

## **ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARI VE TUSAŞ UÇAK MOTORLARI SANAYİ A.Ş. ÖRNEĞİ**

**Prof. Dr. İnan ÖZALP**  
**Ar. Gr. Gülten EREN**  
**Ar. Gr. Hülya ÖCAL**

İşletmelerin ulusal sınırları aşmasıyla birlikte organizasyon yapısında bazı değişikliklere gitmesi zorunlu hale gelmektedir. Ulusal sınırlar içindeki faaliyetlere yönelik bir organizasyon yapısı, işletmenin uluslararası faaliyetlerini yürütmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu durumda işletmenin uluslararası koşulların gereklerine uygun bir organizasyon yapısı geliştirmesi bir zorunluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, bazı temel kavramlarla birlikte, çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısının oluşumuna etki eden faktörler, uyguladıkları organizasyon biçimleri ve gelişme aşamaları yer almıştır. Çalışmanın sonunda, Tusaş uçak motorları sanayi'nin organizasyon yapısına ait bir uygulama örneğine yer verilmiştir.

### **I- ÇOK ULUSLU İŞLETMELER VE ORGANİZASYON YAPISININ OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Bu bölümde, çok uluslu işletmelerin ortaya çıkışı, dünya ekonomisindeki konumu, çok uluslu işletmenin tanımı ve organizasyon yapısının oluşumuna etki eden faktörlere yer verilmiştir.

---

(\*) Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ar. Gr.

## A. ÇOK ULUSLU İŞLETME VE ORGANİZASYON KAVRAMI

1929 yılında Margarine Unie, Dutch Firm, Lever Brothers ve Brithish Company arasındaki birleşme ile çok uluslu işletmelerin oluşumu konusunda ilk önemli adım atılmıştır. Birleşmenin ardından dünyanın en büyük çok uluslu işletmelerinden biri duruma gelen UNILEVER, yaklaşık 500 şube ile çok sayıda ülkede faaliyet göstermektedir (1).

Bu gelişmelerin ardından, ikinci dünya savaşının birçok ülkenin ekonomik ve sosyal koşullarında birtakım yapısal farklılıklara yol açması, Amerika Birleşik Devletleri kökenli işletmelerin savaşın ekonomik ve sosyal olumsuzluklarını gidermeye yönelmiş amaçları doğrultusunda birçok ülkede ticari faaliyet göstermeye başlaması, çok uluslu işletme kavramının yaygınlaşmasına öncülük etmiştir (2). Bu nedenle çok uluslu işletmelerin ortaya çıkışları son yıllarda dünyayı yöneten en önemli olay olarak kabul edilmektedir (3). Bir başka deyişle, ülkelerin ekonomik ve politik sistemleri, bunun yanında kültürel ve sosyal sistemleri arasında karşılıklı ilişkilerin yaratılmasında ve dünya çapında etkili olan değişimlerin oluşumunda çok uluslu işletmelerin önemli katkıları bulunmaktadır.

Çok uluslu işletmelerin mal ve hizmet üretimi, toplam dünya üretiminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. 2000'li yıllara gelindiğinde, çok uluslu işletmelerin mal ve hizmet üretiminde dünyanın toplam üretiminin yarısına sahip olmaları kabul edilmektedir (4).

### 1. Çok Uluslu İşletme Kavramı

Son yıllarda dünya ekonomisine yön veren ve işletmecilik literatüründe önemli bir yere sahip olan çok uluslu işletmelerin tanımı konusunda kesin bir görüş birliğine rastlanamamıştır. Bu ko-

- 
- (1) Wayne Mondy ve diğerleri **Management Concepts and Practices** (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1986), s. 591.
  - (2) İnan Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, (Eskişehir: 1984), s. 1.
  - (3) İnan Özalp, "Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri", İçinde: İnan Özalp (Derleyen), **Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazılar** (Eskişehir: 1986) s. 123.
  - (4) Mondy ve diğerleri, s. 591.

nuda araştırma yapan yazar ve bilim adamları tanımlarında bir-birlerinden farklı unsurlar üzerinde yoğunlaşmışlardır (5).

William A. Dymrza çok uluslu işletmeyi şu biçimde tanımlamıştır. “Çok uluslu işletme, ana finansman birimi olarak, bir çok ülkede üretim faaliyetinde bulunurken önemli kârlar sağlayan, yatırım, pazarlama, üretim, finansman ve diğer alanlarda global yönetsel bir perspektife sahip olan işletmedir” (6). Dymrza tanımında, çok uluslu işletme faaliyetlerinin global bir perspektif ile yürütülmesi koşulu üzerinde durmuştur.

John Fayerweather çok uluslu işletmeyi, “iki ya da daha fazla ülkede dolaysız olarak faaliyette bulunan işletme” biçiminde tanımlamıştır (7).

Bir başka kaynakta çok uluslu işletme, “iki ya da daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında, işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyetin ve üst yönetimin çok uluslu olması”, biçiminde tanımlanmıştır (8). Tanıma göre bir işletmenin çok uluslu olabilmesi için, kaynakların faaliyet gösterilen tüm ülkelere dağılmış olması, ortak bir yönetim stratejisine sahip olması ve üst yönetimin çok uluslu olması gerekmektedir.

## 2. Çok Uluslu Organizasyon Kavramı

Yönetim faaliyetlerinin evrenselliğine göre, hangi koşulda ve hangi ülkede faaliyet gösterirse gösterebilir, bir işletmenin amaçlarına ulaşması, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesine bağlıdır. Ancak, her koşulda ve her tür işletme için geçerli olan bir organizasyon yapısı mevcut değildir. Ulusal faaliyetlere yönelik bir organizasyon yapısı ile çok uluslu faaliyetleri organize etmek mümkün değildir. Bu nedenle, çok uluslu işletme yöneticilerinin çok uluslu koşulları karşılaştırarak analiz etmesi ve koşullara en uygun organizasyon yapısını geliştirmesi zorunludur (9).

---

(5) Stefan Robock ve Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1983) s. 7.

(6) William A. Dymrza, **Multinational Business Strategy**, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1972) s. 16.

(7) Özalp, “Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi ve ...”, s. 127. Ayrıca bkz.: Dymrza, s. 2.

(8) Özalp, “Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi ve ...”, s. 127.

(9) Samuel C. Certo, **Principles of Modern Management Functions and Systems**, (London: Allyn and Bacon, 1989) s. 580.

Organizasyonlar; belirli bir biçimsel yapı içinde oluşan bireyler ve gruplar arasında birbirinden farklı ilişki modellerinin yerleştiği bir yapıyı temsil etmektedir. Organizasyonların tanımlanması ve sınıflandırılması, bu ilişkiler modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre çok uluslu bir organizasyon yapısı, merkez işletmeler ve yan kuruluşlar arasında bir ilişkiler bağı olarak algılanabilir (10). Organizasyon yapısının oluşumu, çok uluslu işletmelerde başarıyı tayin eden hayati bir süreçtir (11). Yan kuruluşları aracılığıyla yurtdışına açılmış işletme yöneticileri, öncelikle organizasyon yapılarının nasıl oluşturulacağına ilişkin kararlarla karşı karşıyadırlar (12). Çünkü yurt içi faaliyetlerin gerçeklerine göre düzenlenmiş bir organizasyon yapısı, çok uluslu faaliyetler için uygun değildir. Kendine özgü birçok farklı unsura sahip çok uluslu organizasyon yapısı, uluslararası çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde tasarlanmalıdır (13).

Organizasyon yapısının bir hukuki yönü, bir de hareket halinde olan organik yönü vardır. Bu durum ulusal ve uluslararası işletmelerde önemlidir. Ancak uluslararası işletmelerde çok boyutlu bir düzen gerekliliği ve değişkenlerin farklılaşması ihtiyacı, uluslararası organizasyon sisteminin ayrıca incelenmesini gerektirmektedir (14). Uluslararası organizasyon sistemi, çok uluslu işletmeleri de içine alan geniş boyutlu bir sistemdir. Bu sistemde, çok uluslu işletme kendi içinde etkileşen birimlere ayrılmaktadır (15). Çok uluslu işletmenin alt sistemleri, genel amaçlara yönelmiş faaliyetleri yerine getirmektedir. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi, uluslararası organizasyon sistemi ile uyumlu ve değişen dış çevre koşullarına duyarlı bir organizasyon yapısının oluşturulması ile mümkündür.

- 
- (10) Sumantra Ghosal ve Nitin Nohria, "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations", **Sloan Management Review**, C: 34, S: 2 (Winter, 1993), s. 27.
  - (11) Robock ve Simmonds, s. 370.
  - (12) Henry L. Kane ve Joseph J. Distefano, **International Management Behavior** (Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1992), s. 196.
  - (13) Robock ve Simmonds, p. 370.
  - (14) İnan Özalp, "Uluslararası İşletmelerde Yönetim Stratejileri", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C: IV, S: 2 (Kasım 1986), s. 22.
  - (15) Hasan Koni, "Çok Uluslu Şirketlerde Karar Verme ve Genel Sistem Teorisi Yaklaşımı", **Ankara, İ.T.İ.A. Dergisi**, C:X, S: 1-2, 1978, s. 198.

## B. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARININ OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çok uluslu işletmelerin organizasyon yapılarını etkileyen faktörler, her işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin yapısal koşullarına göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle çok uluslu işletmelerin yabancı bir ülkedeki faaliyetlerine başlamadan önce, hangi tür organizasyon yapısının o ülkenin ekonomik, politik, kültürel, hukuki ve teknolojik koşullarıyla, işletme amaç ve stratejileri arasında bir denge oluşturacağına ilişkin çalışmalarda bulunması gerekir. Bunun yanında işletmelerin amaçları ve üst yönetimin felsefesi, büyüklüğü, ulusal ve uluslararası faaliyetlerin nispi önemi, organizasyon yapısının oluşumuna etki eden diğer faktörlerdir.

### 1. Ekonomik Faktörler

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

### 2. Politik Faktörler

Çok uluslu işletmeler, faaliyette buldukları ülkelerin politik faktörlerini oluşturan; yönetim biçimleri, ideolojik eğilimler, hükümet istikrarı, muhalefet parti ve grupların gücü ve yabancı işletmelere yönelik hükümet politikaları gibi unsurlardan etkilenir (16). Bunun yanında, ülkelerin siyasi gelenekleri, organizas-

---

(16) Justin G. Longenecker ve Charles D. Pringle, **Management** (Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company, 1984), ss. 73-74.

yonda ast-üst ilişkilerinin temelini oluşturan hiyerarşik yapıyı etkilediğinden, çok uluslu organizasyon yapısının oluşumunda da önemli rol oynar.

### 3. Kültürel Faktörler

Çok uluslu işletmelerin organizasyon yapısını etkileyen önemli faktörlerden biri de kültürel faktörlerdir. Din, dil, genel davranış kalıpları ve eğitim gibi kültürel unsurlar, tüketim alışkanlıklarını doğrudan etkilemektedir. Kültürleri, dilleri, dolayısıyla tüketim alışkanlıkları birbirine yakın olan, az sayıda ülkede faaliyet gösteren işletmeler çok ayrıntılı olmayan organizasyon yapısı kurabilir. Ancak, özellikleri birbirlerinden çok farklı olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin çevresel faktörleri de dikkate alınmaları gerekir (17). Bu nedenle çok uluslu bir işletme, çeşitli organizasyon yapılarının üstünlüklerini ve sakıncalarını dikkate alarak uygulayabilmeleri yanında, bu yapıların dayalı olduğu kültürel değerleri ve varsayımları da tanımak zorundadır. Çünkü organizasyon yapıları kültürel faktörlerin etkisinden bağımsız değildir (18).

### 4. Yasal Faktörler

Her ülkenin toplumsal ve siyasal yapısına uygun bir hukuki yapısı vardır. Ülkelerin hukuki yapılarına ait ticaret, patent ve yabancı sermaye yatırımlarıyla ilgili yasalar, işletmelerin uluslararası faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler arasındadır (19). Örnek olarak, yabancı sermaye ya da çok uluslu işletme yatırımlarına ilişkin yapılan yasal bir düzenlemede, merkez işletmenin kendisine bağlı olarak faaliyette bulunacak yan kuruluş ve acentaların sayıları ve çalışma alanları sınırlandırıldığında, bu durum organizasyon yapısına da yansiyabilir.

### 5. Teknolojik Faktörler

Bir ülkede, başta haberleşme ve bilgi teknolojisi olmak üzere üretim sürecinde kullanılan teknolojiden her türlü araç ve donanımına ilişkin tüm olanaklar çok uluslu işletmelerin organizasyon yapısının oluşumunda dikkate alınması gereken faktörlerdir. Bir ülkenin sahip olduğu teknolojik düzey ile ülkenin ekonomik ve

---

(17) Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, s. 89.

(18) Kane, s. 196.

(19) Longenecker ve Pringle, s. 75.

toplumsal gelişme düzeyi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (20). Çok uluslu işletmelerin amaçlarına ulaşmak için teknoloji transferi yoluna başvurmalarının yanında organizasyon yapısının tercihinde, yan kuruluşlar ve merkez işletme arasındaki koordinasyonu sağlayacak haberleşme ve ulaşım olanaklarının niteliğini de dikkate almaları gerekir.

## 6. Diğer Faktörler

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

### a) İşletmenin büyüklüğü

İşletmenin tarihi gelişimi uygulanacak organizasyon biçimini etkileyebilir. Sermayenin dağılımı ve gelişimi farklı olan işletmelerin organizasyon biçimlerine yaklaşımları da farklı olabilir (21). Bir işletmenin faaliyetleri genişledikçe ve yeni yabancı pazarlara yayıldıkça, organizasyon yapısında önemli ölçüde yüklenme olmaktadır. Bu yüklenme arttıkça organizasyon yapısı teklikeye düşebilir. Bu durumda işletme başka organizasyon yapıları denemek zorunda kalır ve sonunda yeni uluslararası alana yayılma stratejisi ile uyumlu genişleyen ve artan faaliyetlerini yürütmesini olanaklı kılacak bir yapıyı seçebilir. Seçilen bu yapı, genellikle bir önceki yapının izlerini taşıyabilir. Çünkü, işletmenin belirli bir organizasyon yapısıyla ilgili deneyimleri ilerdeki yapılara temel oluşturabilir (22).

### b) Ulusal ve uluslararası faaliyetlerin nispi önemi

Çok uluslu işletmeler ulusal ve uluslararası faaliyetlerinin durumuna göre organizasyon yapılarını belirlerler. Özellikle ülke

- 
- (20) Ben L. Kedia, "Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management", İçinde: Jagdish Sheth ve Golpira Eshghi, (der.) **Global Organizational Theory** (Ohio: South-Western, 1990) s. 77.
- (21) Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, s. 87.
- (22) Arvind V. Phatak (Çev: Atilla Baransel ve Tomris Somay), **Uluslararası Yönetim**, (İstanbul: 1980) s. 82.

dışına yeni çıkan işletmeler uluslararası ayrı bir organizasyon kurmak yerine genel organizasyon planında bazı değişiklikler yaparlar. İhracat faaliyeti vya lisans anlaşması gibi çalışmalarda işletme merkezinde üst yönetime bağlı olarak kurulan uluslararası bölüm, bu faaliyetleri yönetir. Fakat dış ülkelerde geniş çapta üretim faaliyetini gerektiren durumlarda geniş ve kapsamlı bir organizasyona gerek vardır (23).

### c) Üst yönetimin felsefesi

İşletme ulusal veya uluslararası olsun başarı sağlaması üst yönetimin insiyatifine bağlıdır. Üst yönetim karar alma organı olduğu için organizasyonda en etkili yönetim faktörü olarak kabul edilmektedir. Ana işletmenin üst yönetimi, kendi felsefe ve düşüncesiyle işletmenin organizasyon yapısının belirlenmesinde etkili olabilir (24).

## II- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARININ GELİŞME AŞAMALARI VE UYGULADIKLARI ORGANİZASYON BİÇİMLERİ

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

### A. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARININ GELİŞME AŞAMALARI

İşletmeler yurt dışında faaliyette bulunurlarken, yurt içi faaliyetlere dönük organizasyon yapılarını değiştirmek zorundadırlar. Bir organizasyon yapısının gelişme aşamaları aşağıda belirtilen unsurlardan etkilenir (25).

---

(23) Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, s. 88.

(24) Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, s. 88.

(25) Warren R. Plunkett ve Raymond F. Attner, **Introduction to Management**, (Boston: Pws-Kent Publishing Co., 1992) ss. 579-580.



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

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

### 1. İhracat Aşaması

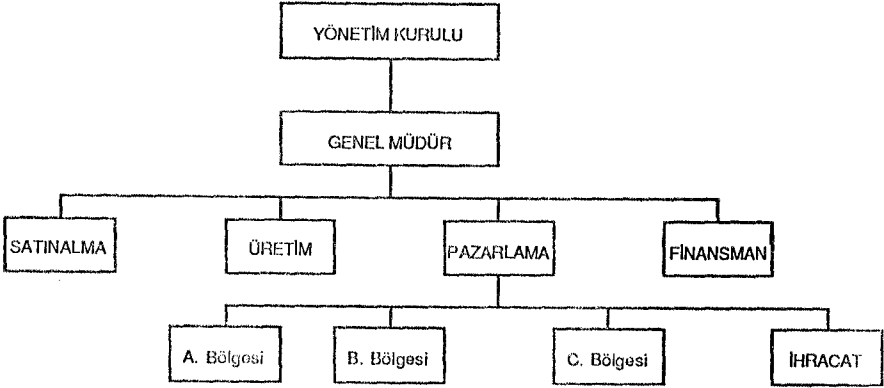
İhracat aşaması çok uluslu işletmelerin ilk gelişme evresi olarak ihracat bölümünün oluşturulmasıyla başlamaktadır (26). Bir çok işletme çok uluslu faaliyetlere ilk girişim olarak, tümüyle ülke içi bir görüş açısıyla yönelmektedir. Bu işletmeler, faaliyetlerini ve pazarlarını buldukları ülkenin politik sınırları içinde tanımlamaktadır. İşletmenin ilgili olduğu stratejik boyutların sayısı nispeten sınırlıdır. İhracat, genel olarak doğrudan yurtdışı yatırımları gerektirmediği için personelin mevcut görevlerine ek olarak özel yetişimleri gerekli değildir. Çünkü yurtiçi organizasyon yapısında ihracat faaliyetleri, yurtiçi faaliyetlere benzer biçimde dikkate alınmaktadır (27). Bu durumda işletme uluslararası amaçlarını gerçekleştirmek için, mevcut pazarlama bölümüne bir ihracat yöneticisi ilave etmek ya da bir ihracat bölümü oluşturmaktadır

(26) Phatak, s. 85.

(27) Theodore Herbert, "Strategy and Multinational Structure: An Inter-organizational Relations Perspective", **Academy of Management Review**, C: IX, S: 2 (Nisan, 1984), s. 262.

(28). Buna göre, organizasyon şemasında küçük bir değişiklik ile uluslararası faaliyetlere geçilmesi mümkün olmaktadır (29).

### ŞEKİL-1: İhracat Aşaması



**Kaynak:** İnan Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, (Eskişehir: 1984) s. 94.

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

#### 2. Uluslararası Bölüm Aşaması

İşletme faaliyetleri ülke dışı ağırlıklı olmaya başlayınca, organizasyon yapısı önemli değişiklikleri gerektirmektedir. Bu değişme işletmenin genel politikasını, üst yönetimin felsefesine ve faaliyet gösterilecek ülkenin koşullarına göre farklılıklar gösterebilir (30). Bir işletme basit ihracat faaliyetinden hareketle, yurt dışındaki işletmeyle ortak girişimde bulunabilir ya da lisans veya

(28) Plunket ve Attner, s. 580.

(29) İnan Özalp, A. Hamd Dereköy ve Yıldırım Saldıraner, "İhracat Yapan İşletmelerde Organizasyon Yapıları", Anadolu Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, C: VIII, S: 1-2, 1990, ss. 61-62.

(30) Özalp, "Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi ve ...", s. 146.

imtiyaz hakkı yoluyla yurt dışı faaliyetlerini sürdürebilir. Bu durumda işletmenin uluslararası fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelerden kaçınmak amacıyla bazı stratejiler saptaması ve bunun uygulanmasını sağlayacak uzman personelin organize etmesi gerekmektedir. Böylece yerel ve yurt dışı faaliyetlerin bütünleştirilmesine yönelik daha ileri bir adım atılarak uluslararası bölüm oluşturulur (31).

Organizasyonda bir uluslararası bölümün yer alması, stratejik karar alma yetkisinin uluslararası bölüm yöneticisinin elinde olması nedeniyle, yurt dışı yan kuruluşların bağımsızlığını azaltabilir. Ancak bu değişim sayesinde, üst yönetimin yan kuruluşlara daha fazla öncülük etmesi ve destek sağlaması mümkün olmaktadır. (32). Uluslararası bölüm genellikle doğrudan merkez bir işletmenin genel müdürüne bağlıdır ya da yönetim kurulu başkanına rapor veren bir genel müdür yardımcısı tarafından yönetilir. Bölüm uluslararası alanlarda fonksiyonel faaliyetleri ve danışmanlık hizmetlerini yerine getirmektedir. Fakat, yurt dışı üretim ve pazarlama sorumluluğu, genellikle merkez işletmeye aittir (33). Şekil-2'de uluslararası bölüm aşamasına ilişkin bir organizasyon şeması görülmektedir.

### 3. Global Yapı Aşaması

Uluslararası bölüm faaliyetleri arttıkça, üst yönetimin üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya düzeyinde bütünleştirme ihtiyacı doğmaktadır (34). Bu durumda üst yönetim organizasyon yapısını global bir görüş açısıyla algılayarak, global aşamaya yönelir. Daha önce yerel ve uluslararası olarak ayrı ayrı alınan kararlar, artık işletmenin tüm görev ve amaçlarını başarıya hedefi doğrultusunda bütüncü bir görüş ile alınmaktadır. Global görüşe yönelmek, global amaçlara ulaştıracak bir organizasyon yapısının kurulmasını gerektirir (35). Global yapı ulusal pazar sınırlarını dikkate almadan tüm işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yö-

(31) Plunket ve Attner, s. 581.

(32) Phatak, ss. 88-89.

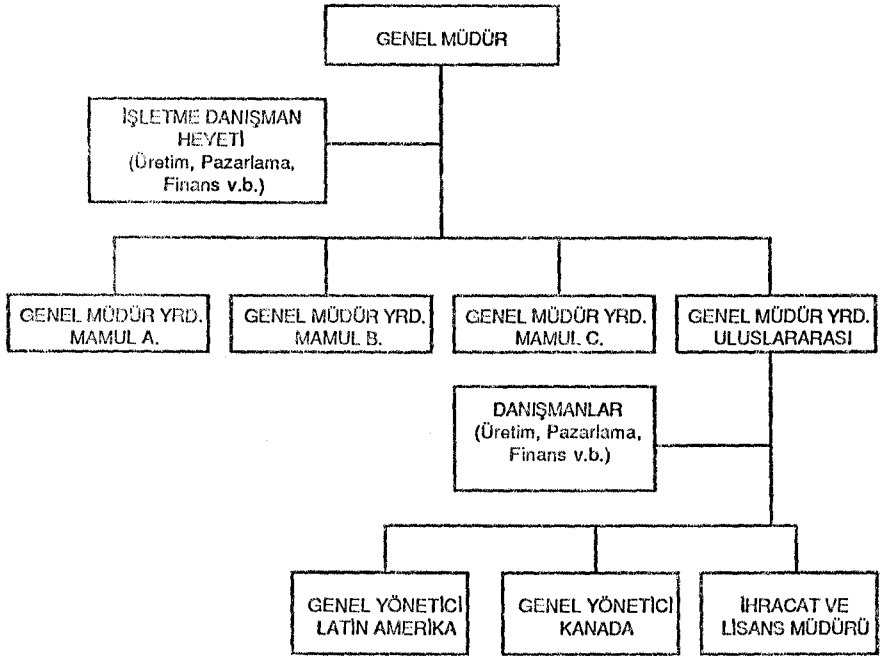
(33) Plunket ve Attner, s. 581.

(34) Stefan Robock ve Kenneth Simmonds, (Çev: İnan Özalp) "Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyonu", İçinde: İnan Özalp (der.), **Uluslararası İşletmecilik**, (Eskişehir: 1986), s. 440.

(35) Plunkett ve Attner, ss. 581-582.

nelmiştir. Bu yapı ulusal ve uluslararası gruplandırmayı ortadan kaldırarak, fonksiyonel, bölgesel, mamul ve matris temele göre bölümlendirme biçimlerini içermektedir. Bölüm yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları uluslararası düzeydedir (36).

ŞEKİL-2: Uluslararası Bölüm Aşaması



**Kaynak:** Stefan Robock ve Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, (Illinois: Irwin, 1983) s. 433.

## B. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI ORGANİZASYON BİÇİMLERİ

Bir işletme uluslararası faaliyetlerde deneyim kazandıkça, üst yönetim, ülke içi ve ülke dışı tüm faaliyetleri çok uluslu boyutta algılayarak, işletmenin uluslararası gelişiminde yeni bir aşamaya

(36) Robock ve Simmonds, s. 441.

geçer. Bu aşamada, ülke içi ya da ülke dışı faaliyet ayrımı yerine, dünya çapında bütünleşmiş bir yaklaşıma yönelmek sözkonusudur.

İşletmenin uluslararası faaliyetlerinde ortaya çıkan bu gelişmeler, yeni yönetsel pozisyonlarla tutarlı ve destekleyici bir organizasyon yapısını gerektirir. Yapının oluşumunda temel alınan fonksiyon, mamul, bölge ve matriks temele dayanan organizasyon biçimleri, çok uluslu olarak dizayn edilmektedir (37).

### 1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Fonksiyonel organizasyon yapısı, genellikle Avrupa kökenli işletmeler tarafından kullanılan bir yapıdır (38). Bu yapı; pazarlama, üretim, finansman ve personel gibi bölümlerin başında, dünya çapında sorumluluğu olan yöneticilerin bulunması temeline dayanır. Yönetimi bütünleştirmeye ya da fonksiyonları global olarak standardize etmeye yönelen işletmeler, fonksiyonel organizasyon yapısını hem yurtiçi hem de yurtdışı faaliyetlerle ilgili gereksinimleri karşılamada kullanmaktadırlar (39). Bu yapı, genellikle mamul bilgisinin önemli olduğu ve standartlaştırılmış az sayıda mamul çeşidine sahip işletmeler için uygun görülmektedir (40).

Fonksiyonel organizasyonda, her bir fonksiyonun görev ve sorumlulukları arttığundan, yatay ve dikey gelişmenin sağlanması zorunludur. Fonksiyonel organizasyon yapısını uygulayan işletmeler, organizasyon yapılarını kendi özel koşullarına, faaliyet gösterdikleri ülkelere ve temel politikalarına göre saptamaktadırlar. Örneğin, çok uluslu işletmelerin pazarlama bölümü, dünya düzeyinde sorumluluk taşımaktadır. Dünyanın neresinde kurulduğuna bakılmaksızın, satış büroları ve dağıtıcıları üzerinde doğrudan denetimleri sözkonusudur. Üretim bölümü ise, ülke içi üretimden ve ülke dışı mamüllerin geliştirilmesinden sorumludur (41). Fonksiyonel organizasyon yapısına ait bir organizasyon şeması Şekil 3'de yer almaktadır.

Şekil 3'de, çok uluslu bir işletmenin fonksiyonel organizasyon yapısı görülmektedir. İşletmede yapılan işler, üretim, satış ve fi-

(37) Phatak, ss. 93-94.

(38) Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, s. 101.

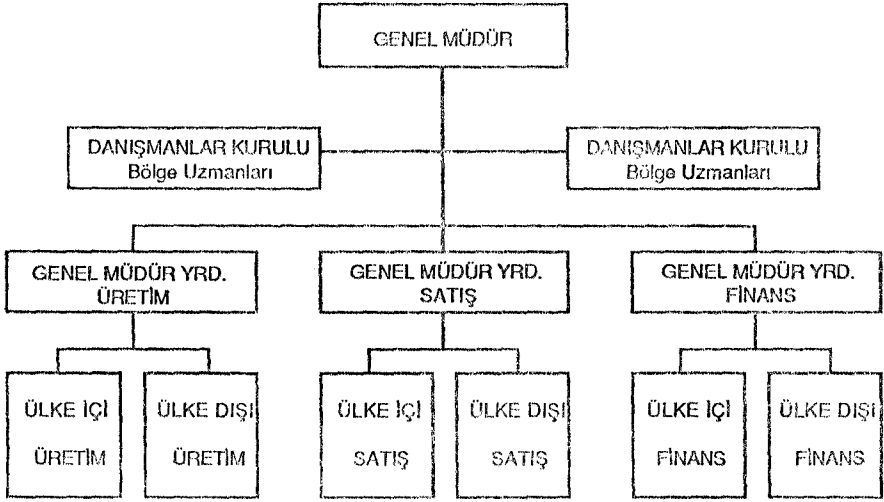
(39) David B. Zenoff, **International Business Management**, (New York: Mc Millan Book Company, 1971) s. 262.

(40) Phatak, s. 102.

(41) Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, ss. 102-103.

nans gibi fonksiyonel biçimde gruplandırılmıştır. Her bir fonksiyonel bölümün başında genel müdüre bağlı birer genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bölümlerin altında ilgili fonksiyonların yurtiçi ve yurtdışı faaliyetlerini yürüten yöneticiler yer almaktadır.

**Şekil 3:** Fonksiyonel Organizasyon Yapısı



**Kaynak :** Wayne Mondy ve Diğerleri, *Management Concepts and Practices* (Boston: Allyn and Bacon, 1986), s. 603.

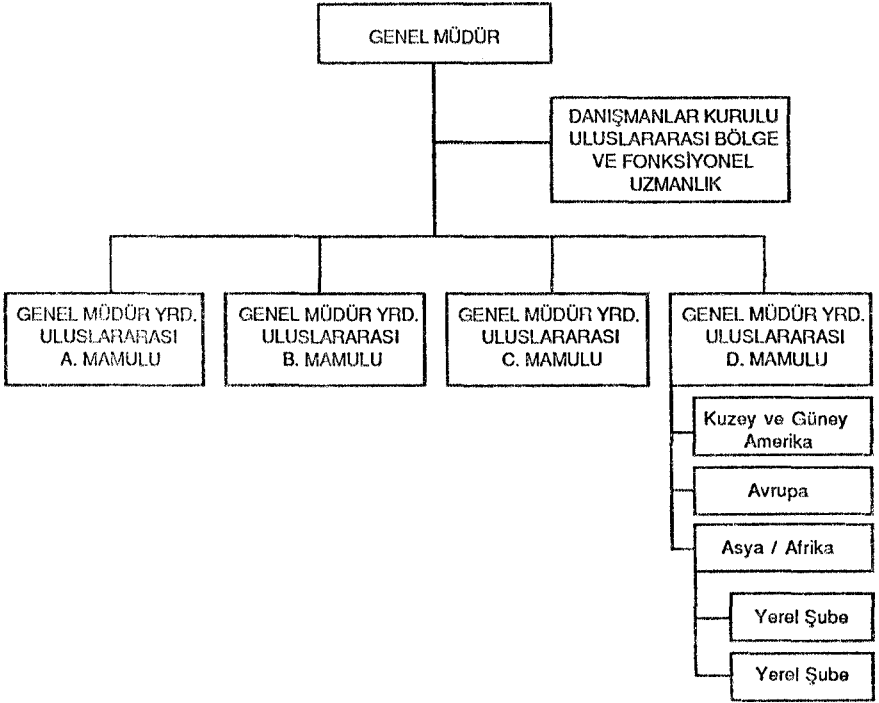
## 2. Mamul Organizasyon Yapısı

Çok uluslu işletmelerin uyguladıkları diğer bir yapı, uluslararası ve ulusal faaliyetleri bütünleştirmede kullanılan mamul organizasyon yapısıdır (42). Mamul organizasyon yapılarında, uluslararası bölüm yöneticilerine dünya düzeyinde yetki ve sorumluluk verilmektedir. Her bir mamul yöneticisi, işletmenin uluslararası kaynaklarını kullanma yetkisine sahiptir (43).

(42) Zenoff, s. 262.

(43) James Leontiades, *Multinational Corporate Strategy* (Lexington Books, 1985) s. 193; Steven Globerman, *Fundamentals of International Business Management* (New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 1986), s. 389.

**Şekil 4:** Çok Uluslu İşletmelerde Mamul Organizasyon Yapısı



**Kaynak :** James C. Leontiades, **Multinational Corporate Strategy**, (Lexington Books, 1985) s. 194.

Şekilde görüldüğü gibi işletmedeki faaliyetler, mamul gruplarına göre bölümlendirilmiştir. Her bir mamul grubuna, genel müdüre bağlı uluslararası düzeyde bir genel müdür yardımcısı başkanlık etmektedir. Mamul gruplarının altında işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelere ilişkin faaliyet birimleri, daha aşağıda yerel şubeler yer almaktadır.

Mamul organizasyon yapısında her bir mamul grubuyla ilgili bölüm, merkez işletmenin plan ve strateji yapısı içinde faaliyet gösteren, yarı bağımsız bir kâr merkezi durumundadır (44). Çünkü bölüm yöneticilerinin buldukları uluslararası çevre koşullarına uyum göstermek zorunda olmaları, bölüm yönetiminde önemli öl-

(44) Globerman, s. 389.

çüde bağımsızlığı gerektirmektedir. Ancak merkez işletme; mamul yöneticilerinin bölümlerine ilişkin plan ve stratejilerini oluşturmaları konusunda bazı sınırlamalar koyabilir. Mamul bölümü yöneticisine aynı zamanda mamul hattını geliştirme ve tutundurma konularında dünya çapında sorumluluk verilmektedir (45).

### 3. Bölgesel Organizasyon Yapısı

Çok uluslu işletmeler ülke dışındaki faaliyetlerine ağırlık vermeye başlayınca, faaliyet gösterilen ülkelerin sayılarında da artışlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda aynı bölge içinde bulunan ülkeler gruplandırılarak organizasyon yapısı oluşturulmaktadır (46). Oluşturulan organizasyon yapısı, dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyette bulunan çok uluslu işletmelerin ,merkez bir büronun sorumluluğuna sahip yan kuruluşlarla faaliyetlerinin, dünya çapında coğrafi bölgelere göre bölümlendirilmesiyle ortaya çıkan bölgesel organizasyon yapısıdır (47).

Bölgesel organizasyon yapısında, her bir bölüm genellikle doğrudan merkez işletme genel müdürüne rapor verir. Ayrıca, yurtdışı faaliyetlerden sorumlu yöneticilerin merkez işletmedeki genel müdüre rapor vermesi nedeniyle, her bir bölge organizasyonu potansiyel olarak ayrı bir işletme gibi hareket etmektedir. Her bölüm, belirli bir coğrafi alan içinde üretim, pazarlama, finans gibi tüm fonksiyonların yerine getirilmesinden ve koordinasyonundan sorumludur (48). Bölgesel organizasyon yapısı, çeşitli ülkelerde, yan kuruluşlar ve bölgesel bölümler arasındaki iletişimi de sağlamaktadır (49).

Bölgesel organizasyon yapısının en önemli yararı, karar verme yetkisinin bölge merkezlerine devredilmesi olarak kabul edilmektedir. Böylece, mamul uyumlaştırılması, fiyat, dağıtım kanalları gibi konulardaki kararlar faaliyet alanına yakın noktalarda verilebilir. Bölgeler ve ülke pazarları arasındaki farklılıklar organizasyon hiyerarşisinin daha alt düzeylerinde ele alındığında, mevcut

---

(45) Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, s. 103.

(46) Özalp, s. 103.

(47) Leondiades, s. 195; Paul W. Beamish ve diğerleri, **International Management, Text and Cases**, (New York: Irwin Inc., 1991) ss. 92-93.

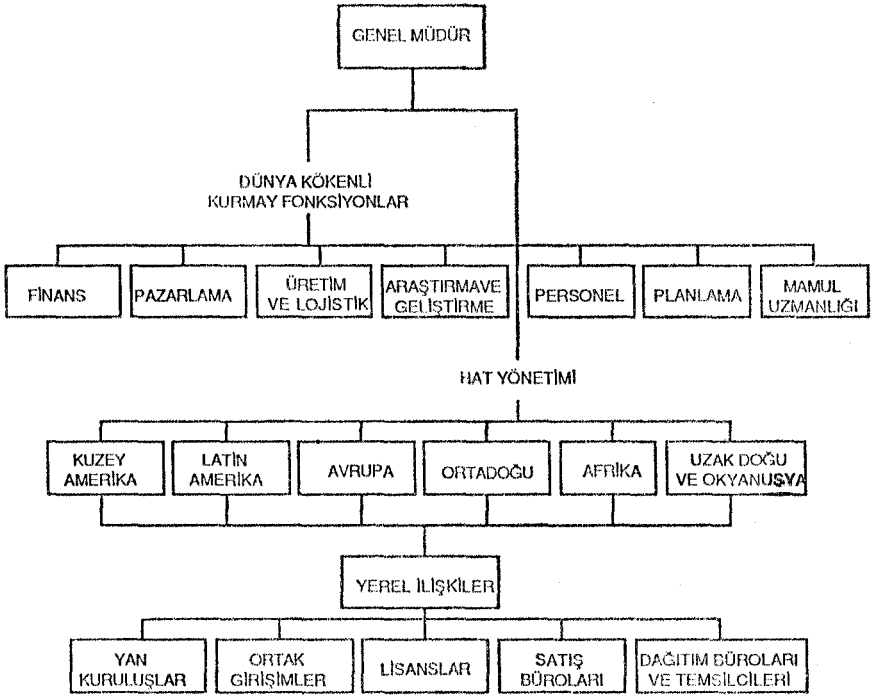
(48) Jack Duncan, **Management** ,(New York: Random Business Division, 1983), s. 477.

(49) Dymysza, s. 31.



bölge ve ülke koşullarıyla tutarlı plan ve stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan mamule ağırlık verilmesi ile coğrafi eğilimli bir yönetim yaklaşımının bütünleşme gücü, bazı çelişiklere neden olmaktadır. Bu sorunun çözümü için yetki, sorumluluk ve iletişim süreçlerinin daha etkili işleyişini sağlayacak bir organizasyon yapısı düşünülmektedir (50).

**Şekil 5: Çok Uluslu İşletmelerde Bölgsel Organizasyon Yapısı**



**Kaynak :** William Dymrza, *Multinational Business Strategy* (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1972), s. 30.

Şekil 5'te, Kuzey ve Latin Amerika, Avrupa, Ortadoğu, Afrika, Uzakdoğu ve Okyanusya bölgeleri; dünya kökenli bölümler içinde yer almıştır. Bir coğrafi bölgenin tümüne ait üretim ve pazarlama sorumluluğu için, işletmenin genel müdürüne rapor veren bir

(50) Phatak, s. 102.

yönetici tayin edilmiştir. Coğrafik bölümler, işletmenin dünya kökenli sorumluluğa sahip, fonksiyon ve mamul uzmanlarından danışmanlık desteği almaktadır (51).

#### 4. Matriks Organizasyon Yapısı

Matriks yapı, işletmelerin büyümesiyle özellikle uluslararası çevrede faaliyette bulunmasıyla önem kazanmaya başlayan bir yapıdır. Bu yapı genellikle işletme organizasyonunun çevresinin önemli ölçüde değişken olduğunda ve işletmenin bu çevreye uyum sağlaması gerektiğinde yararlı olmaktadır (52).

Bazı çok uluslu işletmeler, organizasyon hiyerarşisinde üst'ten alt'a doğru açık bir yetki akışını kabul etmemektedirler. Başka bir deyişle komuta birliği ilkesi, matriks organizasyon yapısına sahip işletmeler tarafından bir yana bırakılmıştır. Çünkü, bir matriks yapıda işletme faaliyetlerinin gruplandırılması, tek boyutun tercih edilmesinin yarattığı sakıncalar nedeniyle iki ya da daha fazla boyutun tercih edilmesini gerektirmektedir (53). İki ya da daha fazla boyutun tercih edilmesi durumunda, yurt dışında bulunan yan kuruluşların, dünya kökenli mamul ve bölge bölümü yöneticilerine aynı anda rapor vermeleri söz konusudur. Çok uluslu işletmelerin, matriks yapıya uyarlanmada bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir (54).

- Gerçek anlamda bir mamul ve bölge çeşitliliğinin sağlanması zorunlu olduğunda,
- Mamul grupları ile bölge gruplarının isteklerine aynı anda cevap vermesi gerektiğinde,
- İşletme kaynaklarının mamul, bölge ya da fonksiyonel olmak üzere iki ya da daha fazla sayıda bölümler arasında paylaşılması gerektiğinde,
- Mamul ya da bölge temeline göre yapılan bölümlendirme biçimlerinden yalnızca birinin kullanılmasıyla ortaya çıkan

(51) Dymnsza, s. 29.

(52) İnan Özalp, "Matriks Organizasyon Yapısı", Anadolu Üniversitesi **İ.İ.B.F. Dergisi**, C: VI, S: 2, (Kasım, 1986) s. 25.

(53) Arvind Phatak, **International Dimensions of Management**, (Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1992) s. 156.

(54) Phatak, **International ...**, s. 156.

tek boyutlu yapının, işletme açısından önemli sorunlar doğuran ve çeşitli fırsatlar kaybettiren yapı olması durumunda,

—Şirket stratejisinin belirlenmesinde, fonksiyonel mamul ve bölge yapılarının aynı anda dikkate alınması gerektiğinde,

çok uluslu işletmelerin organizasyon yapısının dizaynında matriks organizasyon yapısını tercih etmesi uygundur.

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

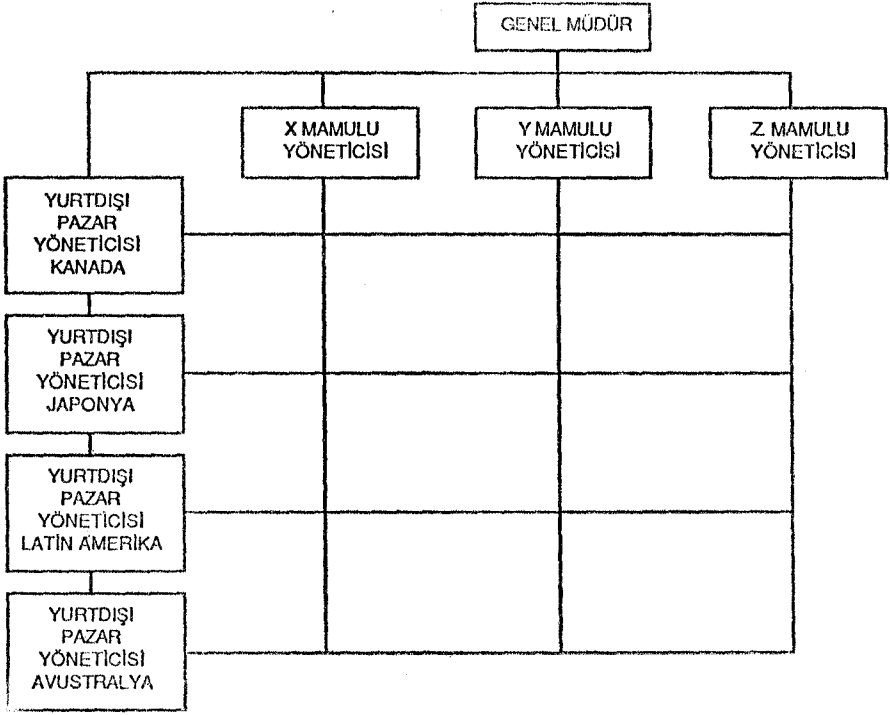
Stopford ve Wells'e göre matriks organizasyon yapısını tercih eden işletmeler aynı zamanda, yurtdışı satışların büyük bir yüzdesine sahip olan işletmelerdir. Ancak matriks organizasyon yapısına uyarlanmak için, yurt dışında gerçekleştirilen üretim faaliyetinin de önemli bir yüzdesine sahip olmak gerekmektedir. Bu durumda yurtdışı yan kuruluşların teknolojik bilgi ve mamul konusunda merkez işletmelerine olan bağlılıkları yüksek olacağından, dünya kökenli mamul ve bölge grupları tarafından sağlanan çift yönlü koordinasyon ve bilgi akış süreci zorunlu hale gelecektir (55).

Şekil 6'da görüldüğü gibi, matriks organizasyon yapısında mamul yöneticileri, tepe yönetiminin karşısında yer almaktadır. Proje gruplarına, mamul departmanlarıyla kesişen, yurtdışı pazar yöneticileri başkanlık etmektedir. Yurtdışı pazar yöneticileri Kanada, Japonya, Latin Amerika ve Avustralya'yı içeren ülkelerle ilgilidir. Her bir yurtdışı pazar yöneticisi işletmenin tüm mamulleri adına kendi pazarından sorumludur (56).

(55) William G. Egelhoff, "Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model", İçinde: Jagdish Sheth ve Golpira Eshgi (Der.) **Global Organizational Theory Perspectives**, Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1990) ss. 110-112.

(56) Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989) s. 684.

**Şekil 6: Çok Uluslu İşletmelerde Matriks Organizasyon Yapısı**



**Kaynak :** Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior** (Boston: Houghton Mifflin Comp., 1989) ,s. 684.

### III- ÇOK ULUSLU BİR İŞLETME OLARAK TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.'NİN ORGANİZASYON YAPISI

Tusaş Motor Sanayii A.Ş.; Türk Hava Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı, Türk Hava Kurumu ile General Electric Company'nin yan kuruluşları olan; General Electric Technical Services Company (GETSCO) ve General Electric International Operations Company (GEIOC) arasında 10/1/1985 tarihinde yapılan Joint Venture anlaşması ile kurulmuştur.

Buna göre ortakların işletmedeki sermaye payı Ağustos 1993 tarihi itibarıyla aşağıdaki gibidir:

Tusaş, Türk Hava Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumu %54,  
GETSCO ve GEIOC %46.

## A. İŞLETMENİN AMAÇLARI VE FAALİYET KONUSU

Tusaş'ın amaçları;

- Türkiye'de modern bir uçak motoru endüstrisinin kurulması ve işletilmesi,

- Gerekli teknoloji transferinin sağlanması,

- Türk Hava Kuvvetleri için F110 motorlarının ortak üretiminin gerçekleştirilmesi,

- Yeri ve yabancı işletmeler ile teknoloji, know-how, lisans ve teknik yardım sağlanmasıdır.

Tusaş'ın faaliyet konusu;

İşletme, uçak motorlarının ve diğer gaz tribünlü motorların araştırılması, geliştirilmesi, dizayn ve üretimini gerçekleştirmektedir.

## B. İŞLETMENİN YÖNETİM, DENETİM KURULLARI VE İCRA KOMİTESİ

Tusaş'ın yönetim kurulu;

Tusaş'ın yönetim kurulu yedi üyeden oluşmaktadır. Bu üyelerin dördü Tusaş'ı temsilen Tusaş tarafından gösterilen adaylar arasından Milli Savunma Bakanlığının onayı alınarak seçilmiştir. Diğer üç üye, GETSCO'ı temsilen ve yine GETSCO'nın gösterdiği adaylar arasından seçilmiştir.

Tusaş'ın denetim kurulu;

Denetim Kurulu, Tusaş tarafından gösterilen iki aday ile yabancı sermayedarlar tarafından gösterilen bir adaydan oluşturulmuştur.

Tusaş'ın icra komitesi;

Tusaş'ta üç üyeli icra komitesi bulunmaktadır. İcra komitesi üyeleri; yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve bir yıllık süre için seçilen yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. General Electric ve Tusaş'ın gösterdiği adaylar oy çoğunluğu ile seçilmektedir.

## C. TUSAŞ'IN ORGANİZASYON YAPISINA İLİŞKİN GELİŞME AŞAMALARI VE UYGULADIKLARI ORGANİZASYON BİÇİMLERİ

Bu bölümde, Tusaş'ın uluslararası faaliyetleri açısından içinde bulunduğu gelişme aşaması ile uluslararası çevre koşullarına, faaliyet alanına ve amaçlarına uygun olarak uyguladığı organizasyon biçimi ele alınacaktır.

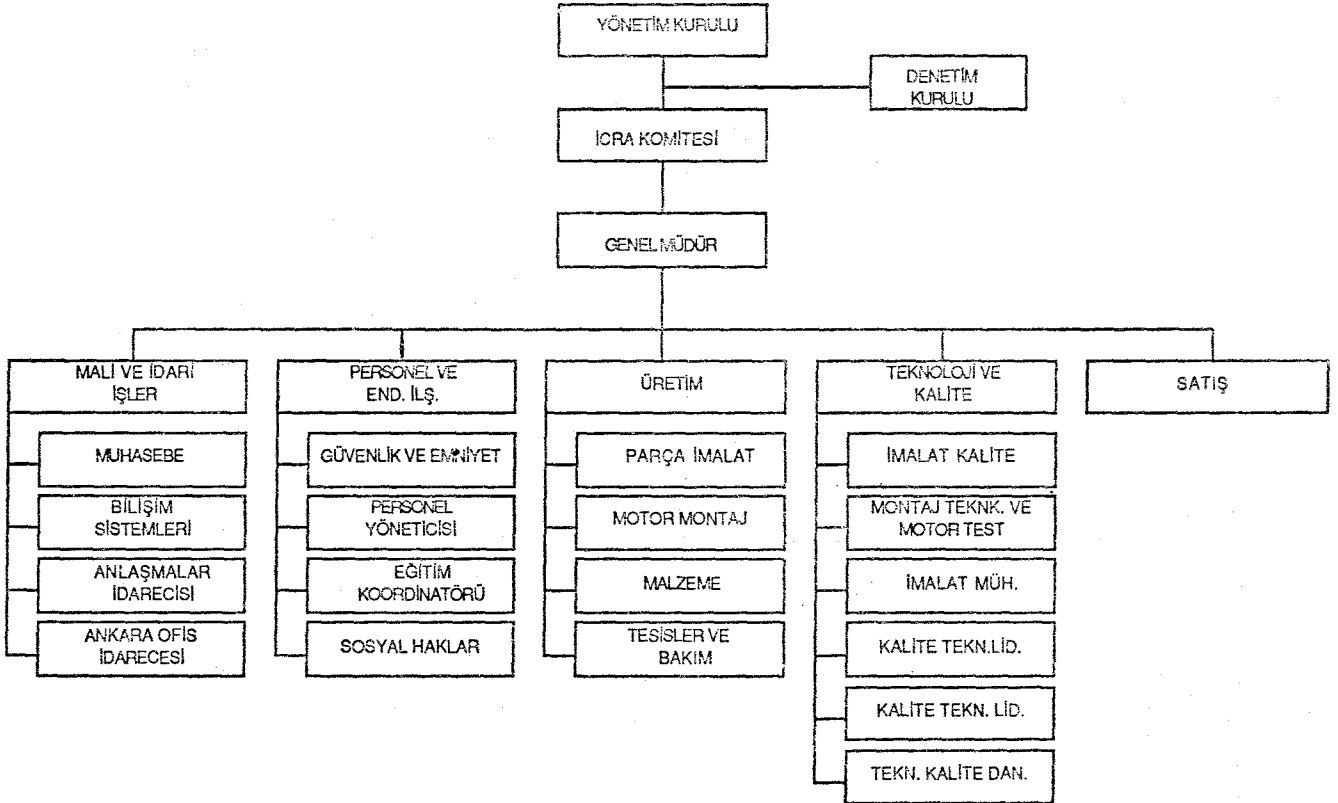
### 1 – Tusaş'ın Organizasyon Yapısına İlişkin Gelişme Aşamaları

General Electric Company ve Türk Hava Kuvvetlerinin ortak girişimleriyle kurulan Tusaş uçak motorları sanayii, kuruluş aşamasından bugüne uluslararası bir görüş açısıyla faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu nedenle, organizasyon yapısının oluşumunda yalnızca ülke içi politik, kültürel, teknolojik ve ekonomik koşullar değil, uluslararası koşulların da dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü işletme, ulusal ve uluslararası değişimlere karşılık verebilmek için esneklik ihtiyacının yanında, teknoloji ve bilgi akışını hızlı bir biçimde kolaylaştırma ihtiyacını da duymaktadır. Bunun yanında Tusaş personelinin, mevcut görevlerine ek olarak özel yetişimlerinin gerekliliği, yurtdışı faaliyetlerin yalnızca ihracat bölümüne bağlı olarak yürütülmesini yetersiz hale getirmiştir. Bu durumda, Tusaş'ın uluslararası faaliyetleri, bir ihracat bölümü aracılığıyla değil, doğrudan genel müdüre bağlı olarak faaliyet gösteren ve tüm bölümlerle koordineli olarak çalışan satış müdürlüğü aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Buna göre işletmenin, organizasyon yapısının yer aldığı aşama, uluslararası bölüm aşamasına daha yakın pozisyonudadır. Çünkü satış müdürlüğü uluslararası bölüme başkanlık eden genel müdür yardımcısının fonksiyonlarını üstlenmiş durumdadır.

### 2 – Tusaş'ın Uyguladığı Organizasyon Biçimi

Tusaş, doğrudan genel müdüre bağlı olarak faaliyette bulunan; Mali ve İdari İşler, Personel ve Endüstriyel İlişkiler, Teknoloji ve Kalite, Üretim ve Satış Bölümleri'nden kurulu fonksiyonel organizasyon yapısına sahiptir. Fonksiyonel bölümlerin her biri, işletmenin çok uluslu ve ulusal amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yönetim felsefesine sahiptirler. Bu nedenle işletme faaliyetlerini yürütmek için, uluslararası veya ulusal biçimde bir farklılaştırılmaya gidilmemiştir (Şekil 7). Tüm bölümler ve bu bölümlere bağlı olarak faaliyette bulunan alt birimler; Türkiye'de modern bir uçak

ŞEKİL 7: TUSAŞ ORGANİZASYON ŞEMASI



motoru endüstrisinin geliştirilmesi ve bunu sağlayacak teknolojinin transfer edilmesi gibi üst boyuttaki amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir.

Kalite kontrolundan, personel eğitimine kadar, tüm faaliyetler, çok uluslu çevrenin ihtiyaçlarına karşılık verecek biçimde düzenlenmiştir. Örneğin Tusaş; eğitim kapsamına aldığı çalışanları yurtdışında General Electric Company'nin organize ettiği kurslara göndererek, işletmenin uluslararası faaliyetleri konusunda bilgilendirmenin yanında, uyguladıkları politika ve amaçları doğrultusunda mesleki bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

#### IV- SONUÇ

Günümüzde çok uluslu işletmeler; dünya ekonomisine yön veren bir niteliğe sahiptirler. Gerçekten de çok uluslu işletmelerin ürettikleri mal ve hizmet miktarı, toplam dünya üretiminin büyük bir bölümünü kapsamakta ve gelecekte çok uluslu işletmelerin üretim oranlarının daha da artacağı kabul edilmektedir.

Bilindiği gibi, her koşulda ve her tür işletme için geçerli olan bir organizasyonu yapısının bulunmaması nedeniyle, çok uluslu işletmelerin yöneticileri, belirledikleri amaçlara, uyguladıkları stratejilere, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik, politik, kültürel, hukuki ve teknolojik koşullarına duyarlı bir organizasyon yapısı oluşturmak durumundadırlar. Çok uluslu işletmeler, yurtdışı faaliyetlerini yürütürken ihracat, uluslararası bölüm veya global aşamalardan birinde yer almakta ve oluşturdukları organizasyon yapısında aşamalı olarak değişiklikler gerçekleştirmektedirler. Çok uluslu işletme örneği olarak incelenen Tusaş'ın organizasyon yapısının, işletmenin yurtdışı faaliyetlerini yalnızca ihracat bölümüne bağlı olarak yürütmesinin yetersiz kalması nedeniyle, uluslararası bölüm aşamasına yakın bir çizgi izlediği ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan, çok uluslu işletmeler, saptadıkları amaçlarına, faaliyet alanlarına ve uluslararası çevre koşullarına uygun bir organizasyon yapısı oluşturmada genellikle fonksiyonel, mamul, bölge ve matriks temele dayalı organizasyon biçimlerini göz önünde bulundurulur. Buna bağlı olarak, çok uluslu işletme olan Tusaş, doğrudan genel müdürlüğe bağlı olarak faaliyette bulunan mali ve idari işler, personel ve endüstriyel ilişkiler, teknoloji ve kalite, üretim ve satış bölümlerinden oluşan bir fonksiyonel temele dayalı organizasyon biçimine sahiptir.