ve daha sonraki yıllarda da diğer önemli merkezlerde şube açarak yüzbinlerce amatör fotoğrafçının basitleştirilmiş metotlarla Kodak ile tanışmasını sağlamıştır. 1891'de Harrow'da (İngiltere) büyük bir fabrika kurmasıyla Fransa, Almanya, İtalya ve diğer Avrupa ülkelerinde şubeler açmış ve böylece ürünlerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır.

3.6. Ekipman Üretimine Daha Seçici Bir Yaklaşım

Kodak A.Ş. 1991 yılında "Kodak Kolaylıklar Yönetimi" adı altında dış kaynaklı servisleri profesyonel bir şekilde yönetip, çokuluslu şirket haline getirmek için kuruldu. Böylece dış kaynaklı servislerin de öneri ve teklifleri ile ekipman üretimine daha seçici bir yaklaşım gösterildi.

Aynı zamanda dünya standartlarında maliyet yapısını daha iyi bir hesaplama ile yaparak büyümeyi hedeflemektedir. Pazarda bugünkünden çok daha iyi ve iddialı bir şekilde yer almaya devam edecektir. Bununla birlikte temel büyüme objektifi değişmemiştir: Kâr açısından ortalama yıllık artış olarak en az %10 olmalıdır.

D. KODAK A.Ş.'NİN ORGANİZASYON YAPISI VE SORUNLARI

1. GÖREV TANIMLARI

Bu iş tanımları bütün detayları belirtmeden çok tipik iş görevlerinin iş kıymetini bilmek için gerekli ihtiyaçların özetidir. Bu münasebetle bu iş için aranan bireylerin daha yüksek yada daha düşük ustalık seviyeleri fonksiyonlarını icra etmelerinin takip edilip edilmeyeceği iş tanımına dahil edilmemiştir. Kodak A.Ş. merkezi bölgeler organizasyonu ve Türkiye şubesi'nin organizasyon hiyerarşisinde yer alan bazı kademelerin görev tanımları aşağıdaki gibi açıklanabilir⁹⁹.

1.1. Genel Müdür

1.1.1. Amaç

Hedef marketlerde şirket ve bölgesel hedeflere ulaşmak (başarılı olmak.) Bölgesel yasa ve prensipler çerçevesinde Kodak'ın pazarı işgali ve gelirlerinin maksimize edilmesinden, Kodak'ın Türkiye'deki varlığı için en iyi yapının tavsiye edilmesinden sorumlu olacak. Mevcut ve muhtemel pazar imkânlarının kârlı bir şekilde kullanılması için gerekli bütün kaynakların getirilmesini koordine etmek. Bütün operasyondan ve satış hacminden sorumludur.

1.1.2. Sorumluluklar

- ❖ İhtiyaçları tanımlar ve yıllık faaliyet planı, özel proje planları ve iş stratejisi gibi şirketin faaliyetlerine kılavuzluk edecek iş planlarının yapılmasını yönlendirir.
- ❖ Planların mevcut Pazar ekonomik ve politik bilgileri yararlı kalmasını ve tam gerçekleşmesini temin eder.
- ❖ Şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için gidilecek yönü önceden belirleyecek yerel politikalar ve uygulamaları da oluşturmak.
- ❖ Hırslı market işgali, yardımcı müşteri servisi ve yeterli çalışma faaliyetlerini etkileyecek yerel politika, ekonomi ve sosyal durumu önceden hissetmek ve tedbirlerini almak.
- ❖ Kodak ürün ve servislerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmesini garantilemek ve mümkün olduğunda işi büyütme için rakipleri ve hammadde sağlayan firmaları da izlemek.
- ❖ Toplumsal örgütler ve ilişkilerde yapıcı bir ortaklığa sahip olmak ve şirketin işlerini pekiştiren gelişmelerden haberdar olmak için iş ve hükümet çevreleriyle iletişim hatlarını kurmak ve devam ettirmek.
- ❖ Hedef ülkenin politik, ekonomik ve sosyal iklimi ile bunların etkileşimlerinden haberdar olmak.
- ❖ Kodak'ın ilgi duyduğu pazardaki diğer üreticilerin hareketlerini izlemek ve etkilerini tanımlamak için şirket içi planları düzeltmek.
- ❖ Şirketin ülkenin yasal gerekleriyle uygunluğunu güven altına almak.
- ❖ Toplu girdilerle ilgili olarak Rochester bilgi akışını yönetmek.

⁹⁹ Kodak A.Ş. Türkiye şubesi, organizasyon yapısına ilişkin tanımlar, Aralık/1997.

- ❖ İklimcil yöneticiler vasıtasıyla tahminlerle uyumlu ve ünitenin etkinliğini kusursuz bir şekilde sunan performans ölçülerini ve her bir organizasyonel ünitenin ve bir bütün olarak şirketin kontrolünü oluşturmak.
- ❖ Standart dışı durumların tanınması için her bir organizasyonel üniteden bilgileri analiz etmek ve yorumlamak.
- ❖ Düzeltici faaliyetler için şirket içi projeler göstermek, şirket personelinden veya şirket dışı yerel kaynaklardan yardım talep eder.
- ❖ İcra edilen servislerde kalite ilerlemesini muvaffak kılmak için personel geliştirme planları vasıtasıyla çalışanlarının sürekli gayret göstermesini garanti etmek.
- ❖ Şirketin gerçekleşen hedefler ile iş ahlakının uyumunu garanti etmek.
- ❖ Yönetimi altındaki personelin terfisi, transferi, emekliliği, kiralanması, tazminatı, işe alımlar ile organizasyon yapısını geliştirmek ve tavsiyelerde bulunmak.
- ❖ Genel muhasebe ve işletme muhasebesi de dahil şirket finansal muhasebesi ve istatistiki kayıtların hazırlanışını ve izlenmesini kontrol etmek ve yönetmek.

1.1.3. Rapor İlişkileri

Raporları Avrupa, Afrika ve Orta Doğu genel Müdürü'ne göndermek.
Taşra iş üniteleri ve destek görev müdürlerini denetler.

1.2. Pazar Araştırma Yardımcısı

1.2.1. İş Özeti

Uygun pazarlama bilgilerini (şirketle ilgili ve şirket dışı) toplamak, izlemek, analiz etmek ve yaymak suretiyle bölgesel pazarlama Müdürlüğü'ne fikir vermek fikir danışmak.

1.2.2. Görevleri

- ❖ Bölgesel Müdürlük için ekonomik ve politik bilgileri toplamak.
- ❖ Pazar bilgi kanalları, pazarın büyüklüğü, fırsatların büyütülmesi, marka paylaşımı, fiyatlandırma, pay seviyeleri, kredi şartları vb. konularda bilgi toplamak.
- ❖ Bütün müşteriler, toplam satın alımlarındaki marka paylaşımı, kaçça aldıkları, büyüme planları ve nereden satın aldıkları gibi bilgileri toplamak.
- ❖ Rakip firmalar ve onların ana faaliyetleri hakkında bilgi toplamak.
- ❖ Yerel düzeyde araştırmalar, soruşturmalar ve alakalı bilgiler için bölgesel talepleri koordine etmek.
- ❖ Şirket içindeki pazarlama ekibi veya pazar araştırma acentaları ile işbirliği içinde pazar araştırma işini koordine etmek.
- ❖ Uygun meslek kuruluşlarında üyelik suretiyle yerel acentalar tarafından verilen hizmet ve pazar araştırmalarındaki gelişmeleri aynı seviyede tutmak.
- ❖ Pazar koşulları ile ilgili olarak yönetime bilgi akışını temin etmek.
- ❖ Alakalı bilgiyi toplamak ve gerekli raporları hazırlamak.

1.2.3. İş İçin Aranılan Vasıflar

- ❖ Yüksel okul / Üniversite Derecesi
- ❖ 3-5 yıl iş tecrübesi
- ❖ İngilizce akıcılığı
- ❖ Takım oyuncusu
- ❖ Stratejik ve kısa dönem analizcisi
- ❖ Bilgisayar ustalığı
- ❖ Yüksek seviyede enerji ve şevk

1.2.4. Rapor İlişkileri

Pazarlama Destek Müdürüne rapor vermek

1.2.5. Faaliyet Bağımsızlığı

- ❖ Şirket içi iş araştırma / Pazar araştırma kılavuzları dahilinde çalışmak.
- ❖ Pazarlama ve karar aşamalarında pazarlama Destek Müdürü ile görüş alış verişinde bulunur.
- ❖ Vakit kararlaştırılır kararlaştırılmaz programı oluşturmakla sorumlu olmak.
- ❖ İlgili raporları oluşturmaktan sorumlu olmak.

1.3. Satış Mümessili

1.3.1. İş Özeti

(Belirlenen ortalama fiyatla gerekli olarak) hedeflenen alan içinde satış hedeflerini başarmak, yeni iş geliştirmek ve Pazar bilgilerinin yeri satış Müdürü'ne rapor etmekle sorumludur.

1.3.2. Ana Sorumluluklar

- ❖ Aylık ve yıllık kararlaştırılan satış hedeflerini ve hasılatına erişmek.
- ❖ Rekabeti çok iyi bilerek müşteriler ve pazarla yakın ilişkiyi devam ettirmek.
- ❖ Güncel ürün pazarlama ve satış ustalığı bilgilerini bayilere ve personele Kodak Film baskılarının nasıl satılacağını öğretmek.
- ❖ Servis ve self servis noktaları için pazarlama araçları, ürün bilgisi transferi taktikler vermek eğer gerekiyorsa mağaza personelini eğitmek suretiyle müşterilere Kodak ürünlerinin satışını inşa etmede yardımcı olmak.
- ❖ Rekabet şartları, Pazar ürün kabulü, müşteri ihtiyaçları ile ilgili olarak satış müdürüne bilgi vermek.
- ❖ Satış müdürüne uygun satış tahminlerini bildirmek.
- ❖ İstendiği şekilde yönetime satış raporlarını vermek.
- ❖ Sergi ve ilan materyalleri (malzemesi) kullanarak Birincil ve İkincil yerlerde Kodak Ürünlerinin kuvvetli bir pozisyon almasını garanti etmek.
- ❖ Satış ve reklam programları için satış müdürüne öneriler geliştirmek, işi geliştirmek için ilgili birimler ile yakın işbirliğine gitmek.

1.3.3. Rapor İlişkileri

Satış müdürüne rapor etmek.

1.3.4. Faaliyet Bağımsızlığı

Satış müdürü ile aylık ve yıllık hedefler kararlaştırıldıktan sonra belirlenen hedeflere ulaşmak için programlar ve görüşmeler ayarlamakta serbesttir. Şirket Politikaları ve kılavuzları dahilinde çalışır. Herhangi bir sapma Amirden öncelikli izin gerektirir. Bölgesel Yönetim metotları kullanmak suretiyle aylık satış faaliyetlerini amirine rapor eder.

1.3.5. İş İçin Aranılan Vasıflar

- ❖ Yüksek okul mezunu
- ❖ Kanıtlanmış satış yeteneği
- ❖ Zorunlu Askerlik hizmetinin olmaması
- ❖ İlgili ürünlerle detaylı bilgi.

1.4. Üretim Müdürü

1.4.1. İş Özeti

Yönettiği ürünlerin analizini yapmak, Pazar araştırmaları, ürün tanıtımı, reklam, yerel ve ulusal kampanyalar, satış ve faaliyet planı(tahmini), müşteri ilişkileri, ilan ve iş planlamasından sorumludur.

1.4.2. Ana Sorumluluklar

- ❖ Belirlenen bir ürün grubu için satış hacmi, brüt kâr, satış geliri ile ilgili olarak belirlenen şirket hedeflerine ulaşmak için yıllık iş planları geliştirerek, ürünün yıllık iş hedeflerini karşılamayı garanti ederek başarılabilir.
- ❖ Satış hacmi fiyat ve gerekli iskontolarla ilgili olarak tavsiyelerde bulunmak,
- ❖ Şirket kılavuzunda belirtildiği üzere uygun acentelerle birlikte hareket etmek suretiyle hem ilan, hem reklam başında iletişim ihtiyaçlarını tarif etmek (tanımlamak)
- ❖ Kararlaştırılan pazarlama araştırmalarını tanımlamak, şirket amaçlarını ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak uygun tavsiyeleri gerçekleştirmek (yerine getirmek.)
- ❖ İş objektiflerini ve stratejilerini karşılamayı sağlayacak satış promosyon aktivitelerini gerçekleştirmek, ürün dizaynını tanımlamak.
- ❖ Müşteri ihtiyaçlarının çözümünü garanti etmek için gerekli gruplarla koordinasyon içinde çalışmak ve ürün performansından sorumlu olmak.
- ❖ Ürün tanıtımının bütün gereklerini tanımlamak tarif etmek ve yerine getirmek.
- ❖ Kararlaştırılmış bütçe ve kaynaklarla bütün iş hedeflerini gerçekleştirmek, pazarlama bölümünün mümkün en iyi standartlara göre işini yapmalarını sağlamak için, doğru girdileri vermeyi garanti edecek özellikle satış departmanı olmak üzere Kodak (Yakın Doğu) şirketinin diğer departmanlarla etkili iletişimi teşvik etmek.
- ❖ Uzun dönem iş hedefleri ile paralel olarak yeni ürün stratejileri hazırlamak.
- ❖ Satış departmanında düzenli bilgilerin (çıktıların) yardımıyla değişen pazar yeri ihtiyaçları ve müşteri taleplerinden haberdar olmak uygun faaliyetlerini ve ürünlerini eğitici biçimde sunmak.

1.4.3. İş İçin Aranılan Vasıflar

- ❖ Üniversite mezuniyeti
- ❖ Kuvvetli fonksiyonel pazarlama yeteneği
- ❖ Hızlı hareket edebilir tüketim malları pazarında tecrübe
- ❖ Reklam acentaları ile birlikte çalışmada tecrübe
- ❖ İngilizce'de akıcılık
- ❖ Pazar araştırmalarını kavrayabilme
- ❖ Finansal iş yönetimi yeteneğine sahip olmalı
- ❖ Yüksek enerji ve şevk (istek) seviyede bir takım oyuncusu olmalı
- ❖ Stratejik ve kısa dönem analizlerini yapma yeteneğine sahip olmalı.

1.4.4. Rapor İlişkileri

Bu iş tanımını tüketici görüntüleme ürün müdürlerine (imaj alma ve imaj yapma ürünleri için) uygulanabilir ve onlar pazarlama müdürlerine rapor ederler.

1.4.5. Faaliyet Bağımsızlığı

Sorumlu olduğu ürünlerin pazarlama faaliyetlerini etkili bir şekilde ifa etmek için Pazar araştırması iletişim araçları pazarlama stratejileri fiyat satış hacimlerini tanımlar, dizayn eder, tavsiye eder. Politika ve prensiplerle alakalı konularda amiri ile görüş alışverişinde bulunur.

1.5. Pazarlama Destek Müdürü

Bu iş tarifi değerlendirmede esas teşkil edecek özel bilgilerdir. Bununla birlikte başka işlerde yapabilir veya yapmayabilir.

1.5.1. İş Özeti

İş planlaması, reklam, halkla ilişkiler, satış ve operasyon planlaması, milli ve mahalli kampanyalar, promosyonlar Pazar araştırması ve analizinden sorumlu takıma başkanlık eder.

1.5.2. Ana Sorumluluklar

- ❖ Pazarlama ve haberleşme stratejilerini formüle etmek. Reklam ve halkla ilişkiler ajanslarının ilişkilerinden sorumludur.
- ❖ Pazarlama haberleşmesi ve destekleme programlarının satış müdürü ile koordine etmek ve ihtiyaçlarını değerlendirmek.
- ❖ Çeşitli pazarları ve ihtiyaçlarını anlamak.
- ❖ Haberleşme fikirlerini geliştirmek.
- ❖ Halkla ilişkiler ajanslarının veya reklamların ve onların programlarının etkinliğini değerlendirmek.
- ❖ Haberleşme bütçesini kontrol, geliştirme ve ajans tekliflerine diğer müdürlerle birlikte onay vermek.
- ❖ Evlerde çalışan Pazar araştırma planlarını koordine etmek.
- ❖ Pazar durumu ile ilgili bilgi akışını temin etmek.
- ❖ Ürün tahminleri konusunda koordinasyon sağlamak.
- ❖ Pazarlama grubunun planlanması ve geliştirilmesi.
- ❖ İşlemci ve faaliyet programlarının düzenlenmesi.
- ❖ Ürünlerin sevkini organize etmek.

- ❖ Ürün müdürlerine, üretim uzmanlarına pazarlama rapor türüne, uzmanına ve departman sekreterine danışmanlık yapar.

1.5.3. Operasyonun Bağımsızlığı

Yıllık haberleşme bütçesini yapar ve kararlaştırır. Tüketici görüntüleme müdürü ile beraber belirli bir meblağa kadar olan faturaları onaylar. Prensip ve politikalar konusunda uzmanlarla görüşme yapar.

1.5.4. İş İçin Aranılan Vasıflar

- ❖ İlgili konuda üniversite mezuniyeti
- ❖ Hızla değişen tüketici pazarında tecrübe
- ❖ Reklam ajanslarında tecrübe
- ❖ Bütçe idaresi konusunda
- ❖ Modern teknik ve satış konusunda bilgi
- ❖ Takım yönetimine yatkınlık
- ❖ Pazar araştırması ve toplum araştırması konusunda görüş sahibi olmak (Public research.).
- ❖ Haber alma konusunda beceri.

1.6. Kalite Teminatı Müdürü

1.6.1. İş Özeti

Kodak A.Ş., sahalarındaki fonksiyonel sorumluluğuna katkıda bulunan tüm aktiviteleri dahili departmanlara ve müşterilere süper kalite hizmet götürerek koordine eder. Toplam kalite işlemlerinin etkinliği için çok gereklidir.

1.6.2. Görevleri

- ❖ Yedek parça kullanımı ve yatırım maliyetini dikkate alarak yedek parça, alet ve test cihazları sipariş emirlerini onaylar.
- ❖ Teklif edilen stoklanacak yedek parça listesini onaylar.
- ❖ Yedek parça deposunu fiziki yatırımını periyodik olarak yapar ve normal olaylar karşısında bilgi verir.
- ❖ Yedek parçaların maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınır.
- ❖ Kodak kâğıdı ve kimyasallarının kullanımı konusunda günlük İstatistiki bilgi toplar ve aylık raporlar tanzim eder.
- ❖ Müşteri teçhizat servis operasyonlarının kayıtlarını tutar.
- ❖ Yıllık periyodik bakımdan tamamen sorumludur ve bakımlardan sonra şefe bilgi verir.
- ❖ İş üniteleri tarafından üretilen teknik bilgilerin akışını kontrol eder ve bunları Türkiye'deki organizasyonun ilgili birimlerine düzenli aralıklarla gönderir.
- ❖ Bölge için yeni işler geliştirir ve müşterileri ürün bölgesi, teknik veya kalite hususlarında bilgilendirir.
- ❖ Takım ruhu ve ekip konusunda çalışmalar yapar.
- ❖ Kodak ürünlerini kullanan müşterilere yardım eder ve kalite seviyelerinin yükseltilmesi konusunda ikna eder.

- ❖ Kodak ürünlerinin teknik eğitimini yapar ve iş ünitelerine kalite geliştirme tekliflerinde bulunur.
- ❖ Kuvvetli bir kalite kontrol hizmetine gerekli kuruluş ve bakım denetlemesini yapar.
- ❖ Gelişen işle ilgili kanallarda işbirliği yapar.
- ❖ Kanalların günlük dosyalarını tutar.
- ❖ Müteferrik masrafları (yurtiçi gezileri) onaylar.

1.6.3. İş İçin Aranılan Vasıflar

- ❖ Üniversite diploması (mühendislik)
- ❖ Akıcı İngilizce (yazma/konuşma)
- ❖ Tüketiciye göre odaklanmış davranışlar
- ❖ Görüntü alanında 4-5 yıllık tecrübe
- ❖ Ekonomi konusunda yüksek seviyede bilgi

1.6.4. Rapor İlişkileri

Lojistik ve Kalite Temin Müdürüne bilgi verir.

1.7. Profesyonel Ve İş Üniteleri Müdürü

1.7.1. İş Özeti

Pazarlama planlarını satış hareketlerine dönüştürmekten sorumludur.

1.7.2. Görevleri

- ❖ Tahsilatlar, işletme giderleri ve masrafları optimize ederek en etkin satış operasyonlarını planlar.
- ❖ Satış denetmenlerini ve satış mümessillerini denetler ve motive eder.
- ❖ Pazar potansiyelini en üretken bir şekilde kullanma yollarını sürekli bir şekilde araştırır ve yeni iş fırsatlarını kapitalize (finanse) etmek için satışları maksimum düzeyde tutar.
- ❖ İş müdürünü Pazar gelişmeleri ve trendleri rekabet şartları yeni ürünler v.s. konusunda bilgilendirir ve hareket strateji ve satış planlarının geliştirilmesine iştirak eder.

1.7.3. İş İçin Aranılan Vasıflar

- ❖ İyi bir üniversite eğitimi
- ❖ Süper satış beceri
- ❖ 8 yıllık tecrübe
- ❖ Şirketin pazar politikası ve satış şartlarını iyi bilmekle beraber yerli ticaret ve pazar şartlarının bilinmesi.
- ❖ Başkalarının çabalarına istinaden organize etmek ve sonuç alma kabiliyeti.
- ❖ İyi derecede İngilizce

1.7.4. Rapor Verme İlişkisi

Genel müdür ve Bölge Müdürüne rapor verir.

1.8. Kanal Satış Müdürü

1.8.1. İş Özeti

Hipermarketleri; süpermarketleri satış mağazası zincirlerini kapsayan uygunluk kanalındaki 3 kişilik satış ekibi aracılığıyla satış hedeflerinin ve yıllık kârlılığın başarılmasından sorumludur. Ayrıca diğer bütün departmanları bilgilendirir.

1.8.2. Ana Sorumluluklar

- ❖ Kârlılık ve satış hedeflerini gerçekleştirir.
- ❖ Yeni dağıtımçıları kanalı ile yeni işler geliştirir.
- ❖ Personel planlaması işe eğitimi konusunda geliştirir ve kendi takımına başkanlık eder.
- ❖ Diğer departmanlarla müşteri ihtiyaçlarını koordine eder.
- ❖ Satış tahminlerinde bulunur.
- ❖ Rekabet, pazarlama ve müşterilerle yakın ilişki kurar.
- ❖ Müdürlüklere rapor verir.
- ❖ Kendi takımını motive eder.
- ❖ Tahsilatları ve bilgi akışını sağlar ve kredi limitlerini belirlemek için kredi müdürlüğü ile çalışır.
- ❖ Pazarlama ile çalışarak promosyon ve satış programlarına öncülük eder ve mükerrer iş yapılmaması için bütün departmanlarla yakın temasa geçer.

1.8.3. Operasyonun Bağımsızlığı

Yıllık ve aylık hedefler tüketici ürünleri müdürlüğü ile mütabık kalıdıktan sonra hedefleri tutturabilmek için program ve görüşmeler yapmak serbesttir. Prensip ve politika ile ilgili konularda denetmenle fikir alışverişinde bulunur. Şirket politikaları ve ana çizgilerine yakın çalışır. Herhangi bir sapma denetmeden ön izne tabidir. Aylık hareketleri denetmene bildirir.

1.8.4. Operasyonun Denetlenmesi

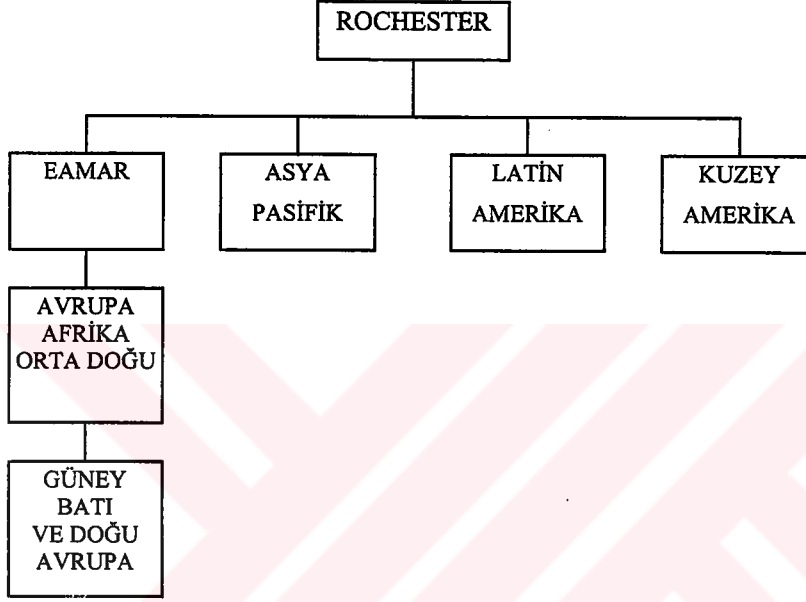
3 satış mümessilini denetler.

1.8.5. İş İçin Aranılan Vasıflar

- ❖ Üniversite
- ❖ Satış ve tüketici malzemeleri konusunda 5 yıllık tecrübe
- ❖ Modern satış ve pazarlama teknikleri konusunda bilgi
- ❖ Satış denetim tecrübesi
- ❖ Akıcı İngilizce

2. Kodak Uluslararası Organizasyon Yapısı

Merkezi Rochester-New York'ta bulunan Kodak A.Ş.'nin Uluslararası Organizasyon Yapısı veya diğer bir ifadeyle bölgeler organizasyonu şekil 4.1'de görülmektedir. Bu yapıya göre Şirket merkezi Rochester olmak üzere buraya bağlı dört bölgede faaliyet gösterilmektedir. Bu bölgelerden birincisi Avrupa-Afrika-Orta Doğu (EAMAR), ikincisi Asya Pasifik, üçüncüsü Latin Amerika, dördüncüsü ise Kuzey Amerika'dır.



Şekil 4.1: Kodak A.Ş. Uluslararası Organizasyon Şeması.

2.1. Kodak A.Ş. Güney Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi

Kodak A.Ş.'nin Güney Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesindeki faaliyet durumu aşağıdaki tablo 4.1'de gösterilmektedir. Bu tabloya göre dizayn ve irtibat bürosu, şube veya distribütör olarak faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.1: Kodak A.Ş. Güney Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Faaliyet Durumu

ÜLKE	FAALİYET DURUMU
Doğu Afrika Bölgesi	Dizayn ve irtibat bürosu
Mısır	Şube
Yunanistan	Şube
Hindistan	Şube
İsrail	Distribütör
Kenya	Şube
Lübnan	Şube
Orta Doğu	Dizayn ve irtibat bürosu
Suudi Arabistan	Distribütör
Güney Afrika	Şube
Türkiye	Şube

2.2. Doğu Avrupa Bölgesi

Doğu Avrupa bölgesi faaliyet durumu tablo 4.2'de gösterilmektedir. Bu tabloya göre şube, distribütör veya hukuki sorun olan ülkelerde sadece satış yapılmaktadır.

Tablo 4.2: Kodak A.Ş. Doğu Avrupa Bölgesi Faaliyet Durumu.

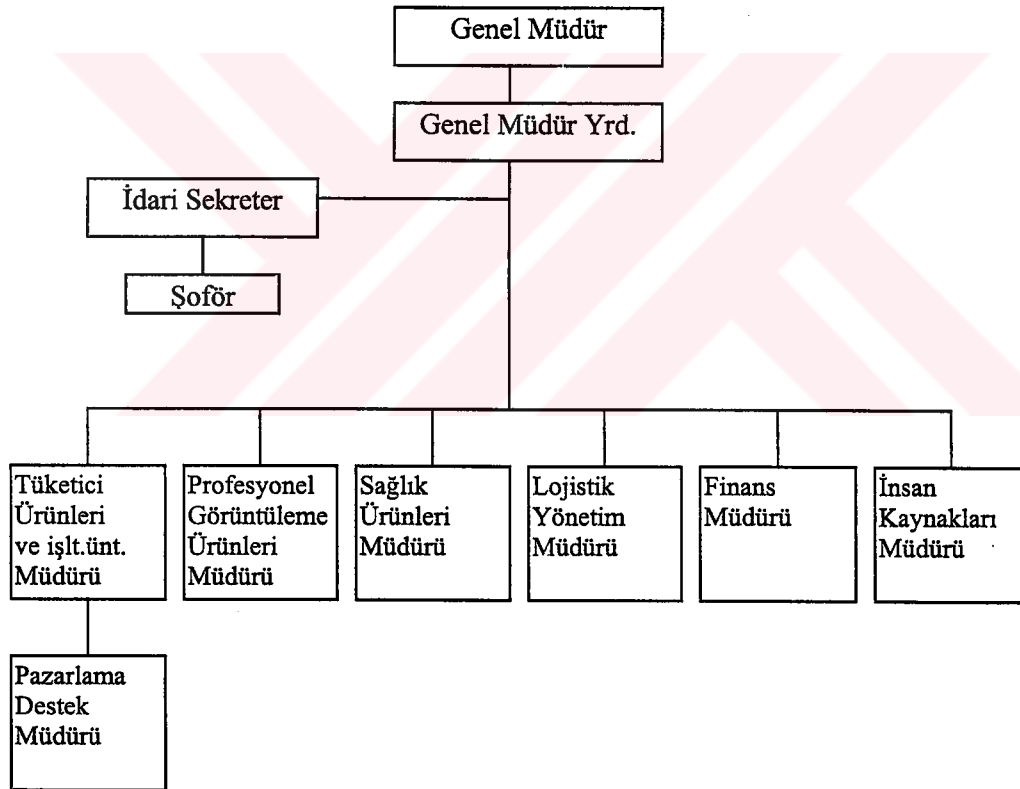
ÜLKE	FAALİYET DURUMU
Rusya	Şube
Macaristan	Şube
Polonya	Satış (Hukuki sorun)
Ukrayna	Distribütör
Çek Cumhuriyeti	Satış (Hukuki sorun)
Slovak Cumhuriyeti	Satış (Hukuki sorun)
Romanya	Distribütör
Yugoslavya	Distribütör
Asya Cumhuriyetleri	Distribütör
Baltık	Distribütör
Bulgaristan-Arnavutluk	Distribütör

3. Kodak A.Ş. Türkiye Şubesi

Kodak A.Ş. Türkiye şubesi'nin organizasyon hiyerarşisinde en üst birim olan "Yönetim Takımı" (Management Team) ve bağlı müdürlüklerden bir tanesi örnek teşkil etmesi amacıyla aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.1. Yönetim Takımı

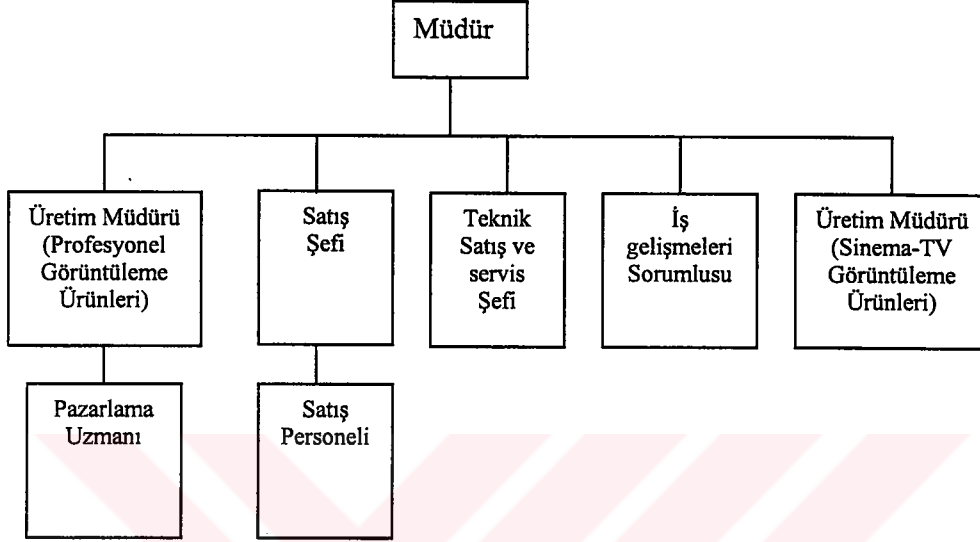
Kodak A.Ş. Türkiye şubesi yönetim takımı şekil 4.2'de de görüldüğü gibi genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari sekreter, şoför ve hem işletme fonksiyonları hemde ürün gruplarına göre organizasyonda görevleri belirlenmiş yedi müdürden oluşmaktadır. Buradaki genel müdür hem Türkiye'nin hem şirket merkezi tarafından belirlenen başka ülkelerin de genel müdürlüğünü yürütebilmektedir. Nitekim Türkiye ve Yunanistan'ın genel müdürlüğünü tek bir kişi yürütmektedir. Genel müdürün bulunmadığı durumlarda genel müdür yardımcısı vekâlet eder.



Şekil 4.2: Kodak A.Ş. Türkiye Şubesi Yönetim Takımı.

3.2. Profesyonel Ve Sinema-TV Görüntüleme Ürünleri Müdürlüğü

Kodak A.Ş. Türkiye şubesi Profesyonel ve sinema-TV görüntüleme ürünleri müdürlüğü organizasyon yapısı şekil 4.3'te görülmektedir. Buna göre Kodak A.Ş. fonksiyonel organizasyon yası kullanmaktadır.



Şekil 4.3: Profesyonel Ve Sinema-TV Görüntüleme Ürünleri Bölümü.

4. Kodak A.Ş. Organizasyon Sorunları

Kodak A.Ş. Merkezi dünya çapında bölge esasına dayalı faaliyet göstermekle birlikte, şubelerde fonksiyonel ve ürün esasına dayalı faaliyet gösterilmektedir. Dolayısıyla Kodak A.Ş. merkezi ve şubeleri ile bir bütün olarak algılandığında organizasyon biçimlerinin tamamını kullandığı açıkça görülmektedir. Ancak hiçbir organizasyon biçimi diğerlerinden üstün görülmemekle birlikte, hepsinden en iyi şekilde yararlanılmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra Kodak A.Ş.'nde zaman zaman görülen organizasyon sorunları aşağıda kısaca açıklanmıştır¹⁰⁰.

4.1. Reorganizasyon Sorunu

Sürekli olarak değişen çevrede uyum sağlamanın zorunluluğu nedeniyle, organizasyonda da yeniden yapılanmaya gidilmektedir. Ayrıca bölgeye yönelik merkezdeki ilgili bölümle, ürüne yönelik ülke içi faaliyet bölümleri arasındaki yapısal çatışmalar reorganizasyona neden olmaktadır.

¹⁰⁰ Kodak A.Ş. Türkiye şubesi Personel Departmanı yetkilileri ile yapılan görüşmeler, Mayıs/1998.

4.2. Karar Verme Sorunu

Çokuluslu işletmelerin en büyük sorunlarından biri olan karar verme Kodak A.Ş. için de geçerlidir. Gerçekten de dünya çapında faaliyet gösteren Kodak A.Ş.'nin vereceği kararlarda bütün dünyayı gözönüne almak zorudur. Bu nedenle alınacak kararlarda ilgili ülke koşulları değerlendirildikten sonra verilmekle birlikte, şubelere de inisiyatiflerini kullanabilmeleri için esnek seçenekler sunulmaktadır.

Alınacak yeni kararın aynı anda bütün şubelerde uygulanması oldukça zor bir iştir. Bu durumda şirket bazen çok zor durumda kalabilmektedir.

4.3. Denetim Sorunu

Kodak A.Ş. Türkiye şubesi her ayın sonunda finans, muhasebe ve personelle ilgili raporları merkeze göndermektedir. Bunun dışında 2 yılda bir Şirket merkezi tarafından gönderilen görevliler şubeleri denetler.

Ancak yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi denetimler çok uzun bir zaman aralığında gerçekleştirildiğinden sağlıklı olmamaktadır. Bununla birlikte denetim maliyeti daha az olmaktadır.

4.4. Haberleşme Sorunu

Şirket merkezi ve şubeler arasındaki haberleşme günümüz iletişim imkânlarından henüz tam anlamıyla geçiş yapamamıştır. Ancak bu iş için büyük çapta yatırımlar devam etmektedir. Gelişmemiş ülkelerdeki teknolojik yetersizliklerden dolayı, haberleşme ile ilgili bir takım sorunlar meydana gelmektedir. Ayrıca sık sık yüz yüze görüşme yapılamadığından mesajlar zaman zaman yanlış anlaşılabilir.

4.5. Koordinasyon Sorunu

Kodak A.Ş.'nin faaliyette bulunduğu ülkelerin bazılarının teknolojik açıdan geri kalmışlığı ve dolayısıyla diğer ülkelerde bulunan ileri teknoloji imkânlarından yoksunluğu koordinasyonu zorlaştırmaktadır. Herşeyden önce faaliyet ortamının homojen olmayışı, merkez ile şubeler arasındaki uyumu zorlaştırmaktadır.

SONUÇ

Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkışı ve bugünkü konumlarına ulaşması birtakım aşamalar sonucunda gerçekleşmiştir. Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkmasındaki en büyük etken olarak, II.Dünya Savaşı'nın sonuçları gösterilmektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde, çokuluslu işletmelerin çok büyük bir gelişme sürecine girdikleri görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerdeki pazarların daralması işletmeleri uluslararası alanda ticaret yapmaya yöneltmiştir. Bununla birlikte işletmelerin kendi ülkelerindeki iç yasal engeller, iç ekonomik tikanlıklar, ülkeler arasındaki ticaret engellerinin kaldırılması, araştırma-geliştirme sonucunda teknoloji alanındaki yenilikler ve üretim faktörlerinin elde edilmesiyle ilgili zorunluluklar, işletmeleri uluslararası alanda faaliyette bulunmaya zorlamıştır. Bunun sonucunda uluslararası düzeyde bir yönetime sahip olan ve birer dünya işletmesi olan çokuluslu işletmeler oluşmuştur.

Günümüz dünyasında işletmeler arasında kıyasıya rekabet yaşanmaktadır. İşletmeler arasında yaşanan rekabet; üretim, maliyet, kalite ve hız üstünlüğüne dayanmaktadır. Buna göre bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için rekabete dayalı faaliyet göstermek zorundadır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler için rekabet daha zor ve karmaşıktır. Bu zor ve karmaşık durum, belirli bir pazar ve tüketici grubunun olmamasından kaynaklanmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin sahip oldukları güç sayesinde kullandıkları ileri teknolojiler ve uyguladıkları modern yönetim teknikleri ile gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerine katkıda bulunmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin farklı çevrelerde, farklı politik ve ekonomik koşullarda faaliyet göstermesinden dolayı, bazı yönetim sorunları ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Farklı ortamlar, çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini karmaşık hale getirmekle birlikte sorunların ve risklerin daha da artmasına neden olur. İşte bu yönetim sorunları değişik stratejiler uygulanmasını zorunlu kılar. Aksi halde tek bir yönetim stratejisi ile başarıya ulaşmak imkânsızdır. Örneğin, pazarlama stratejisinde olduğu gibi, bir malın her ülkede aynı zamanda, aynı özelliklerde, aynı ambalajda satılamayacağı gerçeği gözönünde bulundurulursa, çokuluslu işletmelerin yönetim yapısı ve uyguladıkları stratejilerin, tek bir ülkede faaliyet gösteren ulusal bir işletmeye kıyasla ne kadar karmaşık olduğu anlaşılabilir.

Çokuluslu işletmeler, uluslararası faaliyetler için uygulayabilecekleri değişik organizasyon biçimleri arasında bir seçim yapmak zorundadırlar. Bu seçim oldukça zor bir iştir. Ancak yönetimin amaçlarına ulaşması temel kriter olarak ele alınırsa bu seçim daha kolay yapılabilir. Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısının gelişme aşamaları her işletme için farklı süreçler sonrası tamamlanmaktadır. Bazı çokuluslu işletmeler bu aşamaları hızlı geçmekte, bazıları ise daha yavaş geçmektedir. Bu aşamalar farklı olmakla birlikte, birbirinin devamı ve zincir halkaları gibi birbirine bağlıdır.

Çokuluslu işletmelerin uygulayacağı organizasyon biçimini seçmekle problemler çözülmez, unutulmaması gereken, her alanda olduğu gibi burada da başarı yine organizasyon hiyerarşisinde yer alan yöneticilere bağlıdır.

Çokuluslu işletmeler süreklilik arz eden bir değişim ve gelişim içerisinde, organizasyon yapılarına da, ihtiyaçlara cevap verecek şekilde süreklilik kazandırmak zorundadırlar. Organizasyonlar da, ihtiyaçlara cevap verecek ölçüde başarıya ulaşması mümkündür.

Ulusal bir işletmede bile organizasyonlar çok karmaşık durum arz etmektedir. İşletmeler uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlayınca bu karmaşık durum daha da artmaktadır. Çokuluslu işletmelerin organizasyonunda karşılaşılan sorunların çözümü için önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde de belirtildiği gibi organizasyon seçimine etki eden birçok faktör vardır. Her işletme kendisine en uygun olan organizasyon yapısını belirlemek zorundadır.

“Yöneticiye göre iş değil de işe göre yönetici” prensibinden taviz verilmemelidir. Bu nedenle organizasyon hiyerarşisinde yer alacak yöneticilerin çok titiz bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Mahalli yerine uluslararası düzeyde yöneticilerin seçilmesi gerekmektedir. Alınacak kararlarda bütün dünya gözönüne alınması gerektiğinden dolayı, yöneticilerin mutlak surette uluslararası düzeyde seçilmesi zorunludur. Bir işletmenin organizasyon yapısının çok iyi olması durumunda bile, yöneticilerin iyi karar alma ve bu kararların hiyerarşik düzende yerine getirilememesinde organizasyonun başarıya ulaşması imkânsızdır.

Organizasyon yapısı dinamik olmalıdır. Uluslararası organizasyon yapılandırmasında, zaman ve çevre koşullarındaki değişmelere hızlı bir şekilde adapte olabilecek organizasyon sisteminin kurulmasına dikkat edilmelidir.

Etkin bir haberleşme sistemi kurulmalıdır. Kurulan bu haberleşme sisteminde mesajların yanlış anlaşılmasına neden olabilecek durumlar ortadan kaldırılmalıdır.

Organizasyonun bütün birimleri en uygun zaman ve durumlarda denetlenmelidir. Bu denetim esnasında personelin motivasyonu bozulmadan, tam aksine motivasyonu artırıcı şekilde bir hareket tarzı uygulanmalıdır. Ayrıca denetleme ölçüleri ve kriterleri uygun seçilmelidir.

Çokuluslu işletmeler, organizasyon yapısında merkeziyetçi sistem yerine işletmenin temel politikalarının üst yönetim tarafından belirlenmek suretiyle, bölgesel yönetime çok geniş yetkiler vererek, kendi inisiyatiflerini kullanabilecek tarzda bir sistem benimsemelidir.

Mamulleri çok çeşitli olan ve coğrafik yönden çok farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerde koordinasyon faktörünün iyi bir şekilde teşkil edilmesi zordur. Ancak uygun organizasyon yapısının seçimi ve en önemlisi de organizasyon hiyerarşisinde

yer alan yöneticilerin uygulamaları ve zamanında müdahaleleri ile bu problemler ortadan kaldırılabilir.

Çokuluslu İşletmeler sorunları ve riskleri kendi amaç ve yönetim stratejileri doğrultusunda, faaliyet gösterdikleri ülkelerin koşullarını ve ihtiyaçlarını gözönünde bulundurarak, yatırım yapmadan önce alacakları tedbirlerin geçerliliğine bağlı olarak başarılı olacakları söylenebilir. Bu nedenle, çokuluslu işletmeler yatırım yapmadan önce çevresel fırsat ve riskleri çok iyi bir şekilde hesaplamak zorundadır. Çokuluslu İşletmeler, belirledikleri hedefleri aşmaya çalışırken, yatırım yaptıkları ülkeleri de düşünmelidirler. Karşılıklı amaçlar ve çıkarlar dengesi kurularak optimum çözümler üretilmelidir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1) AKDEMİR, ALİ, “Küreselleşme Umudun mu, Sömürünün mü Adıdır?”, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.
- 2) ALPAR, CEM, **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, İkinci Baskı, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1978.
- 3) BARANSEL, ATILLA, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Fatih Matbaası, Cilt I, İstanbul, 1979.
- 4) BOZKURT, RIDVAN ve ASİL, NİLÜFER, Kalite Politikası Oluşturma Süreci, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995.
- 5) CAN, ESİN, Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları, (Danışman: Prof. Dr. Osman YOZGAT), Marmara Üniversitesi, **Yayınlanmamış doktora tezi**, İstanbul, 1991.
- 6) CZINKOTA, MICHAEL R., **International Business**, The Dryden Press, USA, 1992.
- 7) DPT, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)**, Ankara, 1996. (<http://www.dpt.gov.tr>).
- 8) DUNNING, JOHN H., **Multinational Enterprises and The Global Economy**, Addison-Wesley Publishing Company, New Jersey, 1994.
- 9) DYMSZA, WILLIAM, **Multinational Business Strategy**, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1972.
- 10) EREN, EROL, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.
- 11) HEYDEBRAND, WOLF V., **Comparative Organizations**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1973.
- 12) <http://www.kodak.com>
- 13) İSLAMOĞLU, AHMET HAMDİ, **İşletme Politikaları (Ders Notları)**, Kocaeli Üniversitesi, 1996.
- 14) KARALAR, RIDVAN, “Sermayenin Evrenselleşmesi : Çokuluslu Şirketler”, (Derleyen: İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986.

- 15) KODAK A.Ş. Türkiye Şubesi Çalışanlarına Ait “Sosyal Yardım Politikaları”, Kitapçığı, Temmuz/1996.
- 16) KODAK A.Ş. Türkiye şubesi Personel Departmanı yetkilileri ile yapılan görüşmeler, Mayıs/1998.
- 17) KODAK A.Ş. Türkiye şubesi, organizasyon yapısına ilişkin tanımlar, Aralık/1997.
- 18) KÖKSAL, MUSTAFA, **Kocaeli Bölgesindeki Çokuluslu İşletmelerde Yönetici İstihdam Politikalarına İlişkin Uygulamaların Araştırılması**, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, Kocaeli, 1997.
- 19) KOPARAL, CELİL, “Yönetim Kavramı”, (Editör: İnan Özalp), **Yönetim Ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, Eskişehir, 1996.
- 20) MİLLİYET GAZETESİ, 11.08.1997.
- 21) ÖZALP, İNAN, **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, Kalite Matbaası, Ankara, 1976.
- 22) ÖZALP, İNAN, EREN, GÜLTEN VE ÖCAL, HÜLYA, Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve Tusaş A.Ş. Örneği, (Der: İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995.
- 23) PHATAK, ARVIND V., **Uluslararası Yönetim**, (Çevirenler: Atilla Baransel, Tomris Somay), İ.Ü.İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989.
- 24) ROBOCK, STEFAN H. ve SIMMONDS, KENNETH, **International Business and Multinational Enterprises**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1983.
- 25) SEYİDOĞLU, HALİL, **Uluslararası İktisat (Teori Politika ve Uygulama)**, 10.Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul, 1994.
- 26) ŞATIROĞLU, KADİR D., **Çokuluslu Şirketler Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1984.
- 27) TAŞLICA, OSMAN, “Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye”, (Der : İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995.
- 28) TEAGUE, BURTON, “Çokuluslu İşletmeler” (Çev: İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986.

- 29) TOKOL, TUNCER, “Çokuluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler”, (Derleyen: İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986.
- 30) TOSUN, KEMAL, **İşletme Yönetimi : Genel Esaslar**, Fatih Yayınevi Matbaası, 4. Baskı, Cilt I, İstanbul, 1978.
- 31) TURNER, IAN, “Managing International Organisations”, **European Management Journal**, S:12, No:4, Aralık, 1994.
- 32) WOOLDRIDGE, ADRIAN, “A Survey of Multinationals: Big is Back”, **The Economist**, 24.Haziran.1995,(<http://www.eneews.com/data/magazines/alphabetical/all/economist/survey/062495.1>)

ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Siirt'te doğdu. İlk, Orta, Lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 1989 yılında girdiği Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Bölümü'nden 1993 yılında mezun oldu. 1998 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Dalında Yüksek Lisans öğrenimini tamamladı.

1992 yılında girdiği Tüpraş (Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.) Genel Müdürlüğü, Mali İşler Daire Başkanlığı, Muhasebe Müdürlüğü'nde memur olarak göreve başladı ve 1993 yılından beri genel muhasebe uzmanı olarak görev yapmaktadır.



