



ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE GLOBALLEŞME

Arş. Grv. N. Derya ŞERBETÇİ

ÖZET

Bu çalışmada iki ya da daha fazla ülkede belli bir strateji altında üretim ve pazarlama yapan işletmeler şeklinde tanımlanan çok uluslu işletmeler ile globalleşme olgusu ayrıntılı bir şekilde ele alınıp incelemeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çok uluslu işletmeler hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise globalleşme olgusu üzerinde durulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise çok uluslu işletmeler ile globalleşme olgusu birlikte ele alınarak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

GİRİŞ

İşletmelerin uluslararası hale gelmesi ve çok uluslu işletmelerin ortaya çıkması son yılların temel ekonomik eğilimlerinden birisidir.

Son yıllarda uluslararası sistem, hızlı bir değişim ve gelişim süreci içerisine girmiştir. Bu değişim ve gelişim birçok belirsizliği de beraberinde getirmiştir. Bu belirsizlik içerisinde tüm çabalar yeni bir uluslararası düzen oluşturma üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşte "Globalleşme Süreci" bu çabaların en belirginlerinden dir.

Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Globalleşme ile, işletmelerin değişik ülkelerde faaliyet göstermesi birbirinden farklı olarak düşünülmelidir. Gerek mikro gerekse makro açıdan bakıldığında globalleşme ile çok uluslu işletmeleri birbirinden ayrı olarak ele almak ussal bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber üzerinde durulması gereken temel noktalar; çok uluslu işletmeler ile globalleşme olgusunun kavramsal ve yapısal analizlerinin ortaya koyarak, bu analizlerin etkin bir biçimde değerlendirilmesi olmalıdır.

1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

Son yıllarda tüm dünya üzerinde meydana gelen siyasal, sosyal ve ekonomik değişim ve gelişmeler, ulusal sınırlar içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin bu sınırları aşarak uluslararası pazarlara doğru yönelmeleri üzerinde oldukça etkili olmuştur.

1929 yılında Margarine Unie, Dutch Firm, Lever Brothers ve British Company arasındaki birleşme ile çok uluslu işletmelerin oluşumu konusunda ilk önemli adım atılmıştır¹. Bu önemli gelişmenin ardından II. Dünya savaşının birçok ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal oluşumlarında birtakım yapısal farklılıklara yol açması, A.B.D. kökenli işletmelerin savaşın ekonomik sosyal ve siyasal olumsuzluklarını gidermeye yönelmiş amaçları doğrultusunda birçok ülkede ticari faaliyet göstermeye başlaması, çok uluslu işletme kavramının yaygınlaşmasına öncülük etmiştir.

Çok uluslu işletmelerin mal ve hizmet üretimini, toplam dünya üretiminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. 2000'li yıllara gelindiğinde, çok uluslu işletmelerin mal ve hizmet üretiminde dünyanın toplam üretiminin yarısına sahip olacakları kabul edilmektedir².

Literatürde çok uluslu işletme kavramı ile ilgili olarak yapılmış pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlar içerisinde ilk göze çarpanları şu şekilde sıralamak mümkündür:

"Çok uluslu işletmeler iki ya da daha fazla ülkede belirli bir strateji altında üretim ve pazarlama yapan işletmelerdir³."

"Çok uluslu işletme iki ya da daha fazla ülkede genel bir yönetim strateji altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çok uluslu olmasıdır⁴."

"Çok uluslu işletme kaynak, mal, hizmet ve becerilerini ulusal sınırlar dışındaki faaliyetlerinde kullanan özel ve kamu işletmeleridir⁵."

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere çok uluslu işletmeler faaliyetlerini ülke sınırları dışına yaygın ve farklı ülkelerdeki işletmelerle entegrasyona giderek ülke ekonomisine yön veren işletmelerdir.

¹ Wayne MONDY ve Diğerleri, *Management Concepts and Practices*, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1966, s.591.

² İnan ÖZALP, *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*, Eskişehir, 1984, s.1.

³ MONDY ve Diğerleri, s.591

⁴ Robert KREITNER, *Management*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1992, s.655.

⁵ ÖZALP, s. 15.

⁶ Atıncı V.PHATAK, *International Dimensions of Management*, PWS-Kent Pub., Co., Boston, 1992, s.2.

Çok uluslu işletmelerle birlikte anılan, bazı yönleri nedeniyle farklı anlamlar içeren işletme türleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir²:

Uluslararası İşletme: İşletme işlevlerine ilişkin bilgileri belirli bir merkezde geliştirerek diğer ülkelerde bulunan işletmelerine transfer eden, kaynakları merkezde toplayan, faaliyet gösterdiği ülkedeki işletmelere ortak yatırım yapan işletmelerdir.

Uluslar ötesi İşletme: Farklı ulus işletmelerinin birleşerek dünya çapında üretim ve satış yapması, bilgiyi ortak geliştirip dünya çapında ortak kullanan işletmelerdir.

Global İşletme: Hiçbir ülkeye bağlı olmayan, milliyeti belli olmayan, uluslararası faaliyet gösteren, bilginin birlikte geliştirildiği ve geliştirilen işletmeler tarafından ortaklaşa kullanıldığı, üretim faktörlerinin bütün dünyada etkili ve verimli bir şekilde kullanımını amaçlayan işletmelerdir.

Birçok kaynakta çok uluslu işletmelerin uluslararası, uluslar ötesi ya da global işletme kavramlarıyla eş anlamlı olarak hatta birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlar tek tek incelendiğinde birbirlerine benzer oldukları ancak bunlarla birlikte bazı temel farklılıklar da içerdikleri açık bir biçimde görülmektedir.

Çok uluslu işletmenin iki veya daha fazla ülkede faaliyet göstermesi, faaliyet gösterdiği ülkelerin birbirinden farklı ekonomik, sosyal ve siyasal özelliklere sahip olması karşılaşılan problemlerin bir yandan sayısını artırırken diğer yandan da daha karmaşıklaştırmaktadır. Çok uluslu işletmelerin bu problemleri çözümlenebilmede başarılı olabilmesi, büyük ölçüde faaliyet gösterilen ülkeleri yakından izleyebilme (çünkü bu ülkelerin ekonomik, siyasal ve sosyal özellikleri itibarıyla iyi bir biçimde analiz edebilme yeteneklerine bağlıdır).

Çok uluslu bir işletmenin hangi ülkelerde faaliyet göstereceği stratejik bir karardır. İşletmelerin yatırım yapacakları ülkeleri seçmelerinde göz önünde bulundukları temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ülkenin ekonomik ve teknolojik gelişimleri,
- Ülkenin ekonomi ve maliye politikaları,
- Altyapı yatırımlarının gelişmişliği,
- Pazar büyüklüğü,
- Doğal kaynaklar,
- Serbest girişimciliğin teşvik edildiği dengeli ekonomik ve politik çevre,
- İnsan ve mülkiyet hakları ile,
- Yasal düzenlemelerdir.

²Dieter ENNVASSEN, "Transnational Management and Global Strategy". Joint Business Faculty Seminar, Anadolu University and Baldwin Wallace College, Eskişehir/Turkey, 4-9 December 1992.
³ Resmîgül ÖREN. "Çok Uluslu Şirketler ve Stratejileri". *Finans Dünyası*, S.45 (Eylül 1993), s. 51

Bugün dünya üzerinde faaliyet gösteren sayısız çok uluslu işletme vardır. Bu işletmeler içerisinde en çok bilinenleri; Ford, General Motor, IBM, Unilever, Toyota, General Electric, Coca Cola, Toshiba, Nestle, Philp Morris vb. dir.

Çok uluslu işletmelerin belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir¹;

- Çok uluslu işletmeler, toplam kaynaklarının büyük bir kısmını uluslararası faaliyetlere yatıran işletmelerdir.
- Çok uluslu işletmeler uluslararası üretimle uğraşmakta ve birçok ülkede üretim üniteleri işletmektedirler.
- Çok uluslu işletmeler dünyanın her bölgesinde veya ülkesinde faaliyetlerde bulunabilirler.
- Çok uluslu işletmelerin en önemli özelliği ise karar vermeyi gerektiren konularda dünya perspektifini gözönüne almalarıdır.

Çok uluslu işletmeler taşıdıkları bu temel özellikler nedeniyle diğer işletme türlerinden farklı anlamlar taşımakta ve daha özel bir yere ve öneme sahip olmaktadır. Çok uluslu işletmelerin her dönemde güncelliğini ve popülerliğini koruması da büyük ölçüde sahip oldukları bu ayırt edici özelliklerden ileri gelmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırları aşarak farklı ülkeler üzerine yayması kısaca çok uluslu işletme haline gelmesi dünya ekonomisine yön veren temel etkinlikler içerisinde ilk göze çarpanlardır.

Neil H. Jacoby bir işletmenin çok uluslaşma derecesinin en üstüne ulaşabilmesi için aşağıdaki altı temel aşamayı geçmesi gerektiğini belirtmektedir²:

1. Aşama: Dış ülkelere ihracat yapmak
2. Aşama: Dış ülkelerde satış organizasyonları oluşturmak
3. Aşama: Kendi ürünlerini yapan ve satan firmalara lisans, patent ve know-how hakkı vermek
4. Aşama: Dışsal üretim yeteneğini başarmak
5. Aşama: Yönetimde yukarıdan aşağıya çok uluslaşmayı sağlamak
6. Aşama: İşletme stoğunu elinde bulunduran işletme sahibinin çok uluslaşması

Yukarıda sıralanan aşamaları başanlı bir biçimde gerçekleştiren işletmeler çok uluslu işletme olarak ekonomi içerisindeki yerini alacaktır.

Çok uluslu işletmelerin benzer örgütsel yapıları almasına karşın, bunların hepsi aynı şekilde faaliyet göstermezler. Bu farklılıklar değişik faktörler yardımıyla açıklanabilir. Bu faktörler tüm stratejileri, iş gören davranışlarını ve yerel koşulları kapsar. Çok uluslu işletmelerin örgütsel özellikleri formülasyon, spesifikasyon (yatay ve dikey) ve merkezleşme faktörleriyle tanımlanabilir³.

¹ İnan ÖZALP, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar) içerisinde İnan ÖZALP-Derya ŞERBETÇİ "Çok Uluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri". Anadolu Üniversitesi Ya.No.849, Eskişehir, 1995, ss.242-243.

² Samuel C.CERTO, Modern Management, Fifth Edition, Allyn and Bacon Com., Boston, 1992. s.67?

³ Richard M.HODGETTS-Fred LUTHANS, International Management. Second Edition Mc Graw Hill Inc., New York, 1994, s. 199.

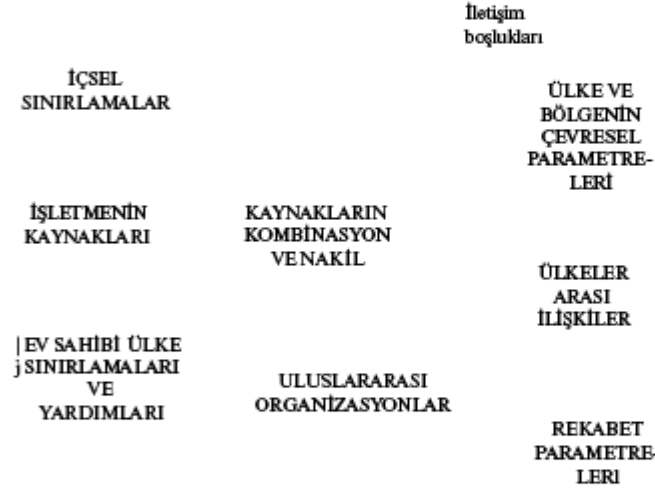
İşletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlar dışına yayarak çok uluslu işletme haline dönüşmesine yol açan temel birtakım sebepler bulunmaktadır. Bu temel sebepler aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹²:

- Yeni pazarlar ya da büyüyen pazarlar için fırsatlar,
- Daha büyük karlar için fırsatlar,
- Hammaddeye ulaşma fırsatları,
- Finansal kaynakları arttırmak için fırsatlar,
- İlgücü maliyetlerini azaltmak için fırsatlar,
- Yeni teknolojileri ele geçirme fırsatları,
- Coğrafik olarak müşterilere yönelim fırsatları,

Çok uluslu işletmelerin etkin bir analiz yaparak yatırım yapacağı ülke ya da ülkeleri iyi bir biçimde belirleyebilmesi; yukarıda sıralanan fırsatların ele geçirilebilmesi ve bu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilmesi için temel koşuldur.

Bir çok uluslu işletme modeli aşağıdaki biçimde şematize edilebilir¹³.

ÇOK ULUSLU BİR İŞLETME MODELİ



* Richard M.HODGETTS-Donald F.KURATKO, *Management*, Third Edition, Harcourt Brace Jovanovich Pub., New York, 1991, s.97.

13- William A.DYMSZA, *Multinational Business Strategy*, Mc Graw Hill Book Com., New York, 1973, i. 12

Faaliyetlerini ülke sınırları içerisinde yürüten yerel işletmeler ile faaliyetlerini ülke sınırları dışına yaygınlaştıran çok uluslu işletmeler birbirlerinden oldukça farklı temel özelliklere sahiptirler.

2. GLOBALLEŞME OLGUSU

Dünya pazarları gittikçe birbirine benzer hale gelmekte ve işletmenin özelliklerine bakılmaksızın tüm dünya düzeyinde aynı ürün yapısının kullanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Ülkeler arasında artan benzerlikler, benzer ürünlere karşı tüketicilerin arzusu ve teknolojiadaki gelişme nedeni ile "Standartlaştırma" 1980'li yılların sonlarını kadar uluslararası pazarlamacılar tarafından en iyi strateji olarak düşünülmüştür. Bu düşüncelerin gittikçe yaygınlaşması, kültürel farklılıkların etkileri ve ülkeler arasında da önemli sayılabilecek farklı politikalar vb. böyle bir stratejinin etkin bir biçimde izlenemeyeceği endişesini gündeme getirmiştir.

Harvard İşletme Yüksek Lisans Okulundan Ted Lewitt ile Micheal Poter'ın da aralarında bulunduğu bir grup araştırmacı "Globalleşme" kavramını ilk kez ortaya koymuşlardır. Bu grubun temel düşüncesi, dünya pazarlarının müşteriler, pazarlar, endüstriler ve rakipler yönünden globalleşmeye doğru gittiğidir. Tüm dünyada birbirine benzer gereksinimleri olan ve bu gereksinimleri benzer biçimde aynı ürünlerle tatmin etme eğiliminde olan büyük tüketici bölümlerinin olduğuna ilişkin belirtiler vardır. Örneğin, tüm ülkelerde gelirden en fazla payı alan nüfusun %5'lik kısmı gelirlerini Mercedes-Benz otomobillere, Rolex marka saatlere vb. harcayan müşterilerden oluşmaktadır⁴⁴.

Globalleşme süreci kolay ve basit bir süreç değil aksine oldukça karmaşık bir süreçtir. Globalleşme sürecinin yavaş fakat akılcı kararlarla izlenmesi, bu sürecir başarılı bir şekilde işlemesi ve bu süreçle hedeflenen amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Globalleşme, farklı ulusal pazarlar için, tüm fonksiyonel alanlara yönelik faaliyetlerin standartlaştırılmasını ifade eder. Bir global işletme yönetimi;

- Dünyadaki Pazar fırsatlarını,
- Rakiplerden kaynaklanan tehlikeleri,
- Ürün-, hammadde ve finansal kaynakları,
- İşgörenleri ve pazarlar arasındaki farklılıkları araştırır⁴⁵.

Global olmanın en az beş farklı yolu vardır. Bunlar⁴⁶ :

- Büyük pazarlarda büyük oynamak,
- Ürünlerde standartlaştırmaya gitmek,

Dieter EAVASSEN. "Think Globally Act Locally", Joint Business Faculty Seminar, Anadolu University and Baldwin College, 4-9 December 1992, Eskişehir/Turkey

⁴⁴ Donald A.BALL- Wendell H.CHILCOH. *International Business*. Fourth Editiona BP Irwin Homewood, Boston, 1990, s.17.

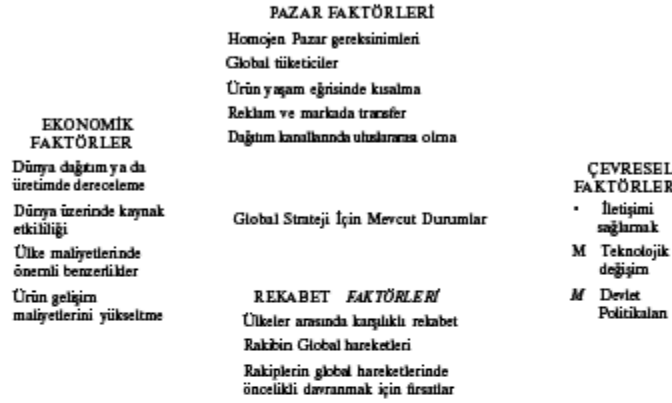
⁴⁵ George S.YIP-Pierre M.LOENVE-M.YOSHINO. "How To Take Your Company To The Global Market". *Columbia Journal Of/ork Business* (Winter 1988), s.38.

N. DERVA ŞERBETÇİ / ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE GLOBALLEŞME

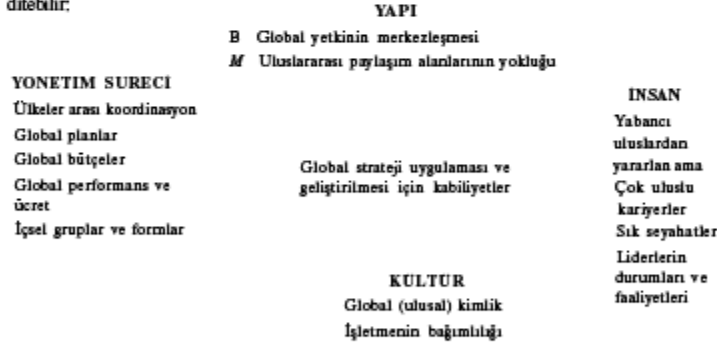
- Birkaç ülkede faaliyetlerde katma değer üzerinde yoğunlaşmak,
- • Pazarlama karması ve Pazar bölümlerinde benzerlik oluşturmak ve
- Farklı ülkelerdeki rekabet stratejilerini bütünleştirmektir.

Yukarıdaki yollardan da anlaşılacağı üzere globalleşmede temel noktalar standartlaştırma ve bütünleşmedir. Mal ve hizmetlerde standartlaştırmaya gitmek aynı zamanda politika, strateji ve amaçlarda bütünleştirmeyi sağlamak globalleşme ile birlikte düşünülen iki farklı boyuttur.

Globalleşme için mevcut endüstrinin dış kullanıcıları aşağıdaki şekilde şematize edilebilir:



Bir global strateji yeteneği için gerekli içsel faktörler aşağıdaki şekilde şematize edilebilir:



KAYNAK: YIP, s.40

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere globalleşme süreci içerisinde bir çok içsel ve dışsal faktörün incelenmesi ve bu faktörün global normlu, dünya yönelimli olarak düşünülmesi gerekmektedir.

Global bir ekonomide Pazar temeline dayalı, özel kesime yönelik, ihracat yönelimli ve rekabet yoğun işletmeler ağırlık kazanmaktadır.

Globalleşme birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Tüm dünyaya yayılma faaliyetlerinde standartlaştırmaya gitmek oldukça zor bir iştir. Her ülkenin ekonomik, sosyal ve politik yapısı birbirinden farklı olduğu gibi, kültürler arası geçişte de birçok problemler yaşanmaktadır. Farklı ahlaklara, dillere, dinlere, değer yargılarına, örf, adet ve geleneklere sahip insanların, toplumların ve ülkelerin bir noktadan sonra birlikte hareket etmeleri ve aynı şekilde düşünüp benzer şekilde davranmaları hiçte kolay değildir. Global ahlak dediğimiz olguda önemli olan, ülkeler arası paylaşılmış değer, inanç, tutum ve düşünceleri tespit etmek ve bu değerlerden en iyi şekilde yararlanmaya çalışmaktır.

Global yönelimli olmak ve global düşünmek bir yönetici için değişik çaba ve ilgileri gerektirir¹⁷, global yöneticiler yetenekli ve sabırlıdır. Ayrıca lisan engellerinin ortaya çıkaracağı problemleri en aza indirme çabasıdadırlar. Global yönetici olarak doğulmaz, doğal süreç içerisinde global yönetici olunur¹⁸.

Bir global yöneticinin aşağıdaki görevleri etkin bir şekilde yerine getirmesi gerekir¹⁹.

- Global stratejik yetenekleri kullanma ve geliştirme için kabiliyetler,
- Geçiş ve değişimi yönetmek için yetenekler,
- Kültürel farklılıkları yönetmek için yetenekler,
- Esnek örgüt yapılarında işlev ve tasarım için yetenekler,
- Grup içerisinde ve diğerleri ile birlikte çalışmak için yetenekler,
- İletişim için yetenekler,
- Bir örgütte bilgi transferi ve öğrenme için yetenekler.

Etkin bir global işletme yöneticisinin yukarıdaki yeteneklere sahip olması globalleşme sürecinin başansı için temel koşullardandır.

Günümüzde dünya çapında güçlü bir rekabet konumu oluşturabilme yeteneği açısından, hayatta kalabilme ve gelişmelerini gözlemleyen çok sayıda işletme için " global hareket etme " stratejik bir yaklaşım haline gelmiştir.

Globalleşme; milliyetsizleşme, bütün dünyada faaliyet gösterme ve sınırları ortadan kaldırma yolu ile hizmetlerin, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımıdır²⁰.

¹⁷ Andrew KUPFER, "How To Be A Global Manager". Fortune, C. 117. S4 (14 Mart 1988), s.24.

¹⁸ William TAYLOR, "The Logic Of Global Business", Harvard Business Review, C.69. S.2 (Aralık 1991), s.94.

Henry W.LANE-Joseph STEFANO, International Management Behavior, Second Edition, PWS-Kent Pub., Com., Boston, 1992. s.51.

N. DERYA SERBETÇİ / ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE GLOBALLEŞME

Globalleşmenin temel anlamı tüm dünya üzerindeki rekabetçi ortamda lider olmaktır. Globalleşmeden dünya sınıfına geçiş aşağıdaki şekilde şematize edilebilir¹.

Global Sürücüler	Global Yetenekler	Dünya Sınıfı (World Class) Faaliyetler
Entegrasyon	Stratejik odaklanma	Amacı büyütme
Akış	İvme	İçsel Liderlik
Kaldıraç	Çeviklik	Pro-aktif ölçüler
Optimizasyon	İlişkiler	En iyi uygulamalar
	Teknoloji	Etkinlik ve etkililik
	Girişimcilik ruhu	Sürekli yenilik
		Yapısal yetenekler
		Paradoks yönetimi
		Bilgi toplama
		Dış faaliyetler

Son yıllarda uluslararası düzeyde yaşanan şirket evlilikleri ve birleşmeler globalleşmenin en önemli sinyallerini vermektedir. Günümüzde ulusal şirketler ya da ulusal sermaye neredeyse ortadan kalkmak üzere ve rekabet artık ülke sınırları göz önüne alınmadan gelişmektedir².

3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE GLOBALLEŞME

Çok uluslu işletme ile globalleşme kavramı genelde birbirleriyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Oysa ikisi arasında temel birçok farklılıklar bulunmaktadır.

Globalleşme, uluslararasılaşma sürecinin tamamlanarak, üretim ve tüketimin tüm dünya çapında planlandığı, serbest rekabetin ve piyasanın uluslararası kuruluşlarda denetlendiği bir sistemdir. Çok uluslu işletmeler iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösterirken kaynaklarını bu ülkeler arasında ortak kullanma tahsis ederken, globalleşme sürecinde tüm dünya ülkeleri arasında bir entegrasyona gidildiği açıktır.

Çok uluslu işletmeler temelde " Heterojen " (birbirinden farklı) yapıya sahip bir dünya değerlendirmesinde bulunurken, global işletme anlayışı " Homojen " (birbirine benzer), yapıya sahip bir dünyayı ve giderek birbirine benzeyen toplumsal ve ekonomik bütünlükleri temel almaktadır³. Toplumsal ve ekonomik anlamda bütünlüğü sağlamak ve dünya yönelimli faaliyette bulunmak gerçekten zordur.

Çok uluslu işletmeler, faaliyette buldukları ülkelerin, toplumsal, kültürel, ekonomik koşullarını ve sınırlarını ayrı ayrı değerlendirerek, her ülkenin özel koşullarına uygun olarak planlanmış ve farklılaştırılmış mamullerin üretimini ve pazarlanmasını dikkate almaktadır. Global işletmecilik anlayışı içerisinde, standardize olmuş mamul temeline dayalı ürünlerin satış ve üretimini dünyanın her yerinde gerçekleştirilmesi temel alınmaktadır⁴.

¹ Koh SERA, "Corporate Globalization: A New Trend", Academy Of Management Executive, Vol.6, Ks.1 (1992), s.89.

² Terence BRAKE, The Global Leader, Irwin Professional Pub., Chicago, 1997, s.5.

³ Betül ŞAHİN, "Globalleşme Yarışı", Capital, Yıl.6, Sayı 1 (Kasım 1998), s.80.

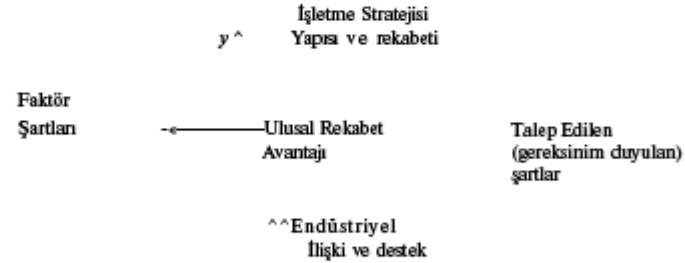
⁴ Arthur G.FEDEIAN, Management, The Dryden Press, 1986, s.640.

Gary DESLER, Management Fundamentals, Prentice-Hall International Editions, Boston, 1985, s.427

Çok uluslu işletmeler, global ekonomik faaliyetlerde bilinen tek örgütsel biçimdir. Merkezileşme çok uluslu işletmenin temel özelliğidir. Merkezileşmenin ekonomik mal ve hizmetleri üretme ve dağıtmada tek verimli yol olduğunun düşünülmesiyle birlikte, gerçekte merkezileşmenin verimsizliği de beraberinde getirdiği görüşü giderek ağırlık kazanmaya başlamıştır²⁵. Globalleşme süreci içerisinde merkezileşmeden söz etmek doğru değildir. Bu süreç içerisinde ülkelerin global yöneticilerinin gerekli yerlerde gerektiği kadar yetki devrine gitmesi sürecin başansı için gereklidir.

Birçok araştırmacı, ürün nitelikleri ve ürünler için gereksinimlerde ve amaçlarda benzerliklerin gittikçe arttığına inanır. Dünya çerçevesinde ürünlerin düşük maliyetle satılması ve üretilmesi için şirketlere yetki verilmesi, tüm kültürler arası standardizasyona gidilmesi ve ürünlerin global pazarlar içerisinde yer alması bunun doğal bir sonucudur. Çok uluslu faaliyetlerden farklı olarak bazı firmalar globalleşmiş faaliyetlerle karakterize edilirler. Örneğin Levi Strauss And Company, Coca Cola vb. diğer işletmelerin faaliyetleri dünyanın her yerine dağılmış durumdadır⁴.

Bir global ekonomi içerisinde ulusal rekabeti gerçekleştirmek için 4 çevresel eleman Micheal Porter'in " Ulusallaşmanın Rekabet Avantajı " isimli kitabında tanımlanmaktadır. Bu elemanlar aşağıdaki şekilde şematize edilebilir²⁷.



Bu model global ekonomi içerisinde bir ülkenin pozisyonunu anlamak ve daha iyi hale getirmek için kullanılır. Aynı zamanda bu model değişik ülkelerde işletme faaliyetlerinin rekabet potansiyelini analiz etmek için yöneticilerin, global planlar ve global kontroller yapmalarını gerektirir.

Global yapı ile çok uluslu işletme yapıları arasında bazı temel kriterler göz önüne alındığında temel birtakım farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır.

²⁵ WESSEN, "Transnational

²⁶ Dara KHAMBATA-Riad ASAMI, *International Business*. Mc Millan Pub., Com., New York. 1992, s.46.

²⁷ John R.SCHERMERBORN, *Management For Productivity*, Fout Edition, John Wiley and Sons. New York. 1993, s.52.

Global yapı ile çok uluslu işletme yapısının karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmektedir

	GLOBAL YAPI	ÇOK ULUSLU YAPI
Ürün hattı	Uzmanlaşmış	Kopya edilmiş
Pazar transferleri	Uluslararası ürün	Ulusal ürün
Değerlendirme modeli	Maliyet merkezli	Kar merkezli
Bağlı roller	Strateji uygulama	Strateji uygulama ve geliştirme
Bağlı özerklik	Düşük	Yüksek
Bağlı yönetim	Yabancı, kısa dönemli	Yerel, uzun dönemli

Bir uluslararası şirket, faaliyetlerinde tecrübe kazandıkça ve yabancı ülkelerdeki sınırlı yatırım faaliyetleri yerini çok uluslu bir işletme algılanmasına bıraktıkça, bu şirketin gelişiminde dünya yönelimli yeni bir yaklaşım ortaya çıkar.

Çok uluslu bir işletme faaliyet bölgelerinin sınırlarını genişleterek mamul ve hizmetlerde daha yoğun bir şekilde standartlaşmaya gittikçe, yeni bir kimlik kazanma yolunda büyük adımlar atmış olur. Bu yeni kimliğin adı "Global İşletme" dir. Günümüzde birçok işletme global işletme olma çabası içerisinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışmakta ve çok uslu işletmeler global işletim* haline gelmektedirler.

Globalleşme ile birlikte çok uluslu bir işletmede önceden ülke içi ve ülke dışı faaliyet bölümleri için ayrı ayrı stratejik kararlar alınırken globalleşme ile birlikte kararlar artık tüm işletme için merkezden alınmaya başlar \

Global işletmeler ile çok uluslu işletmeler arasında yer alan önemli farklılıklardan bir diğeri de yönetim felsefelerinden gelen farklılıklardır.

Çok uluslu işletmeler genellikle Howard V. Permuter tarafından geliştirilen; Etnosentrik ve Polisentrik yönetim felsefelerinden birini benimseyebilirler \

Etnosentrik düşünce de; çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren yan kuruluş ve merkez işletmelerin üst kademelerinde ve kilit noktalarında yer alacak personelin ana kökenli olması tercih edilmektedir.

Polisentrik düşüncede ise üst yönetimin birbirinden farklı yabancı ülke kültürlerine ve koşullarına sahip olmasının kar sağlandığı sürece fazla önemli olmadığı düşüncesi kabul edilir.

Global işletmeler ise, yeni yatırımlara yönetebilmek için evrensel standartların geliştirilmesini hedefleyen Geosentrik düşünceye yakındır.

Paul BEAMISH, *International Management*, Irwin Homewood, Boston, 1991, s. K)I.

* Arvind PHATAK (Çev. Atilla BARANSEL-Tomis SONAY), *Uluslararası Yönetim. İşletme Fakültesi Ya. No. 213*, s.94.

Howard PERMUTTER (Çev. İnan ÖZALP), "Çok Uluslu İşletmelerin Gelişimi", *İçinde İnan ÖZALP, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Eskişehir, 1986, s.73.

Geosentrik düşüncede, yan kuruluş ya da merkez işletme yöneticileri için yalnızca ülke çıkarları değil, aynı zamanda dünya çapında işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi motive edecek bir ödüllendirme sisteminde önemli olmaktadır.

Global fırsatları, global alternatifleri ve gelecekte ortaya çıkacak global sonuçları işletme kararlarında dikkate alan bir plan olan global strateji, uluslararası faaliyetleri ayrı ülke işletmelerince ve aynı biçimde düzenlenmiş bir portföy olarak gerçekleştirmekten çok, çok uluslu bir temel üzerinde çıktılardan maksimize edilmesini hedefler.

Çok uluslu bir işletmenin global işletme biçimine dönüşebilmesi için en uygun sermayeyi sağlaması, en uygun fiyatlarla girdi temin etmesi, en yüksek kar marjını elde edebilmesi kısacası "en uygun ve en iyiyi" yakalayabilmesi gerekir.

Çok uluslu işletmelerin globalleşme süreci içerisinde tüm dünyayı bir bütün olarak görmesi, dünya yönelimli faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve denetlenmesini sağlaması ve dil, din, ırk vb. değerlerden oluşan kültürel farklılıklara yer vermeden yetenekli ve tecrübeli elemanlardan yararlanma yoluna gitmesi, globalleşme sürecinin başarılı bir biçimde sürdürülebilmesi için temel koşuldur.

Çok uluslu işletmelerin tüm dünya üzerinde "standart" olarak nitelendirilebilecek ürün ve pazarlara yönelmesi globalleşme sürecinin bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hızlı bir globalleşme sürecine girdiğimiz şu günlerde çok uluslu işletmelerde bu süreçten etkilenerek global işletme olma çabası içerisinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Globalleşme, tüm dünyayı bir bütün olarak görme ve faaliyetlerde bir entegrasyon sağlama olarak tanımlanmaktadır. Çok uluslu işletmelerin* globalleşme süreci içerisinde başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için öncelikle standartlaşmayı temel ilke olarak benimsemeleri gerekir. Mamullerde, pazarlarda, yönetim, üretim, işgören, finans ve ar-ge stratejilerinde tüm dünya gözönüne alınmalı ve bu stratejilerde tüm dünya ülkeleri içerisinde bir bütünlük sağlanmalıdır.

Her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim ilkesi ve organizasyon biçimi olmadığı gibi dünyanın her yerinde geçerli ortak bir üretim sistemi, teknoloji ve mamul bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, global düzeyde faaliyet gösterirken "en iyi yol" mevcut değildir. Ancak "nasıl yapmak istiyoruz" dan çok "ne yapmak istiyoruz" üst yönetimin önemli bir görevi olduğundan, burada amaçların birliği, faaliyetlerin birliğinden çok daha büyük önem taşımaktadır²². Global düşüncede bir işin nasıl yapıldığından çok amaç birliği önemli olmaktadır. Amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar evrensel olmayabilir. Önemli olan kullanılan aracın dünyada her

Stephan ROBOCK-Kenneth SIMONDS. *International Business and Multinational Enterprises*, R.D. Irwin Inc., Illinois, 1973. s.404.

²² John TOMB (Çev. İnan ÖZALP), "Çok Uluslu İşletmelerin Yeni Boyutları", İçinde İnan ÖZALP, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Eskişehir, 1986, s. 19

ülkeye ve her koşula hizmet edecek ortak bir görüş birliğini yansıtmıştır. Bu nedenle işletmelerin globalleşme sürecinde izledikleri stratejiler birbirinden farklı olabilir. Fakat farklı stratejilerin herbiri, dünyanın her yerindeki gereksinim ve beklentileri karşılamaya yönelmiştir.

SONUÇ

Faaliyetlerini yerel pazarlar dışında uluslararası alanlara kaydıran çok uluslu işletmeler ülkelerin ekonomik yaşamlarına yön veren temel birimlerdir. Globalleşme ise tüm dünyanın kabullendiği bir gerçektir. Bu gerçek içerisinde sınırlar tamamen kalkarak tüm dünya tek bir Pazar olarak ele alınmaktadır.

Çok uluslu işletmeler ile tüm dünya yönelimli bir yaklaşım olan globalleşme ve bu yaklaşım içerisinde faaliyet gösteren global işletmeler birbirleriyle yakın ilişki içerisinde oldukları. Birçok kaynakta çok uluslu işletmeler ile global işletmeler aynı bağlamda ele alınmaktadır. Birbirleriyle büyük benzerlikler içeren bu kavramlar arasında temel birtakım farklılıklar bulunmaktadır.

Çok uluslu işletmeler kaynaklarını iki ya da daha fazla ülkede ortak kullanıma tahsis ederken, globalleşme sürecinde tüm dünya ülkeleri arasında bir entegrasyona gidilmektedir. Globalleşme süreci içerisinde işletmeler faaliyetlerini tüm dünya yönelimli olarak planlayıp örgütlemekte ve buna göre yürütmektedirler.

Gerek çok uluslu işletmeler ve gerekse globalleşme olgusunun hemen her dönemde güncelliğini ve önemini koruyacağı hatta bu önemin daha da artacağı tartışılmaz bir gerçektir.

KAYNAKLAR

- BALL A.Donald - CHILOCH H.Wendell: *International Business*, Fourth Edition, BP Irwin, Home Wood, Boston, 1990.
- BEAMISH Poul: *International Management*, Irwin Home Wood, Boston, 1991.
- BRAKE Terence: *The Global Manager*, Irwin Professional Pub., Chigaco, 1997.
- CERTO C.Samuel: *Modern Management*, Fifth Edition, Allyn and Bacon Com., Boston, 1992
- DESSLER Garry: *Management Fundamentals*, Prentice Hall International Editions, Boston, 1985
- DYMSZA A.William: *Multinational Business Strategy*, Mc Graw Hill Book Com., New York, 1973.
- FEDEIAN Arthur: *Management*, The Dryden Press, 1986.
- HODGETTS M.Richard - KURATKO F.Donald: *Management*, Third Edition, Horcourt Brace Jovanovich Pub., New York, 1991.
- HODGETTS M.Richard-LUTHANS Fred: *International Management*, Second Edition, Mc Graw Hill Inc., New York, 1994.
- KHAMBATA Dara - ASAMI Riad: *International Business*, Mc Millian Pub., Com., New York, 1992.
- KREITNER Roberf. *Management*, Houghton Mitlin Com., Boston., 1992.

- KUPFER Andrew: "How to be a Global Manager", *Fortuna*, C.17, s.6 (14 March 1988).
- LANE W.Harry - STEFANO Joseph: *International Management Behavior*. Second Edition, PWS Kent Pub., Com., Boston, 1992.
- MONDY Wayne ve Diğerleri: *Management Concepts and Practices*, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1986.
- ÖREN Resmîgül: "Çok Uluslu Şirketler ve Stratejileri", *Finans Dünyası*, S.45 (Eylül 1993).
- ÖZALP İnan: *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*, Eskişehir, 1984
- ÖZALP İnan - ŞERBETÇİ Derya: "Çok Uluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri" içinde İnan ÖZALP, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Anadolu Üniversitesi, Ya. No. 849, Eskişehir, 1995.
- PERMUTTER Howard (Çev. İnan ÖZALP) : "Çok Uluslu İşletmelerin Gelişimi", içinde İnan ÖZALP, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Eskişehir, 1986.
- Phatak-Arwind (Çev. Atilla BARANSEL - Tomris SONAY) *uluslararası Yönetim, İşletme Fakültesi, Ya.No.213.?*
- PHATAK Arwind: *International Dimensions Of Management*, PWS - Kent Pub., Com, Boston, 1992
- ROBBOCK Stephan - SIMONS Kenneth: *International Business and Multinational Enterprises*, -RD. Irwin Inc., Illinois, 1973.
- SCHMERBORN R.John: *Management for Productivity*, Fourth Edition, John Wiley and Sons, New York, 1993.
- SERA Koh: "Corporate Globalization: A New Trend", *Academy of Management Executive*, Vol.6, Iss.1 (1992).
- ŞAHİN Betül: "Globalleşme Yarışı", *Capital*, Yıl.6, S.11 (Kasım 1998)
- TAYLOR William: "The Logic Of Global Business", *Harvard Business Review*, C.69, S.2 (April 1991).
- TOMB John (Çev. İnan ÖZALP) : "Çok Uluslu İşletmelerin Gelişimi", içinde İnan ÖZALP, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Eskişehir, 1986.
- WASSEN E.Dieter: "Think Globally Act Locally", *Joint Business Faculty Seminar*. Anadolu University and Baldwin Wallace College, Eskişehir/ Turkey, 4-9 December 1992.
- WASSEN E.Dieter: "Transnational Management and Global Strategy", *Joint Business Faculty Seminar*, Anadolu University and Baldwin Wallace College, Eskişehir / Turkey, 4-9 December 1992
- YIP S.George-LOEWE M.Pierre -YOSHINO M. : "How To The Take Your Company To The Global Market", *Columbia Journal of World Business* (Winter 1988).