

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET ŞEKİLLERİ VE ORGANİZASYON YAPILARI

Celalettin SERİNKAN

Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İİBF, cserinkan@pau.edu.tr

Zübeyir BAĞCI

Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İİBF

ÖZET

Günümüzde çok uluslu işletmelerin önemi gittikçe artmaktadır. Bu işletmeler, istihdamda, rekabette, teknolojiye ve organizasyonda önemli rollerde bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, dünya piyasası üzerinde önemli etkileri olan çok uluslu işletmelerin dış ülkelerde faaliyette bulunma yollarını ve örgütlenme biçimlerini incelemektir. Çalışmanın sonucunda Türk işletmelerinin dünyadaki yerleriyle ilgili bir değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çok Uluslu İşletmeler, Faaliyet şekilleri, Organizasyon Türleri, Küreselleşme

Jel Kod: F23, F6, L2, M0, M16

TYPES OF ACTIVITIES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MULTINATIONAL COMPANIES

ABSTRACT

Nowadays, the importance of multinational companies is rising. These companies are having important roles in employment, competition, technology and organization. The purpose of this study, multi-national companies which have significant effects on the world market to operate in

Dergiye Gönderilme Tarihi: 16.04.2012

Yayına Kabul Tarihi: 09.11.2012

foreign countries to examine ways of activities and forms of organization. As a result of the study was an evaluation of the Turkish firms in locations around the world.

Keywords: Multinational Companies, Types of Activities, Organizational Structures, Globalization

Jel Code: F23, F6, L2, M0, M16

Giriş

Büyük bir köy haline gelen dünyamızda uluslararası faaliyetler oldukça artmıştır. Pakistan pamuğundan dokunmuş çarşafı uyuyor, Amerikan malı jiletle tıraş oluyor, cildimiz tahriş olmasın diye Fransız malı aftershave kullanıyor, iki de bir çalan Nokia, Siemens, Samsung cep telefonlarına anında cevap veriyor, İsviçre malı saatler kullanıyor, güvenli olduğu için Alman malı arabaları, ekonomik olduğu için Japon arabalar tercih ediyoruz. Giyimde İtalyan kalıplı ayakkabıdan, Fransız malı eşarptan, Amerikan tasarımcılarının çizgilerinden vazgeçemiyoruz.

Bunun yanında, Amerikalılar “Made in Turkey” havluları kullanıyor, Japonlar Paşabahçe ürünlerine bayılıyor, Almanlar Türk bakkallarından alışveriş ediyorlar. İtalyanlar, Türk derilerini tercih ediyor, İngilizler Beko televizyonlarını seyreliyor, Arjantin’de Türk malı Renault’lar kullanılıyor. Dünyadaki tek ortak dilin insanların ceplerindeki para olduğu söylenebilir. Uluslararası arenada iş yapmak işletmeler için satranç oynamakla eşdeğer olduğu gibi burada faaliyetlerini devam ettirebilmek de bir o kadar zordur.

Globalleşebilmek yani küresel bir şirket haline gelmek için örgütlenme büyük önem arz etmektedir. Küçük bir ihracatçı firmadan, çok uluslu firma haline gelmek oldukça güçtür. İşletmeler büyüdükçe örgüt yapıları da değişmektedir. Her firmanın içinde bulunduğu koşulların değişik olması, doğal olarak onun farklı bir örgüt yapısına sahip olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu konuda hazır çözümler bulmak mümkün değildir. Ancak tipik bazı örneklerden bahsedilebilir.

Uluslararası faaliyetlerde bulunan bir şirket, yeni zorluklarla karşı karşıya kalır. Bu tür durumlarla karşılaşmak uluslararası faaliyette bulunan bir firmanın büyümesi ve geldiği konumun bir gereğidir ki bu da ulaşılmak istenen bir hedeftir (Korth, 1985:360).

Bu çalışmada çok uluslu şirketlerin tanımı, önemi ve başka ülkelerde faaliyette bulunma türleri incelenmektedir. Ayrıca çok uluslu şirketlerin organizasyon yapılarının nasıl olduğu açıklanmaktadır. Çalışmanın sonunda da Türkiye ile ilgili bazı değerlendirmelere yer verilmektedir.

1. Çok Uluslu İşletmelerin Tanımı ve Dünyadaki Önemi

Çok uluslu işletmelerin değişik tanımları yapılmıştır. Bir tanımda “Çok uluslu şirket (ÇUŞ), iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, kârının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir. Çok uluslu şirketin karakteristik özelliği büyüklüğüdür” denilmektedir (Sherman ve Bohlander, 1992:51). Çok uluslu şirketler, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren, üretimle ilgili kararların bir merkezden alındığı, çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketlerdir (Ulaş, 2004:152).

Birleşmiş Milletler'e göre çok uluslu işletmeler (Satıroğlu, 1984:22):

a) Ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren,

b) İşletme birimleri arasında evrensel stratejiyi oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfusun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullanıldığı

c) Bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür.

Çok uluslu şirketi, ulusal şirketten ayıran en önemli üstünlük, çok uluslu şirketin global maksimizasyonu sağlayacak bir örgütlenme oluşturarak kaynaklarını sınır dışına transfer etmekteki esnekliğindedir. Bununla birlikte uluslar arası arenada sadece çok uluslu işletmeler faaliyette bulunmamakta, küçük ve orta boy işletmeler de uluslararası alanda yer alabilmektedir (Dereli, 2005:61). Çok uluslu şirketleri bu tür şirketlerden ayıran en önemli özellikleri, cirolar ve çalıştırdıkları personel sayılarıdır. Bir işletmenin çok uluslu şirket olarak değerlendirilebilmesi için Fortune 500 ve Global 500 gibi kuruluşların yaptığı listeye girebilmesi gerekmektedir.

İlk çok uluslu işletme Hollandalı "Unique Margarin" ile İngiliz "Lever Brothers"dir. Bu iki şirketin birleşmesiyle Unilever ismi ortaya çıkmıştır. Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, BP, Toyota gibi şirketler ön sıralarda gelmektedir. Son yıllarda Wall-Mart, ciro itibariyle devamlı birinci gelmektedir.

Geçmiş yıllarda sayı itibariyle Avrupa kökenli çok uluslu şirketler fazla iken günümüzde, hem sayı itibariyle, hem de finansal güç bakımından Amerikan kökenli şirketler daha fazladır (Şahin, 2004). Amerikan şirketlerinin yabancı ülkelere dolaysız yatırımları 1960'ta 31,8 milyar \$, 1970'lerde ise 78 milyar \$'dır. 1978'de ise 168 milyar \$'a çıkmıştır (Özalp, 1976: 44).

1997 yılında dünyanın en büyük 500 çok uluslu şirketlerden 162'si ABD, 155'i AB, 126'sı Japonya, 14'ü İsviçre, 13'ü G. Kore, 6'sı Kanada, 5'i Brezilya, 5'i Avustralya, 3'ü Çin ve 11'i de diğer ülkelere aittir (Fortune 500, 1997).

Günümüzde ise 2011 yılı itibariyle en büyük 500 şirket sıralamasında ABD'li şirket sayısı 133, Japon 68, Çin 61, Fransa 35, Almanya 34, İngiltere 30, İsviçre 15, Güney Kore 14, Hollanda 12, İtalya 10, İspanya 9, Hindistan 8, Tayvan 8, Rusya 7, Brezilya 7 şirket bulunmaktadır (Fortune 500, 2011).

Türkiye'den ise sadece Koç Holding 35,7 milyar dolar ciro ile 248. Sırada ilk 500 şirket içinde bulunmaktadır (Fortune 500, 2011). Bu ciro ise Koç Holding bünyesindeki şirketlerin toplam cirosudur. Burada dikkat çekici ülkelerin başında

Çin gelmektedir. 1997 yılında ilk 500 şirket içinde sadece 3 Çinli şirket bulunurken 2011 yılı verilerine göre 68 şirkete çıkmıştır. Türkiye'nin şirketlerin çok uluslu hale gelmesinde katedeceği daha pek çok yol olduğu görülmektedir.

Küresel düzeyde faaliyette bulunan çok uluslu şirketler dört farklı kategoriye ayrılabilir (Aktan ve Vural, 2012):

- 1) Sermayenin hangi alanlara yönelteceği kaynak ülke tarafından belirlenen ve yerli şirketlerle benzer politikalarla yönetilen çok uluslu şirketler;
- 2) Yatırım politikası kaynak ülke tarafından belirlenmekle birlikte uluslararası piyasalara girmek için esnek ve global stratejiler takip eden uluslararası şirketler;
- 3) Herhangi bir ülkeye bağlı olmayan farklı uluslardaki sermayedarların oluşturdukları uluslar aşırı şirketler,
- 4) Uluslararası bir kuruluş tarafından kontrol edilen uluslara üstü şirketler.

Son yıllarda küresel ölçekte ekonomik entegrasyonun artması, piyasa ekonomisinin etkisini dünyanın her yerinde artırması ve uluslararası ticaret ve finansal faaliyetlerde serbestleşmenin ivme kazanması ile birlikte, çok uluslu şirketlerin önemi hızla artmaktadır. Çok uluslu şirketlerin önemini arttırması, küresel ekonominin yapısını ve işleyişini köklü bir biçimde değiştirmektedir. Çok uluslu şirketler, yürüttükleri faaliyet ve uyguladıkları küresel stratejiler sayesinde uluslararası ticari akımlar ile yatırımların düzeyini ve ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşacağı yerleri tayin etmektedir. Teknoloji transferinin en önemli aktörü durumunda olan bu şirketler, sermaye ve teknoloji yoğun sektörlere yaptıkları yatırımlar yoluyla, gelecekte hangi bölge-ülkelerin rekabet güçlerini ve dolayısıyla refahlarını sürdüreceklerini belirlemektedirler (Aktan ve Vural, 2012).

Doğrudan yabancı yatırımlar 2007 yılında zirve yaparak 1.971 trilyon dolara çıkarken 2010 yılında %37 azalarak 1.244 trilyon dolara gerilemiştir. Yabancı yatırım girişleri 2010 yılı itibariyle en fazla Amerika'ya (228 milyar dolar) yapılmıştır. Sonra sırasıyla Çin 106, Hong Kong 69, Belçika 62, Brezilya 48, Almanya 46, İngiltere 46, Rusya 41 milyar dolar yatırımı çekmiştir. Türkiye ilk 20 ülke içinde bulunamamaktadır (UNCTAD, 2011:29).

Çok uluslu şirketlerin 2003 yılında küresel dolaysız yabancı yatırım stoku (8,24 trilyon \$) içindeki payı yaklaşık % 85'dir (UNCTAD, 2004:17). 2001 yılında küresel ihracat 7,4 trilyon \$ iken, çok uluslu şirketlerin toplam satışları 18,5 trilyon \$ ve bu şirketlerce üretilen katma değer ise 3,5 trilyon \$'dır. 1990 yılında yabancı bağlı şirketlerin küresel gayri safi yurt içi hasılaya katkısı % 7 iken, bu katkı 2001'de % 11'e ulaşmıştır. Aynı zamanda 2001 yılında yabancı bağlı şirketlerin 54 milyon kişiyi istihdam ettiği tahmin edilmektedir (UNCTAD, 2002: 17).

En büyük 20 çok uluslu şirketin yabancı ülkelerdeki toplam satış hasılatının (2,48 trilyon \$) küresel gayri safi yurt içi hasılaya (36,21 trilyon \$) oranı % 6,8'dir. 2003 yılı itibariyle 20 çok uluslu şirketin yabancı ülkelerdeki toplam satış hasılatı toplamı 2,48 trilyon \$ ile, Fransa (1,757 trilyon \$), İtalya (1,465 trilyon \$), İngiltere (1,798 trilyon \$) ve 14 ülkeyi kapsayan Latin Amerika (0,953 trilyon \$)'dan daha fazladır. Afrika ülkelerinin (49 ülke, 6 Kuzey Afrika ülkesi hariç) gayri safi yurt içi hasıllarının yaklaşık 6 katı, Türkiye'nin ise yaklaşık 10 katıdır (UNCTAD, 2004: 314).

Doğrudan yapılan yabancı yatırımlar açısından sıralamaya bakıldığında 2011 yılı itibariyle Amerika, en fazla (329 milyar dolar) başka ülkelere yatırım yapan ülke olarak görülmektedir. Bunu sırasıyla Almanya 105, Fransa 103, Hong Kong 76, Çin 68, İsviçre 58, Japonya 56 milyar dolarla takip etmektedir (UNCTAD, 2011:34).

Dünyanın en büyük 500 firmasının coğrafik satış hasılatı verisi elde edilebilen 380 firmanın 320'si hasılatlarının % 80'ini üçlü ticaret bloğu içerisinde kendi bölgelerinde gerçekleştirmektedirler. Örneğin, 2002 yılında finans alanında faaliyet göstermeyen en büyük 100 çok uluslu şirket arasında toplam yabancı varlıkları itibariyle 1. sırada bulunan General Electric satış hasılatının % 65,6'sını; 2. sırada bulunan Vodafone % 20,6'sını; 3. sırada bulunan Ford % 66,7'sini; 5. sırada bulunan General Motors % 85,8'ini; 31. sırada bulunan Wal-Mart % 83,3'ünü ve 66. sırada bulunan Mitsubishi % 88,8'ini kendi ülkesinden elde etmektedir (UNCTAD, 2004: 276).

Tablo 1: En Büyük 500 Çok Uluslu Şirketin Sınıflandırılması, 2001

Çok Uluslu Şirketin Türü	Çok Uluslu Şirket Sayısı	En Büyük 500 İçindeki %	380 Şirket İçindeki %	Bölge İçi Satışlarının Ağırlıklı Ortalaması %
Global	9	2,0	2,6	38,2
İki Bölge	25	5,0	6,6	42,0
Ev Sahibi Ülke Yönelimli	11	2,2	2,9	30,9
Ana Ülke Yönelimli	320	64,0	84,2	80,3
Yetersiz Veri	15	2,8	3,7	40,9
Veri Yok	120	24,0
Toplam	500	100,0	100,0	71,9

Kaynak: Alan M. Rugman, "Regional Strategy and the Demise of Globalization", Journal of International Management, 9, 2003, s.413.

Veri elde edilebilen 380 şirketin yalnızca 9'u satışlarının en az % 20'sini üçlü ticaret bloğunun hepsinde yaptığı için 'küresel' nitelikte çok uluslu şirkettir.

Bunlar IBM, Sony, Philips, Nokia, Intel, Canon ve Flextronics gibi elektronik alanında faaliyet gösteren şirketlerdir veya Coca-Cola (gıda-içecek) ve LVMH (lüks mallar) gibi şirketleridir (Rugman, 2003:417). Toplam satışlarının en az % 20'sini üçlü ticaret bloğunun iki bölgesinde gerçekleştiren firma sayısı 25'tir. Bu şirketler arasında ise Toyota, Nissan, DaimlerChrysler, Honda gibi otomotiv firmaları ile GlaxoSmithKline gibi ilaç firmaları yer almaktadır (Rugman ve Verbeke, 2004:2).

1990-1998 yılları arasında dünyanın en büyük 100 çok uluslu şirketin 90'ının şirket merkezi Avrupa Birliği, Japonya ve ABD'nde iken (UNCTAD, 2000: 72), 2002 yılında bu sayı 85'e gerilemiştir UNCTAD, 2004: 276). Öte yandan 2001 yılında toplam çok uluslu şirketlerin % 65'inin merkezi bu ülkelerde bulunmakta ve Gelişmekte Olan Ülkeler (GOÜ)'in payı ise 1990'dan günümüze yavaş bir şekilde artarak 2001'de % 20'ye ulaşmış bulunmaktadır. 2001 yılında merkezi Gelişmekte Olan Ülkelerde olan 5 firma en büyük 100 çok uluslu şirket arasında yer almaktadır: H. Whampo (Hong Kong), Petronas (Malezya), Cemex (Meksika), Petroleos de Venezuela (Venezuela) ve LG Electronics (G.Kore). (UNCTAD, 2000: 16).

Günümüzde ise gerek ilk 100 gerekse de ilk 500 içerisinde yer alan gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin sayısı artmıştır. 2011 yılı itibariyle ülkelerin sahip olduğu büyük çok uluslu işletme sayıları aşağıda gösterilmektedir (money.cnn.com, 2012).

Tablo 2: 2011 Yılı İtibariyle Ülkelerdeki Global 500 Şirketleri

ÜLKELER	İŞLETME SAYISI
Australia	8
Austria	1
Belgium	5
Belgium/Netherlands	1
Brazil	7
Britain	30
Britain/Netherlands	1
Canada	11
China	61
Colombia	1
Denmark	2
Finland	1
France	35
Germany	34
India	8
Ireland	2

Italy	10
Japan	68
Luxembourg	1
Malaysia	1
Mexico	3
Netherlands	12
Norway	1
Poland	1
Russia	7
Saudi Arabia	1
Singapore	2
South Korea	14
Spain	9
Sweden	3
Switzerland	15
Taiwan	8
Thailand	1
Turkey	1
U.S.	133
Venezuela	1

Dünyanın en büyük 500 işletmesi içinde en fazla sayı Amerika'da (133) bulunmaktadır. 20 yıl önce Amerika'nın ilk 500 içinde 180 civarında işletmesi bulunuyordu. İkinci sırada ise Japonya (68) ve Üçüncü sırada ise büyük bir atılım yapan Çin (61) gelmektedir. Dünya ekonomi sahnesine yeni çıkan Rusya'da dahi 7 işletme bulunurken Türkiye'de sadece bir işletme girmiştir. Koç Holding ilk 500 içinde yer alabilmişken diğer şirketlerimiz maalesef sıralamaya girememişlerdir.

2. Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkelere Giriş Yolları

Çok uluslu işletmeler değişik yollarla farklı ülkelere girebilmektedirler. Bunların çeşitleri şunlardır:

- 1- İhracat faaliyetleri
- 2- Pay senedi yatırımı
- 3- Lisans anlaşması
- 4- Direkt yatırım

1. İhracat Faaliyeti

İşletmeler için ülke dışında çalışmanın en kolay ve en küçük safhasıdır. Ulusal işletmelerin de bu tür faaliyetleri vardır. Bu bakımdan ülke dışında ihracat faaliyeti gösteren işletmeler çok uluslu işletme sayılmazlar. Ülke içinde ürettiği mamulleri ülke dışında pazarlaması global işletme olduğu anlamına gelmemektedir.

Uluslararası işletmelerde meydana gelen büyük gelişmeler sonucu ihracat faaliyetleri önemini, büyük ölçüde, ülke dışı üretim gibi daha ileri sistemlere bırakmıştır. 1960'lı yıllardan sonra çok uluslu şirketler artmaya başlamıştır. Amerikan şirketleri başı çekmektedir (Phatak, 1996: 88).

Uluslararası işletmelerin faaliyetleri çok sayıda ihracat ve ithalat işlemlerini kapsar. Kendi ülkesinde ürettiği mal veya hizmeti değişik ülkelere satar. Böylece yerel mallar ihraç edilir, yabancı mallar ithal edilir. Genellikle ticaret işlemleri özellik arz eder. Örneğin Amerikan tahılı, bilgisayarları veya uçakları; Japon otomobilleri ve elektronik eşyaları; Alman makina araçları, otomotiv ve kimya sanayi; Brezilya'nın kahvesi, soya fasulyesi ve demir cevheri gibi(Korth, 1985: 361).

Türkiye'deki irili ufaklı pek çok şirket diğer ülkelere ihracat faaliyetinde bulunarak ülke ekonomisine büyük katkı yapmaktadır. 2011 yılı itibariyle Türkiye'nin ihracatı 135 milyar dolar iken ithalatı da 241 milyar dolar olmuştur (TÜİK, 2012).

2. Pay Senedi Yatırımı

Bir işletmenin hukuki bir engel olmadığı zaman diğer bir ülkedeki işletme veya devlet kuruluşuna ait pay senetlerini satın almasıdır. Bu sermaye fazlasını başka bir ülkede yüksek kâr getirecek yerlere yatırarak sermaye kârlılığını arttırmak için başvuru bir yoldur. Avrupa ve Japon işletmelerinin Amerika'da ve Amerikan işletmelerinin ortak pazar ülkelerinde yatırım yapmaları, örnek olarak gösterilebilir.

Çok uluslu şirketler diğer ülkelerdeki özellikle o ülkede başarılı, tanınan ve kâr eden şirketlere ortak olabilmektedirler. Bu yolla hem o ülkedeki gelişmelerden haberdar olmakta hem de kendisine ileriki yatırımlarında yardımcı olacak güvenilir bir işletme bulmaktadır.

3. Lisans Anlaşması

Yönetim faaliyeti gerektirmeden yabancı ülkeye girme yollarında en fazla tercih edilen bu yoldur. Direkt yatırımın olanaksız ya da nispi olduğu durumlarda lisans anlaşmaları işletmeler için çekici olmaktadır.

Çok uluslu işletmelerin faaliyetlerinde bu yol uzun zamandan beri yapılmaktadır. Teknoloji transferi olması bakımından özellikle gelişmekte olan ülkelerin tercih ettiği görülmektedir. İşletmelerin lisans anlaşması yolunu seçmeleri bazı sebeplere dayanır:

Yabancı ülkeye girme yollarından çok az riskli olması, sermayelerini tehlikeye sokma ihtimallerinin az olması, en kısa yolun bu olması, yabancı ülke işletmelerinin ülkeye girişleri ve faaliyetleri yasaklandığı hallerde lisans anlaşması yoluyla girmenin kolay olması.

4. Direkt Yatırım

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerden bahsedilince esas olan yönetim faaliyetini gerektiren ülke dışı yatırımlardır. Çok uluslu işletmeler dışarıda yönetim faaliyetlerini sürdürebilecek yolları araştırmakta bazen şube açma (bağlı şirket kurma), bazen ortak işletmeler kurma (Joint Venture), bazen de mevcut yerli işletmeleri satın alma yolunu seçmektedirler.

İşletmeler uluslararası faaliyetleri sırasında bu safhalardan geçebilirler fakat bütün işletmelerin her safhadan geçmesi gerektiği anlamına gelmez. Bazı işletmeler ise dört şekilde de değişik ülkelerde faaliyette bulunabilir.

3. Çok Uluslu İşletmelerde Organizasyon Türleri ve Özellikleri

Literatürde birçok organizasyon tanımı vardır. Tanımların ayrıntıları içinde boğulmadan bir tanımı verelim: Organizasyon, temel amaçlarını ve hedeflerini başarmak için işletmenin kontrol ve iletişim sorumluluğunu, iç yetki ilişkilerini yerine getirerek kişiler arasında fonksiyonları ve karşılıklı ilişkileri belirler. Organizasyon işletme içerisinde karar vermek için bir yapı kurar (Dymsza, 1972:17).

Uluslararası iş yapan firmaların organizasyon stratejileri, ulusal firmalardan farklıdır. En iyi organizasyonu seçmek için bir kriter yoktur. Organizasyonu seçerken şirketin uluslararası perspektifine, lisans anlaşmalarına ve büyüme stratejilerine bakılmalıdır. İşletme uygun stratejiyi seçmediyse ülke içinde de büyük sorunlar oluşabilir.

Çok geniş anlamda yapı, organizasyonların çevresinde iş görme yeteneğiyle belirlenir. Bu durum birbirinden farklı çevrelerde hizmet veren çok uluslu örgütün bir gerçeğidir. Herhangi bir yapı seçildiğinde en uygun olarak karşılık verebilmek için ve adapte olabilmek için esnek kalınmalıdır (Stapford ve Wells, 1972: 20).

Çok uluslu girişimler birçok açıdan (satış hacmi ve kar, hitap edilen piyasalar ve dış ülkelerdeki kuruluşların yeri vb) Birbirinden farklı olmakla birlikte bazı

ortak noktalara da sahiptirler. İlk olarak çok uluslu bir şirket çeşitli ülkelerde yer alan mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait üretici veya pazarlayıcı bağlı kuruluşlardan oluşan bir şebekeye sahiptir. Yabancı bağlı kuruluşlar ana şirkete ve birbirlerine ortak mülkiyet ve strateji ile bağlıdırlar. Ana şirket yabancı bağlı kuruluşları her birine dağıttığı kaynaklar (sermaye, teknoloji, patent ve insan gücü vb.) ve her birinin kısa ve uzun dönemli plan ve bütçelerini onaylama hakkı aracılığı ile kontrol eder.

Diğer bir özelliği de genellikle belirli bir tipte işlere ağırlık vermeleridir. Bunların çoğu, birinci sırada petrol olmak üzere esas olarak imalat sektöründe faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunun yanında bankacılık, maden işletmeciliği, tarım alanları, kimyasal maddeler, elektronik, bilgisayar, hazır gıda, finans, sentetik iplik, otomotiv, uçak sanayi gibi alanlarda da faaliyetlerde de bulunurlar.

3.1. Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Biçimini Etkileyen Temel Etkenler

Çok uluslu işletmelerin organizasyonları ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar sunulmaktadır. Çok uluslu işletme yönetiminin karşılaştığı ilişkiler ve sorunlar içinde en dikkati çeken organizasyonla ilgili olanıdır. Bütün dünyayı düşünen ve faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler örgüt yapılarını belirlerken bazı durumları göz önünde bulundururlar. Bunların başlıcaları şunlardır (Korth, 1985: 375):

1) İşletmelerin Büyümeleri: İşletmenin tarihi gelişimi uygulanacak organizasyon biçimine etki eder. Büyüme biçimi organizasyonun saptanmasında önemlidir. İç büyümeye giden işletmelerde, dış büyümeye giden işletmelerdeki organizasyon biçimleri birbirinden farklıdır. Dış ülkelerde yeni işletmeler satın alan, ortak işletmeler meydana getiren çok uluslu işletmeler daha değişik örgüt biçimi denerler.

2) İşletmenin Yönetim Felsefesi: İşletme ulusal veya uluslararası olsun başarı sağlaması üst yönetimin inisiyatifine bağlıdır. Üst yönetim karar alma organı olduğu için organizasyonda en etkin yönetim faktörüdür. Üst yönetim bütün dünyadaki faaliyetleri bir bölge olarak düşünürse organizasyonun üst yönetim faaliyetleri başarılı bir şekilde koordine edecek şekilde olmalıdır. Örgüt yapısı işletmenin tüm faaliyetlerinde başarılı olması için önemli bir araçtır.

3) İşletmenin Amaçları: İşletmeler ulusal pazarların dışına çıkınca büyük bir rekabetle karşılaşılır. Kuvvetli rakiplerin bulunduğu pazarlarda tutunabilmek için çok uluslu işletmeler organizasyon yapısını saptamakta dikkatli olmalıdır. Böyle durumlarda esneklik kabiliyeti olan kolayca değişebilen organizasyon biçimi seçilir.

4) Ulusal ve Uluslararası Faaliyetlerin Nispi Önemi: Çok uluslu işletmeler ulusal ve uluslararası faaliyetlerinin durumuna göre organizasyon yapılarını

tain ederler. Özellikle ülke dışına çıkan yeni işletmeler uluslararası ayrı bir yapı kurmak yerine genel organizasyon planında yapılan bazı değişiklikler yaparlar. İhracat faaliyeti veya lisans anlaşması gibi faaliyetlerde işletme merkezinde üst yönetime bağlı olarak kurulan uluslararası bölüm bu faaliyetleri yönetir. Fakat dış ülkelerde geniş çapta üretim faaliyetini gerektiren durumlarda daha geniş ve kapsamlı bir organizasyona gerek duyarlar.

5) İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Bölgeler: Çok uluslu işletmeler 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 çok uluslu bir işletme çok detaylı ve geniş bir organizasyon kurmayabilir. Çevresel faktörleri dikkate almalıdır. Bu işletmeler organizasyon yapılarında değişiklikler yaparak daha başarılı olabilirler.

6) İşletmelerde Yetki ve Sorumluluğun Saptanması: Çok uluslu işletmeler yetki ve sorumluluğun dağılımında bazı yöntemler uygularlar. Bazı çok uluslu işletmeler aşırı merkeziyetçilik sistemine giderken diğerleri şubelere yetki vermek suretiyle adil bir merkeziyete giderler. Çok uluslu işletmeler hangi konularda merkeziyete gideceğini saptar. Bu konularda merkeziyetçi bir sistem kurulur. Özellikle işletmenin genel politikasını etkileyen ve başarısı için gerekli olan konularda şubelere yetki verilmeyebilir. Diğer konularda ise şubelere geniş yetkiler verilebilir.

7) Uluslararası Uzmanlaşmış Personeli Tatmin Etme İmkânı ve Arzusu: Çok uluslu işletmelerin başarısı yetenekli yöneticilerin bulunmasına bağlıdır. Dış ülkelerdeki kuruluşları yönetecek kimselerin bulunması zor bir iştir. Yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetimin felsefesine uygun hareket edebilecek yöneticilere ihtiyaç vardır.

8) Bölgesel Blokların Etkisi: İkinci dünya savaşını 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 Pazar, Latin Amerika Serbest Ticaret Birliği gibi kuruluşlardır. İşletme eğer çevrede bazı değişmeler varsa buna göre kendini ayarlar. Bazı işletmeler Avrupa'da bölgesel organizasyonlar kurarak diğerleri ise şubelerini bu pazarlara dikkate alarak düzenlemişlerdir.

3.2. Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Biçimleri

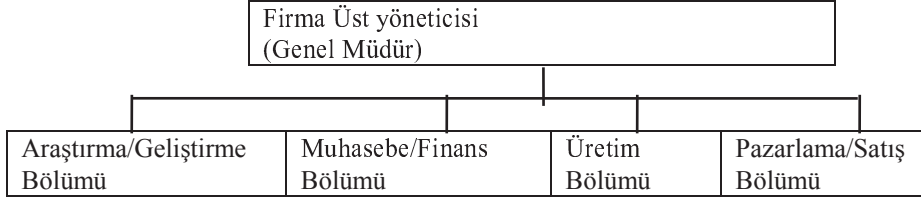
İşletmelerin yerel işletmelerden uluslar arası alanlara doğru büyümeleri, oldukça uzun bir zamanı gerektirmektedir. Bazen yerel olarak kurulan işletmeler yerel olarak da kalabilmektedir. Kurulan işletmelerin ancak çok azı uluslar arası şirket olabilmekte, bunlar arasında da çok küçük sayıdaki işletme, çok uluslu

işletme ünvanını alabilmektedir.

1. İhracat Aşaması ve Organizasyon Yapısı

Uluslararası şirket olma yolunda ilk adım sayılan ihracat aşamasında firma faaliyette bulunduğu mal veya hizmetin ülke içi üretiminde genellikle uzmanlaşmış ve üretimde bir artış sağlamıştır. Kâr maksimizasyonu açısından firma dış imkân ve fırsatları değerlendirmek istemektedir. İhracat işlerinin yönetimi bir pazarlama meselesi olup merkezdeki pazarlama birimine eklenecek bir alt birimde bu gerçekleştirilebilir. Aşağıda ihracat yapan şirketin organizasyon şeması görülmektedir (Karafakioğlu, 1990: 282).

Şekil 1: İhracatçı Bir Firmada Örgütlenme



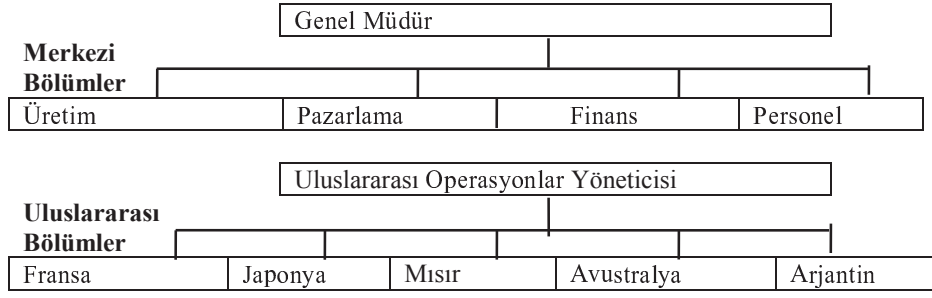
Kaynak: Mehmet KARAFAKIOĞLU, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İ.Ü İşletme Fak. Yayın No: 224, 1990, s. 282.

Bu örgüt yapısının çok uluslaşma ile ilgisi yoktur. Bu aşamada ihracat yapılan tüm ülkeler ana ülkedeki faaliyet birimlerinden farklı değildir. Ülke sınırları dışına yeni açılan ve dolayısıyla herhangi bir faaliyet tecrübesi olmayan küçük işletmeleri kapsar.

Bazı ihracat yapan işletmeler, farklı ülkelere ürünlerini göndermekte ve oralarda başarılı bir şekilde ürünleri ithalatçı firmalar tarafından satılabilmektedir. Bu şekilde ihracat yapan pek çok işletme ülkemizde bulunmaktadır. Bu işletmelere *uluslar arası işletme* demek pek doğru değildir. Örneğin Denizli'de faaliyette bulunan pek çok tekstil işletmesi, 20 den fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. Bu işletmeler takdire şayan işletmelerdir fakat uluslar arası şirket veya daha da büyüğü olan Çok Uluslu Şirketler olarak kabul edilemezler.

2. Ulusal Şube Yapısı (Subsidiary Structure)

Ulusal şube yapısında bir yabancı şube, ana şirket yönetimine rapor verir. Bu yapı yavru şirkete önemli ölçüde otonomi sağlar. Bu model Avrupa çok uluslu işletmeler için daha yaygındır. Amerikan çok uluslu şirketleri daha ziyade bu evreyi geçiş olarak görmüşler ve daha sonra merkezci yapılar oluşturmuşlardır. 1970'lerden sonra kısmen terkedilmiştir. Bu konu ile alakalı şekil aşağıda gösterilmiştir (Hodgetts ve Luthens, 1990: 151).

Şekil 2: Ulusal Şube Yapısı

Kaynak: Richard M. Hodgetts and Fred Luthens, International Management, New York, Mc Grow Hill, 1990, 151.

Yapının Güçlü Yönleri: Her bir ülkedeki yavru işletmeler nispeten bağımsız olarak çalışmanın verdiği rahatlıkla kendilerini o ülkenin sosyal yapısına daha kolay uyum gösterebilmektedirler. Ulusal seviyede karar verme, yerel pazar ve devletle daha iyi işbirliği sağlanabilir. Yöneticiler için daha iyi bir kariyer sağlayan bu model çok uluslu şirketlere karşı olan tansiyonu düşürmekte başarılı olmuştur.

Yapının Zayıf Yönleri: Üst yönetime direkt olarak birtakım problemleri de beraberinde getirir. Üst yönetimin zamanı normal problemler abartıldığında boşuna harcanmış olur. Şubelerin problemleriyle uğraşmaktan dolayı uluslararası perspektif ve çalışmalardan uzak kalınabilir. Belirsizlikler, yetersiz bilgi ve iletişim zorlukları tepe yönetiminin zamanını boşa harcamasına neden olabilir.

3. Uluslararası Bölüm Yapısı

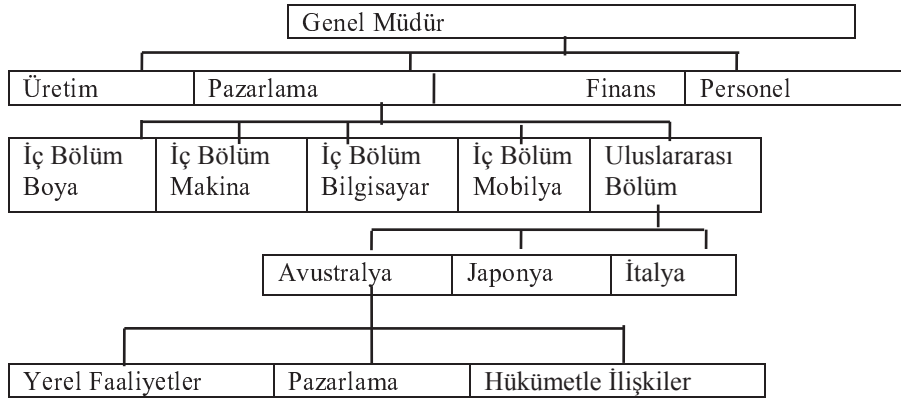
Uluslararası bölüm yapısı, genel müdüre bağlı, bir genel müdür yardımcısı tarafından idare edilir. Genellikle uluslararası bölüm, tüm uluslararası aktivite, plan, program ve stratejilerden sorumludur. Uluslararası bölüm, tüm ihracat ve lisans anlaşmalarında tek yetkili mercidir. Bu bölümün kurulmasındaki amaç, tüm uluslararası aktiviteleri koordine etmek ve böylece yerel işletmelerin performansını arttırmaktır. Bölüm yöneticisi, merkezi sorumluluğa ve dışarıdaki işleri yürütmek için tam bir yetkiye sahiptir. Yavru işletmeler arasında eleman değiş-tokuşu yapılır.

Yapının Güçlü Yönleri: Uluslararası aktivitelerin çoğalması sonucu uluslararası ayırım şirket potansiyelini uluslararası pazarlara yöneltir. Uluslararası operasyonlar için bir şemsiye oluşturmuştur. Özellikle uluslararası anlaşma evresinde işletmelerin uluslararası işleri için yerel ve merkezi bir yönetim sağlamıştır. Uluslararası grupla bağlılığı, birliği ve kaynakları birleştirmiştir. Bu yapı aynı zamanda organizasyonların çok uluslu pazarlar ve imkânlara fırsat verme kapasitesini artırır. Gelecekte uluslararası terfi stratejilerini geliştirir

(Simcha, 1987: 153).

Bu yapı kendine ait araştırma geliştirme veya mühendislik kısımları olmadığı için büyük oranda merkezi idareye bağlı kalır. Transfer fiyatlandırmasında merkez ofis ile yavru işletme arasında her zaman çatışmalar vardır. Bu ancak yabancı pazarlarda direkt olarak satış yaptığı zaman ortadan kalkar. Bazen öyle durumlar meydana getirir ki, merkez ile yavru işletme, birbirlerini iki rakip firma gibi görmeye başlayabilir. Üretim bölümleri, uluslararası bölümlere karşı cephe alabilir veya aralarında birlik kurulabilir. İş kapasitesinin artması nedeniyle çok fazla genişleyebilir ve merkez idarenin şemsiyesinden dışarı taşabilir. Bu yapıda karar verme yetkisi sınırlıdır (Kolde, 1982:370). Uluslararası bölüm yapısı ile ilgili şekil aşağıda gösterilmiştir (Hodgetts ve Luthens, 1990: 154).

Şekil 3: Uluslararası Bölüm Yapısı



Kaynak: R. M. Hodgetts, F. Luthens, International Management, New York, McGrawhill, 1990.

Uluslar arası bölüm yapısında, işletme ulusal pazarda oldukça büyümüştür. Gelirlerini yurtdışı faaliyetlerden de arttırmak için değişik ülkelerde faaliyette bulunmak için çaba harcamaya başlamıştır. Bunun için örgüt şemasında yeni bir bölüme yer vermiştir. Dış ilişkiler bu uluslararası bölüm tarafından hem koordine hem de icra edilmektedir.

İşletmelerin uluslar arası işletme sayılabilmesi için; faaliyetlerini hem ulusal pazarda hem de uluslar arası pazarlarda yaygınlaştırması, yurtdışında birkaç ülkede üretimde bulunması, gelirlerinin en az %50'sini uluslar arası pazarlardan elde etmesi gerekir. Ayrıca ciro itibariyle dünyadaki ilk 500'den ilk sonraki 1000 işletmenin cirosuna yakın olması gerekir.

4. Global (Küresel) Örgütlenme Biçimleri

Global yapılar uluslararası bölüm yapısının yer değiştirmesiyle ortaya çıkmıştır. Global yapıdaki şirketlerde yurtdışı faaliyetler daha da artmıştır. Global işletmeler, aynı zamanda yüksek ciroya ve kâra sahip olan işletmelerdir. Çok uluslu

işletmelerin faaliyetleri geliştikçe organizasyon yapılarında dinamizm sağlamak zorunluluğu da artmaktadır.

Çok uluslu işletmeler, organizasyon yapılarını oluştururken genellikle üç yaklaşımdan birine ağırlık vermektedirler. Bunlar; global fonksiyonel yapı, bölgesel yapı ve ürün yapısıdır. Bazı şirketler karma yapıyı veya matris yapıyı tercih edebilir. Bu yaklaşımlardan birini seçerken üst yönetimin felsefesi, işletmenin politikaları ve faaliyet gösterecekleri ülkelerin özellikleri söz konusu olabilir.

Genel olarak global işletmelerde görülen örgütlenme biçimleri aşağıda gösterilmektedir (Negandhi, 1987: 101):

1. Global Fonksiyonel Yapı
2. Global Bölgesel Yapı
3. Global Ürün Yapısı
4. Karma Yapı
5. Matris Yapı

Çok uluslu işletmelerdeki örgütlenme şekilleri aşağıda incelenmektedir. Bu yapılar uygulamada, işletmenin kendine has yapısı itibariyle farklılık gösterebilir.

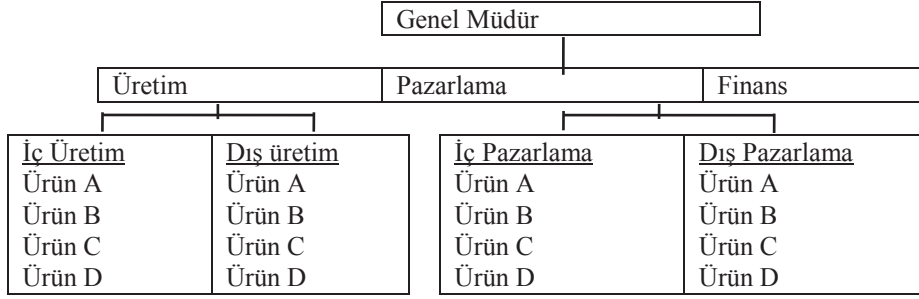
1. Global Fonksiyonel Yapı

Fonksiyonel organizasyon yapısı uluslararası düzeyde oldukça fazla kullanılmaktadır. İşletmenin faaliyetleri imalat, satış, finansman ve belirli fonksiyonel merkezlerce koordine edilen diğer faaliyetlerin fonksiyonel hat dağılmasıdır. Bu organizasyon biçimi tek bir mamul üreten işletmelerde sık sık kullanılır. Bu örgüt biçimi birbirini tamamlayan mallar üreten işletmelerde de başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Örneğin maden, çelik, petrol ve kömür işletmeleri gibi. Fonksiyonel organizasyon yapısı Avrupa işletmeleri tarafından en çok kullanılan bir şekil olmuştur. Amerikan işletmeleri diğer organizasyon biçimlerini denemişlerdir.

Pazarlama ve satış bölümlerinin uluslararası satış anlaşmaları, uluslararası dağıtım yetkileri vardır. Özel yeteneklere sahip eğitilmiş personelin yetiştirilmesine uygun bir yapıdır. Bu yapı profesyonellik olgusunu teşvik etmekte, fakat farklı bölümlerde zorluklar ortaya çıkmaktadır. Standart ürün firmalarında ve faaliyetlerin geliştirilmesinde az ürün ve alan farklılaşmasına uygundur (Larry, 1983:657).

Bu yapının en önemli avantajları şunlardır (Phatak, 1996: 103): Fonksiyonel uzmanlık vurgulanır. Fazla güçlü bir yönetsel kadroya gerek göstermeden sıkı merkezi kontrole dayanır ve işletmenin temel faaliyetlerini, güç ve prestijinin tepe yöneticiler tarafından korunmasını sağlar. Bu yapının sakıncaları ise şunlardır: Bir bölgedeki (örneğin Avrupa) pazarlama ve üretim faaliyetinin koordinasyonu sorun yaratır, üretim ve pazarlamanın benzer yetki ve sorumluluklara sahip bölümler halinde ayrılmış olmasından dolayı birden çok ürün çeşitliliği yönetim açısından güçlükler oluşturabilir ve kârlardan sadece tepe yönetimi sorumludur.

Şekil 4: Global Fonksiyonel Yapı



Kaynak: Hodgett ve Luthens, International Management, New York, Mc Grow-Hill, 1990, s.157.

Global fonksiyonel yapı oldukça istikrarsız olmuştur. Bu yapıyı benimseyen şirketlerin çoğu, üretim ile satış arasındaki global ikiliğin neden olduğu arz ve dağıtımın bütünleştirilmesi problemleri nedeniyle sonuçta bu yapıyı terk etmişlerdir. Aşağıda global fonksiyonel yapı ile ilgili şema görülmektedir (Hodgett ve Luthens, 1990: 157).

2. Global Bölgesel Yapı

Yerel bilgisiyle bölgesel eksikliği düzeltme ihtiyacı içinde olan bazı örgütler bu yapıya geçişlerdir. (IT&T, IBM, Coca Cola). Bu yapı içinde aktiviter bölgesel alanlara göre bu bölgelerin yöneticilerine verilerek kendi alanlarından tamamiyle sorumlu tutulmuşlardır. Fonksiyonları kendi içlerinde kontrol ederler. Bölgesel yapı türü Amerikan çok uluslu şirketlerinin çok benimsedikleri bir yapıdır.

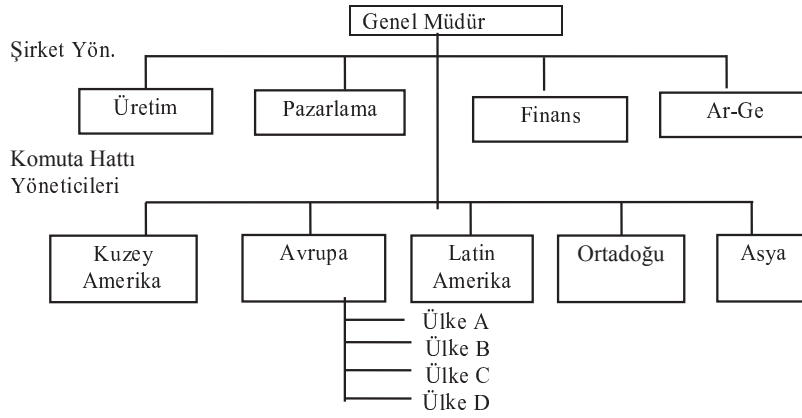
Coğrafi bölgeleri birbirinden ayırmanın tam olarak kesin bir yolu yoktur. Her işletmenin, ülkeleri hangi bölgelerde gruplayacağını belirleyen özel koşul ve ihtiyaçları vardır. Bağlı kuruluşların yerleri, müşteriler, hammadde kaynakları gibi etkenler ülkelerin yönetilebilir coğrafi bölgelere ayrılmasında rol oynar.

Global bölge yapısı en çok şu özelliklere sahip işletmelere uygundur (Phatak, 1996: 100): Az sayıda ürün türüne sahip ve ürünü olgunluk aşamasına gelmiş bulunan işletmeler; bölge esasına dayalı üretim, pazarlama ve kaynak temini bütünleşmesinden büyük ölçüde yararları elde etmesi gereken ileri

derecede bölgesel ürün farklılaştırmasına sahip işletmeler; sabit teknoloji kurarak büyük fabrikalarda büyük miktarlarda üretim yaparak üretimin maliyetini düşürme ihtiyacı hisseden işletmeler. Bu yapıyı tercih eden sanayiler arasında ilaç, kozmetik, gıda, meşrubat, otomotiv ve konserve işletmeleri sayılabilir.

Bu bölge yapısının en önemli avantajı karar verme yetkisinin bölge merkezlerine devredilmesidir. Ülke yararına şirketleri birer kâr merkezi (profit center) gibidirler. Diğer bir avantajı ise, sorunlara bölgesel çözümler bulunmasını teşvik etmesidir. Sakıncaları ise şunlardır: En büyük sakıncası, ürüne ağırlık verilmesiyle coğrafi eğilimli bir yönetim yaklaşımını bağdaştırma güçlüğüdür. Bu husus, şirketin ürün hattı çeşitli olduğu ve ürünlerinin değişik türde dağıtım kanalları aracılığıyla pazarlanması gerektiği takdirde daha fazla sakınca meydana getirebilir. Araştırma-geliştirme programlarının koordinasyon güçlüğü söz konusudur. Global bölgesel yapı şekli aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 5: Global Bölgesel Yapı



Kaynak: Arvind V. Phatak, Uluslararası Yönetim, Çev. Atilla Baransel, İ.Ü. İşl. Fak. Yayın No: 213.

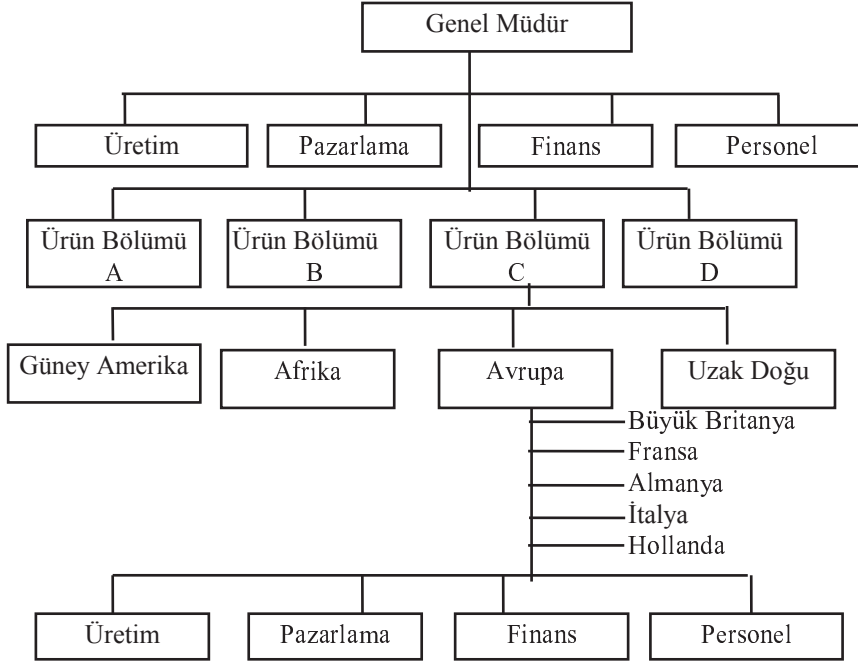
3. Global Ürün Yapısı

Çok uluslu işletmeler çok çeşitli mal ürettiklerinde organizasyon yapısını değiştirirler. Mamul çeşidi çoğalınca fonksiyonel veya coğrafi emeğe dayanan organizasyon yapısı yeterli olmayabilir.

Ürün temeline dayalı örgüt yapısı, coğrafi yapıya göre genellikle daha karmaşıktır. Hem ülke içinde hem de ülke dışında ürün bölümlenmesi vardır. Uluslararası bölüm yerini global ürün bölümüne bıraktığı zaman ülke içi faaliyet bölümlerine, ürün grupları ile ilgili olarak dünya çapında sorumluluk verilir. Bir ürün bölümünün başındaki yönetici belirli bir ürün ya da ürün grubu ile ilgili tüm fonksiyonel faaliyetlerin (finans, pazarlama, üretim v.b.) dünya çapında yönetiminden sorumludur. Her ürün bölümünde, bir uluslararası birim ya da bölge temeline göre daha ayrıntılı bir alt bölümlenme görülebilir.

Global ürün yapısı, kar merkezleri olarak bölümlenir. Ürünler genellikle mamul hayat eğrisi üzerinde büyürler. Bu yüzden çok dikkatli bir şekilde pazarlanması ve tanıtımının yapılması gerekir. Bu özellikten dolayı global ürün yapısı, otonomiye gerektirir. Merkez örgüt ile bağlı şirket ile arasında bütçe kontrolü vardır (Hodgett ve Luthens, 1990: 153). Bununla ilgili bir örnek şekil aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 6: Global Ürün Yapısı



Kaynak: R. M. Hodgetts, International Management, New York: McGraw- Hill Inc., 1990.

Global ürün ayrımının güçlü ve zayıf yönleri vardır (Phatak, 1996: 96-98): Eğer işletmenin hatları geniş ölçüde dağılmış ise ve çok değişik nihai kullanıcılar varsa (end users) bu yapı çok kullanışlı olacaktır. Oldukça fazla miktarda teknoloji gerektiren ürünler için en uygun yapıdır.

Yüksek nakliye maliyetleri, tarifeler ve başka engellerin yerel ürünlere baskı yaptığı ülkelerde bu yapı ürün pazarına önem kazandırır. Üretim teknolojisi sağlar. Şirket farklı nihai tüketicilere hitap eden ürünler üretmekteyse şirketin ürünleri ortak pazarlama yöntemlerin ve dağıtım kanalları kullanımına elverişli değilse ürünle ilgili üretim, pazarlama ve araştırma konularını bütünleştirme ihtiyacı varsa; dışarıda yerel ürün bilgisine ve ürün uyarlamaya gerek yoksa; ya da ilgili ürünler sürekli olarak teknik hizmet ve girdi gerektirmekte ve yüksek teknolojik uzmanlığa ihtiyaç göstermekte, dolayısıyla bölüm kurmay grupları ile

dışardaki üretim merkezleri arasında yakın bir işbirliği zorunluysa, global ürün bölümüne dayalı yapı uygundur.

Global ürün yapıya sahip işletmelere örnek olarak Pan-Amerikan Hava Yolları, Westinghouse, Nestle, Ford Motor, General Elektrik verilebilir (Korth, 1985: 369). Global ürün yapısı ile ilgili bazı sorunlar vardır: Bunlardan biri her bölüm dünyanın çeşitli ülke ve bölgelerindeki faaliyetlerini desteklemek üzere kendi alt yapısını geliştirirken tesislerde ve destek gruplarında ortaya çıkan tekrarlanmalardır.

Diğer bir mesele ise bölüm yöneticilerinin kendi ürünleri için kısa dönemde gelişme vadeden coğrafi bölgeleri seçmeleri, uzun vadede çok daha fazla potansiyele sahip olabilecek bölgeleri ihmal etmeleridir. Çok daha önemli bir mesele de ürün bölüm yöneticilerini, gerek sağladıkları karlar gerekse tecrübelerinin çoğunun ülke içi faaliyetlerden elde etmelerine rağmen uluslararası piyasaya yöneltmeleridir.

4. Karma Yapılar

Her yapının sınırlılıkları ve avantajları vardır. Çok uluslu işletmeler organizasyonel özelliklerine uygun yapıyı seçmek için ihtiyaçlarını saptarlar. Bu çok uluslu işletmeler iki veya daha çok organizasyon yapısını uygulamaktadırlar. Örneğin Unilever, Union Corbide yurt dışında bölgesel yapı tarafından, yurt içinde ürün ayırım yapısıyla yönetilmektedir.

Global talebin farklı görünüşleriyle beraber farklı işletmelerin arz, talep ve rekabeti farklı görünüşleri gerektirmektedir. Eğer iş sektörü yeteri kadar genişse, uluslararası işletme aktivitesini farklı bir global ünite olarak tepe yönetimine rapor etmeli ve bir holding statüsüne dönüştürülmelidir. Bu şekilde bir zihniyet güden çok uluslu işletme kendini bir anda birçok yapının içinde bulmaktadır (Kolde, 1982: 382).

5. Matris Yapılar

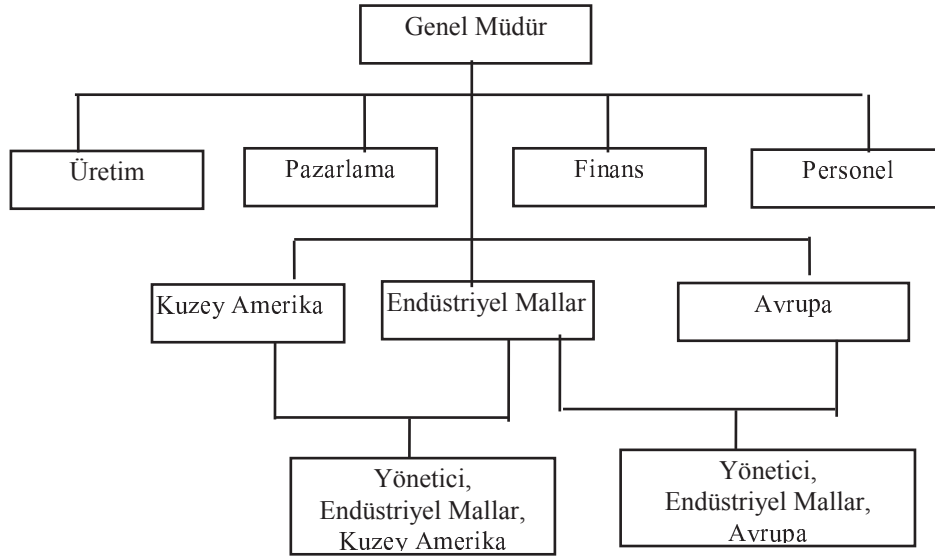
Proje yönetim yapısı olarak da adlandırılan bu yapıda aktiviteler iki gruba ayrılır. Bunlar, kaynakların ve becerilerin geliştirilmesi dâhil stratejik planlama ve uygun olanları yürütme ve yerine getirmedir. Sorumluluklar aynı haklara sahip iki yönetici tarafından paylaştırılmıştır. Bu yöneticilerden biri yönetim sorunlarını kararlaştır, diğeri ise kaynakları destekler.

Bu tip bir yapı teknolojik yoğunluğu olan endüstrilerin cevapsız kalan yönlerini giderme ürün ve proje yaşam döngüsünü ya da bunların birleşmesinden olan ihtiyaç nedeniyle geliştirilmiştir. Bu yapı esnek, teknolojik yeniliklere ve pazar ihtiyaçlarının değişmesine karşılık verir. Shell, Texas Instrument, Boeing, Airbus.

Bu matris yapıda örgüt faaliyetlerini gruplarken bir boyutu diğerinden üstün tutmaktan kaçınılır. Yabancı bağlı kuruluşlar aynı anda birden çok bölüm merkezine bağlıdır. Örneğin bir bağlı kuruluş yöneticisi hem bir bölge yöneticisine hem de ürün yöneticisine bağlıdır.

Şu hususlara benzer şartların var olduğu hallerde şirketler matris yapıyı benimseyebilirler (Phatak, 1996: 107): Büyük ölçüde ürün ve bölge çeşitliliği; hem ürün, hem de bölge taleplerine aynı zamanda karşılık verme ihtiyacı; iki ya da daha fazla bölüm tarafından paylaşılmayı gerektirecek kaynak kesitliliği; sadece tek boyut mamul ya da bölge üzerinde durmanın meydana getirdiği sorunlar ve yol açtığı kayıplar; fonksiyon, ürün ve bölge ile ilgili konuların aynı anda göz önünde bulundurulmasını gerektiren şirket stratejisinin oluşturulması durumlarında bu yapı tercih edilebilir. Aşağıda bir matris yapı gösterilmektedir (Hodgett ve Luthens, 1990: 158).

Şekil 7: Matris Yapı



Kaynak: R. M. Hodgetts, International Management, New York: McGraw- Hill Inc., 1990.

Çok uluslu şirketlerin örgütlenme şekillerine ilişkin özet tablo aşağıda gösterilmiştir (Negandhi, 1987: 102-105).

Tablo 3: Örgütsel Yapıların Tipleri, Özellikleri ve Güçlü Yönleri

Tip	Özellikleri	Güçlü Yönleri
Fonksiyonel İhr.Dep (Uluslararası Bölüm)	Organizasyonun temel özelliklerine göre bölümlere ayrılır.(Örneğin üretim pazarlama, personel.)	Profesyonelleşmeyi ve üyelerine kariyer patikalarını teşvik eder. Denetimde kolaylık sağlar. Mesleki becerilerin geliştirilmesinde maksimum uzmanlaşmaya izin verir. Diğer bölümler uzmanlaşmış becerilere sahip olurlar.
Ürün	Mamullere veya hizmetlere göre bölümlenme	Fonksiyonlar arası koordinasyonu basitleştirir. Kontrolü kaybetmeksizin büyümeye imkan sağlar. Performansın ölçülmesini sağlar. Bölümlerin hedefleri açıktır, yönetim için motivasyon sağlar. Karar verme yetkisi, probleme en yakın olana aittir.
Bölge	Son kullanıcı bölgeye göre bölümlenme	Fonksiyonlar arası koordinasyonu basitleştirir. Kontrolü kaybetmeksizin büyümeye imkan sağlar. Performansın ölçülmesini sağlar. Bölümlerin hedefleri açıktır, yönetim için motivasyon sağlar. Karar verme yetkisi, probleme en yakın olana aittir.
Matris	1- İki tam yapının aynı anda örgütlenmesi 2- Çift rapor verme mecburiyeti	Haberleşme kanalları artar. Kontrol iyileşir. Esneklik imkânı. Organizasyonda dengeye önem verir.
Pazar Odaklı	Ürün kullanımına veya satın alma davranışına benzer ihtiyaç gruplarına göre bölümlenme.	Üretim ve pazarlamada etkinliği artırır. Hizmetler, planlama amaçlıdır.
Karma Yapılar	Her bir bölümün kısmen tam olduğu, iki veya daha fazla bölümün yapısı	Ürün, bölge ve/veya fonksiyonel ihtiyaçları maksimum derecede göz önünde bulundurmaya izin verir. Bir matris şeklinden evvel geçişe yarayan bir yapıdır.
	Ürün ve Bölge	Sermaye dağıtımında problem oluşturur. Transfer fiyatlandırmaya izin verir.
	Fonksiyon ve Ürün	Ürün hattına rağmen fonksiyonlarda uzmanlaşma.
	Fonksiyon ve Bölge	Yerel pazarlarda uzmanlaşma.

Tablo 4: Örgütsel Yapıların Tipleri: Zayıf Yönleri ve Uygun Olduğu Durumlar

Tip	Zayıf Yönleri	Uygun Olduğu Durum	Örnekler
Fonksiyonel İhracat Departmanı	Bölümler arası temel farklılıklara yol açar.	Değişmeyen çevrede sabit uyum.	Endüstriler: Petrol, alüminyum
Ürün	Bölümler arası kaynakların çift kullanılması. Mesleksel becerilerde uzmanlaşmayı azaltır. Bölümler arası rekabeti cesaretlendirir. Optimalin üzerinde olmayı teşvik eder.	Farklı ürün gruplarında büyüyen şirket	Otomobil şirketleri, General-Motors, Chyrsler Gulf&Western
Bölge	Bölümler arası kaynakların çift kullanılması. Mesleksel becerilerde uzmanlaşmayı azaltır. Bölümler arası rekabeti cesaretlendirir. Optimalin üzerinde olmayı teşvik eder.	Belli bir ürün hattında olgunlaşan işletmeler	Gıda, ilaç, meşrubat, . İşletmeler: IT&T IRS Postal Servis.
Matris	Sürekli değişen yapıya sahip olması. Rekabetin şiddetli olması.	İşletmenin iki önemli bölümlenmeyle karşılaşması, örneğin ürün ve fonksiyonel bölünme ihtiyacı.	Elektronik şirketleri: General Elektrik, Dow Chemical, Citicorp, Philips.
Pazar-Odaklı	Koordinasyon ve kontrol güç olabilir.	İyi haberleşme kanallarının olması hali	Şirketler: Richard and Memil, İngersal Food.
Karma Yapılar	Koordinasyon ve kontrol güçtür. Bölümler arasında güç zayıftır	İşletmelerde geçiş aşaması veya işletmenin farklı ürün gruplarında büyümesi.	Uluslar arasılşmanın başlangıcındaki birçok şirket.
Ürün ve Bölge	Koordinasyon problemleri, Fonksiyonel uzmanlaşmaya izin vermeme.		
Fonksiyon ve Ürün	Koordinasyon problemleri. Coğrafi özellikleri hesaba katmaz.		
Fonksiyon ve Bölge	Koordinasyon problemleri. Ürüne odaklanmaya müsaade etmeme.		

Kaynak: Anant R. Neganhi, International Management, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987.

Sonuç ve Türkiye'nin Durumuyla İlgili Bazı Değerlendirmeler

Günümüz Türkiye'si artık 2000'li yılların öncesinde olan bir ülke değildir. Dünyanın 16. ekonomisi olan ve hızlı şekilde büyüyen, önümüzdeki 10 yıl içerisinde dünyanın ilk 10 ekonomi içerisinde yer almak için çok hızlı bir şekilde gelişen, değişen bir ülkedir. Artık dünyanın önde gelen çok uluslu şirketlerin yöneticileri düzeyine ulaşan Türkler görülmektedir ve her geçen gün hızla sayısı artmaktadır. Örneğin Muhtar Kent, Ahmet Bozer, Tuygan Göker, Bülent Atlı, Faik Somer, Hakan Atay bunlardan bazılarıdır.

Sadece yurt dışına giden Türklerin başarısı değil, aynı zamanda Türk şirketlerinin de küreselleşen dünyada hızla çok uluslu şirket yapısına bürünmekte ve önümüzdeki 10-15 yıl içerisinde çok uluslu Türk şirketleri de dünya ekonomisine yön vermeye başlayacaktır.

Türkiye'nin dünyanın değişik ülkelerinde faaliyette bulunan ve uluslar arası şirket hüviyetini taşıyan şirketleri bulunmaktadır. Bu şirketler yavaş yavaş çok uluslu şirketlere dönüşmeye ve giderek kendinden söz ettirmeye başlamıştır. Örneğin, Çalık Holding 16 farklı ülkede faaliyet gösteren, toplamda yaklaşık 19 bin çalışanı ve bunların % 68'i yani 13 bin kişisi yabancı olan bir şirket haline gelmiştir. Rönesans şirketi 10 ülkede faaliyette bulunan, 15 bin çalışanı olan ve % 60 yani 9 bini yabancı olan ve 10 farklı ülkeden çalışanı olan şirkettir. Yüksel inşaat 15 bin çalışanı olan % 46,7'si yani 7 bin'i yabancı olan ve 29 farklı ülkeden çalışan olan şirkettir. Şahinler holding 7 bin çalışanı olan, bunun % 33'ü yani 4 bin'i yabancı olan ve 50 farklı ülkeden çalışanı olan bir şirket durumundadır. Bunlara Tekfen, Kordsa, Eczacıbaşı, Turkcell, Anadolu, Çelebi, Doğan Holding gibi şirketler izlemektedir (Aksakal, 2012).

Dünyamız artık iyice global bir dünya haline gelmiştir. Paranın ve şirketlerin milliyetinin olmadığından söz edilmeye başlanmıştır. Bu aşamaya çok uluslu şirketler birdenbire gelmemiştir. Hemen hemen hepsi uzun yıllardan beri faaliyetlerini geliştirmişler, teknolojik yeniliklere, konjoktürel gelişmelere ve bilimsel fırsatlara açık olarak faaliyetlerini geliştirmişlerdir. Kendi alanlarında öncü işletmeler olmuşlardır.

Bugün birçok çok uluslu işletme, faaliyetlerinin başlangıç zamanlarında ihracat aşamasındaydı. Daha sonra çeşitli nedenlerle bunlar hızla büyümeye başlamıştır. Kendi özelliklerine göre, faaliyette buldukları ülke niteliklerine göre, işletme yöneticilerinin yönetim felsefelerine göre çok uluslu firma örgüt yapısını belirler.

İşletmelerin örgüt yapıları için hazır yapılar yoktur. Bu işletmeden işletmeye, koşuldan koşula değişiklik arz eder. İşletme zamanla şartlarda ve faaliyetlerde meydana gelebilecek değişimleri göz önünde bulundurarak esnek bir örgüt yapısını tercih eder. İhtiyaç halinde bunda değişiklikler yapabilir.

Ülkemizdeki duruma baktığımızda ise Türkiye’de de çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin arttığını görüyoruz. Bunlar daha ziyade ortak girişim (Joint Venture), bağlı şirket, ulusal şube ve lisans anlaşmaları ile oluşturulan yapılardır. Bizim kendi şirketlerimiz ise global yapıya sahip olamamışlardır. Uluslar arası şirket hüviyetini kazanan ve dünya sahnesinde büyük başarı kazanan şirketlerimiz bulunmaktadır. Arçelik, Vestel, Ülker, Türk Hava Yolları, Türkcell, Koç Holding, Colins gibi.

1945 yılında İtalya, Almanya, Japonya ve Güney Kore’nin kişi başına milli geliri 50 dolar civarındayken, Türkiye’ninki 200 dolar civarındaydı. Aradan geçen zaman zarfında onların kişi başına milli gelirleri şimdi 30.000 doların üzerinde, bizim ise 2011 yılı itibarıyla 10.000 dolardır. Güney Koreli bir otomotiv şirketi olan Hyundai, Tofaş’tan sonra kurulan bir şirket olmasına rağmen günümüzde Hyundai yılda 2 milyonun üstünde arabayı üretip satmasına ve çok uluslu bir şirket haline gelmesine rağmen Tofaş ulusal bir şirket olarak kalmıştır. Ülkemizdeki işletmelerin dünyadaki ilk 500 büyük şirketi içine girememesinin mikro anlamda şirket yönetimleriyle ilgili hususlar olsa da bunlardan daha önemli nedenlerden bazıları; 1960’lı yıllardan sonraki kapalı ekonomi, korumacı yaklaşım, siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar, siyasi yönetimlere müdahaleler, koalisyonlar ve merkezîyetçi yapı sayılabilir.

Türkiye’de 2002 yılından sonra devam eden istikrarlı büyüme ve işletmelerin dünya pazarlarında faaliyette bulunmaya daha da fazla ağırlık vermeleriyle, uluslar arası şirketlerin sayılarında artışlar yaşanmaya başlamıştır. Yakın bir gelecekte, ciro itibarıyla, dünyanın ilk 500 büyük işletmesi arasında yer alan Türk şirketlerin sayısı artacaktır.

Kaynakça

- Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Y., “Globalleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketler”, <http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf>, (Erişim 01.02.2012).
- Aksakal, Ayçe Tarcan, “Çok Uluslu Şirketler!”, <http://www.capital.com.tr/cok-uluslu-sirketler-haberler/20507.aspx>, (Erişim, 01.02.2012).
- Dereli, Beliz, (2005) “Çok uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl:4 Sayı:7, Bahar, S. 1, s.59-81.
- Dymsza, William A., (1972) **Multinational Bussiness Strategy**, New York: Mc Grow Hill-Book Co.
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/countries>, (Erişim: 11.04.2012).
- http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/, (Erişim: 11.04.2012).
- Hodgetts, Richard M. ve Fred, Luthens, (1990) **International Management**, New York: McGrow- Hill Inc .
- Karafakıoğlu, Mehmet, (1990) **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, İ.Ü. İşl. Fak. Yayın No: 224.
- Kolde, Endel Jakob,(1982) **Environment Of International Business**, Boston: Kent Pub.
- Korth, Christopher M.,(1985) **International Business, Environment and Management**, 2nd. Ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Larry, Yord Lee (1983), “The Socialization of Expatriate Manager in Multinal Firms”, **Academy of Management Journal**, Cilt 26.
- Negandhi, Anant R.,(1987) **International Management**, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Oksay, Suna, (1998) “Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi”, **Dış Ticaret Dergisi**, Dış Ticaret Müsteşarlığı,(Ocak), , <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oksay3.pdf>, (Erişim, 01.02.2012).
- Özalp, İnan, (1976) **Çok uluslu İşletmelerin Yönetimi**, Ankara: Kalite Mat., 1976,
- Özkaya, Meltem Onay, Özbilgin, Mustafa ve Şengül, Canan Muter, (2008)“Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 359-374,
- Phatak, Arvind V., (1996) **Uluslararası Yönetim**, Çev. Atilla Baransel, İ.Ü., İşletme Fak. Yayın No: 213.
- Rugman, Alan M., (2003) “Regional Strategy and the Demise of Globalization”, **Journal of International Management**, 9, s.417-419.

- Rugman, Alan M. and Verbeke, Alain, (2004) “Regional Transnationals and Triad Strategy”, **Transnational Corporations**, Volume 13, Number 3, December, s. 1-20.
- Satroğlu, K., (1984) **Çok uluslu Şirketler**, Ankara, A.Ü.S.B.F. Yayınları.
- Sayım, Kadire Zeynep, (2009) “İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Yenilikçilik’: Çokuluslu Amerikan Şirketlerinin Türkiye’deki Politika Ve Uygulamaları”, **METU Studies in Development**, Muhan Soysal Special Issue, Vol 35, s. 245-279.
- Sherman, A. and Bohlander, G., (1992) **Managing Human Resources**, Cincinnati, College Division South Western Publishing Co., s.51.
- Simcha, Roren, (1987) **International Business Management, A Guide Decisions Making**, Second edition, New York, s. 153.
- Stapford, J. M. and Wells, L. T., (1972) **Managing The Multinational Enterprise**, New York: Basic Books,.
- Şahin, Afşin, (2004) “**Çok Uluslu Şirketlerin Davranışlarının Genel Açıklamaları ve Teorik Yaklaşım**”, stradigma.com, **Aylık Strateji ve Analiz E-Dergisi**, Sayı: 12, Ocak, ISSN: 1303-9814.
- The Fortune Global 500, August 4, 1997.
- The Fortune Global 500, 2011.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (TÜİK) Yıllara Göre İhracat Rakamları, 2011, <http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?id=3482&sayfa=giris&metod=IlgiliGosterge>, (Erişim: 11.04.2012)
- Ulaş, Dilber, (2004) “**Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri**”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı: 2, cilt: 59, s. 151-178.
- UNCTAD, (2000) **World Investment Report 2000; Cross-Border Mergers & Acquisitions and Development**, New York: United Nations.
- UNCTAD, (2002) **World Investment Report ; Transnational Corporations and Export Competitiveness**, New York: United Nations.
- UNCTAD (2004), **World Investment Report ; The Shift Towards Services**, New York: United Nations,.
- UNCTAD,(2004) **Handbook of Statistic**, New York: United Nations.
- UNCTAD, (2011) **World Investment Report**.