

## **ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM**

### **1.ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE ÇOKULUSLU İŞLETME TANIMI**

#### **1.1. Uluslararası İşletmecilik**

Uluslararası işletmecilik, ulusal sınırları aşan işletme faaliyetlerini konu alan bir disiplindir. Bu faaliyetler, malların, hizmetlerin, sermayenin, personelin uluslararası hareketi şeklinde olabileceği gibi teknoloji transferi şeklinde de gerçekleşebilir.

Uluslararası işletmecilik genellikle dış ticaret ve karşılaştırmalı işletmecilik ile karıştırılmaktadır. Dış ticaret, yurt içinde yabancı bir ülke ile yapılan ticari faaliyetleri ifade etmektedir. Karşılaştırmalı işletmecilik, ülkeler ile bu ülkelerdeki işletme sistemleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları araştırır. Uluslararası işletmecilik ise birçok sektörü içine alır. Ana ülke olarak adlandırılan şirket merkezinin bulunduğu ülke ile; şirketin, şube, yavru şirket gibi uzantılarının bulunduğu ev sahibi ülke veya ülkeler arasındaki her türlü mal, hizmet, sermaye, teknoloji, personel akışı uluslararası işletmecilik kapsamına girer. Madencilik, petrol, tarım ve imalat faaliyetlerinden doğan fiziksel malların ticareti; turizm, danışmanlık, toptancılık ve perakendecilik, bankacılık, taşımacılık, medya hizmetleri, marka, teknoloji gibi maddi olmayan malların transferi vb. faaliyetler uluslararası işletmecilik kapsamındadır. Özellikle çokuluslu işletmelere özel bir önem verir ve uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde yararlanabilecekleri tüm yöntemleri ele alır.

#### **1.2. Çokuluslu İşletme**

Son çeyrek yüzyılda dünya ekonomisine yön veren ve işletmecilik literatüründe önemli bir yere sahip olan çokuluslu işletmelerin, tanımı konusunda, kesin bir görüş birliğine rastlanamamıştır. Bu konuda araştırma yapan yazar ve bilim adamları birbirinden farklı unsurlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Çokuluslu işletme,

William A. Dymsha'a göre: " Ana finansman birimi olarak, bir çok ülkede üretim faaliyetinde bulunurken önemli karlar sağlayan, yatırım, pazarlama, üretim, finansman ve diğer alanlarda global yönetsel bir perspektife sahip olan işletmedir."

John Fafetrweather'a göre: " İki ya da daha fazla ülkede dolaysız olarak faaliyette bulunan işletmedir."

Bir başka kaynağa göre; çokuluslu işletme, iki ya da daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında, işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın

dağıtıldığı ve üst yönetimin çokuluslu olduğu işletmelerdir.

Başka bir kaynakta ise tanım şöyle yapılmıştır: Çokuluslu işletme, ikiden çok ülkede, bağlı şirketleri aracılığı ile gelir yaratıcı yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulunan, şirket varlık ve bütünlüğünü evrensel düzeyde ilgilendiren konularda karar alma ve uygulamada merkezileşmiş, üst düzey yöneticileri karar ve davranışlarında milliyetçilik ilkelerinden uzaklaşmış görünen ve ekonomik faaliyetlerinde bütünleşmiş şirketler topluluğudur. Bu işletmelerin bazı özellikleri şunlardır:

- Sermaye payları iki yada daha çok ülkeye dağılmıştır.
- Üst kademe yöneticileri genel merkezden sağlanmaktadır.
- Her ülkedeki birim belli bir bağımsızlık içinde çalışır, ancak uzun vadeli amaç ve politikalar genel merkezde oluşturulur.
- Üretim birçok ülkede birden sağlanır.
- Gittikleri ülkenin kalkınma ve ekonomik sorunlarını göz önünde bulundurmada sadece kendi kar ve çıkarlarını düşünürler.

### **1.3. Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi**

Çokuluslu şirketlerin tarihsel gelişimi çok eskilere dayanmaktadır. Günümüzdeki anlamıyla çokuluslu şirketler, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ekonomik ve sosyal değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1946'da başlayıp 1950'lerin sonlarında sona eren birinci aşamada Amerikan ve İngiliz çokuluslu şirketleri petrol ve hammadde ağırlıklı yatırımlarda bulunmuşlardır. 1958'lerde başlayıp 1960'ların sonlarına dek uzanan ikinci aşamada ise yatırımlar, Ortak Pazar ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA) ülkelerinde imalat faaliyetleri alanında yoğunlaşmıştır. Bu dönemde Amerikan firmaları, emekten tasarruf sağlayan, gelir elastikiyeti yüksek yeni ürünler icat etmişler ve ürün öncülüğünde uzmanlaşmışlardır. Avrupa'da ve diğer ülkelerde kişi başına düşen gelirlerin artması yeni Amerikan ürünlerinin bu ülkelere ithaline yol açmıştır. Amerikan firmalarının ihracattan yabancı ülkelere imalata geçişi, dış pazarların, yeni ürünler için ek bir üretim kapasitesine yatırımı kesinlikle garanti edecek kadar büyük olmasıyla başlamıştır. Diğer taraftan yurt içi ve yurt dışı oligopolistik rekabet Amerikan firmalarını Avrupa ve az gelişmiş ülkelere yöneltmiştir. Bu arada Avrupa ve diğer ülkelerin koruyucu gümrük tarifeleri uygulamaları da Amerikan şirketlerinin ihracat yerine yurt dışı imalat yatırımlarına geçmelerini zorunlu kılmıştır. Çünkü çokuluslu şirketler ana ülkedekinden daha yüksek kar elde etmek ve mal olarak geçemedikleri gümrük duvarlarının arkasına sermaye olarak geçmek amacındadırlar.

Üçüncü aşama, Amerikan dolarının devalüe edildiği döneme rastlar. 1970'lerin başına rastlayan bu dönemin özelliği, Amerika dışındaki çokuluslu şirketlerin sayısındaki büyük artış ve bu şirketlerce A.B.D.'de yatırım yapmanın cazip hale gelmesidir. Başlıca yatırım yapan ülkeler Hollanda, İngiltere, Kanada, İsviçre, Batı Almanya, Fransa ve Japonya'dır.

Japon şirketlerinin yabancı ülkelere açılması 1962 ve daha sonraki yıllardadır. 1962-1967 arasında Japon firmalarının uluslararası faaliyetleri, küçük ölçekteki imalat projeleri ve geliştirmekte olan ülkelere kaynak geliştirme faaliyetlerini kapsamaktaydı. Japon dış yatırımlarındaki etkenlerin başında hammadde

ihtiyacı, işgücü kıtlığı ve yüksek ücretler olmuştur. Endonezya, Tayvan, Tayland, Filipinler ve Hong Kong'a yapılan yatırımlarda bu etkenler rol oynamıştır.

Japon şirketlerinin Avrupa'da yatırım yapmaları 1968'de başlar. Avrupa'daki küçük Japon yatırımlarının amacı, karı maksimize etmek değildir. Japonya, endüstriyel gelişimi için zorunlu olan hammaddeleri ithal edebilmek amacıyla ihracata yönelmiştir. İşgücü kıtlığının da artmasıyla az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yatırımlara önem verilmiştir.

Yüzyılımızın ilk çeyreğinde hızla gelişen çokuluslu şirketler, yeni bir denge çağına girmiş olup, büyüme hızları nispeten azalmıştır.

## **2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM**

### **Yönetim Felsefesi**

Yönetim felsefesi, uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerde yöneticilerin uyguladıkları işletmecilik eğilimidir. Yönetimsel felsefeler etnosentrik (tek merkezli), polisentrik (çok merkezli), ve geosentrik olabilir. Etnosentrizm ana ülke eğilimli felsefedir. Bu felsefeye sahip olan çokuluslu şirket, konuk olduğu ev sahibi ülkedeki kilit üst düzey mevkileri, ana ülke personeli ile doldurmayı tercih eder. Polisentrizm ev sahibi ülke eğilimli felsefedir, şubelerin yöneticilerini ev sahibi ülke vatandaşlarından seçme eğilimi vardır. Geosentrizm faaliyetlerini dünya çapında, ülke farkı gözetmeksizin düzenleyen bir felsefedir. Bu durumdaki işletme, tüm ülkelerden seçeceği yöneticilerle bir grup oluşturur ve bunları dünyanın herhangi bir ülkesinde görevlendirebilir.

Örgüt yapısı ister ürüne, ister fonksiyona, ister coğrafi yapıya göre düzenlenmiş olsun, her üç felsefe de uygulanabilir. AR-GE çalışmaları daha çok dünya çapında, finansman daha çok tek merkezli yaklaşımla ele alınmaktadır. Çok merkezlilik çoğunlukla tüketim malları bölümlerinde, tek merkezlilik ise sanayi malları bölümlerinde görülmektedir.

### **Ülkelere Giriş Biçimlerinin Yönetim Yapısına Etkisi**

Çokuluslu işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinin bir kısmı yönetim faaliyeti gerektirirken bazıları gerektirmeyebilir. Dış ülkelere açılmada kullanılan giriş biçimi bu gerekliliği belirler. Organizasyon yapısında değişiklik gerektiren giriş yolları ihracat-ithalat, lisans anlaşmaları, franchising ve hisse senedi yatırımlarıdır. İşletme satın alma, şube açma ve joint venture ise örgüt yapısında değişiklik gerektiren giriş biçimleridir. Çokuluslu işletme, farklı ülkelere farklı stratejilerle girebilir ve giriş biçimine göre organizasyon yapısında değişiklik yapması gerekir.

### **Üst Yönetimin Önemi**

Uluslararası işletmeler dış ülkelere çıkarken bir seri tedbir almak zorundadırlar. Özellikle üst yönetim(ana ülkedeki yönetim kurulu) böyle bir karar verirken fırsatlar kadar riskleri de değerlendirmek zorundadır. Uluslararası alana giren işletmelerin üst yönetimleri, ülke içi faaliyetlerde karşılaşmadıkları ve çoğunun çözümü kendi inisiyatifleri dışında olan çeşitli sorunlarla yüz yüze gelirler. İşletmenin üst yönetimi şu konulara özellikle daha fazla önem vermelidir.

- Dış pazarlar dikkatle izlenmeli ve faaliyetler dışa dönük planlanmalıdır. Böylece fırsatlar değerlendirilirken risklerin ölçülmesi de kolaylaşır.
- Organizasyon işletmenin ihtiyaçlarını ve yapısını aksettirdiğinden organizasyon yapısında köklü değişiklikler gerekli olabilir. Bu değişikliklerle ülke dışı faaliyetlerde çelişki yaratacak durumlar azaltılır. Organizasyon değişikliği, ulusal organizasyon yapısının uzatılması veya genişletilmesi şeklinden çok, uluslararası faaliyete yetecek bir yapının oluşturulmasına odaklanmalıdır.
- Uluslararası faaliyetlere başlayan işletme, dikkatini ülke dışı faaliyetlere çevirmelidir. Kar ve faaliyet hacminin büyük bir kısmı ülke dışı faaliyetlerden kaynaklanıyorsa uluslararası alan öncelik taşınmalıdır.

## **2.1. Çokuluslu İşletmelerde Planlama**

Çokuluslu işletmelerin uluslararası faaliyetlerindeki büyük artış iki kavramı güncel hale getirmiştir. Birincisi ülke dışı fırsatlar; ikincisi ise risklerdir. İyi bir pazar yaratan geri kalmış ülkelerde, siyasi risklerin fazla olması, çokuluslu işletmeleri, ülke dışı faaliyetlerinde daha dikkatli davranmaya yöneltmiştir. Çokuluslu işletmelerin dış pazarları ele geçirmek konusunda çok istekli olmaları ve olası risklerin yaratacağı belirsizlikler planlamaya daha çok önem vermelerine neden olmuştur.

Çokuluslu işletmelerin planlama ilkeleri şöyle sıralanabilir.

- Çokuluslulaşma yolunda faaliyetlerini nitelik ve nicelik yönünden arttıran işletmeler, çeşitli faaliyet biçimlerinde stratejik planlamasını en iyi biçimde yapmalıdır. Ülke dışı risklerin fazla olduğu durumlarda, çokuluslu işletmeler özellikle büyümeyi hedefliyorsa, stratejik planı belirlerken, fırsat ve riskleri optimum dengede tutacak şekilde çalışmalıdır. Çok büyük işletmeler, bütün dünyayı tek bir pazar haline getirecek şekilde stratejik planlamaya gitmelidir.
- Planlama ile organizasyon birbirine uygun olmalıdır. Faaliyet planlaması yapılırken organizasyon planlamasına gidilmelidir.
- Çokuluslu işletmelerin yapacakları planlar özellikle –stratejik planlar- geniş kapsamlı olmalıdır. Ana işletme ile şubelerin faaliyet stratejilerini kapsayacak şekilde ve çok seçenekli planlar hazırlanmalıdır. Plan, uzun, orta ve kısa dönemde işletmenin organizasyon yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve esnek olmalıdır. Şubelerin farklı politik, ekonomik ve kültürel ortamlardaki rolünü ve etkisini dikkate almalıdır.
- İşletmenin genel planlaması ana ülkedeki üst yönetim tarafından

yapılmalı ancak faaliyet gösterilen tüm bölgelere ait bilgilere dayanılmalıdır. Bunun nedeni planlamanın karar merkezinde yapılması gerektiğidir.

- Bölgesel planlamaya önem verilmelidir. Bölgelere göre, hatta gerektiğinde ülkelere göre yapılan planlar, merkezi planlar ile uyum içinde olmalıdır. Her bölgenin koşullarının farklı olması, bölgesel özelliklerin planlamada dikkate alınmasını gerektirir. Bu durum işletmenin faaliyet konusuna göre değişebilir. Özellikle tüketicinin isteklerinin hakim olduğu tüketim mallarında, bölgesel değişkenleri dikkate almak daha büyük önem taşır.
- Planlar çevre koşullarına ve faaliyet gösterilen ülkenin ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır. Çeşitli faaliyet bölgelerinde yönetim ve teknik know-how transfer edecek şekilde planlamaya gidilir. Ayrıca şubelerin kurulduğu ülkelerde üretim tesisleri kurma, araştırma geliştirme faaliyetini yürütme ve maliyet azaltıcı işlere girilir.

Çokuluslu işletmenin planlamasında stratejik planlamanın önemi çoktur. Stratejik planlama, temelde her işletme için önemlidir, ancak risklerle dolu değişik ortamlarda faaliyet gösteren çokuluslular için hayati bir önem taşır. Çokuluslu işletmelerde stratejik planlama, ülke dışındaki risklerle, fırsatlarla ve sorunlarla belirli dönemlerde ilgilenmek için yapılan sistemli bir yaklaşımdır. Stratejik planlar yapılırken çeşitli faktörler dikkate alınır. Tablo 1.'de bir çokuluslu işletmenin stratejik planlaması görülmektedir.

Stratejik planlamada tahminlerin önem kazandığı noktalar şunlardır:

- Pazarlardaki (iç ve dış) satış hacmi artışını belirlemek gereklidir.
- Mal çeşitlendirme ölçüsü veya tek malla rekabet üstünlüğü ile pazara girmek konusunda pazarlama stratejisi belirlenmesi gereklidir.
- Yönetim biçimlerini gözden geçirerek ülke dışına yönetim becerisi transferi üzerinde durulmalıdır.
- Ülke dışı faaliyet için nasıl bir organizasyon gerektiğine ve ülke içindeki organizasyon biçimlerinde ne tür değişiklikler yapılacağına karar verilmelidir.
- Ülke dışı personel planı yaparken etnosentrizm, geosentrizm ve polisentrizmden hangisinin ne ölçüde tercih edileceğine karar verilmelidir.

Tablo 1. Çokuluslu İşletmenin Stratejik Planlaması

<b>A.Çevresel Değerler</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bölgeler ve ülkeler itibarıyla gelecekte ekonomik, politik ve sosyal sorunlar</li> <li>2. İşletmenin mevcut durumunun analizi</li> <li>3. Teknoloji trendi ve tahmin</li> </ol>	<b>B.İşletme İçi Değerler</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşletmenin kuvvetli ve zayıf tarafları, rekabet</li> <li>2. İşletme kaynakları, finansman, insan vb.</li> <li>3. Kısa dönem planlarının değerlendirilmesi</li> </ol>
--	--

4. Pazarların analizi 5. Dünyaya genel bakış, maliyet ve fiyatlar	4. Uzun dönem faaliyet programlarının geliştirilmesi
C.Stratejik Amaçların Saptanması 1. B'de analiz edilen durumlara üst yönetimin yaklaşımı 2. Coğrafik strateji 3. Mamul stratejisi 4. Mamul farklılaşması 5. Tecrit etme politikası	D.Uzun Dönem Faaliyet Programlarının Yapılması 1. A,B,C safhalarındaki sıra takip edilerek 2. İşletme, bölge ve ülke organizasyon seviyelerine göre

## 2.2. Çokuluslu İşletmelerde Organizasyon

Organizasyonlar, belirli bir biçimsel yapı içinde oluşan, bireyler ve gruplar arasında birbirinden farklı ilişki modellerinin yerleştiği bir yapıyı temsil eder. Organizasyonların tanımlanması ve sınıflandırılması da bu ilişkiler modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre çokuluslu bir organizasyon yapısı, merkez işletmeler ve yan kuruluşlar arasında bir ilişkiler bağı olarak algılanabilir.

Çokuluslu işletme iki tür organizasyon yapısına sahiptir. Bunlardan birincisi ülke yasalarına göre kurulmuş, statik, yasal (hukuki) yapı; diğeri ise daha dinamik olan yönetsel (organik) yapıdır. Yasal yapı yalnızca kuruluş belgeleri üzerinde yer alır. Yönetsel yapı ise, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını, aralarındaki iletişim akışını, tüm işletmedeki bilgi akımını sağlayacak iletişim kanallarını, bilgi işleme ve kara alma süreç ve yöntemlerini içeren örgütsel yapıdır. İşleyişi sağlayacak olan yönetsel yapıdır. Ancak yasal yapı olmadan da yönetsel yapının kurulup işlemeyeceği açıktır. O halde bu iki yapı iç içe geçmiş durumdadır.

### Organizasyon Yapılarının Gelişme Aşamaları ve Uygulanan Yapı Tipleri

Çokuluslu işletmeler, yurtdışı faaliyetlerine başladığında, organizasyon yapısında aşamalı olarak değişiklikler yapmak durumundadır. Bu gelişmeler aşağıda belirtilen unsurlardan etkilenir.

- Verimlilik ihtiyacı
- Ulusal ve global değişimlere karşılık verebilmek için esneklik ihtiyacı
- Teknoloji ve bilgi akışını hızlı bir biçimde sağlama 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 amaç ve öngörülerle yönetim takımları geliştirme zorunluluğu

Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarının gelişimi genellikle üç aşamada

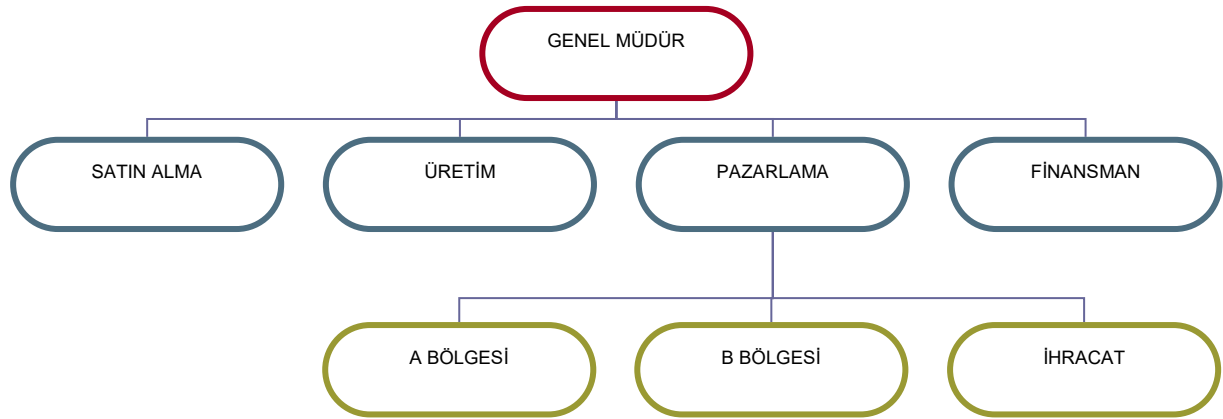


gerçekleşmektedir. Bunlar, ihracat aşaması, uluslararası bölüm aşaması ve global yapı aşamasıdır.

### **1.İhracat Aşaması**

Dışa açılmanın başlangıç aşamasında olan işletmeler ya ayrı bir ihracat bölümü kurar ya da mevcut pazarlama bölümlerinde ihracat bölümü oluşturur. Başlangıçta fonksiyona göre bölümlenmiş organizasyon şemasında küçük bir değişiklik ile uluslararası faaliyetlere geçilmesi mümkün olmaktadır.

Şekil 1. İhracat Aşaması



### **2. Uluslararası Bölüm Aşaması**

İşletmenin ülke dışı faaliyetleri arttıkça ihracat bölümü bazı dış faaliyetler için yönetim tekniklerinin transferinde yetersiz kalır. Bu nedenle uluslararası bölüm yapısına geçme gereği doğar.

İdeal olarak, uluslararası bölüm yapısında, şirket fonksiyonel ve coğrafi eğilimlerden etkilenmeden yurt dışında en karlı yatırım fırsatlarını araştırarak şekilde örgütlenmelidir. Bu fırsatlar, ithalat-ihracat, lisanslama, teknik yardım veya yönetim hizmetleri satışı, direkt imalat yatırımları, ortak yatırım veya borç sermaye sağlama şekillerinde olabilir. Bu tip işletmelerde yurt dışı ilgi ve uzmanlık uluslararası bölümdedir. Fakat fonksiyonel uzmanlık, uzmanlık alanı yurt içi olan birimdedir.

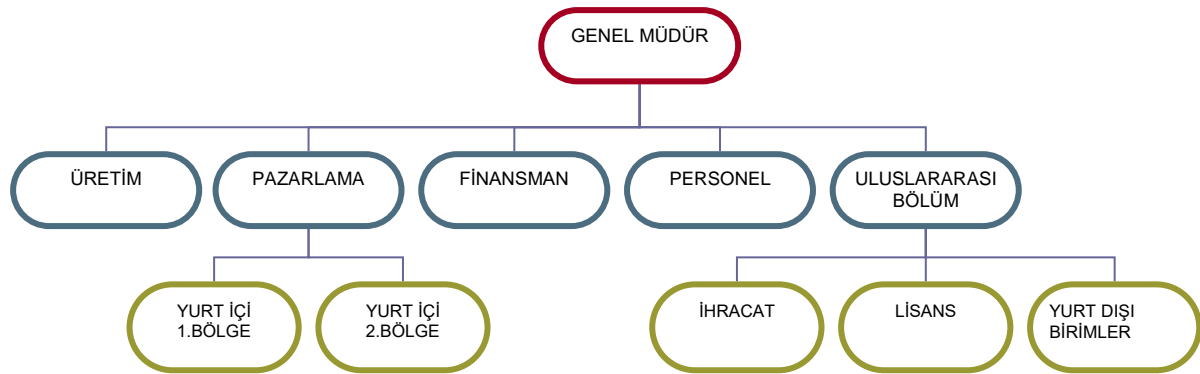
Uluslararası bölüm yapısında işletmenin tepe yönetimine iki tür hat yöneticisi rapor verir. Yöneticileri biri hariç hepsi ulusal hat yöneticisidirler, bir yönetici ise işletmenin tüm yurt dışı faaliyetleriyle görevlendirilmiştir. Uluslararası bölümün başındaki yönetici genellikle uluslararası uzmanlığı olan ve genel müdüre karşı sorumlu olan bir genel müdür yardımcısıdır. Fonksiyonel uzmanlığa sahip personel kendisine yardımcıdır.

Uluslararası bölüm genellikle ana şirketin tüm ihracat ve lisans faaliyetlerinden direk olarak sorumludur. Ana ülke dışındaki imalat ve satış ünitelerinin faaliyetlerinden de direk ve endirek olarak sorumludur. Ayrıca yavru şirketlerin

otonom olduğu ve, ihracat ve lisanslama gibi diğer uluslararası fonksiyonların işletme içinde dağılmış bulunduğu durumlarda, performans düzeyini yükseltmek için uluslararası faaliyetleri eşgüdümlemekle görevlidir. Uluslararası bölüm, uluslararası sermaye pazarlarından veya başka bir bölgeden borç sağlayarak yavru şirketin sermaye maliyetini düşürebilir. Bu bölüm ayrıca yavru şirketler arası deneyimlerin de transferi için bir kanal olabilir. Transfer fiyatlama politikaları ile vergi yükümlülüklerini azaltabilir. Kısaca, uluslararası faaliyetlerin birleştirilmesi ve sinerji potansiyeli yoluyla şirketin tüm performans düzeyini yükseltme sorumluluğu vardır. Başlangıçta çokuluslu işletme yöneticileri finans ve kontrol hariç ulusal eğilimlidir. Uluslararası faaliyet konusunda stratejik plan ve politikalar şirket düzeyine yayıldıkça , pazarlama, imalat, araştırma ,personel ve diğer bölümlerin yöneticileri de uluslararası eğilimde olacaklardır.

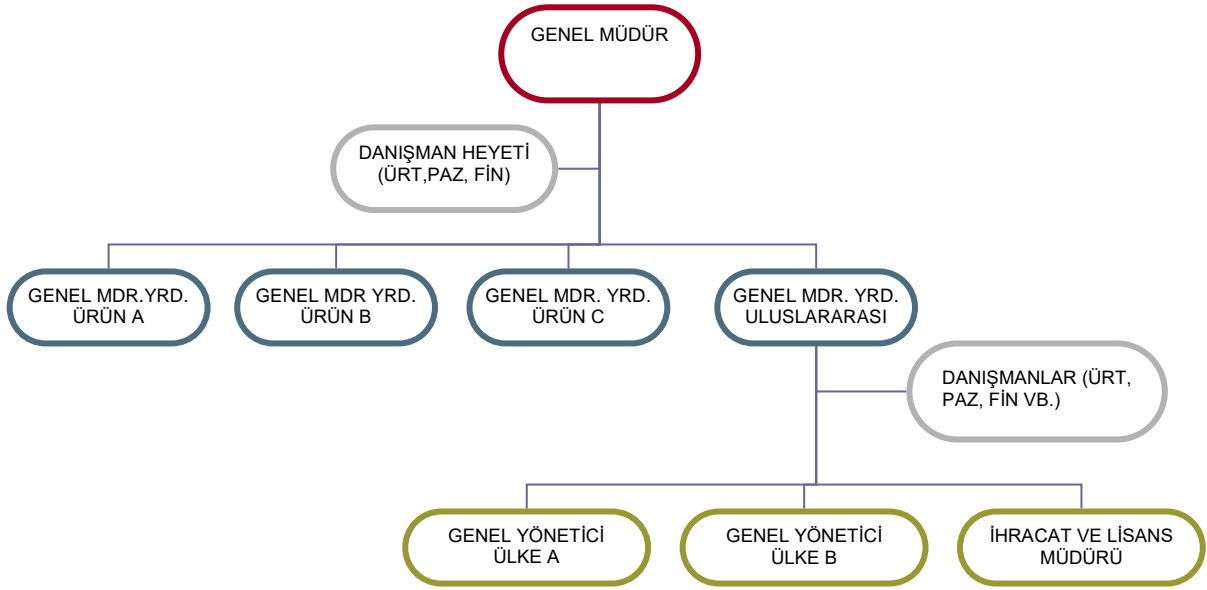
Uluslararası bölüm yapısının fonksiyona ve ürüne göre bölümlenmiş iki tür organizasyon şeması aşağıda verilmiştir.

Şekil 2 . Uluslararası Bölüm Aşaması ( fonksiyona göre )



Şekil 3. Uluslararası Bölüm Aşaması (ürüne göre)





Şekil 2 ve 3.'de görüldüğü gibi, uluslararası bölüm, üretim bölümüyle aynı örgüt düzeyinde olmasına rağmen, yurt dışına satılan mallar genellikle yurt içinde üretilmiş mallar olduğundan, üretim bölümünün işbirliği ve yardımına bağımlı kalmaktadır. Bu nedenle, üretim bölümünden daha az otonomiye sahip olmaktadır. Yurt içi üretim bölümü tarafından ihracat bölümüne yapılacak teknik yardım ve pazarlama konularında sorun çıkmaktadır. Üretim bölümü yöneticisi ülke içi faaliyetlerdeki başarısı ile değerlendirileceği için, ülke dışı pazarlara yardımdan önce, ülke içi siparişleri karşılayacak; en iyi personelini ülke içi faaliyetlere atayacaktır. Aynı zamanda hukuki ve finansal sürdürmeler de çıkabilecektir. Üretim bölümü, sermayeden ülke içi faaliyetlere daha fazla pay ayrılması için tartışmalara girecektir. Farklı pazar çevrelerinde daha etkili olmak için ürün ve sürece ilişkin AR-GE çalışmalarına ulusal bölüm ilgi duymayacaktır.

Bu tür sürdürmeleri gidermek için, uluslararası bölüm ulusal bölüme yaptığı hizmetler karşılığında bazı ödemelerde bulunabilir veya karın belli bir kısmı ulusal bölüme ayrılabilir. Faaliyetler arttıkça ve tanındıkça, bu iki bölüm arasında iletişim ve işbirliği gelişerek etkin bir hale gelir. Giderek her bölüm de kendi personelini yetiştirmeye başlar.

Uluslararası bölüm, şirketin ürüne göre bölümlenmiş ulusal yapısından daha fazla büyüdüğünde, büyüklük açısından bir denge sağlamak amacıyla bu bölümü iki veya daha fazla bölüme ayırma eğilimi vardır. Bu eğilim, yurt içinde yeni ürünler geliştiren firmalarda pek görülmemektedir. Bu firmalar yüksek düzeyde yabancı satışlara rağmen yeni ürünlerin yurt dışında etkin dağılımını sağlayabilmek için uluslararası bölüm yapısını korumayı tercih etmektedir.

### **3. Global Yapı Aşaması**

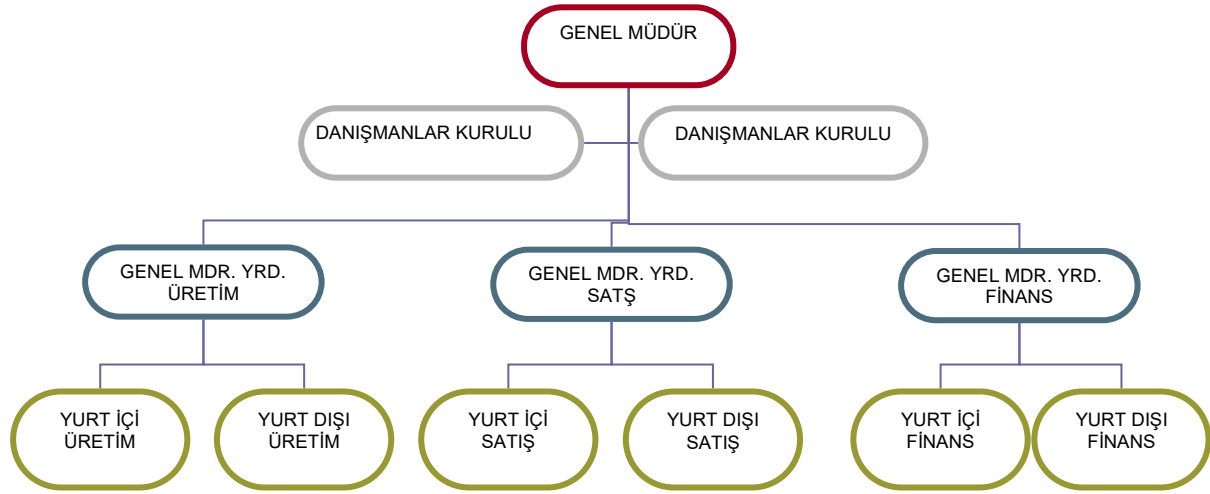
Uluslararası bölüm faaliyetleri arttıkça, üst yönetimin üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya düzeyinde bütünleştirme ihtiyacı doğmaktadır. Bu durumda üst yönetim organizasyon yapısını global bir görüş açısıyla algılayarak, global aşamaya yönelir. Daha önce yerel ve uluslararası olarak ayrı ayrı alınan kararlar, artık işletmenin tüm görev ve amaçlarını başarma hedefi doğrultusunda bütüncü bir görüş ile alınmaktadır. Global görüşe yönelmek, global amaçlara ulaştıracak bir organizasyon yapısının kurulmasını gerektirir. Bu yapı ulusal ve uluslararası gruplandırmayı ortadan kaldırarak, fonksiyonel, bölgesel, ürün ve matriks temele göre bölümlendirme biçimlerini içermektedir. Bölüm yöneticilerinin görev ve sorumlulukları uluslararası düzeydedir.

#### **a. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı**

Fonksiyonel örgüt yapısı, genellikle Avrupalı işletmelerin tercih ettiği bir yapıdır. Genel merkezde, bölümlerin sorumlulukları pazarlama, üretim, finans gibi fonksiyonlara göre organize edilmiştir. Her bir fonksiyonel bölümün başında genel müdüre bağlı genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bölümlerin altında da ilgili fonksiyonların yurtiçi ve yurtdışı faaliyetlerini yöneten yöneticiler yer almaktadır.

Fonksiyonel organizasyon yapısı , genellikle mamul bilgisinin önemli olduğu ve standartlaştırılmış az sayıda mamul çeşidine sahip işletmeler için uygun görülmektedir. İmalat etkinliğinin yüksek oluşu, müşteriler için pazarlama hizmetlerinin varlığı, üretimde yenilikler, ulaştırma ve teslim gibi kolaylıklar fonksiyonel organizasyonlarca desteklenen rekabet avantajları olup; az sayıda mamul çeşidine sahip firmalar için uygun bir yapı şeklidir.

Şekil 4. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı



### ***b. Ürün Temeline Göre Organizasyon Yapısı***

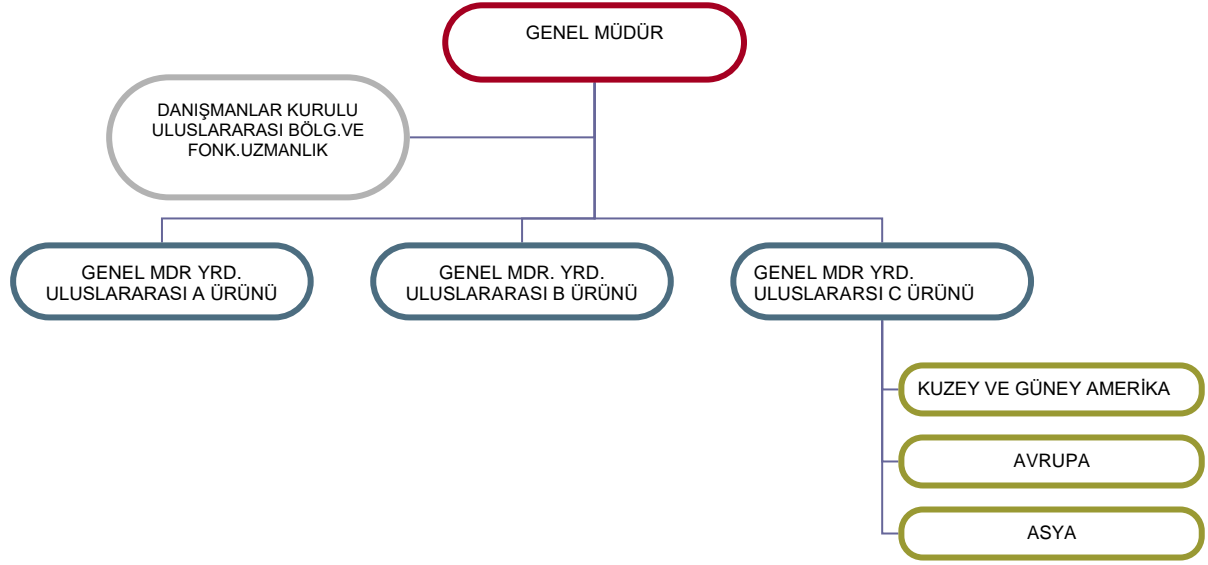
Ürüne göre bölümlendirme yapısında, dünya çapında üretim sorumluluğu, başlıca hat yöneticiler olarak üretim grubu üst düzey yöneticilerine verilmiştir. Bu yapı en az, yurt dışında faaliyet gösteren ürün bölümleri sayısı kadar uluslararası yöneticiye ihtiyaç duyar.

Şekil 5'te de görüleceği gibi her ürün grubuna, genel müdüre bağlı uluslararası düzeyde bir genel müdür yardımcısı başkanlık etmektedir. Ürün bölümlerinin altında, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelere ilişkin faaliyet birimleri ve daha aşağıda yerel şubeler yer almaktadır. Her bir ürün grubunun, kendi ürünlerini dünya çapında planlama ve tüm faaliyetlerini kontrol etme sorumlulukları vardır. Bölüm yöneticisi kendi ürün hattını geliştirme ve tutundurma konularında dünya çapında sorumludur.

Ürün temeline göre organizasyon yapısı, ürüne ilişkin stratejik ve taktik düzeydeki kararları merkezileştirme ve bunun dışındaki kararları, merkezci olmayan bir görüşle, bağlı şirketlere bırakma eğilimindedir. Buna göre, ürün hattı büyük ölçüde çeşitlenmiş, mamullerin doğrudan tüketim pazarlarına gönderildiği, ve nispeten yüksek teknolojinin kullanıldığı çokuluslu işletmeler bu yapıya uygundur.

Ürüne göre organizasyon yapısında en önemli sorun dünya çapındaki sorumluluğun, uzmanlık alanı ulusal pazar olan üretim yöneticilerine verilmiş olmasıdır. İkinci sorun ise, aynı bölgedeki farklı ürün bölümlerinin koordinasyonudur.

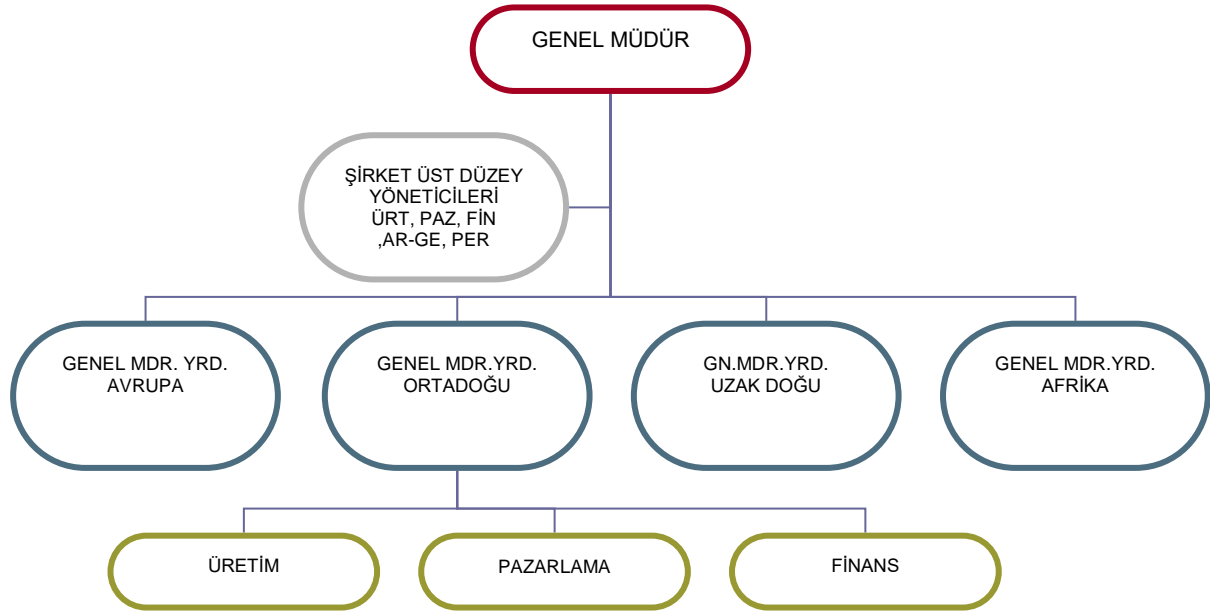
Şekil 5. Ürün Temeline Göre Organizasyon Yapısı



### **c. Bölgesel Organizasyon Yapısı**

Firma faaliyetleri dünya çapında yaygınlaştığında ve ürün hattı nispeten sınırlı kaldığında bölgeselliğin hakim olduğu bir yapıya doğru baskılar artar. Bu yapı altında, temel faaliyet sorumlulukları bölüm yöneticisine verilmiştir. Bu yapının belirgin özelliği her bölge yöneticisinin örgüt yapısında eşit statüde olmasıdır. Her bölüm, genellikle, merkez işletme genel müdürüne doğrudan rapor verir ve dolayısıyla potansiyel bir işletme gibi hareket etmektedir. Kendi bölgesi içindeki üretim, pazarlama, finans gibi tüm fonksiyonların yerine getirilmesinden ve koordinasyonundan sorumludur.

Şekil 6. Bölgesel Organizasyon Yapısı



Bu yapı, dünyayı bölgelere ayırır. Her bölge kendi içerisinde benzer elemanların oluşturduğu bir bütündür ve bir bölgesel merkezi vardır. Birçok bölgesel merkez, ana şirket ile bağlı şirketler arasında eşgüdümü sağlamak amacıyla, bünyelerinde fonksiyonel kurmaylar bulundurlar. Her bölge ayrı bir kar merkezi olarak düşünülmektedir.

Bölgesel yapının önerildiği firmaların muhtemel özellikleri şunlardır: Bu firmaların ürünleri veya imalat süreçleri bölgesel faktörlerden (politika, gelişme düzeyi, nüfus, nüfus hareketleri, zevkler vb.) önemli ölçüde etkilenir. Bölgesel faktörler bir bölgeden diğer bölgeye önemli ölçüde farklılık gösterir. Firmalar genellikle basit teknoloji ve olgunlaşmış tüketime dönük, birbiriyle yakından ilişkili olmayan ürünlere sahiptirler.

Bölgesel yapıda zorluklar, firmanın farklı üretim hatları olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu yapı, mamul farklılaştırmanın eşgüdümünü, yeni mamul

fikirlerinin ve üretim tekniklerinin bir ülkeden diğer bir ülkeye transferini ve ürünün kaynaktan dünya çapında pazarlara akışının optimizasyonunu yönetmeye elverişli değildir.

Bölgesel organizasyon yapısının en önemli yararı, karar verme yetkisinin bölge merkezlerine devredilmesi olarak kabul edilmektedir. Böylece, mamul uyumlaştırılması, fiyat, dağıtım kanalları gibi konularda kararlar faaliyet alanına yakın noktalarda verilebilir. Bölge ve ülke pazarları arasındaki farklılıkların, organizasyon hiyerarşisinin daha alt düzeylerinde ele alınması, mevcut bölge ve ülke koşullarıyla tutarlı plan ve stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

#### **d.Matriks Organizasyon Yapısı**

Matriks yapı yukarıda anlatılan örgüt yapılarının iki veya daha fazlasının örgüt ihtiyaçlarına göre birleştirilmesiyle oluşan bir yapıdır. Geleneksek yönetim ilkeleri olan otorite hiyerarşisi ve kumanda birliğinden çok, güçlerin dengesi ve sorumluluğun paylaşılması esasına dayanan bir yapıdır. Çokuluslu işletme bu yapı ile fonksiyon, ürün ve bölge açısından ikili, üçlü bir sorumluluk yapısı geliştirmişlerdir. Yine de matriks yapı çok yaygınlık kazanmış değildir.

Örgütün yurt dışı faaliyetleri önemli ölçüde arttığında, hem üretim hattının kontrolünden, hem de bölgesel kontrolden elde edilecek yararlar önemli ölçüde artabileceğinden eşgüdüm çok büyük boyutlara ulaşabilir. İşte çokuluslu işletme bu aşamada matriks yapıya geçer.

Matriks yapıda, bağlardan hangisine öncelik verileceği, emir-komuta zincirinin nasıl oluşturulacağı, hangilerinin kurmay olacağı ve hat otoritelerinin nasıl devredileceği konusunda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ancak aynı zamanda yurt dışında sürekli gelişme ve zenginleşme için de, yönetsel esneklik sağlar.

Şekil 7. Matriks Organizasyon Yapısı

