

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME FAKÜLTESİ  
ORGANİZASYON VE İŞLETME POLİTİKASI  
BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ

176221

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARINA  
VE PAZARLAMA STRATEJİLERİNE BİR BAKIŞ

Danışman: Doç.Dr.FUAT ÇELEBİOĞLU  
Hazırlayan: 86/371 M.Necati SÜER

Doç. Dr. İlhan Erdoğru  
*[Signature]*

**ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARINA  
VE PAZARLAMA STRATEJİLERİNE BİR BAKIŞ**

**İÇİNDEKİLER**

**ÖNSÖZ**

**A-1-ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI:**

- 1- İki veya Daha Fazla Ülkede Faaliyet Gösterme ----- 4  
2- Ülke Dışındaki Mülkiyet----- 4  
3- Üst Yönetimin Milliyeti----- 5

**II - ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİM YAPILARI**

- 1- Çok uluslu Fırsatlar ve Riskler----- 7  
2- Çok uluslu İşletmelerde Yönetim Modeli----- 9

**III - ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARI----- 13**

- 1- Hukuki ve yönetsel Organizasyon----- 18  
2- Ülke İçi Organizasyon Yapısı ve Geliştirilmesi----- 19

**IV - ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISINDA DEĞİŞME GEREĞİ**

- 1- Çok uluslu İşletmelerin Organizasyon Biçimini Etkileyen  
Temel Etkenler----- 27  
2- Çok uluslu İşletmelerde Organizasyon Yapılarının Geliştirilmesi  
ve Uygulanan Organizasyon Biçimleri----- 29  
a) Çok Uluslu İşletmelerde Organizasyon Yapılarının  
Geliştirilmesi----- 31  
b) Çok Uluslu İşletmelerin Uyguladıkları Uluslararası  
Organizasyon Biçimleri----- 43  
1- Fonksiyonel Organizasyon----- 43  
2- Coğrafi Temele Dayanan Organizasyon----- 45  
3- Mamul Temeline Göre Organizasyon----- 47  
3- Çok Uluslu Şirketlerin Organizasyonuna Ait Gelecekle İlgili  
Yöntemler----- 51  
4- Çok Uluslu Şirket Organizasyonunun Şimdiki Durumu----- 57

5- Uluslararası Organizasyonel Planı Etkileyici Tarzdaki Çağdaş Faktörler-----	58
a) Firmadaki Dahili Gelişmeler-----	58
b) Firmadaki Dışsal Gelişmeler-----	59
ç) Organizasyon Planı-----	59
d) Strateji ve Organizasyon-----	60
1- Görev Belirsizliği-----	60
2- Çeşitlilik-----	61
3- Organizasyon Elementleri Arasındaki Karşılıklı Dayanışma-----	62
6- Organizasyon Yapılarının Temelini Oluşturan Analizler-----	63
7- Çok Uluslu İşletmelerin Uyguladıkları Genel Stratejiler-----	65
B - ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARA YÖNELME NEDENLERİ-----	67
1- Kârlılık-----	67
2- Atıl Kapasiteden Yararlanma-----	68
C - ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN PAZARLAMA STRATEJİSİNE BİR BAKIŞ	
1- Uluslararası Pazarlama Tanımı-----	68
2- Yapım Planlaması-----	71
a) Yapın Kavramı-----	71
b) Birincil İşlevsel Amaç-----	72
c) İkincil Amaçlar-----	73
d) Yapıda Standardizasyon-----	74
e) Pazar Bölünmesi-----	74
3- Ürün Yaşam Dönemi-----	76
a) Olgunluk Dönemi-----	78
b) Standartlaşma, Düşüş Dönemi-----	79
4- Yeni Yapın Geliştirme Politikaları-----	81
D - ULUSLARARASI TEMEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ-----	83
1- Tek Ürün Tek Mesaj-----	84
2- Aynı Ürün Aynı Mesaj-----	85

3- Farklı Ürün Aynı Mesaj-----	85
4- Farklı Ürün Farklı Mesaj-----	86
5- Mamül Paketinin-Etiketinin ve Ambalajının Planlaması-----	89
a) Paketleme	
b) Etiketleme	
c) Ambalajlama	
6- Yardımcı Hizmetlerin Planlanması-----	91
7- Fiyatlama Stratejisi -----	91
8- İhraç Malları Fiyatlandırma Stratejileri-----	93
9- Dağıtım Stratejisi-----	95
10- Tutundurma Stratejisi-----	97
SONUÇ-----	98
KAYNAKÇA-----	99

## ÖNSÖZ:

Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin sermaye birimimleri sonucu bu işletmeler coğrafi olarak yeni yatırım alanları arayışı içine girmişlerdir. Yapılarını tuttur ihtiyaçları karşılayacak şekilde değiştirme mecburiyeti hissetmişlerdir.

Araştırma bu organizasyon yapılarını ve sorunlarını inceleyerek çok uluslu işletmelerin önemli fonksiyonlarından biri olan pazarlama fonksiyonunu yerine getirirken takip edecekleri pazarlama stratejilerini incelemeyi hedeflemiştir.

Çalışmada öncelikle çok uluslu işletmekavramı üzerinde durulmuş daha sonra çok uluslu işletmelerin yönetim yapıları üzerinde durulmuştur. Çok uluslu işletmelerin organizasyon yapıları incelenirken ülke içi organizasyon yapısı ve geliştirilmesi merhaleleri üzerinde durulmuştur.

Daha sonra çok uluslu işletmelerin pazarlama stratejileri ve bu stratejilerin uygulaması sırasında karşılaşılan sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi sırasında ilgi ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç.Dr Fuat ÇELEBİOĞLU'na teşekkürlerimi sunmaktan kıvanç duyarım.

## A-I- Çok Uluslu İşletme Kavramı:

Günümüzde, dünyadaki özel yabancı sermaye yatırımlarının en büyük bölümü ABD'ye aittir. Onu Batı Almanya, Japonya ve öteki sanayileşmiş ülkeler izlemektedirler. Özel yabancı sermaye akımları genellikle bir sanayileşmenin ülkeden diğerine doğru yapılmaktadır. Örneğin Amerikan yatırımları genellikle Avrupa Ekonomik Topluluğu'na ve Kanada'ya akmaktadır. Gelişmiş ülkelerin az gelişmiş ülkelere yaptıkları yatırımlar ise nisbeten önemsizdir.

Yabancı sermaye yatırımları, yabancı bir firmanın ev sahibi ülkede bir şube açması, yerli şirketlerle ortak teşebbüsler kurması veya onlarla lisans anlaşması yapması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Yaptığı dış yatırımlar sayesinde birkaç ülkede birden üretimde bulunan şirketlere çok-uluslu şirketler denilmektedir: General motors, Ford, AEG, Philips, Bayer, Siemens v.s. gibi. Bütün çok-uluslu şirketlerin bir ana merkezi vardır. Yabancı ülkelerdeki şubeler bu merkezlerden yönetilir. Geçmişte çok-uluslu şirketler yabancı ülkelerde açtıkları şubelerine tek başlarına sahip olurlardı. Fakat zamanla ev sahibi ülkeler özellikle az gelişmiş ülkeler buna karşı çıkmaya başladılar. Bunun sonucunda, yabancı sermaye yatırımları alanında, tek başına yabancı mülkiyetindeki işletmelerden yerli firmalarla ortak girişimlerin kurulmasına doğru bir değişme olmuştur.

Çok-uluslu şirketler özellikle ikinci Dünya savaşıdan sonra ortaya çıkmıştır. Bazı yazarlara göre çok-uluslu şirketlerin çıkışı asrın ekonomi ve sanayi alanındaki en büyük gelişmesidir. Bu şirketlerin faaliyet sahası bütün bir dünyasıdır. Yabancı ülkelerde şube açarak yayılırlar. Şubeler ya tamamen, ya da kısmen ana şirketin mülkiyetindedir. Çok-uluslu şirketlerin merkezi, sınır sisteminin merkezine benzetilebilir. Şubeler bu merkezden yönetilir. Demek oluyor ki çok-uluslu şirketler, ana merkez ve şubelerden oluşan ahenkli bir bütündür.

Bunlar birer dev şirkettir. Bazıları az gelişmiş ülkelerden değil, gelişmiş ülkelere bile daha fazla mal ve hizmet üretmektedirler. Örneğin General Motors'un 1973 yılındaki mal ve hizmet satışlarının toplamı, teker teker Danimarka, Avusturya, Norveç, ve İsrail'in gayri safi milli hasıllarından daha büyüktür.

Doğal olarak, bu şirketlerin asıl sahibi ellerinde hisse senetlerini bulduran halktır. Birçok ülkede faaliyet görmesine rağmen amaç bir bütün olarak şirket kârının azamileştirilmesidir. Şirketin çıkarlarını her zaman şubelerin faaliyette bulunduğu ülkelerin ulusal çıkarlarına uymayabilir. Bundan dolayı günümüzde çok-uluslu şirketlerle hükümetler arasındaki anlaşmazlıklara çok sık rastlanmaktadır.(1)

Çok uluslu işletmeler her geçen gün artan milyarlarca liralık yatırımlarıyla yeni iş alanları dolayısıyla işgücü talebi yaratmaktadır. Çok uluslu işletmeler yatırım yapan ülkede önemli bir işgücü talebi yaratıcısıdır. Aynı zamanda çok uluslu işletmeler çok işçi çalıştırmakla kalmayıp, işçilere en yüksek ücreti ödeyen kuruluşlar olarak dikkati çekmektedirler. (2)

Çok uluslu şirketler ulusal ve uluslararası alanda milliyetçiliğin temel unsurları olan fiziki, ekonomik ve ideolojik sınırlarını tanımayan ya da bu sınırları ortadan kaldırmak isteyen kurum yada kuruluşlar olduğu kadar belirli bir akademik disiplin ve bölümün de sınırların aşan bir özelliğe sahiptir.

Buna rağmen çok uluslu şirketler dünya kamu oyunun dikkatlerini yakın zamanlarda, 1970 lere doğru çekmeye başladı. Bunun için Meselâ, dünya ekonomilerini ve özellikle de Batının sanayileşmiş ülkelerini etkisine alabilecek boyutta petrol amorgosu, tabii kaynakların kıtlaması ya da enerji bunalımı gibi bir olay ya da olaylar zincirinin meydana gelmesi gerekmiştir. (3)

Gülten Kazgan, çok uluslu işletmelerin yüzyılımızda ani olarak gösterdikleri gelişme ile ilgili olarak şöyle demektedir.

---

(1) Seyidoğlu Halil, uluslararası iktisat sayfa, 177-179

(2) Özalp İnan, çok uluslu işletmelerin yönetimi, Adana İ.T.İ?A-1976

"XIX.yy ulusal düzeyde anonim şirketin yükselmesine, XXyy ise çok uluslu şirketlerin dünyanın dört yanına yayılmasına tanık olmuştur. " Gerçekte, bu çümlenin ikinci yarısını "İkinci Dünya Savaşından sonra" diye düzeltmek daha yerinde olacaktır. Çünkü çok-uluslu şirketlerin dış dünyada gerçekleştirdiği uluslararası üretim, sanayileşmiş Batı ülkelerinden yapılan ihracatın, 1970' li yılların sonunda, iki katına yaklaşmıştır. Yani, çok uluslu şirketlerin yatırımlarındaki büyük artış bu döneme rastlar, çok uluslu şirketlerin yatırımlarındaki bu artış sürecinden, yeni gelişen ülkeler de özellikle 1950 sonrası yıllarda payını almaya başlamıştır. 1970'li yılların ikinci yarısında, bunların dünya çapındaki yatırımlarının toplamı 300 milyar dolara yaklaşırken, yeni gelişen ülkelerdeki yatırımlarının toplamı da bunun % 25' ine ulaşmıştır. Başka bir deyişle, çokuluslu şirketlerin yatırımlarının yine de % 75 gibi bir bölümü sanayileşmiş ülkelerin kendi aralarında olmaktadır. 1980' li yılların ilk yarısında da aynı dağılım oranı sürmektedir.(4)

Bu konuda terminolojide çok değişik kavramlar kullanılmaktadır. Çokuluslu şirketler uluslararası şirketler, çok uluslu şirket, çok uluslu firma, çok uluslu teşebbüs, uluslar ötesi şirket, v.s. şeklinde, Bunlar arasında bazı kapsam farklılıkları vardır. Bu nedenle çok uluslu işletme konusundaki tanımlardan sadece ikisine yer vermek istiyorum.

#### Çok uluslu işletme tanımı: I-

Gelir yaratıcı ekonomik faaliyetlerini birden çok ülkede sürdüren ve bağlı kuruluşları arasında.. Şirket bütünlüğünün sağlanması bakımından, karar verme ve kontrol mekanizması yoluyla temel faaliyetlerde entegrasyonu gerçekleştirmiş bulunan firmalara çok uluslu şirket denir. (5)

---

(3) Şatıroğlu D. Kadir, çokuluslu işletmeler, 1984 s.6-7

(4) Kazgan Gülten, Ekonomide Dışa Açık Büyüme- 1985 sayfa, 102-103

(5) Şatıroğlu Kadir D. Çokullusu İşletmeler, 1984 sayfa, 16



## Tanım:2-

Çok uluslu işletmeler yapıları itibariyle yabancı ilkelerdeki faaliyetleri arasında özdeşlikleri olan ve amaçlarına erişmek içinde ulusal sınır gözetmeksizin toplumun kaynaklarını kullanan işletmeler olmaktadır. (6)

### 1) İKİ VEYA DAHA FAZLA ÜLKEDE FAALİYET GÖSTERME:

İlk ölçü olarak iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösterme çok uluslu işletme olarak için yeterli sayılabilir. Ülke dışı faaliyet söz konusu olabilir. Ürettiği malları diğer bir ülkede satan bir işletme çok uluslu olarak kabul edildiğinde örneğin Amerika'da dikenli tel üreten bir işletme bunları Türkiyede pazarlarsa bunu çok uluslu işletme kabul etmek gerekecektir. Bazı düşünceler yalnız çeşitli ülkelerde faaliyet göstermeyi çok uluslu işletme olmak için yeterli saymamakta hem sermayenin hemde işletme yöneticilerinin farklı ülkelerden gelmiş olmalarını gerekli göstermektedir. Bu görüşe geçerlilik sağlayabilmek için iki veya daha fazla ülkedeki faaliyetlerin nitelik ve niceliğini belirlemek gerekir. Bu ölçüde ülke dışı faaliyet denilirken sadece dış ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin hisse senetlerin satın almak dışında finansal bir yatırımdan çok direkt yatırım düşünülmektedir. Ayrıca yalnızca ihracat faaliyetleri veya basit bir satış organizasyonunu düşünülmektedir.

### 2) ÜLKE DIŞINDAKİ MÜLKİYET:

Çok uluslu işletmeler ülke dışında faaliyet gösterirken üretim tesislerine sahip olmak bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Ancak mülkiyet ölçüsü önem kazanmaktadır. Ülke dışında faaliyet gösteren işletmeler sayısız risklerle karşılaşır. Yabancı ülkelerinde bu işletmelerin mülkiyet sahibi olmalarını istemezler. Özellikle geri kalmış ülkelerde bu baskılar daha fazladır. Çok uluslu işletme dış dünyaya açılırken mülkiyet oranının (% 5-% 100) ne olacağı tartışma konusu olabilir.

(6) Özalp İnan, Uluslararası işletmecilik seçme yazılar

### 3) ÜST YÖNETİMİN MİLLİYETİ :

Çok uluslu işletmeler değişik ülkelerden yöneticiler tarafından yönetilen bir işletmedir. Değişik ülkelerden oluşan yönetici grubu işletmenin bir ülkenin etkisi altına girmesinden kurtarır. Bu durum bir başka üstünlük sağlar. Çok uluslu işletme bir ülkenin çıkarlarına hizmet etme yerine tarafsız bir dünya görüşüne sahip olabilir.

Bunların dışında başka ölçülerde vardır. Bunlar değişik ülkelerde ortak bir strateji altında faaliyet gösterme, toplam varlıkların en az 1/5'inin dış ülkelerde olması vb.

Profösör Vernon Çok Uluslu İşletme terimindeki değişik kavramları ve düzensizlikleri aşağıdaki geniş tarifinde şöyle özetlemektedir. Çok Uluslu İşletme terimi bazen belirsiz anlamlara gelmektedir. Buna göre bir yönetim stratejisi altında değişik uluslara ait işletmelerin bir grup haline gelmesidir.

Bu çeşit bir tanım Ford, Nestle veya LMB ve Philips gibi işletmelerin özelliklerini açıklamaya yeterlidir.

Bu konuda ilginç bir tanım ise şöyledir. "Çok uluslu İşletme ülke içi ve ülke dışında yatırımları işletme amaçlarına ve işletme sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yöneten ticari ve sanayi işletmelerdir."

Profösör Fayerweather işe çok uluslu işletme terimini iki veya daha fazla ülkede dolaysız olarak işletme faaliyetinde bulunan işletmeler için kullanmaktadır.

Biz bir tanım verecek olursak "Çok uluslu işletme iki veya daha fazla ülke de genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çok uluslu olmasıdır.

### II. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİM YAPILARI

Uluslararası alana açılmak isteyen bir işletme bazı hazırlıklara yapmak zorundadır. Bunun nedeni ülke içi ve ülke dışı koşullarının farklı olmasındandır. Çok uluslu olmak isteyen bir işletme yeni yönetim politikalarını geliştirmek zorundadır. Aynı şekilde ülke dışın-

da ihracat faaliyeti ile uğraşan işletmeler için de bu gereklidir. Ülke içinde üretilen mal ve hizmetlerin ülke dışında pazar bulması ülke dışındaki koşulların dikkate alınmasına bağlıdır. Genellikle tecrübesiz yöneticiler iyi bir politika saptanmadan uluslararası pazarlara açılmak isterler. Ülke dışındaki koşullar nedeniyle basit bir düzende amaçlara ulaşamaz. Uluslararası bölümleri iyi bir şekilde örgütlemek ve iyi bir planlama yapmak iç faaliyetlere nispeten daha zordur. Değişik bir ortamda faaliyet göstermek bazı değişkenlerin etkisiyle daha zorlaşır. Farklı dil, kültür, tüketim alışkanlıkları vb. değişkenler faaliyetleri zorlaştırır.

Yönetimin ilk amacı politika geliştirmek hiçbirisi çok uluslu işletme bir politika saptamadan uluslu işletme için ihracatla ilgili politikaların önceliği vardır. Önce saptanacak politika uluslararası alana açılmaya karar vermek veya ulusal faaliyetlerle yetinme konusunda olacaktır. Bu izlenecek politikanın en önemli kısmını oluşturur. Birçok işletme bu kararı vermeden ülke dışına açılmakta ve başarısızlık halinde geri çekilmek zorunda kalmaktadırlar.

Ihracat politikasında ortaya çıkan sorunlar yönetici politikası sorununda düğümlenmektedir. Genellikle çok uluslu işletmeler önemli görevlere kimin atanacağını ülke dışında çalışan yöneticinin ne ücret alacağı gibi önemli kararlarda geosentrizm, etnosentrizm ve polisentrizmden birini seçmek zorundadır. Örneğin ihracat işleriyle hangi büro uğraşacaktır. Bu işle uğraşan kimseye ne kadar ücret ödenecektir. Nasıl bir yetki verilecektir. Fabrikada mı yoksa ihraç limanında mı çalışacaktır? Üretim faaliyetlerinde hiç yetkisi olacaktır? İhraç bölümü bağımsız olacaktır mı? Bir kısmı Örneğin kredi bölümü başka bir işletme yöneticisine mi bağlı olacaktır.

İşletmenin ihracat politikasının önemli bir bölümünü oluşturan ihracat yönetimi ile ilgili sayısız kararlar verebilir. İhracat politikasının saptamasında hiç bir faktör ana ülkede ki işletme merkezinde verilen karar kadar önemli değildir. Ürünle ilgili ve ürünün değişimiyle, ambalajdaki özellikler, ürünün çeşitli bölgeleri göre çeşitlendirmek üst ihracat yönetimi tarafından veya işletmenin üst yönetimi tarafından yapılmaktadır.

Son yıllarda artan çok uluslu işletmeler dünya pazarlarında büyük bir rekabetin içine girmektedirler. Bu rekabeti yönlendiren çok uluslu işletmelerin yöneticilerinin planlama ve karar verme konularındaki davranış biçimidir. Merkezi bir Avrupa Kentinde ( Londra, Brüksel, Paris vb.) olan çok bir işletme ulusal işletme gibi kendisini göremez. Kendisini ve olanaklarını dünya düzeyinde ve dünyanın neresi kârlı ise orada kullanmak zorundadır. Böylece kârını en yüksek seviyeye çıkarabilir.

#### 1 - ÇOK ULUSLU FIRSATLAR VE RİSKLER

Ülke dışı faaliyetlere başlamak isteyen bir işletme değişik bir ortama gireceğinden koşulların farklı olduğunu görür. Bu işletmelerin organizasyon sorunları çok uluslu olmaya başlayınca birden değişir. Ülke dışındaki kârlı faaliyette bulunmak olasılığı ile riskleri birlikte düşünmek gerekir. Ülke dışındaki pazarlar çok büyük fırsatlar yaratabilir. Az gelişmiş ülkeler, gelişmiş ülkeler, ve hatta sosyalist blokuna dahil ülkeler iyi bir fırsat yaratabilir. Dünya nüfusunun 3 milyarı aştığı ve bunun üçte ikisinin demir perde dışında yaşaması büyük pazar teşkil eder.

Bir çok ülkede yaşama standardı gelişmekte böylelikle yeni satınalma gücü pazara çıkmaktadır. Bu ise bir çok işletme için yeni fırsatların doğması demektir. Bazı ülkelerdeki kalkınma hızı önemli gelişmeler göstermektedir. Bu gelişmeler çok uluslu işletmeler için bir fırsat demektir.

Ülke dışındaki sanayi yayılımı yatırım yapan ülke için yeni başarıları yaratır. Ülke içindeki işletmelerin sorunları önemlidir ancak ülke dışına çıkan işletme için sorunlar birden nitelik ve nicelik yönünden büyük farklar gösterir.

- Uluslararası araştırma ve geliştirme programlarını nasıl düzenleyelim ki çok uluslu işletmelerin kuruldukları yerde bir takım özel fırsatlar ve koşulların üstünlüklerinden yararlanalım.

- Çok kârlı ve hızlı gelişen pazarlara nasıl girebiliriz?

- İşletmeye bütün olarak işletme sistemi sağlayacak şekilde işletmenin bu tür faaliyetlerini bir arada nasıl yürütebilir.

Bu sorulara ek olarak ekonomik ve politik baskılar fırsatların kullanılmasında önemli bir etmen olur.

Ülke dışındaki riskler ülke içi ile karşılaştırılmayacak kadar çoktur. Farklı kültürel yapı, dini inanışlar, ekonomik koşullar, din farklılıkları vb. faktörler riskleri artırır. Çok uluslu işletmeler az gelişmiş ülkeler arasındaki çatışma sürmektedir. Bir yanda çok uluslu işletmelerde az gelişmiş ülkeler arasındaki çatışma sürmektedir. Bir yanda çok uluslu işletmeler emperyalizmin yeni bir aracı olarak düşünülmekte ve batılı gelişmiş ülkelerin bugün sona ermekte olan politik yönden baskı aracı olan ekonomik kolonizm olduğu ileri sürülmektedir.

Böyle bir faaliyet gösterilirken fırsatlar yanında bir çok risklerle karşılaşılması mümkündür. Çok uluslu işletmelere ait kuruluşların devletleştirilmesi, faaliyetlerinin durdurulması hatta gasbedilmesi ile ilgili bir çok örnek verilebilir. " Örneğin, Singer firması birçok ülkede faaliyet göstermektedir. Singerin 1906 yılına kadar gayri safi dış gelirleri 670 milyon dolardı. Aynı dönemde singer varlıklarından 145 milyon dolarlık varlıklarının millileştirme, kamulaştırma veya gösterdiği kırk ülkede emha edilmek suretiyle kaybetti."

Gelirlerin büyüklüğü (670 milyon dolar) ve riskler (145 milyon dolar), çok uluslu örgütlerin ülke dışı karşılaştığı fırsatları ve riskleri göstermektedir.

Çok uluslu işletmelerin faaliyetleri çeşitli bölgelere yayıldıkça fırsatlar artarken riskler de çoğalır. Faaliyet alanları içindeki ülkelerdeki etkin grupların etkisiyle ksenefobi denilen yabancı düşmanlığı bu işletmelerin yönetimi için bir baskı unsuru olur. Ancak bu riskler ülkeler arası farklılık gösterebilir. İyi bir ticari dönem geliştirmiş olan Batı Avrupa ülkeleri fırsatların yanında risklerin azlığı nedeniyle yatırım için uygun yerlerdir. Bu ülkelerde politik kânlılık, serbest ekonomik düzeni benimsemeleri ve birçoğunun çok uluslu faaliyetleri olması riskler açısından üstünlük sağlayan ülkelerdir.

Çok uluslu işletme ülke dışı yönetim faaliyetlerine girişmeden ülke dışı riskleri ve fırsatları ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmelidir. Karar vermeye temel teşkil ederek risk ve fırsatların dengelenmesi bir ülkede yatırım yapılması konusunda etkili olacaktır. Aşağıdaki tabloda risk ve fırsatlar sıralanmıştır.

TABLO I. ÇOK ULUSLU ÖRGÜTLERİN RİSK VE FIRSATLARI

RİSKLER

1. Millileştirme ile varlıkların büyük bir kısmının kaybedilmesi,
2. Gelirlerin büyük bir kısmının kaybedilmesi veya gelirlerin başka bir yere yatırılmasındaki imkansızlık,
3. Yerel örgütler yabancı hükümetlerince büyük öncelik tanınması,
4. Politik sistemdeki hızlı gelişme,
5. Gelişmiş ülkeler iş gücünün seviyesindeki düşüklük,
6. Çok uluslu faaliyetlerde haberleşme ve düzenleme sağlamada güçlük,
7. Ana Ülke vatandaşlarının dış yatırımlara karşı tepkisi,

FIRSATLAR

1. Pazar büyüklüğünün artması,
2. Az gelişmiş ülkelerdeki işgücü maliyetinin düşük olması,
3. İstenen doğal kaynakların ele geçirilme imkanı,
4. Yatırımların kâr oranının yüksek olması,

Çok uluslu işletmeler ülke dışındaki yönetim faaliyetine başlarken, bazı etkenleri düşünmek zorundadır. Bunlar ekonomik politik, kültürel ve hukuki etkenlerdir. Faaliyet gösterilen ülkede uygun bir ekonomik sistem geliştirilmemişse, politik yönden sağlanmamışsa ve kültürel baskılar ve hukuki engeller mevcutsa çok uluslu işletmeler estedikleri biçimde faaliyet gösteremezler. Faaliyet gösterilen

her ülke değişik ekonomik, politik kültürel ve hukuki yapıya sahiptir. Yirmi ülkede faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler yirmi ayrı ekonomik düzende faaliyet gösteriyor demektir.

## 2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM MODELİ

Dünyanın herhangi bir bölgesinde bulunulması yönetim tekniklerinde bir farklılık yaratmaz. Bu teknikler evrensel olduğundan dünyanın her yerinde uygulanabilir. Prof. Fayrweather "Tokyo'da veya Toledede'da olsun yönetim yönetimdir." demektedir.

Üretim faaliyetlerinin yürütülmesi, üretim için hammadde ve yardımcı meddelerin sağlanması, üretim mallarının pazara getirilmesi kalitenin artırılması personel seçimi vb. olaylar yönetim faaliyetinin olduğu her yerde görülür. Uluslararası işletmecilik konusunun incelenmesi acaba gereklimi dir? 1950 yıllardan sonra uluslararası işletmecilik ve çok uluslu yönetim konusuna verilen önem bu soruya olumlu bir cevap gerektiği izlenimi vermektedir. Yönetim teknikleri dünyanın her yerinde aynıdır. Durumu farklı yapan koşulların farklı olmasıdır.

Yönetim tekniklerini uygulamasında farklılık yaratan nedenler dünyanın her yerinde bulunan tüketiciler farklı özelliklere sahiptir. Ülkelerin politik düşünceleri farklıdır, işgücünün eğitim ve sosyal yapısı farklıdır. Bu farklılıklar çok uluslu işletme yönetimi farklı ortamlarda faaliyet gösterirken uluslararası işletmenin yönetimi farklı ortamlarda faaliyet göstermek zorundadır. Böylece yönetimin karşılaştığı sorunlar uluslararası işletme faaliyetleri çok karmaşık hale gelmiştir. Zaman, uzaklık ve dil yönünden bir çok engel vardır. Uluslararası ilişkilerde değişmeler kota tahdikleri, politik sosyal hareketler işletmelerin uluslararası faaliyetlerini etkilemektedir. Böylece ulusal işletmenin basit olarak çözüm bulabildiği sorunlar uluslararası alanda büyük boyutlara erişmektedir.

Bu karmaşalığın etkisi ulusal işletmelerdeki basit fonksiyonları zorlaştırmaktadır. Ulusal faaliyetler için yabancı olan bir

çok sorunlar doğmaktadır. Bu sorunlar genellikle ekonomik, politik ve çeşitli ülkelerdeki işletme yapılarından doğmaktadır. Örneğin para akışının yönetimi uluslararası düzeyde sorun yaratmaktadır. Oysa ulusal düzeyde önemli bir sorun değildir.

Değişik çevrelerde faaliyet göstermek işletme için önemli bir risk kaynağıdır. Ülke dışı koşullar büyük bir belirsizlik yaratır. Faaliyet gösterilen ülkede çeşitli ekonomik ve politik riskler vardır. Bu riskler genellikle işletmenin etkili olamayacağı konulardadır. Ülkenin politik durumu iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi bazı faktörler işletmenin alacağı kararlı etkiler. Ekonomik koşullar da ayrı bir belirsizlik kaynağı teşkil eder. Develüsyonlar, enflasyon ve ekonomik kararlar riskler doğurur.

İşletme yönetiminin ilk vereceği karar, ülke dışında faaliyet gösterme konusunda olacaktır. Ülke dışı birçok fırsat ve risklerle doludur. Ülke dışına çıkma veya çıkmama konusu üzerinde durulması gerekir. Ülke dışına çıkarken bazı faktörlerin dikkate alınmaması sayısız başarısızlık örneklerinin ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur.

İşletme çok uluslu olmak isterse diğer bir ifade ile ülke dışı faaliyetlere başlamak isterse bunun hangi düzeyde olacağına karar vermesi gerekir. Bu yabancı ülkeye giriş yollarını şöyle sıralayabiliriz.

1. Dış satım-dış alım faaliyeti
2. Hisse senedi yatırımı
3. Lisans anlaşması
4. Şube açma
5. Ortak işletme kurma

Bunlardan birinde karar vermek önemli hale gelir. Özellikle dışa açılmanın ilk safhalarında işletme yönetimi dikkatli davranmak zorundadır.

Prof. Dymza çok uluslu ve ulussuz işletmenin gelişimini dört safhaya ayırmaktadır.



1. Ürün hakkında veya yönetimin özünde çok az değişiklikle dış alım faaliyeti

2. Yönetimin özünde ve ülke içi faaliyetlerde çok az değişikliklerle dış lisans anlaşması ve teknolojik know-how'ın uluslararası transferi

3. Ülke dışında yatırımlar, bu fabrikalar kurulması, tam üretim ve bazen ortak fakat bağımsız işletme kurmayı kapsır. Bu safha önemli miktarda yatırımı ve yönetim çabalarını ve uluslararası becerilerin geliştirilmesini gerektirir. Hala ülke içi faaliyetler hakim durumdadır

4. Yabancı yatırımlarda önemli artışlar ve ülke dışı varlıklar toplam varlıkların önemli bir kısmını teşkil etmektedir.

Bu noktada işletme çok uluslu işletme olarak ortaya çıkar ve üretim, satışlar, finansman, denetim ve diğer durumlara global bir yaklaşımda bulunur.

Ülke dışına çıkmak isteyen bir işletme hangi bölgelerde faaliyet göstereceğine karar vermelidir. Ülke dışı olarak ülkeler mi yoksa az gelişmiş ülkeler mi seçilecektir? Bu seçim yapılırken kantitatif metodlardan ve istatistiklerden geniş ölçüde yararlanılır. Faaliyet gösterilecek ülkenin özellikleri iyi bilinirse faaliyette başarılı kararlar almak zorundadır.

Haberleşme, denetim sorunları, personel seçimi ve geliştirilmesi önemli bir konudur. Çok uluslu işletme bunlara yeni bir yaklaşımda bulunmak zorundadır. Buradaki zorluk işletmenin karşılaştığı sorunların çelişikliği ve değişik ortamlarda değişik özelliğe sahip olması işletme yöneticilerinin zor durumda bırakmaktadır. Çok uluslu işletmelerin ortaya çıkışı uygulanan yönetim tekniklerinin biraz değiştirilmiş şekli değildir. Ulusal işletmenin üst bazı değişiklikler yaparak ülke dışı faaliyetleri yürütemez. Geniş bir alanda faaliyet gösteren ve değişik bölgelerde iş ilişkileri kuran işletmenin üst yönetimi çok uluslu işletmenin organizasyon planlaması ile içe dönük işletmeninki arasındaki çok farklar olduğunu anlar.

Çok uluslu işletmenin yönetimi uluslararası düzeyde faaliyet gösterirken ülke dışı faaliyetlerinden olumlu sonuçlar alabilmek için yönetici seçimiyle ilgili politikasını saptamak zorundadır.

Bu konuda başlıca üç yaklaşımdan söz edebiliriz.

1. Etnosentrizm (ana ülke kökenli)
2. Polisentrizm (yabancı ülke kökenli)
3. Geosentrizm (dünya kökenli)

Bu işe yaklaşımın yararlı ve sakıncalı durumu vardır. Yöneticileri ana ülkeden mi, yatırım yapılan ülkeden mi yoksa üçüncü ülkeden mi seçmeli sorusuna cevap aramak gerekir. Üst yöneticiler çeşitli yorumlar yapmaktadır. Tipik yorumlar şöyledir:

" Biz çok uluslu işletmeyiz "

" Dünyanın her yerinde iyi bir vatandaş gibi faaliyet gösterdiğimizize inanıyoruz. "

" Biz personelimize ırk, milliyet ve kökenine bakmaksızın çıkma olanağı sağlıyoruz.

İşletmenin uluslararası alanda uygulayacağı yönetim modeline etkisi olan faktörler çeşitlidir. Bunlar birincisi işletmenin ülke dışı faaliyetlerinin büyüklüğü ve yatırımların karmaşıklığı ve hacmi, ikincisi ulusal ve uluslararası faaliyetlerinin genişliği ve birbirleriyle karşılaştırılması bu karşılaştırmada satışlar, kârlar, ürün çeşidi, pazarların durumu ve yapılan faaliyetlerde hizmetler dikkate alınabilir. Üçüncüsü faaliyet alanları ve yönetim fonksiyonları, dördüncüsü ülke içinde ve ülke dışındaki yöneticileri yetki durumlarının ve ülke dışı yöneticilerin kâr sorumluluklarının saptanması, beşinci işletmenin iledire uluslararası alanda yayılma stratejileri ve taktik ve stratejik planların yapılması, altıncısı ülke dışındaki görevlere yetenekli ve uluslararası alanda tecrübeli olan yöneticilerin atanması.

### III. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARI

Organizasyon her işletme için temel faktörlerden biridir. Organizasyonda başlıca evreler görülecek işlerin belirlenmesi,

işlevsel gruplandırma (ürüne göre, bölgesel, fonksiyonel olarak vb.) işgörenlerin belirlenmesi ve atanmalarının yapılması ve yer araç,yöntemlerin belirlenmesidir. Bu evreler gerekli olduğuna göre organizasyon " Üretim için gerekli olan maddelere ve maddesel olmayan araçlar, belli bir düzen içinde bir araya getirmek faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir.

Organizasyon ülke içinde bile büyük sorunlar yaratabilir.Karmaşıklıklar ortaya çıkar uluslararası alana yayılma olunca bu karmaşıklığın boyutları genişler.

Çok uluslu işletmeler organizasyonlarını saptarken ana işletme merkezinin üst yönetiminden şubelerin yönetimine kadar. planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı basamaklara doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyonun işletmesinde ilk önce karar alma, sonra, karar uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır.

Çok uluslu işletmeler organizasyon biçimi seçerken bazı noktalardan hareket ederler. Bütün dünyayı bir pazar olarak düşünen çok uluslu işletmeler organizasyon birimi saptarken bazı etkili olan faktörleri düşünürler. Bunlar şöylece sıralanabilir.

1. İşletmenin tarihi gelişimi: Her işletme genellikle belli bir büyüklükle işe başlar, Gelişme sürecini değişik biçimlerde sürdürür. Başlangıçtan itibaren merkeziyetçi bir tutum izleyen bir işletme gelişmesini bir felsefeye dayandıracaktır.

2. İşletmenin ekonomikliği: İşletme örgütü oluştururken kaynakların en verimli bir biçimde kullanılması esastır. Yöneticilerin atanması, para ve malların dağılımında hangi sistem en kârlı ise organizasyon biçimi buna göre seçilir. İşletme iç fonksiyonlar ve varlıklar en etken bir biçimde kullanılmasını sağlayacak bir organizasyon işletmeyi başarılı kılabilir.

3. Bölgesel ekonomik blokların etkisi: II. dünya savaşını izleyen yıllarda ortaya çıkan birleşmeler ve ülkelerin kalkınma-

larını birlikte sağlayacaklarına olan inanç bazı bölgesel kuruluşların doğmasına neden oldu. Bu birleşmeler sonucunda ticaret engelleri yavaş yavaş azaltıldı. Bu kuruluşlar, Avrupa ortak pazar, (EEC) Latin Amerika serbest ticaret birliği (LAFTA), Avrupa serbest ticaret birliği (EFTA) ve merkezi Amerika ortak pazarı (CACM) gibi olanlardır. İşletme eğer çevrede bazı değişmeler varsa kendisini buna göre ayarlamalıdır. Bazı işletmeler Avrupa da bölgesel organizasyonlar kurarak, diğerleri ise şubelerini bu pazarları dikkate alarak düzenlediler.

4. İşletmenin arzuladığı hedefler: İşletme hızlı rekabet koşullarında hangi organizasyon ile en iyi sonucu en yüksek esnekliği, manevra yeteneğini ve yaşama olanağını dünya yazarlarında sağlayacaktır.

5. İşletmenin üst yönetiminin politikası: İşletmenin üst yönetimi otoriter bir politika izleyecekse merkezi bir organizasyonu tercih edecektir. Karar organı olan üst yönetim politikasına göre bir organizasyonu tercih edecektir.

Üst yönetim bütün dünyadaki faaliyetleri bir bölge olarak düşünürse organizasyonun üst yönetimi faaliyetleri başarılı bir şekilde koordine edecek şekilde olmalıdır. Organizasyonun yapısı işletmenin tüm faaliyetlerinde başarıya ulaşması için önemli bir araçtır. Bir işletme fonksiyonel bir biçimde örgütlenmiş iken yönetim kurulu başkanının istifa etmesi nedeniyle merkez kaç sistemine geçerek ürün temeline dayanan organizasyonu geçti.

6. Ülke dışı faaliyet bölgeleri: Çok uluslu işletmeler uluslararası faaliyetlerde bazı stratejiler saptarlar. Bazıları çok az sayıdaki ülkede faaliyet gösterirken diğerleri çok sayıda ülkede faaliyet gösterirler. Özellikle (kültür, dil, tüketim alışkanlıkları) birbirine yakın olan ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletme ayrıntılı bir organizasyona gitmeyebilir.

7. Çok uluslu işletmelere yönetici bulunması : İşletmede çalışan personel özellikle yönetim personeli işletmenin yapısı itibariyle yeterli ise diğer bir ifadeyle, ülke dışı faaliyetleri yürütecek yeteneğe, sahipse organizasyon biçimi seçilirken dikkate alınır. İşletmenin çeşitli kuruluşlarında çalışacak personel yetersizse (nitelik ve nicelik yönünden) genellikle organizasyon biçiminde değişiklik yapmak gerekir. Yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetimin felsefesine uygun hareket edecek yöneticiler gereklidir.

Geniş çapta uluslararası üretimin bir sunucu olarak ortaya çıkan yeni işletme tipinin, organizasyon yapısını içelemek yararlı olacaktır. Organizasyonun önemini prof. Martyn Howe şöyle açıklıyor.

" Büyük iskender, Tamerlane ve diğer tarihi örnekler büyük imparatorluklar kurdu, çok azı önderlerin kişiliği veya korkusundan uzun ömürlü olabildi. " Plutark'a göre Romalı general Flavius "Bildığınız gibi Anibal büyük bir zafer kazandı fakat onu kullanmasını bilmedi? demıştır. Diğer yandan Romalılar büyük zaferler kazandı ve bunları asırlar boyunca koruyabildiler. En mükemmel bir organizasyon yapısını deliş tirdiler.Orduda bazit fakat grup dayanışmasına bağlı şekilde örgütlendi

Organizasyon her çeşit işletmede başarının temelidir. Her zaman organizasyon sorunları doğar bunların dinamik bir biçimde çözülmesi temel işlevlerden biridir. Bu haliyle organizasyon sonuçları sınır tanımadığı gibi bunların çözüm yolları da sınır tanımaz.

İşletmenin personel, sermaye ve teknolojik kaynaklarını ulusal ve uluslararası faaliyetleri için örgütlerken düşündüğü şey devamlı olarak değişmelere göre organizasyon yapısını ayarlamalıdır. Çevre devamlı bir değişim içinde olduğuna göre işletme organizasyonu da bu değişim içine girmek zorundadır. Genel olarak çok uluslu işletme yapısı aşağıdaki ölçüleri sıralamaları ve düşünceleri kapsar.

1. İşletmenin tümünü nispetle uluslararası faaliyetlerde kârların en yüksek seviyeye çıkarılması.

2. Coğrafik yönden çok yayılmış faaliyetlerin denetiminin sağlanması iki yönlü haberleşmeyi gerektirir. Standartlar uygulamayı ve sonuçları denetlemek için kullanılır.

3. İşletmenin uluslararası faaliyetlerinin genel faaliyetlere göre oranı ve kuruluşların ayrı ayarı önemi.

4. Politikayı saptamak, karmaşık kararlar vermek ve dolaysız faaliyetleri yürütmek için gerekli yönetim kaynaklarının miktar ve kalitesi.

5. Dış faaliyetler için yöneticilerin değiştirilmesi ve uluslararası yönetim kadrolarına atamaların yapılması ve diğer yan kuruluşlara yöneticilerin atanması,

6. Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için istenen esneklik.

7. Mamul hattının büyüklüğü, milli pazarların ve tüketicilerin özelliği.

8. Yönetimi uluslararası veya ulusal açıdan standartlaştırma isteği.

Bütün bu çabalar organizasyon planlamasının amaçları içindir. Daha açık olarak işletmenin kısa ve uzun dönemde çıkar ve kârlarını arttırmak içindir. Bu durumda üç temel organizasyon amacı önemlidir.

1. Dış şubelerin verimli bir biçimde faaliyet göstermesi
2. Ana işletme kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması
3. Organizasyonu bireylerin yeteneklerine göre düzenlemek

Ülke dışına çıkan bir işletme önce bazı araştırmalar yapmak zorundadır. Böylece ülke dışı fırsatları iyi bir biçimde değerlendirebilir. Ülke dışına çıkmak işletme için geleceği belli olmayan bir çok risk unsuru taşıyan bir olaydır. Ülke dışı faaliyetler sonunda kârlı olabilmek için ve kendi elinde olan riskleri azaltabilmek için iyi bir organizasyona gerek vardır. Ülke dışı faaliyetlerin gelişmesi genellikle belli safhalardan geçer. Organizasyon yapısında büyük değişimler sağlamak oldukça zordur. İşletme organizasyonu yeni durumlara koşullara

ve değişik çevredeki özelliklere kolayca uyamaz. Ülke içi organizasyon ülke dışı için yetersiz kalabilir. Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısının değişmesini zorunlu kılacak yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar.

## 1 - HUKUKİ VE YÖNETSEL ORGANİZASYON

Çok uluslu işletmeler çeşitli çevrelerde faaliyet gösterdikleri için bu ülkelerdeki koşullara uymak zorundadırlar. Vergi yasaları, istihdam politikası, milliyetçilik ve diğer baskılar çok uluslu işletmelerin organizasyonlarında değişiklik yapmalarını zorunlu kılar. Bu değişiklik bu işletmelerin biçimsel organizasyon masa başında hazırlanan ve kağıt üzerinde kalan yasal gereksinimleri karşılamak için yapılır. Amacı işletmeye en yüksek yararı sağlamaktır. Yönetmelikler, yönetimsel organizasyondan çok farklıdır. Yönetim ilkelerine uygun bir biçimde hazırlanmaktadır. Yöneticiler zamanla yetki ve sorumluluk ilkelerini belirler. Ana işletme ile yan kuruluşların ilişkileri açısından yararlıdır.

Her biçim değişik bir statü ye sahip olabilir. Örneğin, şube, yan kuruluş, holding şirket vb. Holding şirketler düşük vergi bölgelerinde biçimsel organizasyon için kullanılmaktadır. Biçimsel merkezler çok seyrek faaliyet merkezi olmaktadır. Gerçekten bu biçimsel merkezler az sayıda görevliden oluşur. Bazı nedenlerle işletme genellikle biçimsel bir organizasyon oluşturur. Özellikle yazal gereksinimleri karşılamak amaçlanır. Yönetmelikler denetim nedenlerini teşkil eder. Biçimsel organizasyon para akışını saptamak için işletmenin bütün ülke dışı kuruluşlarını bir yasal yapı içinde birleştirmek için yapılır. İşletmenin gerçekten faaliyet biçimi ve işlerin yürütülmesi bir takım iş ilişkilerini gerekli kılar.

Örneğin biçimsel yapısına bağlı olmaksızın bir çalışma yapısına gereksinme vardır. Bu araştırma geliştirme faaliyetlerinin koordinasyonun her tahlikede teknik yetenek sağlamayı ve işletmenin kârlarını arttırmak için üretim mallarının pazarlara yollanmasını kapsar.

Organizasyon Őemaları yasal veya işletmenin sahipliğini gösteren Őemalardan çok farklıdır. Biçimsel organizasyon Őemaları önemli çalışma ilişkilerini ve gruplarını yetki ve sorumluluk devrimin akışını ve her birimin sorumluluk alanlarını gösterir. IŐletme içi yönetim sisteminin nasıl çalıŐtıđını gösterir.

Yasal amaçlar, finansal amaçlar ve vergi amaçları için kâğıt üzerinde işletme sahipliğinin, organizasyon yapısıyla çok az veya hiç ilişkisi yoktur. Siemens'in satış firmaları ve dışardaki temsilcilerinin Şeması bir örnek teşkil edebilir.

Yerel yapı ve işletmenin faaliyet yapısını iyi bir Şekilde ayırmak yararlı olur. Bütün işletmenin koordine edildiği ve yönelttiği faaliyet biçimi ile yazal yapıyı ayırmak uluslararası faaliyetlerde ortaya çıkan bulanıklığı yok etmektedir.

Royal Dutch Shell grubu ve Philips Lamp ve az sayıda Amerikan işletmesi tecrübelerinden çok uluslu işletmelerin katı bir yasal yapı içinde başarılı bir biçimde faaliyet göstermeyi öğrendiler.

## 2  ÜLKE İÇİ ORGANİZASYON YAPISI VE GELİŞTİRİLMESİ

Organizasyon planlamada saptanan amaçlara en kısa zamanda ve en az çaba ile ulaşmak için yapılan bir faaliyettir. Organizasyon oluŐturmak veya organizasyonun başarılı bir biçimde çalıŐabilmesi için seçilen işler, bireyler arasında yetki iliŐkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüdür. Organizasyon yapısı kurulurken önce yapılacak işler belirlenir. Sonra bu iŐleri yapacak bireyler seçilir. Her ikisinin bir araya gelmesiyle mevkiler ortaya çıkar ve en son olarak araç gereç sağlanır. Organizasyon yapısı işletmenin amaçlarını gerçekleŐtirir. İyi bir organizasyon olmadan işletmenin amaçlarına ulaşması imknsızdır.

Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısının deđiŐmesini zorunlu kılacak yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar. Tek bir pazarda faaliyet gösteren işletmede bu sorunlar olmaz.



Organizasyon işletmenin faaliyet biçimini aksettirir. Genellikle çeşitli ürünlerin üretimiyle ilgili bir şekilde ürün temeline dayalı bir organizasyon geliştirecektir. Tüketim malları bütün dünyada pazarlamak isteyen bir işletme ise bölgesel bir organizasyonu tercih edecektir. Uluslararası organizasyon secerken işletme merkezinin felsefesine bağlı olmaktadır. Bazı işletmeler uluslararası kökenli olmaktadır. Her birimin üstünlükleri ve satıncaları vardır.

Bu üç ihracat faaliyetinden tam uluslararası organizasyona maran değişik şekiller alır.

Organizasyon yapısının önemli görüntüsü en üst yöneticinin altında sorumluluğun dağılımıdır. Bu seviyede ürünler, fonksiyonlar, üretim safhaları ve bölgeler itibariyle bir ayırma yapılabilir. Bu ayırmalar daha alt seviyelerde de yapılabilir.

Amerikan işletmelerin çoğu organizasyonu yapısında değişiklikleri bölgesel organizasyona gitmek suretiyle yapmaktadırlar. Son yirmi yılda çok uluslu işletmeler yalnız ortamsal değişikliklerin değil aynı zamanda yönetim metod ve tekniklerinin değişiminin eşiğinde durmaktadırlar. Bu konuda şu örnekleri verebiliriz.

- Uzun bir dönem kendi başına ve bağımsız bir şekilde çalışan yan kuruluşlardan sonra LBM 1957 den beri Avrupa Bölgesi yönetim sistemini kurdu.

- Geçen yıllardan Dow Chemical hızlı bir şekilde genişleyen Avrupa faaliyetlerini denetleyebilmek için Avrupa Bölgesel yönetimini kurdu.

- Exxon ve Corn Products Avrupada bölgesel yönetim kurmak için faaliyette bulunmaktadır.

Çeşitli organizasyon yapılarının üstünlük ve sakıncaları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

TABLO I

Değişik organizasyon yapılarının Üstünlükleri ve sakıncaları

Uluslararası	Üstünlükler	Sakıncalar
	Uluslararası sorunlarda uzmanlaşma sağlar. Sorumlulukların açık bir biçimde saptanması kolaylaşır.	Planlama ve koordinasyonun parçalanması genel bağlılık ve işletme dayanışmasının azlığı sürtüşmelere neden olabilir.
Global Kökenli	Ürün ve fonksiyonel uzmanlaşmayı sağlar. Kadronun bireysel başarısını teşvik eder. İşletmenin fonksiyonlarının denetimini sağlar.	Uluslararası yetki ve tecrübenin dağılması sorumlulukların iyi biçimde belirlenmesi politikaları koordinasyonunda 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 merkeziyetçi hale gelmesi.

Ülke dışına çıkan işletmeler bazen bir sıra dahilinde pazarlarda

faaliyet gösterirken diğerleri ise bazı safhaları atlayarak ülke dışı faaliyetlerini örgütlerler. Burada etkili olan üst yönetiminin düşüncesi, ürünlerin çeşitliliği vb. Aşağıdaki tabloda uluslararası faaliyetlerin gelişmesi ve organizasyonun yapısının değerlendirilmesi görülmektedir.

TABLO II

Dolaylı ve dolaysız ihracat ticaret azınlıkta	İhracat kısmı	İhracat yöneticisi ulusal pazarlama yöneticisine doğrudan bağlıdır.
İhracat çok önemli bir duruma gelir.	İhracat Bölümü	Bölüm yönetimi
İşletme ülke dışında lisans anlaşması ve üretim yapar.	Uluslararası bölüm	Uluslararası bölüm yöneticiliği
Uluslararası yatırım artmaktadır.	Bazen uluslararası yönetim	Ana işletmede genel müdür yardımcısı olan genel müdür olarak atanır.
Uluslararası yatırım önemli duruma gelmiştir.	Bölgesel fonksiyonlar ve ürün itibarıyla organizasyon yapısı oluşur.	Uluslararası işletme için tek bir yönetici grubu atanır.

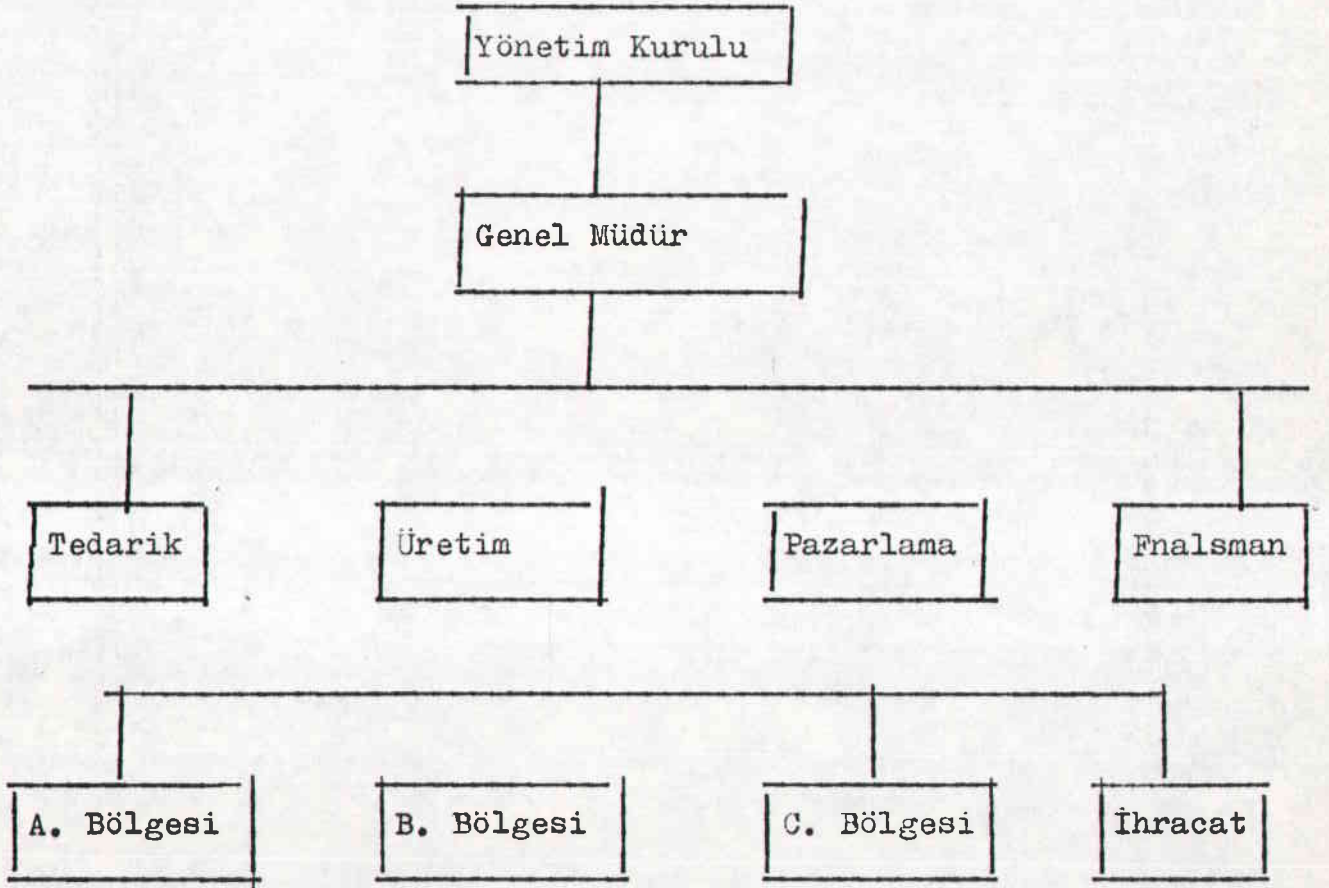
I. İhracat safhası: Dış pazarlara ihracat yoluyla ilk girişte organizasyonla ilgili değişiklik gerekmez. Organizasyon şemasında küçük

değişiklik veya ihracatla ilgili eklemelerle uluslararası faaliyetlere geçilebilir.

Aşağıdaki bölümde ihracat safhasında olan bir işletme görülmektedir.

## ŞEKİL II

### İHRACAT SAFHASI



Organizasyon yapısı bozulmayabilir. Fazla risk yüklenmeden örgüt yapısında bazı değişiklikler yeterli olabilir. Ulusal satış veya pazarlama bölümü eklenmesiyle ülke dışı faaliyetlere ihracatla başlanabilir. İhracat bölümü üretilen mal ve hizmetlerin pazarlaması ile bazan da yükleme işiyle ilgilenir. Örgütün diğer bölümleri aynı kalır.

Bazan ihracat faaliyeti işletmenin ileride daha kapsamlı ülke dışı faaliyeti için gösterge teşkil eder. İşletme eğer ithalat ile

uğraşıyorsa aynı şekilde bir organizasyon yapısı mümkündür.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi ihracat bölümü pazarlamanın bir kısmını oluşturmakta ve uluslararası faaliyetler ana ülkenin herhangi bir bölgesinden farklı olmamaktadır. " Japon firmaları işe dış pazarlara ihracatla girerken daha değişik bir yol izler. Zira bu firmalar kendi ihracat bölgelerini kurmak yerine büyük Japon ticaret firmalarından yararlanırlar. Bu firmaların esas işi dış ticaretle uğraşmaktır. Binlerce işletmesinde 6 tanesi dev işletmelerdir.

Mitsubishi, Maruberi-Ida, C. Itoh, Nissho-Iwai ve Sumitoms 1971 de bu altı işletme toplam olarak 97 milyon dolar satış hacmine ulaşmıştır. Japonya'nın ihracatının % 40'ını teşkil etmektedir. Bunun için 50 büro ve 1000 insan çalışmaktadır.

Ihracat kısmının satış bölümü altında faaliyeti çok uluslulaşma yolunda ilerleyen işletmenin ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelir. Özellikle işin teknolojik ve yönetim tekniklerinin transferi için yetersiz kalır. Böyle durumlarda yeni bir organizasyon yapısına veya en azından örgütün yapısında yeni bir değişiklik gerekli olur.

2. Uluslararası bölüm: Çok uluslu işletme olma yolunda gelişmeler ihracat kısmıyla uluslararası çevrede yaşamaya imkan vermez. Bu durumda örgütsel değişimler her işletme için gereklidir. Bu değişim işletmenin genel politikasına ve üst yönetiminin felsefesine ve faaliyet gösterilmek istenen ülkeye göre farklılık arzeder.

Uluslararası bölümün kurulmasını gerektiren nedenleri şöyle sıralayabiliriz.

1. Büyüklük
2. Uluslararası faaliyetlerin karmaşığı
3. Rekabet gücü kazanmak

Burada önemli sorun işletmenin ulusal ve uluslararası faaliyetleri birleştirilmesi veya ayrı ayrı yürütülmesidir.

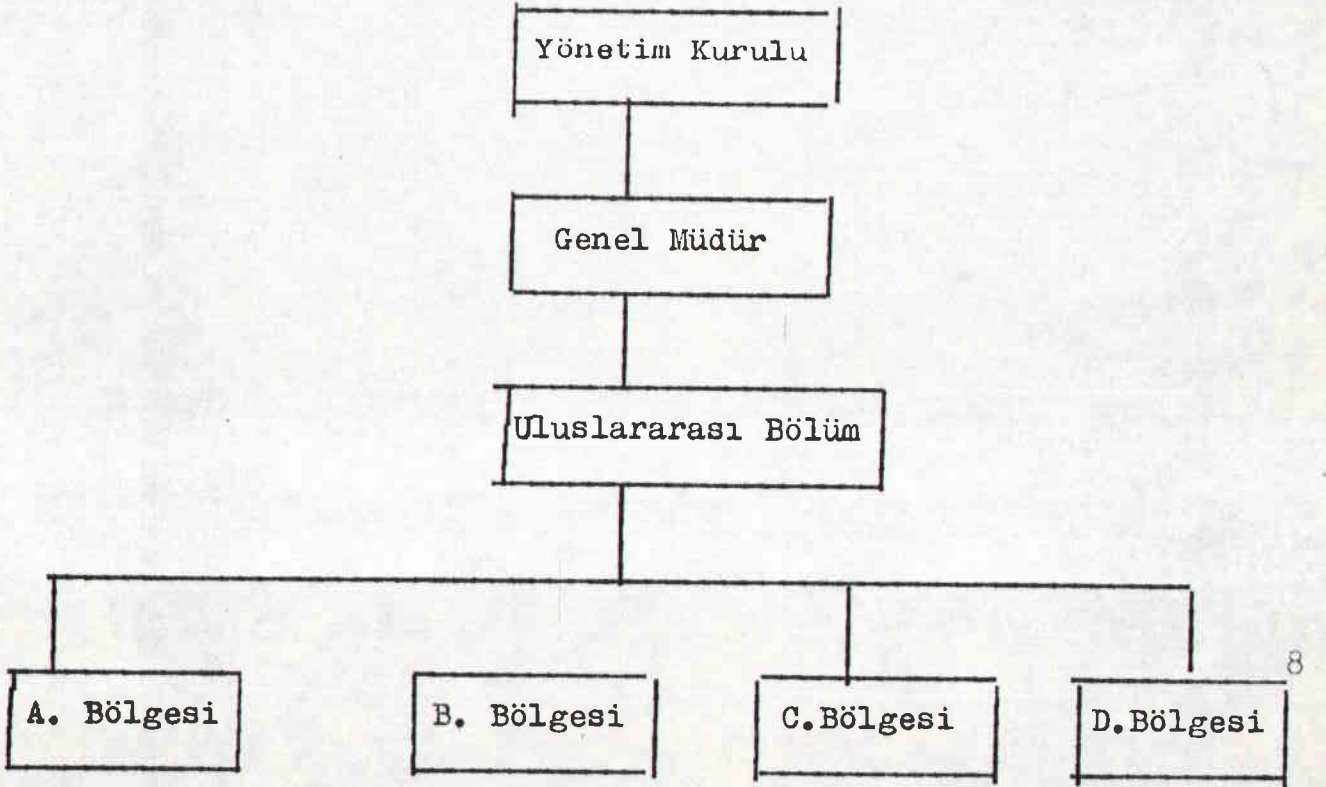
Uluslararası bölüm kurulduğunda işletmenin ülke dışı faaliyetleri bu bölüm tarafından yürütülür. Bu model işletmenin faaliyetlerinin

bir uluslararası bölüm kurmayı gerektirdiği durumlarda tercih edilir.

Bu durumda işletmenin faaliyetleri iki kısımda yürütülür. Ülke içi ve dışı, Kendisine üç faaliyet bölgesi seçen bir işletmede uluslararası bölüm şöyle olabilir.

### ŞEKİL III

#### ULUSLARARASI BÖLÜM



Uluslararası bölümün görevi know-how ve diğer yönetsel becerileri yaygınlaştırılmasını işletmenin ülke dışı büyüme ve gelişmesini sağlamayı ve ülke içi ve ülke dışı faaliyetlerin koordinasyonu ile yeni faaliyetler için kaynak yaratmaya çalışmaktır.

Uluslararası bölüm genellikle coğrafik bölgeler düşünülerek geliştirmekte ve uluslararası bölüm başındaki kişiye yan kuruluşların ve uluslararası bölümün sorumluluğu verilir. Uluslararası bölümün başındaki kişinin ünvanı işletmeler arasında, farklılık arz edilir. Ancak belirli bir yetkiyle donatılması kaçılmazdır.

Ancak genellikle uygulama genel müdür yardımcısı atamasıdır. Örneğin Amerikan Cyanamidrin uluslararası bölümü için bir genel müdür yardımcısı atanmıştır, ve yönetim kurulu komitesine bağlıdır. Yönetici müdür genel müdür yardımcısına bağlıdır. Bu yönetici müdüre ise Avrupa, Afrika, Latin Amerika ve Uzak Doğu yöneticileri bağlıdır.

General Ford Corporation, Campbell Soup Company, Scott Paper Company, Johns-Monville Corporation, Uluslararası bölüm yapısını benimseyen işletmelerdir.

Bu sistemde ülke içi bölümler ülke dışı pazarların sorumluluğunu taşımaktadır. Ülke içinde yapılan ürünlerin hiç bir değişikliğe uğratılmadan ülke dışında satılabileceğini düşünmektedirler. Örneğin, dış pazarlar için filtreli sigaralarda veya arabalarda değişiklik yapılmadan üretim düşünülmektedir. Uluslararası bölüm bu durumda yetersiz kalabilir.

#### IV ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISINDA DEĞİŞİME GEREĞİ

İşletme ulusal veya uluslararası olsun yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek zorundadır. İşletmenin çeşitli bölümleri birbirleriyle yakın ilişki kurmak ve işletmenin genel felsefesine yansıtma durumundadır. İşletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak iyi bir şekilde saptanmış planlar yönetim başarısı için yeterli değildir. Planların başarılı olması ve gelecekte ortaya çıkacak riskleri en az düzeye indirmek için işletmenin bünyesinde uygun bir organizasyon saptamak kaçınılmazdır.

Firmalarda yetki ve sorumluluklar, geliştirilen modele göre üst düzey yöneticilerinden alt düzey yöneticilere doğru belirli bir plan çerçevesinde tesbit edilir. Böylece karar alma, uygulama ve denetim bir düzen içerisinde gerçekleştirilmiş olur. İşletmelerin iç (amaç ve kaynaklar yönünden) ve dış (ekonomik, politik ve çevre) değişimlerden en az etkilenebilecek bir modeli geliştirmeleri faaliyetlerinin başarılı bir şekilde devamı için zorunludur.

Organizasyon, belli amaçlara yönelmiş bir grup insan faaliyetlerinin aynı doğrultuda sürdürülmesidir. Organizasyonun başarılı olması için herşeyden önce ortak bir amaç sağlanmalıdır. Gün geçtikçe insan ihtiyaçlarının artması bu ihtiyaçlara cevap verme zorunluluğu işletme organizasyonunda değişmeyi zorunlu kılar.

Firmaların ortaya çıkmaları ve hemen ardından dışa açılmaları genellikle görülmez. Bu sebeble, bir ün araştırma ile dış faktör ve fırsatların çok boyutlu bir değerlendirilmesi yapılır. Sadece ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren bir firmanın mevcut organizasyon ve yönetimi dış faaliyetler için uygun olmayabilir. Ayrıca uluslararası organizasyon, başka ülkelerin sosyal, siyasal, ekonomik, mali, hukuki ve kültürel yapılarına uygun sağlaması yönünden de esnek ve çok boyutlu olmak zorundadır.

İşletmeler ulusal sınırları aşmaya başlayınca organizasyon ile ilgili temel ilkelereki karmaşıklık artmaktadır. Ülke içinde işletmenin hizmet ettiği insanların tercihleri ve özellikleri bilinebilir. Aynı kültüre sahip, aynı lisani konuşan insan topluluğunun ihtiyaçlarına cevap vermek ülke içi sağlam bir organizasyon meydana getirmekle sağlanabilir. Ülke dışında faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler için çeşitli ülkelerde çeşitli toplumlarda ilişkiler kurmak ve faaliyetlerini bu gruplara ve ülkelere düzenlemek çelişik durumlar yaratmaktadır. Ülke içinde uygulanan organizasyon biçimleri ve organizasyon ilkeleri uluslararası faaliyetlerde yetersiz kalmaktadır. İşletmeler bu tür değişiklikleri dikkate almalıdır.

#### 1- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON BİÇİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL ETKENLER

Çok uluslu işletmelerin organizasyonu ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar yapılmaktadır. Çok uluslu işletme yönetiminin karşılaştığı çelişikler ve sorunlar içinde en dikkati çeken organizasyonla ilgili olanıdır. Bütün dünyayı tek bir bölge gibi düşünen ve faaliyet gösteren



çok uluslu işletmeler organizasyonlarını saptarken bazı değerlere ve değişkenlere dikkat ederler.

a) İşletmelerin Büyümeleri

İşletmenin tarihi gelişimi uygulanacak organizasyon biçimi- me etki eder. Büyüme biçimi organizasyonun saptanmasında önemlidir. İç büyüme giden işletmelerde dış büyüme giden işletmelerdeki organizas- yon biçimleri birbirinden farklıdır. Dış ülkelerde yeni işletmeler satın alan, ortak işletmeler meydana getiren çok uluslu işletmeler daha de- ğişik organizasyon biçimi denerler.

b) İşletmenin Yönetim Felsefesi

İşletme ulusal veya uluslararası olsun başarı sağlaması üst yönetiminin insiyatifine bağlıdır. Üst yönetim karar alma organı oldu- ğu için organizasyonda en etkili yönetim faktörüdür. Üst yönetim bütün dünyadaki faaliyetlere bir bölge olarak düşünürse organizasyonun üst yönetimi faaliyetleri başarılı bir şekilde koordine edecek şekilde ol- malıdır. Organizasyon yapısı işletmenin tüm faaliyetlerinde başarılı olması için önemli bir araçtır.

c) İşletmenin Amaçları

İşletmeler ulusal pazarların dışına çıkınca büyük bir rekâ- betle karşılaşır. Kuvvetli rakiplerin bulunduğu pazarlarda tutuna- bilmek için çok uluslu işletmeler organizasyon biçimini saptamakta dik- katli olmalıdır. Böyle durumlarda esneklik kabiliyeti olan kolayca değişebilen organizasyon biçimi seçilir.

d) Ulusal ve Uluslararası Faaliyetlerin Nisbi Önemi

Çok uluslu işletmeler uluslararası ve ulusal faaliyetlerinin durumuna göre organizasyon yapılarını tayin ederler. Özellikle ülke dı- şına çıkan yeni işletmeler uluslararası ayrı bir organizasyon kurmak yerine genel organizasyon planında bazı değişiklikler yaparlar. İhracat faaliyet veya lisans anlaşması gibi faaliyetlerde işletme merkezinde üst yönetime bağlı olarak kurulan uluslararası bölüm bu faaliyetleri yönetir. Fakat dış ülkelerde geniş çapta üretim faaliyetini gerektiren durumlarda daha geniş ve kapsamlı bir organizasyona gerek duyarlar.

#### e) İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Bölgeler

Çok uluslu işletmeler uluslararası faaliyetlerde bazı stratejiler saptarlar. Bazıları çok az sayıdaki ülkede faaliyet gösterirken diğerleri çeşitli ülkelerde faaliyet gösterirler. Özellikle kültürleri, dilleri, tüketim alışkanlıkları, iş terbiyeleri birbirine yakın olan az sayıda ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir işletme çok detaylı ve geniş bir organizasyon kurmayabilir, çevresel faktörleri dikkate almalıdır. Bu işletmeler organizasyon yapılarında değişiklikler yaparak daha başarılı olabilirler.

#### f) İşletmelerde Yetki ve Sorumluluğun Saptanması

Çok uluslu işletmeler yetki ve sorumluluğun dağılımında bazı yöntemler uygularlar. Bazı çok uluslu işletmeler aşırı merkeziyetçilik sistemine giderken diğerleri şubelere yetki vermek suretiyle adil bir merkeziyete giderler.

Çok uluslu işletmeler hangi konularda merkeziyete gideceğini saptar, bu konularda merkeziyetçi bir sistem kurulur. Özellikle işletmenin genel politikasını etkileyen ve başarısı için gerekli olan konularda şubelere yetki verilmeyebilir, diğer konularda ise şubelere geniş yetkiler verilebilir.

#### g) Uluslararası Düzeyde Uzmanlaşmış Personeli Temin Etme Olanakları ve Arzusu

Çok uluslu işletmelerin başarısı yetenekli yöneticilerin bulunmasına bağlıdır. Dış ülkelerdeki kuruluşları yönetecek kimselerin bulunması zor bir iştir. Yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetimin felsefesine uygun hareket edebilecek yöneticilere ihtiyaç vardır.

## 2- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ORGANİZASYON YAPILARININ

### GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANAN ORGANİZASYON BİÇİMLERİ

Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısında değişmeye ihtiyaç gösterecek yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar. Çok uluslu işletme coğrafik yönden yaygınlaşmış faaliyetlerle uğraşmaktadır. Değişik kültürlerde per-

sonel çeşitli ekonomik ve siyasi çevreler vb. tek bir pazarda faaliyet gösteren işletme için meydana getirilen organizasyon uluslararası faaliyetler için uygun olmayabilir.

Organizasyonlar ülke içi faaliyetlerde bile büyük bir karmaşıklık içindedir. Ülke dışı faaliyetler yeni durumlar yarattığından karmaşıklık daha da artar. Organizasyonun işleminde ilk önce karar alma, sonra kararı uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır.

Çok uluslu işletmeler tarafından kullanılan çeşitli organizasyon yapıları ve dışarda büyümeyi sağlayacak stratejiler çeşitlidir.

Çok uluslu işletmelerin organizasyonu üst yöneticilerin ve şube yöneticilerinin değişik koşullar altında başarılı olabilecekleri şekilde yapılmalıdır. İşletmeler kaynaklarını (personel, sermaye ve teknik) ulusal ve uluslararası faaliyetleri planlarken, düşündüğü ilk faktör devamlı olarak değişimlere uyabilecek bir organizasyon yapısı kurmaktır. Bu değişimler işletme içinde olduğu gibi işletme dışında da olabilir. İşletme dışında meydana gelen değişimler faaliyet gösterilen bölgelerdeki ekonomik, çevresel ve politik değişimlerdir. Çok uluslu işletmeler bu değişimler ve bu değişimlerin getireceği olumsuz etkileri en az seviyede tutacak bir yapıya sahip olmalıdır.

En iyi organizasyon yapısını seçmek için basit bir kriter mevcut değildir. Henüz üst yöneticiler yönünden bakacak olursak ki stratejik kararları bunlar verir, yapısal alternatiflerle ilgili genel tiplerin sayısı nisbeten azdır. Organizasyon kategorilerinin çeşitliliğine rağmen işletme ulusaldan çok, çok uluslu olma durumuna kayarken organizasyon sorunlarını çözecek çok az faydalı yollar mevcuttur. Uluslararası bir organizasyon yapılırken sabit bir organizasyon kurmak yerine zamana göre değişebilen esnet bir organizasyon yapısı tercih edilmelidir.

İşletmenin yönetileceği geniş yapısal örneklerin üstünlük ve sakıncaları vardır. Fakat herhangi bir işletme için üstünlükler geniş çapta değişkenlerin fazlalığına bağlıdır. Bunlar işletmenin mamulleri, pazarları, kaynakları veya çalıştırdıkları şahıslara bağlıdır. Organizasyon sorunları seyrek olarak rasyonel ve belirli bir şekilde cevaplandırılır.

İşletmeler genellikle çeşitli alternatifler sonunda bir çözüm yolu denerler.

a) Çok Uluslu İşletmelerde Organizasyon Yapılarının Geliştirilmesi:

Birden fazla ulusal pazarda faaliyet göstermeye başlayan işletme organizasyon yapısının değişmelerini zorunlu kılacak yeni organizasyon sorunlarıyla karşılaştığını anlar. Tek bir pazarda faaliyet gösteren işletme için meydana gelecek bu çelişkiler olmaz. Yalnızca ülke içinde faaliyet gösteren işletme için meydana getirilen organizasyon uluslararası faaliyetler için uygun olmayabilir.

Çok uluslu işletmeler uluslararası organizasyon yapılarını tayin ederken hukuki, şekli ve yönetsel organizasyon meydana getirirler. Çok uluslu işletme iki tip organizasyona sahip olur.

1. Şekli veya hukuki organizasyon,
2. Yönetsel organizasyon,

Şekli organizasyon, bazı ülke dışı hukuki etkenlerin nedeniyle meydana getirilen ve kâğıt üzerinde kalan organizasyondur. Şekli organizasyon sadece kâğıt üzerinde kalır. Hukuki ihtiyaçları yerine getirmek için ve işletme için en yüksek faydayı sağlamak için yapılır.

Yönetsel organizasyon, şekli organizasyondan çok farklıdır. Bu tür organizasyon her yöneticinin sorumluluk ve yetkisiyle ilgilidir. Kurumlar arasındaki haberleşmeye önem verilir. Bu haberleşme kanallarından çok azı enformasyonla ilgilidir. Çok uluslu işletmelerin çeşitli ülkelerde vergiden tasarruf etmek için holdingler kurmaları bir örnek teşkil edebilir.

Şekli organizasyon ana işletme ile yan kuruluş arasındaki hukuki ve rakiplik yönünden bağlantıyı kurar.

Her ünite değişik bir statüye sahip olabilir. Bu kurulduğu yerdeki hukuki emsaline uygun olur. Örneğin şube, yan kuruluş, holding şirket vb. Holding şirketler düşük vergi bölgelerinde şekli organizasyon için kullanılmaktadır. Şekli merkezler çok seyrek faaliyet merkezi olmaktadır. Bazen bu şekli merkezler part-time çalışan avukat ve bir memurdan ibarettir.

Böylece şekli ve yönetsel organizasyonlar birbirinden ayrı üniteler olarak düşünülür. Avukatlar ve vergi uzmanları şekli yapıyı tesbit etmede birinci derecede sorumlu kişilerdir. Uluslararası yönetici yönetsel fonksiyonlar ve şekillerle yakından ilgilenirler.

Organizasyon yapısının gelişmesi çeşitli safhalar serisi olarak düşünülebilir. Her safha bir öncekinin uydurma faaliyetidir. Bu safhalar bir film şeridi gibi birbirinden ayrı fakat birbirinin devamı şeklindedir. Bu safhaların değişim hızı işletmeden işletmeye değişir.

Bir kısmı bu safhaları düzenli bir şekilde geçerken diğerleri ise hızlı bir şekilde geçer. Genellikle Amerikan işletmelerinin gelişme süreci çok uluslulaşma yönünde bu işletmelerin ülke içinde yapısal gelişmelerine ve büyümelerine paralel bir şekilde yer alır. Henüz Avrupa işletmelerinin gelişme süreci için yeterli araştırma yapılamamıştır.

İşletmeler dış pazarlara girerken başlıca iki yaklaşımda bulunurlar. Birincisi ülke dışı satışları bu konuda faaliyet gösteren ve uzmanlaşmış işletmelerle yapmaktadır. Bu durumda işletme organizasyonunda bir değişiklik yapmaya gerek yoktur. Bu konuda Japon işletmelerinin yaklaşımı dikkati çekmektedir. Japon işletmeleri kendi ihracaat departmanlarını kurmak yerine büyük Japon ticaret firmalarından yararlanmaktadır. Bu firmaların esas işi dış ticaretle uğraşmak ve uluslararası işletmecilikle ilgili her fonksiyonu yerine getirmektir. Bu fonksiyon Amerikan ve Avrupa işletmeleri tarafından normal olarak yerine getirilen fonksiyonlardır.

Binlerce ticaret işletmesinden altı tanesi dev işletmedir. Mitsui, Marabent Ide C. Itoh, Nissho-Iwai ve Sumitoma. 1971'de bu altı işletme toplam olarak 97 milyon dolar satış hacmine ulaşmıştır. Japonya'nın ihracaatının %40'ını teşkil etmektedir.

Bazı Japon işletmeleri Amerikan işletmelerine paralel bir gelişme gösterdiler. Büyük ticaret işletmelerinin hizmetinden ziyade kendileri ihracaat faaliyetlerinde ihtisaslaştılar.

Uluslararası faaliyetlerin mahiyeti arttıkça, uluslararası satışlar önemli derecede artınca ihracaat bölümünün altından kalkamayacağı gelişmeler işletme içi üniteler arasında ortaya çıktı. Amerikan işletmelerinin bu çeşit gelişmeleri ortadan kaldırmak için uyguladığı yöntem uluslararası bir bölüm meydana getirmek ve bu daha önce ihracaat işlerini yapan ihracaat bölümünü kapsamaktadır.

Çok uluslu işletmeler uluslararası faaliyetlerini geliştirirken bazı safalardan geçerler. Bu safhaların geçilmesinde işletmenin genel politikası, üst yönetimin tutumu, mamullerin çeşitliliği etken bir rol oynar.

Aşağıdaki tabloda uluslararası faaliyetlerin gelişmesi organizasyon yapısının değerlendirilmesi görülmektedir.

TABLO

Firmaların Uluslararası Faaliyet ve Organizasyon Yapıları

DIŞ FAALİYET DURUMU	DIŞ FAALİ. BİRİMİ	DIŞ FAALİYET YÖNETİMİ -
Direkt veya endirekt ihracaat, fakat ticaret hacmi küçük	Ihracaat Bölümü	Ihracaat yöneticisi ulusal pazarlama yöneticisine doğrudan bağlı
Ihracaat çok önemli bir duruma gelir	Ihracaat Departmanı	Departman Yönetimi
İşletme Ülke Dışında Lisans Anlaşması ve Üretim Yapar	Uluslararası Bölüm	Uluslararası Bölüm Yöneticisi
Artan Uluslararası yatırımlar	Uluslararası Yönetim	Ana işletmede genel müdür muavini olan genel müdür olarak tayin edilir
Uluslararası yatırım ve üretim çok önemli duruma gelir	Coğrafik bölge ve fonksiyonel organizasyon yapısı meydana getirir	Uluslararası faaliyetlerle ilgili tek bir yönetici yerine yönetici grubu tayin edilir

Kaynak : W.A. Dymaza, Multinational Business Strategy, Mc-Graw-Hill Book Co. 1972, s: 22.

Yukardaki tabloda görüldüğü gibi uluslararası faaliyetler bazı safhalardan geçmek suretiyle en ileri düzeye çıkmaktadır.

Çok uluslu olma yolunda işletmelerin ilk atılımı ihracaat yapmak suretiyle olur.

#### 1- İhracaat Aşamaları ve Organizasyon :

Uluslararası şirket olma yolunda ilk adım sayılan ihracaat aşamasında firma faaliyette bulunduğu mal ve/veya hizmetin ülke içi üretiminde genellikle uzmanlaşmış ve üretimde bir artış sağlamıştır. Kar maksimizasyonu açısından firma dış imkan ve fırsatları yani, ihracaatı da değerlendirmek istemektedir. İhracat işlerinin yönetimi bu durumda bir pazarlama meselesi olup merkezdeki pazarlama birimine eklenecek bir alt birimde bu iş gerçekleştirilebilir.

İşletme ülke dışına direkt olarak ihracaat yapmaya başlayınca ilk safhalarda nisbeten fonksiyon itibariyle uzmanlaşmaya dayanan basit bir yapıya sahiptir. Pazarlama kısmında bazı değişiklikler yapılmak suretiyle ihracaat bölümü meydana getirilir. İhracaat yöneticisi ana ülkede görev yapmakta ve ülke içinde yürütmektedir.

Şekil 1. de görüldüğü gibi ihracaat faaliyetine başlayan bir işletmenin organizasyon yapısı görülmektedir.

Şekilde görüldüğü gibi ihracaat bölümü pazarlamanın bir kısmını meydana getirmekte ve uluslararası faaliyetler ana ülkenin tek bir coğrafi bölgesinden pek farklı olmamaktadır. Gerçekten bu biçimde faaliyet göstermek için çok uluslu bir işletme olmaya gerek yoktur. Ulusal işletmeler ihracaat bölümü meydana getirerek ürettikleri malları ülke dışında satmak için fırsatlar elde etmeye çalışırlar.

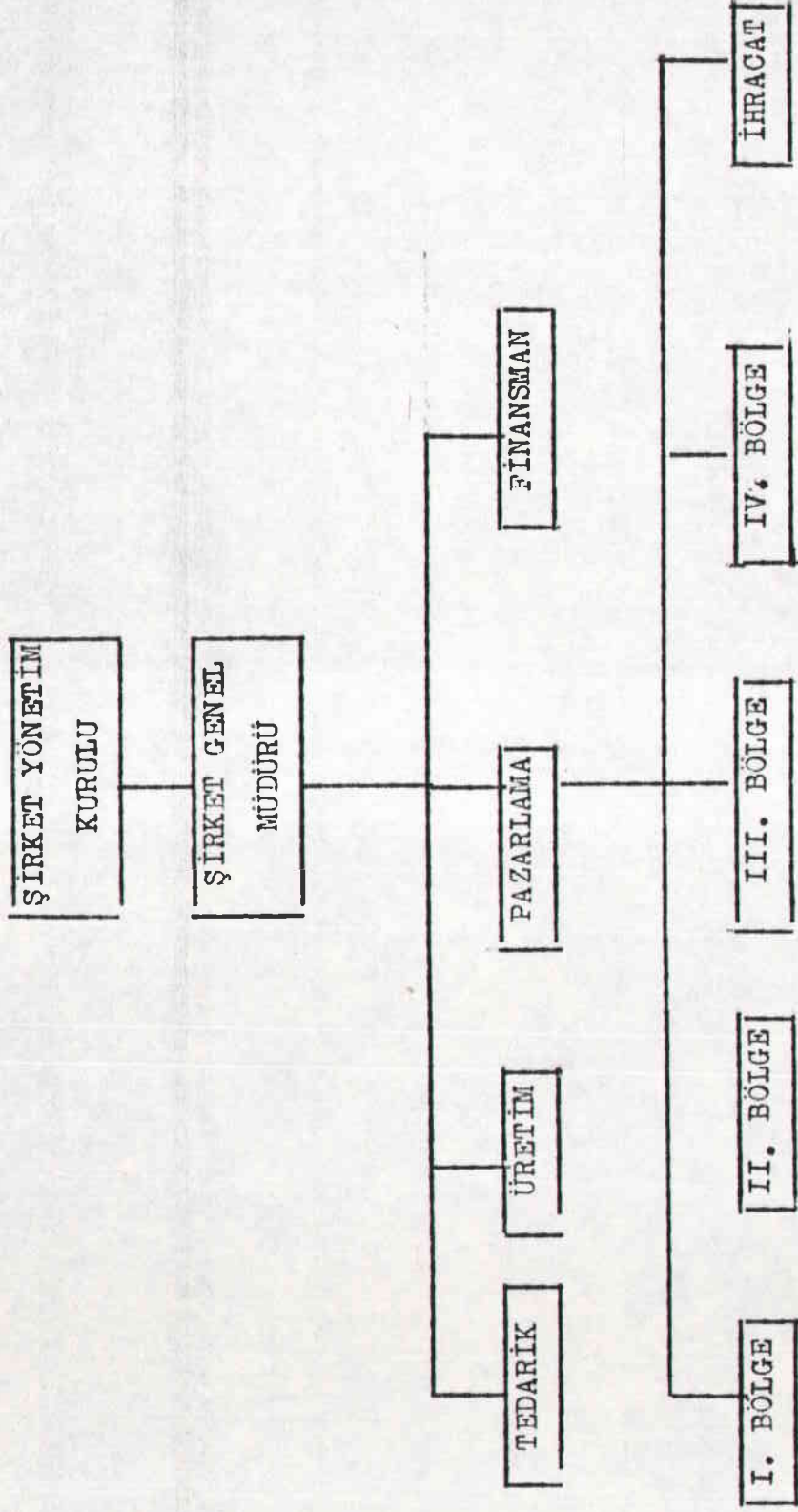
Çok uluslulaşma ile ilgisi bulunmayan bu aşamada ihracaat yapılan tüm dış ülkeler ana ülkedeki faaliyet birimlerinden farklı değildir. Ülke sınırları dışına yeni açılan ve dolayısıyla herhangi bir faaliyet tecrübesi olmayan nisbeten düşük firmalarca tercih edilir. Organizasyon modelinin gelişmesine katkısı görülmez.

## 2- Uluslararası Bölüm Aşaması ve Organizasyon :

İhracaat safhasından daha ileriye doğru gelişme meydana geldiğinde uluslararası bölüm meydana getirmek faaliyetlerde başarı sağlamak için temel faktör olur. Genellikle diğer bölümler gibi uluslararası bölümün kurulması normal olarak dört faktörün sonucunda meydana gelir.

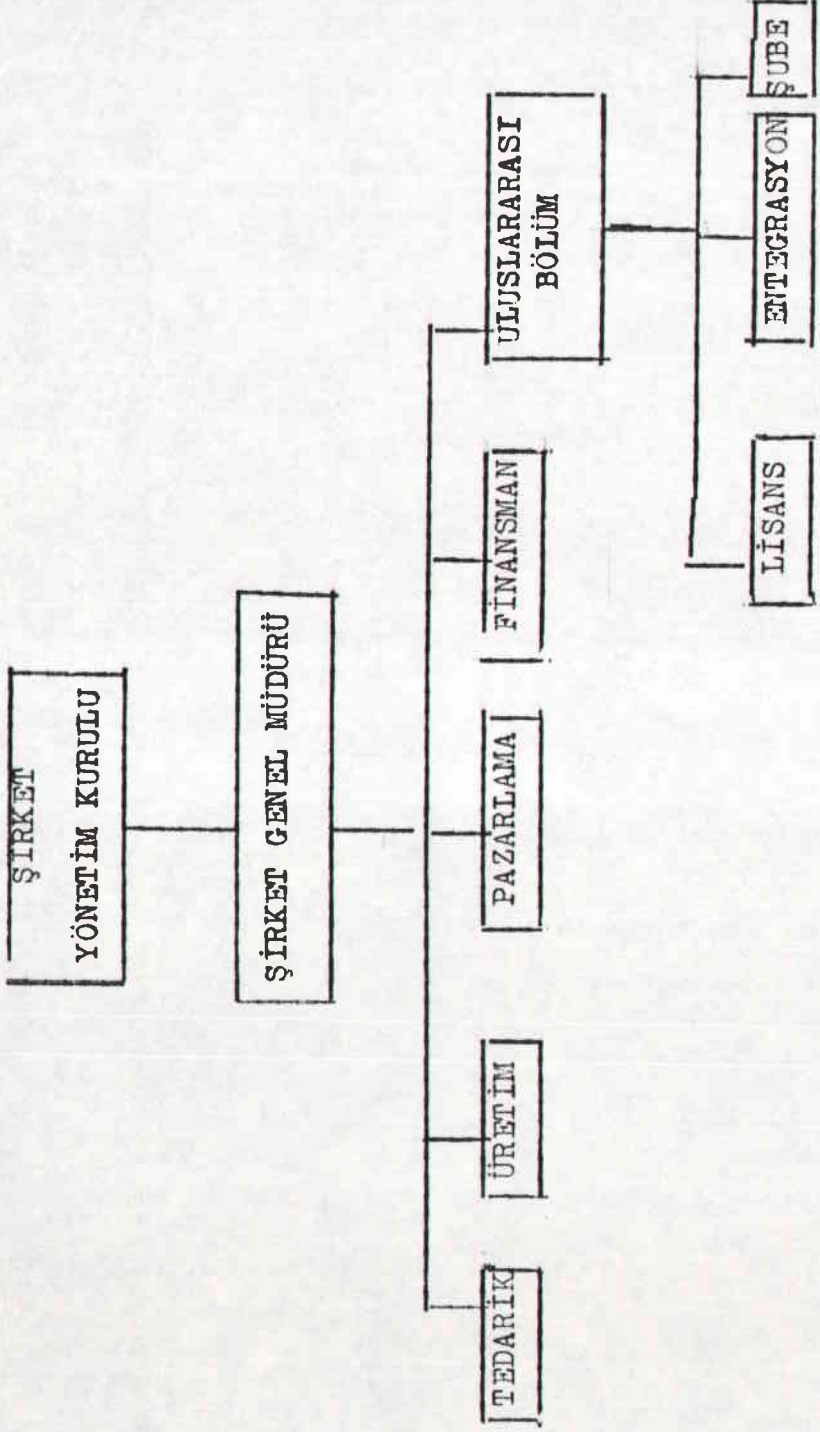
Birincisi büyüklük faktöründen ileri gelir. İşletmenin uluslararası faaliyetlere önemli bir büyüklüğe erişmiş üst seviyede bir yönetici tarafından yönetilecek bir organizasyon ünitesi kurmaya ihtiyac duyulmaktadır.





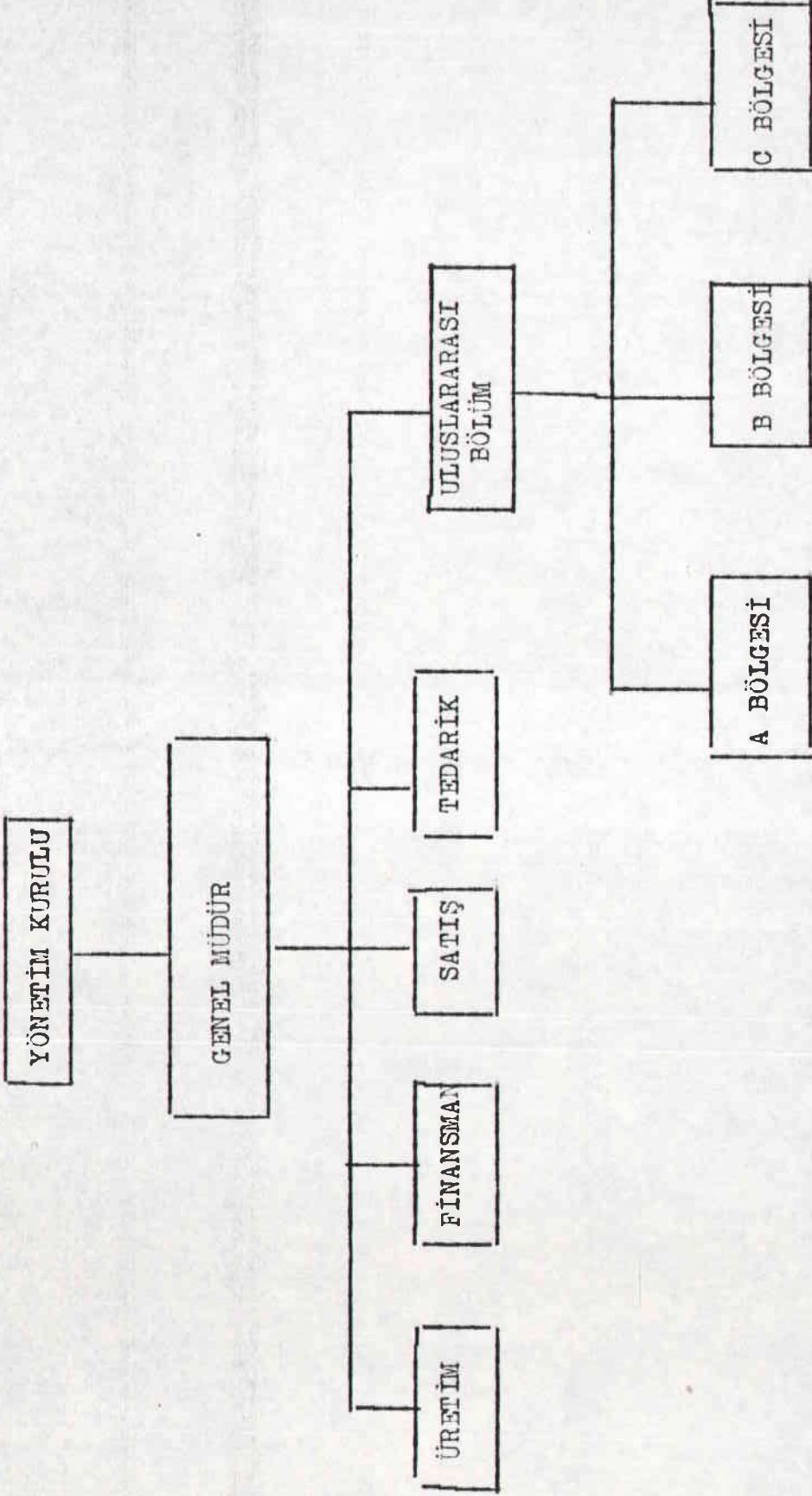
ŞEKİL I

Dış faaliyetle itibarıyla yalnız ihracat ilişkisi bulunan  
bir firmanın organizasyonu



ŞEKİL 2/1

Uluslararası Bölüm'lü bir Organizasyon Şeması



ŞEKİL 2/2

Uluslararası Bölümün Değişik Hali

İkincisi uluslararası faaliyetlerin kompleks oluşu kendi içinde meydana gelen çelişkileri çözecek tek bir organizasyon ünitesine sahip olmasına ihtiyaç gösterir. böylece işletmenin menfaati bakımından yeni pazarlara girmek ve uluslararası fırsatları değerlendirmesi kolaylaşır.

Üçüncüsü işletme bir grup uzmanların elemanların yardımı ile uluslararası faaliyetlerle ilgili konulara eğilebilir.

Son olarak işletme uluslararası faaliyetlerde başarı sağlayabilmek için olumlu bir kapasite yaratmak veya rekâbet gücü kazanmak zorundadır.

1960 ların başlarında dış faaliyetlerde bulunan çok uluslu Amerikan işletmelerinin en çok uyguladığı organizasyon yaklaşım tipi uluslararası bölüm tipi idi. Oysa bu bölümlerin aşırı derecede büyümesi üst yönetimin uluslararası fırsatlarda menfaatlerini artırdı. 1960 ların ortalarında artan sayıda işletme uluslararası bölümden global organizasyon yapısına geçti.

Global safhada içerde ve dışarıda sorumluluk üst basamaklara kayar. Yeni ana bölümler fonksiyonel, coğrafik veya mamul cinsine göre ayrılır.

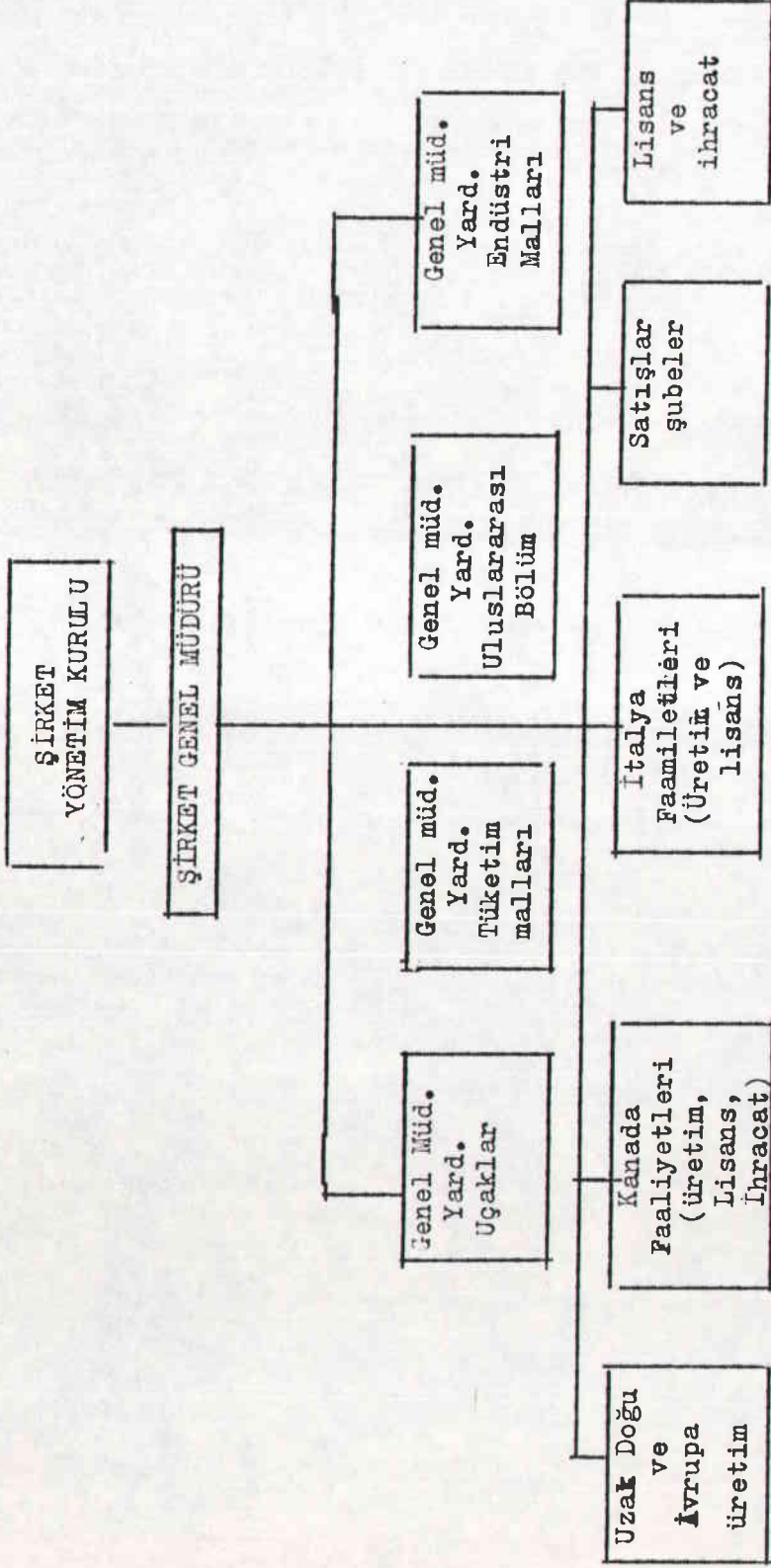
Uluslararası bölüm kurulduğu zaman başlarda organizasyon yapısında büyük değişimler yapılmadan faaliyetler yürütülebilir. Şekil 2/1 de ihracat safhasında uluslararası bölüm safhasına geçen bir işletmenin organizasyon yapısı görülmektedir.

Şekil 2/2 de görüldüğü gibi üst yönetime direkt bağlı bir uluslararası bölüm kurulmuştur. Ülke dışında ihracatın ötesindeki faaliyetleri, lisans işlerini, birleşme ve şubeleri yürüten bir uluslararası bölüm kurulmuştur. Uluslararası bölüm bütün ülke dışı faaliyetleri yürütür. ülke dışı faaliyetlerdeki gelişmeyi ve birbirinden çok uzakta olan bölgelerde ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek gerektiğinde uluslararası bölümde bazı değişiklikler yapma zarurieti ortaya çıkar.

Şekil 3 de uluslararası bölümün bölgeler itibarıyla organizasyonu görülmektedir. Ülkeler belli bölgelere, bölge yönetimleri meydana getirir. Şekilde uluslararası bölümün faaliyetlerinin gelişmiş hali belirtilmektedir.

Uluslararası bölüm organizasyonda önemli bir rol oynamakta ve bütün dünyadaki faaliyetleri yönetmektedir.

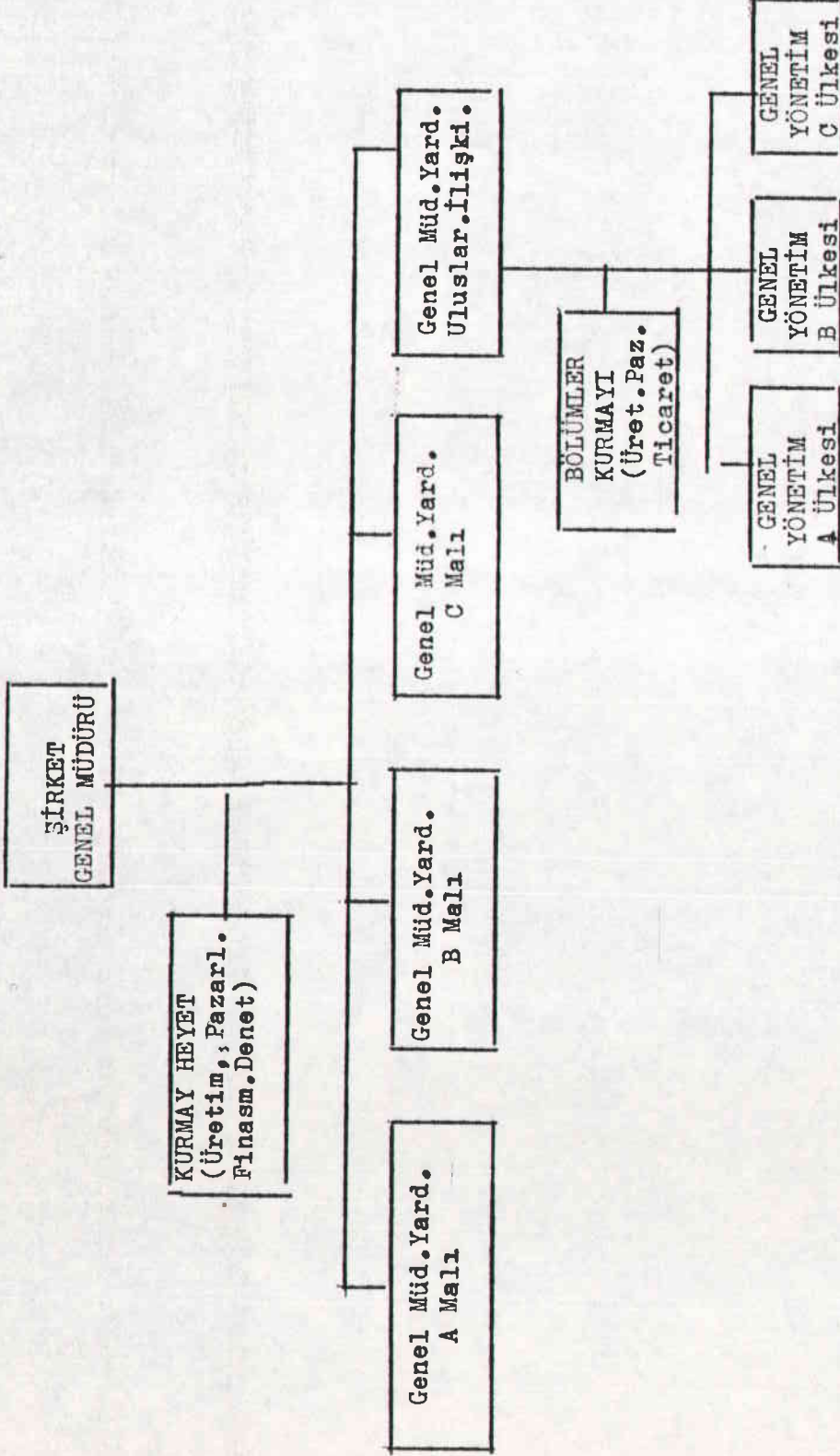
Uluslararası bölümün başındaki yönetici genel müdür muavini seviyesindedir. Genellikle genel müdüre veya yönetim kuruluna bağlıdır. Uluslararası bölümün başındaki kişi çeşitli şekillerde yetki verilmiş yöneticilerdir. Uluslararası bölümün tarşılığında ve büyümesinden sorumludurlar.



ŞEKİL 3

Bünye Yönetimi ( Uluslararası Bölüme bağlı )

Kaynak : David B. Zenoff, International Business Management Macmillan Book Co,  
New York, 1971, s.262



ŞEKİL 4

Uluslararası Bölümlü bir Organizasyon Şeması

Kaynak: S. Robock/K. Simmonds, International Business. . . 8,434

Uluslararası bölüm yapısı kullanan bir işletmenin organizasyon yapısı şekil 4 de gösterilmektedir.

İlk safhalarda işletmenin kadrosu finansman ve denetim hariç içindeki faaliyetlerin devamı gibidir. Uluslararası bölüm kendi bölümün kadrosu üzerinden söz sahibidir. Politika ve stratejik planlama işletmenin üst kademesine doğru değişirse pazarlama, üretim, araştırma ve personel uluslararası neteliğe sahip olacaktır.

b) Çok Uluslu İşletmelerin Uyguladıkları Uluslararası Organizasyon Biçimleri :

Çok uluslu işletmelerin faaliyetleri geliştikçe organizasyon yapılarında dinamizm sağlamak zorunluluğu doğar.

Çok uluslu işletmeler genellikle üç yaklaşım uygulamaktadırlar. Bu yaklaşımlardan birini seçerken genel düşünce, üst yönetimin felsefeleri, faaliyet gösterecekleri bölgeler ve ürettikleri mallardır.

#### 1- FONKSİYONEL ORGANİZASYON

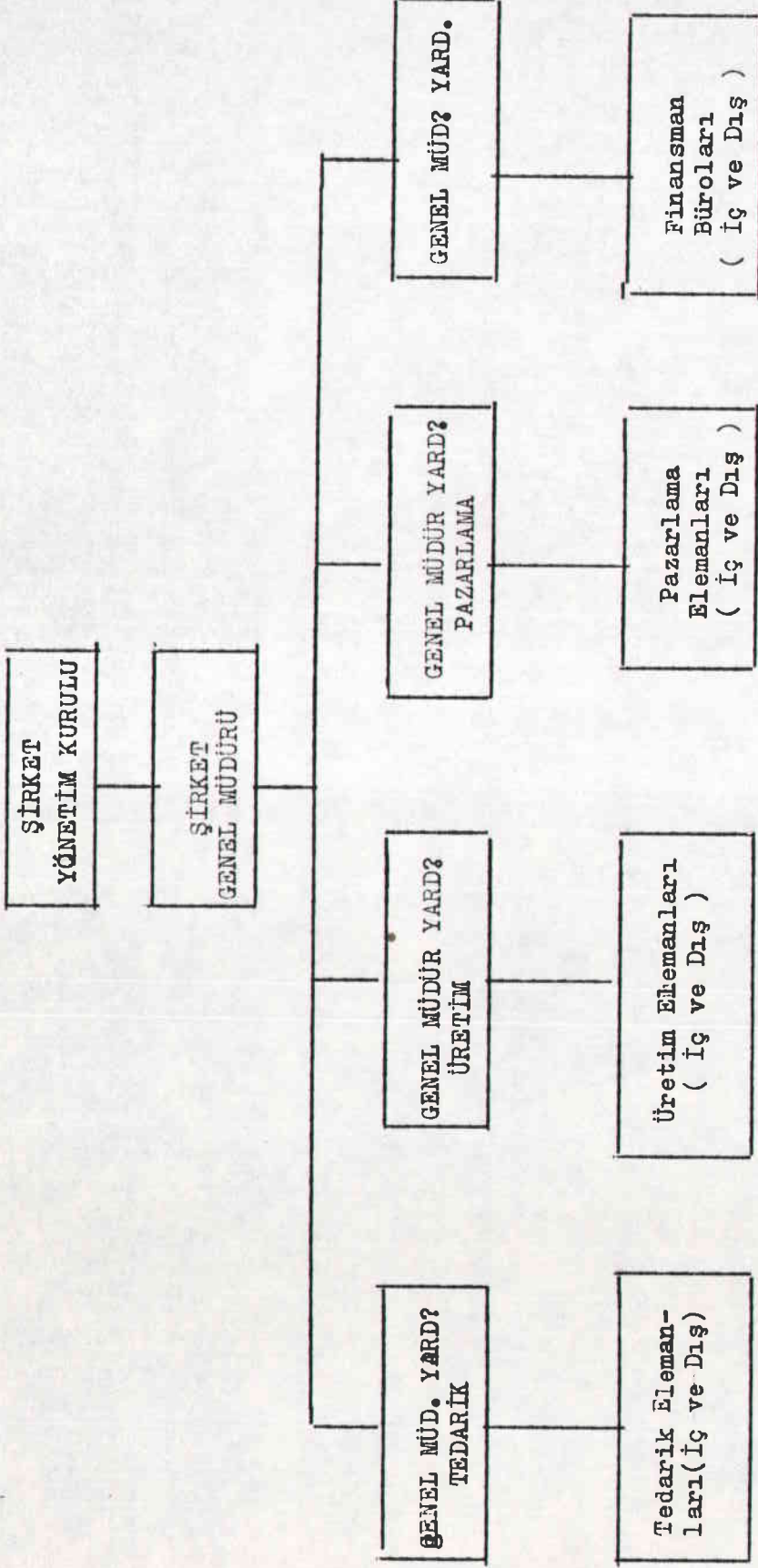
Fonksiyonel organizasyon yapısı avrupa işletmeleri tarafından en çok kullanılan bir şekil olmuştur. Amerikan işletmeleri diğer organizasyon biçimlerini denerken avrupa işletmeleri fonksiyonel organizasyon üzerinde durmaktadır.

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

İşletmenin faaliyetleri imalat, satış, finansman ve belirli fonksiyonel merkezlerce koordine edilen diğer faaliyetlerin fonksiyonel hat dağılmasıdır. Bu organizasyon biçimi tek bir mamul üretim işletmelerde sık sık kullanılır. Bu organizasyon biçimi birbirini tamamlayan mallar üreten işletmelerde de başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Örnek olarak otomobil, çelik ve petrol işletmeleri genellikle fonksiyonel hatlar halinde organize edilirler.

Fonksiyonel organizasyonun üstün tarafı her fonksiyonun sorumluluk alanının saptanmasının kolay oluşudur. Böyle olunca üst ve orta yönetim arasındaki haberleşme kolaylaşır. Yetki devri fonksiyonel hatları içinde imkan dahilinde girer ve işletme içinde karmaşıklıklar azalır.





ŞEKİL 5

Çok Uluslu Şirketlerde Organizasyon

Şekil 5 de görüldüğü gibi çeşitli fonksiyonların dünya düzeyinde sorumluluğu vardır. Pazarlama veya satış bölümünün dünya üzerinde pazarlama sorumluluğu vardır. Dünyanın neresinde kurulduğuna bakılmaksızın satış işletmeleri ve dağıtıcıları üzerinde direkt denetimi söz konusudur. Üretim bölümü ise ülke içi üretimden ve ülke dışı mamullerin geliştirilmesinden ve araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verilmesinden sorumludur.

Fonksiyonel yapının üç temel eksikliği vardır. Satış ve üretim faaliyet ilkelerinde ayrı fonksiyon haline gelir. Yöneticiler birden fazla kimseye rapor verirler. Çevresel girdilere göre muazzam duplikasyon meydana gelir. Fonksiyonel bölümlerin herbirinin kendi uzmanlaşmış elemanları gerekir.

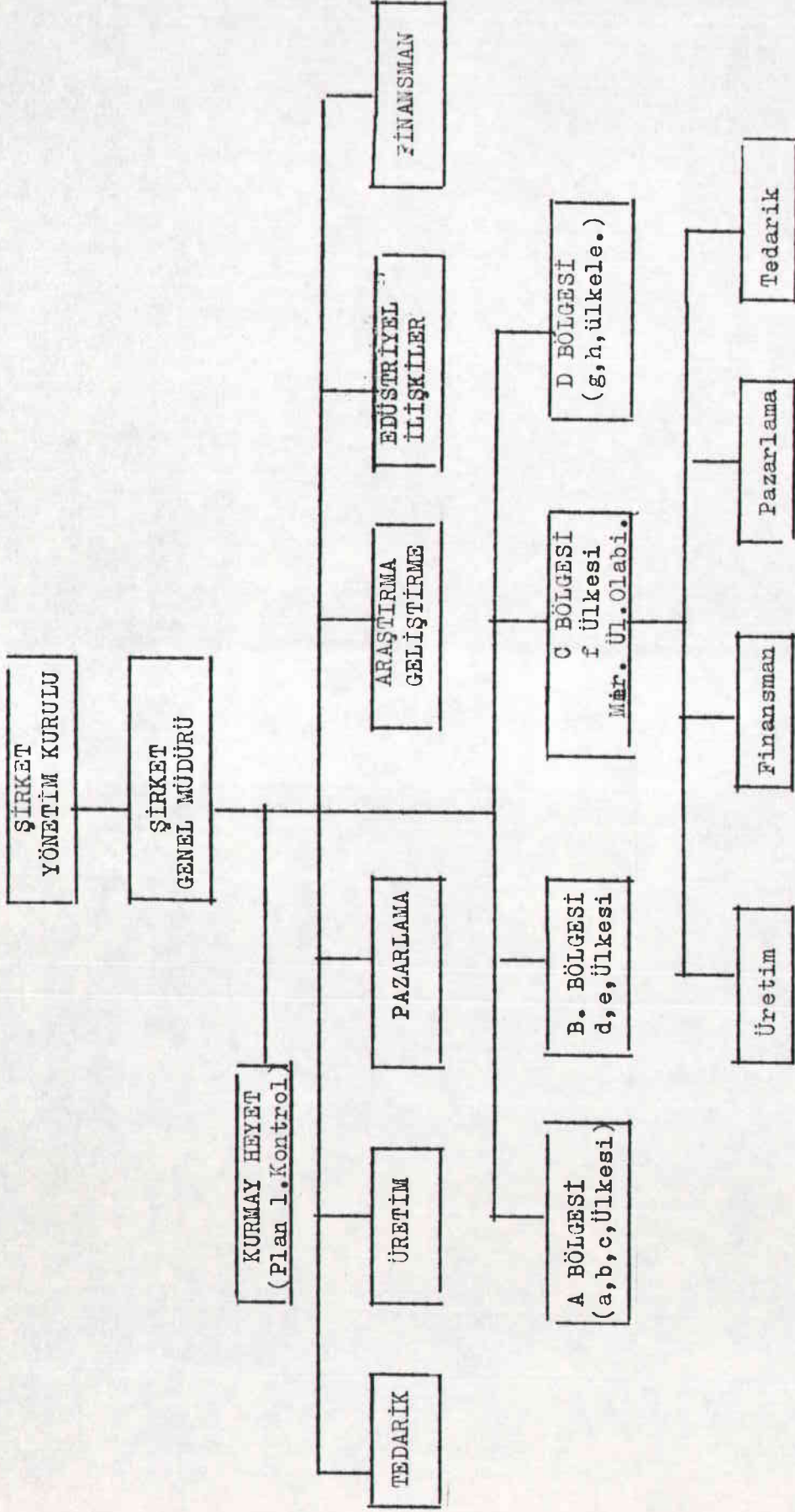
Fonksiyonel organizasyon uygulamada iki şekilde görülebilir. Birincisi ülke dışı faaliyetleri bir bölüm (finansman, üretim ve pazarlama) tarafından yürütülür. Bu organizasyon biçimine bazı çok uluslu işletmelerde rastlanabilir. Örnek olarak innocenti ve Tata Chemicals işletmelerini verebiliriz. İsveç'in SKF'si yalnız büyük işletmelerde daha sınırlı mamul çizgisiyle fonksiyonel yapıyı başarı ile kullanabilmektedir.

İkincisi uluslararası faaliyetler ayrı bir işletme fonksiyonu olarak organize edilir. Fakat bu bölüm direkt olarak üst yönetime bağlıdır. Bu organizasyon biçimine örnek olarak Volkswagen ve Aku'yu verebiliriz.

## 2- COĞRAFİK TEMELE DAYANAN ORGANİZASYON

Çok uluslu işletmeler ülke dışı faaliyetlerine ağırlık vermeye başlayınca faaliyet gösterilen ülkelerin sayısında büyük artış olur. Ayrı bölge içinde bulunan ülkeler gruplandırılarak organizasyona gidilir. Her bölge kâr ve büyüme sorumluluğu taşır. Belirli bir bölge için üretim, satış ve hizmet faaliyetleri bölge yönetimi tarafından yürütülür. Koordinasyon edilir. Özellikle hizmet işletmelerinde çok rastlanır. Fakat bazı üretim işletmelerinde de görülmektedir.

Coğrafik temele dayanan organizasyonda ana ülke uluslararası bölümün kalkmasıyla çok uluslu işletmenin faaliyet gösterdiği bir bölge olur.



ŞEKİL 6

Çok Uluslu Şirketlerde Bölgesel Organizasyon ve Yönetim

Şekil 7 de coğrafik temele dayanan organizasyon biçimi görülmektedir.

Coğrafik şekli başarı ile yürüten işletmeler az sayıda mal üreten ve aynı zamanda ürettikleri malların teknolojisi mahalli pazarlama ihtiyaçları birbirine benzer veya aynıdır. Belli başlı petrol şirketleri coğrafik şekli tercih etmektedirler. Coğrafik organizasyonda en büyük zorluk çeşitli tip mamul ürettiği zaman doğar. Çok çeşitli mal üreten çok uluslu işletmelerde ülkelerarası koordinasyon kurmak oldukça zordur.

Coğrafik yapı uluslararası tecrübeye sahip yöneticilere ihtiyaç doğurur. Coğrafik temele dayanan organizasyon biçimi seçen çok uluslu işletmelerde aşağıdaki özellikler vardır.

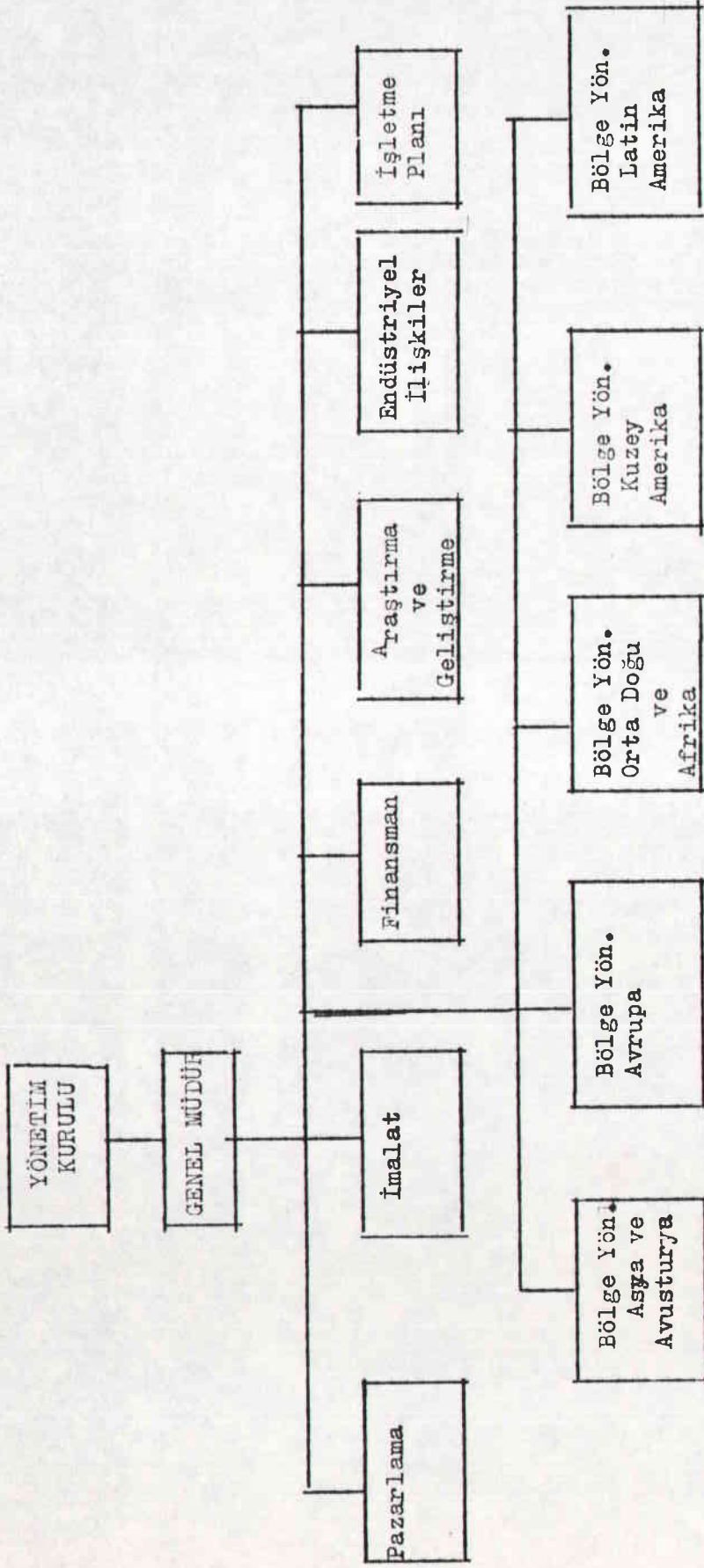
- Çeşitli mamuller vardır.
- Mamuller birbirine benzer şekilde pazarlanmakta ve aynı dağıtım kanalından geçmekte.
- Mamuller mahalli ihtiyaca ve tüketicilere cevap verir.
- Mamuller birbirine benzeyen pazarlarda satılır.
- Üretim ve teknolojiye çok pazarlama önemlidir.

Çok gelişmiş olan ve gıda sanayiinde dünyanın en büyük işletmesi olan Unilever, coğrafik temele dayanan bir organizasyon biçimi uygulamaktadır. Unilever İngiltere, Avrupa kıtası, Afrika ve diğer ülkeler için bölge yönetimi meydana getirir. Bölge yönetimi için çeşitli ülkelerdeki faaliyetleri denetler ve koordine eder.

Gıda sanayiinde ikinci büyük kuruluş olan İsviçre'nin Nestle işletmesi de coğrafik temele dayanan organizasyon biçimini seçmiştir. Ayrıca Massey Ferguson, Singer ve Exxon coğrafik temele dayanan organizasyon biçimini uygulamaktadır.

### 3 - MAMUL TEMELİNE GÖRE ORGANİZASYON

Çok uluslu işletmeler çok çeşitli mal üretildiğinde organizasyon yapısını değişik bir biçimde saptamak zorunda kalırlar. Mamul çeşidi çoğalınca fonksiyonel veya coğrafik temele dayanan organizasyon yapısı yeterli olmaz.



Şekil 7

Coğrafik temele dayanan organizasyon biçimi,

Birbirine benzer mal üreten işletmelerde büyük sorunlar ortaya çıkmaya-bilir. Fakat birbirinden özellik bakımından çok farklı mal üreten çok uluslu işletmelerde mamul temeline dayanan organizasyon yapısını seçmek zorunluluğu vardır.

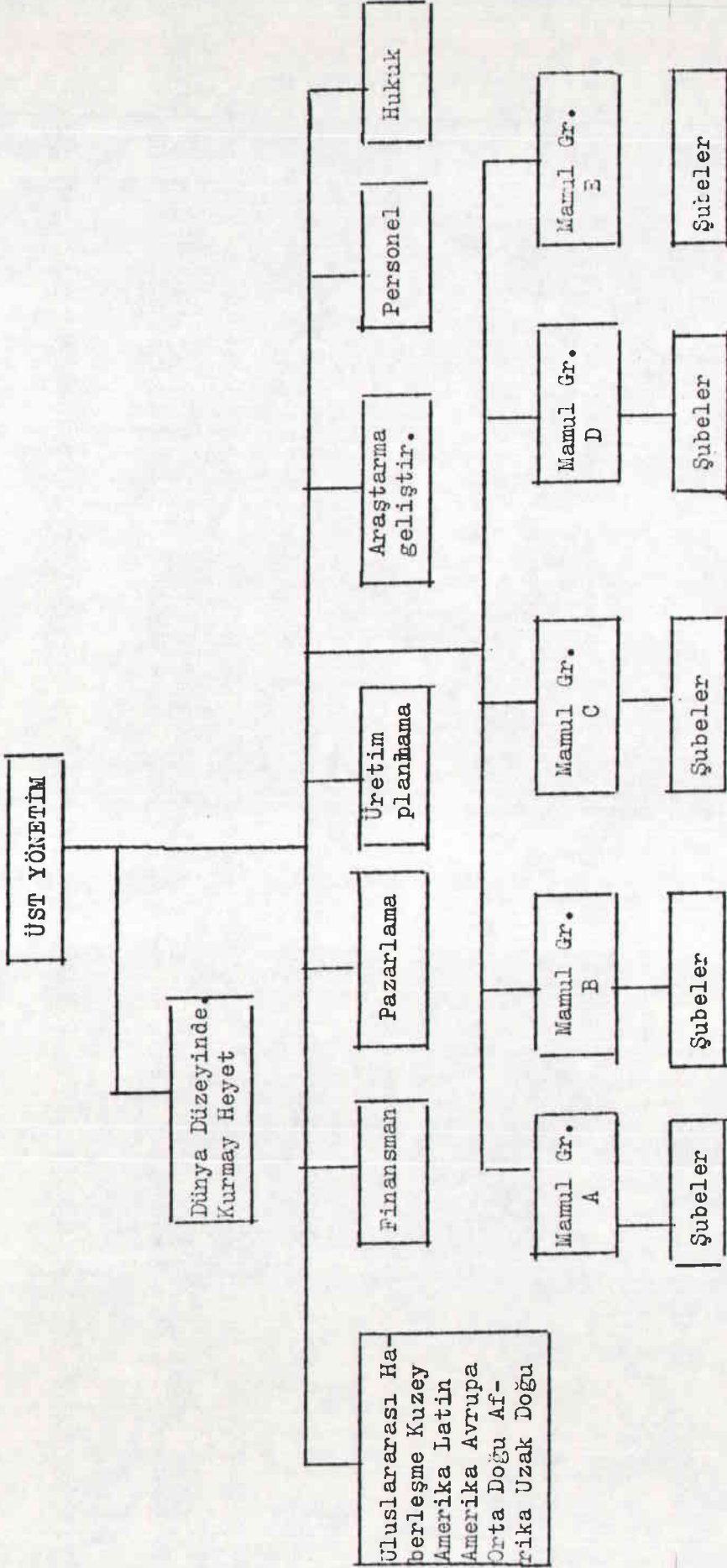
Bu organizasyon yapısında işletmenin faaliyetleri üretim bölümlerinin üretim çeşitlerine göre ayrılmasında meydana gelir.

Organizasyonda çeşitli mamul grupları meydana getirilir. Mamul yöneticileri ülke içi ve ülke dışı üretim ve satış sorumluluğu taşırlar. Mamul ile ilgili bilgilerin akışının sağlanması ve yeni mamul geliştirilmenin gerçekleşmesi sağlanabilir. Mamul temeline dayanan organizasyon mamul grubu dünya düzeyinde faaliyet gösterir. Belli bir mamul ile ilgili bütün faaliyetleri koordine eder.

Mamul temeline dayanan bir organizasyon yapısı şekil 8 de gösterilmiştir.

Her mamul grubu bir kâr merkezi olarak çalışır. Bunlar işletmenin genel felsefe ve politikasına uygun hareket eder. Bu organizasyon biçiminde bazı üstünlükler sağlanabilir. Teknolojik know-how'un bölgelerarası akım ve yetki devri oldukça kolaylaşır. Mahalli pazarlara hizmet etmek mahalli yöneticilerden faydalanma nedeniyle imkan dahiline girer. Ayrıca dünya düzeyinde mamul planlaması yapmak ve yeni mamullerin ortaya çıkması sağlanır.

Mamul temeline göre organizasyonda karşılaşılan en büyük güçlük dünya düzeyinde sorumluluk yalnız ülke içinde çalışan ve ülke içinde konularında otorite olan kimselere verilmektedir. Uluslararası düzeyde ortaya çıkacak sorunlara yabancı olan ve çok az tecrübe ve yeteneğe sahip olan personel başarısızlığa uğramaktadır. Diğer bir sorun ise herhangi bir bölgedeki değişik mamul bölümleri arasında koordinasyon kurma zorunluluğudur. Örneğin A mamulu bölümü bir Avrupa işletmesiyle A mamulu yapmak için lisans anlaşması yaparken B mamulu bölümünün Avrupa'daki fabrika kapasitesinin altında çalışıyor olabilir. Böylece B mamulu bölümü zarar olabilir.



ŞEKİL 8

Mamu 1 Temeline Dayanan Organizasyon

Kaynak: Dymssa, s. 32.

### 3- ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ORGANİZASYONUNA AİT GELECEKLE İLGİLİ YÖNTEMLER

Risklerden haberdar olmak her ne kadar önceden uyanık bir davranış ise de; BI (Business international) bununla beraber, şirketin organizasyonel yapısının gelecekteki yöntemleri, istekli olarak düşünülen, tartılan danışmalarla ve bazı dikkatli idarecilerin görüşleri ile birleştirilecektir, demektir. Genel bir anlamda bu görüşleri ile onların etkisi altındaki organizasyonel dizayn ve sorumluluk analizleri, memuriyet ve haberleşme teknolojisi, birim büyüklüğü, en uygun şirket konuları gibi konulara değinir.

Birçok özel yapıların takibinde şu notlar alınmıştır: Güç veya dar odaklama, merkezkaç evrensel ürün formatları; karışık fiziksel yapılar; bölümsel yenileme; federal yapısı; Japon genel ticaret şirketi modeli ve uluslararası özgür yönetim modeli.

Bir veya birden fazla milletin siyasi imkânları ile sınırlanmamış olan organizasyon, gelecek için herkes tarafından benimsenen bir alternatif değildir.

Gelecekle ilgili yöntemler, genel ve özel konularda olmak üzere iki bölümde toplanır.

Bunlardan, bir veya birden fazla milletin siyasi imkânları ile sınırlanmamış olan yapıları: ( Supranational Structures ) inceleyelim:

Birden fazla ülkedeki merkezi örgüt teşkilatı gelecek için aynı fikirde değillerdir. 1970' lerden önce, bazı önceden bilinen bir bileşik devletlere veya milletçe karşı tarafta birleşmiş şirketlere doğru eğilim vardı. Örneğin, Avrupa'dan ünlü örnekler arasında Agfa-Gevaert'i ve Dunlop-Pirelli'yi sayabiliriz.

Fakat bu eğilim asla maddeleşmiş değildir. Royal Dutch Shell ve Unilever modelleri, İngiltere'de ve Hollanda'daki ikili merkezi örgüt teşkilatı ile tek olarak değişmeden kalmışlardır. Bu benzerliğin beş sebebi şunlardır:

I) Hukuki düzenler, ikili merkezi örgüt teşkilatından oluşturulmuş MNCS ( Multinational Corporate ), bugün daha karışık bir yapıdan uzaktır.



2) Bunun gibi yapılar, normal yapılardan daha fiili olarak, bir MNC şirketinin rekabete girmesine izin vermez. Hatta belli olarak fiili bir biçimde geride olabiliyorlar. Her iki ülkenin kültürleri ve şirket kültürleri bir kapsam ve büyüklük gibi etkenlerden dolayı birbirine benzemez, farklılık gösterir. Bunlar, onları belkide değerli olmayan güçler karşı bağlayan bir çabadır. Bundan dolayıdır ki, bu yaklaşımları kabul etmek, güdüleyicilikten uzaktır.

3) EEC, onların amaçlarını destekleyen ortak şirket yasalarından vaz geçmektedir. Ülke milliyetçiliğinin doğuşu bir karışık faktör olarak birleşiklerinki gibi yalnız değildir. Fakat o şimdi, büyüyen ülkelerin bir numarası olarak, bölgesel milliyetçiliğin etrafını sarmış durumdadır. Milletçe karşı tarafta birleşmiş firma, altına özellikle çizgi çekilmiş problemlerin farklılığının üstesinden gelecektir. (İspanya Fransa, Belçika, Kanada ve birçok ülkelerde olduğu gibi )

4) Bu yapı bir genel düşünce ile ilgili problem olarak görünür. MNÇ'nin görünen gücünün yüksek ışıkları, devletin egemen mülkiyeti, çift vatandaşlığı gibi konular büyük problemler doğurabileceği düşüncesi ile korkutabilir. Birçok şirket çoğunlukla, ülkelerle çekişmekten kaçınır.

5) Royal Dutch/Shell ve Unilever' in yapısı için özel sebepler, diğer şirketler için benzer olmayan gücün içine girmek ve herbiri tek olan tarihi vakalara dayanır.

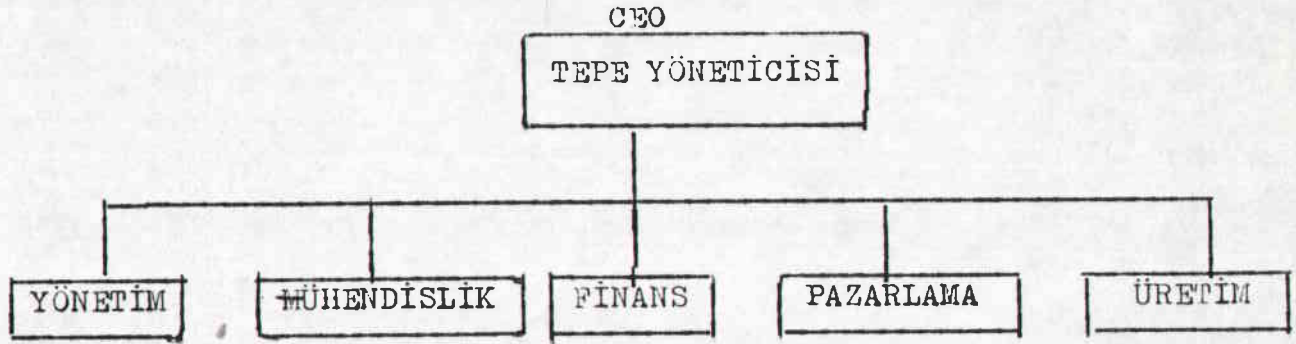
Kısacası, tarihin etkileri; gerçeğin ne olduğu ve bütün bu kombinasyon için birleştirilmiş organizasyon yapılarının spkülasyonunun ne olacağıdır. Son yıllarda (son on yıldır) en büyük problem, bir organizasyon yapısının genişletilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Bunu şöyle açıklayabiliriz: İç bağlılık idaresinin kabiliyeti, pazar fırsatları ve mahalli kanunların sınırlamaları içindeki uzun ömürlülükleri ile ve diğer kanunlarla henüz yeni karşılaşabilmeleri ile ilgilidir.

Bir şirketin görüş noktasından hareket ederek yeni organizasyonel kelime oyununa dayanan bir bilmece gibi, nasıl sıralama, düzenleme ve çok yönlü kontrol yapıldığını ve farklı sebeplerin eşitliğinin nasıl ayarlandığını bulmaktır. Uzman fikirlerle, bu kısımların nasıl tahsis edildiği şöyle görülür: " Gelecek, organizasyon bölümlerinin ne olduğunu

ve hangi personel bölümlerinin olduğunu içeren, birçok yenilikleri içerecektir."

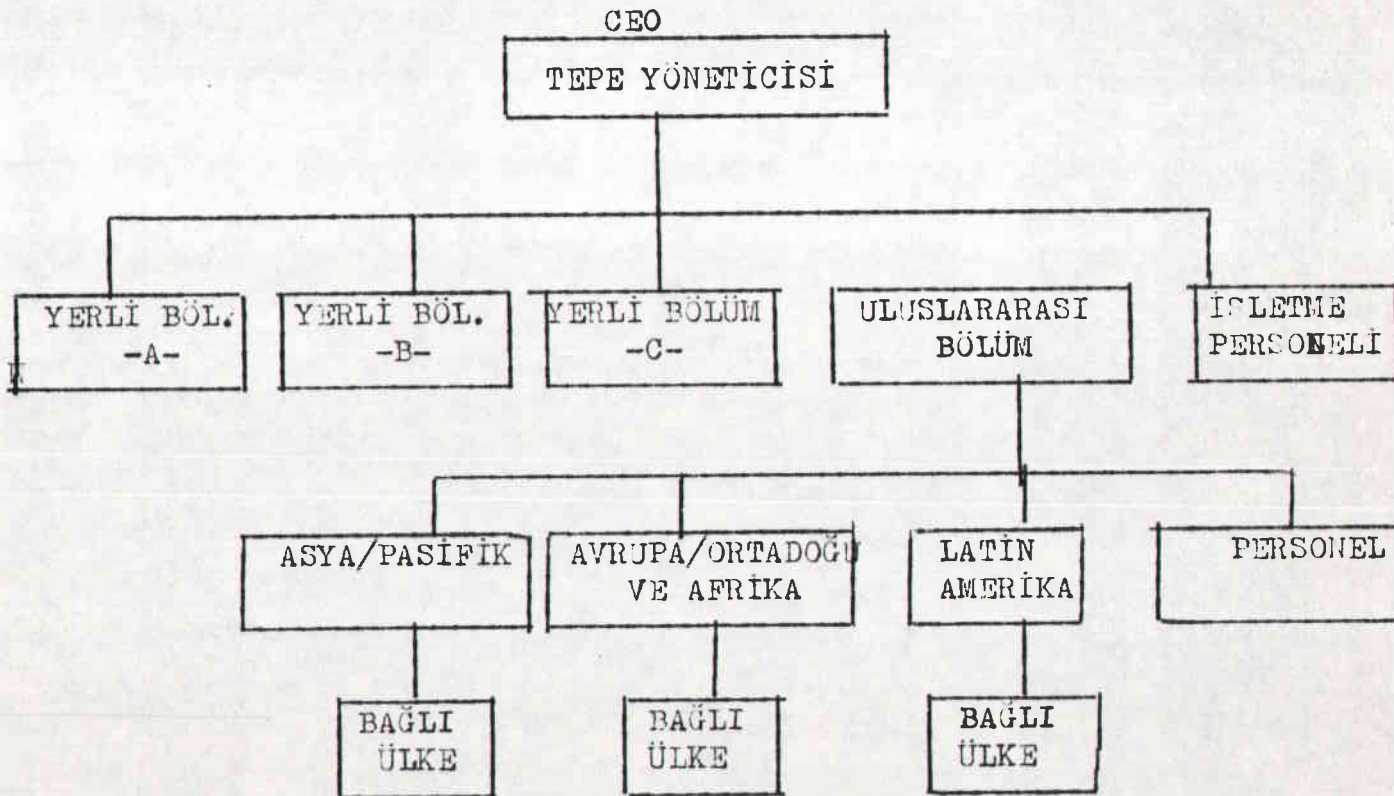
Burada standart şıkların küçük bir numarası yerine, genel bir esas hareket eden ana konu incelenmiştir.

#### UNİVERSAL FONKSİYONEL YAPI



ŞEKİL : 1

#### ULUSLARARASI BÖLÜM YAPISI



ŞEKİL: 2

ÜNİVERSAL ÜRÜN YAPISI  
CEO



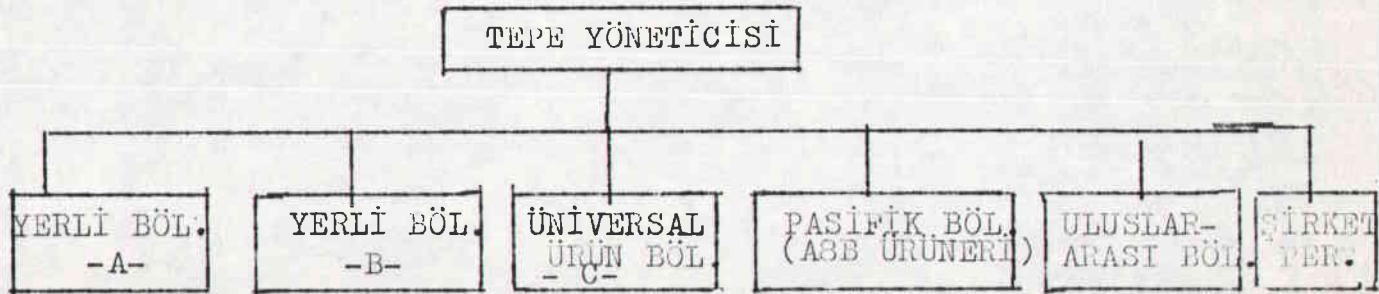
ŞEKİL 3

ÜNİVERSAL BÖLGESEL BÖLÜM YAPISI  
CEO



ŞEKİL 4

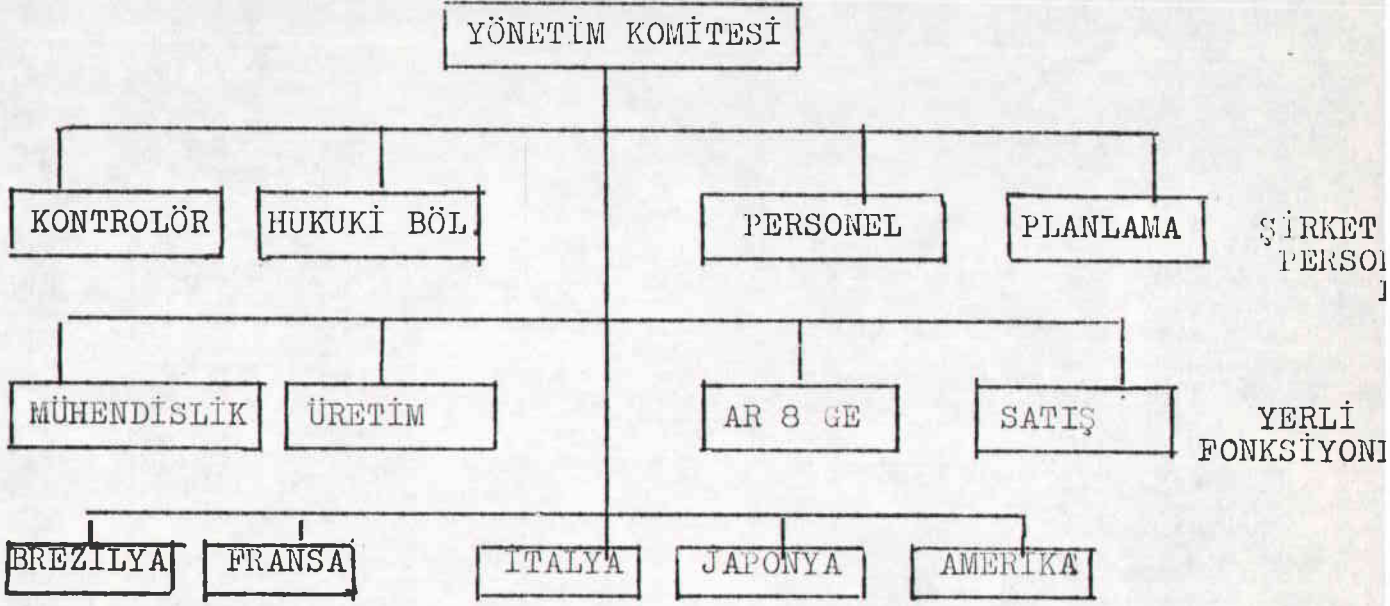
KARIŞIK YAPI  
CEO



(pasifikten başka diğer ülkelerde de ABB ürünlerinin hizmeti yapılır)

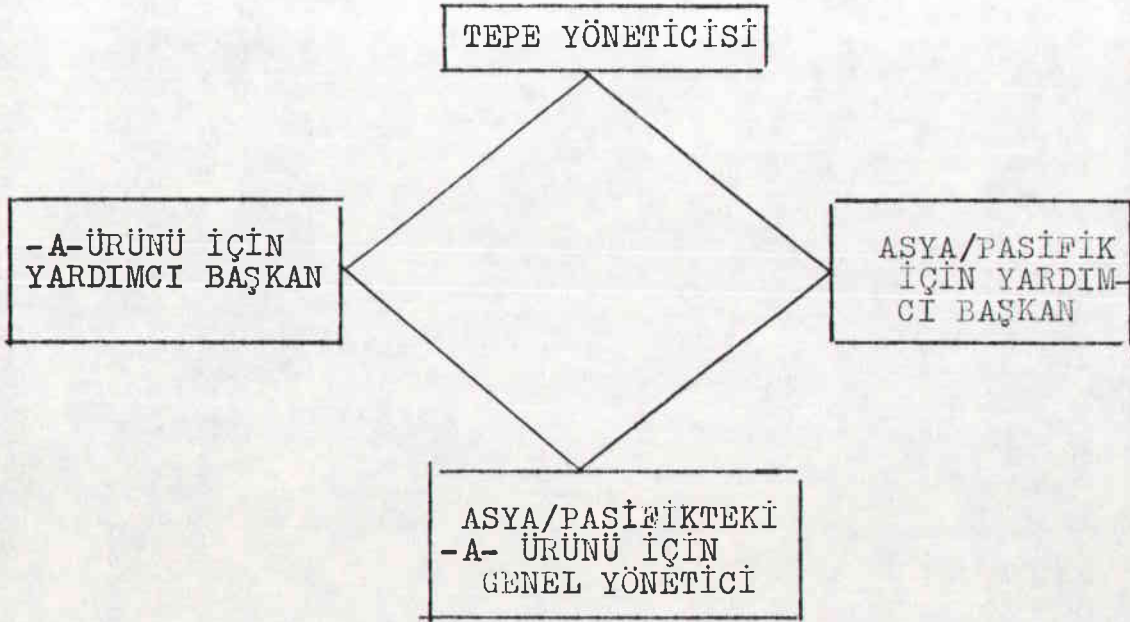
ŞEKİL 5

AVRUPA'LI MNC (ANA-KIZ) ŞİRKETLERİNİN  
YAPISI



ŞEKİL 6

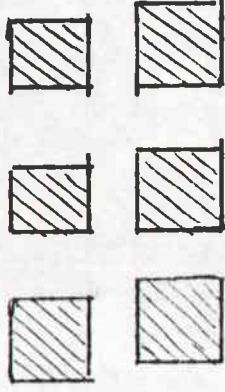
MATRİKS YAPI



ŞEKİL 7

# ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YAPISAL EVRİMİ

ÜNİVERSAL ÜRÜN  
BÖLÜMLERİ



Yerli yapı  
+  
İhracat Departmanı

Yerli yapı  
+  
Yabancı bağı

Yerli yapı  
+  
Uluslararası bölüm

MATRİKS  
YAPI

ÜNİVERSAL  
ÜRÜN  
BÖLÜMLERİ

(Dar hedef, mer  
kaçlık) Bu bir  
tahmini yapıcı  
Henüz tamamlan  
mamıştır.

ÜNİVERSAL BÖLGELER  
BÖLÜMLER

ŞEKİL 8

#### 4- ÇOK ULUSLU ŞİRKET ORGANİZASYONUN ŞİMDİKİ DURUMU

Geleceğin organizasyonel eğilimleri ve akımı ilgili bir anlaşma başlangıcı gibidir. Geçmişte alınan "dersler" yalnız bugünün dünyası ile ilgili olan bölümdür ki, buna dikkat etmek gerekmektedir. Geleceğin hareketlerine rehber olarak uygulanmaya geçmeden önce dikkatlice izah edilmiş olması ve yorumlanmış olması gerekmektedir. Dünya şartları, o zamanda konuya önderlik eden bazı Harvard çalışmalarından farklıdır. Söyle ki: Ne karşılaştırma yapılamayan petrol krizleri, ne sabit iktisadi durumluk problemleri, ne işsizlikle bağlantılı olarak onların haksız tahripleri, ne enflasyon ve ne de nakit para dayanıksızlığı vardır. Altın dengeli ve değişmezdi.; politik görüşler daha kısa süreliydi.

Kısaca, içinde bulunulan şartlar daha fazla deniz aşırı gelişmelerin destekleyicisiydi. 1980'lerin başlangıcından sonra risk taşıyıcı olmaya başladılar.

Uzak görüş sahasının yokluğunda; güncel, modern çalışmalar, küçük ölçekli veri topluluğu, bireysel fikir, akıcı organizasyonel uygulama ve eğilimleri tekrar gözden geçirmeye yetmelidir. BI Amerika'da 1975'den günümüze kadar, organizasyonel eğilimlere kapalı olmayan, 100 kadar tesadüfi seçilmiş şirkette yapılan, biçimsel olmayan ölçümlere yol gösterici olmuştur. Aslında, yeni tekniklerin anahtarı, grup / sektör yönetimi ve ofis şefinin yaradılışına bağlıdır. Evrensel ürün yapısındaki değişme devam etmektedir, ve firmalar bu tarzda, onların esas ürün boyutunda fonksiyonel matriks yapıyla "kaplanmış" ve coğrafi hesaplarla organizasyona girmişlerdir. Her ne kadar ayrıntılı bir hareket olarak matriks yapıya doğru bir eğilim varsada, ölçülmüş şirketler arasında bu görülmez.

Avrupa'da aynı zaman periyoduna (1975'den günümüze) ilk önce bir evrensel ürün organizasyonunun benimsenmesine doğru bir eğilim vardı. Avrupalı firmaların bir kısmı ürün yürüten idari işler meydana getirdi, veya üretim idarecilerinin rolleri büyütüldü. Bu özellikler, kimyasal, metal ve benzer güçlerin doğduğu endüstrilerde açıkça görülmekteydi.

Fakat yakın zamanlarda eğilim, coğrafi ve fonksiyonel önemle hernekadar bir büyüme gösterdiyse de, bir denge meydana getirmişti. Özellikle bu endüstrilerde, bölgesel departmanlarla, ekonominin derecesi başarılabilir karar oluşturmada yerel yönetimin etkisi, bazen tepe yönetiminden uzaklık nisbetinde, yakıt (yakacak) sorunu, ev sahibi ülke ve toplumla büyüyen bir pazarlık ihtiyacı olarak kendini göstermekteydi. Bu birbirine etki etmenin doğuşu çok kompleks olarak meydana gelmiştir. Şöyleki, US'li firmaların ticari pratiğine benzer ve gelişmiş yerel işletme yöneticisinde bu yer, tek yer sorumluluğuna meyilli olarak, farklı fonksiyonlardaki ülke işletme yöneticilerini ihtiva ederler: Ülke yöneticisi, halkla olan ilişkilerini kuvvetlendirme çabaları, personel, hukuki işlemler vs.

İkinci bir eğilim, para yönetim sistemleri, planlama, muhasebe, ve bütçeleme sistemleri, sermaye yatırımının dönüş analizleri ve zincir yapılarıdaki gibi; Avrupalı firmalar için mekaniği tamamlamaya kişisel olmayan yönetim ve kontrol sistemlerine sahip olmuştur.

Bu eğilimlerin her ikisi de, dışa ait vakalarla kuvvetlendirilmiştir. (Özellikle iktisadi durgunluk, petrol problemleri ve güçlü rekabet pazarları hakkında...). Bu iki eğilimin önemli bir karıştırması, Avrupalı şirketlerin, yönetim pozisyonlarındaki onların yerel millilerinin gittikçe artan kullanımınıdır.

## 5-ULUSLARARASI ORGANİZASYONEL PLANI ETKİLEYİCİ TARZDAKİ

### ÇAĞDAŞ FAKTÖRLER :

İş çevresindeki önemli ana durumlar olan değişim ve MNCs'nin organizasyonel yapılarındaki büyük bir sıkışmanın sahip olduğu bu değişimler ve yönetim sistemleri, şimdi daha açıktır. Değişmelerin bazıları ve onların sonuçları aşağıda tartışılmıştır.

a) FİRMADAKİ İÇSEL ( DAHİLİ ) GELİŞMELER : Evrensel bir ürün formunda organize edilmiş şirketler, onların uluslararası işinde geliştiriliyor ve büyütülüyor. Aynı zamanda, bir bölgesel yapının sahip olduğu firmalar, ürünlerini değiştirmek ve esas teknolojilerinin kalitesini yükseltecek araştırmalar yapmaktadırlar. Bu gelişmelerin ışığındaki yetersiz

liklerin herhangi bir teşebbüsü olarak, yoğun biçimdeki organizasyonel hamle, ürün veya coğrafi özelliklerden birinde toplanır. İlave olarak şirketler (BI), fayda eğilimleri, ana maliyetler, yüksek verimlilik, iş ilişkileri problemleri ve gittikçe artan, düzenleme ve kontrol genişliği ve değişik şirketleride içine alan milletlerarası bölgelerin büyük iş problemlerinden bahseder.

b) FİRMADAKİ DIŞSAL (HARİCİ) GELİŞMELER : İçerdeki ve dışardaki şirketlerin organizasyonel uzmanları ile yapılan görüşmelerde (hat yöneticileri, şirket planlamacıları, personel uzmanlar, organizasyonel danışmalar ve akademisyenler gibi..), BI, şirket organizasyonundaki tamlaşmayı sağlayan, önde giden hangi dışsal değişkenlerin olduğunu, problemlerin cevaplarındaki çeşitliliği toplamakla yükümlüdür.

Genellikle, sıkça ima edilmiş notlar, ekonomik felaketler (enflasyon, rekabet, sıfır ekonomik büyüme); enerji krizleri; nasyonalizmin doğuşu gibi ticari engellerle ve güçlü ev sahibi ülkelerin yabancı iş düzenlerinde ve nasyonal şirketlerin doğuşunda olduğu gibi, bu siyaset taraftarlarının politikaları ile kendini göstermesi, ve bunun sonucunda dünyanın bütünleşmeden ziyade, politik birbirine düşman devletlerin oluştuğu yapıya sürükleneceğidir. (Balkanizasyon). Yalnız birkaç yönetici şimdiki büyük genişleme çağına saygı duymaktadır.

Bu görüşmelerin (özellikle US'de) bazılarına göre çözüm, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının çoğaltıldığı yeni yolları keşfetmektir. Bu organizasyonel yapıları, farklı işlerin tarifinin kısalığı ile ve finansta olduğu gibi merkez teşkilat fonksiyonlarına has ilaveleriyle, planlama ve politik/ekonomik analizlerle etkileyecektir. Diğerlerinin (Özellikle Avrupa'lı firmaların) cevapları, sorumluluğu dağıtmak ve bağlı şirketlerin otomomillerinin büyümesine izin vermektir. Yapısal olarak bu son söylenen yaklaşım merkez teşkilatların güçlerinin azaltılmasına ve büyüklüklerinin daraltılmasına aracı olacaktır.

### c) ORGANİZASYONUN PLANI

Organizasyonel yapı, danışma sistemleri, ücretler, iş sorumlulukları ve karar verme teknikleri ile daha fazla ilgilenir. Bu konuda ne



anlaşılacak birşey, ne de eleştiriye gerek bir rapora ihtiyaç yoktur. Her defasında, bir çözüme doğru, problemin tasvirinin yapılması, danışman analizi ve toplanması, planın hazırlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Birçok büyük reorganizasyonların hünerli olmaları, sık sık vergi kuvvetinin önderliği altında şirketlerinin kendi kaynaklarını kullanmasına bağlıdır. İhtiyaca bağlı olarak, özel alanlarda rehber, uzmanlaşmış ayrıca veri analizi veya tavsiye planları hazırlığında bir veya birden fazla danışman çağrılabilir. Yönetim bilmelidir ki, bununla beraber geniş ölçülü organizasyonel çalışmaların, sık sık el emeği ile yapılan ve zaman israfına sebep olan bir iş olduğunu bilmektedir.

#### d) STRATEJİ VE ORGANİZASYON

Organizasyonel plan, işin hedefleri, onun iş bölümleri ve işçiler arasındaki tutarlı tedarik olayını araştırır. O, periyodik gözlemler ve kıymet biçilmiş sorumluluklar için bu üç bölüm arasında hesaplama yapılmıştır. Böylelikle, eğer mümkünse yapı değiştirilebilir.

Talep edilen gelecekteki diğer adım, şirket stratejisiyle uygun olan organizasyonu kendisine ödemeye hazır dikkatin bulunmasıdır. Bir birim veya şirket reorganizasyona girdiği zaman, ne bir anahtar soru ne de sonuç, artan stratejik kontrol içinde sonuçlanacaktır.

#### Kritik Faktörler :

Organizasyonel plan üç önemli faktör yönetimine teşebbüste bulunur.

1) Görev belirsizliği,

2) Çeşitlilik ve,

3) Organizasyonun elementleri arasındaki karşılıklı dayanışma,

Organizasyonel çatı meydana getirmek için şirketin ihtiyaçları birleşecektir. Yönetim her bir durum için belirlenmeli ve bu faktörlerin sahip olduğu çatının ne büyüklükte olduğu saptanmalıdır.

#### 1) GÖREV BELİRSİZLİĞİ:

Anlaşma, şartların değişimine ve belirsiz iş sonuçlarına, şirketlerin stratejilerinin, işlerinin, işletme metodlarının ve organizasyonlarının tekrar gözden geçirilip düzeltilmelerine bağlıdır.

Dışsal gelişmeler, büyüyen rekabet, enflasyon, kazançlılık azalmaları ve yerel ihtiyaçlar ve içsel faktörler, benzer teknolojik değişim, yüksek içra standartları; yeni ürün girişinin bedeli ve ürün hattı çeşitliliği bütün belirsiz görev genişletilmesi gibi konuları içerir.

Cevaplandırmada yönetim, kuvvetlendirilmiş dikey yapılaşmanın kapsamı, kesin merkezîyet işletmeleri (hedefleri yoluna koyma ve yabancı bağlı şirketlerin kapalı izleyici hareketleri gibi...), çoğaltılmış personel devamı (planlama ve pazar araştırmasında olduğu gibi...) veya şirketinin içsel haberleşme sistemlerinin arttırılması gibi yollarla belirsizliği azaltmalıdır. Temel organizasyonel çıkmaz veya iklim, değişim ve bir firmanın kendine güvenen bölümlerinin bulunduğu görev belirsizliği kapsamı gibi görünmesidir.

## 2) ÇEŞİTLİLİK :

Dıştan bir şirket ekseriya, zengin, önemli coğrafi ve pazar çeşitleri ile yüzleşir. İçten (dahili olarak) teknoloji, ürün, fonksiyonel ve / veya yönetsel çeşitlilik tarafından karakterise edilmelidir. Önemli bir yönetimin amacı, bu farklılıkların ışığında organizasyonel tutarlılığı sürdürmektir.

Bir iş şirketinin herbiki, çeşitliliğin farklı dereceleri olarak görülebilirler. Bu sıra ile, numaraların etkileri ve bölümlerin genişliği bir firmayı yaratır. Yönetim bu itaatte geniş çeşitli plan seçimlerine bir ürün kategoriy kurulu için birden fazla sorumluluk taşıyan pay bölümünün sıralanmasına, tek ürün alanına, bölümsel ürün alanına sahip olmalıdır. Bir şirket veya bir işletme birimi, hernekadar ihtiyacı olan en iyi buluşmayı yapsa dahi, çeşitlilik problemi olan ürünlerin organizasyon etrafındaki seçimi, bölgeler müşteri grupları veya teknik özelliklerle karşı karşıya kalabilir. Sonuç olarak, dışsal çeşitliliği yanıtlayan iki ortak, emin olmak ve ilgili bilgi değerlendirmesi yapmak için, şirket departmanlarının personelleri arasında uzmanlar yaratır. (bir ekonomik/politik analiz birimlerinde olduğu gibi ). ve daha fazla otoriteyi, bir bölgedeki merkezi teşkilattan dışa doğru dağıtır.

### 3) ORGANİZASYON ELEMENTLERİ ARASINDAKİ KARŞILIKLI DAYANIŞMA :

Öncelikle organizasyon, kısımlar veya birimler içinde görevlere ayrılmıştır. Onların arasında bağlar kurulmalıdır. Yönetim, onların işletme birimleri arasında ve işletme birimleri ve merkezi teşkilatı arasındaki koordinasyon ve kontrolü sürdürmek, korumak organizasyonel yapılara ilave olarak işaret edilmelidir. Bazı entegrasyon teknikleri; planlama ve bütçeleme tekniklerini, sistemlerini, bölümlerle ilgili görev gücü mü, bölgebel ve ülke çapındaki komiteleri, koordinasyon gruplarını, "koordinatör" pozisyonlarını ve onların işletme personel işlerinin anahtarı olan yerleri, bireysel olarak toplamaktır.

BI (Business International)'ın görüşleri; takip eden üç faktör hakkında bazı önemli incelemeleri açıklamaktadır.

1) Üçünün etkileri, MNCs (Multinational Corporate)'nin yalnız yerli firmalardan daha çarpıcı, şiddetli olarak sunulmasıdır. Çünkü işlerin uluslararası bölümlerinin gittikçe büyüyen belirsizlikle dolu iş (görev sebepleri, çeşitlilik ve karşılıklı dayanışmaya ihtiyaç duyulmasıdır.)

2) Herbir faktörün artan yoğunluğu, iyi bilgi işlem sistemleri (haberleşme ve planlama) için artan bir ihtiyaç doğurmuştur.

3) Herbir faktörün artan yoğunluğu ile, karar veren organizasyona seviyenin yükselmesi büyüyen bir ihtiyaçtır. Bu önem verilen görüşlerin bir çoğuna sahip şirketler, ev sahibi ülkeden, evrensel işletmelerin bütün görüşlerine doğru koşmaya çalışmamalıdır. Herbir firma, nasıl ve ne kadar merkeziyetçi olunmaları gerektiğine karar vermelidir.

4) Herbir faktörün artan yoğunluğundan dolayı, şirketin yalnız ürün ve coğrafik özelliklerini vurgulayan organizasyonların üzerinde daha az durabilir. "Maktris kaplama" biçimleri önemli olabilir. Bütün bu üç faktör güçleştiği zaman, maktris yapı en uygun olabilecektir.

5) Bu üç faktör daima aynı biçimde güçleşmeyebilir, veya baştanbaşa eksik, bütün bir şirket olmayabilir. Herbir iş farklı durumlarda görülebilmelidir.

Bundan ötürü bir şirketin (A)- merkezci bölümlerine ve (E)- merkezkaç bölümlerine ihtiyaç duyulabilir. Veya en iyi kullanım, evrensel bir ürün formatı için (A) ve(B), ve bir bölgesel yapı için (C) olabilir.

## ORGANİZASYON YAPILARININ TEMELİNİ OLUŞTURAN

### ANALİZLER

Organizasyonal yapıdaki esas nedefler şunlardır: 1) Organizasyonların yapılarını meydana getirmek için tayin edilmiş görevler (genel bir metod grubunun karşılıklı desteklenmesi ve tek birimler içinde teşhis edilebilen faaliyetler): 2) Birimler arasındaki uygun entegrasyon için tedarik; ve 3) Uygun şekilde kadro sağlanımı.

Birçok teknikleri elde etmek için şirket içindeki işlerin taslağı Peter Drucker tarafından bu görüşler içinde çizilmiştir: analiz hareketleri, çalışma rollerinin ne olduğu, beraberlerinde hangi işe ait olduğu ve organizasyonal yapılarda herbir hareketin nasıl vurgulanacağı açıklanır. Karar analizleri, ne çeşit kararlara ihtiyaç olduğunu belirler. Organizasyonun neresinde onların yapılabileceğine ve herbir yöneticinin onların içinde nasıl karar alacaklarını açıklar. İlişki analizleri, herbir yöneticinin yardım programlarını açıklar, herkesin kiminle çalışması gerektiğini ve diğer yöneticilere yardımcı olarak neyin verilmesi gerektiğini açıklar.

Cevaplar dışında bu sorular, onun özel çapraşık endüstrisinin esas bir bilgisi olarak büyük bir öneme sahiptir. Organizasyonal plan etkisindeki belli işlerin gerekleri bazı sebeplerden dolayı özellik kazanır. Örneğin, doğal kaynakları işleyen endüstrilerle fonksiyonel formatları arasındaki bir ortaklık vardır; evrensel üretim, yüksek teknolojinin işe koyulması ile gerçekleşir. Çeşitli şirketler ve evrensel bölgesel yapılar düşük teknoloji, tüketici ürün, az çeşit firmalarca kullanılır. Endüstri bilgisinin bazı anahtar elementleri aşağıda sıralanmıştır.

- 1) Büyük ürünler ve servisler
- 2) Endüstri işletmelerindeki pazarların karakteristikleri,
- 3) Endüstrinin teknolojisinin karakteristikleri,
- 4) Endüstriye dahilen kullanılan yönetim uygulamalarının bir

komisyon taslağı,

- 5) Enrüstrideki birçok şirketin ortak sermaye yapısı,
- 6) Firmaların endüstrilerindeki özel büyüklükler için ortalama finansal ve diğer performans ölçütleri,
- 7) Endüstrinin pazarlarını etkileyen büyük dışa ait çeşitlilikler (Ekonomik, yerel, politik, ve sosyal eğilimler ve problemler)
- 8) Endüstrinin üstün gelişimi ile ilgili örnekler (modeller)
- 9) Yukarıdaki noktaların herbiri ile ortaklık kurulan değişimlerin dereceleri ve biçimleri,
- 10) Temel organizasyonel formatın kullanıldığı farklı endüstrilerindeki şirketlerin büyüklüğü.

Bi'in görüşleri büyüklük gibi önemli çeşitlilikler, teknoloji, işletme çevresi, ürün / servis hattının çeşitliliği, işçi karakteristikleri ve şirketinin yaşı ve firmanın organizasyonel yapısının tarihi gibi etkilerle ilgili olarak görüşün iki noktasını açıklar. Birinci yaklaşım deterministiktir. İkincisi, ilginç ve faydalı analiz çeşitliliğini elinde tutar. Fakat bu gibi çabalar tam doğru olarak keşfedilmeyecektir. Tam organizasyonel formatın sahip olduğu basit birçok elementler vardır. Planlayıcı, deney ve tecrübelerle bir klavyer kurula sahiptir.

Tarih, insanlar, yer ve özellik belirten güç ve yetki, bunlar organizasyonel plan için önemlidirler. Çünkü onlar yönetim biçimi ile ilgilidir. Organizasyonel değişimin kabulünün derecesinin etkisi ve organizasyon miktarının sınırını ortaya koyar. Bunun anlamı şirketlerin asla uzman dışındakilerin tavsiyelerine itimat etmeyecekleridir. Şirketi kendi yönetim takımının bir kısmı olan bireysel faaliyet bölümü organizasyonda büyük önem taşır. Özetlersek; organizasyonel etki, organizasyonel plan "kalitesinin" bir fonksiyondur, ve onun için şirket içine "kabulüdür."

Karar hakkında olduğu gibi, tahsis edilen organizasyonel form tamamlanmıştır. O kendi memleketine ait anahtar yardım amacıyla sunabilir, sınırlandırılmış iş sorumlulukları ve başarılacak değişimlere göre tarife tesis edilir. Sonunda anahtar yöneticiler, bunlar doğrudan

benimsenir ve sonradan, bütün organizasyon bilgili plan dahilinde oluşturulur.

Dikkatle, etraflı geniş ve gizli güvenilir personel çalışması iyi organizasyonel planın en alt seviyesini oluşturur. Veriler ekseriya içe ait görüşlere doğru geliştirilir. Kayıt ve dökümanların çeşitliliğinin geniş analizi yapılır. Bu, tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakiplerde olduğu gibi dış kaynaklardan bilgi toplamaya yardımcı olabilir. Yol gösterici son tavsiye edilen analizler, şirketi anlayan yöneticiler tarafından, onun yönetimini ve organizasyonel seçimlerini en iyi şekilde gerçekleştirecek kişilerce yapılmasını savunur.

#### ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI GENEL STRATEJİLER:

Strateji'nin Tanımı: Strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakların en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmaktır.

Yöneticilerin takip etmek urzusunda oldukları birer hareket planı olan stratejiler, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan işletmelerin yönü ile yönetim politikalarını belirler.

Bu kısa açıklamalardan sonra çok uluslu işletmelerin uyguladıkları genel stratejileri şöyle sıralayabiliriz.

Pazarlama stratejisi, Üretim stratejisi, personel stratejisi, finansman stratejisi, yatırım stratejisi,

İnceleyeceğim konu, pazarlama stratejisi olacak. Fakat diğerlerini kısaca değinmek istiyorum.

Üretim Stratejisi: Üretim stratejisi, çok uluslu işletme çeşitli ülkelerde tesis kurmaya veya mevcutları genişletmeye gittiği zaman kurulacak tesisin tipi, büyüklüğü, teknolojik ve mamul özellikleriyle ilgili kararları gerektirir. Bu sorunların bir çoğunun tesis dizaynı, iç yerleşim ve bakım gibi mühendislik sorunları olduğu da söylenebilir.

Üretim stratejisi, hammadde, işçilik, sermaye maliyet yönetim ve dağıtım olanakları gibi temel esaslara dayanarak hangi ülkenin çok uluslu

işletme için en uygun olduğunu belirleyebilir. Bazı durumlarda da ham maddeyi ve enerjiyi ucuza sağlama olanaklarına dayanarak tesisin kurulması ekonomik olabilir. Öte yandan ucuz işgücü sağlama olanağı, o ülkeye giriş maliyeti ve ulaştırma maliyetlerinde tasarruf gibi etmenler de dikkate alınabilir.

Personel Stratejisi: İnsan kaynaklarını geliştirme ve bunlardan etkili şekilde yararlanma çok uluslu işletmeler için önemli bir konudur.

Eğer işletmenin uluslararası faaliyetlerinde yönetim kadrosu, teknik personeli, kaliteli işgücü yoksa, işletmenin örgüt yapısını geliştirmenin ve işletmenin geleceğini planlamanın pek bir değeri kalmaz. 1973'de dünyadaki 166 çok uluslu işletmeyi kapsamına alan bir ankete göre, bu işletmelerin gelecek 5 yıl içinde karşılaşılabilecekleri en önemli problemler kalifiye işgücü yetersizliği ile uluslararası tecrübesi bulunan iyi yöneticileri bulma ve yetiştirme güçlüğü olmaktadır.

Finansman Stratejisi: Çok uluslu işletmenin dünya faaliyetlerini koordine etmesinde temel bir vasıta olan finansman stratejisi, fon kaynaklarının belirlenmesini ve ihtiyaç duyulan fonların da en ucuz maliyetle sağlanmasını gerektirir. Uygulamada finansal planlamanın genellikle merkezileştirildiği görülür. Bunun sebebi merkezileşmenin daha rasyonel yatırım kararlarının verilmesini ve sağlanan fonların da üniteler arasında da daha etkili dağılımını mümkün kılmasıdır.

Çok uluslu işletmelerin değişik fon kaynakları vardır. Bunların içinde şüphesiz ki en önemlisi oto finansman yoluyla sağlanan dağıtılmayan kârlar ile amortismanlardan oluşan iç kaynaklardır. Yapılan bir araştırmada, bu kaynakların toplam finansman ihtiyacının ortalama % 60'ını sağladığı ortaya çıkmıştır. İkinci önemli kaynak ise dış kaynaktır. Bu da hisse senedi satışı ile finansal kuruluşlardan sağlanan kredilerden oluşmaktadır. Genellikle dış kaynak finansmanı, ünitenin finansman fonlarının az bir kısmını teşkil etmekte ve bu fonlar ana işletme yoluyla direkt olarak ünitelere kanalize edilmektedir. İç ve dış kaynaklardan sağlanacak fonların miktarı, tipleri ve maliyetleri ülkeden ülkeye değişebilir.

Yatırım Stratejisi: Çok uluslu işletmelerin yatırımları incelendiğinde, bu yatırımların değişik yatırım skratejileriyle özellikle az gelişmiş ülkelere yöneldiği görülür.

Uygulamada görülen yatırım skratejileri genellikle 4 grupta toplanabilir.

- Ana işletmenin direkt olarak yabancı ülkelerde yeni üretim kuruluması,
- Ana işletmenin yabancı ülkelerde mevcut olan işletmelere katılma
- Ana işletmenin yabancı bir işletme ile aşağı yukarı eşit paylara birleşmesi,

### 8- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARA YÖNELME NEDENLERİ:

İşletmeler uluslararası pazara dolaylı veya dolaysız ihracatla, lisans (üretim-teknolojisi-knowhow) satarak veya yabancı ülkelere fiilen yatırım yaparak girerler. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Bunlar:

1- KÂRLILIK: Her işletme belirlediği amaçlara ulaşmak için elden gelen her türlü gayreti göstermek zorundadır. Bu amaçlardan bir tanesi kâr amacıdır. Böylece bir işletmenin uluslararası pazarlamaya yönelmesindeki nedenlerin başında kârlılık amacını gösterebiliriz.

Uluslararası pazarlamaya kârlı şekilde yönelebilmek için işletmenin nereye gittiği hedefine ne kadar faaliyet göstermesi gerektiği gibi sorulara cevap bulması gerekir. İşletmedeki kârlılık amaçlarından birisi "uzun dönemli" olup bu yatırımın veya satışların kârlılık oranı belirler. Başka bir kârlılık ise kısa dönemli faaliyetlerde ele alınacak parasal kârlılıktır, ve net kâr veya katkı payı olarak tesbit edilir. İşletme uluslararası pazarlara yönelmede yararlanacağı kârlılık amaçlarını seçtikten sonra bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak çalışma şekillerinide açıkça tesbit edebilir. Böyle bir çalışmada en yararlı ölçüde pazarlara yönelme maliyeti ile ilgilenmektir.

İstikrarlı bir biçimde dış pazarlara yönelmek isteyen bir işletmenin kısa dönemli kârlılıklardan çok uzun dönemli kârlılık amaçlarını benimsemesinde yarar vardır. Dış pazarlara girme kararlarının da sadece



kısa devreli kârlılık hedefleriyle hareket etmenin devamlı ihracat ola-  
nağı sağlamıyacağıdır. Bir işletme çeşitli kârlılık dışı konularında  
amaç olarak tesbit edilebilir. Ancak kârlılık dışı amaçlar ne olursa  
olsun kanımızca bu amaçların altında yatan gerçek nedenin yine kârlılık  
hedefleriyle bir noktada birleşeceği.

## 2- ATIL KAPASİTEDEN YARARLANMA

Atıl kapasitenin oluşmasına yıl açan nedenler:

- 1- Tesislerdeki genel atıl kapasite,
- 2- Fabrika işçi dengesizliklerinden doğan atıl kapasite,
- 3- Mevsimlik atıl kapasite,
- 4- Enflasyon ve durgunluk devreleri arasında talep seviyesinin dalgalan-  
masından doğan atıl kapasite,
- 5- Az bulunan ham madde kaynaklarından daha büyük tahsiller elde edebil-  
mek için ileri sürülen göstermelik atıl kapasite,
- 6- Teknik olanakları mevcut tesislerdeki pazarlanabilir atıl kapasite,

## C- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN PAZARLAMA STRATEJİSİNE BİR BAKIŞ

1- Uluslararası Pazarlama Tanımı: Uluslararası pazarlama "Ulusal  
sınırları aşan, pazar konusunda bilgi edinme, yapın geliştirme fiyatlan-  
dırma, dağıtım ve geliştirme etkinliklerinin bir veya daha çoğunun uy-  
gulanması"dır.

" Bir firmanın mal ve hizmetlerinin birden çok ülkedeki tüketici-  
ye veya kullanıcılara akışını yöneten işletmecilik etkinliklerinin uygu-  
lanması" dir.

Veya, " Uluslararası pazarlama tek bir temel nedenle ulusal pa-  
zarlamadan ayrılmaktadır. Uluslararası pazarlama diğer ülkelerdeki bireş-  
ler, firmalar, organizasyonlar ve/veya yönetim bölümleriyle yapılan tuc-  
reti kapsamaktadır. (9)

Yukarıda yer verdiğim uluslararası pazarlama tanımlarını çoğalt-  
mak mümkündür. Kısaca uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler,  
faaliyet alanı olarak tüm dünyayı ele almaktadırlar. Ve faaliyetlerini  
ülkelerin değişik sosyal, kültürel, ekonomik, siyasi farklılıklarını  
dikkate alarak sürdüren kuruluşlardır. Bu da yapın geliştirme, fiyatlan-

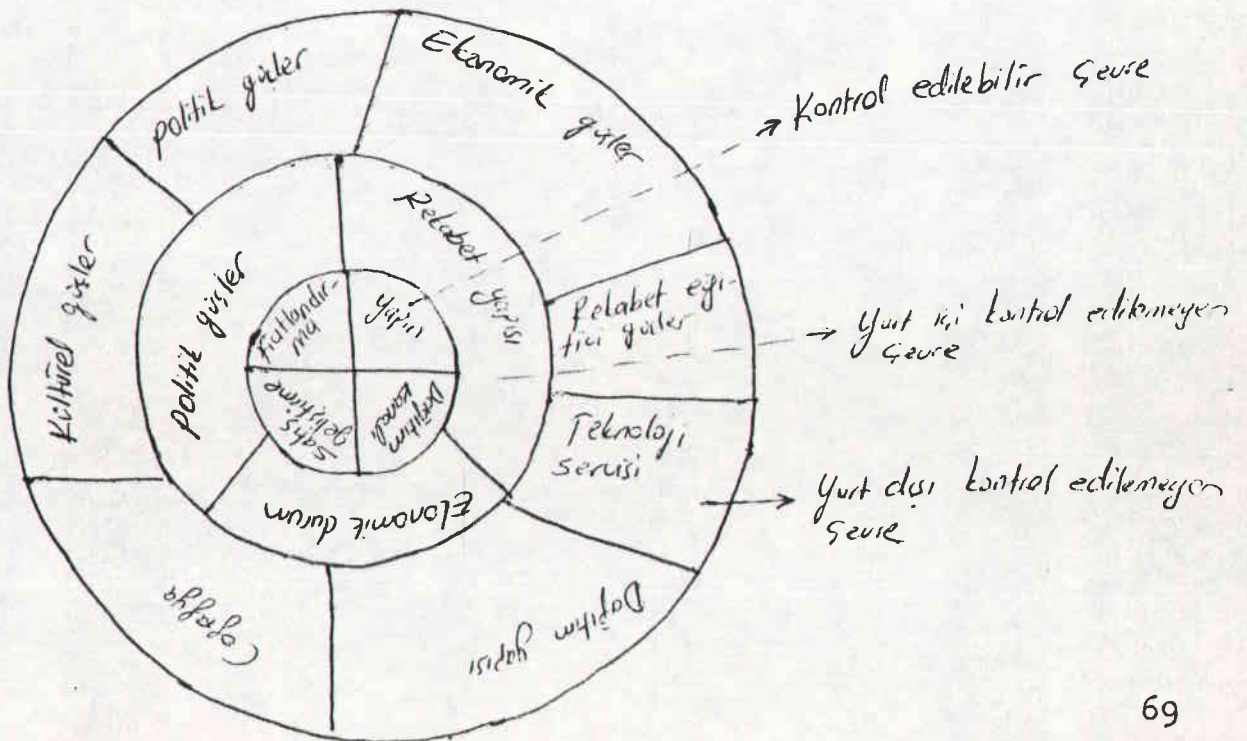
dırma, dağıtım ve geliştirme'den oluşan pazarlama işlevlerinin çokuluslu işletme faaliyetlerini düzenleyecek şekilde planlaması, koordinasyonu ve kontrolünü gerektirir.

### Uluslararası Pazarlamada Dış Çevre Etkenleri:

Uluslararası pazarlamaya yönelecek işletmelerin daha çok gayret göstermesini gerektiren nedenlerden biriside bir yerine iki ayrı kontrol edilemeyen faktör grubunun etkisi altında kalmalarıdır.

Bir işletmenin hazırlıyacağı pazarlama planlarının isabet dereces o işletmenin kontrolü altında olan işletme içi faktörlere hakimiyetine, kontrolü dışında olan ve etkisi altında kaldığı çevresel faktörleri izleme derecesine bağlıdır. Buna göre pazarlamacının iki yönlü bir çalışması vardır. Birinci çalışması aşağıdaki şekilde merkezindeki dairede yer alan mamul, fiyat, dağıtım kanalları ve satış geliştirme çabalarıyla ilgili gerekli planları yapmaktır. İkinci önemli çalışma ise, işletmenin içinde bulunduğu kontrol edilmeyen dış çevre faktörlerini incelemektir. Böylece elde ettiği verilere göre kendi olanaklarını kontrol edemediği dış çevre faktörlerine en uygun biçimde planlama ve uygulama fırsatı elde etmiş olacaktır. Bu oldukça karmaşık ve özel yetenek isteyen bir iştir.

İşletme uluslararası pazarlamaya ilgilenmeye başladığında kontrol edilemeyen dış çevre faktörleri ikiye çıkar. Bu ikinci çevre kontrol edilemeyen (dış yabancı) çevredir. (10)



Şekilde de görüldüğü gibi yurt içi çevrede faaliyet gösteren bir işletme dış pazarlara yönelirken önce kontrol edilemeyen yabancı çevre faktörlerini incelemek zorundadır.(11)

Bu incelemeden elde ettiği bilgilere göre ihracat için üreteceği veya satacağı malları bunların fiyatlarını dağıtım kanallarını ve en son olarakta satış geliştirme çabalarını tesbit etmek zorundadır..(12)

Çok uluslu işletmeleri karmaşık hale getiren değişik çevrelerde ve koşullarda faaliyet göstermeleridir... Koşullar farklı olunca bu koşullara uymak için standartlaştırılmış yönetim tekniklerini uygulamak başarılı sonuçlar vermez. Amerikadaki pazarlara teknikleri diğer bir ülkede geçerli olmayabilir. Tüketim alışkanlıkları farklı ülkelerde standartlaştırılmış mamullerin üretim ve satışı zordur. Örneğin islam ülkelerinde domuz etinden yapılan mamullerin satışı diğer koşullar (kalite, fiyat) uygun olsa bile mümkün değildir. İstant kahve alışkanlığı olmayan bir ülkede instant kahve üretmek faydalı sonuçlar sağlamaz. Bu engelleri aşmak için yeni sistemler kurmak, bu değişik özelliğe sahip çevreler üzerinde araştırmalar yapmak gereklidir. Diğer taraftan tek dil konuşulan ülkede faaliyet gösterme ile çeşitli dillerin konuşulduğu ülkelerde faaliyet gösterme aynı koşullar içinde olmayacaktır. Uluslararası faaliyetler için personel bulma ayrı bir sorun yaratacaktır. Ülke içinde çalışacak personelle ülke dışında çalışacak personelde aranacak özellikler birbirinden farklıdır. Ülke içinde başarılı olan bir yönetici ülke dışında başarısız olabilir. Böyle bir durumda başarısızlığın nedeni o yöneticinin yeteneksiz olması değil ülke dışı koşullar ve çeşitli çevresel etkenlerin baskısı altında olmasıdır..(13)

---

11) Uraz Çevik, a.g.e.s.36

12) Uraz Çevik, a.g.e.s.34

13) Özalp İnan, ç.u.i.y.s.2-3

GİRİŞ:

Çok uluslu işletmelerin mamül planlamasına ilişkin sorunları diğer işletmelere kıyasla oldukça karmaşıktır. Çünkü, çok uluslu işletmeler hangi ülkede hangi mamüllerin pazara sürüleceğine, hangi mamüllerde değişiklik yapılacağına ve hangi mamüllerin üretiminden vazgeçileceğine ilişkin kararlar vermek zorundadırlar. Öte yandan yeni mamüllerin pazara tanıtım zamanını, mevcut mamülleri geliştirmeyi, mamüllerin değişik ülkelere nasıl paketlenip sunulacağını ve verilecek garantileri ayrıntılarıyla düşünmeye mecburdur.

Bazı çok uluslu işletmeler (örneğin coco-cola) dünyaca tanınmış olan mamülünü tüm dünya pazarlarına satabildikleri halde, bir çoğu da farklı ülkelere sunulacak mamüllerde (örneğin, dayanıklı tüketim mallarında) o ülke koşullarına uygun olarak çeşitli değişiklikler yapmaktadırlar. Özellikle bu değişiklikler mamülün renginde stilinde, büyüklüğünde, fonksiyonunda ve materyalinde olmaktadır.

Mamül planlaması konusunda bazı çok uluslu işletmeler kendilerine bağlı ünitelere maksimum serbetslik tanımakta bazıları da ünitelere verilecek serbestliği sınırlıyacak onların mamül karmalarını denetlemektedir. Genellikle de yeni mamül geliştirme çalışmalarının ana işletmelerin rehberliği ve denetimi altında yürütüldüğü görülmektedir. (14)

a) Yapın Kavramı:

Bir yapının pazara uygunluğunun ve bu uygunluğunun değişiklik yapılması gereğinin karşılaştırılması için yapının, pazar istek gereksinimleriyle ne kadar uyumlu olduğunun saptanması gereklidir. Bu amaç içinde yapını oluşturan bileşenlerin ayırıcı niteliklerinin belirlenmesi özellikle dışsatım pazarındaki alıcı kitlesinin belirgin satın alma eğilimlerine göre yapımda yapılması gerekli değişikliklerin saptanması yönünden önemli bir işlemdir.

---

14) ÖZALP İnan, U.İ. Seçme yazılar, s. 203-204

Aşağıdaki çizimde bu ayırıcı nitelikler yapı ve alıcı yönünden gösterilmiştir.

Çizim:2- Yapının Ayırıcı Nitelikleri

Yapının ayırıcı nitelikleri	Alıcı ayırıcı nitelikleri
Birincil işlevsel amaç	Ekonomik yaşayış modeli
İkincil amaçlar	Değer sistemi
Dayanıklılık ve kalite	Ulusal benlik
İşlem yöntemi	Ekonomik düzey değer sistemi
Bakım	Eğitim değer sistemi

Kaynak: OKTAV , a.g.e.s. 80

b) Birincil İşlevsel Amaç:

Her yapına, temel bir işleve hizmet etmek için, biçim çizim uygulanmıştır. Yapıların birincil işlevsel amacının dikkate alınmasındaki uygulamada, bu amacın değişik ülkelerdeki ekonomik koşullar ile olan bağlantıları üzerinde toplanmaktadır.

Dışsatım pazarları yönünden araştırılması gereken alan belirli bir gelişme gösteren oldukça küçük bir grubun ekonomik işlevlerine-birey ulaştırması gibi - doğru daraltılmıştır. Birey ulaştırmasında en düşük gelirli ülkelerde yürüyerek veya hayvanlarla, daha yukarı düzeyde bulunan ülkelerde ise bisikletin temel satın alma hedefi olduğu görülür. Aynı zamanda orta düzeydeki Avrupa ülkelerinde endüstriyel işçilerin büyük çoğunluğu bisiklet bir dayanak noktasıdır. Daha yukarı düzeylerde bisiklet yerine küçük motorsiklet ve araba gelmektedir.

Ülke içi pazarlar için üretilen yapına ilişkin değişiklikler özellikle dışsatım pazarlarında ayrımlı ve geniş boyutlu işlevleri yerine getirmesi sorunu oluştuğunda önem kazanmaktadır. Şöyle ki, Meksika pazarı için mekanik enerjiye dayalı basit fakat yenibir yıkama aracını geliştirmiş vebu pazarda başarı kazanmıştır.

Dolayısı ile yapının temel amacı saklı olmak koşulu ile dışsatım pazarlarının ayrımlı isteklerine göre yapılan değişiklikler sorunu yapın pazardaki ayrımlı tüketici isteklerine yönelecek ve türdeş amaç olarak da tüketiciler, temel yapının ayrımlı şekillerine ve biçim-çizimlerine yönelebileceklerdir.

c.) İkincil Amaçlar:

Gelişmiş ve gelişen ülke tüketicilerinin değer vergileri ve satın alma davranışlarının birbirinden çok ayrımlı olması nedeni ile, yapına ilişkin birincil ve ikincil işlevsel amaçlar da değişik hizmet görevini yerine getirmektedir. Yapına ilişkin bu ayırıcı netelikler, her dışsatım pazarı için ayrı ayrı tüketici isteklerini doyumakta ve önemleri de her dışsatım pazarına göre değişmektedir. Bazı alıcılar için ikincil değere sahip olan kalite, değer alıcı grupları yönünden fiyattan da önde gelen bir satın alma karar ögesi olabilmektedir.

Düşük gelirli ülkelerde, yüksek oranda yarar, değerli (bisiklet, radyo veya dikiş makinası örnekleri) bir veya daha çok yapılmış malları iyeliği ile sağlanmaktadır. Orta gelir dilimlerinde ise daha büyük değerli tüketici malları sahipliği (buzdolabı, küçük araba) ailenin rahat bir yaşama düzeyine ulaşmakta olduğunu göstermektedir. Yüksek gelir dilimlerinde renkli televizyon ve havalandırma aracı gibi lüks nitelikleri yapanlarda bu grubu belirleyen statü simgesi olmaktadır.

İkinci değer sistemi örneği, ulusal özlem modeline dayanmaktadır. Azgelişmiş ülke topluluklarının büyük bir bölümünün "çağdaş" veya "batı biçimi" yasama düzentisi bu sistemin somut örneğidir. Bu tür topluluk üyeleri (yeni zenginler ve orta dilim) başarılarını kendi ülkelerinin ekonomik yaşama oranı ile ölçme eğilimindedirler. Orta gelir diliminin büyük boy buzdolabı satın alması, Afrika ülkeleri topluluklarının Avrupalıları başarılı bir şekilde taklit etmeleri bu alandaki örnekler arasındadır.

Bazı topluluklarda değerlerin tutuculuğa ve geleneğe yönelik eğilim içerisinde olması değer sisteminin üçüncü örneğini oluşturmaktadır.

Bu tür değer sistemi özellikle Avrupa'da, İngiliz ve İsviçre toplumlarında kuvvetli bir öğedir. Bu konuda statü modelinin etkisini açıkça belirleyen bir yapın otomobildir. Ulaştırma işlevini sağlamasından ayrı olarak ABD'de uzun yıllar büyük ve gösterişli otomobil bir statü simgesi olmuştur. Bu etkinliğe karşı Avrupa kültürü daha küçük ve kullanışlı arabaları yeğlemiştir. Benzer şekilde Avrupa'da bir araba sahibi olmak bir statü simgesidir. Fakat orta düzeyin gelişme aşamasının başlangıç dönemlerinde sahip olunan bir araba ise bir başarı simgesi olmaktadır. Dolayısıyla çoğu Avrupa kültüründe tutuculuğun ve bu etmenin kuvvetli niteliği ile büyük ve gösterişli arabaya karşı çıkmıştır.

d) Yapında Standardizasyon:

Yapımcı yönünden çözümlenmesi gereken sorunlardan biri, ulusal pazar için üretilen yapınlar üstünde dışsatım pazarı için tek bir yapının mı yoksa pazar gereksinmelerine uygun standartları içeren çeşitli yapınların mı pazarlanacağını saptamalıdır. Özellikle uluslararası pazarda uzun süre etkinlikte bulunan ve bu pazarlarda belirle bir süre üstünlüğe sahip gelişmiş ülke yapımcıları yönünden belirli gelişmeler sağlanmıştır. Bir yandan pazar nedenleri için yapın yeknasaklığının arttırılması deneyinin başarısı bir örnek olarak belirtilmiştir. Örnek olarak yapın standardizasyonu yardımı ile kitle üretim yönetiminin uygulayıcısı italyan dayanıklı tüketim malları yapımcısı firmalar, F, Almanya'nın önde gelen firmaları ile rekabet edebildikleri gibi birçok batı Avrupa pazarlarında yaklaşık olarak % 10-15 pazar payı sağlamışlardır.

Standart uygulamalarındaki aksaklıklar dışsatımda önemli sorunları oluşturmaktadır.

Avustralya'ya dışsatımı yapılacak olan derilerin standarta uymaması ve dışsatımcının işine yaramaması nedeni ile dışsatımcı firma siparişini durdurmuştur. (15)

e) Bazar Bölümlenmesi:

Ürün stratejileri oluşturulurken her ülke tek bir pazar gibi ele alınmamaı, o pazarın çeşitli bölümleri de incelenip, stratejiler bu

bölümlere göre ayarlanmalıdır. Herhangi bir ülke pazarının tümü ihtiyacı planlanan ürünün potansiyel alıcısı olamaz. Belirli bir ürünün muhtemel müşterileri bazı özellikleri paylaşan bir pazar bölümünü oluştururlar. Tüketicilerin bu tür özellikleri, gelir tahsil düzeyleri, yaş grupları, melek türleri olabilir. Genellikle tüketiciler kültürel, demokratik sosyo ekonomik ve davranış özelliklerine göre pazar bölümlerine ayrılabilirler.

Sanayi ürünlerinin müşteriği olan şirketler ise firma büyüklüğü ve sanayi dali gibi etkenlere göre bölümlenebilirler. Örneğin, bir ülkede balık oltası müşterileri kıyı şehirlerindeki oturan, orta gelir sınıfına giren genç ve orta yaşlı kadın ve erkeklerden oluşurken, av tüfeğinin müşterilerinin ortak noktaları daha yüksek gelir düzeyinde olmaları çoğunluğunu erkeklerin oluşturması ve ülkenin ormanlık bölgelerinde oturmaları olabilir. Ayrıca, kamışlı olta alanların daha seyrek balık tutan ama daha yüksek gelir sahibi amatör balıkçılardan, kamışsız olta müşterilerinin ise profesyonellerden oluştuğunu görebiliriz.

Bu tür tüketici gruplarına pazar bölümleri diyoruz. Pazarın bölümlenmesi ise ürünün satış şansının en çok olduğu pazar bölümlerinin saytanması ve pazarlama stratejilerinin bu bölümlere yapılacak satışları azamileştirmek için ayarlanmasıdır.

Pazar araştırmacısı bölümleri saptamak yolu ile ürünün gerçek satış potansiyelini daha sağlıklı olarak tahmin edebilir. Bu adıma atmak pazarlama stratejilerini geliştirmekte kullanılacak bilgilerinde toplanmasını kolaylaştıracaktır. Örneğin, değişik sosyo ekonomik gruplar, değişik gazete okurlar, değişik tür filmlere giderler. Müşteri kitlesini bu tür özelliklerini saptamak onlara nasıl ulaşılabilceğininde gösterecektir.

Hedef müşteri grupları seçmek ve özelliklerini öğrenmek ürünün onların ihtiyaç ve isteklerine göre değiştirilip geliştirilmesinde kolaylaştıracak, dolayısı ile satış şansını artıracaktır.

Kısaca pazar bölümlenmesi pazarlama harcamalarının pazarın kaflıllı potansiyali en yüksek bölümüne yöneltmesini sağlar. Örneğin, Amerika'da yapılan Türk votkasının reklâmı orta sınıf tüketiciye değil, pahalı ithal



malı votkayı prestij nedeni ile kullanan ve buna alabilecek gelire sahip yüksek sınıfa yöneltilmelidir.

İhraç edilecek ürün hedef alınan pazar bölümünün özelliklerine göre değiştirilip daha cazip hale getirilebilir. ya da değişik bölümlere seslenebilmek için farklılaştırılabilir. Hedef bölümün özellikleri yakından izlendiği için o kitlenin davranış ve arzularındaki değişimler erken öğrenilip ürün ve ürün stratejileri hızla değiştirilebilir. Ürün ile ilgili mesajda pazar bölümünün özelliklerine göre ayarlanabilir ve onun en çok kullandığı medyalarda verilebilir.(16)

### 3- ÜRÜN YAŞAM DÖNEMİ :

Ürünlerin yaşamlarının gelişmesi insan yaşamının geçirdiği devreleri andırır. Giriş, olgunluk ve düşüş ürünler arasındaki fark yaşam biçimlerinde değil ürünlerindedir. Tekerlek binlerce yıldır yaşamını sürdürmektedir. Hulo hoop ise birkaç ayda bu değişik dönemleri yaşayıp yokolmuştur.

Ürün yaşam dönemi ihracatçı firma için özellikle önemlidir. Çünkü ürünün içinde bulunduğu aşama pazardan pazara değişebilir. Türkiye için yeni olan bir ürünün dış pazarlarda modası geçmiş olabilir. Örneğin, Türkiye'de büyüme dönemini yaşamakta olan siyah beyaz Tv (x) Avrupa ve Amerika'da çoktan gömülmüştür. Tersine, Türkiye'de çok eski bir ürün olan bulgur Avrupa'da daha yeni doğmaktadır. Ülkemizde bulgur ne kadar geleneksel ve yaşlı bir ürünse Avrupa'da menba suları aynı yaşam devresindedir. Bu ürün, sofrada süt ve coca-cola içmeye alışkın Amerikan pazarına ise yeni girmiş olup hızla büyümektedir. Başka bir meşrubata bakalım, Coca cola Amerika'da olgunluk belkide düşüş devresini geçirmekte olan bu ürün birkaç yıl önce girdiği Çin Halk Cumhuriyetinde emekleme çağını yaşamaktadır.(17)

6) KOZLU Cem M. Uluslararası pazarlama, s.97-98-99

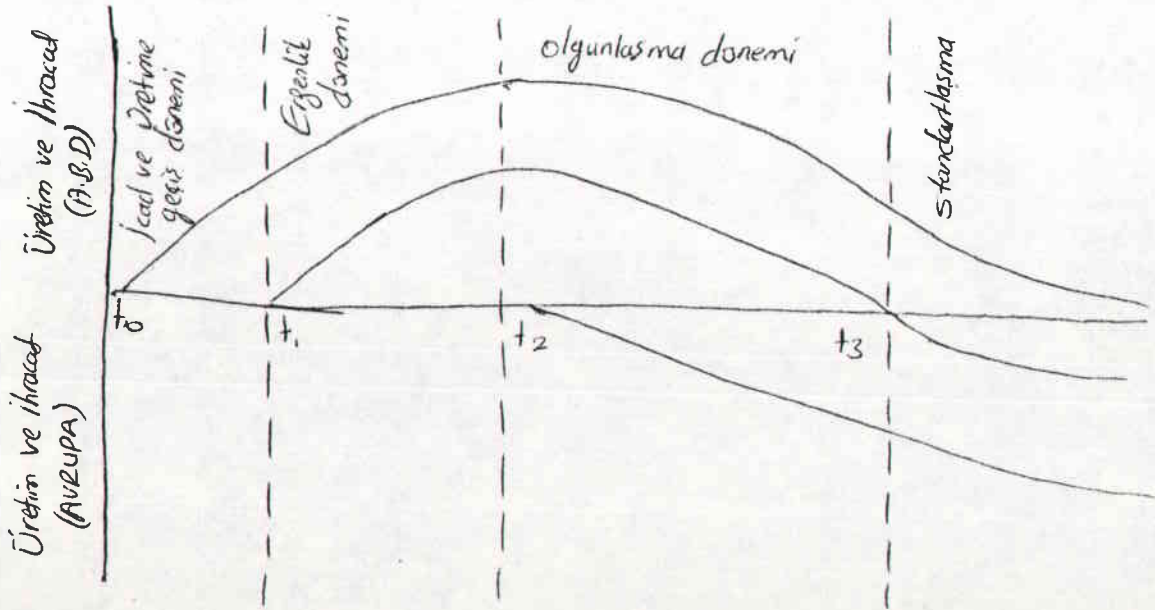
7) KOZLU Cem M. a.g.e.s.95

x) Bilindiği gibi bugün ülkemizde siyah beyaz TV'ler düşüş dönemini yaşamaktadır. Fakat örnek olması açısından aldım.

## 1 - İcad ve üretime geçiş devresi: Giriş Devresi:

Teknolojik vatensel üstünlüğe sahip bir firma AR-GE sonucu yeni bir buluş gerçekleştirebilir. Ya da satın alıp ticari üretime geçebilir. Bu devresede yapılan masraflar icadın kendisiyle doğrudan ilgili değildir. Kitle üretimine geçiş ve seri üretim masraflarının yüksekliği, pazar araştırmaları, malın tanıtılması kampanyası ve reklâm maliyetleri oldukça artmakta ve malın talebi henüz maksimum dezeye ulaşmadığı için kârlar nisbi olarak düşük bulunmaktadır. Bu devrede henüz iç pazar için üretim yapılmakta ve piyasaya malı ilk süren firma bulunmaktadır.

Bu dönemde ürün pazara yeni sunulmuştur. Ana pazarlama potansiyel tüketicilerin en yüksek oranına ürünü denetmektedir. Bunun için geniş bir dağıtım yapılmağa çalışılır, reklâm satış promosyonu fuarlara katılma yoluyla tüketiciler ürünün varlığı ve özellikleri konusunda bilinçlendirilirler. Satışlar yavaş yavaş artmaktadır. Şekil :2



Kaynak; ŞATIROĞLU Kadir. 15.106

## 2 - Ergenlik : Büyüme Dönemi:

Birinci dönemin sonuna yaklaşıldığında seri imalet ve kitle üretimi gerçekleştirilmiş malın tanıtılması ve reklâm masrafları azaldığı için-

dan maliyetler düşürülmüştür. Kârlar yüksektir. Mal artık lüks ihtiyaç malı olmaktan çıkmış, medeni hatta zaruri ihtiyaç malı haline gelmiş yada getirilmiştir. Patent süreleri de genellikle ergenlik seviyesine yaklaşırken biter. Üstelik pazarlama tekniklerinin başka firmalarca öğrenilmesi ve taklidi düşük maliyet ile üretim yapılmasına ve piyasaya daha ucuza mal sunulmasına yol açar.. Böylece aynı malın öncülere iç piyasa da rekabetle karşılaşınca ülke sınırları dışına çıkararak nisbi olarak üstün buldukları yönetim, üretim ve pazarlara tekniklerini uygulamaya ve az bir masrafla ihracat pazarları oluşturmaya başlarlar. Söz konusu sanayi malını ilk defa piyasaya arzemiş olan firma ihracat pazarlarını geliştirmekle uluslararası alanda rekabet yolunu da açmış olur. İç piyasada pazar payı ve dolayısıyla kâr payı düşse bile ilk firmaların ergenlik döneminde toplam kârları hala artmaya devam etmektedir. Rakipler henüz ihracat pazarları kurabilecek rekabet ve pazarlama gücüne erişememişlerdir.

Bu dönem şekilde  $t_1$   $t_2$  arasındadır. Büyüme devresinde ürünün dağıtım ve piyasa yapı artmaktadır. Eğer tüketicilerin beğenisine kazanırsa ürünün satışı hızla artar. Reklâm ürünü tanıtmak yerine rakiplere olan üstünlüğü vurgulamalıdır. Satışlar arttıkça, reklâm ve özendirme harcamalarının birim maliyeti düşecek, üretim miktarları da yükseldiğinden ürünün kârlılığı artacaktır.

### •) Olgunluk Dönemi:

Aynı malın üretiminde piyasaya sonradan giren firmalar ihracat konusunda da ilk firmaları taklit ederek moncopolistik kâra ortak olurlar. Öte yandan ihracat pazarı haline gelmiş olan ülke yada ülkeler kârlı gördükleri ve kendileri için yeni olan bu malda yine katlit yoluyla kısmi üretime başlarlar. Şekilde görüldüğü gibi ihracat pazarlarında yerli üretime geçilmesiyle bir kısım iç talep karşılanmakta ve bu malın anavatanı olan ülkeden yapılan ithalat azalmaya başlamaktadır. Şekilde  $t_1$   $t_2$  arası

Olgunluk döneminde satış büyümesi en yüksek noktaya erişecek ve sonra yavaşlıyacaktır. Pazar doyum noktasına gelmiştir ve toplam istek artmaktadır. Başarısız rakipler elenmiş olup, varolan sistemi en güçlü markalar paylaşmaktadır. Piyasa payını arttırmanın en etkin yolu reklamı

arttırmaktır. Ancak, pazar büyümediği için bu harcamanın yarıtacağı ek satış da sınırlı olacağından firma genellikle bu yola yönelmez. Mevcut pay ve satışlarını korumakla yetinir.

**b) Standartlaşma, Düşüş Dönemi:**

Ihracat pazarlarının arkadan gelen firma ve yerli üreticilerle paylaşıldığını gören öncü monopol firmalar anavatan da pazar ve kârlarının azalmasından doğan kayıplarını azaltmak yada önlemek amacıyla ekonomik ve coğrafi anlamda üstünlüklerini de korumak için araştırma, geliştirme, haberleşme ve pazarlama imkânlarından, bu alanda yapıtları temel yatırımlardan maksimum ölçüde yararlanmak, ölçek ekonomisini gerçekleştirmek zorundadır. Çünkü ölçek ekonomisine ulaşmak çok uluslu şirket olmanın gereğidir. Bu nedenle  $t_3$  devresinden itibaren öncü firma ihracat pazarı durumundaki ülkede "ithal ikamesin'e" başvurur. Başka bir ifadeyle yerli üreticiler ve arkadan gelen firmaların katlanamayacakları derecede düşük maliyet ve fiyatla yabancı ülke pazarı için üretime geçerler. İşte bu aşama potansiyel bir çok uluslu şirketin kuvveden fiile çıkmamış halidir..

b Böylece öncü durumundaki öncü ve yenilikçi firma maliyetleri bir kere daha düşürme imkânına sahip olur. Çünkü, üretim yeri anavatan dan söz konusu malın ihraç edildiği ülkeye kaydırılmıştır. Sonuncu ülkeler bakımından ithal ikamesine geçmekle şirketlerin bu ülkelere bazı ayrıcalık ve muafiyetler, teşvikler elde etme olasılığı yüksektir. Konu ülkelerde aynı malın ikamesinin hatta rakiplerinin ithalatına kısıntı koydurabilir. Taşıma masraflarından da tasarruf edilmesi mümkündür. Bunlar monopol kârlarının bir kere daha yükselmesinde, çok uluslu şirketlerin ekonomik ve coğrafi boyutlarının genişlemesinde pazar ve kar paylarının ve rekabet üstünlüğünün korunma ve devamında etkili olan faktörlerdir.

Diğer taraftan başlangıç dönemlerin de özellikle yığın üretimine geçinceye kadar sermaye yoğun olan söz konusu teknoloji malı olgunlaşma ve özellikle standartlaşma dönemlerinde bu özelliğini yavaş yavaş

kaybeder. Bu yüzden rakip firmalarca ço düşük bir maliyetle kopya edilerek üretime geçilmesi yenilikçi firmanın rakiplerce hem ana hem de ihracat pazarlarında tehdit edilmesi korku ve belirsizliği yaratır. Bu yenilikçi firmayı monopol güç ve üstünlüğü kullanmaya zorlar. İhraç pazarlarında aynı malı üreten yerli firmaların satın alınarak yatay büyümenin gerçekleşmesine işte bu güç ve imkanlardan daha ileri boyutlarda kullanılması bölgedeki üçüncü ülkelere de ihracat yapmak yeni pazarlar edinmek amacıyla ikinci ülkelerde uzantılar yoluyla üretime geçilmesi ve bu ülkeler üzerinde ekonomik etki ve baskıların arttırılması şeklindedir.

Böylesi bir evrensel gelişmenin bir başka safhası da otomatik ve elektronik sanayinde öncü ülkelerin firmalarına (Amerikan şirketleri) bir başka sanayileşmiş ülke ( Japonya ) firmalarının ulusal ve uluslararası piyasalarda meydan okumasıdır. Sermaye yoğun teknoloji ürünlerinin tekeline elinde bulunduran Amerikan monopolleri yapmış oldukları yatırımlardan maksimum kazanç saikiyle başlangıçta yeniliklerini lisans anlaşmalarıyla Japon firmalarına satmışlardır. Ancak düşük ücret, yüksek verim ve söz konusu malın geliştirilmesinde uygulanan Japon teknolojisi devletinde desteği ile öncü Amerikan şirketlerine hem Amerikan hemde üçüncü ülkeler piyasasında rekabet üstünlükleri sağlamış, Japon stili çok uluslaşma kavram ve uygulaması getirmiştir. Buna öncü Amerikan monopollerinin ilk tepkisi dünyanın düşük ücretli özellikle az gelişmiş ülkelerin de ihracat platformları, kurmak oldu. Amaç düşük ücret ve düşük maliyetle yeniden rekabet edebilecek monopol gücüne ulaşip iç piyasada Japon firmalarını kaptırılan kısmı pazar ve kâr paylarının yeniden elde edilmesiydi. Bu da gösteriyorki monopoller arası global rekabet olgunluk ve standardizasyon aşamasından sonra bazı sanayi mallarında üretimin en azından bir kısmının yada bazı safhalarının az gelişmiş

ülkelere kaydırılmasını gerektiriyor. Bu ise firmanın yaygınlaşması, gelişme ve büyümesi ve büyümesi kısaca çok uluslaşması demektir.

Ürünün giriş döneminde yapılacak reklam eğitici ve tanıtıcı olacaktır. Olgunluk devresinde ise rakipleri hedef alan reklamlar kullanılır.

Olgunluk veya düşüş evresine giren ürünün yaşamını uzatmak için yeni kullanımlar düşünülebilir. Veya ürün geliştirilebilir. Örneğin 1960'larda Amerikan pamuklu kumaş üreticileri kendilerini kumaşçı olarak gördükleri için satışları düşmeye başlamış tekstil piyasasındaki paylarını sentetik elyaflara önemli ölçüde kaptırmışlardır. 1920' de Amerikan iplik piyasasının % 88'i pamuğa aitken 1973' te bu pay % 29'a inmiştir. 1951'de % 4-6 olan sentetik elyafların payı ise çeyrek yüzyıl içinde % 68'e yükselmiştir. Durumun farkına varıp pamuklunun ömrünü uzatmak için stratejilerini ayarlayan pamuklu üreticileri ilk olarak daha çok kullanımı sağlamak için hem konforlu hemde kullanışlı gömleklilik kumaş olarak % 60 pamuklu % 40 polyester "NATURAL BLEND"karışımını yaptılar. Sonuçta pamuklunun 30 yıldır azalmakta olan gömlekteki payı yükselmeye başlar. Yeni müteriler bulmak içinde blucin tipi giyisileri tanıtan pamuk birliği bu piyasadaki payını da önemli ölçüde arttırdı. Sonunda pamuklu kumaş ve dolayısıyla pamuk üretimi satışları arttı. Ömrü uzamış oldu.

Ürünü geliştirip ömrünü uzatmak olanağı yoksa firma o pazara uygun yeni ürünler geliştirme çalışmalarını hızlandırmalı ve diğer pazarlardaki ürünlerinin pazara uygunluğu araştırılmalıdır.(18)

#### 4- YENİ YAPIN GELİŞTİRME POLİTİKALARI

İhracata yönelen firma ilk olarak mevcut ürünün ihracata uygun olup olmadığını tartmak değilse o ürünü çıkarmak zorundadır.

"Yeni" bir çok imalatçının rahatlıkla ürününe yakıştırıp ambalajına yapıştırdığı bir sıfat, Örneğin, kokusu veya rengi değiştirilen bir sabun için rahatlıkla "yeni" tanımı kullanılabilir. Bu yaklaşımın karşı ucu ise yeniliğin tümü ile tüketici ihtiyacına cevap verme ölçüsü ile ilgili olması. Bilgisayar araştırmacının veya firmanın hesaplama, analiz ve bilgi saklama işlemlerini büyük bir hızla yaparak ekonominin önemli bir sorununa yardımcı olan bir yenilik örneği. Bu ürünü ticari miktarlarda ilk olarak üreten IBM firmasının isminin bilgisayar ile eş anlam kazanmasının nedeni de firmanın gerçekleştirdiği yeniliğin devrimsel olmasından kaynaklanıyor. Bir anıyı anında fotoğrafa dönüştüren POLAROİD firması da öyle. Xerox'un fotokopi makinası, televizyon, transistör , gözde kalabilen contact mercekleri, radar, atom reaktörü, çocuk felci aşısı, pensilin 20. yy'ın bu tür devrimsel yeni ürünleri arasında sayılabilir.

Bu iki grup arasında ise çok geniş bir yelpaze görüyoruz. Bir tekerleği ele alalım, binlerce yıl önce keşfedilmiş, oldukça eski bir ürün. Ancak hala yeni tekerlek ilanları görüyoruz: Tubelesal lastikten mamül veya radial çelik bantlarla kuvvetlendirilmiş veya karda kaymasın diye çivilerle takviyeli. Demekki çok eski bir üründe karda kaymama birden patlamaması gibi tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmek için evrimsel bir şekilde yenileştirilebiliyor.

Yenilik ürünün kendisinde olduğu gibi ambalajında da olabilir. Ve bu ambalaj değişikliği tüketiciye önemli bir değişiklik götürebilir. Procter and Gamble'ın çıkardığı wondra el losyonu bunun ilginç bir örneği. Mevcut bütün el losyonları üstten kapaklı plastik şişelerde satıldığı için içindeki losyon azalınca kullanabilmek için şişeyi ters çevirip beklemek gerekiyor. Buna rağmen de bir miktar kullanılmadan şiş ile birlikte atılıyordu. Wondra el losyonu ambalajını ve dolayısı ile piyasasını alt üst etti. Getirdiği yenilik kapağının altta olması ve üst kısmının yuvarlaklığı nedeniyle sadece kapağının üstünde ayakta durabilmesi. Sonuçta losyon hep alta süzüldüğü için kolaylıkla son damlasına kadar kullanılabilir. (19)

## ARTAN TEKNOLOJİK YENİLİKLER

Ürün Hedefleri	Aynı teknoloji	ilerlemiş teknoloji	Yeni teknoloji
Aynı pazarda büyüme		Yeni formül: Maliyet ve kaliteyi optimize etmek için formülde fiziki değişiklik.	Yenileme: Mevcut mamulün ilerlemiş teknoloji ürünü yeni mamulle değiştirilmesi.
Pazarın geliştirilmesi	Satış: mevcut müşterilere satışların artırılması.	Ürün Evrimi: Tüketici açısından ürünün kullanılabilirliğinin artırılması.	Ürün hayatının uzatılması: Yeni teknoloji sayesinde müşterilere hizmet edebilmek için benzeri ürünlerin repertuara eklenmesi.
Yeni Pazar kazanılması	Yeni kullanım: Mevcut ürünleri kullanabilecek yeni pazar sektörlerinin eklenmesi.	Pazar genişlemesi: Mevcut ürünlerin değiştirilip yeni pazarda kullanılabilir hale getirilmesi.	Ürün çeşitlendirilmesi: Yeni teknoloji ile geliştirilmiş yeni ürünlerle yeni pazarlara gidilmesi.

Çizim 4 Kaynak: KOZLU Cem, a.g.e. s. 69

Yapın planlamasında, yeni yapın düşüncelerinin oluşumunda olası kaynaklar arasında, firma elamanları, firma araştırma ve geliştirme etkinlikleri, müşteriler, dağıtıcılar, satış elemanları, yaratıcılar ve rakiplerdir. Hükümetin kalkınma programları ve uluslararası kuruluşların programları diğer kaynaklar arasındadır. (20)

### 9- ULUSLARARASI TEMEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Günümüzde dış ticaretin gelişmesini ve kârlılığın ters yönde etkileyen önemli bir faktör yetersiz mamül planlamasıdır. Bir ülke halkı için tatminkar olan bir mal başka ülkenin halkına renk, görünüş, biçim, marka,



etiket, gibi yönlerden cazip gözükmebilir.

Bu farklılıklar nedeni ile bir ülkede çok tutulan ve satılan bir malın başka bir ülkede satış olanakları kısıtlı olabilmektedir. Bu sebeble üreticilerin dikkat edeceği konulardan birisi malların değişik tiplerini üretmek, yeni taleplere göre malının özelliklerinde bazı farklılıklar yapabilmek şeklinde özetlenebilir. Böyle bir durumda yapılacak pazarlamada pazarın bölümlere ayrılması veya mamül farklılaştırılması gibi iki önemli stratejiyi uygulamasına ihtiyaç vardı. Uluslararası mamül planlaması konusunda ileri sürülen önemli stratejiler bunlardır.

#### 1 - TEK ÜRÜN TEK MESAJ:

Bu stratejide firma çeşitli ülkelerde aynı ürünü aynı kullanım için ve aynı mesajla pazarlar. Örneğin, coca cola'nın formülü ve ambalajı satıldığı bütün ülkelerde aynıdır. Kullanımında bir serinletici meşrubat olarak vurgulanmakta, reklâm mesajı ise ferahlık ve canlılık, gençlik temalarını işlemektedir. Ancak bunda tam başarı sağlanamamış, en azından farklı ülkeler için farklı tatta üretim yapmak gerekmiştir. Bu çeşit mallarda dış pazara giriş, bazan önce ihracat sonra da o ülkede üretime geçmek şeklinde olmaktadır. Bu stratejinin ana avantajları araştırma, geliştirme, üretim ve reklâm maliyetlerini en az düzeye indirmesidir.

Yine bu stratejinin zayıf yönleri ile ilgili bir örnek halen yurdumuzda da üretime başlanmış olan knorr çorbaları ile ilgilidir. Üretici firma corn products, knorr çorbasını 1960'larda Amerikan pazarına sokmaya karar vermiş, ancak tek ürün stratejisi başarılı olamamıştır. Çünkü firmanın yaptığı pazar araştırması Amerikan tüketicisinin knorr'un tadını beğendiğini ortaya koyuyor. Ancak başka bir etkeni gözden kaçırmıyordu. Amerikan ve kadınının kullanmaya alışık olduğu çorbalar sulu olarak konserve kutusunda satılıyor. ve çabuk bir ısıtma ile yenebilir hale geliyordu. Knorr ise poşetlerde kuru toz olarak satıldığından hazırlanması 15-20 dakika alıyordu. Tadını beğenen Amerikan ev hanımı bu zamanı harcamak istemediğinden Avrupa'da çok başarılı olan bu ürün Amerikan pazarında aynı başarıyı gösteremiyordu.

18) KOZLU Cem, a. g. e. s. 95-96 ve ŞATIROĞLU Kadir, a. g. e. s. 105-107

19) KOZLU Cem, a. g. e. s. 67 20) DKTAV. Mete, a. g. e. s. 92

## 2- AYNI ÜRÜN AYRI MESAJ:

Bazı ürünler değişik ülkelerde farklı kullanım olanakları bulabilirler. Böyle durumlarda, mesaj kullanımına paralel olarak farklılık gösterecektir. Gene bir meşrubatı örnek alalım; Perrier üretildiği Fransa'da ve diğer Avrupa ülkelerinde genellikle yemeklerde tüketilen bir memba suyu olarak kullanılmaktadır. Amerika da ise yemeklerde su çok az içildiğinden perrier bu ülkede kendini başlı başına bir meşrubat ve bir kokteyl içkisi olarak tanıtmış ve çok başarılı olmuştur.

Yine rakıyı örnek alırsak, ülkemizde yemekle birlikte yudumlanan bu ürünü Amerika da aynı şekilde kullandırmamız onların yemek alışkanlıklarına ters düştüğünden olanaksızdır. Ancak, rakıyı bir kokteyl içkisi olarak tanıtırsak belli bir pazar payı almamız mümkün olabilir. Bu stratejinin başarılı bir diğer örneğini Fransız ufak tip motosiklet (mopet) üreticileri vermiştir. Bu tip motosiklet Avrupada yaygın bir şekilde evden işe veya okula gidiş gelişte ulaşım aracı olarak kullanılmaktadır. Amerika' da ise mesafelerin daha uzun, trafiğin ise daha süratli oluşu bu tür kullanımını engellemekte benzinin ucuzluğunda otomobil yerine motosiklet kullanmayı gereksiz kılmaktadır. Bu nedenlerle motosikletlerini Amerika'ya bir ulaşım aracı olarak satamayan Fransız firmaları bu ürünü bir eğlence aracı olarak tanıtarak piyasaya girmişlerdir. Amerika'lı tüketici motosikletini hafta sonu otomobilin arkasına yerleştirip, Bir orman veya plaja gitmekte orada motosikletinin tadını çıkarmaktadır.

Tek ürün tek mesaj stratejisinden sonra en düşük maliyetli stratejidir. Ürün değişmediğinden ar-ge üretim ve stok maliyetleri yükselmekte ek maliyetler değişik iletişim çalışmalarından doğmaktadır.

## 3 - FARKLI ÜRÜN AYNI MESAJ:

Bu stratejinin varsayımı ürünün dış pazarlardaki farklı ortamlarda aynı amaçla kullanılacağıdır. Ürün değişik ortamlar için farklı olarak üretilmekte, ancak kullanım aynı olduğu için tek tip mesaj tüm pazarlarda kullanılmaktadır.

Örneğin: Bir lux sabunu her ülkede o yerin hammadde koşulları, su özellikleri ve koku tercihlerine göre formüle edilmekte, ama her yer aynı güzellik ve cilde uyum mesajı ile satılmaktadır.

Fiat firması bu stratejiyi binek otomobili için uygulamaktadır. Otomobiller ülkenin iklim yol ve hammadde koşullarına göre üretilmekte ama her ülkede aynı reklam mesajı ile tanıtılmaktadır. Dolayısıyla reklam maliyetleri standardizasyon nedeni ile düşük tutulmakta ama üretim ile ilgili maliyetler artmaktadır.

#### 4 - FARKLI ÜRÜN FARKLI MESAJ:

Kullanım ortamının ve kullanım şeklinin değişikliği ürünün farklılaştırılması yanında mesajında değiştirilmesini gerektirir. Bu üretim iletişime ve her kademede kontrolü zorlaştırdığı gibi maliyetleride arttıran bir yoldur.

Örneğin zeytinyağı orta doğu ülkelerinde özellikle humus ve tabule gibi yemeklerde kullanılmakta ve yüksek asitlisi tercih edilmektedir. Kuzey Avrupa ülkeleri ise Zeytinyağını sadece salataya koymakta çok hafif, düşük asitli yağı aramaktadır. Her iki ülkede ürünü pazarlamak isteyen firma iki tip ürün üretilip onu iki ayrı kullanımda gösteren farklı mesajlar hazırlamak zorundadır. Ülke adadının artışına orantılı olarak üretim ve pazarlama maliyeti yükselecektir.

#### 5 - YENİ ÜRÜN YARATMAK:

Yukarıdaki dört stratejiden herhangi birini uygulamabilmesi için firmanın ihracını düşündüğü ürünün potansiyel tüketiciler tarafından kullanılabilir veya satın alınabilir olması gerektirir. Hedef tüketici kitlesi mevcut ürünü satın alma olanağına sahip değilse firma saptanan ihtiyacı karşılayabilecek ve bu kitlenin alım gücüne uygun ürünü yaratmayı ve geliştirmeyi deneyebilir. Ülkemizin koşullarının üçüncü dünya ülkelerinin benzer çok taraflı olduğundan Türk firmaları bu stratejiyi başarılı olarak uygulamaktı avantaj sahibidirler. Ancak, bu stratejinin sorunu yüksek araştırma geliştirme harcamaları ve yeni üretime geçiş için yatırımı gerekmektedir.(21)

Belirli bir malın satışında bir ülke için uygulanan pazarlama programı başka bir ülke için başarılı olmayabilir. Örneğin sinai malların satın alınmasında en önemli etkenlerden birisi malın performans üstünlüğü ve kalitesidir. Halkının kültür seviyesi ve teknik yetenekleri kısıtlı olan bir ülkeye yapılacak sinai mal satışlarının başarıyla yürütmesi ancak yeterli bir müşteri eğitimi, bakım ve tamir hizmetlerinin devamlı olarak sağlanması ile mümkündür. Eğer bu hizmetler gereğince yapılamazsa işletme malından dolayı değil malın beceriksiz kullanılmasından ve yetersiz bakım hizmetlerinden dolayı itibarını ve satışlarını kaybedebilir. Bu sebeple, özellikle az gelişmiş ülkelere yapılacak sinai mal ihracatında teknik hizmeti de beraber götürmek şarttır. (22)

Bu konuda Nestle firmasının uğradığı bir başarısızlığı örnek vermek istiyorum.

Örnek : Az gelişmiş ve gelişen ülkelerde Nestle olayı

Nestle, çikolata ve gıda maddeleri üreten bir firmadır. Aynı zamanda da çocuk maması da üretir.

Konumuz, çocuk mamalarının pazarlanmasına ilişkin hatalı bir kampanyanın yarattığı olaydır. Bu olay gelişmiş bir ülkede değil az gelişmiş bir ülkede çıkmıştır. Bunu özellikle vurgulamak istiyorum.

Şöyle, 1974 yılında İsviçre tüketici etkinlik grubu tarafından yayınlanan bir kitapçıkta, Nestle mama bebekleri öldürür adlı yayın nedeni ile Nestle firması 4 ayrı konuda 4 ayrı dava açtı.

Ölçü, daha önce İngiliz tüketici örgütü tarafından yayınlanan şişelenmiş bebekler adlı yayından esinlenmiştir. Her ikisinde de firma tarafından uygulanan yanlış reklam yöntemi sonucu, Az gelişmiş ülkelerdeki anneler bebeklerini kendi sütleri yerine hazır bebek mamaları kullanarak beslemeye özendirilmiştir. Ve son hazırlamasındaki hata sonucu binlerce bebek ölmüştür.

---

(21) URAZ Çevik, a.g.e.s.61-63 ve

KOZLU Cem, a.g.e.s. 91-95

(22 ) URAZ Çevik, a.g.e.s. 56

Nestle'nin 1976'da açtığı dava sonucunda ölüme yol açan etkenin Nestle ürünleri değil, son kullanıcı tarafından sağlığa aykırı hazırlanış şekli olduğu önem kazanmıştır.

Dava sonucunda Nestle firması :

- a- Dava masraflarının 1/3 ünü ödemeye mahkum ediliyor.
- b- Ürünün yeniden kullanımı ile doğacak zararları önlemek için pazarlama yöntemlerini değiştirmesi yükümlülüğü getiriyor.

Böylece, Nestle firmasının zaferi gölgelenmiş oluyordu.

Tüketici etkinlik grubu :

- a- 2/3 mahkeme masraflarını ödemekle yükümlü kılınıyor.
- b- Ayrıca her üye 120 dolar ödemeye mahkum ediliyordu.

Üretici firma, kandırıcı reklam uygulayarak annelere hazır formüle dayalı süt kullanmalarını davsiye etmekte. Bu alışkanlığı değiştirmeye yönelik bir tutundurmadır. Firma malını satmak amacı ile bu tür tutundurmaya girmiştir. Pazarda tek bir üretici firma varsa bu politikalar başarılı olur. Fazla satıcı varsa geçerli olmaz. Sınırlı sayıda işe belirli düzeyde etkili olur. Burada rekabeti değil toplu talebi arttırmak için tutundurma faaliyetleri kullanılır.

Üzendirici reklam içinde, tüketiciyi satınalmaya yönelten bir ifade var. Bu yönden bir haber kaynağı etkili madya kullanımı az gelişmiş ülkeler de nasıl bir etki yapar. Bu saptanmalıdır. Bu uygulama firma satışlarını arttırmak için kullanılır. Ölüme neden olmasa geçerli olacaktı. Gelişmiş ülkelerde bu olmaz. Çünkü bilgilendirici reklam var. Tüketici bilinçlidir. Tüketici örgütleri var.

SONUÇ :

Temelde gerçek sonuç, Nestle firması açısından,

- 1- Doğrudan satış yöntemi güçlenmiştir. Bir takım uygulamalar yapmıştır. Dağıtım kanalının tesbitinde önemli nokta üretici firmanın kontrolünün etkin olmasıdır. Dolaylı dağıtımda bir kontrolden bahsedilemez. Bu durumda aradığı dağıtıcı firma sorumlu olur. Doğrudan satış gereklidir. Her zaman tercih edilmez. Maliyet, dağıtım organizasyon, kurmak çok güçtür. Firma uzun süre ve büyük güçle kalmak istiyorsa doğrudan satış seçmek zorundadır.

Bakım ve servisi üstlenmesi gereken durumda otokontrol çok önemlidir. 2- Beslenme eğitimine ağırlık verilmesi: Beslenme değerini gösteren ayrıntılı etiketleri vardır. Yağ, vitamin, vs. verdiği enerjiye ilişkin 100 gr. lık bir miktar için bilgi verilir. Bu eğitim, hiçbir eğitime sahip olmayan kişiler için gereklidir.

#### 5- MAMÜL PAKETİNİN - ETİKETİNİN VE AMBALAJININ PLANLANMASI:

Uluslararası pazarlamada dikkatle üzerinde durulması gereken yönlerden birisi de malın ambalajıdır. Paket, bir yönde malı dış etkenlerden korurken, öteki yönden satışında oldukça önemli rol oynar. Paket ve ambalaj arasında fark vardır. Paket, malı ilk çevreleyen, genellikle alıcıya malla beraber iletilen ve bu sebeple en son müşterinin malı satın almasını etkileyen bir unsurdur. Ambalaj ise, paketlenmiş mal veya malların toplu sevkini sağlayıcı ve sevk sırasında meydana gelecek dış etkilerden koruyan ikinci bir unsurdur.

Bu nedenle uluslararası pazarlamada önce malın paketine ve sonrada ambalajına ayrı ayrı özen göstermek gerekir.

#### 2. PAKETLEME:

Özellikle tüketim malları ihracatının bir sorunudur. Yetersiz bir paketleme, müşteriye üreticinin veya ihracatının malla pek ilgilenmediğini ifade eder. Böylece müşterinin paket konusundaki tutumu mala da geçerek talepte daralmalar meydana getirebilir.

Dış pazarlamada paketleme üzerinde önemle durulması gereken bir konuda ihracat yapılacak ülkede paketleme ile ilgili mevcut mevzuat, standart ve öteki şartlardır. Bu sebeple ihracatçının kendi ülkesinde iç pazarlamada kullandığı paketi aynen dış pazarlamada kullanma olanakları dardır. Örneğin, ABD'de 1967 de çıkartılan "Dürüst Paketleme ve Etiketleme Kanunu" ile ülke içindeki malların paketlenmesi, etiketlenmesi ve paketin üzerinde bulunacak asgari bilgiler bir düzene sokulmağa çalışılmıştır. Bu gibi özellikli durumlara göre ihraç edilecek malın paketinde yapılacak değişikliklerin üretime ve maliyetlere etkisinde ayrıca üzerinde durulacak bir konu olmaktadır.

## b) ETİKETLEME:

Malın satışında paket kadar etiket de önem arzeder. Özellikle teknik nitelikteki malların satışında etiketin önemi daha da artar. Teknik niteliklerle ilgili çeşitli bilgilerin çokluğu etikete bu bilgileri sığdıramama nedeni ile mal paketlerinin içine ayrıca bir broşür konulmasını zorunlu kılmıştır. Özellikle paketlenmiş ufak ve orta çapta teknik mallarda, ilaçlarda bu durum göze çarpmaktadır.

Dış pazarlama açısından malın etiketinin veya broşürünün ihraç edilecek memleketin diliyle yazılmış olması, malın alıcı tarafından rahatlıkla benimsenmesine ve kullanılmasına yardımcı olur. Kötü basılmış ve şekilsiz bir etiket malın satışını ve ihracat yapının ülkenin itibarını ters yönde etkiler. Ayrıca, malın paketine konacak markanın iyi seçilmiş olması (ciddi bir sebep yoksa ihracatta da aynı marka kullanılmalıdır) ve markanın ihracat yapılan ülkede ilgili mercilere tescil ettirilmesi muhtemel haksız rekabetleri önleyen bir tutum olacaktır.

## c) AMBALAJLAMA:

Malın uygun şekilde ambalajlanması için şu bilgilere ihtiyaç vardır.

- 1) Malın özelliği (rutubet, kırılmaya dayanıklılığı vb. gibi).
- 2) İhracatçının arzusu (hacim bakımından),
- 3) Malın ithalatçıya ne şekilde ulaştırılacağı (hangi taşıma araçlarıyla, ne sürede).

Gerçekte ambalajlama malın taşınmasıyla ilgili bir sorundur. Ambalajın, malı taşınma süresince koruyabilmesi şarttır. Bu sebeple, iç piyasadaki taşımada kullanılan ambalajlama ile malın ihracatında kullanılacak ambalaj arasında taşıma süresi ve uzaklık nedeniyle fark olacaktır. Ambalajlamada diğer bir sorun, ambalajı yapılacak birden çok malın birbirini bozmaması, kırmaması ve zedelememesi için gerekli tedbirlerin alınmasıdır. Ambalajlamada dikkat edilecek bir konuda, malın gönderileceği ülkelerin iklim özelliklerine göre gerekli tedbirlerin alınmasıdır.

## 6- YARDIMCI HİZMETLERİN PLANLAMASI:

Daha öncede değindiğimiz gibi, gerek dayanıklı tüketim mallarının ve gerekse sınıai mallarının dış ülkelerde pazarlamasında en önemli sorunlardan bir tanesi de, mallarla ilgili satış öncesi ve sonrası hizmetlerin sağlanmasıdır. Dayanıklı tüketim ve sınıai mal alıcılığı o malın,

- 1) Doğru ve işler olarak yerine montajı,
- 2) Malı kullanacak olanların eğitilmesi,
- 3) Malın bakımı,
- 4) Malın tamiri,

gibi konularda yardımcı hizmetleri ararlar. Bu hususlar, malın satışını etkileyen belli başlı nedenlerdir. Bunun yanında yabancı alıcıların üzerinde durdukları konulardan birisi de yedek parça temini ile yukarıda sıralanan hizmetlerin yerinde, zamanında ve devamlı yapılmasını aramalarıdır. Başarılı bir ihracat, yabancı alıcı nezdinde yardımcı servisler açısından satıcının yaratacağı itibar ve güvene bağlıdır. İhracatın muhtemel pazarlardaki mahalli hizmet olanaklarının (tamirciler, teknik eleman vb. gibi) İhracatçıyı o ülkede tümüyle bir hizmet örgütü kurmaya zorlar. Bu gibi durumlarda eğer ihracatçı işletmenin finansal ve teknik eleman sorunları varsa mal teknik, kalite ve fiyat yönlerinden uygun olsa bile, o malın ihracat olanakları çok zayıflamış olur. (23)

## 7- FIYATLAMA STRATEJİSİ

Dış pazarlara arz edilecek malların fiyatlarının ne olacağının tesbiti dış ticaretin en önemli sorunlarından birisidir. Fiyatlandırmayla ilgili üç önemli sorun vardır. Bunlar:

- 1) Fiyat politikasının tesbiti,
- 2) Fiyatın pasını oluşturan faktörlerin seçimi,
- 3) Fiyat düzeylerinin tesbitidir.

İhraç fiyatlandırma çalışmaları, rekabet şartları, kârlılık, alıcı ve satıcı sarasındaki iyi ilişkilerin devamı ile pazarlama örgütleri arasındaki ilişkilerin ciddi olarak izlenmesi gerektirir.



Üretim potansiyalinin ihracata olanak verecek şekilde geliştirilmesinde üzerinde durulacak konulardan bir tanesi, malların maliyet ve satış fiyatlarının uluslararası rekabet ortamında güçlük çekmeden mücadele edebilecek bir düzeyde tutulmasını sağlamaktır. Pazarlamacıya düşen en önemli görev pazarda rekabet veya devlet kontrolü altında oluşan fiyatlar karşısında kendi malının gerçek fiyatını tesbit etmektir. Çeşitli farklı hükümet tutumları, gümrük tarifeleri, ithalattan alınan vergiler, alıcıların tutumu ve davranışları yöresel ticari örf ve adetler pazarlamacının fiyatlandırma çalışmalarını güçleştiren belli başlı etkenlerdir. Bu sebeplede, belirli bir malın çeşitli dış pazırlara ihraç fiyatları arasında farklılıklar olması doğaldır.

İhraç fiyatlarını tesbit ederken, alıcıların nitelikleride gözönünde bulundurulur. Örneğin, belirli bir malın tüketicilere, kullanıcılara, toptancılara, distribütörlere, patent hakkı satın almış işletmelere satın alınmasında farklı fiyatlar tesbit edilebilir. İhracı düşünülen mallar için fiyat tesbit ederken, işletmenin aşağıdaki konularda belirli bir karara varması gerekir:

- 1) İhraç edilecek çeşitli malların fiyatları arasındaki ilişkiler,
- 2) Malın en son alıcılara satılacak fiyatın oluşmasını belirli düzeylerde kontrol edebilecek olanakların varlığı,

- 3) Sabit bir fiyat, bölgelere göre farklı fiyatlar F.O.B.C.I.F. gibi çeşitli fiyatlar tesbit edip, etmeme yönünde alınacak kararlar,

İhracat fiyatlarıyla ilgili kararlarda diğer etkenlerin yanında işletmenin dikkatle üzerinde durması gereken iki önemli faktör tüketicilerin istekleri ve rekabetin yapısıdır. Tüketicilerin isteklerine yön veren başlıca etkenler, (1) tüketicilerin gelir yapısı (2) İhraç edilmek istenen malın başka mallarla ikame olanakları, (3) Tüketici zevk ve tercihleri olarak sıralanabilir. Bu sebeple ihracat yapılacak pazar, gelir yapısıyla işletmeye iyi bir kâr marjı bırakacak fiyatı ödemeye müsait ise işletme gerekli satış geliştirme yollarıyla pazara tesbit ettiği fiyatı benimsetebilir. Bunun yanında işletmenin ihraç ettiği mal, ona belirli

bir süre için tekelci bir pozisyon verne dahi işletme muhtemel rekabeti kesmek amacıyla bu gibi pazarlara yüksek fiyatlarla girmemelidir.

### 8- İHRAÇ MALLARI FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ:

Fiyatlandırma stratejilerinin esası, işletmenin uzun devrede kârlarını en üst düzeye çıkarma eğilimine dayanır. Kârların en üst düzeye çıkarılması ise üretim miktarındaki marjinal gelirlerin marjinal giderlere eşit olduğu düzeyde tutulması ile gerçekleşir. Ancak optimum fiyatlarının kesin olarak tesbiti olanağı azdır.

Fiyatlandırmada çeşitli stratejilerin uygulanmasının bir başka nedenide pazar şartlarının dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Değişen pazar koşulları karşısında farklı fiyatlar uygulamak zorunda kalınacağından bu koşulların yakından izlenmesi gerekir. Fiyatın aktif bir pazarlama aracı olup olmaması, piyasa koşulları dışında yönetim organının fiyatlandırma olan ilgisine ve bilgisine bağlıdır.

Fiyatlandırma tüm pazarlama karmasının bir parçasıdır. Pazarlama karmasının en belirgin özelliği ise, değişik pazar şartlarına göre ayrı ayrı hazırlanmasıdır. Böylece fiyatlandırma çalışmalarının tüm pazarlama karmasını güçlendirecek şekilde yapılması şarttır. Örneğin, çok iyi bir tanıtma ve talep yaratma çalışması yanında malın tüketicilerin satınalma gücü üzerinde fiyatlandırılması başarılı satış olanaklarını daraltır. Üretilmiş her malın pazarda bir hayat süresi vardır. Malın pazara ilk sunulduğundan başlayarak mala olan talebin sifıra düşmesine kadar her dönemde çeşitli fiyatlandırma stratejileri uygulanır. İlk sunuluş devresinde malın özel bir niteliği veya rakipsiz olması, işletmeciye rahat bir fiyatlandırma olanağı sağlar. Rekabet olanaklarının gelişmeye başladığı devrede mal standart bir niteliğe bürünür. Bu sebeple malın fiyatında değişiklik yapma olanakları daralır. Rekabetin şiddetlenmesi giderek mal fiyatının indirilmesini zorlar. Bu devrede işletme, üretim ve pazarlama maliyetlerini düşürme olanakları aramak zorundadır. Bu devreden itibaren maliyet azaltma ve fiyat düşürme olanaklarının giderek kısıtlanması işletmeyi mamül farklılaştırması ve yeni mamül yaratma olanaklarının aranması çalışmalarına iter.

Malın hayat süresindeki fiyatla ilgili bu değişiklik zorunlulukları, işletmenin pazarlardaki malların hayat devrelerini yakinen izlemesini gerektirir. Dış pazarlara girişte malın hayat devrelerini de dikkate alarak genellikle iki temel stratejisi uygulanabilir.

Bunlar:

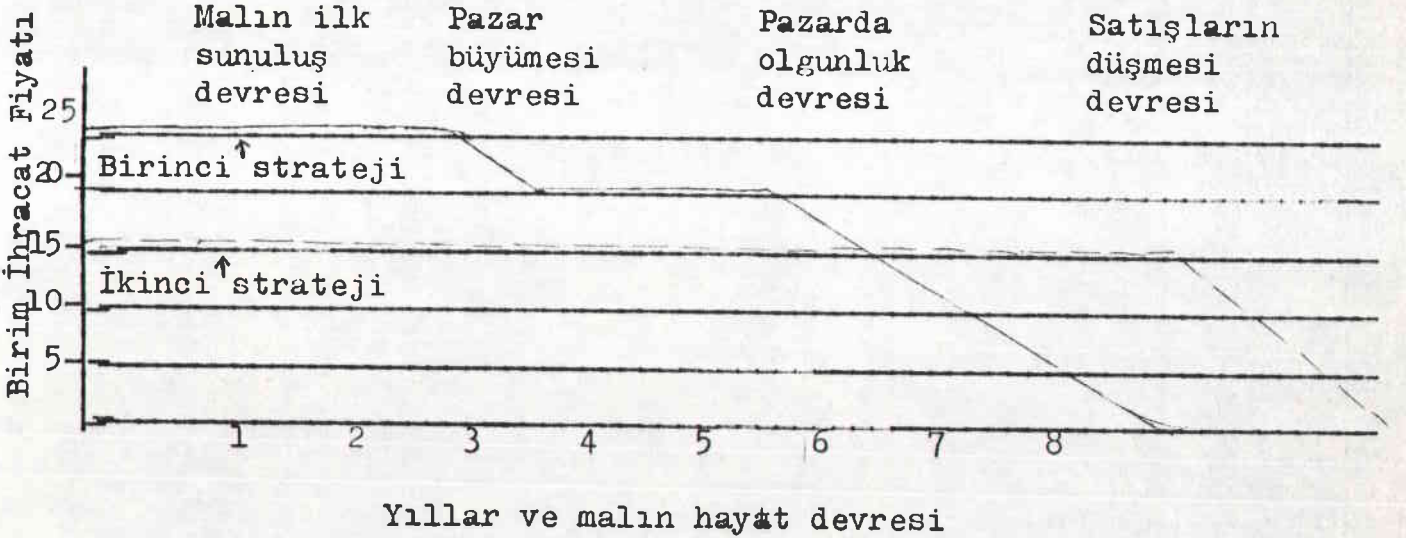
1 - Yeni malla, yeni pazarlara yüksek fiyatla girerek pazarın kaynağını almak.

2 - Yeni mallarla, yeni pazarlara düşük fiyatla girerek intibakı hızlandırıp rekabeti önlemek.

Hangi stratejinin işletme için yararlı olduğu yolunda peşin bir görüş vermek güçtür. Bu malın niteliği ile pazarın özelliklerine bağlıdır. Bütün stratejik fiyatlandırma çalışmaları, gerektiğinde uygulanabilecek fiyat taktiklerine imkan verecek nitelikte olmalıdır. (24)

Yukarıda sözünü ettiğim stratejileri bu şekilde gösterebiliriz.

Çizim:5



Kaynak: - URAZ Çevik, s. 76

Çok uluslu işletmelerin bazılarında ana işletme fiyatlama için temel esasları belirten fiyatlama stratejilerini saptamakta, fiyat kararlarını ise diğer ülkelerdeki ünite yöneticilerine bırakmaktadır. Bazıları ise bütün üniteler için standart fiyatlandırma stratejileri uygulamaktadır. Ancak yöneticilerin unutmamaları gereken nokta, çok uluslu işletmelerin gittikleri her ülkede fiyat tavanını ve tabanını belirleyen kâr

(24) URAZ Çevik, a.g.e. s.69-77

marjını ayarlayan, ve fiyat değişikliklerini sınırlayan konularla karşı karşıya olduklarıdır. Onun için fiyat kararları verilirken yöresel kanunlarında göz önünde tutulması gerekmektedir. Öte yandan bazı mamullerin (aleminyum gibi) fiyatlarının saptanmasında da uluslararası kartellerin rolü unutulmamalıdır.

Uygulamada çok uluslu işletmelerin bazıları gittikleri ülkelerde pazara nüfuz edebilmek için fiyat rekabetine gitmekte, bazılarıda fiyat rekabetinden çok mamülün kalitesi, markası ve reklamı üzerinde durmaktadır. Yine işletmeler girdikleri pazarlarda özellikle fiyat istikrarını arsu etmekte, ve koydukları fiyatlarında rakip mamüllerin fiyatına uygun olmasına dikkat etmektedir. Genellikle fiyatın saptanmasında maliyetlere dayanılmakta ve maliyet artı kâr metodu uygulanmaktadır. Bununla beraber talebe dayalı fiyatlamayı uygulayan işletmelere de rastlamak mümkündür. (25)

### 9- DAĞITIM STRATEJİSİ

Dağıtım kanallarının yapısında zaman içinde bir dinamizm göze çarpar. Bugün için geçerli olan bir dağıtım kanalı yakın bir gelecekte işletme için riskli bir yapıya bürünebilir. Bu nedenle işletme dağıtım kanallarının planlanmasında değişen şartlara göre gerekli uyumu sağlayacak görüş ve anlayışta olmalıdır.

Uluslararası pazarlamaya yönelen bir işletme, dağıtım kanalları planlamasında çeşitli yaklaşımlar uygulanabilir. Uygulanan yaklaşım ne şekilde olursa olsun, iyi bir planlama işleminde hedef, dağıtım kanalının üreticiden kullanıcıya kadar uzanan, bir bütün olduğu görüşü ile hareket etmektedir.

İşletmenin ihraç ettiği malın özelliklerini ve ihraç pazarlarındaki değişiklikleri izlemesi, ona değişen koşullara uygun pazarlama stratejileri tesbit etme olanaklarını kazandırır. Burada malın hayat süresini ele alırsak her bir devrenin gerektirdiği pazarlama stratejilerini ve bu stratejilere göre dağıtım kanalının yapısının nasıl etkilendiğini daha açık görebiliriz.

Örneğin, malın pazara ilk sunuluş döneminde kullanıcıların maldan

yeterince haberdar olmamaları işletmeyi malı tanıtmaya açısından onlarla daha yakından ilgilenmeye zorlar. Bu durum tüketim, ve sınıai malların pazarlamasında en kısa yolun seçilmesini gerektirir. Böylece, uluslararası pazarlamaya ilk girişte, dağıtım kanalını kısa tutup, (Örneğin, güçlü perakendecilere inerek ve satış elemanlarından yararlanarak) malın pazarda tutunmasını sağlamaya çalışmak faydalıdır.

Malın pazarda tutunması artan kullanıcı taleplerini karşılamak için dağıtım kanalında da buna uygun gelişmeleri sağlamak gerekir. Burada devreye genel distribütörler bayiler gibi aracı kuruluşlar girer.

Mal pazarda tam tutunduğunda bu kez kitle pazarlama olanaklarının geliştirilmesi zorunlu olur. Böylece dağıtım kanalında bazı aracılann fonksiyonu yetersiz kalacağından, kanal işletmelerinin de ve boyunda kitle pazarlama yapabilecek işletmelere doğru bir ayıklanma ve kısalma göze çarpar.

Mala olan taleplerin giderek daralması kanaldaki aracı işletmelerin sayısının daha da düşürülmesine sebep olur. Bu nedenle talebi daralan malların satışında yine yalnızca baştaki gibi perakendecilerden yararlanmakta fayda vardır.

Dağıtım kanallarının planlanması aynı zamanda yurt dışı satışlarının teşviki planlaması ile de ilgilidir. Satışların arttırılması çalışmaları genellikle üç türlü yaklaşım vardır. Bunlar doğrudan bir çaba gösterme itme, ve çekme politikalarıdır. Doğrudan çaba gösterme politikasında ihracatçı malını ithalatı yapan ilk işletmeye satarak, malın kendisinden kullanıcıya ulaşmasını bekler. Bu pasif bir yoldur. İtme politikasında kanaldaki her aracı işletmeden malın satılması yönünde özel gayet gösterecek tutum beklenir. Çekme politikasında ise bütün gayret eklâm ve diğer yollarla kullanıcıya yöneliktir. Bundan amaç mala olan talebi tabanda yaratarak dağıtım kanalındaki işletmelerin mala olan ilgisini ve alımlarını arttırmaktır.(26)

---

26) URAZ Çevik, a.g.e. s.85-88

Çok uluslu işletmeler dağıtım kanalı olarak direkt olduğu kadar endirekt kanalları da kullanmaktadırlar. Özellikle tüketim mallarını toptancı ve perakendeciler yolu ile, endüstri mallarını ise satış büroları ve elemanları yardımı ile satmaktadırlar.

Uyguladıkları dağıtım stratejileri ise büyük ölçüde işletmenin, pazarlama yaklaşımına, mamül kuşağına, ulusal pazarların özelliklerine, çeşitli ülkelerde mevcut olan pazarlama yapısına, alternatif dağıtım maliyetlerine ve işletmenin arzu ettiği denetim derecesine bağlı olmaktadır. (27)

### 10-TUTUNDURMA STRATEJİSİ

Reklam stratejisi, ana işletme ile ona bağlı ünitelerin reklam masrafları için uygulanacak esasları belirtir. Reklam harcamalarının saptanmasında işletmelerin genellikle kullandıkları metod satış yüzdesi metodudur. Bu metod geçmişte reklama ayrılan satış yüzdesinin hesaplanmasını ve bu yüzdenin ya geçmiş satışlara ya da tahmin edilen satışlara uygulanmasını gerektirmektedir.

Şüphesiz ki bu metodun yanında amaç ve görev metodunu kullanan çok uluslu işletmelerde vardır. Amaç ve görev metodunda ise reklam amaçları gerçekçi bir şekilde belirlenmekte daha sonra bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli maliyetler hesaplanmaktadır.

Uluslararası reklamın planlanmasında ise çok uluslu işletmelerin yararlanabilecekleri çeşitli reklam vasıtaları vardır.

Bunları şöylece sıralayabiliriz:

- 1- Uluslararası mecmua gazete ve ticari dergiler,
- 2- Yöresel gazete, mecmua ve radyo - televizyon,
- 3- Posta,
- 4- Pano ve ışıklı reklamlar,
- 5- Sinema reklamları,
- 6- Broşür, kataloğ.

Yukarıda sıralanan reklam vasıtalarından özellikle 1. ve 2. sırada yer alanlara ağırlık vermektedirler.

Uygulamada reklam planlamasını merkezileştiren çok az işletme

Vardır. Reklam araçları ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği için işletmelerin çoğunluğu kendilerine bağlı ünitelere rehberlik ve yardım sağlamakla yetinmektedir. (28)

---

(28) ÖZALP İNAN, U.İ. Seçme Yazılar. s.205

Çok işlemlerin birden fazla ülkede faaliyet gösterdiklerini ve faaliyetlerini yabancı sermaye yatırımları, yabancı bir şirketin ev sahibi firmada şube açması, yerli şirketlerle ortak yatırımlarda bulunması veya lisans anlaşması yoluyla gerçekleştirildiğini gördük.

Çok uluslu şirketlerin birane merkezi olduğunu ve yabancı ülkelerdeki işletmelerin bu merkeze az yada çok bağlı olduklarını saptadık. Geçmişte çok uluslu şirketler yabancı ülkelerde açtıkları şubelerine tek başlarına sahiptiler. Fakat zamanla ev sahibi ülkeler özellikle az gelişmiş ülkeler buna karşı çıkmaya başladılar. Bunun sonucunda , yabancı sermaye yatırımları alanında, tek başına yabancı mülkiyetindeki işletmelerden yerli firmalarla ortak girişimlerin kurulmasına doğru bir gelişme olmuştur.

Çok uluslu işletmelerin pazarlama stratejilerinin belirlenmesindeki temel unsurun ulusal sınırları aşan pazar konusunda bilgi edinme, mamul geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım etkinliklerinin birinin veya birden fazlasının uygulanması olduğunu görüyor.

Uluslararası pazarlamanın ulusal pazarlardan ayrıldığı temel nedenin uluslararası pazarlamada diğer ülkelerdeki bireyler, firmalar, organizasyonlar veya yönetim bölümleriyle yapılan ticarettir. Çalışmamızın çok uluslu işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarıyla ve pazarlama stratejilerinin incelenmesine genel bir bakışı kapsadığı görülmüştür.



KAYNAKÇA

- AŞKUN, İ.C.: ORGANİZASYON TEORİLERİ, Ankara, Başnur Matbası, 1972.
- ALUÇ, M. : İŞLETME ORGANİZASYONU VE YÖNETİMİ, Duran Ofset Matbası, 1978
- ZALP, İnan: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİMİ, E.İ.T.İ.A. Döner Sermaye  
Usl. Rpr. Lab. Eskişehir 1980
- ZALP, İnan: ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK (Seçme yazılar) , Anadolu Üni.  
ayınları, Eskişehir 1986
- ATIROĞLU- D. Kadir: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİMİ, Güven Matbası,  
Ankara 1984
- OSUN, Kemal: YÖNETİM VE ORGANİZASYON, İst. 1986, Fatih Yayınevi
- FARMER , Richard N. Barry M. Richman: International Business:  
An Operational Theory. Illinois, 1966 Richard D. Irwin.
- New Directions In Multinational Corporate Organization, Business