

İHRACAT YAPAN İŞLETMELERDE ORGANİZASYON YAPILARI

Prof. Dr. İnan ÖZALP*
Ahmet Hamdi DEREKÖY**
Yıldırım SALDIRANER***

I- GİRİŞ

İhracat, en kısa olarak yurt dışında mal veya hizmet satma şeklinde tanımlanabilir. Dünyamızda bugünün ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyinde hiçbir ülke yalnızca kendi ürettiklerini tüketme yoluyla kalkınamaz. Hiçbir ülkenin hammadde kaynakları, enerji kaynakları, üretim kapasitesi, teknolojisi yalnızca kendine yeterli olacak yapıda değildir. Bu nedenle, ülkeler arasında son derece akışkan olan mal ve bilgi değişimi sözkonusudur. Durum böyle olunca, basit bir ifadeyle, mümkün olduğu kadar kendisinin üretmediğini satın almak, dolayısıyla daha çok tüketmek, ülkeler için hedef halindedir. Sözgeçtiği, büyük bir kısmı yalnızca petrole dayalı ihraç kapasitesi olan ülkeler, yaşama standartlarını geliştirmek için, ihraç ettikleri petrole daha çok gelir sağlama ve bununla daha çok mal ithal edebilme mücadelesi içindedirler (1). Genelde bu mücadele ihracatçı tüm ülkeler için geçerlidir. Her ülkenin hedefi daha çok satmak olduğuna göre dünya toplam dış ticaretinin sürekli artacağı bir gerçektir. Ge-

(*) Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğr. Üyesi.

(**) Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Planlama Uzmanı.

(***) Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdür Yrd.

nelde ve sonuçta dünya toplamında alınan ve satılan mal, hizmet, bilgi vs. bedelleri eşit olmak zorundadır. Aksi takdirde bir tarafın sürekli sattığının fazla, diğer tarafın aldığı sürekli az olması sözkonusudur. Sonuçta bir dengesizlik meydana gelecektir. Kısa dönemde bu farklılık dış borçlanma ile karşılanabilirse dahi, uzun vadede bu dengenin ülkeler bazında sağlanması zorunludur. Aksi takdirde, zararda olan ülkenin tüm geleceği ipotek altına alınmış demektir. Muhakkak ki, geliri harcadığından sürekli daha az olan ülke sonunda iflas etmek zorundadır (2).

Ayrıca, üretilen ve ihraç edilen malın kalitesinin uluslararası standartlara uygunluğu önem arz etmektedir. Ancak, gerek işletme bazında, gerek işletmenin var olduğu ülke bazında, ne kadar başarılı bir üretim prosesi olursa olsun, dış talep mevcut değilse veya yeterince uyarılmamışsa ve uygun bir pazar seçilmemişse, ihraç şansı sözkonusu değildir. Örneğin dünyanın en kaliteli sobasını bir ekvator bölgesi ülkesine veya buzdolabını kutuplara ihraç edebilme şansı hemen hiç yok gibidir. Bu durum, ihracatın dış talep yönünden bir anlamda dışsal bir değişken olduğunu göstermektedir. Ülke içinde işletmenin ürettiği ihraç malın fiyat ve kalitesine sağlanan olumlu etkiler sorunun sadece bir yönünü çözümlayebilmektedir (3).

Dış alıcının ve pazarın şartlarına uygun üretim ve ihracat ise, önemli ölçüde ihracatçının bilgi ve becerisine bağlı bir olaydır. Yani iç talebi etkilemek için kullanılan ekonomik politika ve araçlarla ihracatta etkili olmak çok zordur. Çünkü, alıcı, ülke dışındadır ve yurt içinde alınan tedbirlerle onun talebini uyararak mümkün değildir.

İhracatta geçerli olan fiyatlar uluslararası fiyatlardır. Maliyetleri bu fiyatlarla uyarlı olan işletmeler ihraç pazarlarında rekabetçi olmakta ve başarı kazanmaktadır (4).

Ancak, sağlanan kamu teşvikleriyle, kaliteye etki yaparak işletme ürünlerini dış alıcılara göre daha cazip hale getirmek mümkündür. Burada ihracatçı için gözönünde tutulması gereken en önemli husus, iç ve dış pazarın ortak noktası olan alıcının, satıcıdan beklediği malın kalitesi ve fiyatı konusundaki istikrardır. İhracatçı normal piyasa şartlarının istediği, rekabete açık bir iç piyasada malının satılması için göstermek durumunda olduğu özeni ve kararlılığı dış piyasada da göstermek zorundadır. Zira, nihai tüketici açısından bulunduğu malın yerli veya ithal oluşundan çok, niteliği (fiyatı, kalitesi, sürekli bulunması vs.) önemlidir (5).

II- NEDEN ORGANİZASYON?

İşletme ürettiği mamülün ihracında çok karmaşık bir yapıyla karşı karşıyadır. Karmaşık ilişkiler içinde bulunması ve rasyonel sonuca ulaşması için, işletmenin başarılı bir örgüt yapısına sahip olması şarttır. Organizasyonun başarılı olması halinde, işletme ürünlerini dış pazarlarda satabilecek ve amacını gerçekleştirebilecektir(6).

Ancak, ihracat hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgüt sorunları yanında pazarlama ve ihracat planlaması üzerinde de özenle durulması gerekmektedir. Ayrıca, işletmede özellikle ihracat departmanı dış rekabetin gerektirdiği tüm bilgi akışına sahip olabilmelidir.

İyi bir organizasyon yapısı işletmenin amaçlarını gerçekleştirir. İyi bir organizasyon yapısı olmadan işletmenin amaçlarına ulaşması imkansızdır. Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısının değişmesini zorunlu kılacak yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar.

Organizasyon işletmenin faaliyet biçimini aksettirir. Uluslararası organizasyon seçerken işletme merkezinin fonksiyonları ve biçimleri önemli duruma gelir. Bu seviyede, ürünler, fonksiyonlar, üretim safhaları ve bölgeler itibarıyla bir ayırma yapılabilir.

Ihracatçı işletmeler organizasyonlarını saptarken ana işletme merkezinin üst yönetiminden şubelerin yönetimine kadar, planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Üst yönetimden aşağı doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyonun işleminde ilk önce karar alma, sonra karar uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır.

III- İHRACATTA ORGANİZASYON GELİŞİMİ

Ihracatçı işletmeler bazen bir sıra dahilinde pazarlarda faaliyet gösterirken, diğerleri bazı safhaları atlayarak ülke dışı faaliyetleri örgütlerler. Burada etkili olan üst yönetim düşüncesi, ürünlerin çeşitliliği vb. dir (Bkz. Tablo 1).

İşletmedeki ihracat safhasında dış pazarlara ihracat yoluyla ilk girişte organizasyonla ilgili değişiklik gerekmez. Organizasyon şemasındaki küçük bir değişiklikle uluslararası faaliyetlere geçilebilir. Böylece ilk safhalarda işletmenin temel organizasyon yapısı bozulmayabilir. Fazla risk yüklenmeden örgüt yapısında bazı değişiklikler yeterli olabilir.

TABLO 1 : İşletmelerde Uluslararası Faaliyetlerin Gelişmesi ve Organizasyon Yapısının Değerlemesi

Dolaylı veya dolaysız ihracat, fakat ticaret azınlıkta	İhracat Kısmı	İhracat Yöneticisi Ulusal Pazarlama Yöneticisine doğrudan bağlı
İhracat çok önemli bir duruma gelir.	İhracat Bölümü	Bölüm Yönetimi
İşletme ülke dışında lisans anlaşması ve üretim yapar.	Uluslararası Bölüm	Uluslararası Bölüm Yöneticisi
Uluslararası yatırım artmaktadır.	Bazen Uluslararası Yönetim	Ana işletmede genel müdür yardımcısı olan kişi genel müdür olarak atanır.
Uluslararası yatırım önemli duruma gelmiştir.	Bölgesel fonksiyonlar ve ürün itibarıyla organizasyon yapısı oluşturulur.	Uluslararası işletme için tek bir yönetici yerine yönetici grubu atanır.

Kaynak : İnan ÖZALP «Uluslararası İşletmecilik» Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 163, Eskişehir, 1986.

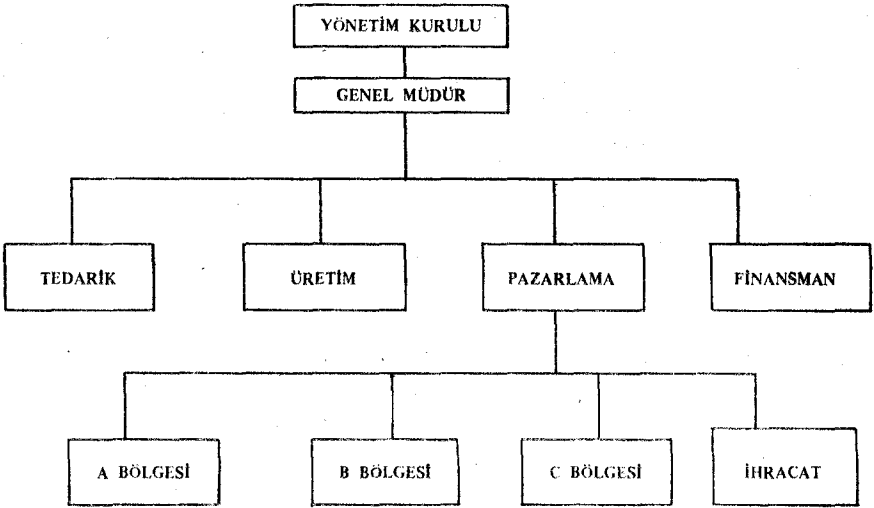
Ulusal satış veya pazarlama bölümüne ihracat bölümü eklenmesiyle ülke dışı faaliyetlere başlanabilir. İhracat bölümü üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması ile ilgilenir. Örgütün diğer bölümleri aynı kalır (Bkz. Şekil 1) (7).

Şekilde de görüleceği gibi, uluslararası faaliyetler ana ülkenin herhangi bir bölgesinden farklı olmamaktadır.

Bunun yanısıra mal ve hizmet üreten işletmeler dış pazarlara ihracat yoluyla ilk giriş safhasında ihracat sorumluluğunu bağımsız bir ticaret işletmesine verebilir. Dış satışlar belli bir zaman periyodu içinde önemli derecede artınca, büyük bir işletmenin tipik organizasyonu ihracat bölümü kurar ve ihracat yöneticisini tayin eder. İşletmenin ihracatı daha da artış gösterirse, işletme aşama aşama organizasyonunu geliştirir. Satış, hizmet ve depo tesisleri kurar.

İlk safhalarda işletmenin organizasyon yapısı bozulmayabilir. Ancak, uluslararası faaliyetlerin özelliği ihracattan, satış yapılan ül-

kenin tabii şartlarına, lisansa ve dış üretime doğru kaydıkça, ayrıca uluslararası satışlar önemli derecede artınca mevcut organizasyonun bu işi götüremeyeceği ve birtakım çelişkilerin işletme içi üniteler arasında ortaya çıkmaya başlaması tabiidir.



ŞEKİL 1: İhracat Safhasında Olan Bir İşletmede Organizasyon Yapısı

Özellikle Amerikan işletmelerinin bu çeşit çelişkileri ortadan kaldırmak için uyguladığı yöntem, uluslararası bir bölüm meydana getirmek ve bunu daha önce ihracat işlerini yapan ihracat bölümünü içine almak suretiyle ortaya çıkmaktadır.

Uluslararası bölüm şekline kaymadan önce işletme bazı safhalardan geçer. İşletme yabancı bir yan kuruluşu olan kuruluşu olan holding işletme örneği, otonom yan kuruluş gibi, işletmenin geri kalanında hiçbir değişiklik yapılmadan oluşturulabilir. Bu durum yabancı kuruluşta bir planlama sonunda değil de, bazı fırsatların değerlendirilmesi için ortaya çıkar. Bunun sebebi bu tür kuruluşlar küçüktür, işletmenin organizasyonuna yardımcı olamaz. Dıştaki yöneticiler karar verme ve diğer işlerde fazla yetkiye sahip değildir.

Amerikan işletmeleri için otonom yan kuruluş safhası çok kısa ömürlüdür. Eğer dış üniteler hızlı bir şekilde büyürse ve önemli derecede kaynak toplanırsa, ana, işletme tarafından yönetim kontrolü yapılması için baskılar meydana gelir. Yan kuruluşun başarıya ulaş-

ması, ona işletme için önemli faydalar sağlar. Dış kuruluşların koordine edilmesinden doğan ekonomik başarı, yan kuruluşların karar vermesinde daha fazla merkezi kontrol için organizasyon değişmesinde baskı unsuru olacaktır (8).

Genellikle, diğer bölümler gibi uluslararası bölümün kurulması normal olarak 4 faktörün sonunda oluşur:

(1) Uluslararası bölümün kurulması büyüklük faktöründen ileri gelir. İşletmenin uluslararası faaliyetleri önemli bir büyüklüğe erişmişse, üst seviyede bir yönetici tarafından yönetilecek bir organizasyon ünitesi kurmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

(2) Uluslararası faaliyetlerin karmaşık oluşu kendi içinde meydana gelen çelişkileri çözecek tek bir organizasyon ünitesine sahip olmasına ihtiyaç gösterir. Böylece, işletmenin menfaati bakımından yeni pazarlara girmek ve uluslararası fırsatların değerlendirilmesi kolaylaşır.

(3) İşletme bir grup uzmanların, elemanların yardımıyla, uluslararası faaliyetlerle ilgili konulara eğilebilir.

(4) Son olarak, işletme uluslararası faaliyetlerde başarı sağlayabilmek için olumlu bir kapasite yaratmak veya rekabet gücü kazanmak zorundadır.

IV- İHRACATTA ORGANİZASYON YAPILARI

1960'ın başlarında dış faaliyetlerde bulunan Amerikan işletmelerinin en çok uyguladığı organizasyon tipi uluslararası bölüm tipiydi. Oysa, bu bölümlerin aşırı büyümesi, üst yönetimin uluslararası fırsatlarda menfaatlerini artırdı. 1960'ın ortalarında artan sayıda işletme uluslararası bölümden global organizasyon yapısına geçti.

Global safhada içeride ve dışarda sorumluluk üst basamaklara kayar, yeni ana bölümler, fonksiyonel, coğrafik veya mamül cinsine göre ayrılır.

Fonksiyonel, coğrafik veya mamül bölümü biçimi işletmenin stratejisine göre değişir.

Birçok global biçimler emir kumanda birliğinin yönetim prensibine bağlıdır. Bir kimse, işletmenin belli bir kısmında tek sorumlu kişidir. Bu sorumluluk, fonksiyonel, coğrafik veya mamül itibariyle

olabilir. Bu kimse, tek bir üst yöneticiye bağlıdır. Bu üç boyutu koordine etmek ciddi sorunlar doğurur. Bazı işletmeler yeni organizasyon yapıları geliştirip uygulamaya geçtiler (9).

Avrupa'nın ülke içinde büyük pazarların olması, bu işletmelerin uluslararası bölüm safhasını atlayarak, direkt olarak global organizasyon biçimine geçmesine olanak sağlamaktadır (Bkz. Tablo 2).

Ayrıca, küçük bir ülkedeki işletme, başlangıçtan itibaren bilir ki, dış piyasaya girmeden belli bir büyüklüğe erişemez. İhracat pazarlaması faaliyeti belirli bir ihracat ünitesi olarak meydana çıkar. Fakat, iç ve dış faaliyetleri ortak bir üst yönetimin önderliğinde gelişir.

TABLO 2 : Değişik Organizasyon Yapılarının üstünlük ve sakıncaları

	Üstünlükler	Sakıncalar
Uluslararası Kökenli	Uluslararası sorunlarda uzmanlaşma sağlar. Sorumlulukların açık bir biçimde saptanması kolaylaşır.	Planlama ve koordinasyonun parçalanması genel bağlılık ve işletme dayanışmasının azlığı. Bölümlerarası sürtüşme.
Global Kökenli	Ürün ve fonksiyonel uzmanlaşmayı sağlar. Kadronun bireysel başarısını teşvik eder. İşletmenin fonksiyonlarının denetimini sağlar.	Uluslararası yetki ve tecrübenin dağılması sorumlulukların iyi bir biçimde belirlenmesi zorluklar yaratabilir.
Dünya İşletme Merkezi Kökenli	İyi haberleşme kanalları sağlar. İşletme planlaması koordinasyon ve denetim sağlar.	Organizasyon yapısının kademeleşmesini gerektirir. Fonksiyonların üst üste gelmesi, bir fonksiyonun aşırı merkezizetçi hale gelmesi.

Kaynak : İnan ÖZALP «Uluslararası İşletmecilik» Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 163, Eskişehir, 1986, S: 143.

Mal veya hizmet üreten bir işletmede organizasyon yapısı içinde bulunan uluslararası bölüm bütün dış faaliyetler için bir şemsiye görevini görür. İşletmenin merkezileşme yönünde ilerlemesine ola-

nak tanır. Özellikle uluslararası programın gelişme ve genişleme devresinde bu üstünlüğü sağlar. Know-how ve diğer gecerilerin uluslararası düzeyde merkezileşmesini sağladığı gibi, ülke dışında pazar gelişmesi ve yatırımların artırılmasında da öncülük eder. Dış faaliyetlerin koordinasyonu ile birlikte yeni faaliyetler için yönetimin yeni faaliyetlere kaynakları tahsis etmesine yardım eder.

İşletmenin ülke içi ve ülke dışı faaliyetleri arasında bağ kurarken yönetim uygulamalarında önemli farklılıklar mevcuttur.

Uluslararası bölüm genel olarak genel müdür yardımcısı tarafından yönetilir. Bu pozisyon genel müdüre veya yönetim kurulu başkanına bağlıdır. Birçok durumlarda uluslararası bölüm, politika ve global stratejik planlamadan sorumludur. Fakat, bazı durumlarda ise bu sorumluluk biçimsel bir değişme olmadan ana işletmenin üst yönetimine geçmektedir.

Uluslararası bölüm yapısı kullanan bir işletmede organizasyon ilk safhalarında, işletmenin kadro, finansman ve kontrol hariç içteki faaliyetlerin devamı gibidir. Uluslararası bölüm kendi bölümünün kadrosu üzerinde söz sahibidir.

Politika ve stratejik planlama işletme seviyesine doğru değişirse, pazarlama, üretim, araştırma ve paralel uluslararası niteliğe sahip olacaktır.

Uluslararası bölüm genellikle bütün ihracat ve lisans anlaşması için direkt sorumluluğu üstlenir. Ayrıca, ülke dışı imalat ve satış faaliyetleri için merkeze direkt veya indirekt sorumluluğu vardır. Bütün uluslararası faaliyetleri kontrol etme amacındadır.

Bu bölüm uluslararası sermaye piyasalarından borç para bulmak suretiyle sermaye maliyetini azaltabilir.

Yan kuruluşlar arasında tecrübelerin transferinin sağlanmasında köprü kurabilir, transfer fırsatları politikası ile vergi yükümlülüğünü azaltabilir.

Uluslararası bölüm yan kuruluşlara yardım etmede bazı engellerle karşılaşır. Bölüm olarak çevre ve geniş mahalli bölgelerin özelliği hakkında geniş bilgiye sahip olmadığından faaliyetle ilgili olarak yetki devrine girmesi zorunludur. Birçok kararda merkeziyete gidermez. Zira, yan kuruluşun rekabet durumu itibarıyla uluslararası bölümden karar almak için yeterli zamana yan kuruluş sahip değildir.

Üretimde ve satışlarda dar bir çizgi üzerinde faaliyet gösteren yan kuruluşlarda merkezleşme daha çok uygulanır. Değişik pazarlara giden ve değişik mamüller imal eden işletmeler ise merkezleşme uygularlar.

Uluslararası bölüm genellikle ülke içi faaliyetlerde koordine olarak çalışan bölümdür. Mamül bölümleri uluslararası ihtiyaçlara yakından eğildiği zaman, haberleşme ve işbirliğinden daha iyi sonuç alınır. Fakat, ülke dışı ve ülke için hedefler arasındaki çelişki tam manasıyla kaldırılamaz (10).

A- GLOBAL YAPILAR

Uluslararası bölüm işletmeye nispetle çok büyürse, kendisini oluşturan ve güçlendiren kuvvetler tersine faaliyet gösterirler. Üst yönetim üretim faaliyetlerini dünya düzeyinde entegre etmenin kârlı olacağını anlar. İşletmenin firmalarının faaliyetleri dünya düzeyinde düşünülmezse, işletmenin dünya çapındaki menfaatlerine uygun bir şekilde faaliyet göstermek için güdülenmesi sözkonusu olamaz.

Uluslararası bölüm yapısının bir alternatifi olan global sistem ulusal ve uluslararası ayrımı ortadan kaldırır ve milli sınırlara hiç önem vermez. Global işletme fonksiyonel, mamül veya bölgesel şekilde düzenlenebilir. Bölüm yöneticileri dünya düzeyinde sorumluluğa sahiptir.

Global veya dünya işletmesi kavramı global yönetim felsefesine ihtiyaç gösterir. En üstteki yönetim grubu işletmenin bütün dünyadaki durumunu düşünür.

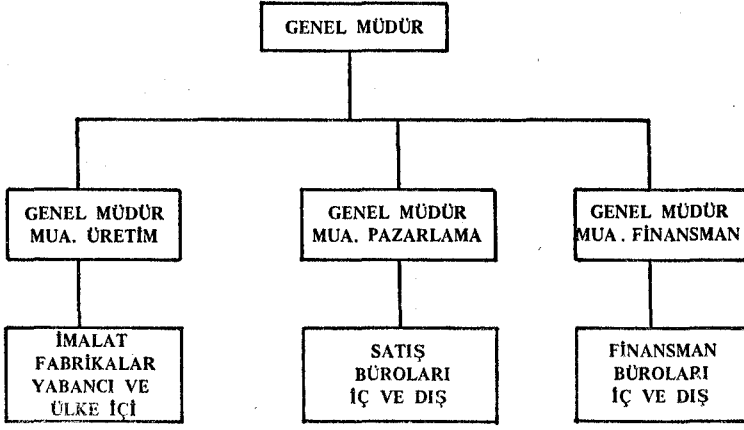
B- FONKSİYONEL YAPI

Fonksiyonel yapı Avrupa işletmeleri tarafından en çok kullanılan şekil olmuştur.

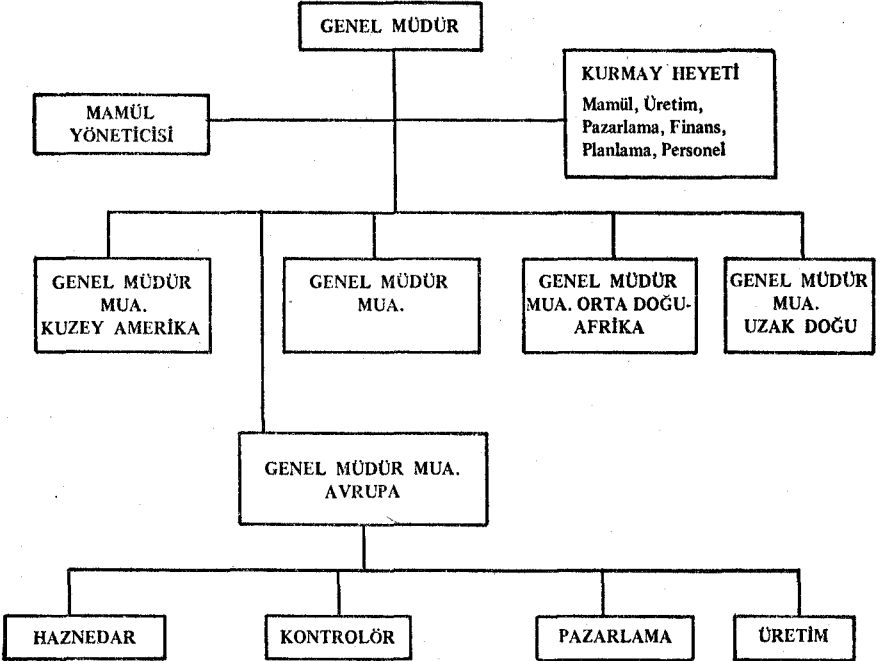
Bölümlerin sorumlulukları üst yönetim tarafından pazarlama, imalat, finansman ve fonksiyonlar itibarıyla ayrılmıştır. Bu kısımların başında olanların dünya düzeyinde sorumlulukları vardır (Bkz. Şekil 2).

Pazarlama veya satış bölümlerinin dünya düzeyinde pazarlama sorumluluğu vardır. Nerede kurulmuş olursa olsun, satış işletmeleri ve dağıtıcıları üzerinde direkt kontrolü vardır. Buna ilaveten bu bölümün üretim yapan bölümlerinin pazarlama yönünden koordinasyon

ŞEKİL 2 : Fonksiyonel Organizasyon Yapısı



ŞEKİL 3 : Coğrafi Organizasyon Yapısı



Kaynak : İnan Özalp «Uluslararası İşletmecilik» S: 441-443.

sorumluluğu vardır. İmalat bölümü genellikle ülke içi imalat ünitelerinin kontrolünü ve uluslararası mamül standartlaşması, mamül geliştirilmesi, kalite kontrolü, araştırma ve geliştirmeden sorumludur. İşletmeler nispeten küçük ve dar bir mamül çeşidine sahip olduğu müddetçe fonksiyonel yapı başarılı olur.

Fonksiyonel yapının üretim, pazarlama ve finansman gibi özel fonksiyonlar üzerinde sıkı bir kontrolü vardır. Duplikasyona meydan vermeden az sayıda yöneticinin direkt kontrolü sağlanmasına olanak verir. Fakat, fonksiyonel yapının aynı zamanda 3 temel eksikliği vardır:

Satış ve üretim faaliyet ilkelerinde ayrı fonksiyon haline gelir. Yöneticiler birden fazla kimseye rapor verirler. Çevresel girdilere göre çok düşük bir duplikasyon oluşur. Fonksiyonel bölümlerin herbirinin kendi uzmanlaşmış elemanları gerekir.

C- COĞRAFİK YAPI

Coğrafik yapıda birinci derecede faaliyet sorumluluğu bölge yöneticilerine verilmektedir. Bu yöneticiler belli bir bölgedeki sorumluluğu taşımaktadırlar.

Coğrafik yapıyı başarıyla yürüten işletmeler az sayıda mal üreten ve aynı zamanda ürettikleri malların teknoloisi, mahalli pazarlama ihtiyaçları birbirine benzer veya aynıdır. Belli başlı petrol şirketleri coğrafik yapıyı tercih etmektedir.

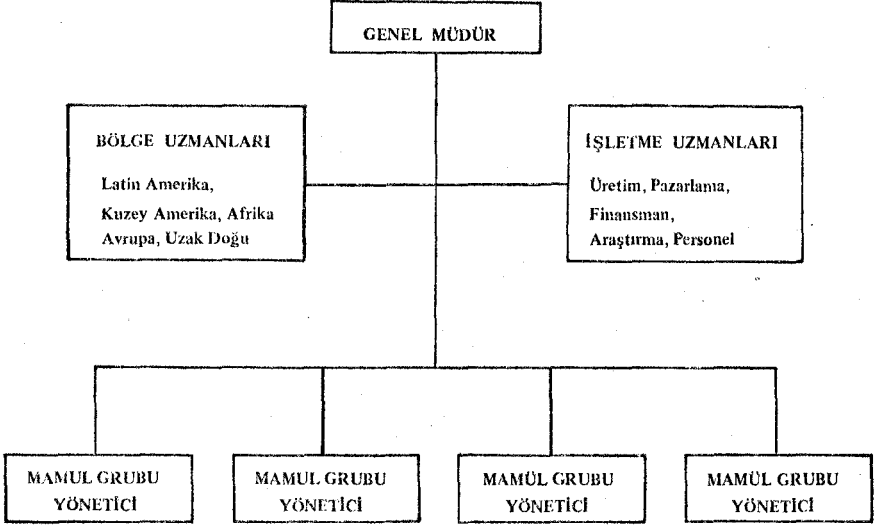
Coğrafik organizasyonda en büyük zorluk, işletme çeşitli tip mamül ürettiği zaman doğar. Bu mamül farklılaşması, yeni mamül fikirlerinin ve üretim tekniklerinin bir ülkeden bir diğer ülkeye transferini sağlayamaz. Buradaki önemli bir yaklaşım global mamül yöneticisi tayin etmek ve bir mamül veya birçok mamül için işletmenin üst yönetiminde mamülle ilgilenmektedir. Bu yöneticinin esas işi global bir mamül stratejisi tayin etmek ve bir taraftaki tecrübeyi bir başka tarafa transfer etmektir. Fakat, bölge yöneticileri ile faaliyet ilişkileri karmaşıklık gösterebilir.

Coğrafik yapı uluslararası tecrübeye sahip yöneticilere ihtiyaç doğurur (Bkz. Şekil 3).

D- Mamül itibarıyla organizasyon, mamül grubu yöneticilerine dünya düzeyinde sorumluluk yüklemekte, belli bir bölgede bütün ma-

müller için mamülle ilgili faaliyetleri koordine etmelerini sağlamaktadır. Bu sistemle üst yönetimde bölge uzmanlarına yer verilmiştir (Bkz. Şekil 4).

ŞEKİL 4 : Mamül Yapısı



Kaynak : İnan ÖZALP «Uluslararası İşletmecilik» S: 444.

Bütün hedef ve stratejiler işletme merkezinde tayin edilir. Her mamül grubu için yapılan planlar üst yönetim tarafından gözden geçirilir, tasdik edilir. Her mamül grubu kendi mamülü için dünya düzeyinde planlama ve kontrol için birinci derecede sorumluluğa sahiptir.

Mamül itibarıyla organizasyon mamüller çeşitli olduğu zaman daha iyi çalışır. Nihai mallar üretildiği zaman ve nispeten ileri teknolojiye ihtiyaç gösteren mallarda bu yapı daha başarılı olur. Yükleme masrafı, tarife ve diğer hususların yüksek olduğu durumlarda bu sistem avantajlıdır.

V- ALTERNATİF ORGANİZASYON YAPILARI

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerdeki temel organizasyon sorunları şöyle özetlenebilir:

(1) İşletmenin ulusal ve uluslararası bölümlere ayrılması gerekli midir?

(2) Sorumluluk yönetim amaçlarına ulaşmak için fonksiyonlar itibarıyla mı, bölgeler itibarıyla mı, yoksa mamül itibarıyla mı ayrılmalıdır?

(3) İstenen uzmanlaşmayı sağlamak ve koordinasyon kurmak için en iyi yol nasıl bulunur ya da üç yapı (Fonksiyonel, mamül ve coğrafik) nasıl dengeye getirilir?

Kısaca organizasyon için en iyi bir yol yoktur. Başarılı organizasyon tipi mevcut değildir. Bir defa kabul edildiğinde statik durumu muhafaza eden organizasyon tipi mevcut değildir. Uluslararası işletmeler iyi bir şekilde uluslararası faaliyetleri yönetmek için çeşitli yaklaşımları denemektedirler.

Standart ihtiyaçlar olmamasına rağmen, organizasyon tipinin seçilmesinde az sayıda değişken dikkate alınmaktadır. İşletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak organizasyon seçiminde yardımcı olacak değişkenler şöyle sıralanabilir:

(1) İç ve dış pazarların bugün ve gelecekteki nispi önemi,

(2) İşletmenin geçmişi ve uluslararası faaliyetlerdeki gelişme safhaları,

(3) İşletmenin mahiyeti ve mamül stratejisi,

(4) İşletmenin yönetim felsefesi,

(5) Uluslararası düzeyde uzmanlaşmış personeli temin etme olanağı ve arzusu,

(6) İşletmenin belli başlı organizasyon değişmelerine uyma kabiliyeti.

İşletmenin uluslararası faaliyetlerinin gerçek büyüklüğü Amerikan işletmelerinin ihracat yöneticisi şeklinden, uluslararası bölüm şekline dönmesinde önemli bir faktördür. Uluslararası bölüm ve global strateji arasındaki seçim, ulusal ve uluslararası pazarların nispi önemine bağlıdır. Uluslararası faaliyetlerde tecrübe kazanmış personelin üst basamaklara getirilmesindeki fayda büyüktür.

Eğer işletmenin geleceği ulusal pazarlarda faaliyet göstermek olursa, uluslararası düzeyde yetişmiş personele ihtiyaç olmayabilir.

Aynı zamandan ülke içi faaliyetler, ülke dışındakilere kıyasla daha hızlı bir şekilde gelişirse, uluslararası faaliyetlere özel bir ilgi gösterilmelidir. Böylece, ulusal faaliyetlerle arasında bir paralellik sağlanmış olur.

Diğer bir ekstrem ise, Avrupa işletmeleri global stratejileri seçmektedirler. Zira, onlara göre, dış pazarlar i pazarlara göre daha önemlidir.

VI- ALTERNATİF STRATEJİ SEÇİMİ

İşletmenin organizasyon yapısının seçimi kaçınılmaz bir şekilde işletmenin tarihi ve geçmişteki tecrübelere bağlıdır.

İşletmenin uluslararası faaliyetleri ulusal faaliyetlere kıyasla hızlı bir şekilde artarsa, organizasyon yapısının seçimi geniş çapta işletmenin iş hacmi ve mamül stratejisine bağlı olacaktır. Mamül eşitliliği söz konusu değilse ve işletmenin başarısı değişik coğrafik bölgelerdeki pazarlara bağlı değilse en ideal şekil fonksiyonel biçim olacaktır.

Mamül tipi imal ediliyor, nihai piyasalarda satılan mallar birbirine benziyorsa, pazarlama ve dağıtım kanalları, teknikleri arasında büyük ayrıcalıklar yoksa, bölge hakkında bilgi sahibi olmak gerekiyorsa, coğrafik yapı tercih edilmelidir.

Mamül eşidi çok ise, ileri teknolojiye ihtiyaç duyuluyorsa, değişik piyasalarda ve üretim dünya düzeyinde yapılması avantajlı ise mamül itibarıyla organizasyon tercih edilir.

Mamül itibarıyla organizasyon teknoloji transferini kolaylaştırır.

Yönetim felsefesi organizasyon yapısının tayininde bir başka kilit faktördür.

Bazı yöntemler organizasyonları değiştirmek için arzuludur. Diğerleri ise, dikkatli davranırlar, gerektiğinde değişiklik yaparlar (11).

Bu durumda konuyu daha geniş olarak ele aldığımızda karşımıza 8 temel strateji çıkmaktadır (12) (Bkz. Tablo 3).

VII- TÜRKİYE'DE İHRACATIN ORGANİZASYON YAPISI

Ülkemizde ihracat faaliyetlerinin pazarlama yönünden genel yapısı iki başlık altında incelenebilir:

- A) zel kesim açısından,
- B) Kamu kesimi açısından.

A) ÖZEL KESİM AÇISINDAN:

1) Örgütlenmemiş İhracatçı Kuruluşlar;

Türkiye'de ihracat yapan işletmelerin mali güçleri sınırlı, bilgi akışı nedeniyle dış pazarlarla ilişkileri zayıf, çalışma şartları olum-

TABLO 3 : İşletmelerde Sekiz Temel Stratejinin Özetlenmesi

STRATEJİ	ÜSTÜNLÜK	SAKINCA	DEĞERLENDİRME
A. Tam Uzmanlaşma	Verimlilik artışı	Oransal olarak yüksek fiyatlar	Yüksek değiş tokuş düzeyi
B. Ürün Çeşitliliği	Ülkenin temsili Katma değer in yükselmesi marka ismi gelişmesi İmalatçılarla rekabette üstünlük	Sınırlı boyutlarda pazar Sınırlı büyüme potansiyeli ülke riskinin büyüklüğü	Şirketin görelli gücünün kullanılması
C. Alan Çeşitliliği	Uluslararası rekabet gücüne sahip ürünlere dayalı Talep artışından kaynaklanan büyüme Ticaret hakları Dağılıma etkisi	Dengesiz talep yetkinliği Pazarlıkta güçsüz konum	Güçlü başlangıç Güçsüz stratejisi
D. İşlevsel Çeşitliliği	Tamamlayıcı mal ihracatı Rekabette üstünlük kaynağı Yüksek karlılık	Yüksek düzeyde ustalaşma	Uygun büyüme stratejisi
E. Ürün ve Alan Çeşitliliği	Devlet desteği Daha iyi bir izlenim uyandırma İlerisi için yüksek kar potansiyeli	Kar getirmeyen bölümler Uсталık kaybı	Yüksek düzeyde değiş-tokuş
F. Ürün ve İşlev Çeşitliliği	Pazar Monopolünün Kurulması	Sınırlı büyüme potansiyeli	Elverişsiz büyüme stratejisi
G. Alan ve İşlev Çeşitliliği	Güvenilir performans İmalatçılarla rekabette üstünlük	Sınırlı büyüme potansiyeli	C'den H'ye ara aşama
H. Tam Çeşitliliği	İmalatçılarla rekabette üstünlük İdarî esneklik	Elde edilebilir kaynakların sınırlılığı Dış etkiler Düşük verim Yatay işbölümü gereksinimi	Uzun vadeli büyüme stratejisi

Kaynak : «Dış Ticarete Gelişmeler ve İhracat Politikaları Sempozyum Tebliği», Meptaş Yayınları, İstanbul, 1985.

suzdur. Bu tür ihracatçılar kendi ürünlerini veya üreticiden almış oldukları ürünleri kendi başına ve süreklilik göstermeyen bir şekilde ihraç ederler. İşletme ihracatta genellikle istikrar göstermez.

İşletme bünyesinde ihracat konusunda görevlendirilmiş özel bir bölüm oluşturulamamıştır. İhracat genellikle işletmenin bizzat sahibi tarafından yürütülmektedir.

Bu tür ihracat işletmeleri, dış alıcılara satış teklifinde bulunurlar, satış sözleşmesinin yapılmasından sonra iç piyasada mal aramaya başlarlar. Satış sözleşmesinin vadesinde iç piyasa fiyatlarıyla ihraç ederek çeşitli anlaşmazlıklara sebep olurlar (13).

2) Örgütlenmiş İhracatçı Kuruluşlar;

a) Kendi Başına İhracatçı İşletmeler

Bu gruptaki işletmenin kuruluş amacı özellikle ihracat işleridir. Örgütlenme biçimleri genellikle ya şahıs şirketi veya sermaye şirketi şeklindedir. Bu işletmelerde ihracat işlemleri iki şekilde yapılmaktadır.

Birinci şekilde, işletme kendi adına ihracat yapar, yani ihraç edilecek mallar önceden alınır. İlk işlemeye, sınıflamaya ambalajlamaya tabi tutularak sonra ihraç edilir.

İkinci şekilde, çoğunlukla başka işletme adına ihracat yapılır. Sonuçta belli bir komisyon alınır. Bu komisyon işletmeler arası anlaşmayla sağlanır. Dış pazarlarla etkili iş ilişkileri bulunan bu işletmeler ihracatımızda önemli yer tutarlar (14).

b) Şirket Grubuna Bağlı İhracatçı İşletmeler

Büyük sanayi kuruluşları ve holdinglerin ihracat faaliyetini gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş ihracatçı şirketlerdir.

Ülkemizde en etkili ihracatçı işletmeler grubunu oluşturmaktadırlar. Bunların ilk amacı, şirketler grubuna dahil olan ürünleri ihraç etmektir. Fakat, ülkemizdeki bu tür işletmeler, hem şirket ürünlerini, hem de şirket dışı ürünleri ihraç ederler.

B- KAMU KESİMİ AÇISINDAN

Ülkemizde ihracat yapan kamu kuruluşları genellikle ihracat işlemlerini kendi bünyelerinde oluşturdukları örgütler vasıtasıyla yap-

maktadırlar. Türkiye'de ihracat işleriyle uğraşan en etkili kuruluşların başında, Etibank, Sümerbank, Türkiye Çimento Sanayii, Et ve Balık Kurumu, Makina Kimya Endüstrisi ile Toprak Mahsülleri Ofisi gelir. Bu işletmelerin organizasyon yapısı, ihracatlarında zaman zaman aksaklıklar meydana getirmektedir. İhracat işlemleri bazen Pazarlama ve İhracat Daire Başkanlığı, bazen de İhracat Müdürlüğü bünyesinde yer alan ihracat şefliği kanalıyla gerçekleşir (15).

VIII- TÜRKİYE'DE İHRACATLA İLGİLİ BAŞLICA YARDIMCI KURULUŞLAR

A- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı : İç ve dış ticareti ve bunlarla ilgili işlemleri düzenlemek, denetlemek ve bunlarla ilgili gerekli tedbirleri almak gayesi ile kurulmuştur.

İhracatçı işletmeye şu organlarla yardımcı olur:

- (1) İhracat Genel Müdürlüğü,
- (2) Değerlendirme Daire Başkanlığı,
- (3) Standardizasyon Daire Başkanlığı.

B- Tarım Orman Köyişleri Bakanlığı : Gümrük kapılarında, zirai karantina bölge müdürlüklerine bağlı zirai mücadele ve karantina müdürlükleri ile zirai mücadele grup şeflikleri vasıtasıyla gümrük kapılarından çıkacak malları sağlık şartlarına uygunluk açısından denetler. Bitki sağlık sertifikası düzenleyerek ihracatçıya verir.

C- İhracatçı Birlikleri : 9.6.1936 tarih ve 3018 sayılı kanunun 7. maddesine dayanarak ihracat ruhsatnamesi almış özel ve tüzel kişilerden oluşmak üzere, Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan mesleki teşekküllerdir. Bu birliklerin görevleri :

- (1) Üyelerinin dış faaliyetlerine yardımcı olmak.
- (2) Üretimin alıcı piyasasının taleplerine yöneltilmesine gayret etmek.
- (3) Birliğin konusuna giren maddelerin cins, tür, miktarına göre üretim bakımından gerekli görülecek önlemleri almak.
- (4) İhraç ürünlerimizin alım ve satımında gereken tedbirleri almak.

D- Sanayi ve Ticaret Odaları, Deniz Ticaret Odaları, Ticaret Bor-saları : Meslek hizmetleri görmek, mesleki, ahlaki birliği korumak, ticaret ve sanayiinin ÷lke ekonomisinin genel menfaatleri doğrultu-sunda y÷r÷mesini sağlamak ve bu maksatlarla verilecek işleri yap-mak üzere kurulan, t÷zel kişliliği olan mesleki teşekk÷l mahiyetinde kamu kuruluşlarıdır.

E- Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret M÷steşarliğı İhracatı Ge-liştirme Et÷d Merkezi (İGEME) : T÷rkiye'de İhracatı geliştirme faali-yetlerinin merkezi bir ÷rg÷t tarafından y÷r÷t÷lmesi ve ihracatın sağ-lıklı bir yapıya kavuşturulması i÷in 27.10.1960 tarihinde 118 sayılı kanunla kurulmuş, özel hukuk h÷k÷mlerine bağlı bir kamu kuruluşu-dur.

F- Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Teşvik Uygulama Baş-banliğı (TUB) : İhracatta vergi iadesi oranlarını tesbit etmeye, indir-meye, iadeyi kaldırmaya ve iadeden yararlanmayan ÷r÷nleri tespit ve iade kapsamına almaya ve bazı ÷r÷nlere ge÷ici vergi iadesi koy-maya yetkilidir.

D÷ř÷k faizli vergi, resim, har÷tan muaf kredi izni sağlayarak ih-racat÷ıların finansman ihtiya÷larını karşılar.

G- T÷rk Standartları Enstit÷s÷ (TSE) : Her t÷rl÷ standartları ha-zırlamak ve hazırlatmak, ve hazırlatmak, Enstit÷ b÷nyesinde hazırla-nan standartları tetkik ve uygun bulunduğu takdirde T÷rk Standardı ka-bul etmek üzere 22 Kasım 1960 tarih ve 132 ve 2449 sayılı kanunla kurulmuş bulunan t÷zel kişliliği olan ve özel hukuk h÷k÷mlerine g÷re idare edilen bir kamu kurumudur.

H- Başbakanlık Devlet İstatistik Enstit÷s÷ : 23.6.1962 tarih ve 53 sayılı kanunla kurulmuş bulunan Devlet İstatistik Enstit÷s÷ ÷lke-nin her t÷rl÷ ekonomik ve sosyal hareketleriyle ilgili istatistikler d÷-zenler ve geliştirirler.

Ayrıca, enstit÷n÷n b÷nyesinde Ekonomik İstatistikler Dairesi, Yıllık Dış Ticaret İstatistikleri ve Aylık Dış Ticaret Özeti Yayınları ile ihracat÷ılara yardımcı olur (16).

IX- İHRACATLA İLGİLİ ULUSLARARASI ÖRGÜTLERİN İSİM VE ADRESLERİ

Aşağıdaki ÷rg÷tlerin hepsi ihracatla ilgili periyodik yayınlar, ka-taloglar ve aynı zamanda d÷k÷man listeleri veya endeksler yayınlamaktadırlar (17).

- Food and Agricultural Organization of the UN (FAO)
Distribution and Sales Section
Via delle Terme di Caracalla
00100 Rome, Italy
- International Monetary Fund (IMF)
19 th and H Street NW
Washington, DC 20431, USA
- International Trade Centre (UNCTAD/GATT)
Palais des Nations
1211 Geneva 10, Switzerland
- Organization for Economic Co-Operation and Development
(OECD)
Publication Office 2rue André Pascal
75775 Paris, Cdex 16-France
- United Nations
United Nations Sales Section United Nations Publication
Palais des Nations or LX2300, United Nations
1211Geneva 10, Switzerland Newyork, NY10017, USA

KAYNAKLAR

- (1) Mehtap KÖKTÜRK : **İhracat Pazarlaması Semineri**, Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası Yayın no: 22, İzmir, 1984(1).
- (2) Arthur DAY : **The Professional Exporter**, S: 11-32, Interbank (2,5).
- (3) Ali Rıza KARACAN-Oya GÜRER : **İhracat Pazar Araştırmasına Giriş**, Ege Üniversitesi Matbaası, Yayın no: 1, İzmir, 1983 (3,17).
- (4) İnan ÖZALP : **Uluslararası İşletmecilik**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları no: 163, Eskişehir, 1986, S: 123-147, 434-447 (6,7, 8,10,11).
- (5) Bong SUNG : Genel Ticaret Şirketi Kavramı ve Stratejisi, Dış Ticarete Gelişmeler ve İhracat Politikaları Sempozyumu Tebliği, Meptaş Yayınları, İstanbul, 1985, S: 23 (4,12).

- (6) Muharrem TEKİN : **İhracatın Geliştirilmesi Açısından İhracatçı Sermaye Şirketlerinin Önemi ve Türkiye Açısından Değerlendirme**, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı TUB, Ankara, 1983 (13,16).
- (7) Erol MANİSALI : **İhracatta Kuramsal Gelişme İçin Bir Öneri**, Ulusal İşletmecilik Kongresi, Bildiriler, Ankara İ.T.İ.A. İşletme Yönetimi Enstitüsü İzmir, 1980 (14,15).