

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYONU,
ORGANİZASYON SORUNLARI VE
BİR UYGULAMA**

**HAKAN DİNÇ
05713010**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. MUHTEŞEM BARAN**

**İSTANBUL
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYONU,
ORGANİZASYON SORUNLARI VE
BİR UYGULAMA

HAKAN DİNÇ
057130010

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı	Unvan Ad Soyad
Jüri Üyeleri	: Yrd. Doç Dr. Muhteşem Baran
	: Doç Dr. Yonca Gürol
	Yrd. Doç.Dr. Turhan Erkmen

İmza

İSTANBUL
Haziran , 2008

ÖZ

ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYONU, ORGANİZASYON SORUNLARI VE BİR UYGULAMA

Hakan Dinç

Haziran, 2008

Çokuluslu işletmeler, değişen ekonomik ve teknolojik koşulların etkisiyle ulusal alanda gösterdikleri faaliyetlerini ülkeleri dışına taşıyarak faaliyetlerine uluslararası düzeyde devam etmeyi amaçlamışlardır. Böylelikle özellikle kendilerinden daha az gelişmiş ülkelerin ekonomik durumlarından, bu ülkelerdeki ucuz üretim faktörlerinden faydalanarak dünya ekonomisinde sözü geçen büyük çaplı işletmeler durumuna gelmişlerdir. Bu çalışmanın amacı genel olarak çokuluslu işletme tanımını, işletmelerin Çokuluslulaşma süreçlerini, çokuluslu işletmelerin organizasyon tiplerini ve organizasyon sorunlarını ortaya koymaktır. Ana hatlarıyla çokuluslu işletme kavramı, dünyada yaygın olarak konumlanmış çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları ve organizasyon sorunları araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Çokuluslu işletme kavramı kapsamında ise çokuluslu işletme tanımları, çeşitleri, tarihsel süreçleri ve ortak özellikleri yer almaktadır. Uygulama kısmında ise ilaç sektöründe uluslararası düzeyde faaliyet gösteren ABC olarak kodlanmış bir işletme ele alınarak örnek olay incelemesi yapılmıştır. Örnek olay çalışmasında ABC işletmesi hakkında genel bilgi, işletmenin tarihçesi, faaliyet konusu misyonu anlatılarak organizasyon yapısı ve organizasyon sorunları incelenmiştir. Uygulamada araştırma-inceleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada ABC işletmesi örnek olarak alınarak işletmelerin çokuluslu olma yolunda diğer ülkelerde önce küçük üretim tesisleri açarak zamanla her bir ülkede büyüüp, büyük bir işletme oluşturdukları ve çokuluslu işletmelerin yavru işletmelerini önce bölge bazında ayırdıkları ve her bir işletmede de yine bölge ve ürün bazında ayırma gittikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu da daha önceleri teknoloji yetersizliği sebebiyle karşılaşılan organizasyon sorunlarının günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte daha azaldığıdır .

Anahtar Kelimeler: Çokuluslu işletme, Çokuluslulaşma süreci, organizasyon, organizasyon yapısı, organizasyon sorunları.

ABSTRACT

ORGANIZATION AND ORGANIZATION PROBLEMS OF MULTINATIONAL ENTERPRISES

Hakan Dinç

June, 2008

With the effect of varying economical and technological conditions, business enterprises aimed to continue their activities in the international arena by carrying these activities from national boundaries to abroad. In this way, they became wide scale enterprises, which are influential in world economy, taking advantage of the economic condition of relatively less developed countries and their cheap production factors. The aim of this study is to put forward the definition of “multinational enterprise”, the process of multinationalization, types of multinational organizations and their organizational problems. The term of multinational enterprise, organizational structures of multinationals which operate on a prevalent base in the world and organizational problems constitute the scope of the study. Under the scope of term, “multinational enterprise”, definitions of multinationals, their types, historical processes and common characteristics are delineated. In the empirical part, a case study was held through examining a multinational enterprise, coded as ABC, which operates in pharmaceutical industry in the international arena. In the case study, general information about the company, its history, the mission of field of activity, were elaborated and its organizational problems were examined by research-analysis method. In this study, with the examination of ABC as a sample unit, it was found that enterprises, in the way of multinationalization, form a big enterprise through establishing small production facilities in other countries and gradually growing in each of them. Another prominent result was that, multinational enterprises separate their subsidiaries first on the base of region and in each region; they also pursue separation on the base of region and product. One final result of the study was that the problems which organizations face due to technological deficiencies previously were reduced with the thriving technology.

Keywords: Multinational enterprise, multinationalization, organization, organizational structure, organizational problems.

ÖNSÖZ

Çokuluslu işletmelerin organizasyonu ve organizasyon sorunlarına ilişkin temel noktalara yer verdiğim çokuluslu bir ilaç firmasında uygulama yapma fırsatı bulduğum bu tez çalışmasının her aşamasında beni yönlendiren, birikimlerini benimle paylaşan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Muhteşem Baran'a , tez çalışmamın her aşamasında bana vakitlerini ayıran, her konuda yardımcı olan değerli hocalarım Özen Aşık'a ve Yasemin Bal'a , özellikle kaynak bulmamda bana çok yardımı dokunan değerli arkadaşım Ceyda Maden'e ve öğrenim hayatım boyunca maddi manevi hiç bir desteğini esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Haziran, 2008

Hakan Dinç

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x

1. GİRİŞ.....	1
2. ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI	3
2.1.Çokuluslu İşletmelerin Tarihi Gelişimi	3
2.1.1. Ticaret Dönemi.....	4
2.1.2. Sömürge ve İmtiyaz Dönemi.....	5
2.1.3. Uluslararası Dönem	6
2.2.Çokuluslu İşletme Tanımı	7
2.3.Çokuluslu İşletme Olmanın Ölçütleri.....	9
2.4.İşletmelerin Çokuluslulaşma Nedenleri	11
2.4.1.İçsel Nedenler.....	11
2.4.2.Dışsal Nedenler	12
2.5.Çokuluslu İşletmelerin Ülkeye Giriş Yolları.....	14
2.5.1.Yönetim Faaliyetini Gerekirmeden Ülkeye Girme	15
2.5.1.1. İhracat – İthalat Faaliyeti.....	15
2.5.1.2. Hisse Senedi Yatırımı.....	15
2.5.1.3. Lisans Anlaşması.....	16
2.5.2.Yönetim Faaliyetini Gerektilirerek Ülkeye Girme.....	16
2.5.2.1.Şube Açmak	16
2.5.2.2.Ortak İşletme Kurmak	17
2.6.Çokuluslu İşletmelerin Ortak Özellikleri	18
2.6.1. Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Ortak Stratejiler.....	18
2.7.Çokuluslu İşletme Çeşitleri	20
2.7.1 Faaliyetlerini Yöneltiltikleri Yerler Açısından Çokuluslu İşletmeler	20
2.7.1.1. Etnosentrik İşletmeler	20
2.7.1.2. Polisentrik İşletmeler.....	21
2.7.1.3. Jeosentrik İşletmeler	21
2.7.1.4. Regiosentrik İşletmeler	21
2.7.2.Geçirdikleri Evrimsel Aşamalara Göre Çokuluslu İşletmeler.....	22
2.7.2.1 Uluslararası İşletmeler.....	22
2.7.2.2 Çokuluslu İşletmeler	22
2.7.2.3 Uluslarötesi İşletmeler.....	23
2.7.2.4 Uluslarüstü İşletmeler	24
2.7.3.Karma (Devlet – Özel Sektör) Çokuluslu İşletmeler	24

2.8. Çokuluslu İşletmelerin Üretim Biçimleri	25
2.9. Çokuluslu İşletmelerin Global Ekonomideki Yeri	26
2.10.Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’deki Gelişimi	26
2.11.Çokuluslu İşletmelerin İktisadi Etkileri.....	29
3.ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN ORGANİZASYON YAPILARI.....	31
3.1.Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Fonksiyonu Olarak Organizasyon	31
3.2.Organizasyon Kavramı ve Tanımı.....	38
3.3.Organizasyon İlkeleri	41
3.4.Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Karakteristikleri	45
3.4.1.Formalleşme	45
3.4.2.Uzmanlaşma	46
3.4.3.Merkezileşme	46
3.5.Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Biçimini Etkileyen Unsurlar	47
3.6.Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon Yapılarının Geliştirilmesi.....	48
3.6.1.İhracat Bölümü.....	50
3.6.2.Uluslararası Bölüm.....	52
3.7.Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Organizasyon Biçimleri	56
3.7.1.Fonksiyonel Örgütlenme	57
3.7.2.Coğrafik Temele Dayanan Organizasyon	58
3.7.3.Ürün Temeline Dayanan Organizasyon	60
3.7.4.Matriks Yapı.....	63
3.8.Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Sorunları	68
3.8.1. Şubelerle Merkez Arasında Koordinasyon Kurma Sorunu	70
3.8.2. Çokuluslu İşletmelerde Denetim Sorunu	71
3.8.3. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyonunda Merkeziyet ya da Ademi Merkeziyet Seçimi Sorunu	72
3.8.4. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyonunda Haberleşme Sorunları	73
3.8.5. Çokuluslu İşletmelerin Reorganizasyon Sorunu	73
4. ÇOKULUSLU BİR İLAÇ FİRMASINDA UYGULAMA.....	76
4.1. Uygulamanın Amacı	76
4.2. Uygulamanın Önemi	76
4.3. Uygulamanın Kapsamı	77
4.4. Uygulamanın Yöntemi	77
4.5. Uygulamanın Sınırları	78
4.6. İşletmenin Misyonu,Kurumsal Değerleri, Faaliyet Alanı	79
4.6.1 İşletmenin Misyonu	79
4.6.2. İşletmenin Kurumsal Değerleri	79
4.6.3. İşletmenin Faaliyet Alanı	81
4.7. Çokuluslu Bir İşletme Olarak ABC’nin Gelişimi	81
4.8. Türkiye’de ABC’nin Gelişimi.....	83
4.9. ABC Türkiye’nin Organizasyon Yapısı	84
4.10. ABC A.Ş’ nin Organizasyon Sorunları	93
4.10.1.Koordinasyon Sorunu	93
4.10.2.Haberleşme Sorunu	94
4.10.3.Denetim Sorunu.....	94
4.10.4.Karar Verme Sorunu.....	95
4.10.5.Reorganizasyon Sorunu.....	96
4.10.6.Yabancı Yöneticiyle Çalışmada Karşılaşılan Sorunlar	96

5.SONUÇ.....	98
KAYNAKÇA.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	105

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1: Çokuluslu İşletmelerin Değişik Profillerde Yönelimi	23
Tablo 3.1: Fayol'un Yönetim İlkeleri	43
Tablo 3.2: Uluslararası Faaliyetler ve Organizasyonun Değerlenmesi.....	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 3.1: Yönetim Fonksiyonları.....	32
Şekil 3.2: İhracat Faaliyeti.....	51
Şekil 3.3: Uluslararası Bölüm.....	54
Şekil 3.4: Uluslararası Bölümün Değişik Hali.....	55
Şekil 3.5: Uluslararası Bölüme Bağlı Bölge Yönetimi.....	56
Şekil 3.6: Fonksiyonel Organizasyon Biçimi	58
Şekil 3.7: Coğrafi Temele Dayanan Organizasyon Biçimi	60
Şekil 3.8: Ürün Temeline Dayanan Organizasyon Biçimi	62
Şekil 3.9: Çokuluslu İşletmelerde Örnek Bir Matriks Organizasyon Yapısı.....	67
Şekil 4.1: ABC İşletmesi Genel Organizasyon Yapısı	88
Şekil 4.2: CEMAI Bölgesi.....	89
Şekil 4.3: ABC Türkiye Genel Organizasyon Yapısı.....	91
Şekil 4.4: ABC Türkiye Satış Faaliyetleri Organizasyon Yapısı.....	93
Şekil 4.5: ABC Türkiye Pazarlama Faaliyetleri Organizasyon Yapısı.....	93
Şekil 4.6: ABC Türkiye Destek Birimleri Organizasyon Yapısı	95

1. GİRİŞ

Çokuluslu işletmeler yıllar itibariyle güçlenip, dinamik bir yapıya kavuşarak birçok dünya yatırımına yön vermeye, güncel ekonomik konular içinde büyük ve önemli bir pay almaya başlamıştır.

Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin paralelinde küreselleşmeyle birlikte dünyada, ticaret dahil bir çok alanda sınırlar kalkmıştır. Küçülen dünyada diğer ülkelerle kültürel, ekonomik ve siyasal ilişkilerini geliştirip çokulusallaşan işletmeler dünya ekonomisinde belirleyici konuma gelmişlerdir.

Dünyanın her tarafında rekabet edebilmek amacıyla çokuluslu olmak isteyen bir işletmenin içinde olduğu ülke koşulları ile yatırım yapmak istediği ülke koşulları aynı değildir. Bu işletmeler ülkeleri dışında faaliyetlerini sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için yeni politikalar geliştirmeli ve organizasyon yapısını yeni koşullara göre düzeltmelidir. Çünkü ülkeden ülkeye göre değişen dil, din, kültür, tüketim eğilimi farklılıkları gibi nedenler basit bir organizasyon yapısıyla faaliyet göstermeyi zorlaştırmaktadır.

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda uluslararası işletmecilik faaliyetleri artmıştır. Bu artışta çokuluslu işletmelerin payı büyüktür. Bu artışla birlikte işgücü, sermaye, girişimci gibi üretim faktörleri ile bilgi ve teknoloji transferi global düzeyde daha mümkün bir hale gelmiştir.

Birçok yazar çeşitli kaynaklarda “çokuluslu işletme” terimi yerine “çokuluslu şirket”, “uluslararası şirket”, “çokuluslu teşebbüs” gibi terimleri kullanmaktadır. Tüm bu kavramlar yaklaşık olarak aynı anlama gelmekte olup bu çalışmada “çokuluslu işletme” terimi kullanılacaktır.

Bu çalışmanın amacı çokuluslu işletmeler hakkında bilgi vermek, onların organizasyon yapılarını ve sorunlarını incelemek ve bir örnek olayla bu bilgileri pekiştirmektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öncelikle çokuluslu işletme kavramı kapsamında çokuluslu işletmelerin tanımına ve tarihsel gelişimine yer

verilmiştir. Daha sonra çokuluslu işletme olma ölçütleri, işletmelerin Çokuluslulaşma nedenleri, çokuluslu işletmelerin ülkeye giriş yolları, çokuluslu işletmelerin ortak özellikleri ve çokuluslu işletme çeşitleri açıklanmıştır. Ayrıca çokuluslu işletmelerin üretim biçimlerine, global ekonomideki yerine, Türkiye’deki gelişimine ve iktisadi etkilerine değinilmiştir.

İkinci bölümde, çalışmanın ana konusunu oluşturan çokuluslu işletmelerin organizasyonu ve organizasyon sorunlarına değinilmektedir. Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları anlatılmadan önce yönetim fonksiyonları kısaca belirtilmiş ve yönetimin bir fonksiyonu olarak organizasyon kavramından bahsedilmiştir. Daha sonra çokuluslu işletmelerde organizasyon ilkeleri ve özellikleri açıklanmıştır. İkinci bölümün devamında çokuluslu işletmelerin organizasyon biçimini etkileyen unsurlar belirtilerek çokuluslu işletmelerde organizasyon yapılarının nasıl geliştirildiği anlatılmıştır.

Ayrıca çokuluslu işletmelerin uyguladıkları uluslararası organizasyon biçimleri ve matriks organizasyon yapılardan bahsedilmiştir. Bölüm sonunda ise çalışmanın bir diğer başlığı olan çokuluslu işletmelerin organizasyon sorunları ortaya konulmuştur.

Araştırmanın son bölümünde ise önceki bölümlerde bahsedilen çokuluslu işletmelerin organizasyonu ve organizasyon sorunları ile ilgili bir uygulamaya yer verilmektedir. Uygulamada araştırma – inceleme yöntemi kullanılarak bir örnek olay çalışması (vak’a araştırması) yapılmıştır. Bu çalışmada dünya çapında faaliyet gösteren, merkezi İsviçre’nin Basel şehrinde bulunan bir ilaç firması örnek alınarak öncelikle bu firmanın kısa tarihçesi, misyonu, faaliyet konusu, gelişme aşamaları anlatılmıştır. Daha sonra bu firmanın ve Türkiye’deki merkez şubesinin organizasyon yapısı ve sorunları incelenmiştir.

Çokuluslu işletmelerin organizasyonunun ve organizasyon sorunlarının daha iyi anlaşılması için ilk etapta çokuluslu işletme tanımının ve kavramının detaylı bir şekilde ele alınması faydalı olacaktır. Böylelikle anlatılmak istenen esas konu olan çokuluslu işletmelerin organizasyonu ve sorunlarının incelenmesi detaylı bir girişle daha kolay olacaktır.

2. ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI

Çokuluslu şirketler ve bu şirketlerin yabancı ülkelerdeki şubeleri ve yatırımları bütün boyutları ile incelendiği takdirde çokuluslu işletme (ÇÜİ) kavramının genel bir tanımının bulunmadığı görülmektedir. Bu konudaki tanımları incelemeden önce ÇÜİ kavramına ve işletmelerin çokuluslu işletmelere geçiş dönemlerine değinmek yerinde olacaktır.

İşletmeler ilk dönemlerde sadece yerel ticaretle ilgili durumdayken yıllar geçtikçe devletlerin uluslararası politikalarını ve ekonomik çıkarlarını koruma amaçlı sürdürdükleri sömürgeci bir yapıya dönmüşlerdir. El emeğiyle faaliyet gösteren küçük işletmeler zamanla bu yapılarından sıyrılıp ulusal düzeyde faaliyet gösterir bir yapıya ulaşmışlardır.

19.yy’ dan itibaren yerel işletmelerin uzmanlaştıkları alanlarda ihracat yapmasıyla birlikte tek bir yönetim altında ihracat yapısı yeterli olmamış, zamanla o ülkelere yatırım yapan büyük çaplı çokuluslu şirketler ortaya çıkmıştır.

2.1 Çokuluslu İşletmelerin Tarihi Gelişimi

Uluslararası ortaklıkların aslında uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Mezopotamya’da yapılan uluslararası ticaret, orta çağlardan beri yürütülen uluslararası bankacılık faaliyetleri, İngiltere’de I.Elizabeth zamanında kurulan Doğu Hindistan şirketi ve de 19. yüzyılda kurulan diğer şirketler gibi uluslararası ortaklıklar yeni bir oluşum değildir¹.

Uluslararası işletmeler ile ilgili olarak ortaya çıkan konular son yıllarda önem kazanmasına rağmen uluslararası işletmelerin gelişimi uzun süren yıllar sonunda olmuş, çeşitli dönemlerden geçilerek bugünkü duruma gelinmiştir. Uluslararası işletmelerin kökenini arayacak olursak bu işletmelerin ilk örneklerini Ural ve Babil

¹ İsmail Doğan Kargül, “Çokuluslu Ortaklıkların Ana Hatları ile Geçmişi ve Geleceği”, **İktisat ve Maliye Dergisi**, c.24, s.8 (1977): 333-334.

medeniyetlerinde bulmak mümkündür. Bu gelişimin başlangıcının nereye kadar dayandığını saptamak zordur. Fakat aşağıdaki gibi belli dönemlere ayrılabilir ²;

2.1.1 Ticaret Dönemi

15. yy'da başlayıp 17.yy'ın ikinci yarısına kadar devam eden bu dönem özellikle Avrupa'daki sanayi devrimine kadar devam etmiştir. Birçok risklerle karşılaşan bu dönemde sınırlı ticaret faaliyetleri yer almıştır. Bu dönem, çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerde satın aldıkları malları Avrupa'ya yollamak suretiyle büyük karlar sağlamaya başladıkları dönem olarak tanımlanabilir. Bu dönemde sayısı çok az olan bazı metaller, ipek vb. malların ticareti daha çok göze çarpmaktadır. 17. ve 18. yüzyılın büyük İngiliz, Hollanda ve Fransa ticaret işletmeleri bugünün ÇUI'lerine öncülük etmiştir. Bu işletmeler, genellikle üretim işletmelerinden ziyade ticaret işletmeleridir. Zaten bu dönemde özellikle sermaye olanaklarının sınırlı olması üretim faaliyetlerinin geniş çapta yapılmasına izin vermemekte, diğer taraftan ülkelerarası ilişkilerin yapısı ve politik baskılar daha geniş çapta faaliyetlere olanak sağlamamaktadır. Bununla beraber çeşitli ülkeler de bazı İngiliz, Hollanda ve Fransız işletmelerine ticaret ve politik alanda birçok imtiyazlar tanımış, bu durum bir anlamda batı ülkelerinin üstünlük sağlamasına yaramıştır.

Büyük ticaret işletmeleri genellikle ortaklık şeklinde kurulmakta olup ülke dışında geniş çapta mal satın almak için bu dönemde büyük sermayeye ihtiyaç duyulmuştur. Örneğin British East India İşletmesi Hindistan'da bazı imtiyazlar sağlamıştır. Bu dönemde ayrıca bankacılık önem kazanmıştır. Ülke dışı yatırıma ağırlık verilmesi bankacılık faaliyetlerini zorunlu kılmıştır. Çeşitli kimseler bankacılık faaliyetini karlı bir iş olarak görmüşlerdir.

Ticaret dönemi, Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla ve Batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı imtiyazlar tanınmasıyla sona ermiştir.

² İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, (Ankara: Adana İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını, 1976), 5.

2.1.2 Sömürge ve İmtiyaz Dönemi

Avrupa’da çeşitli alanlarda meydana gelen köklü değişiklikler yeni bir dönemin başlangıcında önemli rol oynamıştır. Bu değişiklikler de ekonomik ve politik alanda kendini göstermiştir. Bu dönem 1850’den İkinci Dünya Savaşı’na kadar devam etmiş, batı işletmelerinin faaliyetleri daha önce sahillerde iken bu dönemde faaliyet iç bölgelere kaymaya başlamıştır.

19. yy’da dış yatırımlar geniş çapta Batı Avrupa’dan Asya’ya, Afrika’ya ve Amerika’nın gelişmemiş ülkelerine akmıştır. Bu yüzyılda özellikle İngiltere’nin yatırımları hissedilir şekilde artmış, bu yatırımlar işletmelerin yönetimini ele geçirmekten çok kardan pay alma şeklinde olmuştur.

İngiltere’yi Avrupa’nın diğer ülkeleri takip etmiş, özellikle Almanya, Hollanda ve Fransa önemli yatırımlar yapmıştır. İngiliz işletmeleri ise Hindistan’da, Avusturalya’da ve Güney Afrika’da; Fransız işletmeleri de Kore’de, Tunus’ta ve diğer Fransız Kolonileri’nde yatırım yapmıştır. Bu dönemde batı işletmelerinin geniş çapta dış ülkelerde, özellikle kolonilerde yatırım faaliyetine girişmelerinin temel nedeni daha önceki döneme kıyasla daha farklıdır. Temel amaç, işletme faaliyetlerini genişleterek büyük kar sağlamak değil, politik yönden egemenlik kurmaktır.

Modern ÇUI’lerin kurulmasında ilk adım olarak İngiltere’deki bir deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers örnek gösterilebilir. Daha sonra bu işletme 1929 yılında Hollanda’nın Dutch Margarine Union isimli işletmesi ile birleşerek Unilever’i meydana getirmiştir. Bundan sonra Nestle, Philips, Royal Dutch Shell gibi diğer Avrupa ve Singer, Coca Cola gibi çokuluslu Amerikan şirketleri de ülke dışında faaliyet göstermeye başlamışlardır. Birinci Dünya Savaşı ve İkinci Dünya Savaşı’nın sona erdiği tarihler arasındaki dönemde büyük gelişmeler sağlanmış, ÇUI’lerin faaliyetleri bu dönemde yayılmıştır.

ÇUI’lerin yatırımları Birinci Dünya Savaşı’ndan sonraki yıllarda dış ticareti engelleyici politikanın bırakılması nedeni ile birdenbire artmıştır. Özellikle bu durum otomobil ve benzeri sanayilerde kendini göstermiş, General Motors ve Ford gibi firmalar İngiltere’de, Fransa’da ve Almanya’da otomobil üreten işletmeler kurmuşlardır.

Bu dönemde, ÇUI'lerin faaliyetlerini etkileyen 2 önemli olay meydana gelmiştir. Bu olayların ilki 1929 yılında patlak veren büyük dünya buhranı iken diğeri Avrupa'da Dünya Savaşı'nın sonucu olarak çeşitli bölgelerin istila edilmesi olmuştur.

2.1.3 Uluslararası Dönem

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle Uluslararası Dönem başlamıştır. 20.yüzyılın ilk yarısında Amerikan işletmelerinin yayılması yavaş olmuştur. Bu durumun temel nedeni iç pazarların birdenbire büyümeye başlamasıdır. Böylece ülke içi talepler işletmeler için yeterli pazar sağlanmaktadır. 1950 yılından sonra Amerikan ÇUI'leri ülke dışına çıkmayı daha yararlı bulmaya başladıkları için uluslararası yatırımlarda büyük gelişme yaşanmıştır.

Amerika ÇUI yatırımlarının çoğunu Kanada, Latin Amerika ve Ortadoğu'daki petrol ve maden endüstrilerine yapmıştır. Bu dönemde Avrupa ve Japonya'nın ÇUI'leri de büyük bir gelişme göstermiştir. Daha ileri tekniklerin uygulandığı sanayilerde yatırım olanakları araştırılmış, finansal hizmetler, haberleşme ve makine ile ilgili ÇUI'ler savaş sonrasında 1960 yılına kadar gelişme göstermiştir. 1960-1970 yılları arasında elektronik sanayi ön plana geçmiştir. Hammadde maliyetlerinin farklı olması, üretim masraflarının azlığı, ucuz işgücü bulma olanağı ve üretilen malların kolayca satılması gibi işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye güdüleyen faktörler bu dönemde belirgin bir hal almaya başlamıştır. Ülkelerde ücret miktarlarının büyük farklılık göstermesinden dolayı özellikle işgücünün ucuz olduğu ülkelerde ÇUI'ler daha çok ilgi göstermiştir.

Çokuluslu işletmelere geçiş süreci Dr Haluk Kabaalioğlu'na göre ise 4 dönemde incelenmektedir³;

1.Dönem : 13. yy'da bankacılık ve ticaret faaliyetleriyle başlayan bu dönem 19.yy'a kadar sürmüştür. Bu dönemde, İtalya'nın kuzeyinde bulunan bazı ticaret ve bankacılık firmaları, Avrupa'nın birçok şehrinde şubeler açarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

³ Haluk A. Kabaalioğlu, **Çokuluslu İşletmeler Hukuku**, (İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, 1982) , 1-2.

II.Dönem : 1850’lerden I. Dünya Savaşı’nın öncesine kadar süren bu dönemde sanayi devrimi sonrası hammadde ihtiyacı sebebiyle dış ülkelere yatırım yapılmış, ve sömürgeci işletme ve yönetimler ortaya çıkmıştır.

III.Dönem: “İmtiyazlar Dönemi” olarak da adlandırılan bu dönem I.Dünya Savaşı ile II.Dünya Savaşı arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde sömürge yönetimleri çökmüş, uzun vadeli imtiyaz anlaşmaları nedeniyle hammadde sağlanmasın da bazı imtiyazlar edinilmiştir.

IV. Dönem : Uluslararası Üretim dönemi olarak da ifade edilen bu dönem günümüzde de devam etmekte olup, bu dönemde modern çokuluslu işletmeler faaliyetlerini sürdürmektedir.

2.2 Çokuluslu İşletme Tanımı

Çokuluslu işletme kavramından bahsederken ÇUI’lere ait herkes tarafından kabul edilen kesin bir tanımın olmadığı belirtmiştik. Öncelikle ÇUI kavramı, uluslararası şirket, uluslarötesi şirket ve uluslarüstü şirket kavramlarıyla karıştırılmamalıdır. Bu 3 kavram farklı anlamlar içermekte olup ÇUI’lerin birer türü olarak kabul edilebilir. Bu kavramlar ÇUI çeşitleri başlığı altında daha detaylı incelenecek olup şimdilik bu tür bir karışıklığı önlemek için kısaca açıklamak yerinde olacaktır⁴.

Uluslararası Şirket, bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır.

Uluslarötesi Şirket, çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır.

Uluslarüstü Şirket ise halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşmayla kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir.

Bu 3 kavramı inceledikten sonra ÇUI tanımına bakabiliriz. Çeşitli kaynaklara göre ÇUI tanımları şu şekilde yapılmıştır ;

⁴ Gülten Kutsal, Ali Rıza Büyükuslu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, (İstanbul: Der Yayınları, 1996), 27.

Çokuluslu İşletme, genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, işlevini bir veya birden fazla ülkede kendi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler veya bağlı şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürüten büyük işletmelerdir⁵.

Başka bir kaynağa göre, “ÇUI, önemli çalışmalarını aynı anda birden fazla ülkede sürdüren ve tüm bu faaliyetleri ana ülkedeki bir merkezden yönetilen şirkettir⁶”.

İnan Özalp ise ÇUI’leri “Uluslararası İşletmecilik” kitabında “İki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çokuluslu olması” olarak ifade etmiştir⁷.

Uluslararası kuruluşlardan Birleşmiş Milletler, ÇUI tanımını yapı ve faaliyetlerini açıklığa kavuşturmak, uluslararası, hukuki bir statü vermek ve tabi olacakları uluslararası hukuk kurallarını oluşturmaya yardımcı olmak amacıyla şu şekilde yapmaktadır: Çokuluslu işletmeler, ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren ; işletme birimleri arasında küresel stratejiyi oluşturmak üzere uyumlu ve ortak politikaların saptanmasını sağlayan bir ya da birden fazla karar alma merkezinin etkin kontrolüne dayalı bir karar alma sistemine sahip olan; bilgi, kaynak ve sorumlulukları birimler arasında paylaşan ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür⁸.

Başka bir tanıma göre ÇUI’, “Gelir yaratıcı ekonomik faaliyetlerini birden çok ülkede sürdüren ve bağlı kuruluşları arasında şirket bütünlüğünün sağlanması bakımından, karar verme ve kontrol mekanizması yoluyla temel faaliyetlerde entegrasyonu gerçekleştirmiş bulunan firmalardır⁹”.

Görüldüğü gibi, ÇUI’ler hakkında çeşitli tanımlamalara gidilmektedir. Ancak ana hatlarıyla toparlamak gerekirse ÇUI’lerin ;

⁵ age, 28.

⁶ Stephen P. Robbins, **Management**, 4.bs, (New Jersey: Prentice Hall, 1994), 97.

⁷ İnan Özalp, “Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.1, s.2, (Haziran:1983) , 43-49.

⁸ Hüseyin Işık, **Çokuluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye**, (Ankara: Maliye Bakanlığı Yayınları, 2005), 14.

⁹ Kadir D. Şatıroğlu, **Çokuluslu Şirketler- Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, (Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1984), 18.

1. İki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren,
2. Hukuki yönden ayrı ayrı tüzel kişiliklere sahip fakat iktisadi açıdan bütünleşmiş,
3. Kendi ülke çıkarlarından çok dünya pazarlarında belirli bir yere sahip olmaya çalışan,
4. Gittiği ülkelerde yatırım yapıp ürettiğini satmaya çalışan yeni ihracat kavramından farklı olarak dış ülkelerde satış yapan
5. Yönetimde çalışanlar ve iktisadi hareketler açısından bütünleşmiş kuruluşlar olduklarına dikkat etmek gerekir¹⁰.

2.3 Çokuluslu Şirket Olmanın Ölçütleri

İşletmelerin çokuluslu olması konusunda çeşitli ölçütler dikkate alınabilir. Bu ölçütler şöyle sıralanabilir¹¹;

1) İki Veya Daha Fazla Ülkede Faaliyet Gösterme:

İlk ölçüt olarak iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösterme çokuluslu işletme olmak için yeterli sayılabilir. Ülke dışı faaliyetler çeşitli olabilir. Üretilen malların dışarıda pazarlamasından ülke dışında fabrika kurmaya kadar çeşitli ölçülerde ülke dışı faaliyet söz konusu olabilir.

Ürettiği malları diğer bir ülkede satan bir işletme çokuluslu olarak kabul edilirse örneğin Amerika’da dikenli tel üreten bir işletme bunları Türkiye’de pazarlarsa bunu çokuluslu bir işletme olarak kabul etmek gerekecektir. Bazı düşünceler yalnız çeşitli ülkelerde faaliyet göstermeyi, çokuluslu işletme olmak için yeterli saymamakta, hem sermayenin hem de işletme yöneticilerinin farklı ülkelere gelmiş olmalarını gerekli görmektedir. Bu görüşe geçerlilik sağlayabilmek için iki veya daha fazla ülkedeki faaliyetlerin nitelik ve niceliğini belirlemek gerekir. Bu ölçüde ülke dışı faaliyet denilirken sadece dış ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin hisse senetlerini satın almak dışında finansal bir yatırımdan çok direk bir yatırım düşünülmektedir. Ayrıca yalnızca ihracat faaliyetleri veya basit bir satış organizasyonu düşünülmektedir.

¹⁰ Aşkın Dolaştır, **Çokuluslu İşletmeler Tanımı ve Türleri, İşçi-İşveren İlişkileri**, (İstanbul: Bitirme Projesi, 1983),9.

¹¹ Özalp, **age**, 125.

2) Ülke Dışındaki Mülkiyet :

Çokuluslu işletmeler ülke dışında faaliyet gösterirken üretim tesislerine sahip olmak bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Ancak bu noktadaki mülkiyet ölçüsü önem kazanmaktadır. Ülke dışında faaliyet gösteren işletmeler sayısız risklerle karşılaşır. Yabancı ülkeler ülkelerinde bu işletmelerin mülkiyet sahibi olmalarını istemezler. Özellikle geri kalmış ülkelerde bu baskılar daha fazladır. Çokuluslu işletme dış dünyaya açılırken mülkiyet oranının (%5 - %100) ne olacağı tartışma konusu olabilir.

Bütün faaliyetleri çeşitli ülkelere dağılmış olan çokuluslu işletmeler incelendiğinde denetim genellikle çokuluslu işletmelerin elindedir¹².

3) Üst Yönetimin Milliyeti :

Çokuluslu işletmeler değişik ülkelerden yöneticiler tarafından yönetilen bir işletmedir. Değişik ülkelerden oluşan yönetici grubu işletmenin bir ülkenin etkisi altına girmesinden kurtarır. Bu durum bir başka üstünlük sağlar. Çokuluslu işletme bir ülkenin çıkarlarına hizmet etme yerine tarafsız bir dünya görüşüne sahip olabilir.

Bunların dışında başka ölçüler de vardır. Bunlar değişik ülkelerde ortak bir strateji altında faaliyet gösterme, toplam varlıkların en az 1/5'inin dış ülkelerde olması vb.'dir¹³.

İnan Özalp'ın ortaya koyduğu bu ölçütlere ek olarak İsmet Mucuk'un bir kitabında çokuluslu işletme olma adına şöyle bir ayırım olduğuna işaret etmiştir;

Uluslararası Ticaret Odası'nın İstanbul'da toplanan 22. Kongresinin bir raporuna göre,

- Bir uluslararası işletmenin yabancı ülkelerdeki üretimi, toplam üretiminin en az %25-30'unu geçtiği,
- Yabancı ülkelerdeki karlar, toplam karın önemli bir oranına eşit olduğu
- Ve yabancı ülkelerdeki personeli toplam personelin önemli bir oranına ulaştığı zaman bu işletmeye “çokuluslu işletme” denir¹⁴.

¹² age, 126.

¹³ age, 126.

¹⁴ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, (İstanbul: Der Yayınları, 1987), 50.

2.4 İşletmelerin Çokuluslulaşma Nedenleri

Günümüzde birçok işletme için uluslararası alanda faaliyet göstermek, diğer bir deyişle çokuluslu niteliği kazanmak büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple, 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, Çokuluslulaşma, uluslararası işletme niteliği kazanma birçok nedenlerden dolayı, işletmeler için cazipliğini koruyan bir olgu olmuştur¹⁵.

İşletmelerin Çokuluslulaşma nedenleri içsel ve dışsal nedenler olmak üzere 2 grupta incelenebilir ;

2.4.1 İçsel Nedenler

Bu nedenler, işletmenin ya kendi bünyesi içinde veya içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorlamalar ile ilgilidir. İçsel nedenleri, iç yasal engeller ve iç ekonomik tikanıklıklar, işletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin organizasyon yapısının sağladığı yararlar biçiminde başlıklara ayırmak mümkündür.

a) İç Yasal Engeller ve İç Ekonomik Tikanıklıklar : İşletmelerin ulusal sınırları içinde gelişmesi, yatay ve dikey büyümesi, tekelleşme yoluna gidip, serbest piyasa ve serbest rekabet koşullarını tehlikeye sokacağı düşüncesi, ülkelerin bazı sınırlayıcı önlemleri almasına neden olabilir. Mesela, ülkede anti-tröst kanunlar yürürlüğe girebilir. 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 çapındaki faaliyetlerini sürdürme olanağı bularak ekonomik ve mali güçlerini arttırma yoluna gitmeyi tercih ederler¹⁶.

¹⁵ Esin Can, “Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları”(Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991),19.

¹⁶ Özalp, age, 16.

Hükümetlerin koyduğu iç yasal engellerin yanı sıra, işletmelerin üretim ve kapasite olanakları da onları dışa açılmaya zorlayabilir. Örneğin, işletmelerin 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 Buhranı'ndan ve II. Dünya Savaşı'ndan sonra çokuluslu nitelik kazanmış olmalarının nedeni bu şekilde açıklanabilir¹⁷.

b) İşletmenin Üstün Yönlerinin Değerlendirilmesi : İşletmeler, kendi ülkelerinde yaptıkları faaliyetler sonucunda, yoğun bir fiziki sermaye birikimine sahip 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 bir nitelik kazanması da sağlanmış olur¹⁸.

c) 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 açılabilirler¹⁹.

2.4.2 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 zorluklardır. Dışsal Nedenler, ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşlar, teknolojik gelişmeler ve üretim faktörlerinin fiyatlarının farklı oluşu olarak gruplandırılabilir²⁰.

¹⁷ Şatıroğlu, age, 38.

¹⁸ age, 39.

¹⁹ age, 43.

²⁰ Özalp, age, 17.

a) Ticaret Engellerinin Kaldırılması ve Yeni Kuruluşlar: II. Dünya Savaşı sonunda ülkeler sömürgecilikten uzaklaşmaya başlamışlardır. Özellikle Batı Avrupa’da ticaret engelleri kaldırılmıştır. Bu dönemde ülkeler, uluslararası finansal sistemi ve finansal işlemleri kolaylaştırmak için işbirliğine girişmişlerdir.

1957 yılında imzalanan Roma Anlaşması ile Ortak pazarın (AET) kurulması büyük bir aşamadır. Amerikan ve Avrupa işletmeleri Ortak Pazar ile birlikte bazı imkanlar sağlamış, ürünlerin satışı için yeni pazarlar bulmuştur. Ayrıca Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA) bu yönde etkili olmuştur. Ayrıca, Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası niteliğe sahip kuruluşlar dünya ticaretini hızlandırmak için meydana getirilmiştir.

Genel Gümrük Tarifeler ve Ticaret Anlaşması (GATT) çokuluslu işletmelerin yayılmasını ve ülke dışı faaliyetlerini arttırmasını sağlamıştır. Dış ticaretin bu tür bir gelişimin içine girmesiyle işletmeler faaliyet stratejilerini değiştirmişlerdir.

b) Teknolojik Gelişmeler:

II. Dünya Savaşı’ndan sonraki devrede gelişmiş ülkelerin işletmeleri araştırma ve geliştirmeye çok önem vermişlerdir. Bu durum teknolojik gelişmeyi hızlandırmıştır. Hızlı teknolojik gelişim sayısız yeni mal ve yöntemler, işletmeler için yeni fırsatlar yaratmıştır. Bu teknolojik gelişmeler özellikle gelişmemiş ülkelerdeki doğal kaynakların işlenmesini kolaylaştırmıştır. Çeşitli ülkeler keşif ve yenilik hareketinde farklı durumdadır. Geri kalmış ülkeler ancak çokuluslu işletmelere kapılarını açmak suretiyle bu teknolojik yeniliklerden yararlanabilirler. Az gelişmiş ülkelerin gelişmesi için geleneksel üretim faktörleri olarak bilinene emek, toprak ve sermayenin olması bu ülkelerin gelişmesi için yeterli değildir. Temel sorun bu kaynakların modern teknolojinin yardımı ile iyi bir biçimde kullanılmasıdır. Bu durum çokuluslu işletmeleri ülke dışına çıkmaya itmiştir.

Teknolojik ilerlemeler çokuluslu işletmelerin gelişmesine bir başka yönden de etkili olmuştur. Haberleşme ve ulaştırma sektörlerinde büyük gelişmenin meydana gelmesi çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini uluslararası alana yayılmasını kolaylaştırmıştır. Coğrafi yönden çok yaygın ve geniş bir alana yayılan çokuluslu işletmeler etken bir haberleşme ile sorunlarını halledebilmektedirler. Aynı şekilde ulaşım araçlarının ve hızlarında gelişme de çokuluslu işletmeleri teşvik etmektedir. Çokuluslu işletmelerin

yöneticileri devamlı yer değiştirdiklerinden ulaşım vasıtaları önemli bir rol oynamaktadır.

c) Üretim Faktörlerinin Fiyatlarının Farklı Oluşu: Ticaret işletmelerinin en önemli amacı kar sağlamaktır. Kar başlıca iki faktöre bağlıdır: Satış hasılatı ve maliyet masrafları. İşletmeler bu iki faktör üzerinde durarak karlarını en yüksek düzeye çıkarmaya çalışırlar. Özellikle maliyet masraflarının azaltılması karın artmasını sağlayabilir. Maliyet masrafları içinde en önemlilerinden biri de ücretlerdir. Ücretler ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Aynı iş için bir ülkede ödenen ücret ile diğer bir ülkede ödenen ücret aynı değildir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işgücü fiyatları çok düşüktür. Bu durum işletmeleri bu ülkelerde faaliyet göstermeye itmektedir. Diğer yandan hammadde maliyeti de farklılık gösterir. Hammadde ve yardımcı maddelerin ucuz olduğu yerler ÇUI' ler için dikkate alınacak bir husus olmaktadır.

2.5 Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yolları

İşletmeler, ülke dışına çıkarılarken bazı aşamalardan geçerler. Bu aşamaları genel olarak sırasıyla şu şekilde maddeleyebiliriz;

- İlk aşama sadece ihracat-ithalat faaliyetlerinde bulunmak suretiyle ülke içinde üretilen malların dış ülkelerde satışını sağlamak için satış büroları, dağıtım merkezleri kurmaktır. Bu durumda organizasyon yapısında ve ürün biçiminde bir değişiklik yapmaya gerek yoktur.
- İkinci aşama lisans anlaşması ve teknoloji transferi gibi yönetimde küçük değişikliklerle sağlanan faaliyet biçimidir.
- Üçüncüsü deniz aşırı faaliyetler için yatırım yapılmasıdır. İşletme bu devrede önemli yatırımlar yapar. Gerek fonların yatırımı gerekse yönetimin farklılaşması bu safhada olur. Geniş çapta ortaklık ve diğer şekilde ülke dışında faaliyet gösterilir.
- Dördüncü safhada tam anlamıyla uluslararası faaliyetlere yönelme söz konusudur. Dışarıdaki işletme yatırımları ülke içi yatırımlara oranla önemli bir duruma gelir. Tüm yönetim fonksiyonları uluslararası düzeyde yer alır.

Bu safhalar genel olarak işletmelerin çokuluslu işletme olma yolunda geçtikleri aşamalardır.

İnan Özalp, işletmelerin yabancı ülkeye giriş yollarını yönetim faaliyetlerini gerektirip gerektirmemesine göre 2 ayrı grupta toplamıştır²¹;

2.5.1 Yönetim Faaliyetini Gerektirmeden Yabancı Ülkeye Girme

ÇUI' lerin ülke dışı faaliyetlerinin bir kısmı yönetim faaliyetlerini gerektirmeyebilir. ÇUI' ler ana işletmenin organizasyon yapısında bir değişme olmadan ülke dışında faaliyet gösterebilirler. Yönetim faaliyetini gerektirmeden yabancı ülkeye giriş yolları ihracat-ithalat faaliyeti, hisse senedi yatırımı ve lisans anlaşmasıdır²².

2.5.1.1 İhracat –İthalat Faaliyeti

Ülke dışında faaliyet biçimlerinden en ilkel ve kolay olanı ihracat faaliyetidir. Ulusal işletmelerin bu çeşit faaliyetleri vardır, denilebilir ki ülke dışında ihracat ithalat faaliyeti gösteren işletmeler tam anlamıyla ÇUI sayılmazlar.

İhracat- İthalat faaliyetlerinde iki önemli özellik vardır. Bunların birincisi risklerin en az düzeyde olması ikincisi ise işletmenin yönetim yapısında büyük değişikliklere ihtiyaç duyulmasıdır. Bu faaliyetlerde ülkelerin uyguladıkları tarifeler, gümrük durumları gibi bazı sorunlarla karşılaşılabilir.

Genellikle işletmeler ülke dışı faaliyetlere ithalat ve ihracatla başlarlar. Bu faaliyet biçimi dış satış üniteleri veya departmanı kurularak sağlanır.

İhracat faaliyetlerinin diğer bir özelliği ise dış pazarların daha iyi tanınmasını sağlayarak diğer faaliyetlerin genişlemesini gerçekleştirebilir.

2.5.1.2 Hisse Senedi Yatırımı

İhracat-ithalat faaliyeti gibi hisse senedi yatırımı da yönetim uygulamasını gerektirmez. Hukuki bir engel mevcut olmaması halinde bir işletmenin diğer bir ülkedeki işletme veya devlet kuruluşuna ait hisse senetlerini satın almasıdır. Bu sermaye fazlasını diğer ülkede yüksek kar getirecek yerlere yatırarak sermaye karlılığını arttırmak için başvuru bir yoldur.

Avrupa ve Japon işletmeleri Amerika'da ve Amerikan işletmeleri Ortak Pazar ülkelerinde bu tür yatırımlar yapmaktadırlar. Petrol gelirleri çok yüksek seviyeye

²¹ age, 44.

²² age, 45.

ulaşan OPEC ülkeleri İran'ın bazı Avrupa işletmelerinin hisse senetlerini satın alması örneği gibi petro-doları Amerikan ve Avrupa işletmelerine yatırmak istemektedirler.

2.5.1.3 Lisans Anlaşması

Yönetim faaliyetini gerektirmeden dış ülkeye girme yollarından en tercih edileni lisans anlaşmasıdır. Doğrudan yatırımın imkansız olduğu veya risklerin fazla olduğu durumlarda lisans anlaşmaları işletmeler için çekici olmaktadır.

Lisans anlaşması işletmeler tarafından bir teknoloji transfer aracı olarak görülür. Lisans anlaşması yabancı ülkeye girme yollarından riski en az ve en kısa yollusudur. Bu sebeplerden dolayı lisans anlaşmaları özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından özellikle tercih edilmektedir.

Lisans anlaşması işletmeye ürünlerin tanıtılmasını sağlar. Bir ülkedeki lisans anlaşması sonucu üretilen ürünlerin kalitesinin düşük olarak pazarda satılması ana işletmenin aleyhine bir durum yaratır. Ürünlerin yakından denetimi sonucunda bu olumsuz sonuçlar ortadan kalkmaktadır. Lisans anlaşması yapılan ülkede aynı malı üreten diğer rakip işletmeler de olabilir. Kuvvetli rakiplerin olduğu bir pazara girmek oldukça tehlikelidir.

2.5.2 Yönetim Faaliyetini Gerektirerek Yabancı Ülkeye Girme

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerinden bahsedilince asıl üzerinde durulması gereken yönetim faaliyetini gerektiren ülke dışı faaliyetlerdir. İhracat, hisse senedi yatırımı ve lisans anlaşması ÇUI' lere çok az yarar sağlamaktadır. Diğer taraftan ana işletme bu biçimdeki faaliyetlerde çok az söz sahibi olduğundan ve denetim olanakları azaldığından bu faaliyetler kendileri için yetersiz olmaktadır. ÇUI' ler dışarıda yönetim faaliyetlerini sürdürebilecek yolları araştırmaktadırlar. Yönetim faaliyetini gerektiren yabancı ülkeye giriş yolları yurtdışında şube açmak, yerli işletmelerle ortak işletmeler kurmak ve mevcut yerli işletmeleri satın almaktır²³.

2.5.2.1 Şube Açma

ÇUI' lerin ülke dışındaki faaliyetleri içinde en belirgin olanı şube açmadır. Gerçek anlamda yönetim faaliyetini gerektirmesi yönünden incelenmesi zorunludur. Dış ülkelerde faaliyet gösteren ÇUI' lerin büyük bir çoğunluğu bazı üstünlükleri

²³ age, 49.

nedeniyle bu tür işletme tipini tercih etmektedirler. ÇUI' lerin ülke dışı faaliyetlerindeki temel amaç riskleri azaltmak ve kar sağlamak olduğuna göre mülkiyet stratejisinin dikkate alınması önemlidir.

ÇUI' ler şube açmada tercihlerini yaparken şu iki alternatiften birini seçebilir. İlki bütün faaliyetlerde %100 mülkiyete sahip olan şube açmak iken ikincisi ortaklığın %50 sinden fazlası ÇUI' ye ait olmak şartıyla bir ortaklık kurmaktır.

2.5.2.2 Ortak İşletme Kurma

ÇUI' lerin ülke dışındaki faaliyetlerinden biri ve en önemlisi ortak işletme kurmaktır. ÇUI' lerin faaliyetlerinin önemli bir kısmı ortak işletme kurma şeklinde olmaktadır. Ülke dışı faaliyetlerin önemli bir yüzdesinin ortak işletme faaliyeti olduğu hatırlanırsa ÇUI' leri bu yönde uygulamaya iten önemli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlere ÇUI' lerin ülke dışında daha fazla projelere girmeye ve daha fazla konuda ve bölgede çalışma istekleri, başarı sağlamak için hammadde, yetişmiş personel talepleri ve politik baskılar örnek olarak gösterilebilir.

Ortak İşletme Kurma biçimleri çeşitli şekillerde olabilir. Ortak işletme kurulurken aşağıdaki biçimlerden biri tercih edilebilir;

- ÇUI' lerin yerel bir işletme ile ortak bir işletme kurması,
- ÇUI' lerin bir kamu kuruluşu ile ortak bir işletme kurması,
- ÇUI' lerin yerel işletme ve üçüncü ülke işletmesi ile birlikte işletme kurması,

Bazı işletmeler ise ortak işletme kurma yoluna gitmeyip %100 mülkiyete sahip oldukları işletme kurmak isterler. Bu işletmeler sermayelerine ortak almak yolunu tercih etmezler.

ÇUI' ler kendileriyle ortak olabilecek yerli işletmeleri bulmakta zorluk çekebilirler. Bu zorluklar şu nedenlerden kaynaklanır;

- Ortaklık kurulacak yerli işletmenin geçmişteki çalışma sistemi yetersiz olabilir.
- ÇUI' ler yerel ortaklara güvenmeyebilir.
- ÇUI' ler ile yerel ortakların çıkarları işletmenin faaliyetleri sırasında ters düşebilir.

2.6 Çokuluslu İşletmelerin Ortak Özellikleri

ÇUI'lerin çeşitli tanımlarını açıklamıştık. ÇUI olma ölçütlerine de değindikten sonra, ÇUI'lerin bazı ortak temel özelliklerini sıralamak yerinde olacaktır. Sırayla inceleyecek olursak,

- ÇUI'ler iki veya daha fazla ülkede faaliyette bulunurlar. Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtımı ve pazarlanması olup, doğrudan yabancı sermaye yatırımı ve teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi yaparlar.
- ÇUI'ler, modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler. Bu teknolojinin yabancı ülkelere transferi, şirketin merkezi karar organlarınca ve evrensel stratejiler doğrultusunda yapılır. Teknolojik araştırmalar, genellikle, ana şirket bünyesindeki bir araştırma ve geliştirme birimi tarafından yürütülür.
- ÇUI'lerle ana ülke devletleri arasında genellikle organik bir ilişki bulunur. Bu ilişki, ya ortaklık şeklinde ya da ekonomik, mali veya politik destek biçimindedir.
- ÇUI'ler, kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve/veya kontrol eder.

2.6.1 Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Ortak Stratejiler

Strateji, amaçlara ulaşmak için kaynakların en iyi şekilde kullanılarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olarak tanımlanabilir.

Yöneticilerin takip etmek arzusunda oldukları birer hareket planı olan stratejiler, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan yönetim politikalarını belirler.

ÇUI'lerin uluslararası faaliyetleri ve stratejik yaklaşımları bulundukları coğrafi yapıya da yakından bağlıdır.²⁴

ÇUI'lerin uyguladıkları genel stratejiler sırasıyla şunlardır²⁵;

²⁴ Yadong Luo, "Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective From Foreign Subsidiaries", **Journal of World Business**, s.40 (2005), 71-90

²⁵ Faruk Pullu, "Çokuluslu İşletmelerde Pazarlama"(Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), 38.

a) Üretim Stratejisi : Üretim stratejisi, çokuluslu işletme çeşitli ülkelerde tesis kurmaya veya mevcutları genişletmeye gittiği zaman kurulacak tesisin tipi, büyüklüğü teknolojik ve mamul özellikleriyle ilgili kararları gerektirir. Bu sorunların bir çoğunun tesis dizaynı, iç yerleşim ve bakım gibi mühendislik sorunları olduğu da söylenebilir.

Üretim stratejisi, hammadde, işçilik, sermaye maliyeti, yönetim ve dağıtım olanakları gibi temel noktalara dayanarak hangi ülkenin ÇUI için en uygun olduğunu belirler. 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 etmenler de dikkate alınmalıdır.

b) Personel Stratejisi : İnsan kaynaklarını geliştirme ve bunlardan etkili şekilde yararlanma ÇUI' ler için önemli bir konudur. Eğer işletmenin uluslararası faaliyetlerinde yönetim kadrosu, teknik personeli, kaliteli işgücü yoksa, işletmenin geleceğini planlamanın pek bir değeri kalmaz. Günümüzde ÇUI' lerin en önemli problemlerinden biri kalifiye işgücü yetersizliği ile uluslararası tecrübesi bulunan iyi yöneticileri bulma ve yetiştirme güçlüğüdür.

c) Finansman Stratejileri : ÇUI' lerin tüm dünyadaki faaliyetlerini kontrol etmesinde temel bir vasıta olan finansman stratejisi, fon kaynaklarının belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan fonlarda en ucuz maliyetle sağlanmasını gerektirir.

Uygulamada finansal planlamanın genellikle merkezileştirildiği görülür. Bunun sebebi merkezileşmenin daha rasyonel yatırım kararlarının verilmesini ve sağlanan fonların da üniteler arasında daha etkili dağılımını mümkün kılmasıdır.

ÇUI' lerin değişik fon kaynakları vardır. Bunların içinde şüphesiz en önemlisi oto finansman yoluyla sağlanan, dağıtılmayan karlar ile amortismanlardan oluşan iç kaynaklardır.

İkinci önemli kaynak ise dış kaynaktır. Bu da hisse senedi satışı ile finansal kuruluşlardan sağlanan kredilerden oluşmaktadır. Genellikle dış kaynak finansmanı, işletmenin 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 ülkeden ülkeye değişebilir.

d) Yatırım Stratejileri : ÇUI' lerin yatırımları incelendiğinde, bu yatırımların değişik yatırım stratejileriyle özellikle gelişmiş ülkelere yöneldiği görülür. Bunun yanında az gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde de belli oranlarda yatırımlar söz konusudur.

Yatırım stratejilerinin hedeflerinin başında uluslararası açık bir piyasada çeşitli fırsatlardan oluşan optimum girdi kombinasyonunun elde edilmesi gelmektedir.²⁶

Uygulamada görülen yatırım stratejileri genellikle 3 grupta toplanabilir;

- Ana işletmenin direk olarak yabancı ülkelerde yeni üretim tesisleri kurması.
- Ana işletmenin yabancı ülkelerde mevcut olan işletmelere katılması
- Ana işletmenin yabancı bir işletmeyle aşağı yukarı eşit paylarla birleşmesi.

2.7 Çokuluslu İşletme Çeşitleri

ÇUI' leri Faaliyetlerini Yönelttikleri Yerler, Geçirdikleri Evrimsel Aşamalar ve Devlet-Özel Sektör birleşiminden oluşan Karma İşletmeler olarak çeşitlere ayırabiliriz.

2.7.1 Faaliyetlerini Yönelttikleri Yerler Açısından ÇUI Çeşitleri

Amerikalı Prof. Perlmutter 1965 yılında yaptığı bir ayrıma göre ÇUI' leri etnosentrik, polisentrik, jeosentrik ve regiosentrik olarak 4'e ayırmıştır²⁷.

2.7.1.1 Etnosentrik İşletmeler

Faaliyetlerini ve stratejilerini çıktıkları ülkeye yönelten teşebbüslerdir. Fonksiyon itibariyle anavatanın dağıtımda, finansmanda, şirketin genişletilmesinde, personel politikasında, araştırma ve geliştirmede, yeni fikirlerin uygulanmasında tercih edilmesi şeklindedir.

Bu tür şirketler karar vermede hızlı, anavatandaki personelin üstün teknik ve ticari kabiliyetleri gibi üstünlüklere sahip olmakla birlikte, bir takım sakıncaları da

²⁶ Peter Buckley, Pervez Ghauri, "Globalisation, Economick Geography and The Strategy of Multinational Enterprises", **Journal of International Business Studies**, s.35 (2004), 81-98

²⁷ Howard Perlmutter, "**Das Multinationale Unternehmen und Die Zu Kumft**"'tan aktaran Gülten Kutal, Çokuluslu Şirketler, (Doçentlik Tezi, İstanbul, 1982), 12.

bulunmaktadır. Bunlar anavatanın vatandaşı olmayan idareci ve uzman kişilerden yeteri kadar yararlanamamak, sermaye kabul eden ülkede iyi karşılanmama ve yeni görüş ve buluşların ortaya atılmasında gösterdiği yetersizliklerdir.

2.7.1.2 Polisentrik İşletmeler

Faaliyetlerini, bunları kabul eden ülkelere yöneltmiş işletmelerdir. Şirketin “bağlı şirketleri”, sermaye kabul eden ülkeyle büyük ölçüde bütünleşmiş “mahalli davranış” içine girmiştir. Bunların başlıca özelliği, milli piyasanın taleplerinin karşılanmasına gayret etmek ve ana şirketlerden bağımsız bir işletme politikası izleyebilmeleridir²⁸.

2.7.1.3 Jeosentrik İşletmeler

Milliyetçilikten en fazla uzaklaşmış işletme tipidir. Hiçbir ülkenin çıkarları değil, doğrudan şirket amaçlarına yönelmiştir. Jeosentrizm, yabancı istihdamın en yüksek, anavatan dışında üretim girdilerinin en fazla, anavatan dışındaki üretim oranının en büyük, yabancı hisse senedi sahiplerinin oranının en yüksek olduğu ve şirketin büyüme açısından anavatandan çok yabancı ülkelere bağlı bulunduğu şirketlerin türüdür.

Bu tür işletmelerde amaç, “ana şirketin ve yavru şirketlerin” bir operasyon birliği içinde bütünleştirilmesi ve bunların dünya piyasasındaki faaliyetlerinin birbiri ile uyumlu hale getirilmesidir²⁹.

Jeosentrik işletmeler ayrıca karar vermede dünyanın çeşitli bölgelerini global bir yaklaşımla bütünlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu tür işletmelerde yönetim kadrosu atamaları kişilerin sahip olduğu yeteneklere bağlıdır ve bütün bağlı ortaklık yöneticileri genel müdürlükteki yapıya riayet etmektedir. IBM işletmesi jeosentrik tarzda olan çokuluslu işletmeye en güzel örnektir³⁰.

2.7.1.4 Regiosentrik İşletmeler

Regiosentrik işletmelerde belirli coğrafik bölgelerden işletme faaliyetlerini yönetmek için seçilen yerel yöneticilere dayalı bir yapı bulunmaktadır. Mesela Fransa’da

²⁸ J.N.Berhman, **Können Nationale Regierung Die Multinationalen Unternehmen Unter Kontrolle Bringen**, s: 204’ aktaran Gülten Kutal,Çokuluslu Şirketler, (Doçentlik Tezi,İstanbul, 1982, 12.)

²⁹ **age**, 14.

³⁰ Richard Hodgets, Fred Luthans, **International Management- Culture,Strategy and Behaviour**, 4.bs.(Florida, Mc Graw Hill, 2000), 465.

üretim yapan bir işletmenin ürünleri bütün Avrupa ülkelerine dağıtılmaktadır. Bu işletmenin İtalya, Almanya, Fransa ve İspanya’da bulunan bağlı ortaklıkların reklam yöneticileri, işletme ürünlerinin Avrupa’daki reklam kampanyalarını biçimlendirmek için belirli sıklıkta bir araya gelmektedir. Bu tarz bir durumda regiosentrik bir yapı ortaya çıkmaktadır.

Regiosentrik yaklaşım genellikle yerel yöneticilerden oluşan bölgesel grup koordinasyonuna dayanmaktadır. Örnek olarak Gillette firması regiosentrik yapı gösteren ÇÜİ’lere bir örnektir.

İşletmelerin stratejileri aynı zamanda seçtikleri uluslararasılaşma ve işgücü kullanım yaklaşımları tarafından da etkilenmektedir. Etnosentrik yapıda olan işletmelerde stratejiler ana ülke tarafından belirlenir. Polisentrik işletmelerde ise stratejiler her ülke için ayrı şekilde belirlenir. Geosentrik yapıda stratejiler ilk olarak bölgesel ayrımda belirlenirken geosentrik yapıya sahip işletmeler global düşüncede stratejiler belirlemektedir. Bu yaklaşımlara oluşan farklılıklar aşağıdaki Tablo 2.1.’de de görülebilir³¹.

2.7.2 Geçirdikleri Evrimsel Aşamalara Göre ÇÜİ Çeşitleri

İşletmeler geçirdikleri evrimsel aşamalara göre uluslararası, çokuluslu, uluslarötesi ve uluslarüstü olarak dörde ayrılmaktadır. Tüm bu tanımlar birbirine benzer olmakla birlikte bazı kaynaklar bu işletme tanımlarını “çokuluslu işletme ” başlığı altında da gösterebilmektedir.

2.7.2.1 Uluslararası (Internationale) İşletmeler

Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra, merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve aralara yerleşmeye çalışan firmalardır. Bir şirket yabancı piyasaya girebilmek için doğrudan yatırım dahil her türlü olanaklardan yararlanmaya çalışır³².

2.7.2.2 Çokuluslu (Multinationale) İşletmeler

Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetlerini sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır. Bu şirketlerde yabancı

³¹ age, 254.

³² P.March, *Journal Official de la RF*’den aktaran , Kutal, age , 14.

ülkelerdeki faaliyetler, yapı ve politika olarak asıl ülkeninki gibi olup kaynaklar ülke farkı gözetmeksizin dağıtılır. Şirketin merkezi köken ülkedir³³.

Tablo 2.1. Çokuluslu İşletmelerin Değişik Profillerde Yönelimi

	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Misyon	Karlılık	Yasal (Kabul Edilebilirlik)	Karlılık ve Yasal	Karlılık ve Yasal
Etki	Yukarıdan Aşağı	Aşağıdan Yukarı	Bölge ve şubeleri anlaşır	Bütün seviyeler anlaşır
Strateji	Global Bütünlük	Ulusal Çözümler	Bölgesel Bütünlük ve Ulusal Çözümler	Global Bütünlük ve Ulusal Çözümler
Kültür	Ana Ülke	Ev Sahibi Ülke	Bölgesel	Global
Teknoloji	Kitle Üretimi	Grup Üretim	Esnek Üretim	Esnek Üretim
Pazarlama	Ürünler ana ülke müşterileri için üretilir	Lokal ihtiyaçlara göre üretilir	Bölgelere göre standartlaşma	Global ürün, lokal değişiklikler ile
Finans	Kazançlar ana ülkeye döner	Ev sahibi ülkeye yatırım	Bölgeye dağılır	Global Dağılım

Kaynak : Hodgets, Luthans , **age**, 254.

2.7.2.3 Uluslarötesi (Transnationale) İşletmeler

Yönetimi, çeşitli uluslardan gelen kişilerin elinde bulunduğu bir kuruluş tarafından oluşturulan firmalardır. Yöneticilerinin ve sahiplerinin farklı ülkelerden gelmeleri, şirketi milli bir temelden uzaklaştırmış olmaktadır³⁴.

³³ **age**, 14.

³⁴ S.E.Rolfe, **The Internationale Corporation**'tan aktaran , Kutal, **age** ,15.

2.7.2.4 Uluslarüstü (Supranationale) İşletmeler

Hiçbir ülkeye ait olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, hukuken hiçbir devlete bağlı bulunmayan, uluslarötesi işletmelerdir. Uluslararası bir anlaşmayla kurulması mümkün böyle bir firmanın henüz bir örneği bulunmamaktadır³⁵.

2.7.3 Karma (Devlet – Özel Sektör) Çokuluslu İşletmeler

Sadece devlete ait olan çokuluslu işletmelerin en tipik örnekleri deniz ve hava ulaşımında kullanılan ulusal ortaklıklardır. Kaynak ülkelerinde temel ortaklık ünitesi olan bu işletmelerin, ana ortaklığa bağlı olan ve yabancı ülkelerde kurulmuş bağlı ortaklıkları bulunmaktadır. Bu türlere bazı örnekler Doğu Avrupa ülkelerinde görülmektedir. Fakat ÇUI'lerin büyük bölümü özel mülkiyete aittir. Bununla birlikte devlet ve özel sektör birleşimi ÇUI'lerde önemli yer tutmaktadır.

Karma ÇUI'lere gösterilebilecek en belirgin örnek, "The British Petroleum Company Limited"dir³⁶.

Özellikle az gelişmiş ülkelerde, ÇUI'lerin kurdukları ortaklıklara yatırım yapacak yerel özel yatırımcıların bulunmaması veya az olması, devlet kuruluşları ile ortak girişimlere yönelinmesine nede olmuştur. Zamanında Türkiyede'ki Mannesman – Sümerbank arasında gerçekleştirilen girişim buna bir örnektir³⁷.

Karma (devlet – özel sektör) girişimleri olan "Joint Venture"lar da dikkate alınacak örneklerdir. Bunlar, başlı başına bir ÇUI örneği olmamasına karşılık, her biri kendi başına çokuluslu şirketlerin bir araya gelmesiyle oluşan ortak girişimlerdir. Bu tür işletmeler devletler tarafından çeşitli politik araçlar olarak kullanılabileceklerinden, bir devletin kendi ülkesi dışında bir ÇUI'ye ortak olmasında bazı çıkarların söz konusu olduğu düşünülebilir. Örneğin, Libya'nın FLAT firmasına Sovyetler Birliği aracılığı ile ortak olmasında, İtalyan Devlet Başkanı'nın görüşünün alınması gereği duyulmuştur³⁸.

Yukarıda anlatıldığı gibi ÇUI'ler, bazı özellikleri gereği farklı yönleriyle incelenip çeşitli tanımları yapılmakta ve ayrıma tabi tutulmaktadır.

³⁵ Kutal, age, 15.

³⁶ Kabaalioğlu, age, 44.

³⁷ age, 44.

³⁸ age, 44.

Önemli ve asıl tezimizin konusu olan, amaç ve nitelik açısından farklı yapılarda ortaya çıkan ÇUI' lerin genel formlara uyan yönetim şekillerinin incelenmesidir.

2.8 Çokuluslu İşletmelerin Üretim Biçimleri

ÇUI' lerin üretim faaliyetleri üç grup içinde toplanabilir³⁹;

a) Geriye Bağlantılı Üretim Faaliyetleri : Bunlar, daha çok doğal kaynakları işletmek için kurulmuş şirketlerdir. Özelliklerine göre kendi sınıai üretimleri veya dünya pazarları için gerekli hammaddelerin çıkartılması, işlenmesi ve satışı faaliyetlerinde bulunurlar. 19. yüzyılda İngiliz şirketlerinin sömürgelerdeki, bugün ise petrol ve diğer maden çıkarma işinde faaliyet gösteren şirketlerin az gelişmiş ülkelerdeki yatırımları bu tip üretime örnek olarak gösterilebilir.

b) İleriye Bağlantılı Üretim Faaliyetleri: Bunlar ya ana şirketin yabancı ülkelerdeki satış faaliyetlerini düzenlemek, ya da ana firmanın bulunduğu ülkenin pazarlarının sınırlı olması nedeniyle diğer ülkelerde yatırım yapmak zorunluluğunda bulunan çokuluslu şirketlerdir. Örneğin İsviçre'nin Nestle şirketi gibi 186 fabrikadan yalnızca üç tanesi ana şirketin bulunduğu İsviçre'de kurulmuş olup, bu ülkedeki satışlar, toplam satışların ancak %3'ünü oluşturmaktadır.

c) Yatay Bağlantılı Üretim Faaliyetleri : Günümüzde en yaygın olan ve ilgi çeken bu tip şirketlerdir. Son çeyrek yüzyılda özel doğrudan yabancı yatırımların büyük bir bölümü bu tip şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir. Yatırım yapılan ülkedeki yavru şirkete, sermaye ile birlikte üretim için gerekli teknoloji, teknik yardım, know-how, işgücü de transfer edilerek yavru şirketin ana firmanın üretim stratejisi doğrultusunda üretim yapması sağlanır. Oligapolistik bir yapıya sahip bulunan ve yatırımlarıyla yabancı ülkelerdeki ucuz üretim faktörleri ve pazar imkanlarından yararlanmaya çalışan bu şirketin amacı, karlarını dünya ölçeğinde maksimize etmektir. Batı Avrupa ve az gelişmiş ülkelerde yaptıkları yatırımlar bu tipe örnek olarak gösterilebilir.

ÇUI' lerin üretim biçimleri yatırımların az veya talep uyarılmış olmasına göre de sınıflandırılır. Gelişmiş ekonomilerdeki yatırımlar talep uyarılmış yatırımlardır. Azgelişmiş ülkelere giden dolaysız özel yabancı sermaye ise daha çok arz uyarılmış

³⁹ Cem Alpar, **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1978), 26.

olarak tanımlanabilir. Önemli bir doğal kaynağın varlığı, ucuz işgücü veya ithalat kayıtlamalar nedeniyle gelişmekte olan ülkeye yapılan ihracatın sınırlandırılması veya tamamen imkansızlaşması ÇUI' leri bu ekonomilerde yatırıma yöneltmektedir.

2.9 Çokuluslu İşletmelerin Global Ekonomideki Yeri

Son yıllarda küresel ölçekte ekonomik entegrasyonun artması, piyasa ekonomisinin etkisini dünyanın her yerinde artırması ve uluslar arası ticaret ve finansal faaliyetlerde serbestleşmenin ivme kazanması ile birlikte ÇUI' lerin önemi hızla artmaktadır. ÇUI'lerin öneminin artması global ekonominin yapısını ve işleyişini köklü bir biçimde değiştirmektedir. ÇUI' ler, yürüttükleri faaliyet ve uyguladıkları global stratejiler sayesinde uluslararası ticari akımlar ile yatırımların düzeyini ve ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşacağı yerleri tayin etmektedirler. Teknoloji transferinin en önemli aktörü konumunda olan bu şirketler sermaye ve teknoloji yoğun sektörlere yaptıkları yatırımlar yoluyla gelecekte hangi ülkelerin güçlerini ve dolayısıyla refahlarını sürdüreceklerini belirlemektedirler⁴⁰.

Çokuluslu işletmeler, zengin ve fakir ekonomilere sahip ülkeleri biraraya getirmede esas rolü üstlenmektedir. Böylece sermayenin, bilginin, teknoloji ve düşüncelerin sınırlar dışına transeri gerçekleşmiş olur.⁴¹

2.10 Çokuluslu İşletmelerin Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de ÇUI' lerin gelişimini Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası olarak 2 dönemde incelemek mümkündür;

Yabancı sermayenin Türkiye'ye girişi 1838 Ticaret Anlaşması ile olmuştur. Bu sözleşmeye göre Osmanlı Devletine her türlü malın girişi serbest bırakılmakta, Osmanlı Devleti'nden ithalat ve ihracattan gümrük vergisi alınmakta, ithal edilen malların dağıtımını yapan yabancı kuruluşlar ise vergiden muaf tutulmaktadır. Bu durumun da bir etkisi olarak yabancı işletmeler büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

⁴⁰ Coşkun Can Aktan, İstiklal Vural, "Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler", www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf [15.02.2008].

⁴¹ Klaus Meyer, "Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies", *Journal of International Business Studies*, s.35 (2004), 259-276.

Cumhuriyetten önce Düyunu Umumiye yönetiminin de yabancı işletmelerin Osmanlı pazarına girişinde önemli bir etkisi olmuştur. 1875'ten sonra borçlarını ödeyemeyen Osmanlı Devleti gelirlerinin büyük bir bölümünü 1881 yılında “Düyunu Umumiye” adlı teşkilata devretmişti. Düyunu Umumiye Osmanlı'nın Gelirlerine el koyduktan sonra Avrupa ülkeleri daha güvenli bir biçimde Osmanlı pazarına yönelmişlerdir⁴².

Cumhuriyetin ilanından sonra Türkiye’de genellikle kamu hizmeti niteliği taşıyan alanlarda faaliyet gösteren 94 tane yabancı kuruluş bulunmaktaydı. Daha sonraki yıllarda bu işletmelerin millileştirilmesi yoluna gidilmiştir. 1930 yılında dünya ekonomik buhranının patlaması ve II.Dünya Savaşı’nın çıkması sonucu özel yabancı sermayeye karşı sert bir tutum izlenmiştir.

Cumhuriyet Dönemi sonrasında ise 1924 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren 94 yabancı işletme bulunmaktaydı. Bunların 7’si demiryolu, 6’sı maden işletmesi, 23’ü bankacılık, 11’i havagazı, 12’si sanayi, imalat ve 35’i de ticaret alanında faaliyet göstermekte ve bu işletmelerin toplam sermayesi 63.5 milyon sterline ulaşmaktaydı. Bu tutarın yaklaşık %45’i Alman kökenli çokuluslu işletmelere ait olup, Almanya’ya Fransa ve İngiltere izlemekteydi. O dönemde Türkiye’de faaliyet göstermek isteyen yabancı işletmeler genellikle kamu hizmeti niteliği taşıyan alanlara yatırım yapmışlardır. Bu yatırım süreçleri, 1929 yılında patlayan dünya ekonomik bunalımı ve İkinci Dünya Savaşı’nın meydana gelmesi sonucu özel yabancı sermaye yatırımlarına karşı sert bir tutum izlenmiştir⁴³.

Türkiye’de yabancı sermayenin teşviki ile ilgili olarak ilk yasa 5821 sayılı 1951 yılında çıkarılan Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu’dur. Bu yasa ile yabancı sermayenin kar ve sermaye transferlerine bazı sınırlamalar getirilmekteydi⁴⁴. 1980’li yıllara gelindiğinde enflasyon, işsizlik ve ödemeler dengesi en çok gündemde olan konular haline gelmiştir. Bu sebepten göreve gelen hükümetler her şeyden önce bu üç konunun çözülmesi üzerinde durmuşlardır. Yöneticiler, iktisatçılar, araştırmacılar Türkiye’ye yapılan yabancı yatırımların, ihracatın ve döviz kazandırıcı faaliyetlerin arttırılmasının bu sorunlar üzerinde önemli rol oynayacağı görüşünde birleşmiştir. Bu nedenle ilk olarak 1980 ve sonrasındaki yabancı yatırımları teşvik

⁴² Osman Taşlıca, “Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye” (Der: İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik-Seçme Yazılar II**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995), 2001

⁴³ **age**, 203.

⁴⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, www.dpt.gov.tr, [17.02.2008].

için, mevzuat ve idari yönden etkin tedbirler alınmış ve sonuçta 1980 ve sonrasında yabancı sermaye yatırımlarında gözle görülür büyüklükte artışlar olmuştur⁴⁵.

1980 yılında, 24 Ocak Kararları olarak bilinen ekonomik istikrar tedbirleri çerçevesinde 6224 sayılı “Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu” 12.2.1986 tarih 86/10353 sayılı “Yabancı Sermaye Çerçeve Kararları” kararnamesi çerçevesinde Türkiye’de yapılacak yabancı sermaye yatırımları, ortak işletme kurulması, yabancı kuruluşların Türkiye’de şube ve irtibat bürosu açmaları, Türkiye’deki özel sektör kuruluşlarının yabancı personel istihdamı, kamu ve özel kuruluşların lisans ve teknik yardım anlaşmaları, yabancı sermayeli kuruluşların orta ve uzun vadeli dış yatırım kredisi ile ilgili talepleri ile ilgili konulardaki müracetlar D.P.T Yabancı Sermaye Bakanlığınca incelenerek değerlendirilmeye başlanmıştır. Tüm bu değişim ve gelişmeler sonucunda Türkiye’ye yapılan yabancı sermaye yatırımları, yabancı işletmelerle ortak girişimler (joint- venture), lisans ve know-how sözleşmeleri her geçen yıla göre büyük artış göstererek günümüze gelmiştir⁴⁶. Türkiye’de 1980’li yılların ikinci yarısından sonra özellikle 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 yapılmıştır. 1980’den sonraki liberal ekonomik politikalar yabancı sermaye girişlerini büyük ölçüde özendirici etki yapmıştır. Bu dönemde bürokrasinin azaltılması, gümrüklerin indirilmesi, bunda etkili olmuştur. Daha fazla yabancı sermaye girişini sağlamak için çeşitli ülkelerle Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşmaları imzalanmıştır. Ayrıca son yıllarda Kamu İktisadi teşebbüslerinin (KİT’ler) özelleştirilmesi yoluyla bu işletmelerin bir kısmının yabancılar satışı dolaysız yabancı sermaye girişlerini arttırmıştır.

1990’lı yılların başında, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde teknoloji geliştirme konusunda önemli bir gelişme sağlanamamıştır. Halbuki uluslararası ticarete engellerin azaltılması ve çokuluslu işletmelerin gelişimi süreçlerinde teknoloji transferinin zor olması ülkeleri kendi teknolojilerini üretmeye yöneltmektedir. VI’ncı Plan döneminde Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine yeterli kaynak ayrılmaması üretim sanayiye teknoloji üreten bir yapıya dönüştürememiştir.

⁴⁵ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 25.

⁴⁶ **age**, 28.

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planının bir alt planı olan 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 imkan 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 gerçekleştirilmiştir⁴⁷.

2.11 Çokuluslu İşletmelerin İktisadi Etkileri

Global dolaysız yabancı yatırımların çok büyük bir kısmını gerçekleştiren ÇUI' ler bu türden yatırımlar ile teknoloji transferine ve endüstriyel yeniden yapılanmaya yol açarak yatırımın yapıldığı ülke ekonomisini olumlu yönde etkileyebilir. Yoksul ülkelere teknoloji ve bilgi transferinde bulunan, bu ülkelerdeki birey-firmaların “yaparak öğrenmesini” sağlayan ve istihdama katkıda bulunan dolaysız yabancı sermaye artırımlarının aynı yöndeki etkisi daha güçlüdür. Benzer bir biçimde ÇUI' lerin verimliliği arttırdığı, işgücünün niteliğini arttırdığı teknoloji transferini hızlandırdığı tekelleri ortadan kaldırarak rekabeti arttırdığı ve modern ve yeni teknikleri gündeme getirerek yerel firmaların yeteneklerini arttırdığı ileri sürülmektedir.

ÇUI'ler ulusal pazarları birbirine ekonomik açıdan bağımlı kılmakla birlikte küreselleşmenin anahtar etkenleridir.⁴⁸

ÇUI'lerin ev sahibi ülkeye yaptığı katkıların en önemlisi ev sahibi ülkenin ihracat rekabet gücünü artırmasıdır. ÇUI'ler herhangi bir ülkede yatırım yaparken beraberinde sermaye, teknoloji ve yönetim bilgisi getirir; ev sahibi ülke global pazarlara kolayca erişme olanağına sahip olan ÇUI'ye mal ve hizmet tedarik eden yerli firmalar sayesinde bölgesel ve global piyasalara erişim olanağına kavuşabilir. Yerli firmalar, yaparak öğrenme süreci sonrasında ihraç ürünlerinin çeşitlenmesini sağlarlar. Teknoloji transferi yoğun ise ihracatın teknolojik yoğunluğu da artar ve

⁴⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, www.dpt.gov.tr, [17.02.2008].

⁴⁸ Alan Rugman, Alain Verbeke, “A perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises”, *Journal of International Business Studies*, s.35 (2004), 3-18.

ÇUI' lerle rekabet ederek iç piyasada palazlanan yerli firmalar global ölçekte rekabet edecek bir hale gelebilirler. Bir ÇUI' nin herhangi bir ülkede yatırım yapması halinde çokuluslu şirketin ev sahibi ülkeye getirdiği sermaye, bilgi ve beceri ile teknoloji ölçüsünde ev sahibi ülkenin reel milli gelirinde bir artış olur. Ev sahibi ülkenin vergiler yoluyla elde ettiği ek gelirler ile toplumun elde ettiği dolaylı faydalar ÇUI'nin elde ettiği getiriden daha yüksekse ÇUI'nin doğrudan ekonomik etkileri ev sahibi ülke lehine gelişir⁴⁹.

Bu bölümde çokuluslu işletme kavramının çeşitli tanımları verilerek, çokuluslu işletmelerin tarihi gelişimi, işletmelerin Çokuluslulaşma sebepleri, çokuluslu işletmelerin ortak özellikleri ve çeşitleri açıklanmıştır. Ayrıca ÇUI'lerin üretim biçimleri, global ekonomideki ve Türkiye'deki yeri ve genel iktisadi etkileri anlatılarak çokuluslu işletme kavramı pekiştirilmiştir.

Bundan sonraki bölüm olan 3. kısımda ise ÇUI' lerin genel olarak organizasyon yapıları incelenecek, ÇUI' lerin organizasyon yapılarının geliştirilmesi, uyguladıkları uluslararası organizasyon biçimleri, global yapıları ve organizasyon sorunları üzerinde durulacaktır.

⁴⁹ Aktan, Vural, **age**, 15.

3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYONU VE SORUNLARI

Bir önceki bölümde çokuluslu işletme tanımını ve kavramından bahsettikten sonra bu bölümde çalışmamızın ana konusunu oluşturan çokuluslu işletmelerin organizasyonu ve organizasyon sorunları üzerinde durulacaktır. Organizasyon tanımı ve kavramı incelenerek organizasyon ilkeleri belirtildikten sonra çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarını nasıl geliştirdikleri ve uluslararası alanda uyguladıkları organizasyon yapılarına yer verilerek çokuluslu işletmelerin karşılaştıkları organizasyon sorunları ortaya konacaktır.

3.1 Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Fonksiyonu Olarak Organizasyon

Yönetimin fonksiyonlarından olan organizasyon, belli bir amaca ulaşmak için gerekli iş ve görevlere işgören seçimi ve bu işgörenler arasında çalışma düzeninin ve yetki sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir⁵⁰.

Çokuluslu işletmelerde organizasyon konusunun detaylarına geçmeden önce genel olarak yönetim kavramından ve yönetim sürecinin fonksiyonlarından bahsetmek faydalı olacaktır. Yönetim kavramını genel olarak, “Belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanabilir⁵¹.

ÇUI’lerin yönetim fonksiyonlarını incelemeden önce işletme amaçlarının başarılması için gerekli genel yönetim süreci Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Genel olarak yönetim fonksiyonları şunlardır;

- Planlama
- Organizasyon
- Yöneltilme
- Kontrol

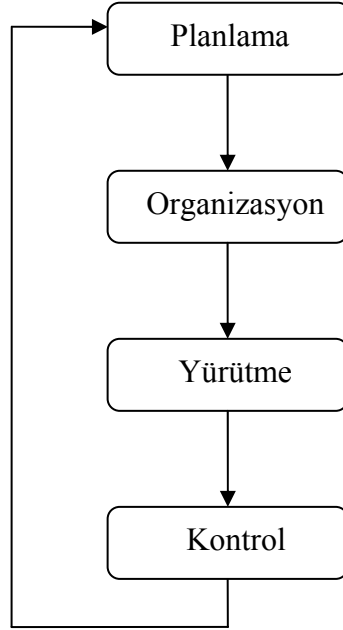
⁵⁰ Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, (İstanbul:Marmara Üniversitesi,SBE Yayınları,1995),164.

⁵¹ Rıdvan Karalar ve diğ, **Genel İşletme**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001), 98.

a) Planlama

Planlama genel anlamda, arzu edilen geleceğin ve ona ulaşmada izlenecek etkili yolların tespiti⁵².

Diğer bir tanıma göre planlama, planların ve bu amaçlara ulaşmak için uygun yöntemlerin belirlendiği bir süreçtir⁵³.



Şekil 3.1: Yönetim Fonksiyonları

Rıdvan Karalar, **age**

Planlamada temel amaç, mantıki bir hedefe yönelmektir. Öncelikle yapılacak iş bir amacın saptanmasıdır. Amaç saptanmadan amaca ulaşılacak yollar bulunamaz. Planlama kavramını iyi anlayabilmek için planlamanın özelliklerini bilmek gerekir. Bu özelliklere sahip olmayan bir planlama biçimi ile işletmenin başarıya ulaşması çok zordur. Planlamanın özellikleri şunlardır⁵⁴;

⁵² Russei Ackoff, **A Concept of Corporate Planning**, (New York : John Willey and Sons, 1970), 2.

⁵³ Karalar, **age**, 116.

⁵⁴ Özalp, **age**, 69.

1. Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur. Yöneticiler iyi bir plan yapmadan organizasyon kuramazlar ve organizasyonlarda görev alacak alt ve üst kademe yöneticilerini seçemezler.
2. Planlama devamlı bir çabayı ifade eder. Her işletme faaliyetinin gerisinde bir plan olmalıdır. Temel planlar meydana getirildiğinde sayısız ve detaylı planlar hazırlanır.
3. Planlama geleceğe yöneliktir. Planlama ileride yapılacak işlerin ve faaliyetlerin önceden tahmin edilmesidir.
4. Planlama işletmeler için zorunlu bir faaliyettir. Organizasyonun belli kademelerini ilgilendiren bir çaba değildir. Bir planın sonuçlanması için organizasyonda bütün çalışanların kişisel bir katkıda bulunması gerekir.
5. Planlama riskli bir iştir. Gelecekte meydana gelecek olaylarda belirsizlik nedeniyle planlama ile büyük riskler doğar.

b) Organizasyon

Organizasyon, organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde iş gören bölümlerin oluşturulmasıdır. İşletmede organizasyon veya örgütlenme yapılırken üretim unsurları olan makine, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amaca uygun bir şekilde tedarik edilirler ve bu üretim etmenleri en fazla faydayı sağlayacakları örgüt kısımlarına tahsis edilirler. Şu halde, organizasyon işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına da gelmektedir⁵⁵.

Organizasyon kavramı ilerleyen kısımlarda daha detaylı olarak ele alınacak, çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarına da yine bu bölümlerde yer verilecektir.

⁵⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5.bs (İstanbul : Beta Yayınları, 2001), 187.

c) Yürütme

Yürütme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel süreçtir. Yürütme fonksiyonunun temel özelliği, yönetim sürecinde uygulamaya geçişi ifade etmesidir⁵⁶.

ÇUI' lerin yönetiminde yürütme fonksiyonu üç alt başlıkta incelenebilmektedir. Bunlar, liderlik, motivasyon ve iletişimdir;

1) Liderlik : En öz ifadeyle liderlik, işletmelerde aynı amacı paylaşan bir gruba o amaca ulaşmak için öncülük etmek demektir. Çokuluslu bir şirketi başarıyla yönetmek için bir yöneticinin faaliyet gösterilen ülkenin çalışanlarının ihtiyaçlarını, değerlerini ve problemlerini çok iyi anlaması gerekir. ÇUI' lerde liderlik özelliğinin belirlenmesi için, yönetici farklı kriterler açısından incelenir. Kendi ülkesindeki işinde lider olan bir yöneticinin aynı özellikler başka bir ülkede yönetici iken gerçekleştirebileceğini söylemek çok doğru olmaz. Bu nedenle olgunluk, duygusal denge, iletişim yeteneği, özgür irade, yaratıcılık, iş başlatma, kararlılık, diplomatik yetenekler ve ruhsal-fiziksel sağlık gibi özellikler göz önüne alınmalıdır. Eğer bu özellikler olumlu ve yönetici sahip ülke yöneticisi olarak da başarılı ise, başka bir ülkeye rahatlıkla atanabilir.

2) Motivasyon : Motivasyon, örgütsel performans çalışanların örgütsel amaca yönelik iş görme şeklindeki katkısı aynı zamanda örgütün ve çalışanların harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir. ÇUI' ler çalışanlarını motive ederken kullandıkları yöntemlerin ülke kültürüyle uyum içinde olmasına dikkat etmelidirler. Çalışanların motivasyonlarında kullanılan ödüller ve güdüler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir, çünkü bir ülke çalışanlarını motive etmede kullanılan güdüler o ülkede başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlarken, aynı güdüler başka bir ülke vatandaşı olan çalışanlar için kullanırken aynı sonuçlar alınamayabilir. Örneğin Amerikalılar için prestij, bağımsızlık ve etkileme gibi maddi olmayan motive edici olurken, para itici kuvvet olabilir. Bazı kültürler ise saygıya önem verir, aile ve iş için güvenlik, kişisel yaşamı, sosyal kabulü, ilerlemeyi ve gücü tatmin edebilir. Paranın birçok alternatifi olduğu için, kültürel değerlerle ödülleri birleştirmek kuraldır. Bu nedenle

⁵⁶ Karalar ve diğ., age, 124.

Çalışanları motive etmeden önce yöneticilerin ev-sahibi ülkenin bu yöndeki kültürel özelliklerini öğrenmeleri nemlidir⁵⁷.

3) İletişim (Haberleşme) : İletişim bilginin, fikirlerin, anlayışın veya duyguların insanlar arasındaki transferidir. İletişim, farklı dillerin kullanıldığı birbirinden uzak ülkelerde faaliyet gösteren UI’lerde çok daha önemlidir. okuluslu çevrede en sık rastlanılan zorluklardan biri etkin olmayan iletişimdir. Uluslararası yöneticiler aynı zamanda becerikli birer iletişimci olmak zorundadırlar. UI’lerde karşılaşılabilecek iletişim sorunları ortak bir dil kullanılarak en aza indirilebilir. Günümüzde uluslar arası alanda faaliyet gösteren ÇUI’lerin hemen hepsinde geçerli olan ortak dil İngilizcedir.

d) Kontrol

Yönetimin en son fonksiyonu olan kontrol, diğerk fonksiyonların neyi, nasıl ve ne derece başadığını araştırır ve saptar. Örgütün saptanan amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının yada hangi ölçüde ulaşılmadığının belirlenmesi ancak kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesiyle bilinebilir⁵⁸. Kontrol düzenleyici bir işlevdir ve yönetim sürecinin planlara uygun biçimde sürdürülmesini saėlar⁵⁹. Kontrol işlevi zet olarak, faaliyetlerin verilen talimatlara ve kurallara uygun biçimde yerine getirilip getirilmediğini gözetmek olarak tanımlanabilir.

Kontrol sürecinde dört ana unsur vardır.:

- Performansın ölçülebilmesi için standartların belirlenmesi.
- Kişisel ya da organizasyonel performansı izlemek için tekniklerin ve yöntemlerin geliştirilmesi.
- Gerçekleşen performansın planlanan performansla karşılaştırılması.
- Planlanandan ciddi performans sapmalarını ortadan kaldırmak için düzeltici önlemler alınmasıdır.

Kontrol süreci ÇUI’lerin birden çok kültürel, ekonomik, politik ve yasal evre içinde bulunması nedeniyle olduk karmaşıktır. Merkezle yavru firma yöneticisi arasındaki coğrafi uzaklık, dil engeli, kültürel farklılık ve değişik bakış açıları kontrol amacıyla

⁵⁷ Beliz Dereli, “okuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.7 (Bahar:2005), 74.

⁵⁸ Onal, **age**, 199.

⁵⁹ Karalar ve diğ., **age**, 129.

gerekli olan bilgilerde yetersizlikler de olabilmektedir. ÇUI' ler yabancı bağı kuruluşlarını kontrol etmek için çeşitli izleme yöntemleri kullanırlar. Doğrudan kontroller arasında bağı kuruluş ve bölge müdürleri ile işletme yöneticileri arasında sık sık yapılan toplantılar, ziyaretler, ana ülke vatandaşı olan yöneticilerin görevlendirilmesi yer alır⁶⁰.

ÇUI'lerde kontrol faaliyetlerinin uluslar arası bir ortamda uygulanması zorunluluğu yönetsel kontrolü güçleştirir. Kültürel değişkenler, yönetsel kontrolü bazı yönlerden etkiler. Çok kültürlü ortam, yavru işletmelerle yönetim merkezleri arasındaki etkin iletişimi engelleyebilir, başarı standartlarına kurallar koyabilir ve örgütteki üst-ast ilişkisini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu kültürel açıkların üstesinden gelmek için tek etkin yöntem, yönetsel kontrolü bir üst-ast ilişkisinden çok bir eğitsel süreç olarak görmektedir. Ayrıca ÇUI' lerde bilgilerin ve raporların çok miktarda istenmesi yerel yöneticilerin moralini bozmakla kalmaz, aynı zamanda onları daha önemli konulara eğilmekten uzaklaştırır. Çoğu zaman üst yönetim dış işletmelerden gelen bilgiyle harekete geçer ve yanlış hareket etme durumuna düşebilir, kararlarda gecikme olabilir ve faaliyetlerde etkenlik azalır⁶¹.

ÇUI'ler aşırı derece büyümenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Büyük işletmelerde en önemli konu büyümenin getirdiği karmaşıklığın çözümlenmesidir. Ülke içinde büyüyen işletmelerde bile çok büyük boyutlara ulaşan sorunlarla karşılaşılır. Eğer işletme birbirinden çok farklı özelliklere sahip ülkelerde faaliyet gösterecekse yönetim sorunları çok büyük boyutlara ulaşır. Burada temel sorun ulusal yönetim ile uluslar arası yönetimi genel bir yönetim stratejisi altında birleştirmektir. Genel olarak ÇUI'ler önce ulusal işletmeyi oluşturmakta daha sonra da uluslararası alana kaymaktadırlar. Uluslararası yönetim ulusal yönetimin bir gelişmesi veya yeni boyutlar kazanmış hali olmaktadır.

İşletmelerin karşılaştıkları sorunların çeşitliliği ve değişik ortamlarda değişik özelliklere sahip olması işletme yöneticilerini zor durumda bırakmaktadır. ÇUI'lerin ortaya çıkışı uygulanan yönetim tekniklerinin gelişmiş hali değildir. ÇUI'lerdeki temel yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi yönetim fonksiyonlarının genel bir açıdan ele alınması ile mümkün olur. Organizasyon, denetim, planlama, koordinasyon ve

⁶⁰ Dereli, age, 66.

⁶¹ İnan Özalp, "Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Kontrolü Kavramına Doğru", **Uluslararası İşletmecilik-(Seçme Yazılar)**, (1986):58.

yöneltme fonksiyonları ülke içi ve ülke dışı faaliyetlerin genel bir görünüm içinde ele alınması ile sağlanır⁶².

Yönetim teknikleri işletmelerde çoğunlukla benzerlik göstermektedir. Her işletme kendi yöntemleri ve imkanları çerçevesinde kendine özgü bir biçimde uygulayabilir. Ancak yönetim, uluslararası işletmelerde daha karmaşık bir yapı göstermektedir.

Genel anlamda uluslararası yönetim , örgütün maddi ve insan kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek, global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, global amaçlarına ulaştırılması süreci olarak adlandırılmaktadır⁶³.

Uluslararası alana açılmak isteyen bir işletme, bazı hazırlıkları yapmak zorundadır. Bunun nedeni ülke içi ve ülke dışı koşullarının farklı olmasındandır. Çokuluslu olmak isteyen bir işletme de yeni yönetim politikaları geliştirmek zorundadır. Ülke içinde üretilen mal ve hizmetlerin ülke dışında pazar bulması, ülke dışındaki koşulların dikkate alınmasına bağlıdır. Genellikle tecrübesiz yöneticiler iyi bir politika saptanmadan uluslararası pazarlara açılmak isterler. Ülke dışındaki koşullar nedeniyle basit bir düzende amaçlara ulaşamaz. Uluslararası bölümleri iyi bir şekilde örgütlemek ve iyi bir planlama yapmak iç faaliyetlere nispeten daha zordur. Değişik bir ortamda faaliyet göstermek bazı değişkenlerin etkisiyle daha zorlaşır. Farklı dil, kültür, tüketim alışkanlıkları vb. değişkenler faaliyetleri zorlaştırır⁶⁴.

İşletme yönetiminin ilk vereceği karar, ülke dışında faaliyet gösterip göstermeme konusunda olacaktır. Ülke dışına çıkarken bazı faktörlerin dikkate alınmaması, sayısız başarısızlık örneklerinin ortaya çıkması sonucunu doğurmaktadır.

İşletme ülke dışına çıkmaya karar verdiği zaman öncelikli olarak hangi bölgeye ya da ülkeye yöneleceklerini seçmeleri gerekmektedir. Bu seçim yapılırken kantitatif metotlardan ve istatistiklerden geniş ölçüde yararlanmak gerekir. Faaliyet gösterecek ülkenin özellikleri iyi bilinirse faaliyetlerde başarılı sonuçlar alınabilir. ÇUI'lerin yöneticileri bazı kararları almak zorundadırlar. Hissedarların en yüksek çıkar sağlamaları için işletmenin varlıklarını, çabalarını ve zamanını ne şekilde

⁶² İnan Özalp, "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru", **Adana İ.T.İ Akademisi İşletme Enstitüsü Dergisi**, s.2, 33-64.

⁶³ Mutlu, age, 9.

⁶⁴ Özalp, age, 1986, 127.

değerlendirileceği yönetim tarafından bilinmelidir. Aynı zamanda şu aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır⁶⁵.

- a. Dünyanın neresine mamuller pazarlanmalıdır ki satışlarda hızlı ve karlı bir artış sağlansın?
- b. Dünyanın neresinde en iyi araştırma ve geliştirme ile optimum maliyet sağlanabilir?
- c. Mamuller nerede yapılmalıdır ki Amerika dahil olmak üzere belli başlı bütün pazarlarda rekabet edilebilsin ?

Ayrıca, ÇÜİ'lerde başarılı bir yönetim anlayışına sahip olmak için işletmenin tanımlanmış bir vizyonu ve geliştirilmiş stratejilere sahip olması, çalışanların ekip çalışmasına teşvik edilmesi ve çokuluslu olmayla ortaya çıkacak değişimlere uyumunun sağlanması ve işletme içinde çok kültürlü bir bakış açısının oluşturulması gerekir⁶⁶.

3.2 Organizasyon Kavramı ve Tanımı

Organizasyon kelimesi, Yunanca'da "Organon" ve Latince'de "Organum" kelimelerinden türemiştir. Türkçe'de organ olarak kullanılan bu sözcük gövdenin veya varlığın bir bölümü, bütünün bir parçası anlamına gelir. Bu parça yapının diğer organlarıyla uyumlu olarak ortak bir görev veya amaç için bütüne hizmet eder. O halde bu anlamdan yola çıkarak işletme organizasyonu "işletme organlarının belirtilmesi" şeklinde tanımlanabilir⁶⁷.

Organizasyon kelimesinin belli bir amaca ulaşmak için gerekli iş ve görevlere işgören seçimi ve bu işgörenler arasında çalışma düzeninin ve yetki sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanabildiğini de daha önceden söylemiştik. Daha genel bir tanımla tekrarlırsak organizasyon, beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını en etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesidir⁶⁸.

⁶⁵ Özalp, age, 65.

⁶⁶ Paul Sullivan, "Six Traits of Global Managers", **Executive Excellence.**, vol:9,(1992), 8.

⁶⁷ Hayri Ülgen, **İşletmede Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 3.bs, (İstanbul: İ.Ü.İ.F.Yayımları, 1997), 5.

⁶⁸ age,5.

Ekonomi sözlüğü ise, organizasyonun tanımını şöyle yapmaktadır: Bir işletme veya kuruluşun faaliyetini sürekli bir uyum içinde gerçekleştirmesi amacıyla organlar arasında planlı bir düzen kurmasıdır. Dar anlamda organizasyon herhangi bir amaç için gerekli eylemlerin neler olduğunun belirlenmesi ve bu eylemlerin insanların görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlenmesidir. Geniş anlamda organizasyon ise insanların fiziksel araç ve imkanların, bir amacı gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenip hizmete konulmasını ifade eder⁶⁹.

Bir diğer tanıma göre organizasyon, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve süreçtir⁷⁰.

Organizasyon, bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Gerçekten organizasyonu:

- İş ile iş
- İş ile insan
- İnsan ile insan

arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür⁷¹.

Organizasyonların belli başlı evreleri bulunmaktadır. Bu evreler; görülecek işlerin belirlenmesi, işlevsel gruplandırma, personelin belirlenmesi, atamaların yapılması ve yer, araç, yöntemlerin belirlenmesidir. ÇUI' ler bazı çeşitli ve karmaşık etmenlerin etkisinde olduklarından seçecekleri örgüt yapısı, uluslar arası faaliyetlere uygun olmalıdır. İnsan Kaynakları, seçilen ülkeler, standartlaştırma ve pazar koşullarıyla yönetim denetimi gibi konuları dikkate almak başarılı bir çokuluslu organizasyon yapısı için gereklidir⁷².

Çokuluslu işletmelerin özel organizasyonel ihtiyaçları vardır. Çünkü firmaların yönetimi, girişimleri, tüm ihtiyaçları uluslar arası ölçek üzerindedir. Bu ihtiyaçlardan en önemlisi firmanın sistem yaklaşımına olan ihtiyacıdır. Bu yaklaşımda organizasyonun birbirinden ayrı parçaları tamamıyla birleşik olarak düşünülmüştür.

Her bir kısım birbiriyle ilgili olarak bağımsız fonksiyon olarak görülebilir ancak her bölüm diğer bölümlerle bir koordinasyon ve birliktelik içinde olmalıdır⁷³.

⁶⁹ Nesrin Erel, Müfit Akyüz, **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, 2.bs.(İstanbul: Dünya Yayınları, 1989)

⁷⁰ Mucuk, **age**, 132.

⁷¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.bs (İstanbul : Arıkan Yayınları , 2007), 128.

⁷² Özalp, **age**, 1983 , 43-49.

⁷³ Dereli, **age**, 59-81.

İki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren ÇUI' ler için organizasyon yapılarının oluşturulması oldukça zordur. ÇUI' lerin organizasyon yapıları 3. Bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

Organizasyon her işletme için temel faktörlerden biridir. Organizasyonda başlıca evreler; görülecek işlerin belirlenmesi, işlevsel gruplandırma (ürüne göre, bölgesel, fonksiyonel olarak vb.), işgörenlerin belirlenmesi ve atanmaların yapılması ve yer, araç, 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 iskelet” olarak da tanımlanabilir⁷⁴.

Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısında değişmeye ihtiyaç gösterecek yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar. ÇUI' ler coğrafi yönden yaygınlaşmış faaliyetlerle uğraşmaktadır. Değişik kültürlerden personel, çeşitli ekonomik ve siyasi çevreler vb. tek bir pazarda faaliyet gösteren işletmede bu çelişkiler olmaz. Yalnızca ülke içinde faaliyet gösteren işletme için meydana getirilen organizasyon, uluslar arası faaliyetler için uygun olmayabilir⁷⁵.

ÇUI' ler tarafından kullanılan çeşitli organizasyon yapıları ve dışarıda büyümeyi sağlayacak stratejiler çeşitlidir. En iyi organizasyon yapısını seçmek için basit bir kriter mevcut değildir. Stratejik kararları veren üst yöneticiler yönünden bakacak olursak, yapısal alternatiflerle ilgili genel tiplerin sayısı nispeten azdır. Organizasyon kategorilerinin çeşitliliğine rağmen işletme ulusaldan çokuluslu duruma kayarken organizasyon sorunlarını çözecek çok az faydalı yol mevcuttur.

İşletmenin yönetileceği geniş yapısal örneklerin üstünlük ve sakıncaları vardır fakat herhangi bir işletme için üstünlükler, geniş çapta değişkenlerin fazlalığına bağlıdır.

ÇUI' ler 2 tip organizasyona sahip olur⁷⁶;

- Hukuki (Şekli) Organizasyon
- Yönetimsel Organizasyon

⁷⁴ Özalp, age, 1983.

⁷⁵ Stefan Robock, Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, çev. İnan Özalp (Homewood: 1973), 426-449.

⁷⁶ Robock, Simmonds, age, 450.

Hukuki Organizasyon sadece kağıt üzerinde kalır ve hukuki ihtiyaçları yerine getirmek ve işletme için en yüksek faydayı temin etmek sebebiyle yapılır.

Yönetmel Organizasyon, hukuki organizasyondan çok farklı olup her yöneticinin sorumluluk ve yetkisiyle ilgilidir ve yöneticiler arasındaki haberleşmeye önem verir. Bu haberleşme kanallarından çok azı enformasyonla ilgilidir.

Hukuki Organizasyon, ana işletme ile yan kuruluş arasındaki hukuki ve rekabet yönünden bağlantıyı kurar.

Her ünite değişik bir statüye sahip olabilir. Bu kurulduğu yerdeki hukuki emsaline uygun olur. Örneğin şube, yan kuruluş, holding vb. Holding şirketler düşük vergi bölgelerinde hukuki organizasyon için kullanılmaktadır. Hukuki ve yönetmel organizasyonlar birbirinden ayrı üniteler olarak düşünülür. Avukatlar ve vergi uzmanları şekli yapıyı tesbit etmede birinci dereceden sorumlu kişilerdir. Uluslararası yöneticiler yönetmel fonksiyonlar ve şekillerle yakından ilgilenirler.

3.3 Organizasyon İlkeleri

Organizasyon yapısı, işletme içindeki maddi ve beşeri unsurlardan en üstün verimi elde etmeye yarayan bir araçtır. Bu nedenle yapının maliyetleri düşürücü ve etkinliği arttırıcı bir etken olarak görülmesi gerekir. Yöneticilerin sık sık dar kapsamlı örgütleme sorunlarıyla ilgilenirken, ara sıra, örgüte bir bütün olarak bakmaları ve temelde yapılabilecek bazı değişikliklerde daha etkin sonuçlar sağlanmasının mümkün olup olmadığını araştırmaları gerekir.

Yöneticiler, işletmelerin organizasyon yapılarının veya anlamını değiştirecek kararları alırken yalnız önsezilerinin etkisinde kalmamalı, çeşitli sorunları çözerken mümkün olduğu kadar deneysel metodlardan yararlanarak rasyonel çözümlere gitmelidirler. Böylece ileri sürülecek olan görüşlere nesnel olarak değer biçme olanağı verecek ölçütleri elinde bulundurması ve bir dizi ilkeleri tanınması, yeni kurulan yapıların işleyişini yönetmek zorunda olan yönetici için bir destek olacaktır.

Hayri Ülgen'e göre bir işletmede organizasyon yapısının uygulanmasında dikkat edilecek olan 3 temel ilke vardır. Bunlar sırasıyla şöyledir⁷⁷;

⁷⁷ Ülgen, age, 52.

- **İnsandan Tasarruf :** Belirli işleri gerçekleştirmeye yetecek personelden fazlası istihdam edilmemeli, faaliyetlerdeki özellikler dikkate alınarak ve psiko-sosyal bir takım kurallara uymak zorunda olan insan unsurunun önemi gözden uzak tutulmadan, işletmenin kadro yapısını en az düzeye indirecek bir yapı uygulanmalıdır. Böylece iyi bir iş bölümü ve uzmanlaşma ile ekonomik ve sosyal düzensizlikler ayarlanacak, hem personelin optimal kullanımı gerçekleştirilebilecek hem de personel sayısı ve ücret giderlerinde bir azalma olabilecektir.
- **İlişkilerden Tasarruf :** Normal işleyen bir ilişki sisteminde bile haberleşme; devre içinde yer alan ilişkilerin zamanlarının büyük bölümünü alır. Ayrıca haberleşme kanallarının uzunluğu işletme için zararlı zaman kayıpları gerektirdiği gibi, haber de bir kişiden diğerine geçerken doğruluğundan kaybetmektedir. Bu nedenle hiyerarşi kademelerinin sayısında bir azalma yaratan, insandan tasarruf ilkesiyle onun bir sonucu olarak görülebilen ilişkilerin basitleştirilebilmesi ve ilişkilerden tasarruf ilkesi yapının kurulmasında dikkat edilmesi gereken önemli bir ilkedir.
- **Kişilerin Tam İstihdamı :** Üçüncü bir ilke de kişilerin tam istihdamı olarak dikkati çeker. Organizasyon yapısı, işletmenin büyüklüğü, üretim dalı, amaç ve hedefleri v.b. ile onu oluşturan insanların davranışları göz önüne alınarak düzenlendiğinden, bu düzenlemede insanları kapasitelerinin tam kullanımını sağlayacak biçimde toplayıp, birleştirmede etkinlik ve verimlilik yönünden yarar vardır.

Bu üç temel ilkenin yanında Fayol sosyal yapının iyi işlemesi ve sıhhatli olabilmesi için gerekli olan yönetim ilkesini 14 madde halinde toplamaktadır. Fayol'un 14 ilkesi yapısal ilkeler, süreç ilkeleri ve sonuçlarla ilgili ilkeler olmak üzere 3 ana başlıkta yer almakta olup Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Öte yandan belli başlı yönetim yazarları arasında görüş birliğine varılan ve iyi bir organizasyonun ölçütü niteliğine sahip olan belli başlı ilkeler vardır. Organizasyonun amaçlara en iyi biçimde ulaştıracak bir şekilde kurulması, diğer bir deyimle etkin olması, yine en ekonomik biçimde kaynakları israf etmeksizin bu amaçları

gerçekleştirmesi yani verimli olabilmesi için günümüze kadar bir takım ilkeler oluşturulmuştur. Bu ilkeleri kısaca özetlemek gerekirse şu şekildedir⁷⁸;

Tablo 3.1. Fayol'un Yönetim İlkeleri

YAPISAL İLKELER	SÜREÇ İLKELERİ	SONUÇLARLA İLGİLİ İLKELER
● İşbölümü ● Hiyerarşi ● Yönetim Birliği ● Merkezileşme ● Yetki ve Sorumluluk	● Emir-Komuta Birliği ● Disiplin ● Eşitlik ● Ücret ve Ödül ● Organizasyonel Amaçların Bireysel Amaçlardan Üstünlüğü	● Düzen ● Organizasyona Bağlılık İlkesi ● İnisiyatif ● Birlik ve Beraberlik Ruhu

Kaynak : Eren, age, 190

a) Amaç Birliği İlkesi : Kuruluşu bir bütün olarak düşünerek genel bir takım amaçlara sahip olduğunu ifade edebiliriz. Ancak organizasyondaki her bölüm veya kısmın açık seçik bir biçimde bazı amaçları vardır. Kurulacak organizasyon, işgörenlerin, kısım ve bölüm faaliyetlerinin kuruluşun amaçlarını kolaylaştıran nitelikte olmalıdır.

b) İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi : Organizasyonda her şahıs belirli bazı işleri ifa etmek üzere görevlendirilmelidir. Eğer herkes her türlü işi yaparsa belirli iş ve görevleri yapmak üzere etkin ve verimli biçimde yapacak şekilde uzmanlaşamaz. Böylece amaçlara ulaşamadığı gibi, ekonomik iş yapma olanakları da ortanda kalmış olur.

c) Kontrol Alanı İlkesi : Bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetip kontrol edeceği birim veya insanların sayısı sınırlıdır. Çünkü, her yöneticinin uzmanlık alanı, enerjisi ve zamanı belirlidir. Herkes her şeyi bilemediği gibi, yönetmek ve kontrol etmek için belirli ölçüde enerji ve zamana sahiptir. Bir

⁷⁸ Eren, age, 190.

yöneticiye bağlı astların sayısı arttıkça o yöneticinin mevcut zamanının ve enerjisini astları arasında bölme konusunda yeni bir düzenlemeye gitmesi zorunludur.

d) Hiyeraraşik Yapı İlkesi : Organizasyonda görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağı doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde derece derece inmektedir. Ast üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyon da sağlanmış olur.

e) Emir Kumanda Birliği İlkesi : Klasik organizasyonda her ast bir üstten emir almak zorundadır. Diğer bir deyimle hiçbir örgüt üyesi birden fazla amire bağlanamaz ve birden fazlasına sorumlu olamaz.

f) Sorumluluk İlkesi : Astlar, yaptıkları bütün faaliyetlerden dolayı üstlerine karşı kesinlikle sorumludurlar. Üstler de astlarının başarılarından veya başarısızlıklarından sorumludurlar. Bu sorumluluktan kurtulamazlar.

g) Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi : Bir kimse kaynakları kullanma ve serbestçe anlaşmalara girme konusunda ne dereceye kadar yetkili kılınmışsa o ölçüde sorumluluğa sahiptir. Bir yönetici kendisine tanınan yetkinin bir kısmını astlarına devretmiş olsa da o sorumluluktan kurtulamaz. Bütün üstler astlarına tanıdıkları yetki ve onların yaptıkları faaliyetlerden de sorumludurlar.

h) Yetki Devri İlkesi : Astların kendilerinden beklenen faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için üstler yetkilerinin bir kısmını onlara tanımalıdır. Bu yetki icra etme veya harekete geçme ile ilgili olduğu kadar araştırma yapma, karar verme, plan ve program yapma ile ilgili de olabilir.

i) İstisna İlkesi : Bu ilke organizasyonda günlük olarak yapılan işler ve sık sık tekrarlanan kararların astlarına devredilmesi gerektiğini savunur.

j) Açıklama İlkesi : Bir organizasyonda görev alan kişilerin, yönetici olsun, işgören olsun görevleri, yetki ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri açık ve anlaşılır bir dille yazılmalıdır. Yazılı olan bu dökümanlar organizasyon el kitapları adı altında hazırlanarak ilgililere dağıtılmalıdır. Böylece örgüt içindeki yetki çalışmaları, görev karışıklıkları, işlemin aksamına, büyük ölçüde önlenmiş olacaktır.

k) Denge İlkesi : Organizasyonun çeşitli bölüm veya kısımlarının büyüklüğü arasında, ürün, politika, kalite, yöntem v.b. hususlarını standartlaştırması ile esnek tutulması arasında organizasyonda merkezcilik ile merkezkaç arasında bir denge aranmalıdır. Her şeyin duruma göre bir dengesinin bulmanın yararı oldukça büyüktür.

l) Basit ve Anlaşılabilirlik İlkesi : Hazırlanan her organizasyon basit ve anlaşılır olmalıdır. Diğer bir ifadeyle temel ilişkileri göstermeli, iş akışına ve kuruluşun gerçeklerine uygun olmalıdır. Organizasyon ne ölçüde basit ve anlaşılır olursa, o ölçüde anlaşmazlıklar, çatışmalar azalacak, örgütsel tasarruflar artacak, zaman, insan enerjisi, hammadde fire ve kayıpları azalacak insanın iş başarısı ise yükselecektir.

m) Değişebilirlik ve Reorganizasyon İlkesi : Her organizasyon oluşturulduğu koşul ve gerçekler için geçerlidir. Örgüt yapıları ve organizasyon el kitapları değişmeyen tabiler değildir, iş tanımları, yetki ve sorumluluklar, örgütsel ilişkiler ihtiyaç duyulduğunda değiştirilmeli yani esnek olmalıdır.

3.4 İşletmelerin Organizasyon Karakteristikleri

ÇUI' lerin benzer organizasyon yapıları olmasına rağmen , bu organizasyon yapıları aynı şekilde çalışmamaktadır. Farklılıkların açıklanmasına yardımcı olması konusunda bir dizi unsur belirlenmiştir. Bunların arasında genel strateji, çalışanların yönelimleri ve yerel koşullar bulunmaktadır. Bu bağlamda her işletmede de bulunan ÇUI' lerdeki organizasyon karakteristikleri formalleşme, uzmanlaşma ve merkezileşme olarak 3 başlıkta incelenebilir⁷⁹;

3.4.1 Formalleşme

Formalleşme, tanımlanmış yapıların ve sistemlerin karar verme, iletişim ve kontrol amacıyla kullanılmasıdır. Bazı ülkeler formalleşmeyi diğer ülkelere nazaran daha fazla kullanmakta olup bu durum günlük organizasyonel işletmeyi etkilemektedir.

ABD ve Japonya arasında iyi bir karşılaştırma yapılabilir; Japon kuruluşlarının ABD kuruluşlarına nazaran daha formal olduğunu belirten bir çalışmada Japon firmaları, defter tutma ve büro işleri gibi konularda ABD firmalarına kıyasla daha titizlerdir. Fakat buna rağmen henüz herhangi bir istatistiki veri Japon firmalarının daha formal bir yapıya sahip olduğuna dair bilgi verememiştir.

⁷⁹ Mukaddes Sağlık, “Çokuluslu Şirketlerde Organizasyon Yapıları ve Buna İlişkin Bir Uygulama”(Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü,1995),27.

3.4.2 Uzmanlaşma

Organizasyonel bir özellik olarak uzmanlaşma, şahıslara özel, iyi tanımlanmış görevlerin verilmesidir. Uzmanlaşma uluslararası olarak ele alındığında yatay ve düşey uzmanlaşma adlandırılmaktadır.

Yatay uzmanlaşmada şahıslar, belirli bir işi gerçekleştirecek şekilde atanır ve insanlar bu sınırlı alan içerisinde kalırlar. Bu duruma örnek olarak müşteri hizmetleri, satış eğitimi, satın alma ve pazarlama araştırması verilebilir. Büyük ölçüde yatay uzmanlaşma olan durumlarda personel belirli bir dalda fonksiyonel deneyim kazanacaktır.

Düşey uzmanlaşmada da işlerin gerçekleştirilmesinden şahıslar birlikte sorumlu olacak şekilde gruplara ya da bölümlere ayrılmaktadır. Düşey uzmanlaşmada aynı zamanda hiyerarşik seviyeler arasında belirgin farklar da tanımlanmaktadır. Burada yüksek seviyedekiler düşük, düşük seviyede olanlara nazaran daha çok statü sahibidirler ve bunun yanı sıra genel yapı oldukça uzundur.

3.4.3 Merkezileştirme

Merkezileştirme, tepede önemli kararların verildiği yönetim sistemidir. Uluslararası açıdan bakıldığında merkezileştirmenin değeri yerel ortam ve organizasyon hedefleri dikkate alındığında değişecektir. Bir çok ABD firması merkezden uzaklaşma yönüne gitmektedir. Alman ÇÜİ' leri stratejik temel birim özel kararlarını ev sahibi ülkeden bağımsız olarak merkezileştirme ve işleme sonucu kararları, yerel koşullara göre düzenleme eğiliminde olmaktadır. Karşılaştırılmalı çalışma neticesinde Japon kuruluşlarının ABD'lilere göre daha az formal otorite verdiğini ancak hiyerarşik olarak düşük seviyede bulunan çalışanlara kararlara katılma konusunda daha fazla fırsat verdiklerini göstermektedir. Aynı zamanda Japon şirketleri düşük seviyedeki personelleri ile bunlara verilen otoriteyi sınırlayarak işçilerin kararlara katılımını dikkatli bir şekilde organize etmektedirler.

3.5 Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Biçimini Etkileyen Unsurlar

ÇUI' ler organizasyon biçimi seçerken bazı noktalardan hareket ederler. Bütün dünyayı bir pazar olarak düşünen ÇUI' ler organizasyon birimini oluştururken bazı etkili olan faktörleri düşünürler. Bu faktörler şöyle sıralanabilir⁸⁰;

1. **İşletmenin Tarihi Gelişimi** : Her işletme genellikle belli bir büyüklükle işe başlar. Gelişme sürecini değişik biçimlerde sürdürür. Başlangıçtan itibaren merkeziyetçi bir tutum izleyen bir işletme, gelişimini bu felsefeye dayandıracaktır.
2. **İşletmenin Ekonomikliği** : İşletme, örgütü oluştururken kaynakların en verimli bir biçimde kullanılması esastır. Yöneticilerin atanması, para ve malların dağılımında hangi sistem en karlı ise organizasyon biçimi buna göre seçilir. İşletme iç fonksiyonlarını ve varlıkları en etken bir biçimde kullanılmasını sağlayacak bir organizasyon, işletmeyi başarılı kılabilir.
3. **Bölgesel Ekonomik Blokların Etkisi** : II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda ortaya çıkan birleşmeler ve ülkelerin kalkınmalarını birlikte sağlayacaklarına olan inanç, bazı bölgesel kuruluşların doğmasına neden olmuştur. Bu birleşmeler sonucunda ticaret engelleri yavaş yavaş azaltılmıştır. Bu kuruluşlar, Avrupa Ortak Pazarı (EEC), Latin Amerika Serbest Ticaret Birliği (LAFTA), Avrupa Serbest Ticari Birliği (EFTA) ve Merkezi Amerika Ortak Pazarı (CACM) gibi olanlardır. Bazı işletmeler Avrupa'da bölgesel organizasyonlar kurarak, diğerleri ise şubelerini bu pazarları dikkate alarak düzenlemişlerdir.
4. **İşletmenin Arzuladığı Hedefler** : İşletme hızlı rekabet koşullarında hangi organizasyon ile en iyi sonucu alacağına karar vermelidir. Hangi organizasyon yapısı en yüksek esnekliği, manevra yeteneğini ve yaşama olanağını dünya pazarlarında sağlayacaktır. Kuvvetli rakiplerin olduğu pazarlarda tutunabilmek için ÇUI' ler organizasyon biçimini seçerken dikkatli olmak zorundadır.
5. **İşletmenin Üst Yönetim Politikası** : İşletmenin üst yönetimi otoriter bir politika izleyecekse merkezi bir organizasyonu tercih edecektir. Karar organı olan üst yönetim politikasına göre bir organizasyonu tercih

⁸⁰ Özalp, age, 1983.

edecektir. Üst yönetim bütün dünyadaki faaliyetleri bir bölge olarak düşünürse organizasyonun üst yönetimi, faaliyetleri başarılı bir şekilde koordine edecek şekilde olmalıdır. Organizasyonun yapısı işletmenin tüm faaliyetlerinde başarıya ulaşması için önemli bir araçtır.

6. **Ülke Dışı Faaliyet Bölgeleri :** ÇUI' ler, uluslararası faaliyetlerde bazı stratejiler saptarlar. Bazıları çok az sayıda ülkede faaliyet gösterirken diğerleri çok sayıda ülkede faaliyet gösterirler. Özellikleri (kültür, dil, tüketim alışkanlıkları) birbirine yakın olan ülkelerde faaliyet gösteren bir ÇUI , ayrıntılı bir organizasyona gitmeyebilir.
7. **Çokuluslu İşletmelere Yönetici Bulunması :** İşletmede çalışan personel özellikle yönetim personeli, işletmenin yapısı itibarıyla yeterli ise diğer bir ifadeyle, ülke dışı faaliyetleri yürütecek yeteneğe sahipse organizasyon biçimi seçilirken dikkate alınır. İşletmenin çeşitli kuruluşlarında çalışacak personel yetersizse (nitelik ve nicelik yönünden) genellikle organizasyon biçiminde değişiklik yapmak gerekir. Yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetimin felsefesine uygun hareket edecek yöneticiler gereklidir.

3.6 Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon Yapılarının Geliştirilmesi

Ülke dışında faaliyet göstermek isteyen bir işletme önce bazı araştırmalar yapmak suretiyle ülke dışındaki fırsatları değerlendirir. Ülke dışına çıkmak riskli olduğu için işletmeler ülke dışı faaliyetlerini iyi bir şekilde organize etmelidir. Ülke dışı faaliyetlerin gelişmesi genellikle belli aşamalardan geçer. Organizasyon yapısında büyük değişimler sağlamak oldukça zordur. Organizasyon yapısı yeni koşullara ve özelliklere kolayca uyum gösteremez. Ülke içi organizasyon uluslararası faaliyetler için yetersiz kalır.

Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısının değişmelerini zorunlu kılacak yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar. Tek bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerde bu çelişkiler olmaz. Yalnızca ülke içinde faaliyet gösteren işletmeler için meydana getirilen organizasyon uluslararası faaliyetler için uygun olmayabilir⁸¹.

⁸¹ Robock , Simmonds, age, 426.

ÇUI' lerde formel ve informal organizasyonlar aynı zamanda meydana gelir. Formel organizasyon işletme içinde olması gereken ilişkileri belirler. ÇUI' lerde formel organizasyon başarılı olması için üç faktör vardır. Bunlar⁸²;

- Dış bölümlerin başarılı bir şekilde uygulanması,
- Ana işletme kaynaklarının en verimli bir şekilde kullanılması,
- Organizasyonun personelin yeteneklerine göre uyumlanmasıdır.

ÇUI' ler çeşitli evreleri geçerken değişik uygulamalarda bulunmaktadırlar. Birçok ÇUI, hızlı bir şekilde bu evreleri geçerken diğerleri de ağır bir şekilde aşamalardan geçmektedirler. Genellikle Amerikan işletmelerinde gelişme süreci çok ulusallaşma yönünden bu işletmelerin ülke içinde yapısal gelişmelerine ve büyümelerine paralel bir şekilde yer alır.

İşletmeler dış pazarlara girerken başlıca iki yaklaşımda bulunurlar. Birincisi ülke dışı artışları bu konuda faaliyet gösteren ve uzmanlaşmış işletmelerle yapmaktır. Bu durumda işletme organizasyonunda bir değişiklik yapmaya gerek yoktur. Bu konuda Japon işletmelerinin yaklaşımı dikkat çekmektedir. Japon işletmeleri kendi ihracat bölümlerini kurmak yerine büyük Japon ticaret işletmelerinden yararlanmaktadırlar. Bu firmaların esas işi dış ticaretle uğraşmak ve uluslararası işletmecilikle ilgili her fonksiyonu yerine getirmektir⁸³.

ÇUI' lerin uluslararası faaliyetlerinde geçirmiş olduğu aşamaların kat edilmesinde işletmenin genel politikası, üst yönetimin felsefesi ve mamüllerin çeşitliliği etkin bir rol oynamaktadır. Aşağıdaki tabloda uluslararası faaliyetlerin gelişmesi ve organizasyon yapısının değerlendirilmesi gösterilmiştir.

⁸² Özalp, **age**, 95.

⁸³ Robock , Simmonds, **age**, 428.

Tablo 3.2. Uluslararası Faaliyetler ve Organizasyonun Değerlenmesi

Direkt veya endirekt ihracat fakat ticaret azınlıkta	İhracat Bölümü	İhracat yöneticisi ulusal pazarlama yönetimine direkt bağlı
İhracat çok önemli bir duruma gelir	İhracat Departmanı	Departman Yönetimi
İşletme ülke dışında lisans anlaşması ve üretim yapar	Uluslararası Bölüm	Uluslararası Bölüm Yöneticisi
Uluslararası yatırım artmaktadır	Bazen Uluslar arası Yönetim	Ana işletmede genel müdür muavini olan genel müdür tayin edilir.
Uluslararası yatırım önemli bir duruma gelir	Coğrafik bölge ve fonksiyonlar itibariyle organizasyon yapısı meydana gelir	Uluslararası kolunda tek bir yönetici yerine yönetici grubu tayin edilir.

Kaynak: William Dymsha, **Multinational Business Strategy**, (New York: McGraw Hill Book Co., 1972), 22.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere çokuluslu bir işletme çeşitli aşamalardan geçerek uluslararası faaliyetlerinin organizasyonunu geliştirmektedir.

Çokuluslu olma yolunda ilk aşamayı İhracat Bölümü oluşturmaktadır.

a) İhracat Bölümü

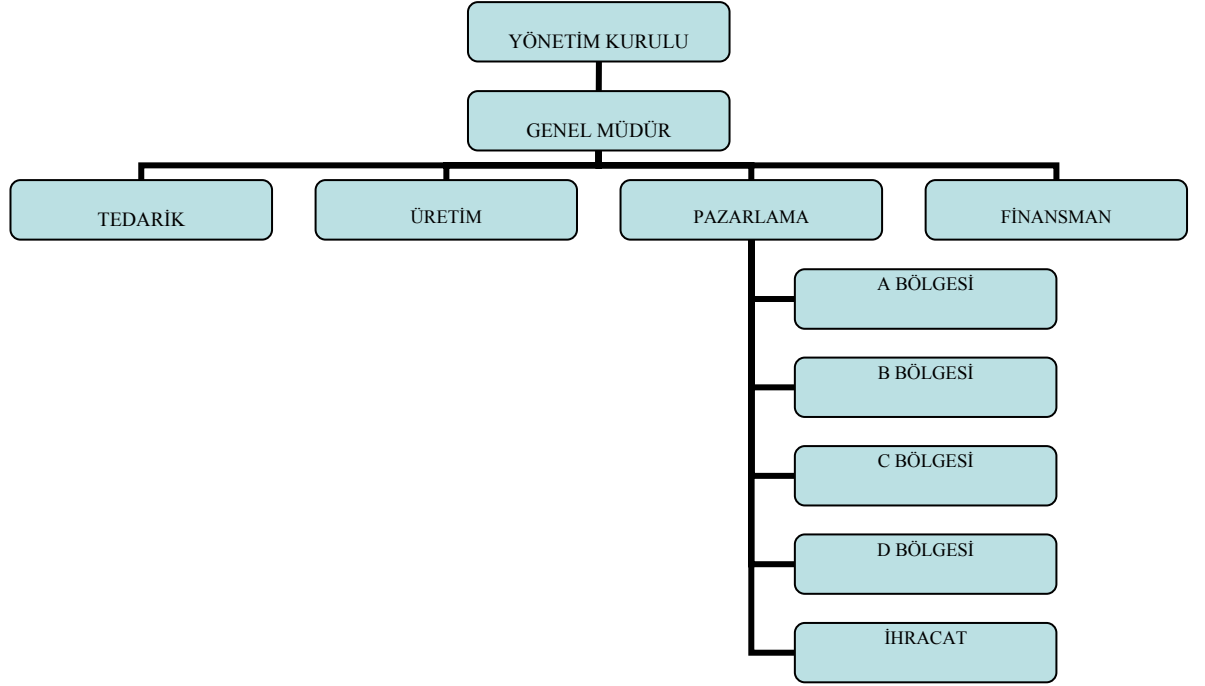
İşletme, ülke dışına direkt olarak ihracat yapmaya başlayınca ilk safhalarda nispeten fonksiyon itibariyle uzmanlaşmaya dayanan basit bir yapıya sahiptir⁸⁴.

İşletme ülke dışına satış yapmaya başlayınca ihracatla ilgili faaliyetler de başlar ve bu işler için ayrı bir bölüm kurulması gerekliliği ortaya çıkar⁸⁵.

⁸⁴ Özalp, **age**, 1976, 97.

⁸⁵ Celil Koparal, Güneş Berberoğlu, İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs. (Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1996), 148.

Şekil 3.2’ de ihracat faaliyetlerine başlayan bir işletmenin organizasyon yapısı görülmektedir. Pazarlama kısmında bazı değişiklikler yapılmak şartıyla ihracat bölümü meydana getirilmekte, ihracat yöneticisi ana ülkede görev yapmakta ve ihracatı ülke içinde yürütmektedir.



Şekil 3.2: İhracat Faaliyeti

Arvind.V.Phatak, **Uluslararası Yönetim**, çev.Atilla Baransel, Tomris Somay (İstanbul:İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını,1989), 85.

Şekil 3.2.’ de görüldüğü gibi ihracat bölümü pazarlama departmanına bağlı olarak faaliyet gösterir. İşletmeler bu şekildeki ihracat bölümleriyle ürettikleri ürünleri dış pazarlarda satma fırsatı ararlar.

İşletmenin ülke dışı faaliyetleri genişlemeye başlayınca pazarlama bölümüne bağlı ihracat kısmı ülke dışı faaliyetler için yetersiz kalır. Çokuluslu faaliyetlerin kapsamı ihracattan daha ileri giderse (lisans, üretim vb.) uluslararası faaliyetlerde önemli artışlar olur. Bu artışlar özellikle işletmenin üretim ve satış hacminde olur. Bu durum ise işletmenin organizasyon yapısında bazı değişikliklere gidilmesi gereğini oluşturur.

Bazı işletmeler ise ülke dışındaki faaliyetlerini yürütecek dış şubeler açma yolunu seçerler. Bu durumda ana organizasyonda değişiklik yapmaya gerek yoktur⁸⁶.

b) Uluslararası Bölüm

Çokuluslu işletme olma yolundaki gelişmeler ihracat kısmıyla uluslararası çevrede yaşamaya imkan vermez. Bu durumda örgütsel değişimler her işletme için gereklidir. Bu değişim işletmenin genel politikasına ve üst yönetiminin felsefesine ve faaliyet gösterilmek istenen ülkeye göre farklılık arz eder⁸⁷.

İhracat safhasından daha ileriye doğru gelişme meydana geldiğinde uluslararası bölüm meydana getirmek faaliyetlerde başarı sağlamak için temel faktör olur.

Faaliyetleri uluslararası düzeyde artan bir işletmede uluslararası bölüm bu faaliyetler için bir şemsiye görevi görür⁸⁸.

Uluslararası Bölüm'ün kurulmasını gerektiren bazı nedenler vardır. Bunlar sırasıyla şöyledir⁸⁹;

1. İlk neden, işletmenin faaliyetlerinin genişlemesiyle ilgilidir. İşletme faaliyetlerinin belli bir büyüklüğe erişmesi ve ülke dışı pazarların büyük karlar getirmesi uluslararası bölüm kurma gereğini ortaya koyar. Bu ihtiyacı karşılamak işletmenin üst yönetimine bağlı bir uluslararası bölümle sağlanabilir.
2. İkinci neden, işletme ülke dışına çıktığında tam rekabet diyebileceğimiz bir durumla karşılaşır. Rakiplerle mücadele etmek ve pazarda kendini göstermek için uluslararası bölüme ağırlık vermek zorundadır.
3. Üçüncüsü, işletme ülke dışı yönetim becerisine sahip kalifiye yöneticilere ihtiyaç duyar. Uluslararası bölüm kurmak suretiyle üst yönetim politikası ile ülke dışı fırsatları koordine edebilir.
4. Sonuncusu ise ülke dışındaki koşullar çeşitli ortamlar, kültürler, diller ve hukuki baskılar nedeniyle karmaşıklık yaratmaktadır. Bu karmaşıklığı en az seviyeye indirmek ayrı bir uluslararası bölüm kurma yoluyla olabilir.

⁸⁶ Robock , Simmonds, **age**, 429.

⁸⁷ Özalp, **age**, 1983, 145.

⁸⁸ Koparal, Berberoğlu, Özalp, **age**, 156.

⁸⁹ Özalp, **age**, 98.

Çok ulusallaşma faaliyetlerinin bazı safhalarında satış kısmına bağlı ihracat bölümünün artan dış faaliyetleri koordine etmesi imkansızlaşır. Bu durumda uluslararası bölüm kurma zorunluluğu doğar. Bölümün başına seçilecek kimse işletmenin üst yönetiminde görevli olan bir yöneticidir. Üst yönetimin temel felsefesini bilen aynı zamanda ülke dışındaki faaliyetler hakkında yeterli bilgi sahibi olan bir yöneticinin seçilmesi başarı elde etmek için gereklidir.

Uluslararası bölüm yapısında işletmenin bütün yabancı ülkelerdeki faaliyetleri ayrı bir birimde toplanır ve ana şirket merkezinde görevli bir alt düzey yönetici bu faaliyetlerden sorumlu tutulur. Böylece şirketin bütün işletmecilik faaliyetleri ulusal ve uluslararası olarak iki ayrı şekilde gösterilir. Uluslararası Bölüm'ün temel fonksiyonları işletmenin yabancı faaliyetlerinin büyümesi ve gelişmesiyle ilgilenmek, yerli ve yabancı faaliyetler arasında uygun bir denge sağlamaktır⁹⁰.

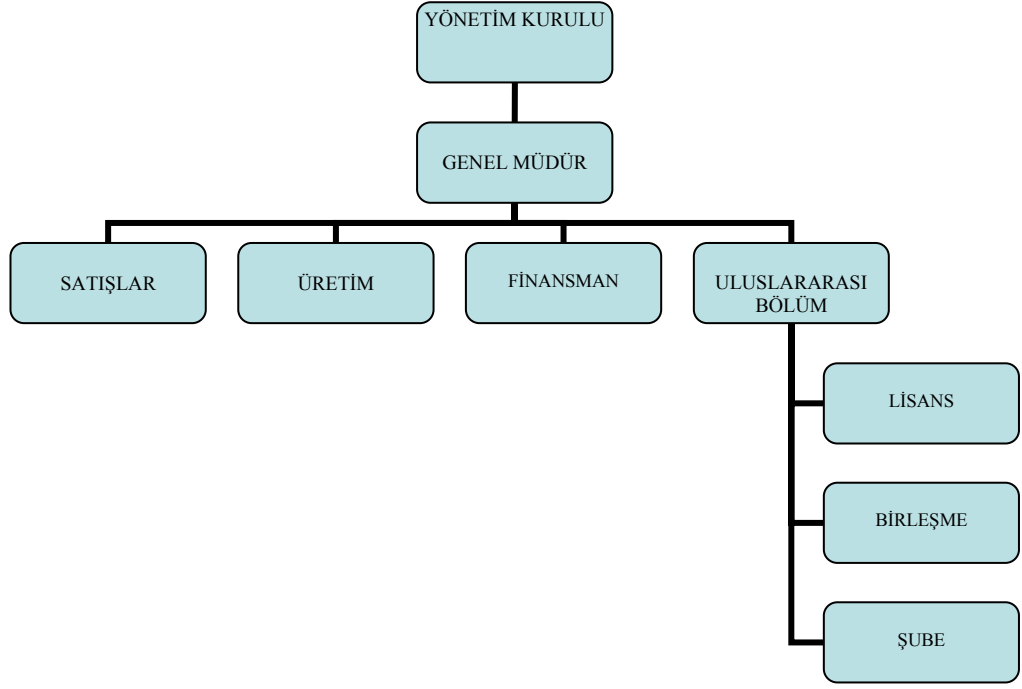
Uluslararası Bölüm kurulduğu zaman ilk başlarda organizasyon yapısında büyük değişiklikler yapılmadan faaliyetler yürütülebilir. Şekil 3.3.'te ihracat safhasından uluslararası bölüm yapısına geçen bir işletmenin organizasyon yapısı incelenebilir.

Şekil 3.3.'te de, uluslararası bölüm yapısında yapılan değişiklikler görülmektedir. Uluslararası bölüme bölgeler itibariyle bazı bölgeler bağlanmaktadır.

Şekil 3.4 ise Uluslararası Bölümün bölgeler itibariyle organizasyonu göstermektedir. Bu yapıya göre ülkeler belli bölgelerde, bölge yönetimleri meydana getirir.

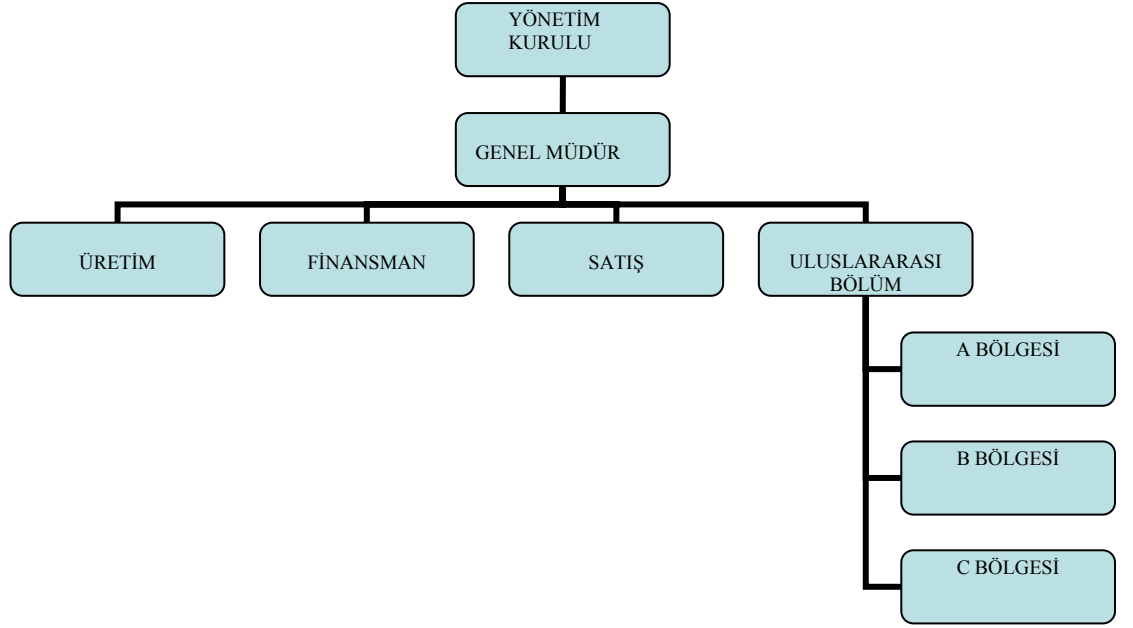
Uluslararası Bölümün başındaki yönetici, genel müdür yardımcısı seviyesindedir. Genellikle genel müdüre veya yönetim kuruluna bağlıdır. Bazı işletmeler daha değişik bir yaklaşımla uluslararası bir işletme kurarlar ve işletmenin başına bir genel müdür tayin ederler. Bu genel müdürün görevi uluslararası bölümün aynısıdır.

⁹⁰ Phatak, **age**, 121.



Şekil 3.3: Uluslararası Bölüm

Özalp, age, 100.

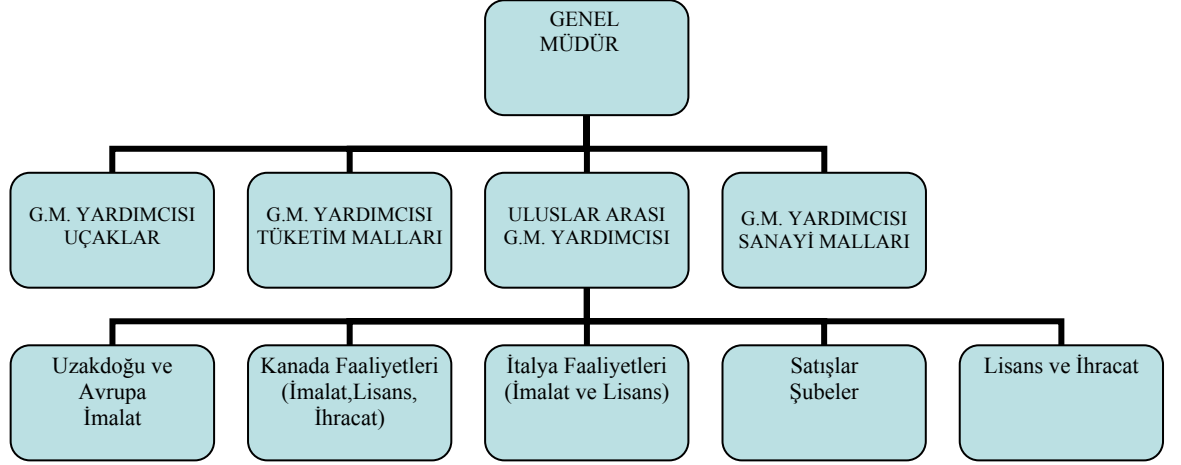


Şekil 3.4: Uluslararası Bölümün Değişik Hali

Özalp, age, 100.

Uluslararası bölümün başındaki kimse çeşitli şekillerde yetki verilmiş yöneticilerdir. Uluslararası bölümün karlılığından ve büyümesinden sorumludur.

Uluslararası bölümün geliştiği bir ÇUI' de başarı ve uzmanlaşma sağlandığı bir gerçektir. İşletmenin diğer bölümleri uluslararası faaliyetlerle ilgilenmekten kurtulabilirler, dış ticaret ve diğer konularla ilgilenme gereği ortadan kalkar. Diğer yandan uzlaşma sağlanabildiğinden uluslararası bölüm ülke dışındaki fırsatları daha iyi bir şekilde değerlendirebilir ve pazarları daha dikkatli bir şekilde inceleyebilir.



Şekil 3.5: Uluslararası Bölüme Bağlı Bölge Yönetimi

David Zenoff, **International Business Management**, (New York: MacMillan Book Co, 1971), 262.

3.7 Çokuluslu İşletmelerin Uyguladıkları Organizasyon Biçimleri

Her işletmenin kendi yapısına en uygun olan organizasyon şeklini seçtiğini daha önce söylemiştik. İşletme faaliyetlerinin zamanla genişlemesi ve çeşitlenmesi sonucu organizasyon modeli de değişikliğe uğrar. Çok çeşitli faaliyetleri değişik ülkelerde gerçekleştiren ÇUI' ler için de tek bir organizasyon modelinden söz edilemez.

Dış ülkelerde üretim yaparak, üretilen bu malları dış ülkelere satan ÇUI' ler, yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde organizasyonlarını biçimlendirirler.

Uluslararası bölüm ilke için faaliyetlere nazaran çok büyürse (ülke içi kar tikanıklığı, dış büyüme, pazar bulma olanakları vb.) ÇUI' ler uluslararası bölümden vazgeçmek zorunda kalırlar. Uluslararası bölüm yerine genel bir sistem uygulanır ve bütün dünya ulusal bir bölüm olarak düşünülür⁹¹.

⁹¹ Özalp, age, 104.

ÇUI' lerin uyguladığı üç temel organizasyon modeli vardır. Bu başlık altında bu üç model incelenecektir. Bunlar sırasıyla ; fonksiyonel organizasyon, coğrafik temele dayanan organizasyon ve ürün temeline göre organizasyon modelleridir. Bu modellerden birisi seçilirken genel düşünce üst yönetimin felsefeleri, faaliyet gösterecekleri bölgeler ve ürettikleri mallardır.

3.7.1 Fonksiyonel Organizasyon

İşletmenin faaliyetleri imalat, satış, finansman ve belirli fonksiyonel merkezlerce koordine edilen diğer faaliyetlerin fonksiyonel hat boyunca dağılmasıdır. Bu organizasyon biçimi tek bir mamul üreten işletmelerde sık sık kullanılır. Uluslararası faaliyetler ülke içinekilere çok benziyorsa, işletme mamuller itibariyle bölümlere ayrılmamış ise ve üst yöneticiler uluslararası faaliyetler hakkında iyi bir bilgiye sahipse ve veya uluslararası alanda otorite olan uzmanının fikirlerinden faydalaniyorsa fonksiyonel organizasyon daha başarılı olur⁹².

Fonksiyonel organizasyonun avantajı her fonksiyonun sorumluluk alanının belirlenmesinin kolay olmasıdır. Böylece üst ve orta yönetim arasında haberleşme daha kolay biçimde gerçekleşir. Yetki devri fonksiyon hattı içinde daha olanaklı olur ve işletme içinde karmaşıklık en az seviyeye iner.

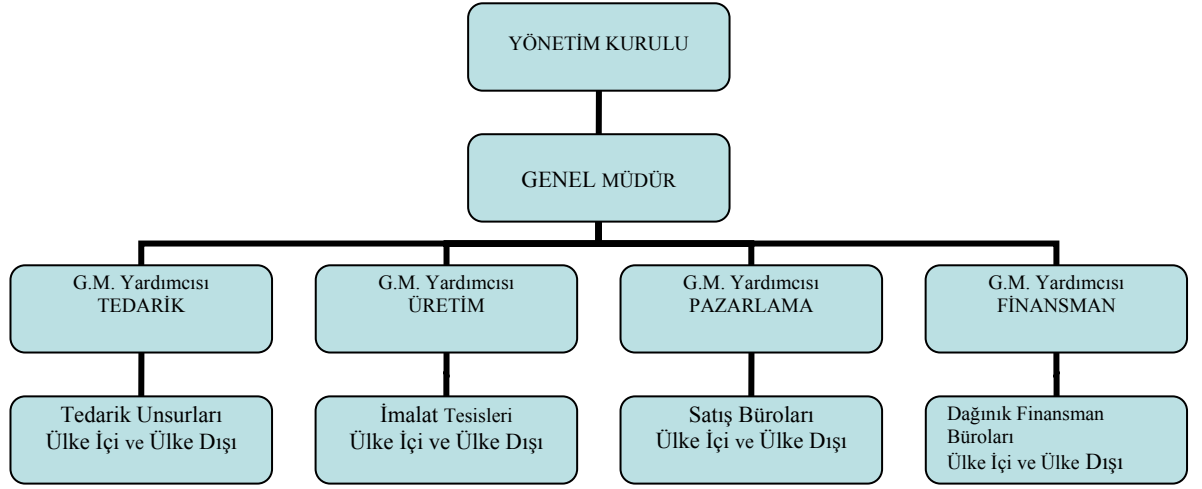
Bu organizasyon biçiminde ÇUI' ler ülke içi ve ülke dışı faaliyetlerini fonksiyonel uzmanlık birimleri içerisinde birlikte yürütürler. Genellikle Avrupa işletmeleri bu tür organizasyon şeklini uygulamaktadır. Bunun sebebi Avrupa ülkeleri arasındaki anlaşmaların bu yapının seçilmesinde etkisinin oluşu ve Avrupa pazarlarının homojenliğidir.

Fonksiyonel organizasyonda yatay ve dikey bir gelişmenin sağlanması gerekir. Her fonksiyonun görevleri ve sorumlulukları çok arttığı için birçok kısım her fonksiyon şeridine ilave edilir. Üst yönetimin mamul veya bölge itibariyle fikirlerinden direkt bir biçimde faydalanma ve üst yönetimle direkt bir ilişki kurmak imkansızlaşır, orta ve alt yönetimde koordinasyon zayıflar⁹³.

Fonksiyonel organizasyon uygulayan işletmeler organizasyon yapılarını kendi bünyelerine faaliyet gösterdikleri ülkelere ve temel politikalarına göre saptarlar. Şekil 3.6 fonksiyonel organizasyona bir örnektir.

⁹² Gunner Beeth, **International Management**, (New York : Amacom, 1972) , 58.

⁹³ Özalp, age, 105.



Şekil 3.6: Fonksiyonel Organizasyon Biçimi

Özalp, age , 105.

Fonksiyonel Organizasyon yapısı ÇÜİ' lerde iki şekilde uygulanabilir. Birincisinde ülke dışı faaliyetleri oldukça sınırlı olan işletmelerde bütün finansman, üretim, pazarlama gibi ülke dışı faaliyetler bir bölüm tarafından yürütülür. İkincisi ise uluslararası faaliyetler ayrı bir işletme fonksiyonu olarak organize edilir fakat bu bölüm direkt olarak üst yönetime bağlıdır.

3.7.2 Coğrafi Temele Dayanan Organizasyon

ÇÜİ' lerde ülke dışı faaliyetlere ağırlık verilmesiyle faaliyet gösterilen ülkelerin sayısında büyük bir artış olur. Aynı bölge içinde bulunan ülkeler gruplandırılarak organizasyon coğrafik temele göre yeniden düzenlenir. Her bölge kar ve büyüme sorumluluğu taşır. Belirli bir bölge için üretim, satış ve hizmet faaliyetleri bölge yönetimi tarafından yürütülür ve koordine edilir. Üretim tesisleri ve hizmet işletmeleri çeşitli bölgelerde kurulması genellikle uygulanan bir şekildir.

Bu organizasyon biçiminde üst yönetimden çok bölge yönetimi önemli hale gelir. Üst yönetimde bölgesel verilerin, çıkarların ve sınırlamaların bilinmesi zorunludur. Bu biçimde bölge yöneticileri birinci dereceden sorumlu olmaktadır. Bölge yöneticilerinin seçimi önemli bir sorun olmakta ve üst yönetim bu bölge

yöneticilerine yetki devrine gitmektedir. Planlama ve denetimde yetki devri kaçınılmaz olmaktadır⁹⁴.

Coğrafi temele dayanan organizasyonda ana ülke uluslararası bölümün kalkması ile ÇUI' nin faaliyet gösterdiği bölge olur. Her bölüm kendi bölgesinde üretim, tedarik, finansman, pazarlama gibi fonksiyonlardan sorumludur. Şekil 3.7.'de coğrafi temele dayanan organizasyon biçimi görülmektedir.

Coğrafi temele dayanan organizasyon biçiminde en önemli zorluk çeşitli mamullerin üretiminin söz konusu olmasıdır. Çok çeşitli mal üreten ÇUI' lerde ülkelerarası koordinasyon kurmak oldukça zordur. Bu organizasyon biçimi mamul farklılaştırması yeni mamul fikirlerinin ve üretim tekniklerinin bir ülkeden diğer bir ülkeye transferini sağlayamaz. Buradaki önemli bir yaklaşım mamul yöneticisi tayin etmek ve bir mamul veya birçok mamul için işletmenin üst yönetiminde mamulle ilgilenilmesidir⁹⁵.

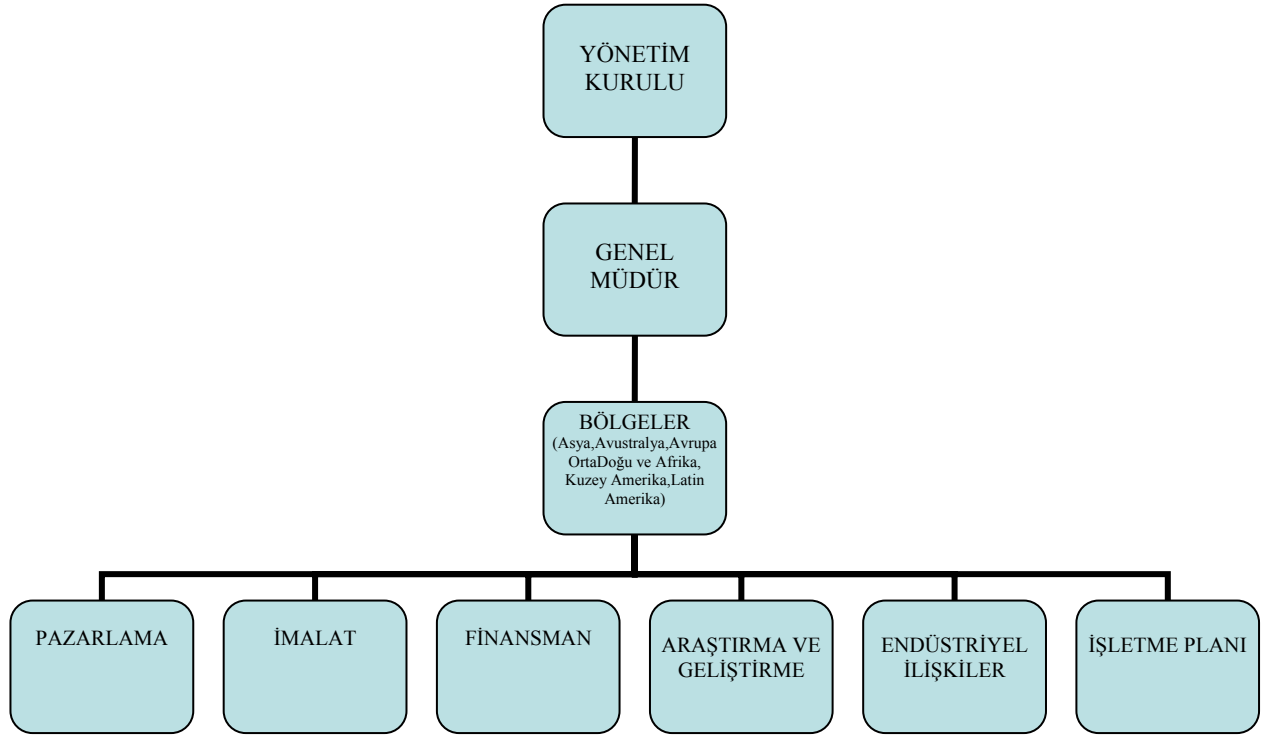
Coğrafi temele dayanan organizasyon biçimini seçen ÇUI' ler aşağıdaki özelliklere sahiptirler⁹⁶;

- Çeşitli ürünler vardır.
- Ürünler birbirine benzer biçimde pazarlanmaktadır ve pazarlama sürecinde aynı dağıtım kanalları seçilmektedir.
- Ürünler yerel ihtiyaca ve tüketicilere cevap verir.
- Ürünler birbirine benzeyen pazarlarda satılır.
- Üretim ve teknolojiye çok pazarlama ön plandadır.

⁹⁴ Özalp, **age**, 106.

⁹⁵ Robock, Simmonds, **age**, 438.

⁹⁶ Phatak, **age**, 107.



Şekil 3.7: Coğrafi Temele Dayanan Organizasyon Biçimi

Özalp, age , 107.

3.7.3 Ürün Temeline Göre Organizasyon

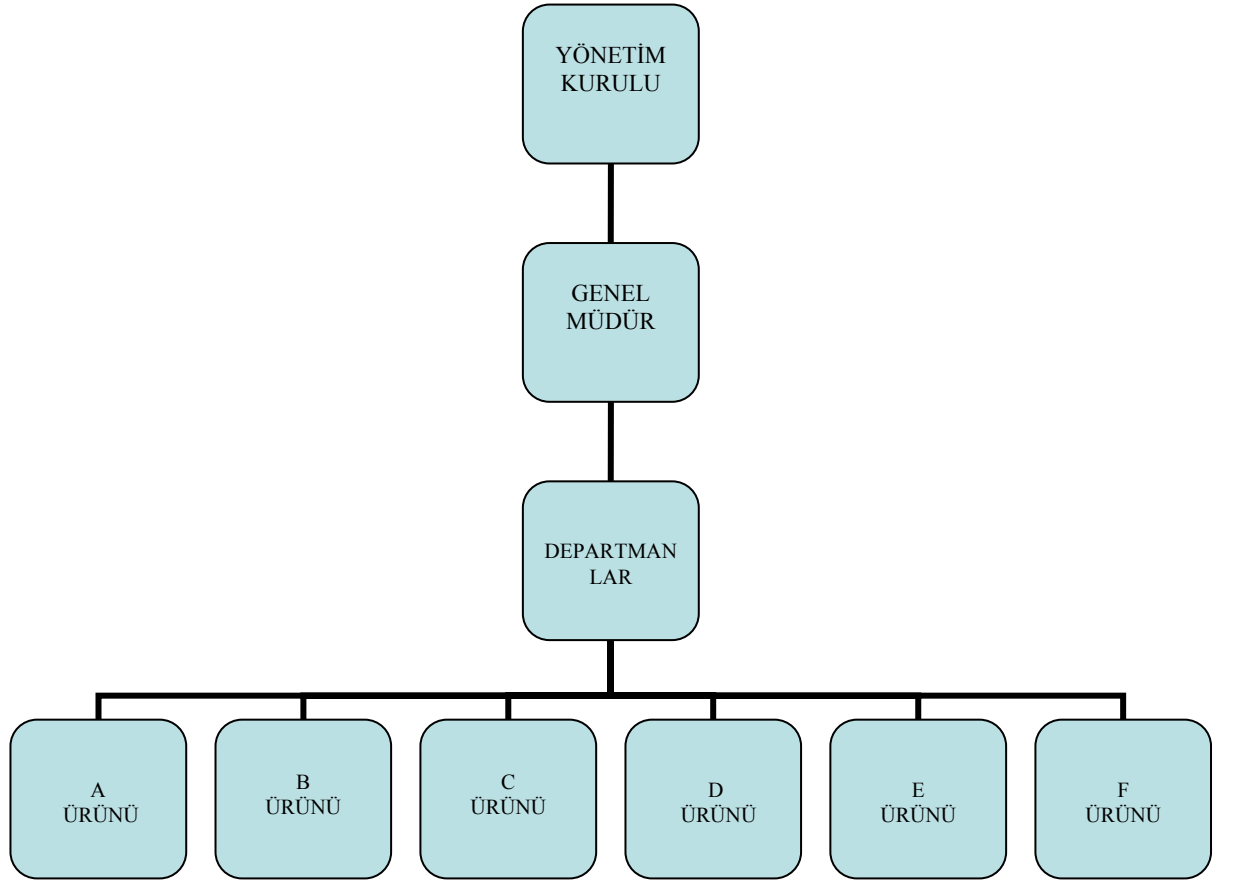
Çok çeşitli mal üreten ÇUI' ler için fonksiyonel ve coğrafik temele dayanan organizasyon modeli yeterli olmamaktadır. Bütün işletmeler aynı özellikteki ürünleri gruplandırarak ürün temeline göre örgütlenmektedirler.

Bu tarz organizasyon yapısında işletmenin faaliyetleri üretim bölümlerinin üretim çeşitlerine göre ayrılmasında meydana gelir. Organizasyonda çeşitli ürün grupları meydana getirilir. Ürün yöneticileri ülke içi ve ülke dışı üretim ve satış sorumluluğu taşırlar. Ürün ile ilgili bilgi akışının sağlanarak yeni ürün gelişiminin gerçekleşmesi sağlanabilir. Ürün temeline dayanan organizasyon ürün grubu dünya düzeyinde faaliyet gösterir, belli bir ürün ile ilgili bütün faaliyetleri koordine eder.

Ürün temeline dayanan organizasyon biçiminde iki yaklaşım bulunmaktadır; Birincisinde ürün gruplarını ilgilendiren faaliyetler ülke içi ve ülke dışı olarak birleştirilmiştir. İkinci yapıda ise ülke dışı ürün grupları direkt olarak üst yönetime rapor vermektedir.

Ürün temeline göre organizasyon modelinde her ürün grubundan sorumlu bir yönetici vardır. Ürün yöneticisi ürünlerin üretimi, pazarlaması ve yönetsel yönden kontrolü ve koordinasyonu ile sorumludur. Aynı zamanda ürün yöneticisi, ürün faaliyetleriyle ilgili üst yönetime bilgi verir. Üst yönetim de ürün bölümleri finansal açıdan kontrol etme hakkına sahiptir.

Ürün temeline göre organizasyon modeli Şekil 3.8.' de gösterilmiştir.



Şekil 3.8: Ürün Temele Dayanan Organizasyon Biçimi

Özalp, age , 108.

Her ürün grubu bir kar merkezi olarak çalışır ve bunlar işletmenin genel felsefe ve politikasına uygun olarak hareket eder. Ürün grubu yöneticileri, üst yönetimin istekleri ile ürün yönünden mahalli ihtiyaçları en uygun düzeyde koordine etmeye çalışırlar⁹⁷.

ÇUI' lerin ürün temeline göre organizasyon yapısını seçmeleriyle sağladıkları bazı avantajlar vardır. Bu avantajlar, teknolojik know-how'ın bölgelerarası hareketinin kolaylaşması, yerel pazarlara hizmet ederek yerli yöneticilerden faydalanabilme , global düzeyde ürün planlamasının yapılması ve yeni ürünlerin ortaya çıkması olabilir.

Louis Wells' in bir makalesinde ürün temeline göre organizasyon yapısı benimsemiş ÇUI' lerin özellikleri şöyle maddelenmektedir⁹⁸;

- Bu modeli uygulayan ÇUI' ler daha az merkezileşmiş bağlı şirketlere daha fazla yetki verilmiştir.
- Bu modeli uygulayan ÇUI' lerin coğrafik temele göre organizasyonu seçen işletmelerden daha fazla iç koordinasyona ihtiyacı vardır.
- Bu modelde ÇUI' ler maliyetleri azaltan üretim ve pazarlama programları yerine yeni ürün geliştirme tekniklerine ve yerel hükümet politikalarına karşı daha duyarlıdırlar.

Ürün Temeline Göre Organizasyon modelinin avantajları ise şunlardır⁹⁹;

- Bu modelde ürünlerin değeri korunur ve global düzeyde ürün planlaması hazırlanır.
- Organizasyonda ürünlerle ilgili bilgi ve uzmanlığa sahip çalışanlarla müşteriler arasında direk bir haberleşme sistemi vardır.
- Ürün yöneticiliği ileride işletme merkezinde görev alacak yöneticiler için başarılı bir eğitim imkanı sağlamaktadır ve ürün yöneticileri ürünlerle ilgili bütün faaliyetleri düzenlemektedir.

⁹⁷ Özalp, age, 110.

⁹⁸ Louis Wells, “ What Kind of International Organization”, **The Multinational Business Enterprise**, (1971: vol25, no.3),455.

⁹⁹ Phatak, age, 183.

- Ar-Ge çalışmaları dünyadaki tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verecek ürünlerin yeniliği ve düzenlemelerini daha iyi şekilde yönlendirebilir.
- Bu model, pazarlama faaliyetlerinin iyi bir şekilde yönetilmesini sağlayıp, ürün hayat eğrisinin uzatacak ürün planlamasını kolaylaştırmaktadır.
- Bu model sayesinde işletmeye yeni ürünler kazandırılabilir.
- Bu model sayesinde tüm ürünler üzerinde eşit derece durularak diğer bazı ürünleri ihmal eden politikalar uygulanmaz.
- Bu organizasyon modelinin uygulanmasıyla belirli ürünlerden sorumlu yöneticilerin pazarlama konularında ve teknik konularda uzmanlaşması sağlanır.

3.7.4 Matriks Yapı

Matriks Yapı, proje yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılan bir organizasyon yapısıdır. Makriks Yapı, hem dikey kontrolün hem de yatay koordinasyonun aynı anda işlemlerini sağlar.¹⁰⁰ ÇÜİ' ler organizasyon yapısı olarak ürüne, bölgeye veya fonksiyona dayalı tek boyutu seçtiklerinde diğer boyutların üstünlüklerini kaybetme durumuyla karşı karşıya kalırlar. Bu noktada matriks yapıyı seçen bir ÇÜİ iki veya daha çok boyuttan aynı derecede yararlanırlar.

Matriks yapı projenin gerçekleşmesinden sorumlu tek kişi (proje müdürü) ve projenin gerçekleşmesi sürecinde görev alacak uzmanlık bölümlerinden (fonksiyonel birimler) meydana gelir.

ÇÜİ' lerin matriks yapıyı kullanabilmeleri için aşağıdaki şartları yerine getirmelidir¹⁰¹;

¹⁰⁰ Daft, **age**, 623.

¹⁰¹ Phatak, **age**, 107.

- Yeterli derecede ürün ve bölge çeşitliliğine sahip olması,
- Hem ürün hem bölge taleplerine aynı anda karşılık verebilmesi,
- Kaynakların iki veya daha fazla bölüm tarafından paylaşılacak kadar kaynak yetersizliği olması,
- Sadece tek ürün veya bölge üzerinde durmanın yarattığı sorunlar ve kayıplar olması,
- Fonksiyon, ürün ve bölgelerle ilgili konuların aynı anda göz önüne alınmasını gerektiren işletme stratejilerinin oluşturulması.

Matriks bir ilişkiler topluluğu içinde kişilerin oynayacağı roller açık bir şekilde belirtilmiştir. Bunları şöyle ele alabiliriz ¹⁰²;

Proje Yöneticisi

Proje yöneticisi, proje adı altında toplanan işlerin, belirlenen zaman, kalite ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirilmesinden üst yönetime karşı sorumludur. Dolayısıyla şu konulardaki kararlar doğrudan proje yöneticisine aittir:

- Hangi işler yapılmalı?
- Bu işler ne zaman yapılmalı?
- Bu işler nerede yapılmalı?
- Bu işler için ne kadar para harcanmalı?
- Bu işler hangi kalitede yapılmalı?
- Projenin genel gidiş hızı ne olmalı?
- Projedeki işler kime (işletme içinde mi, dışında mı) yaptırılmalı?

Uzmanlık (Fonksiyonel) Bölümleri

Uzmanlık birimlerinin temel görevi projedeki işlerin kendi alanlarına giren kısmına ait sorunlara çözüm bulmaktır. Fonksiyonel bölümler, projenin kendi alanları ile ilgili sorunlarına çözüm bulmaktan üst yöneticiye karşı sorumludurlar. Şu konulardaki kararlar, doğrudan fonksiyonel bölüm yöneticilerine aittir;

¹⁰² Koçel, age, 246.

- İşler nasıl gerçekleştirilecek?
- Hangi yöntem ve usuller kullanılacak?
- Bu işleri kim yapacak?
- Bu işler nerede yapılacak?
- Fonksiyonel uzmanlık ne ölçüde proje uygulamasına aktarılacak?

Görüldüğü üzere rolleri açıkça belirtilmiş bulunan bu iki grup aralarında herhangi bir hiyerarşik bağ olmadan, bir projenin gerçekleşmesi için işbirliği yapmak ve projeyi zamanında tamamlamak zorundadırlar. Projedeki herhangi bir gecikme veya zarardan ilgili tüm yöneticiler birlikte sorumludur.

Matriks yapının avantajları olduğu kadar zayıf tarafları da vardır. Matriks yapının zayıf yönleri şunlardır;

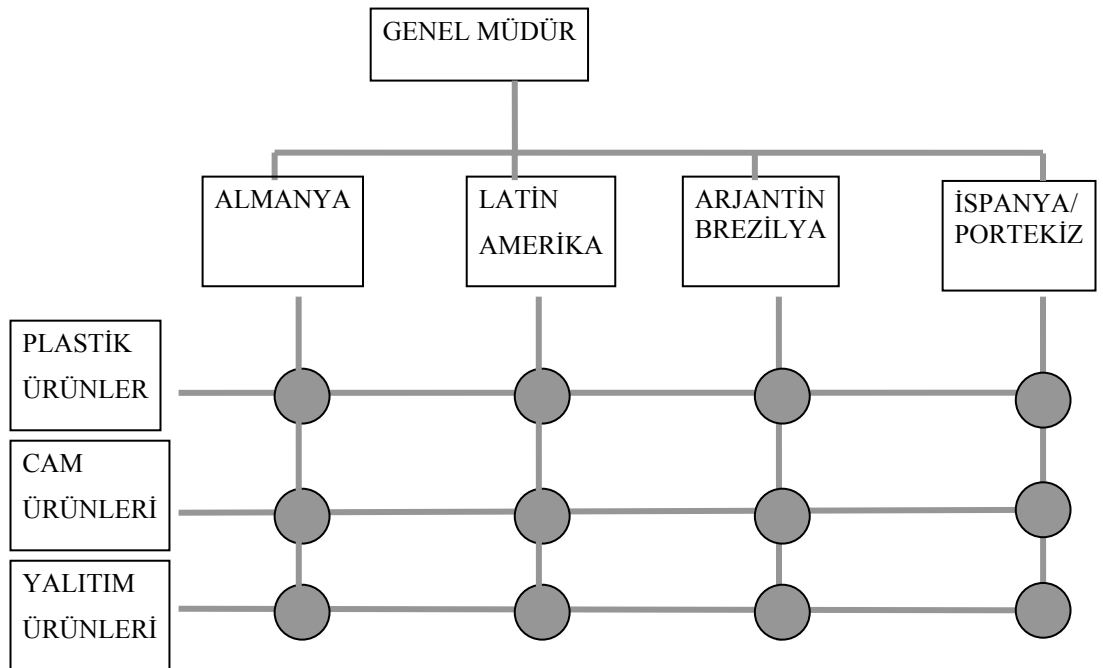
- Matriks kullanımı çifte emir anlamına geldiği için güç çatışmaları ortaya çıkabilir.
- Matriks yapıda karşılıklı ihtiyaç için arttırılan haberleşme ve bütünleşme mekanizmaları stres ve belirsizlik yaratabilir.
- Matriks yapıların küçük ÇUI' lerde uygulanması bir hayli zordur.
- Grup işbirliğini engelleyebilecek biçimsel olmayan gruplar gelişebilir.
- Devam eden pek çok proje varsa matrikslerin katmanlaşması söz konusu olabilir.
- Matriks yapı daha maliyetli olabilir.
- Ekonomik bir sıkıntı olduğunda ve organizasyon bir kısıntı yapmak zorunda kaldığında matriks yapılar genellikle ilk elenenler olur.

Matriks Yapının işletme bünyesine sağladığı belli başlı avantajlar bulunmaktadır. Bu avantajlar şu şekilde maddelenebilir;

- Matriks yapısını kullanan ÇUI' lerde insan gücünün kullanımı esnektir.
- Matriks organizasyonda uzmanlığı olan tek bir kişi görevlendirilerek projenin önemi üzerinde durulur.
- Bilgi ve deneyim, bir projeden diğerine aktarılabilir.
- Proje çalışanları fonksiyonel bir yere sahiptirler.

- Proje ihtiyaçlarına ve müşteri arzularına verilen cevap daha hızlıdır.
- Projeler arası yönetim tutarlılığı; proje-fonksiyon ortamında yer alan çatışmalar aracılığıyla sağlanabilir.
- Proje ve fonksiyonel organizasyon arasındaki sürekli müzakereler sayesinde zaman, maliyet ve performans dengesi korunmuş olur.

Şekil 3.9.'da alışılmış şekli ile Matriks Organizasyon Yapısı gösterilmektedir.. Bu şekilde proje grupları ve ürün departmanlarıyla kesişen noktalar yavru işletmeleri göstermektedir. Bu işletmelere pazar yöneticileri başkanlık etmektedir. Yurtdışı pazar yöneticileri Almanya, Latin Amerika, Arjantin-Brezilya ve İspanya- Portekiz i içeren ülkelerle ilgilidir. Her bir yurtdışı pazar yöneticisi işletmenin tüm ürünlerinden ve dolayısıyla kendi pazarından sorumludur.



Şekil 3.9: Çokuluslu İşletmelerde Örnek Bir Matriks Organizasyon Yapısı

R.L. Daft, **Management**, 2nd ed (1991: Forth Worth: The Dryden Pres), 623.

Matriks yapının diğer bir şekli ise **Üçboyutlu Matriks**'tir. Bu tasarım, ürün, fonksiyon ve coğrafi bölge gibi birkaç farklı değişkeni bir araya getirmektedir. Bu

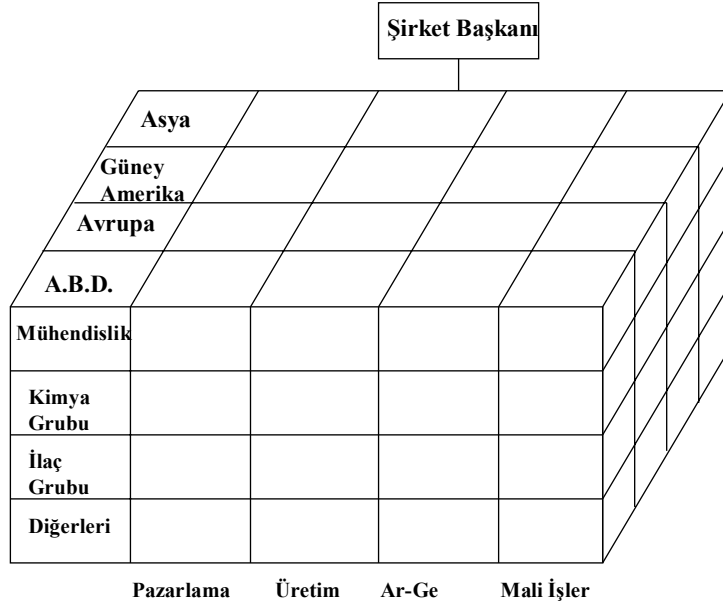
yapı daha ziyade çokuluslu şirketlerde kullanılmakta olup ürün hatları, fonksiyonel destek alanları ve coğrafik alanlar birleştirilerek Dow Corning şirketi tarafından tipik 3 boyutlu bir hale getirilmiştir. Bu matriks organizasyonla birlikte öncelikle masraf ve kar merkezlerinden oluşan çift boyutlu bir örgüt yapısı oluşturulmuştur. Pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme, mali işler gibi işlevsel bölümler bir masraf merkezi olarak tanımlanırken; mühendislik grubu, kimya grubu, ilaç grubu, v.b. gibi mamul türleri de birer kar merkezi olarak tanımlanmıştır. Uygulamanın başarılı olması yöneticileri bir adım daha ileriye götürdü, organizasyona faaliyetlerin yürütüldüğü bölge ya da yörelerde (A.B.D, Avrupa, Güney Amerika, Asya) oluşturulan kar merkezleri de eklenerek Şekil 3.10'da görüldüğü gibi üç boyutlu bir yapıya geçilmiştir. Böylelikle; işlev, üretilen mal ve hizmet ve coğrafi bölge temeline göre bölümlere ayırma ölçütlerinin birlikte kullanıldığı bir organizasyon yapısı oluşmuştur¹⁰³.

Çok boyutlu bir organizasyonun Dow Corning'de uygulanması sonucu elde edilen yararları şöyle özetlemek mümkündür,¹⁰⁴

- Beşeri kaynaklardan en iyi biçimde yararlanılır.
- Uzmanlığa dayanan bir çalışma sözkonusu olduğundan farklı proje gruplarına katılan personelin daha iyi bir biçimde yetişmesi ve üst düzeylere aday olması söz konusudur.
- Karşılaşılan sorunları çözme yeteneği ve becerisi gelişir.
- Başarılı bir işbirliği, beşeri ilişkilerin düzelmesi, sürtüşmelerin azalması ve dolayısıyla verimlilik artışı sağlanır.
- Esnek bir yapı ile değişen çevre koşullarına ve yeniliklere başarılı bir uyum sağlanır.

¹⁰³ Ülgen, **age**, 86.

¹⁰⁴ **age**, 83.



Şekil 3.10 : Üçboyutlu Matriks Organizasyon Yapısı

Ülgen, age, 86.

3.8 Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon Sorunları

Gün geçtikçe insan ihtiyaçlarının artması bu ihtiyaçlara cevap verme zorluğunu ve işletme organizasyonunda değişmeyi zorunlu kılmaktadır. Organizasyonlar değişimin yarattığı yeni durumları ve ihtiyaçları karşılayabildikleri derecede başarılı olabilirler. Organizasyonlar içinde bulundukları toplumsal çevrenin ürünleridirler. Çevredeki hızlı ve devamlı hareketlilik, değişim olayını örgütleri de kaçınılmaz bir olay haline gelmiştir¹⁰⁵. Bu tür değişiklikler de çeşitli sorunlara yol açabilir.

ÇUI' lerin, değişik ülkelerde çeşitli ürün ve faaliyetleri bulunması sebebiyle en etkin organizasyon yapısını kurmaları, diğer ulusal şirketlerden daha zordur. Çokuluslu bir işletme organizasyon yapısını faaliyette bulunduğu bütün ülkelerin belli başlı karakteristik özelliklerine göre oluşturmak ve gerekirse her bir ülke için ayrı bir organizasyon yapısı seçmek durumundadır.

¹⁰⁵ Ülkü Dicle, Attila Dicle, "Örgütsel Değişim", **Verimlilik Dergisi** , c.2,s.3 (1972), 677.

Ana merkez ve bağıli işletmeler arasındaki uzaklık haberleşme, koordinasyon ve denetim gibi çeşitli sorunlarına neden olmaktadır. Bu sorunlara değinmeden önce ÇUI' lerin organizasyon biçimini etkileyen temel etkenlerden bahsetmek yerinde olacaktır.

ÇUI yönetiminin karşılaştığı çelişkiler ve sorunlar içinde en dikkati çeken organizasyonla ilgili olanıdır. Bütün dünyayı tek bir bölge gibi düşünen ve faaliyet gösteren ÇUI' ler organizasyonlarını saptarken aşağıdaki değişkenlere dikkat ederler¹⁰⁶.

a) İşletme Büyümeleri : İşletmenin tarihi gelişimi uygulanacak organizasyon biçimine etki eder. İşletmenin mülkiyet stratejisinin gelişmesi önemli bir etkindir. Büyüme biçimi organizasyonun saptanmasında önemlidir. İç büyümeye giden işletmelerle dış büyümeye giden işletmelerdeki organizasyon biçimleri birbirinden farklıdır. Dış ülkelerde yeni işletmeler satın alan, ortak işletmeler meydana getiren ÇUI' ler daha değişik organizasyon biçimleri denerler.

b) Üst Yönetimin Felsefesi : İşletme ulusal veya uluslararası olsun başarı sağlaması üst yönetimin inisiyatifine bağılıdır. Üst yönetim karar alma organı olduğu için organizasyonda en etkili yönetim faktörüdür. Ana işletmenin üst yönetimi kendi felsefe ve düşünceyle işletmenin organizasyonunu belirler.

c) İşletmenin Amaçları : İşletmeler ulusal pazarların dışına çıkınca büyük bir rekabetle karşılaşır. Dünya pazarlarında aynı malı üreten ve bazen daha ileri teknolojiyi uygulayabilen diğer işletmelerle rekabet etmek zorunda kalırlar. Kuvvetli rakiplerin bulunduğu pazarlarda tutunabilmek için ÇUI' ler organizasyon biçimini saptamakta dikkatli olmalıdırlar. Böyle durumlarda esneklik kabiliyeti olan kolayca değişebilen organizasyon biçimi seçilir. Esnek olmayan dağıtım kanalları ile rakipleri pazarların dışına çıkarmak zordur.

d) Ulusal ve Uluslararası Faaliyetlerin Nispi Önemi: ÇUI' ler ulusal ve uluslararası faaliyetlerinin durumuna göre organizasyon yapılarını tayin ederler. Özellikle ülke dışına yeni çıkan işletmeler, uluslararası ayrı bir organizasyon kurmak yerine genel organizasyon planında bazı değişiklikler yaparlar. İhracat faaliyeti veya lisans anlaşması gibi faaliyetlerde işletme merkezi üst yönetime bağıli olarak kurulan

¹⁰⁶ Özalp, age, 1976, 90.

uluslararası bölüm bu faaliyetleri yönetir. Fakat dış ülkelerde geniş çapta üretim faaliyetini gerektiren durumlarda daha geniş ve kapsamlı bir organizasyona gerek vardır.

e) İşletmelerde Yetki ve Sorumluluğun Saptanması : ÇUI' ler yetki ve sorumluluğun dağılımında bazı yöntemler uygularlar. Bazı ÇUI' ler aşırı merkeziyetçilik sistemine giderken diğerleri şubelere yetki vermek suretiyle ademi merkeziyete giderler. Böyle bir durumda merkeziyet veya ademi merkeziyetin seçimi işletmenin genel amaçlarının saptaması, faaliyet göstereceği pazarları seçmesi, finansal imkanların tahsisi, bütçe kontrolünün yapılması ve kadrolamaya bağlıdır.

f) İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Bölgeler : ÇUI' ler uluslararası faaliyetlerde bazı stratejiler saptarlar. Bazıları çok az sayıdaki ülkede faaliyet gösterirken diğerleri çeşitli ülkelerde faaliyet gösterirler. Özellikle kültürleri, dilleri, tüketim alışkanlıkları, iş terbiyeleri birbirine yakın olan az sayıda ülkede faaliyet gösteren bir ÇUI çok detaylı ve geniş organizasyon kurmayabilir ve çevresel faktörleri dikkate almalıdır. Az sayıda ülkede faaliyet gösteren ÇUI' ler mamul ve fonksiyon temeline dayanan bir organizasyon kurabilirler ve etkin bir denetim ve koordinasyon sağlayabilirler.

ÇUI' lerin organizasyon sorunlarını ise şu başlıklar altında özetleyebiliriz;

3.8.1 Şubelerle Merkez Arasında Koordinasyon Kurma Sorunu

ÇUI' lerde faaliyetlerin çeşitliği, birimler arasındaki mesafe, farklı çevre faktörleri koordinasyon işlevine etki eden faktörlerdir. ÇUI' lerin planları ve işletme politikası üst yönetim tarafından hazırlanmaktadır. Bu plan ve politikaların birbiriyle koordineli olarak yürütülmesinden de üst yönetim sorumludur. Coğrafi açıdan birbirinden oldukça uzakta yer alan birimlere sahip ÇUI'lerde faaliyetleri koordine etmek çok zordur.

ÇUI'lerde üst yönetim karar verme merkezidir. Üst paragrafta da değinildiği gibi üst yönetim organizasyonu, genel politikalar ve stratejik planları temel almak suretiyle başarıya ulaştırmaya çalışır. Bazı ÇUI' lerde ülke dışı faaliyetler çok yayılmıştır. Çeşitli ülkelerde faaliyet göstermeye başlamak birbirinden coğrafi yönden çok farklı olan bölgelerdeki faaliyetleri koordine etmek sorununu doğurur. Ürünleri çok çeşitli olan ÇUI' lerde koordinasyon kurma oldukça zordur.

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

Üst yönetimin en önemli sınırlı faktörlerinden biri zamandır. Üst yönetim faaliyet bölgelerindeki yerel 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 ¹⁰⁷;

- 1) Çokuluslu işletmelerin faaliyet konuları
- 2) İşletmenin merkezi ile şubeler arasındaki formel ilişkileri
- 3) Şubelere tayin edilen yöneticilerin seçiminde uygulanan yöntemler
- 4) Ulusal ve uluslararası faaliyetlerin nisbi önemi
- 5) Şubelerin bulunduğu ülkelerdeki siyasi ve ekonomik koşullar
- 6) Şube yöneticilerine devredilecek yetkilerin genişliği

3.8.2 Çokuluslu İşletmelerde Denetim Sorunu

ÇUI' lerde karşılaşılan önemli sorunlardan birisi de yavru işletmeler üzerinde denetimin nasıl sağlanacağı sorusudur. ÇUI' lerde uygulanan planların işletme içinde verimli olup olmadığı iyi bir denetim politikasıyla saptanabilir.

Bazı ÇUI' ler ülke dışı kuruluşlara geniş yetki vermekte, sadece genel amaç ve politikaları belirlemekle yetinmektedir. Zayıf bir denetim politikası kurmak suretiyle bu şubelerin rahatça rekabet etme kabiliyetine sahip olacakları düşünülmektedir. Fakat bu durumda ortaya bazı güçlükler çıkmaktadır. Şube yöneticilerinin geniş yetki verilmesi için yetenekli kimselerin yönetici olarak seçilmesi gerekir. Ülke dışı faaliyetlerde yetenekli yöneticilerin bulunması önemli bir konudur. İnisiyatif alabilme ve karar verebilme özelliğine sahip üst yönetimin amaçlarını ve politikalarını iyi bilen yöneticileri bulmak zordur. Uzaktan denetim işletmelerde koordinasyonun zayıflamasına da neden olur. Üst yönetim bu denetim biçiminde ülke dışı sorunlara ve koşullara yabancı kalır. Şubelerin yakından denetlenmesi yerel ihtiyaçların ve diğer ülkelerin ekonomik ve politika baskılarının zamanında öğrenilmesini doğurur.

¹⁰⁷ age, 112.

Bazı ÇUI' ler ise dış kuruluşları üzerinde sıkı bir denetim uygulamaktadır. Bu sistemde şube yöneticilerinin fazla yetkili olmaması onların başarılı olmalarını zorlaştırır. Üst yönetim, genel amaç ve politikalarının uygulanması konusunda ısrar eder. Bu ise genel merkez ile bağlı kuruluşlar arasında ilişkilerin bozulmasına neden olabilir. Ayrıca sıkı bir denetim mekanizması kurmak şirket için büyük masrafları gerektirdiği gibi bazı kararların alınması uzun bir zaman gerektirebilir. Özellikle coğrafik yönden çok yayılmış işletmelerde zaman ve para kaybı daha fazla olur¹⁰⁸.

3.8.3 Çokuluslu İşletmelerin Organizasyonunda Merkeziyet ya da Ademi Merkeziyet Seçimi Sorunu

ÇUI' ler organizasyon biçimlerini seçerken genellikle merkeziyet sistemini tercih etmektedirler. Bu düşüncede temel varsayım 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 karar vermede tekdüzellik 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 gerektirir¹⁰⁹. İşletme merkezi, planları en ince detaylarına kadar saptar. Şubeler bu planların uygulanmasında görev alır. Şubelere fazla yetki verilmediğinden şubeler genel politikaya bağlı olarak hareket ederler.

ÇUI' lerin bazıları ise ademi merkeziyet sistemini uygularlar. Temel politikaları üst yönetim tayin etmesine rağmen şubelere de geniş yetkiler vermiştir. Şubelere inisiyatiflerini kullanabilmeleri için esnek ölçüler seçilmektedir. Böyle bir sistemle yönetilen Hollanda'nın Philips işletmesi bölgesel yönetimde inisiyatifin kullanılması açısından iyi bir 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.

¹⁰⁸ age, 113.

¹⁰⁹ Dymsha, age, 46.

3.8.4 Çokuluslu İşletmelerin Organizasyonunda Haberleşme Sorunları

ÇUI'lerin haberleşme sistemlerinin etkinliği organizasyon yapısında büyük önem taşır. Birbirinden uzak mesafede bulunan ÇUI birimleri arasındaki haberleşme sorunları karar verme, denetim gibi bazı fonksiyonlarında aksamalara neden olur.

ÇUI'ler karar verme mekanizmasında başarılı olabilmek için etkin bir haberleşme sistemine ihtiyaç duyarlar. Haberleşmenin öneminin iyi anlaşılamaması, ÇUI'ler için önemli sorunlar yaratır. Haberleşme soruları başlıca aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar¹¹⁰;

- 1) Gelişmemiş ülkelerde ileri teknik gelişmelerin yetersiz oluşu haberleşmeyi zorlaştırmaktadır.
- 2) Ülkelerarası dil farklılıkları haberleşmeyi zorlaştırır. Örneğin bir Amerikan firmasının Fransa'daki şubesiyle 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.

3.8.5 Çokuluslu İşletmelerin Reorganizasyon Sorunu

Uluslararası düzeyde faaliyetlerin yaygınlaşması mevcut organizasyon yapısının geliştirilmesini zorunlu kılar. Ülkelerde ortaya çıkan fırsatların ve yeni pazarların değerlendirilmesi amacıyla işletmeler reorganizasyona gitmektedir. Çeşitli ülkelerdeki politik ve ekonomik değişiklikler, yeni mamül üretmek isteyen ÇUI'lerin mevcut organizasyonlarının yetersiz olması, bazı ÇUI'lerin uluslararası faaliyetlerinden memnun olmaması, dünyada devamlı değişikliklerin meydana gelmesi, üst yönetimdeki bazı değişiklikler ÇUI'lerin organizasyon yapılarını değiştirmelerini (reorganizasyonu) zorunlu kılar.

ÇUI'ler artan faaliyetlerini mevcut organizasyon yapıları ile yürütmeleri zordur. Ülke dışında ortaya çıkan fırsatların, yeni pazarların değerlendirilmesi mevcut organizasyonla neredeyse imkansızdır. Reorganizasyon sorunu ile karşılaşmanın temel nedenleri şöyle sıralanabilir¹¹¹;

¹¹⁰ Özalp, age, 114.

¹¹¹ age, 116.

- 1) Çeşitli ülkelerde politik ve ekonomik değişkenlerin yer alması reorganizasyona gitmeyi gerekli kılar. Özellikle gelişmemiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler politik değişmelere göre reorganizasyon yapma yeteneğine sahip olmalıdırlar.
- 2) Yeni ürünler üretmek isteyen ÇUI' ler organizasyonlarının yetersiz kaldığını düşünürler. Bu durumda reorganizasyona gitmek zorunluluğunu hissederler.
- 3) Bazı ÇUI' ler uluslararası faaliyetlerden memnun kalmamaktadırlar. Kar ve büyüme politikası mevcut organizasyonla sağlanamamaktadır. Örneğin Amerikan şirketleri, Avrupa ve az gelişmiş ülkelerdeki faaliyetlerini reorganize etmektedirler.
- 4) Dünyada meydana gelen gelişme ve değişimler ÇUI'lerin reorganizasyona gitmesi zorunluluğunu doğurur.
- 5) Üst yönetimde bazen değişimler meydana gelmekte ve üst yönetimin felsefesine göre reorganizasyona gidilebilmektedir.

Her işletme yönetim sürecinde de gerek işletmenin iç yapısından gerekse çevresinden kaynaklı bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Fakat işletmeler kendi amaçları ve çevre koşullarını değerlendirip bu sorunların üstesinden gelebilir.

ÇUI' lerde karşılaşılan bu tip sorunlar daha karışıktır. İşletmelerdeki organizasyon eksiklikleri de ÇUI'lerin uluslararası alandaki amaçlarını ve politikalarını sekteye uğratabilir. Bu sorunlar organizasyonun yeniden düzenlenmesi (reorganizasyon) ve işletmenin çevre şartlarına uyumuyla birlikte çözülebilir.

ÇUI' lerin organizasyon yapıları içinde bünyesine en uygun yöneticiyi sağlaması başarı için çok önemli bir koşuldur. Fakat bu noktada bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. ÇUI' ler ihtiyacı olan yöneticileri ya kendi ülkesinden (ana ülkeden) seçmekte ya da yöneticileri ülke dışından istihdam etmektedir. Yöneticilerin başarısı kendi yeteneklerinin yanı sıra çevresel koşullara da bağlıdır. Kendi ülkesinde başarılı olan bir yönetici ülkesi dışında alıştığı çevreden uzaklaşması, bazı ailesel sorunları nedeniyle başarısız olabilir. Aşağıda belirtilen maddeler bu başarısızlıkları en aza indirir¹¹²;

¹¹² Cecil G.Howard, , “Yöneticiler Diğer Ülkelerde Neden Başarısızlığa Uğrarlar?”çev.İnan Özalp,**Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.2,s.2 (1984):55-59

- Çok dikkatli ve çalışkan olan, yalnız işiyle ilgili değil, aynı zamanda yabancı kültürlerle kolay uyabilen yetenekli yöneticileri seçmek.
- İleride ülke dışına gönderilecek yöneticinin ve eşinin karşılaşacakları zorlukları ve sorunları tartışmak.
- Yöneticilere zor ve önceden bilinmeyen sorunlarla karşılaştıklarında nasıl karşı koyabilecekleri konusunda tavsiyede bulunmak.
- Yönetici ve ailelerini geniş bir kültürel duyarlılık eğitimi tabii tutmak ve bu eğitimi yöneticinin ailesi ülkeyi terk ettiği zaman da sürdürmek.
- Eğitim programına devam ederek yönetici ve ailesinin uyma sorununu ve bunları eğitmek için yardıma ihtiyaçları olup olmadığını belirlemek.

ÇUI'ler ayrıca kültürel mesafeden kaynaklanan bazı organizasyon sorunlarıyla karşılaşabilir. Kültürel mesafe, köken ülke ve evsahibi ülke arasında toplumsal kültürel özellikleri açısından farklılıklar olarak tanımlanabilir.¹¹³ Köken ülke ve evsahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin azla olduğu durumda karşılaşılabilecek sorunlar daha fazla olacaktır ve işletmeler bu durumda daha fazla kontrol gerektiren pazara giriş stratejileri benimseyeceklerdir.

Bu bölümde ÇUI'lerin organizasyon yapıları, organizasyon ilkeleri, ve karşı karşıya kaldıkları organizasyon sorunları ana hatlarıyla incelenmiştir. Buraya kadar bütün bölümlerde anlatılan konular bir sonraki bölüm olan 4. bölümde, ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir çokuluslu işletme örneğinde gösterilerek ÇUI'lerin organizasyon yapıları ve organizasyon sorunları konusu bu örnek vasıtasıyla pekiştirilmeye çalışılacaktır.

¹¹³ Tülay İlhan, "Uluslararası Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı Yönetmelik Kontrol Düzeyinin ve Kültürel Farklılıkların Etkisi", **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.7 (2007), 122-148.

4. ÇOKULUSLU BİR İLAÇ FİRMASINDA UYGULAMA

Bu bölümde ilaç sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu, **etnosentrik** özellik gösteren ABC* işletmesi tanıtılarak ele alınacak ve teoride bahsedilen çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarının bu işletmede nasıl oluştuğu ve ABC işletmesinin ne gibi organizasyon sorunlarıyla karşı karşıya kaldığı anlatılmaya çalışılacaktır.

4.1 Uygulamanın Amacı

ABC A.Ş. firması ile gerçekleştirilen bu uygulamanın amacı, teoride bahsedilen çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarının ve sorunlarının daha iyi kavranabilmesini sağlamaktır. Bu uygulamayla birlikte daha önce anlatılan teorik bilgiler bir uygulamayla desteklenerek konunun daha iyi anlaşılmasına olanak sağlanacaktır.

Bu çalışmayla örnek olarak ele alınan, uluslararası alanda faaliyet gösteren ABC firmasının Türkiye şubesinin organizasyon yapısı ve organizasyon sorunları incelenecektir. Bu uygulama diğer çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarına ve organizasyon sorunlarının nasıl olduğuna örnek teşkil etmektedir.

4.2 Uygulamanın Önemi

Yapılan uygulamalarda araştırmanın amacı kadar araştırmanın öneminin de ortaya konulması gereklidir. Hakkında bilimsel yazılar yazılan çalışmanın konusunu günümüzde de önemli kılan nedenlerin belirtilmesi araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

Son çeyrek yüzyılda çokuluslu işletmelerin büyüdükçe dünyanın çeşitli ülkelerinde şubeler açmaları veya Türk şirketleri de dahil bir çok işletmelerin yurtdışında bağlı ortaklık kurarak dünyada yaygınlaşmaları günümüzde halen “çokuluslu işletme” kavramının önem taşıdığını göstermektedir.

Bu uygulama ile birlikte ABC firmasının çokuluslulaşma süreci, ABC Türkiye'nin organizasyon yapısı ve organizasyon sorunları ortaya konacaktır. Bu uygulama ABC Türkiye'nin işletme organizasyon yapısındaki yerinin belirtilmesi ve ABC Türkiye'ye organizasyonuna ve organizasyon sorunlarına çözüm önerileri getirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Ayrıca keşfedici araştırma türünde yapılan bu uygulama daha sonra tanımlayıcı bir araştırma yapılmasına imkan sağlayabilir. Bu uygulamanın diğer çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları ve organizasyon sorunları hakkında fikir oluşturabilen özelliği de bulunmaktadır.

4.3 Uygulamanın Kapsamı

Bu uygulama kapsamında ABC firması hakkında genel bilgilere, ABC firmasının tarihçesine, faaliyet konusuna, misyonuna yer verilerek organizasyon yapısı ve organizasyon sorunları incelenmiştir.

4.4 Uygulamanın Yöntemi

Bir araştırmanın amaç ve sınırları, ne yapılmak istendiğini gösterir. Yapılmak istenen şeyin nasıl yapılacağı ise araştırmanın yönteminden anlaşılır. Bir araştırmanın güvenilirliği, onun yönteminin doğruluğuna bağlıdır. Sorunun hangi yaklaşımla ele alındığı, nasıl bir yolla çözüldüğü, bu çözüme uygun olarak hangi tekniklerin kullanıldığı yöntemle açıklanır¹¹⁴.

Bu uygulamada kullanılan teknik Örnek Olay Çalışmasıdır. Bu yöntemde araştırmacının amaçladığı şey yalnızca incelenmekte olan birey veya grubun tam olarak tanımlanması değil, aynı zamanda birey ya da grubun mevcut durumunu oluşturan ana nedenlerin belirlenmesidir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren ABC isimli ilaç firmasının Türkiye Genel Müdürlüğü'nün İnsan Kaynakları departmanda çalışan İşe Alım Müdürü ve Eğitim Müdür ile Mart ve Nisan aylarında 2 defa işletmenin bulunduğu genel müdürlük binasında görüşülmüş ve ABC firmasının hem genel merkezinin internet sayfasından hem Türkiye web sayfasından yararlanılmıştır.

¹¹⁴ İslamoğlu Ahmet Hamdi., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003),53.

Konunun ele alınış biçimine göre araştırmalar Keşfedici, Tanımlayıcı ve Neden Sonuç olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Yapılan uygulamanın yönteminin;

- Konunun ele alınış biçimine göre **Keşfedici**,
- Araştırma amacına göre **Uygulamalı Araştırma**

türünde olduğu söylenebilir.

Keşfedici Araştırmalar, varlığı bilinmeyen bir şeyi ortaya çıkarma niteliğindeki araştırmalar olup ileride yapılacak araştırmalara yardımcı olur¹¹⁵. Uygulamalı araştırmalar ise üretilmiş ya da üretilmekte olan bilginin denemeli uygulamasıdır¹¹⁶.

Uygulamada çokuluslu şişletmelerin organizasyonu incelemek, organizasyon yapıları belirlenip organizasyon sorunların saptanması yoluna gidilecektir. Çokuluslu ABC firmasının organizasyonu ve organizasyon sorunlarından yola çıkılarak çokuluslu şişletmelerin organizasyonunu nasıl gerçekteştiğı belirtilerek ve karşılaştıkları organizasyon sorunlarının neler olabileceğı yorumlanacaktır.

4.5 Uygulamanın Sınırları

Bir araştırma, ele alınan bir konuyu her yönüyle inceleyemez. Geniş kapsamlı araştırmalar, para ve zaman gerektirir. Bu tür araştırmalar çoğı kez bir kişinin gücünü aşar. Bu nedenle de geniş kapsamlı araştırmalar, bir proje olarak ele alınarak incelenirler¹¹⁷. Uygulamanın sınırlandırılması ile, konunun daha dar bir kapsamda yani belirli bir yönü ile incelenmesi anlaşılır. Böylelikle konunun derinlemesine inceleme olanağı elde edilmiş olur.

Uygulamada model olarak seçilen ABC firmasının organizasyon yapısı ve sorunları incelenmiştir. Bu uygulamada her ne kadar bazı bölümlerde ABC firmasının merkez ve diğeri faaliyet bölgelerinden bahsedilse de uygulama ABC Türkiye ile sınırlıdır. ABC firması sadece ilaç sektöründe faaliyet gösterdiğı için çalışmamızda sektör sınırlamasından da bahsetmek mümkündür.

¹¹⁵ Birsen Gökçe, **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, 4. bs. (Ankara: Savaş Yayınları, 2004), 30.

¹¹⁶ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 15. bs. (Ankara: Nobel Yayınları, 2005), 27.

¹¹⁷ İslamoğlu, **age**, 47.

ABC firması Türkiye şubesi insan kaynakları yetkilileri ile yapılan görüşme neticesinde alınan bilgiler uygulamanın diğer bir sınırını oluşturmaktadır.

Diğer bir sınır ise bazı bilgilerin işletme bünyesi içinde kalması istenip ve işletme dışına bilgi çıkışı istenmediğinden çok fazla detaya girilememiştir.

Ayrıca söz konusu konu, araştırmacının bilgi ve birikimleriyle de bir kısıtlama göstermektedir.

4.6 İşletmenin Misyonu, Değerleri, Faaliyet Alanı

İşletmenin üstlendiği misyon, sahip olduğu kurumsal değerleri ve faaliyet alanı alt bölümlerde şu şekilde belirtilmiştir;

4.6.1 İşletmenin Misyonu

Bir sağlık kuruluşu olarak ABC firmasının hedefi; henüz çözümlenmemiş sağlık sorunları için yüksek kaliteli çözümler yaratmak, üretmek ve pazara sunmaktır. İşletmenin ürünlerinde ve hizmetlerinde hastalıkların önlenmesine, teşhisine ve tedavisine yardımcı olarak, insanlığın sağlık ve yaşam kalitesini yükseltilmektedir. Bu amaçla; birey, toplum ve çevrenin ihtiyaçlarını gözeterek, sorumluluk alan ve etik bir anlayışla çalışılması amaçlanmaktadır.

4.6.2 İşletmenin Kurumsal Değerleri

İşletmenin kurumsal değerlerini yenilik, hız ve büyüme oluşturmaktadır. İşletme çalışanlarının da bu değerleri benimseyerek ileriye bakması işletmenin hedeflerinden biridir. İşletme, başarısının çalışanların yetenek ve performansına bağlı olduğuna inanmakta bu nedenle de çalışanların doğru seçilmesi, gelişimlerinin sağlanması ve motivasyonlarının artırılması işletmenin en öncelikli amacıdır.

Firmanın kurumsal prensipleri ise şu şekildedir;

a) Hastalara ve Müşterilere Sunulan Hizmet

Başlıca amacı hasta ve müşterilerinin ihtiyaçlarına kaliteli ürün ve hizmetlerle cevap vermek olan ABC, bu bağlamda onlarla sürekli iletişimde bulunarak sorunlarının tanımlanmasına, çözümlenmesine ve gelecekteki ihtiyaçlarının öngörülmesine önem vermektedir. Hastaların kişisel haklarına saygılı davranmak da bu anlayışın bir parçasıdır.

b) Bireye Saygı

ABC, başarısının, şirkete bağlı çalışanlarının yetenek ve performansına bağlı olduğuna inanmaktadır.

Bu nedenle ABC, çalışanlarına;

- Kurumdaki herkesin birbirinin hak ve onuruna saygı gösterdiği,
- Çalışanların becerilerini geliştirdikleri, kabiliyet ve potansiyellerini optimal düzeyde kullanabildikleri, bilgi paylaşımı ve açık diyalogun teşvik edildiği,
- Kurumun başarısı için ortaya konulan performans ve katkının değerlendirildiği,
- Farklılığın özendirildiği, fırsat eşitliğinin sağlandığı,
- İş sağlığı ve güvenliğinin optimal seviyede korunduğu, bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlamaktadır.

c) Kurumsal Sorumluluk

ABC, tüm çalışmalarında performans ve kurumsal sorumluluğun yüksek standartlarını yakalamayı ilke edinmiştir. Bu nedenle ABC, çalışan ve yönetici olarak;

- Profesyonel yetkinliğini, çalışanlarını yüksek performans için motive eden liderlik anlayışıyla birleştiren,
- Açık fikirli, firmanın ihtiyaçlarını ve önceliğini kavrayabilen, karar ve politikaları sorgulayabilecek cesarete sahip olan,
- Deneyimlerini geliştirebilecek esnekliğe sahip,
- Karar ve davranışlarında kurumsal prensipleri hayata geçiren, bireyleri seçme, geliştirme ve yükseltmeyi hedefler.

d) Performans Sorumluluğu

ABC, hissedarları için sürekli değer yaratmayı ve yüksek karlılığı amaç edinmiştir. Bunu, araştırma geliştirme çalışmalarının devamlılığını sağlamak, büyümek ve bağımsızlığını korumak, yeni iş olanakları yaratmak, yapılan yatırımların geridönüşünü sağlamak ve riskleri en aza indirmek için yapmaktadır.

e) Toplumsal Sorumluluk

Tüm ticari faaliyetlerinde, tıp bilimine yaklaşımında ve çevre korumasında, yüksek etik ve sosyal standartları yakalamayı amaç edinmiştir. Bu standartları uygularken

yerel, ulusal ve uluslararası kanunlara uyarak yetkililer ile işbirliği içinde çalışmaya ve toplumla olan iletişiminin devamlılığına da aynı titizlikle yaklaşmaktadır. Etkin olduğu her yerde insan haklarına saygılı olmak ve korumak da bu yaklaşımın bir parçasıdır.

f) Çevre Korunması Sorumluluğu

Teknoloji seçimi ve uygulamalarında çevreye en az etki edecek kararları almaya özen göstermektedir.

g) Yeniliklere Açık Olmak

ABC'nin başarılı olmak yolundaki kilit faktör olarak tanımlanan "Yenilikçilik" prensibi tüm faaliyetlerine yansımaktadır. Yüksek teknoloji alanında çalışmalarını sürdürmenin, yeni trendleri en kısa zamanda farketmenin ve alışılmışın dışındaki yeni fikirlere açık olmanın önemini bilen ABC her değişimi yeni bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Bu yüzden, tüm çalışanlarına, dünyaya açılmak ve değişimi benimsemek için gerekli olan "çevresi ile ilgili olma" duygusunu aşılama çalışmaktadır.

4.6.3 İşletmenin Faaliyet Alanı

100 yılı aşkın bir süredir 150 ülkede yaklaşık 75.000 çalışanıyla faaliyet gösteren işletmenin ana faaliyet alanları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; ilaç ve diyagnostiktir (tanı). ABC'un ilaç bölümü onkoloji, viroloji, diyaliz, transplantasyon, dermatoloji, endokrinoloji, hematoloji, enfeksiyon hastalıkları, iskelet ve kas sistemi hastalıkları, kardiyoloji ve merkezi sinir sistemi alanlarında ürünler sunmaktadır.

4.7 Çokuluslu Bir İşletme Olarak ABC'nin Gelişimi

ABC, piyasaya antiseptik bir toz ile atılmış, daha sonraki yıllarda araştırma ve geliştirme çalışmalarına hız vererek birçok ürünle adını duyurmuştur. İkinci Dünya Savaşı başlarına kadar devam eden bu gelişme ABC'yi özellikle vitamin üretiminde dünyada lider konuma getirmiştir. Daha sonraki yıllarda ise ABC, ürün çeşitlemesine giderek daha farklı alanlarda yol almıştır. ABC markası merkezi sinir sistemi hastalıklarının, cilt hastalıklarının, HIV/AIDS'in, metabolik hastalıkların ve kanserin tedavisinde yol açıcı katkılarla birlikte anılmaya başlamıştır.

ABC firmasının kuruluşunu ve çokuluslu bir işletme olarak gelişimini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

- ABC, markalaşmış eczacılık ürünlerinin geleceği olduğuna inanan ve öncü bir girişimci olan Fritz Hoffmann tarafından 1896 yılında, İsviçre'nin Basel kentinde, ülkenin ilk ilaç şirketi olarak kurulmuştur ve Basel şehri halen tüm ABC kuruluşlarının ana merkezidir.
- İşletme kuruluşunu takip eden yılda, 1897'de Almanya'da bir tarım kenti olan Grenzach'de bağlı ortaklık kurularak çeşitli yaraların iyileşmesinde kullanılan antiseptik toz ve öksürük şurubu üretmeye başladı.
- Yine 1897 yılında İtalya'nın Milano kentinde de aynı ürünler üretilmeye başlandı.
- 1903 yılında Paris'te bağlı ortaklık kuruldu.
- 1905'te Hoffmann-La ABC Chemical Works ABC'nin Amerika'daki ilk ofisi olarak New York'ta kuruldu.
- 1908'de Londra'da bağlı ortaklık kuruldu.
- 1910 yılında Rusya'daki ilk bağlı ortaklık St. Petersburg'ta kuruldu. Daha önce acenta olarak faaliyet gösteren bu işletme daha sonra bağlı ortaklık yapısına dönüştü. Savaş öncesi yıllar boyunca Moskova, Odessa, Rostov ve Kazan'a kendisine bağlı acentaları olan Rusya şubesi ABC'un en önemli pazarlarından biri konumuna ulaştı. Rusya'daki şube 1919 yılına kadar faaliyetine devam etti.
- 1919'da Almanya'nın ABC ürünlerini boykot etmesi ana merkez olan Basel'in The Grenzach'taki fabrikadan ayrılması, Rusya'da meydana gelen 1917 Devrimi'nin işletmenin Rusya pazarını olumsuz etkilemiş ve büyük döviz kayıpları finansal bir krizi yaratmıştır.
- 1925'te Japonya'nın başkenti Tokyo'da bağlı ortaklık kuruldu.
- 1928'de Amerika'da Nutley'de yeni bir fabrika kuruldu. New York'taki ofislerin çok küçük olması nedeniyle Nutley'deki yeni fabrika geniş çapta üretim yapılmasına olanak sağlayan bir tesis olarak düzenlendi. Bu tesiste üretilen uyku ilaçları ve sakinleştirici ilaçlar kısa zamanda Amerika genelinde büyük bir başarı elde etti.

- 32. yıl içinde ABC, uluslararası platformda sürekli olarak büyüdü. 1938 yılında vitamin ürünleri şirketin en büyük destekleyicisi olup ABC'yi dünyanın lider vitamin üreticileri arasına soktu.
- 1964 yılında ABC, ünlü fransız firması Roure Bertrand Dupont' u bünyesine dahil etti.
- 1980 yılına gelindiğinde ABC Nutley ve San Fransisco'nun güneyinde biyoteknik alanında faaliyet gösteren Genentech firmasıyla genetik mühendisliği ile ilgili ortak çalışma içine girdi.
- 1989 yılından itibaren ABC organizasyon yapısı daha donanımlı bir hale gelerek 1990 yılında bölge bazında ayırım yoluna gidilmiştir. Bu değişiklikler ABC'nin bir holding işletmesi haline gelmesini, sermayesindeki nominal hisselerin ve hamiline hisse senetlerinin artışını kapsamaktadır. Bu yeni yapı ABC'nin uluslararası sermaye piyasalarına girişini sağlamıştır.

4.8 Türkiye'de ABC'nin Gelişimi

ABC işletmesinin Türkiye'de gelişimi şu şekilde olmuştur;

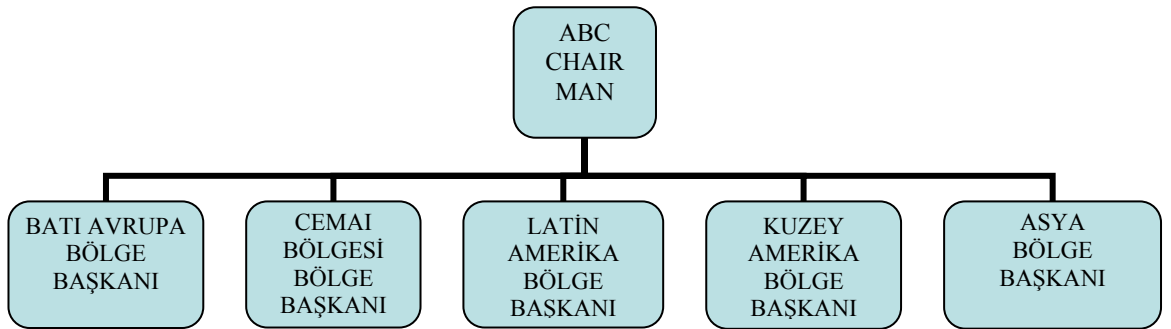
- ABC, Türkiye'deki faaliyetlerine, 1958 yılında İstanbul Esentepe'de, 8 kişilik bir ekiple başlamıştır.
- Ürettiği ilk ürün deri kremi olan ABC bu ürünle Türkiye'de markalaşmayı başarmış, 1961'de veteriner ilaçları pazarına girmeye karar vererek bu konuda ilk çalışmalarını yürütmüştür.
- 1971'de İstanbul Levent'teki 36 bin metrekarelik tesislerine taşınmıştır.
- Yüksek teknolojiye yatırım yapan ABC, uluslararası bilgi iletişim ağı kuran ilk ilaç firması olmuştur. İşletme 1993'de sağlık ile ilgili tüm bilgilere hızla erişimi sağlamakla kalmayıp internet aracılığı ile doktorlara tıbbi metin tarama servisi sunmaya başlamıştır.
- Üretim birimleri 2005 yılında tamamen Gebze Üretim Tesisleri'ne taşınmıştır.
- ABC, 2007 itibarıyla Gebze'deki üretim tesislerini başka bir ilaç firmasına devretmiştir.

- Bugün merkez ofis olarak Maslak'taki binasında çalışmalarına devam eden ABC, birçok ile dağılmış ofisleri ve 700'den fazla çalışanıyla Türkiye'nin hemen her noktasında faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Faaliyetlerini ve stratejilerini çıktıkları ülkeye yönelten ABC işletmesi bu özelliğiyle halen Türkiye'de etnosentrik yapıda faaliyetlerini sürdürmektedir.

4.9 ABC Türkiye'nin Organizasyon Yapısı

ABC, tüm dünyada faaliyet gösteren işletmelerini bölge bazında 5 grupta toplamıştır. Şekil 4.1.'de gösterilen bu gruplar, Batı Avrupa, CEMAI, Latin Amerika, Kuzey Amerika ve Asya'dır. Her bir grubun başında bir bölge başkanı bulunmakta ve bu yöneticiler altlarında faaliyet gösteren bütün ülkelerdeki ABC işletmelerinden Chairman'e karşı sorumludurlar.

ABC Türkiye, Orta ve Doğu Avrupa, Afrika, Orta Doğu, Orta Asya ve Hindistan'ı kapsayan CEMAI (Center Europe-Middle East-Africa-India) olarak adlandırılan bölgede yer almaktadır. CEMAI bölgesinde toplam 99 adet ülke yer almakta ve tüm bu 99 ülkenin başında da bir Türk yönetici bulunmaktadır. CEMAI bölgesi Şekil 4.2' de gösterilmektedir. Yeşil renkle gösterilen ülkeler bu bölgede yer alan ülkelerdir.



Şekil 4.1: ABC İşletmesi Genel Organizasyon Yapısı

Şekil 4.1 ABC işletmesinin bölgesel bazda ayrıma gittiğini göstermektedir. Daha kolay bir yönetim için ABC işletmesi dünyayı 5 bölgeye bölmüştür. Şekil 4.1.'de de görüleceği üzere bu bölgelerin başında birer bölge başkanı bulunmaktadır. Her bir bölgeye ait bulunan ülkelerin genel müdürleri ise bağlı oldukları bölgenin başkanına karşı sorumludur.

ABC Türkiye organizasyon yapısında ise ana hat itibariyle Yürütme Kurulu Üyeleri belli başlı fonksiyonlardan sorumlu olup, Genel Müdür’e raporlama yapmaktadırlar. Bu fonksiyonlar şunlardır;

- Onkoloji İş Birimi,
- Viroloji, Diyaliz & Transplantasyon İş Birimi,
- Reçeteli Ürünler I İş Birimi ,
- Reçeteli Ürünler II İş Birimi,
- Medikal Direktörlük,
- Ruhsatlandırma ve Resmi İlişkiler Direktörlüğü,
- Mali İşler Direktörlüğü,
- İnsan Kaynakları Direktörlüğü,
- Hukuk İşleri Direktörlüğü,
- Kurumsal İlişkiler Direktörlüğü
- Stratejik Planlama- İş Geliştirme Direktörlüğü

Bu fonksiyonların ilk dört tanesi (Onkoloji İş Birimi, Viroloji, Diyaliz& Transplantasyon İş Birimi ve Reçeteli Ürünler I – II) ilaçlarla ilgili olanlardır. Kalan 7 tanesi ise ilaçla ilgili birimlere yardımcı olan destek birimleridir. Bütün bu fonksiyonlar Yürütme Kurulu Üyelerine, Yürütme Kurulu üyeleri de Genel Müdür’e bağlıdır. En genel gösterimle ABC Türkiye’nin Organizasyon yapısı Şekil 4.3’ te yer almaktadır. Yukarıda bahsedilen bu 11 fonksiyonun ilk 4 tanesi ürün bazında kendi içinde ayrılmaktadır. Kalan 7 tanesi ise ürünlerle ilgili olan bölümlere yardımcı olan destek birimlerdir.

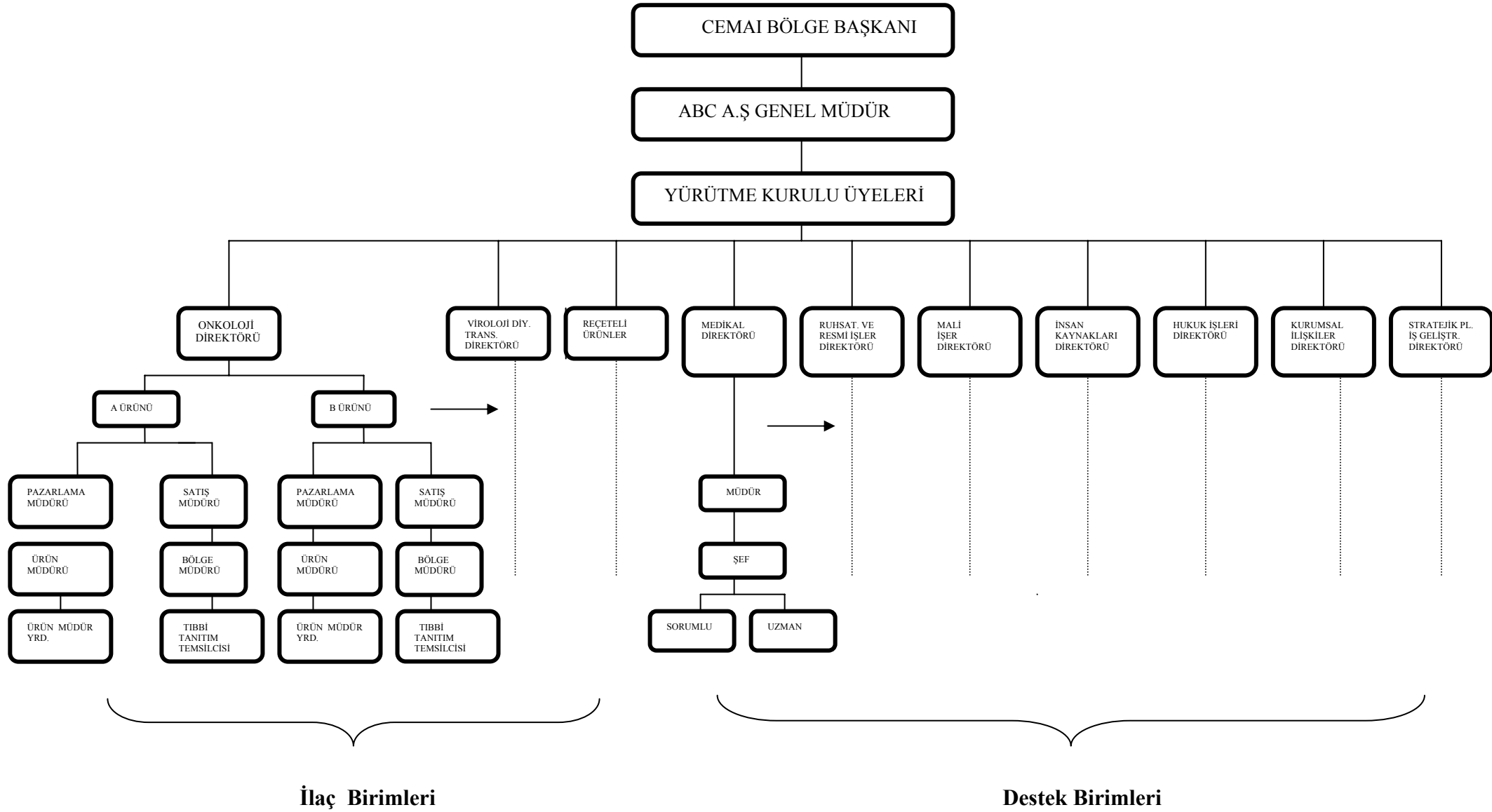


Şekil 4.2: CEMAI Bölgesi

Her fonksiyonun başında birer direktör bulunmakta ve bu direktörler yönetim kurulu üyelerine karşı doğrudan sorumludur. Bu 11 fonksiyon organizasyon yapısında kullanılan ünvanlar ayrımı sebebiyle Şekil 4.3.'teki organizasyon yapısıyla gösterilmiştir. Fonksiyonların detayını incelemeden önce ABC işletmesinin organizasyon yapısının toplu gösterimi incelemek yerinde olacaktır. Şekil 4.3.'te gösterildiği üzere birimler ürünler ve destek birimleri olarak ikiye ayrılmıştır. Ürünlerin organizasyonunda ürünler belli ürün gruplarına ayrılmakta ve her bir ürün grubu yöneticileri ilgili direktöre bağlıdır. Satış faaliyetlerinde bölgesel bazda da bir ayrıma gidilmekte bölge müdürleri bağlı olunan ürünün satış müdürüne karşı sorumlu olmasıyla karma bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinde ise genel itibarıyla sadece ürün ayırımına gidilmektedir. Destek birimlerinin ünvanları ise daha farklı olmakla birlikte ABC Türkiye'nin genel organizasyon yapısı Şekil 4.3.'te gösterilmiştir.

Daha önce bahsettiğimiz 11 fonksiyonun ilk 4 birimi olan fonksiyonları incelersek;

- a) **Onkoloji İş Birimi** : Onkoloji kanseri inceleyen bilim dalıdır. Bu iş biriminde ürünler kanser türlerine göre ayrılmakta ve ürün bazında organizasyon yapısına gidilmektedir. Onkoloji İş Biriminde satış ve pazarlama faaliyetlerinin organizasyon yapısı ayrı ayrı ürün gruplarına göre oluşturulmuştur.
- b) **Viroloji, Diyaliz &Transplantasyon İş Birimi** : Bu iş biriminde ürünler virüslerin, böbrek hastalıklarının tedavisinde kullanılan ve organ nakillerinde gerekli ilaçları kapsamaktadır. Satış ve Pazarlama faaliyetleri yine ürün gruplarına göre ayrı ayrı örgütlenmiştir.



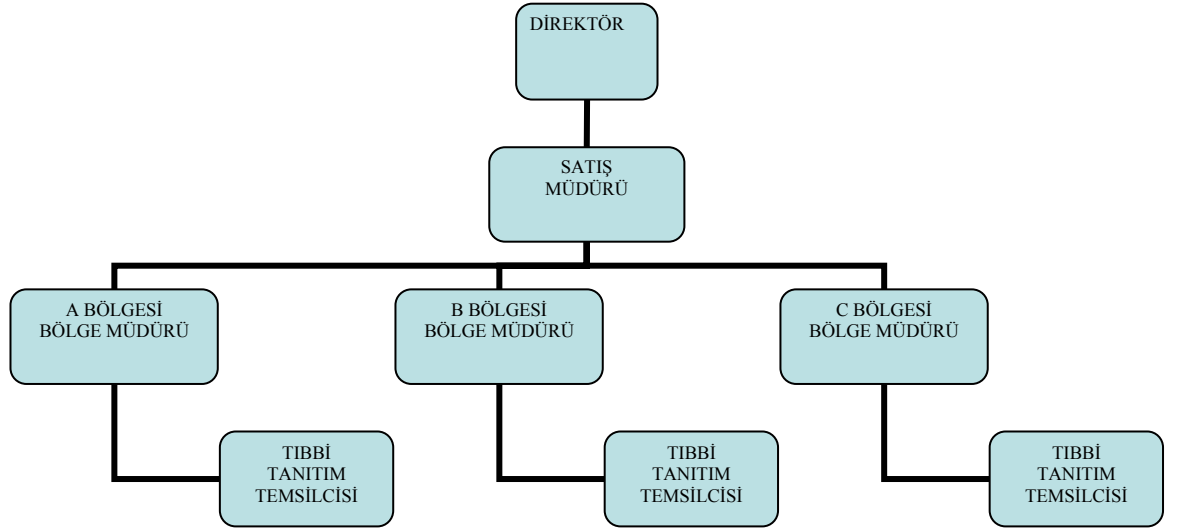
Şekil 4.3: ABC Türkiye Genel Organizasyon Yapısı

c) Reçeteli Ürünler İş Birimi : Reçeteli Ürünler , ilk iki maddenin dışında kalan ilaçları içermektedir. Grip, soğuk algınlığı, kalp&damar ilaçları bu iş birimine dahil olarak gösterilebilir. Reçeteli Ürünler de kendi arasında Reçeteli Ürünler I ve Reçeteli Ürünler II diye ikiye ayrılmıştır. Bu gruba giren ürünlerin satış ve pazarlama faaliyetlerinin organizasyon yapısı da diğerlerinden bir farklılık göstermemektedir.

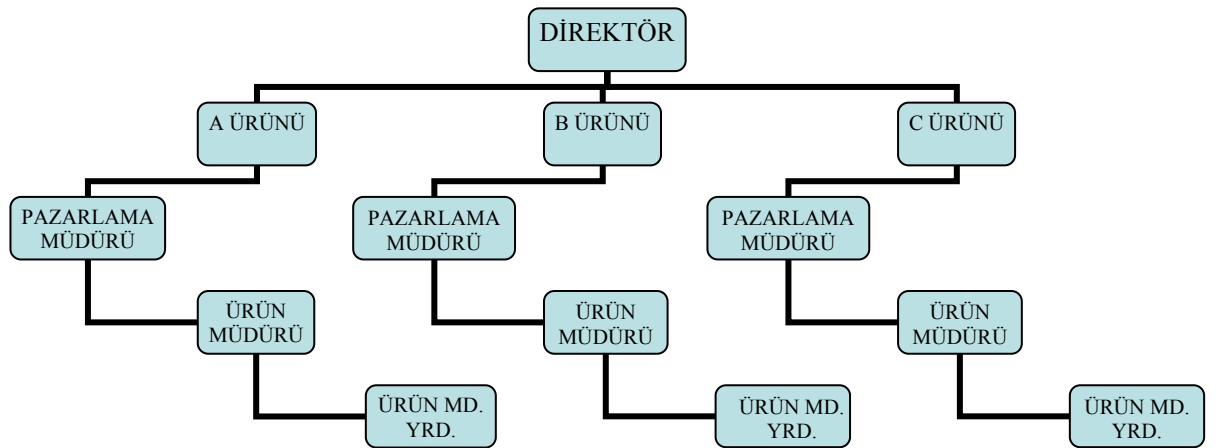
Yukarıda bahsettiğimiz tüm ürün gruplarının organizasyon yapısı satış yapısını belirten Şekil 4.4.' te ve Pazarlama yapısını belirten Şekil 4.5.'te ortak olarak gösterilmiştir.

Onkoloji İş Birimi, Viroloji,Diyaliz & Transplantasyon İş Birimi, Reçeteli Ürünler I ve Reçeteli Ürünler II departmanlarının başında birer “Direktör” bulunmakta olup satış ve pazarlama faaliyetlerinin başında aynı direktörler yer almaktadır. Satış Faaliyetleri temel olarak Tıbbi Tanıtım Temsilcileriyle yürütülmektedir. Türkiye’nin çeşitli bölgelerinde görev alan Tıbbi Tanıtım Temsilcileri sorumlu oldukları ürün veya ürün grubunun temsilini yapar ve içinde bulundukları bölgenin müdürüne doğrudan bağlıdır. Bölge Müdürü ise Genel Müdürlükte’ki Satış Müdürü’ne , Satış Müdürü de Departman Direktörüne bağlıdır. Bu yapı bütün ürünler için aynı özellik göstermektedir. ABC Türkiye’nin Satış faaliyetlerini gösteren organizasyon yapısı Şekil 4.4.’te gösterilmiştir. Söz konusu şekil bir tek ürüne ait olmakla beraber her ürün için organizasyon yapısı aynıdır.

Pazarlama Faaliyetleri ise Genel Müdürlük’ten yürütülmektedir. Pazarlama Bölümünde de ürün bazında ayrıma gidilmekte olup her bir üründen sorumlu olan Pazarlama Müdürleri doğrudan departman direktörüne bağlıdır. Pazarlama Müdürlerinin alt kadrosunda ise Product Manager (Ürün Müdürü) ve Junior Product Manager (Ürün Müdürü Yardımcısı) bulunmaktadır. ABC Türkiye’nin Satış faaliyetlerini gösteren organizasyon yapısı Şekil 4.5.’te gösterilmiştir. Söz konusu şekilde örnek olarak gösterilen departmanın 3 adet ürünü olduğu varsayılmıştır.



Şekil 4.4: ABC Türkiye Satış Faaliyetleri Organizasyon Yapısı



Şekil 4.5: ABC Türkiye Pazarlama Faaliyetleri Organizasyon Yapısı

Şekil 4.5'te görüldüğü üzere Jr Product Manager olarak ifade edilen Ürün Müdürü Yardımcıları Product Manager'a (Ürün Müdürü), Product Manager ise bağlı oldukları Pazarlama Müdürlerine bağlıdır.

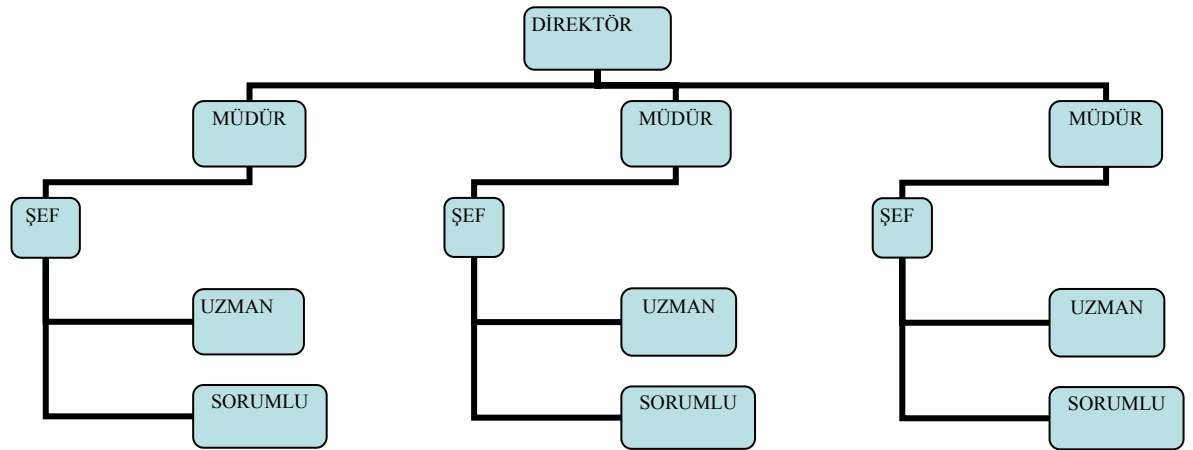
Daha önce açıklanan 11 fonksiyonun kalan 7 tanesi ürünlerden oluşan ilk 4 fonksiyona destek veren birimlerdir. Bu birimleri sırasıyla incelersek ;

- a) **Medikal Direktörlük** : Medikal direktörlük ilaçlarla ilgili literatür takibini yapan, ürünlerle ilgili çeşitli kongrelerde bulunan, satış eğitiminin takip eden bir birimdir.
- b) **Ruhsatlandırma ve Resmi İşler Direktörlüğü**: Üzerinde çalışılan bir ilacın klinik çalışmaları ve Sağlık Bakanlığı onayı gibi aşamalardan geçerek tam anlamıyla hazır hale gelmesi için yaklaşık 10 yıl gerekmektedir. Ruhsatlandırma ve Resmi İşler Direktörlüğü tüm bu resmi aşamaları, ruhsat alma sürecini ve prospektüs hazırlama çalışmalarını takip eden birimdir. Birimin en tepe noktasında Direktör bulunmaktadır.
- c) **Mali İşler Direktörlüğü** : ABC Türkiye'nin finans faaliyetlerini yürüten, aynı zamanda satınalma işlemlerinden sorunlu olan bölümüdür. Bölüm çalışanları yine bölüm direktörüne bağlıdır.
- d) **İnsan Kaynakları Direktörlüğü** : ABC Türkiye çalışanlarının eğitimi, kariyer gelişim planları, performans yönetimi, özlük işlerinden ve yeni çalışanların işe alımından sorumlu olan bölümdür. Bu bölüm kendi arasında alt bölümlere ayrılmakta ve her bölümün başında bulunan müdür doğrudan olarak İnsan Kaynakları Direktörüne bağlıdır.
- e) **Hukuk İşleri Direktörlüğü** : Hukuk İşleri ABC'un en önemli bölümlerinden biridir. İlaçlarla ilgili sözleşmelerin ve prosedürlerin hazırlanması ve uygunluk onayı Hukuk bölümü tarafından yürütülür. Hukuk bölümü diğer bölümlerle de yakın ilişki içindedir. Mesela ilaçların onayını Medikal Direktörlüğü vermekte ilaçla ilgili hukiki süreç Hukuk İşleri Direktörlüğü tarafından takip edilmektedir. Organizasyon yapısında bölümde çalışanları Hukuk İşleri Direktörüne bağlı olarak görev yapmaktadır.
- f) **Kurumsal İlişkiler Direktörlüğü** : Kurumsal İletişim bölümü olarak da anılan bu departman ABC Türkiye'nin dışarıya açılan yüzü olarak ifade edilebilir. Kurumsal İlişkiler Direktörlüğü diğer bölümlerle bir çok noktada

iletişim halinde olup, sponsor ilişkilerinden, toplantı organizasyonlarından, sosyal klüp aktivitelerinden, medya ilişkilerinden ve ABC hakkında çıkan haberlerin takibinden sorumludur.

- g) **Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Direktörlüğü** : Bu bölüm iş geliştirme, pazar araştırmaları, dataların takibi ve çeşitli projelerin gerçekleştirilmesinden sorumludur. ABC, ürünleri doğrudan eczanelere satmamakta, ilaç depolarına satmaktadır. Hangi ilaç deposunda hangi ilacın ne miktarda kaldığının IMS veritabanından öğrenilmesi Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Direktörlüğü'nün sorumluluğu altındadır.

Yukarıda açıklamaları verilen 7 destek biriminin organizasyon şemaları yapı olarak aynı olup şekil 4.6.'da gösterilmiştir.



şekil 4.6: ABC Türkiye Destek Birimleri Organizasyon Yapısı

şekil 4.6.'dan da görüldüğü gibi uzmanlar ve sorumlular aynı yatay konumda bulunup şeflere karşı sorumludurlar. şefler ise müdürlere , müdürler de bölüm direktörlerine bağlıdır.

ABC Türkiye İnsan Kaynakları yetkililerinden alınan bilgiye göre şefler müdür yardımcısı pozisyonunda görev yapmakta olup her departmanta şef bulunmayabilmektedir.

4.10 ABC Türkiye'nin Organizasyon Sorunları

ABC firması, dünya çapında bölge esasına göre, her bir ülke ise (şubeler) ürün veya fonksiyon ayrımına göre faaliyet göstermektedir. ABC'nin zaman zaman karşı karşıya kaldığı organizasyon sorunları alt başlıklarda yer almaktadır.

4.10.1 Koordinasyon Sorunu

Dünyanın 150 ülkesinde faaliyet gösteren ABC firmasında günümüz şartlarında koordinasyon problemleri eski yıllara göre törpülenmiş olsa da birimler arasındaki mesafeden kaynaklanan bazı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

ABC'de hazırlanan planlar ve işletme politikaları Basel'se bulunan genel müdürlükteki üst yönetim tarafından hazırlanmaktadır.

Dünyanın hemen her ülkesine yayılan ABC işletmesini coğrafik açıdan göz önüne aldığımızda Genel Müdürlük'teki üst yönetim tarafından yavru işletmelerin koordine edilmesin öngörülen zamanda sapmalar olabilmektedir.

ABC firmasının zaman zaman karşılaştığı koordinasyon sorunlarından bir diğeri ülke yapısından kaynaklanan farklılıklar nedeniyle kaynaklanabilmektedir. Farklı özelliklere sahip ülkelerde faaliyet gösteren yavru işletmelerin koordinasyonu benzer özellikler gösteren yavru işletmelere nazaran daha zor olabilmektedir. Bu durumun önlenmesi için ABC işletmesinin yavru işletmelerinin faaliyetlerinde standart bir yapıya gidilme sağlanmıştır.

Ürünleri çok çeşitli olan ÇÜİ' lerde koordinasyon kurma oldukça zor olduğunu ilgili bölümde belirtmiştik. Geniş bir ürün yelpazesine sahip ABC işletmesi de ürünlerin çeşitliliğinden kaynaklanabilecek organizasyon sorunlarını şu yöntemle minimuma indirmiştir;

ABC ürün gruplarını etki alanlarına göre bölümlere ayırmış ve ürün bazında organizasyon yapılanmasına gitmiştir. Böylelikle her bir ürüne ait bir yönetici bulunmakta, koordinasyon faaliyetleri ürün direktörlerine gelen direktifler doğrultusunda alt birimlere iletilmektedir.

4.10.2 Haberleşme Sorunu

Daha önceki bölümde birbirinden uzak mesafede bulunan ÇUI'lerin yavru işletme birimleri arasındaki haberleşme sorunlarının karar verme, denetim gibi bazı fonksiyonlarında aksamalara neden olduğuna değinilmişti.

Daha önceki yıllarda, teknolojik gelişmeler günümüzdeki kadar gelişmiş olmadığından ABC işletmesinin Basel'deki genel müdürlükle haberleşmesi zaman açısından sıkıntı yaratmaktaydı

Günümüzde ise internet hizmetinden yoğun olarak faydalanan işletme, yurtiçi ve yurtdışı haberleşmelerini telefon ve mail yoluyla yapmakta hatta bazı konular için İsviçre'de bulunan genel müdürlükle netmeeting toplantı gerçekleştirebilmektedir. ABC, şube açtığı gelişmemiş ülkelere, sahip olduğu teknolojik altyapısını da beraberinde götürmüş teknolojinin gelişmesiyle birlikte her geçen yıl haberleşme sorunlarını en aza indirmiştir.

Dil konusunda ise ABC firması ülkelerarası dil farklılıklarının haberleşmeyi zorlaştırmaması için faaliyetlerinde ortak dil olan ingilizceyi kullanmakta, eleman seçimini ise ingilizce bilgisi yeterli olan adaylar arasından yapmaktadır.

ABC Türkiye'de başta genel müdür olmak üzere değişik kademelerde görev yapan yabancı yöneticiler bulunmaktadır. İşletmede haberleşmede her ne kadar ortak dil kullanılsa da faaliyetler sırasında değişik milliyetli olan yöneticilerin kültürel özelliklerinden kaynaklanan bazı haberleşme sorunlarıyla da zaman zaman ortaya çıkabilmektedir.

4.10.3 Denetim Sorunu

ABC firmasının yavru işletmelerin denetimi 2 türlü gerçekleşmektedir;

- İsviçre'nin Basel kentinde bulunan genel müdürlükten ABC Türkiye'de o dönem hangi departmanın denetlenmesi isteniyorsa o bölüme denetçiler gelmektedir. Bu denetimlerin herhangi belli bir süresi bulunmamakta olup denetimler ortalama yılda bir gerçekleştirilmektedir.

- İkinci tür denetim ise ABC Türkiye'nin anlaştığı denetim firmaları tarafından gerçekleştirilen rutin denetimlerdir. Bu denetimlerin aralıkları ve zamanları birinci türe göre daha belirgindir.

Denetim sorunlarıyla koordinasyon sorunları arasında yakın bir ilişki vardır. Uzaktan denetim işletmelerde koordinasyonun zayıflamasına da neden olur. Üst yönetim bu denetim biçiminde ülke dışı sorunlara ve koşullara yabancı kalır.

ABC işletmesi de bu tarz denetim problemleriyle karşılaşmamak için çok sıkı bir denetim politikasından ziyade belli aralıklarla yurtiçi veya yurtdışı kaynaklı denetimleri ABC Türkiye' de uygulamaktadır.

ABC Türkiye İnsan Kaynakları yetkililerinden alınan bilgiye göre denetim süreçlerinde her bir ABC Türkiye departmanı olası denetimlere kendilerini önceden hazırlayarak denetim esnasında oluşabilecek sorunları önlemeye çalışmaktadır.

Ayrıca İnsan Kaynakları Yetkilileri denetim esnasında yapılması gereken günlük işlerin varlığı sebebiyle zaman problemi yaşayabildiklerini belirtmiş, yapılması gereken hem günlük işlerin tamamlanması hem de denetçilerin istedikleri raporların hazırlanmasının eşanlı gerçekleşebilmesi için iyi bir zaman yönetimi planının uygulanması gerektiğini aktarmışlardır. Zaman yönetiminde başarısız olduğu takdirde başlı başına bir denetim sorunuyla karşı karşıya kalacaklarını söylemişlerdir.

4.10.4 Karar Verme Sorunu

Karar verme sorunu bir çok ÇUI' nin olduğu gibi ABC firması için de geçerlidir. Dünya çapında faaliyet gösteren ABC Türkiye, kararlarını kendi vermekte fakat en kararını verirken Basel'de bulunan genel müdürlüğe danışmaktadır. Özellikle ücret düzenlemeleri genel müdürlüğe danışılıp ordan gelecek bilgi göz önüne alınarak yapılmaktadır.

Yapı olarak bir çok ÇUI gibi merkeziyetçi yapıyı benimseyen ABC Türkiye' de kararlar alınırken insiyatif kullanabilmektedir.

Genel müdürlük tarafından alınan stratejik ve operasyonel kararların bütün şubelerin aynı anda uygulaması ABC firmasının karşılaştığı bir karar verme sorunu olarak gösterilebilir.

4.10.5 Reorganizasyon Sorunu

ABC Türkiye sürekli olarak değişen çevreye uyum sağlamak için her ÇUİ gibi yeniden yapılanmaya gitmektedir. Yeni ürün grupları geliştirildiğinde veya bazı ürün grupları işletme bünyeden çıkarıldığında çıkıldığında reorganizasyon konusunda önceden çalışmalara başlayan ABC Türkiye bu konuda bir sıkıntı çekmemekte ve böylelikle büyük bir reorganizasyon sorunuyla karşı karşıya gelmemektedir.

4.10.6 Yabancı Yönetici ile Çalışmada Karşılaşılan Sorunlar ve Kültürel Sorunlar

Yabancı yönetici ile çalışmada ABC işletmesinin karşılaştığı sorunların başında haberleşme sorunları başlığı altında anlattığımız dil problemi gelmektedir. Her ne kadar ortak dil olan İngilizce işlerin akışında kullanılsa da ABC Türkiye'nin bütün personeli İngilizce bilmemektedir. ABC Türkiye'de yöneticilerin iş ortamına ve Türkiye'ye kolay uyum sağladığı ve bu tarz kültür farklılığı sorunlarının büyük boyutlara ulaşmadığı ABC Türkiye yetkilileri tarafından ifade edilmiştir.

ABC Türkiye yetkililerinin belki de en çok üzerinde durdukları yabancı yönetici ile çalışmada karşılaşılan sorun yabancı yöneticilerin Türkiye'de oturma izni almalarının zorluğundan kaynaklanmaktadır. Ayrıca özellikle Bilgi Sistemleri departmanında görev alacak çalışanların ve bu çalışanların yöneticilerin istihdamı ABC Türkiye'de yurtdışından sağlanmak istenmektedir. Yabancı çalışanların Türkiye'de oturma izni almalarının çok kolay olmaması sebebiyle bu noktaya yine bir sorunla karşı karşıya kalınmaktadır.

Yabancı yöneticiyle çalışmada karşılaşılan bir diğer sorun yabancı yöneticilerin Türkiye'de karşılaşacağı kültür farklılığından ileri gelmektedir. Din, dil, eğitim, genel davranış gibi kültürel etmenler yabancı uyruklu çalışanların Türkiye'ye adaptasyonunun gecikmesinde etkilidir.

Kültür farklılığı çokuluslu işletmelerin yönetim süreçlerini ve organizasyon yapılarını da etkilemektedir. ABC işletmesinde kültürleri, tüketim alışkanlıkları benzer ülkelerde benzer organizasyon yapılarının olduğu, özellikleri birbirinden farklı olan ülkelere ise organizasyon yapısının kurulurken çevresel faktörlerin de dikkate alındığı bilgisi edinilmiştir.

Örgüt kültürü açısından bakıldığında, ABC işletmesinin Basel'de bulunan merkezi baz alındığı, işletme genelinde çalışma saatleri, şirket kuralları, ücret dışı ek sosyal imkanlar gibi örgüt kültürü unsurlarının benzer tutulmaya çalışıldığı öğrenilmiştir.

Birbirinden çok farklı özellikler gösteren ülkelerde bu tip bir standartlaşmaya gidilmesi kolay değildir. Bu durum da ABC işletmesi genelinde, kültürden kaynaklanan bir organizasyon sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bölümde daha önce teori bölümlerinde anlatılan Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve Sorunları bir uygulamada Örnek Olay tekniğiyle incelenmiştir. Bu çalışmada ilaç sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu bir işletme ele alınmıştır. Bu işletmenin çalışma konusu olarak seçilmesinin sebebi dünya çapında yaygın bir şube ağına sahip oluşudur. Uygulamada, ele alınan ABC çokuluslu işletmesi tanıtılmış, Çokuluslulaşma aşamaları gösterilmiş, organizasyon yapısı ortaya konulmuş ve organizasyon sorunlarından bahsedilmiştir. Böylelikle tez çalışmasının teori kısımları ABC işletmesinin yapısının anlatıldığı bir uygulamayla pekiştirilmeye çalışılmıştır.

5. SONUÇ

Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan ekonomik koşullar gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmeleri ulusal sınırlar dışına taşımaya, faaliyetlerini dünya çapında gerçekleştirmeye yöneltmiştir. Teknolojik yenilikler ve ülkeler arasındaki ticari engellerin kaldırılması bu duruma neden olan diğer etkenler olmuşlardır. Böylelikle uluslararası yönetime sahip olan, dünyanın çeşitli yerlerinde birimleri bulunan çokuluslu işletmeler ortaya çıkmıştır.

Az gelişmiş ülke işletmeleri sanayi üretime dayalı ürettikleri ürünleri yurtdışına pazarlamak için çokuluslu işletmelerle anlaşıp gelişimlerine katkı sağlamışlardır. Özellikle kendi teknolojilerinin yeterli olmadığı durumlarda bu işletmelerin çokuluslu işletmelerle yaptıkları anlaşmalar veya bağlı ortaklıklar her ülke işletmeleri için faydalı ve dengeli bir yapı oluşturmuştur.

Çokuluslu işletmelerin uluslararası faaliyetleri arttıkça farklı ülkelerde dolayısıyla farklı ekonomik ve politik koşullarda faaliyet gösteren işletmeler bazı yönetim sorunlarıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu sorunlar işletmelerin mevcut organizasyon yapılarıyla çözülemez hale geldiğinden çokuluslu işletmelerin esnek organizasyon yapılarını kullanmaları gerekli olmuştur. Öncelikle uluslararası düzeyde ürün, bölge ve fonksiyon ayırımına göre bazı organizasyon yapıları geliştirilmiştir. Daha sonra ülke dışı faaliyetleri süreklilik gösterdikçe çokuluslu işletmeler, temelini bu yapıların oluşturduğu karma ve matriks yapılar geliştirmişlerdir.

Her çokuluslu işletme için organizasyon yapılarının gelişme aşamaları aynı değildir. Bazı çokuluslu işletmelerin bu aşamaları geçmesi zaman alırken bazı çokuluslu işletmeler ise bu süreci hızlı bir şekilde tamamlamaktadır.

İşletmeler ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak organizasyon yapılarını belirlerken iç ve dış pazarların bugünkü ve gelecekteki durumunu iyi değerlendirebilmeli, işletmenin geçmişini göz önünde tutarak, önemini ve ürün stratejisini iyi bir biçimde analiz edebilmelidirler. İşletmenin yönetim felsefesini oluşturup bu yaklaşımla

faaliyetlerine devam etmesi, uluslararası düzeyde uzmanlaşmış personeli temin edebilmesi de gelecekte sağlayacağı başarılarla zemin oluşturacaktır.

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet koşulları çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarına da yansımıştır. Keskin ve yüksek hiyerarşik organizasyon yapıları artan rekabetçi koşulların etkisiyle esnek ve yalın organizasyon yapılarına bırakmıştır. Böylelikle sorumluluk işi yapan kişiye doğrudan olarak verilmiş, organizasyondaki hiyerarşi kademeleri azalmıştır.

Çokuluslu işletmeler değişen koşullara göre her ne kadar organizasyon yapılarını geliştirseler de bazı organizasyon sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için çokuluslu işletmelerin öncelikle dinamik bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Böylece değişen çevre koşullarına karşılık uluslararası organizasyon yapısı esnek ve uyumlu kalabilme imkanını yakalar.

Bu tür organizasyon sorunları karşısında işletmeler hem genel politikalarını hem de faaliyet gösterdikleri ülkenin isteklerini dengede tutmak durumundadırlar. Bunun için de üst yönetim tarafından çok iyi bir yönetim politikasının saptanması gerekmektedir.

Şüphesiz ki işletmelerin karşılaştığı diğer yönetim fonksiyonlarından kaynaklanan zorluklar da bulunmaktadır. Fakat çalışmamız çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları ile ilgili olduğundan bu çalışmada sadece çokuluslu işletmelerin karşılaştıkları organizasyon sorunları üzerinde durulmuştur.

Vak'a çalışmasında incelenen ABC işletmesinin de zaman zaman karşılaştığı organizasyon sorunları bulunmaktadır. ABC işletmesinin de bu sorunları çözebilmesi için öncelikli olarak organizasyon yapısını sürekli dinamik tutmasında fayda vardır. İşletmenin organizasyon yapısının değişen çevre koşullarına karşı esnek olabilmesi işletmeyi bu sorunlara karşı hazırlıklı bir hale getirebilir. Yönetim politikası kapsamında ise özellikle üst yönetimde daha önce uluslararası işletme tecrübesi bulunan yöneticilere yer verilmesi ABC Türkiye işletmesinin organizasyon sorunlarını çözmesine karşı getirilen bir diğer çözüm önerisi olabilir. Çokuluslu işletmelerde uzun yıllar tecrübesi bulunan yöneticiler benzer sorunlarla daha önce muhtemelen karşılaşmışlardır ve ABC Türkiye için de bu sorunlarla zaman kaybetmeden başarılı bir şekilde mücadele edeceklerdir.

Organizasyon yapısındaki iletişim kanallarının etkili ve verimli olması ve çokuluslu işletmelerdeki etkin denetim anlayışının varlığı da karşılaşılabilecek organizasyon sorunlarını minimuma indirmektedir. Ayrıca çokuluslu işletmelerin, kendilerine bağlı bulunan yavru işletmelerine geniş yetkiler vererek onlara kendi inisiyatiflerini kullanabilecek ademi merkeziyetçi bir yönetim sistemi sağlaması da karşılaşılabilecek organizasyon sorunlarını önlemede bir diğer yaklaşım olacaktır.

ABC Türkiye işletmesinin organizasyon yapısındaki iletişim kanallarının verimli olarak işlediği öğrenilmiştir. Bu verimliliğin süreklilik kazanması için ana merkezden yapılan denetimlerin sıklığı arttırılabilir. Faaliyetlerinde zaten kendi inisiyatifi bulunan ABC Türkiye'nin verdiği kararlarda merkezde bulunan işletmeye çok bağımlı olmaması da ABC Türkiye'yi içinde bulunduğu organizasyon sorunları daha kolay çözmesine yardımcı olacaktır.

ABC Türkiye'nin karşılaştığı organizasyon sorunlarının bir diğer kısmı ise kültür farklılıklarından kaynaklanmaktadır. ABC Türkiye'de çalışacak yabancı kişilere Türkiye hakkında detaylı bilgi verilmesi ve ülkeye geldiklerinde etkin bir oryantasyon sürecinden geçirilmeleri kişilerin kültür farklılığından kaynaklanacak sorunlarını azaltabilir. Ayrıca bu kişilere Türkiye'de aileleriyle birlikte yaşayabilecekleri bir ortamın sağlanabilmesi, ve çalışanların bu durum için teşvik edilmesi, ABC Türkiye'de çalışacak yabancıların daha huzurlu ve başarılı olmalarına fırsat sağlayabilir.

Sonuç olarak çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısının seçiminin işletmenin tarihine ve geçmiş yıllardaki tecrübelerine bağlı olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin uluslararası faaliyetleri hızlı bir şekilde artıyorsa organizasyon yapısında iş hacmi ve ürün yapısına göre bir strateji izleyecektir. İşletmenin sahip olduğu bir ürün çeşitliliği bulunmuyorsa işletme coğrafik bazda organizasyona giderek başarıyı arayabilir. Bazı çokuluslu işletmeler, fonksiyonel, ürün ve coğrafi bölge bazında organizasyon biçimlerini aynı anda kullanabildikleri karma bir organizasyon yapısına da sahip olabilirler.

Çokuluslu işletmelerin başarısı, işletmelerin yatırım yapacakları ülke koşullarını iyi bilmesiyle ve yatırım yapmadan önce bölge ihtiyaçlarını gözetmesiyle doğrudan ilgilidir. Yatırım yapmadan önce yatırım yapacakları ülkelerdeki riskleri ve fırsatları detaylı bir şekilde analiz eden işletmeler, çokuluslulaşma sürecinde daha başarılı olacaklardır.

Bu alışma, çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları ve organizasyon sorunları hakkında bir örnek teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın bundan sonra ilaç sektöründe veya herhangi başka bir sektörde faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler hakkında yapılacak çalışmalara yol gösterici olması ise yegane dileğimizdir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ackoff, Russei . **A Concept of Corporate Planning**. 2.bs, New York: John Willey and Sons, 1970.
- Alpar, Cem. **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1978.
- Dymsza, A. William. **Multinational Business Strategy**, New York: McGraw Hill Book Co, 1972.
- Erel, Nesrin, Müfit Akyüz. **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**. 2. bs. İstanbul: Dünya Yayınları, 1989.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)** 5.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001
- Gegez, A.Ercan . **Pazarlama Araştırmaları**. 1. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2005
- Gökçe, Birsen. **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**. 4. bs. Ankara: Savaş Yayınları, 2004
- Hodgets Richard, Luthans Fred. **International Management – Culture, Strategy and Behaviour**. 4.bs. Florida : Mc Graw Hill, 2000
- Işık, Hüseyin. **Çokuluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye**. Ankara: Maliye Bakanlığı Yayınları, 2005.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 2. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Kabaalioğlu, A. Haluk. **Çokuluslu İşletmeler Hukuku**. İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, 1982.
- Karalar , Rıdvan, ve diğerleri. **Genel İşletme**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 15. bs. Ankara: Nobel Yayınları, 2005
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007.
- Kutal, Gülten, Ali Rıza Büyükeluluslu. **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**. İstanbul: Der Yayınları, 1996

- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 3.bs. İstanbul: Der Yayınları, 1987.
- Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**. 1.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1999
- Önal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE Yayınları 1995
- Özalp, İnan. **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**. Ankara: Kalite Matbaası, 1976
- _____. **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986.
- Perlmutter, Howard. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE Yayınları 1995
- Phatak v. Arvindi . **International Management**. çev. Atilla Baransel, Tomris Somay. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, 1989
- Richard Hodgets, Fred Luthans, **International Management - Culture, Strategy and Behaviour**, 4.bs. Florida, Mc Graw Hill Yayınları, 2000
- Robbins, P. Stephan. **Management**, 4. bs. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- Robock Stefan, Kenneth Sismonds, **International Business and Multinational Enterprises**. Çev. İnan Özalp , Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları , 1986.
- Şatıroğlu, D. Kadir. **Çokuluslu Şirketler: Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1984.
- Ülgen, Hayri . **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, 1997.

Makaleler

- Aktan, Coşkun Can, İstiklal Vural. “Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler”, www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf [15.02.2008]
- Alan Rugman, Alain Verbeke, “A perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises”, **Journal of International Business Studies**, s.35 (2004): 3-18.
- Dereli, Beliz. “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 7. (2005): 74.
- İlhan, Tülay. “Uluslararası Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı Yönetimsel Kontrol Düzeyinin ve Kültürel Farklılıkların Etkisi”, **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.7 (2007): 122-148.
- Kargül, İsmail Doğan. “Çokuluslu Ortaklıkların Ana Hatlarıyla Geçmişi ve Geleceği”, **İktisat ve Maliye Dergisi**, c.24 s. 28 (1977): 333-334.

Meyer, Klaus. “Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies”, **Journal of International Business Studies**, s.35 (2004): 259-276.

Özalp, İnan. “Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.1 s. 2 (Haziran 1983): 43-49

_____, “Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi”, **Adana İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayını**, c.1 s. 2 (Haziran 1983): 43-49

_____, “Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru”, **Adana İ.T.İ Akademisi İşletme Enstitüsü Dergisi**, c. 2, 33-64.

Peter Buckley, Pervez Ghauri, “Globalisation, Economick Geography and The Strategy of Multinational Enterprises”, **Journal of International Business Studies**, s.35 (2004): 81-98

Sullivan, Paul. “ Six Traits of Global Managers”, **Executive Excellence Pub.**, s. 9. (1992): 8.

Yadong Luo, “Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective From Foreign Subsidiaries”, **Journal of World Business**, s.40 (2005): 71-90

Tezler

Can, Esin. “Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.

Dolaştır, Aşkın. “Çokuluslu İşletmeler Tanımı ve Türleri, İşçi-İşveren İlişkileri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1983.

Pullu, Faruk. “Çokuluslu İşletmelerde Pazarlama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Sağlık, Mukaddes. “Çokuluslu Şirketlerde Organizasyon Yapıları ve Buna İlişkin Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

İnternet Kaynakları

www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf [15.02.2008]

Devlet Planlama Teşkilatı, www.dpt.gov.tr [17.02.2008]

ÖZGEÇMİŞ

Ad, Soyad : **Hakan DİNÇ**
Adres : Abbasağa Mah. Salnameci sok
No: 23 Beşiktaş İSTANBUL
Tel : 0212 2279979
GSM : 0532 7896707
E-mail : hakandi@gmail.com
Doğum Tarihi : 20.07.1982, Zonguldak

Eğitim :
2005 - ... : **İşletme Yönetimi Yüksek Lisans,**
Yıldız Teknik Üniversitesi,
En Sevilen Dersler:

- İşletme Yönetimi
- Kantitatif Karar Verme Teknikleri
- Satış Yönetimi

2000/2004 : **İktisat,**
Yıldız Teknik Üniversitesi,
En Sevilen Dersler:

- İktisâdi Sistemler
- Uluslararası İktisat
- Ekonomi Politikaları

İş Deneyimi :
2006-... : **Kurumsal Pazarlama Koordinasyon, Uzman**
ALTERNATİFBANK A.Ş., İstanbul

Tem.-Ağu. 2004 : **Dış İlişkiler, Stajyer**
İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI,
İstanbul

Yabancı Diller	:	İngilizce (İleri Düzey) Yunanca (Orta Düzey) Almanca (Orta Düzey)
Bilgisayar	:	MS Office, SPSS, Internet.
Kişisel Özellikler	:	Takım çalışmasına yatkın, yazılı ve sözlü iletişimi iyi, sorumluluk sahibi, sabırlı, çalışkan, çabuk öğrenen.
Sosyal Özellikler	:	Seyahat, Spor, Sinema
Dernekler	:	Yıldız Teknik Üniversitesi Mezunlar Derneği.