

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN 1945 – 2015
YILLARI ARASINDA ULUSLARARASI DOĞRUDAN
YABANCI YATIRIMLARININ EKONOMİK ACIDAN
İNCELENMESİ VE ARAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

İsa CAF

Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ

İstanbul - 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nedre.....Anabilim/~~Anasanat~~ Dalı *Yüksek Lisans*..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi *İSA CAE*..... tarafından hazırlanan
“*Çokuluslu Devletlerin 1945-2015 Yılları Arasında Uluslararası*
Öçünün Yabancı Yatırımların Ekonomik Açısından İncelenmesi ve”
MAJESTRANAJI
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi: *19.11.2016*

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: *Y. Doç. Dr. Mehmet AKKES*.....
Danışman: *Halil*.....Üniv. *Nedre* ASD/ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: *Prof. Dr. Mehmet Celal AKLA*.....
Halil.....Üniv. *Uş. T. İ. İ. İ.* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: *Y. Doç. Dr. Mehmet MARYACI*.....
Maltepe.....Üniv. *Nedre* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Nedre
M. Akkese
M. Akla
M. Maryacı

ÖNSÖZ

Çokuluslu işletmelerin uluslararası doğrudan yabancı yatırımların teknik analizi konulu araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda tez olarak hazırlanmıştır.

Çokuluslu işletmeler'in uluslararası arenada doğrudan yabancı yatırımları artırmaya yönelik uyguladıkları stratejiler devletlerin milli gelirlerinin artmasında, işletmelerin yabancı sermayelerinin artmasında ve toplumların refah seviyelerinin yükselmesinde önemli bir role sahiptir.

İşletmelerin yabancı ülkelere yatırımları az gelişmiş ülkelerde artış gösterirken gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde yatırımlarının düşüş yaşadığı görülmektedir. İşletmelerin asıl amacı kâr maksimizasyonlarını artırarak dünyada söz sahibi olmak ve rakipleriye rekabet edecek güce ulaşmak için stratejiler üreterek uygulamaktır.

Bu araştırmanın amacı çokuluslu işletmelerin doğrudan yabancı yatırımlarla elde ettikleri dünya üzerindeki güçlerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın her aşamсында tecrübesini ve desteğini bizlerden esirgemeyen Haliç Üniversitesi Turizm İşletme Bölüm Başkanı, Öğretim Üyesi, saygı değer hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ başta olmak üzere Öğretim Görevlisi, Yrd. Doç. Dr. Erol MÜTERCİMLER, Öğretim Görevlisi, Prof. Dr. Yaşar ONAY'a ve aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
RESİMLER LİSTESİ	X
TABLOLAR LİSTESİ.....	XI
GENEL BİLGİLER	XIII
ÖZET.....	XIII
ABSTRACT.....	XV
1. GİRİŞ.....	
2. BÖLÜM	1
2.1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ	1
2.1.1. Uluslararası Şirket.....	1
2.1.2. Çokuluslu Şirket	2
2.1.3. Uluslar Ötesi Şirket.....	2
2.1.4. Uluslar Üstü Şirket.....	2
2.2. Çokuluslu Şirketlerin Tarihsel Gelişim Evreleri.....	3
2.2.1. Ticaret Dönemi	3
2.2.2. Sömürgecilik Dönemi (1850-1914).....	4
2.2.3. Ayrıcalık Dönemi (1915-1945)	5
2.2.4. Uluslararası Dönem (1945-2000)	6
2.2.5. 2000 Sonrası Dönem.....	7
2.2.7. Çokuluslu Şirketin Tanımı.....	9

2.3. Çokuluslu Şirketlerin Genel Özellikleri	10
2.3.1. Çokuluslu Şirketlerin Yatırım Yapmasını Etkileyen Faktörler	10
3. BÖLÜM	15
3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YABANCI ÜLKELERE GİRİŞ YOLLARI... 15	
3.1. İhracat Faaliyetleri	15
3.1.1. Pay Senedi Yatırımı	15
3.1.2. Lisans Anlaşması	16
3.1.3. Direkt Yatırım.....	16
3.1.4. Dolaylı İhracat	16
3.1.5. Doğrudan İhracat	17
3.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri.....	17
3.2.1. Hisse Senedi Yatırımı	17
3.2.2. Franchising.....	17
3.2.3. Sözleşmeli Üretim.....	18
3.2.4. Anahtar Teslim Projeleri.....	18
3.2.5. Yönetim Sözleşmesi	18
3.2.6. Montaj Faliyetleri	19
3.3. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Biçimleri.....	20
3.3.1. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapısını Etkileyen Etmenler	20
3.3.2. İşletmelerin Büyümeleri	20
3.3.3. İşletmenin Yönetim Felsefesi	20
3.4. Çokuluslu Şirketler ve Ölçek Ekonomisi	21
3.4.3. Çokuluslu Şirketlerin İşletmelerde Üretim Stratejileri	24
3.4.4. Uluslararası Firmaların Ülke Dışında Üretim Yapma Nedenler	24
3.4.5. Uluslararası Yönetimlerde Üretim Stratejileri.....	24
3.5. Uluslararası Düzeyde Fabrika Seçimi.....	24
3.5.1. Ucuz İşgücü ve Hammadde Sağlama Olanığı.....	25

3.5.2. Üretim Teknolojisi	25
3.5.3. Ulaştırma Maliyetleri	25
3.5.4. Mamul Özellikleri.....	26
3.5.5. Temel Ürün Stratejileri	26
3.6. Çokuluslu İşletmelerin Üretim Biçimleri.....	26
3.6.1. Geriye Bağımlı Üretim Faaliyetler	26
3.6.2. İleriye Bağımlı Üretim Faaliyetleri.....	27
3.6.3. Yatay Bağımlı Üretim Şirketleri.....	27
3.6.4. Çuş'ların Dışa Açık Büyüme Stratejileri	27
3.7.2. Çokuluslu İşletmelere Karşı Yaklaşımların Değişimi.....	30
3.7.4. Çokuluslu Şirketlerin Yabancı Ülkelerde Yaptıkları Yatırım Antlaşmaları	33
4. BÖLÜM	36
4. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN ULUSLARARAS YATIRIM DAĞILIMLARI	36
4.2.2. Temel Haklar ve Çokuluslu İşletmelerin Görevleri.....	40
4.2.3. Yapılan Çalışmalarda Şu Sonuçlara Ulaşılmıştır.....	40
4.2.4. Çokuluslu İşletmeler ve Siyaset.....	41
4.2.5. Çokuluslu İşletmelerin Karşılaştıkları Riskler.....	41
4.2.6. Üretimde Uluslararasılaşma ve Çokuluslu İşletmelerin Ortaya Çıkışı.....	41
4.3. Çokuluslu İşlemelerde Personel Stratejileri	45
4.3.2. Etnosentrik model	46
4.3.3. Baker ve Ivancevich şu görüşleri dile getirmektedirler:	47
4.4.1. Personel Seçim Aşamaları	48
4.4.2. Taktik ve Yönetmel Yetenekler	48
4.4.3. Enerji ve İnisiyatif Sahibi Olmak	48
4.4.4. Uyma Yeteneği	48

4.4.5. Diplomatik Yetenek.....	49
4.4.6. Kültürel Anlayış.....	49
4.4.7. Dil Bilme ve Öğrenme Yeteneği	49
4.4.8. Ülke Dışına Gönderilecek Kişilerde Aranan Kriterler	49
4.6. Polisentrik Model.....	51
4.6.1. Ülkelerin Ekonomik ve Politik Düşünceleri.....	51
4.6.2. Ülkelerdeki Çevresel Faktörlerin Rolü	51
4.6.3. Goesentrik Model	52
4.7. Çokuluslu İşletmeler ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar.....	52
4.7.1. Yatay Doğrudan Yabancı Yatırımlar	53
4.7.2. Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Piyasalara Girişi	54
4.7.4. Piyasa Arayan Doğrudan Yabancı Yatırım	55
4.7.5. Çokuluslu İşletmeler ve Yabancı Yatırımların İncelenmesi.....	56
4.8. Stratejik Ortaklık Arayan DYY'lar	57
4.8.1. Yabancı Piyasaya Yatırım Yoluyla Girme Araçları	57
4.8.3. Lisans Anlaşmaları ve Yönetim Sözleşmeleri	58
4.8.4. Lisans Anlaşması	58
4.8.5. Yönetim Sözleşmeleri.....	58
4.8.6. Çokuluslu İşletmelerde Mali Tablolara İlişkin Sorunlar	59
4.8.7. Uluslararası Düzeyde Kullanılan Mali Tablolar.....	59
4.9.1. Çokuluslu İşletme ile İlgili Spektrum	59
4.9.4. Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi.....	61
4.9.5. Çokuluslu İşlemelerde Planlama	61
4.9.6. Taktik Planlama	62
4.9.7. Stratejik Planlama	62
5. BÖLÜM	65
5. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN STRATEJİK PLANLAMASI	65

5.1. Çokuluslu İşletmelerde Planlama Modelleri.....	66
5.1.1. Üst Yönetimin Ülke Dışı Faaliyetlerinde Kullanılan Secim Aşamaları ...	66
5.1.3. Çokuluslu İşletmelerde Planlama ile İlgili Taktikleri.....	67
5.1.4. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Bölgeleri ve Yabancı Ülkelere Giriş Yolları	68
5.2. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Bölgeleri	68
5.2.1. Gelişmiş Ülkelerde Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler.....	68
5.2.2. Avrupa da Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler.....	68
5.2.3. ABD 'de Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler	69
5.3. Az Gelişmiş Ülkelerin Çokuluslu İşletmelere Uyguladıkları Politikalar.....	70
5.3.1. Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkelerde Direkt Yatırım Alanları	71
5.3.1.1. Doğal kaynaklar	71
5.3.2. Tarım.....	71
5.3.4. Yerel Hizmetler.....	71
5.4. Globalleşme Sürecinde Çokuluslu İşletmeler	72
5.4.1. Globalleşme Politik Acıdan	72
5.4.2. Globalleşme Aktörü Olarak Çokuluslu İşletmeler.....	73
5.4.3. Çokuluslu İşletmelerin Global Ekonomideki Yeri	74
5.4.4. Çokuluslu İşletmeler ve Bölgeselleşme Hareketleri	74
5.4.6. Çokuluslu İşletmelerin İktisadi Etkileri.....	75
5.5. Çokuluslu İşletmeler ve Globalleşme Sürecinde Yeni Düzen Arayışları....	77
5.5.1. Çokuluslu İşletmeler ve Ekolojik Zarar İlişkisi	79
5.5.2. Kirlilik Cennetleri	79
5.5.3. Çekme ve İtme Stratejileri	79
5.6.1. Global Strateji	81
5.6.2. Global Pazarlama.....	81
5.6.3. Global İşletmelerin Örgüt Yapısı.....	81

5.7. Globalleşmenin Faydaları	81
5.7.1. Globalleşmenin Zararları	82
5.7.2. Global İşletmenin Çevreyle İlişkisi	82
5.7.3. Global İşletmelerin Yönetimi ve Yöneticileri	82
5.7.4. Global Yönetimde Ulusal Farklılıklar	83
5.8. Çokuluslu İşletmelerin İşsizlik Üzerine Etkisi.....	85
5.8.1. Küresel Krizler ve İşsizlik	86
5.8.2. Yapısal Uyum Politikası ve İşsizlik.....	86
5.8.3. Yapısal Uyum Programında Evrensel İlkeler	87
5.8.4. Çalışma Biçiminde Meydana Gelen Dönüşümler	87
5.8.6. Ağ Bağlantıları Yaklaşımı	89
5.8.7. Çokuluslu İşletmelerin Gelir Kazanç Düzenlemeleri	90
5.8.8. Kontrol Edilen Çokuluslu İşletme Kazançları	90
6. BÖLÜM	92
6. GEÇİŞ EKONOMİLERİNDE SEKTÖRLE BÜYÜMENİN YABANCI BANKA GİRİŞLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA (1990 – 2010).	92
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	110
8. KAYNAKLAR	113
ÖZGEÇMİŞ	126

KISALTMALAR

ÇUŞ	: (Multinational Company), Çokuluslu Şirket
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
GSMH	: (Gross National Product), Gayri Safi Milli Hâsıla
GATT	: (General Agreement on tariffs and trade) : Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GK	: Güney Kore
AR-GE	: (Research and development), Araştırma ve Geliştirme
YY	: Yüzyıl
YGÜ	: (High Security Country) Yüksek Güvenlikli Ülke
OECD Topluluğu	: (The European Economic Association) Avrupa Ekonomik Topluluğu
AET	: Avrupa Ekonomi Topluluğu
BM	: (The United Nations, UN) Birleşmiş Milletler
GPS	: (Positioning Syste) Küresel Konumlama Sistemi
DYSY	: (Foreign Direct Capital Investment) Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı
OECD	: (Organization For Economic Co-Operation And Development), : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
AP	: (Justice Party), Adalet Partisi
ÇTYA	: (Multilateral Investment Agreement), Çok Taraflı Yatırı Anlaşması
DTÖ	: (The World Trade Organisation) "Who", Dünya Ticare Örgütü

DYSY	: (Yodur reasoning for Dynamics Symbolic Execution assurance), Değişmeyen Çıkarımın için Dinamik Sembolik Yürütme
UNCTED	: (United Nations Conference on trade and development), Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
ASEA	: (Güneydoğu Asya Symposium Birliği), Güneydoğu Asya Ülkeler Birliği
VB	: Ve benzeri
İETT	: İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TRIMS	: (Agreement on Trade-Related Investment Measures), Yatırım ticaret ile ilgili önlemler üzerinde anlaşmaya
İMF	: (International Monetary Fund), Uluslararası Para Fonu
DYY	: (Foreign Direct Investment), Doğrudan Yabancı Yatırım
ABD	: Amerikan Birleşik Devletleri.
OGÜ	: Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi
AET	: (European Economic Topluluğu), Avrupa Ekonomik Topluluğu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1.1. Çokuluslu Şirketlerin Dünya Dağılımı.....	36
Şekil 4.5. ÇUŞ'ların Personel Seçimindeki Engeller	50
Şekil 4.8.2. Yabancı Piyasalara Giriş Yolları.....	57
Şekil 5.4.7. Çokuluslu İşletme ve Ev Sahibi Ülke İlişkileri.....	76
Şekil 5.8.5. İçe Dönük DYY Sermaye Stokları (1990 – 2000).	88

RESİMLER LİSTESİ

Resim 4.1. Çokuluslu İşletmelerin Dünyada Dağılımları	36
--	----

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.2.6. 2000 DYY Giriş Milyar/ Dolar.....	8
Tablo 3.4.1. Çokuluslu Şirketler ve Ölçek Ekonomisi: TİP; Güçlü ve Zayıf Yönler	22
Tablo 3.4.1. Devamı. Çokuluslu Şirketler ve Ölçek Ekonom.....	23
Tablo 3.7.1. Sanayi Ülkelerinde İhracata Verilen Destek Akçeler	30
Tablo 3.7.3. Çokuluslu İşletmelere Karşı Yaklaşımların Değişiminde Karşılaşılan Muhasebe Sorunları	32
Tablo 4.2. Çokuluslu İşletmelerin Stratejik Planlaması.....	37
Tablo 4.2.1. Dünyada 2015 ÇUŞ'ların İlk 25'i	39
Tablo 4.2.7. Dünya Üretiminde ve İhracatında Büyüme Oranları (2003-2009).	43
Tablo 4.2.8. Uluslararası Üretim Göstergeleri (1991- 2006).....	44
Tablo 4.5.1. Yabancı Ülkedeki Yöneticilerin Başarılarını Etkileyen Faktörler. 50	
Tablo 4.9.2. Çokuluslu İşletmelerin Tarafsız Endeksleri.....	60
Tablo 4.9.3. Dünyada En Büyük 10 Çokuluslu İşletmenin Çalıştırdığı Personel Sayısı.....	60
Tablo 5. Çokuluslu İşletmelerin Planlanması	65
Tablo 5.1.2. Çokuluslu Planlama Modeli Şeması	66
Tablo 5.2.4. 1965 ve 1970 İşletmelerin Satış Yüzdeleri	70
Tablo 5.4.5. En Büyük 500 Çokuluslu İşletme	75
Tablo 5.7.5. Küresel İşletme ile Çokuluslu İşletme Arasındaki Farklar.....	83
Tablo 6.1. Modele Dâhil Edilen Değişkenlerin Tanımlamaları ve Kaynakları .	95

Tablo. 6.1.2. Literatürde Yabancı Banka Girişlerinin Belirleyicilerini İnceleyen Çalışmalar	100
Tablo 6.1.3. Modelde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	103
Tablo. 6.1.4. Kural Model ve Yöntem	104
Tablo. 6.1.4. Kural Model ve Yöntem	104
Tablo 6.1.5. Kural Model ve Yöntem Analizi	105

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : İsa CAF
Ana Bilim Dalı : İşletme
Program : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - Aralık 2015

ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN 1945 – 2015 YILLARI ARASINDA ULUSLARARASI DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLARININ EKONOMİK AÇIDAN İNCELENMESİ VE ARAŞTIRILMASI

ÖZET

Günümüzde hızla gelişen teknolojinin ve globelleşmenin etkisiyle uluslararası mel ve sermaye hareketleri hızlı bir şekilde yoğunlaşmaya yelken açmıştır. Bunun sonucu olarak işletmeler finansal kaynakları elde etmek için iç pazarların yanı sıra dış pazarlarda da etkinliklerini sürdürerek ekonomik kazanç sağlamak için çalışmalara başlamışlardır. Bu gelişmeler ile birlikte dünya çapında ekonomik ilişkilerin işleyişindeki dinamiklerin baş aktörü olan çokuluslu işletmeler büyük rol oynamışlardır.

Çokuluslu şirketler, ana şirket ile değişik ülkelerdeki birden fazla sayıda bağlı şirketler aracılığıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Çokuluslu şirketler giderek artan rekabet ortamında üstünlük sağlamak ve piyasadaki krizle baş edebilmek için en geçerli yöntemlerinden birisi stratejik planlama incelemesidir. Çokuluslu şirketler,

stratejilerini ve yönetim uygulamalarını ülkeden ülkeye göre ayarlayarak dünya çapında pazardaki faaliyetlerini daha esnek bir yaklaşımla plana dönüştürmektedirler.

Ülke dışı risklerin fazla olduğu koşullarda, çokuluslu şirketler özellikle pazar payını artırmayı ve büyümeyi hedeflerler. Bunun için iç ve dış çevre analizini daha etkili bir şekilde yapmalıdır. Global pazarda tutunmaya çalışan çokuluslu şirketler yapacakları stratejik planları uzun, orta ve kısa dönemde işletmenin organizasyon yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve esnek olacak şekilde geniş kapsamlı yapılmalıdır. Yapacakları stratejik planda ana işletme ile şubelerin faaliyet stratejilerini kapsayacak şekilde ve çok seçenekli planlar olmalıdır.

Bu seminer çalışmasını amacı, çok uluslu şirketlerin uluslararası arenada stratejilerini belirleme, pazara hâkim olma, rakiplerini etkisiz kılarak pazarın kaymağını almak ve uluslararası karar alma sürecine etkilerini ortaya koymak için yaptıkları stratejileri anlatmaktır.

Anahtar Kelimeler: Çokuluslu İşletmeler, Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Mali Tablolar, Strateji, Yatırım.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : İsa CAF
Field : Business
Program : Business
Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ
Degree a Wardedand Date : Master – December 2015

MULTINATIONAL BUSINESS 1945 - 2015 INTERNATIONAL YEAR BETWEEN FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND INVESTIGATION OF INVESTIGATION OF ECONOMIC

ABSTRACT

The fast evolving technology and international goods and capital flows under the influence of globalization has become increasingly concentrated. As a result, companies in foreign markets besides the internal passages in order to obtain the financial resources were directed. In the title role in the functioning of the globalization Updynamics of economic relations with these developments worldwide MNC's have played a big role.

Multinational companies, pursuing their activities through multiple subsidiaries in different countries with the parent company. Multinational companies are increasingly one of the most effective methods to cope with the crisis in the market in an increasingly competitive environment is to provide excellence and

strategic planning review. Multinational companies are adjusting their strategies and management practices according to the country are turning to a more flexible approach worldwide to plan their activities in the market.

Countries in circumstances where the female is more risk, especially multinational companies seek to increase market share and growth. This should make the internal and external environment analysis more effectively. Strategic plans to be made in the dünya çapında market multinational companies try to hold long, medium and short-term should be made to meet the needs of the organization's business direction to be comprehensive and flexible. In doing their strategic plan to cover the activities of the branch with the main business strategies and plans should be multiple choice.

The aim of this seminar is to be operated, the multinationals International Setting strategy arena, dominate the market, skim the market by neutralizing the opponent Inc. International Strategy to explain their decision-making Click to reveal the effects of the process.

Keywords: Multinational Studies Programs Direct Investments, Financial Statements, Straregy, Investments.

1. GİRİŞ

Çokuluslu işletmeler 14.yy. da İngiltere’de ortaya çıkmıştır. II. Dünya savaşından sonra hızla dünyayı etkisi altına alarak büyümeye başlamıştır. Hızla değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte piyasada meydana gelen değişiklikler, tüketici isteklerinin sürekli değişmesi, sonucu yaşanan bu gelişmeleri ortadan kaldırarak pazarların globalleşmesini sağlamıştır. Artan bilgi teknolojisinin kullanımı ve pazarların homojen bir yapı arz etmesiyle işletmeler faaliyet alanlarını dünya yönelimli gerçekleştirmek durumunda kaldıkları için küresel pazarlarda yoğun rekabet artarak devam etmektedir.

Globalleşme sürecine bağlı olarak özellikle ülkeler arasında uygulanan liberalleşme politikalar ve uluslararası ticaretin gelişmesi ile pazara giren işletme sayısında büyük artış yaşanmıştır. Güçlü sermaye yapıları, gelişmiş teknolojiye sahip alt yapıları olan geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren çokuluslu şirketler, globalleşme sürecinin hızlanması ile beraber daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır.

Global pazardaki rekabet ortamının artmasıyla çokuluslu şirketler, üretim için gereken hammaddeleri, belirledikleri kalite kriterleri çerçevesinde en uygun maliyetle ve en hızlı şekilde tedarik etmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca çokuluslu şirketler gerek ulusal gerekse uluslararası pazarda rekabet üstünlüklerini artırabilmek, pazar payını genişletmek ve satışlarını artırmak için yeni stratejiler geliştirme yoluna gitmişlerdir. Çokuluslu şirketler stratejilerini hatta yönetim uygulamalarını ülkeden ülkeye göre ayarlayarak küresel pazardaki faaliyetlerini daha esnek bir yaklaşımı benimseyerek stratejik plan oluşturmaktadırlar.

Çokuluslaşma yolunda olan faaliyetlerini nitelik ve nicelik yönünden artıran çokuluslu şirketler pazar payını ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için geliştirdikleri bu stratejileri küresel normlar perspektifinde eşit faaliyet birimlerinde stratejik planlamasını en iyi biçimde yapmalıdır. Ülke dışı risklerin fazla olduğu koşullarda, çokuluslu şirketler özellikle pazar payını artırmayı ve büyümeyi hedefler. İç ve dış

çevre analizini çok iyi bir şekilde yapmalıdır. Global pazarda yaşanan yoğun rekabet ortamında tutunmaya çalışan çokuluslu şirketler, yapacakları, stratejik planları uzun, orta ve kısa dönemde işletmenin organizasyon yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve esnek olacak şekilde geniş kapsamlı yapmalıdır. Yapacakları stratejik planda ana işletme ile şubeleri faaliyet stratejisini kapsayacak şekilde ve çok seçenekli planlar olmalıdır.

Yabancı ülkede faaliyet göstermek isteyen çokuluslu işletmeler üç aşamada bu isteklerini gerçekleştirme olanağı bulurlar. Birincisi, ürünü kendi ülkesinde ürettikten sonra yabancı ülkeye satmak, ikincisi, piyasaya hakim olmak istediği ülkelerde yerli bir işletmenin kendi markasını kullanmasına izin vermek üçüncüsü ise, piyasaya sıcak para ile girerek alım ve satım işlemlerini gerçekleştirmektir.

Yabancı işletmelerin uluslararası arenada kullanılması bazı sorunlar da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar, kültür, dil, yaşam biçimi ve yerel piyasada kullanılan fiyatlardan kaynaklanmaktadır. Ana işletme şube yada ortak anlaşmalarla yabancı ülkelerde yatırım yapmaktadır. Yapılan yatırımlar ama işletmenin merkezinden denetlendiği için işletme açısından olumlu sonuç doğurmaktadır.

Çokuluslu işletmeler tabii işletmeler aracılığıyla devletlerde kredi kullanırlar. Bu sayede devletler açısından olumlu kazanç sağlaması manasına gelmektedir. Çok uluslu işletmeler rakiplerine karşı kendi ülkelerinden kaynak transfer ederler aynı zamanda yabancı ülkeden de kendi ülkelerine kaynak getirirler. Bu sayede her iki ülkede giriş çıkışlar olduğundan net sermaye akışı sağlanmış olur.

1980 sonrasında küreselleşmenin etkisiyle hız kazanan çokuluslu işletmeler genellikle az gelişmiş ülkelere yönelmişlerdir. Ülkeler açısından istihdam, vergi, sermaye girişi, alt yapı faaliyetleri ve ülkenin kalkınmasının yanı sıra GSMD'da meydana gelen artışlardan dolayı ülkeler çokuluslu işletmelere kapılarını açmışlardır.

Çokuluslu işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerde halkın istihdam olanağı sağlamış, çalışanlardan başarılı olanların kariyer yapmalarına olanak sağlamıştır. Kendi ülkesinden yabancı ülkelere götürdükleri personele yeni kariyer olanakları sağlamıştır. Halkın yaşam biçimine uyum sağlayan personellerin kısa sürede kariyer basamaklarını tırmanmalarının yanı sıra kazançlarında da artış olmuştur.

2. BÖLÜM

2.1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Çokuluslu şirketlerin kesin tarihi binmemektedir. İktisatçılara göre 15. ve 16 yy. da ortaya çıkmışlardır. Bu dönemlerde özellikle İngiltere'deki çokuluslu şirketler, bu ülke ile kolonileri arasındaki mal ticaretinde önemli rol oynamıştır. Kolonileşmenin azaldığı sonraki dönemlerde ise çokuluslu şirketler sınır ötesi işlemleri yürütmüşlerdir. İkinci dünya savaşından sonraki dönemdeki ticaretin serbestleşmesi ile birlikte çokuluslu şirketler bugünkü konumlarının ilk halini almışlardır (Soydal, 2003: 1).

Rönesans döneminde, ticaret faaliyetlerinin uluslararası boyut kazanmasında, İtalyan ticaret ve banka merkezlerinin rolü büyük olmuştur. 14. yy'da 150 civarında İtalyan bankasının çokuluslu faaliyet gösterdiği tahmin edilmektedir. Bunun sonucu olarak ÇUŞ'ların 14. yy. da kurulduğu düşünülmektedir. Asıl olarak araştırmaların çoğu ÇUŞ'ların ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıktığını kanıtlar niteliktedir. İlk olarak Avrupa şirketleri başka ülkelerde faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır. II. Dünya savaşından sonra ABD şirketleri 1950'den sonra İngiliz ve Avrupa şirketleri işlev gördükleri alanları genişletmişlerdir. Son dönemlerde Japonya, Brezilya, Güney Kore şirketleri ülkeleri dışında yoğun yatırımlara başlamışlardır.

Richard Roban San'a göre: Çokuluslu şirketlerin tarihsel gelişimini şöyle ifade etmektedir (Annals, 1972: 67).

2.1.1. Uluslararası Şirket

Bir ülkeye yerleştikten sonra merkezi yönetim sistemini esas alarak diğer ülkelere girmeye çalışan ve yerleşen şirkettir. Yöneticilerinin kar elde edebilmeleri için firma kaynaklarını ülke kimliklerini dikkate almaksızın dağıttıkları, yerli ve yabancı faaliyet ayırımında bulunmayan şirket olarak tanınırlar. Amaçları yabancı ülkelere ayırım gözetmeksizin yatırımlarını yaparak kordineli bir şekilde çalışıp maksimum kâr elde etmektir. Yabancı ülkenin yasalarına uyarak karşılaşabilecek

sorunlardan kurtulmaya ve vergilendirmeden yararlanmayı amaç edinirler. Bu çerçevede amaçlarına ulaşırlar ve rakipleriyle rekabet edecek seviye ve donanımı elde ederler.

2.1.2. Çokuluslu Şirket

Yöneticilerinin kâr elde edebilmeleri için firma kaynaklarını ülke kimliklerini dikkate almaksızın dağıttıkları, yerli ve yabancı faaliyet ayrımında bulunmayan şirket. Çokuluslu şirketler yabancı ülkelere yaptıkları yatırımlardan maksimum kar elde etmek amacıyla personel yönetimi, sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik ayrımcılığını gözetmeden amaçlarına ulaşmak için faaliyetlerini sürdürürler. Kendi ülkesi dışında iki yada daha fazla ülkede üretim ve hizmet faaliyetlerinde bulunan işletmedir. Geniş ekonomik güçlerinin yanı sıra lobi faaliyetleri sayesinde de güçleri artmaktadır.

2.1.3. Uluslar Ötesi Şirket

Uluslararası yada sınırların ötesine geçebilen işletme anlamında olup çokuluslu işletmelerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını belirten, çokuluslu bir işletme gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmalar. Bu işletmeler yabancı ülkelere hızlı bir şekilde girebilen yatırımlarını gerçekleştirip kazanc elde edebilen kapasiteye sahip olmaları açısından günden güne hızlı bir şekilde büyümektedirler. Amaçları teknoloji, hammadde, istihdam, iş gücü gibi olanaklardan ucuz olarak faydalanmaktır.

Genel olarak maden işletmeleriyle faaliyetlerini sürdüren bu işletmeler gelecekte maden yataklarını ele geçirerek kar elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu işletmeler emeğin yoğun olduğu çalışankların az kazandığı, çevreye zarar veren alanlarda faaliyet gösterirler. Az sermaye harcayarak büyük yatırımlar gerçekleştiren bu işletmeler yatırım yaptıkları ülkelrden ihtiyaçları olan sermayeyi ucuz olarak temin ederler. Ulusötesi işletmeler ekonomik güçlerinin yanı sıra mali ve siyasi güçede sahiptirler.

2.1.4. Uluslar Üstü Şirket

Hiç bir ülkeye mevcut olmayıp uluslararası bir anlaşma ile kurulan, bir kuruluş nezdinde tescil edilmesiyle ve kuruluşa bağlı olan, denetimi bu kuruluş

tarafından gerçekleşen ve vergisini şirketini kurmuş olduğu ülkeye ödeyeceğinden milliyetini hukuken kaybedecek olan şirkettir. Çokuluslu şirket ile birden fazla ulusa sahip olan şirket karıştırılmamalıdır. Çünkü: her türlü şirketin kurulabilmesi için ulusal bir sermayeye ve bir kuruluş anlaşmasına sahip olması gerekir. Genel anlamıyla çokuluslu şirket, herhangi bir ülkede ulusal sermaye ile kurulan ve uluslararası alanda faaliyetleri bulunan şirketlere verilen isimdir (Aşıkoğlu, 1993: 5).

Dunning 1993'de Multinational Enterprises and the Global Economy çalışmasında Çuş'ların şöyle açıklamıştır (Dunning, 1992: 2003):

- a. Kapitalizm Sömürgecilik: (1500-1800) Bazı sömürgelere ait kaynakların devlet tarafından kullanıldığı dönemdir. Devlet sömürülen ülkelerdeki maddi olarak kazanç sağlayacak kaynakları kendi organları yoluyla ülkesine taşıyıp kullanmasıdır.
- b. Girişimci ve Finans Kapitalizm: (1800-875) Üretici ve tüketici kesime çok az kontrolün uygulandığı, finansal yatırımların geliştirilip alt yapıların oluşturulduğu dönemdir. Bu alanda asıl amaç altyapı'yı geliştirmektir.
- c. Uluslararası Kapitalizm: (1875-1960) Doğal kaynak ve pazar temini amacıyla yatırımların hızla arttığı; ABD kökenli kartellerin çoğaldığı dönemdir.
- d. Çokuluslu Kapitalizm: (1945-1960) Doğrudan yabancı yatırımlarda ABD şirketleri en güçlü olduğu dönemdir. Bu dönemde II. Dünya Savaşı'ndan sonra ülkelerin fakirleşmesi sonucunda ekonomik açıdan yabancı ülkeleri sömüren ABD yatırımlar yaparak maksimum karlar elde etmiştir.
- e. Kapitalizmin Küreselleşmesi: (1960-2012) Bu dönemde kar artmış fırsatlar elde etme olanaklarının en yüksek olduğu dönemdir. Ülkelerin yabancı ülkelere yatırım yaparak kar elde etmelerinin yanında ülkelere istihdam, alt yapı gibi olumlu sonuçlara da imza atmışlardır.

2.2. Çokuluslu Şirketlerin Tarihsel Gelişim Evreleri

2.2.1. Ticaret Dönemi

(XV. -XVIII) XV). Yüzyılda başlayıp XVIII. Yüzyılın ikinci yarısına kadar devam eden dönem özellikle Avrupa'daki sanayi devrimine kadar devam etmiştir. Ticaret dönemi, kişisel arayışlar nedeniyle 1500'lü yılların başlarında C. Columbus

ve arkadaşlarının denizlere açılmasıyla başlamış ve 1850'lerde Sanayi Devriminin ortaya çıkışı ile son bulmuştur. Coğrafi keşiflerle yeni kıtalar keşfedilmiş ve buradaki zenginlikler ABD'ye taşınmıştır. Sanayi devriminin de İngilterede başlaması sonucunda Avrupa zenginleşirken doğu devletleri bu gelişmeler karşısında fakirleşmeye başlamıştır (Mutlu, 1998: 15).

Büyük keşiflerle başlayan ticaret dönemi Avrupa'nın endüstri devrimi süresince devam etmiştir. Ticaret yapanlar çok geniş alanlarda ticaret yaparak egzotik eşyalar satın almışlardır. Bunlar: değerli metaller, baharatlar, ipekler ve köleler gibi alışılmamış eşyalardır. Bu eşyaları ülkelerinde çok yüksek karlarla sattılar. Riskler çok büyüktü, başarı büyük oranla personel isteklerine ve denizciliğe ait hünelerine bağlıydı.

Bu dönemde İngiltere, Fransa ve Hollanda hükümetlerinin işletmelerine büyük imtiyazlar verildi (Dereli, 2005: 4-46). İpek yoluna alternatif yol arayışı maceraperestlik gibi nedenlerle başlayan uzak seyahatler Amerikan'ın keşfine daha sonrasında ise yeni yerlerin keşfedilerek sömürüleştirilmesine yol açmıştır. Sanayi Devrimiyle sona ermiştir. Somrülen devletler günümüz Irak ve Suriye gibi kaus ortamına dönmüşlerdir. Avrupa ise sömürü yoluyla günden güne zenginleşmiş ve dünya'nın en güçlü bloğu olmuştur (Dinçer, 1998: 116).

2.2.2. Sömürgecilik Dönemi (1850-1914)

1850'den başlayıp 1914 yılının sonuna kadar ki dönemi kapsar. Bu dönemde coğrafi keşifler tamamlanmış ve ülkelerin birbirleriyle olan ticari ilişkileri en geniş hale gelmişti. Bu dönemde Sanayi Devriminin üretimi büyük ölçüde artmasıyla birlikte insan ve hayvan gücü yerine makine kullanılmaya başlanmasının sonucunda büyük işletmeler kurulmuştur.

Ayrıca bu dönemde çokuluslu şirketle özellikle işlenmiş maden ve tarım ürünlerine önem vermişlerdir. Çokuluslu şirketlerin madenlerin ve petrolün çıkarılması için sömürgelerdeki girişimlerinde bulunması ile yabancı sermaye yatırımlarına ilk bu dönemde başlamıştır (Dinçer, 1998: 16).

Sanayi devriminin etkisiyle Avrupalı çokuluslu işletmeler yabancı ülkelere yatırım yaparak elde edecekleri karı artırmak için stratejiler üretmeye başlamışlardır. Avrupa ekonomisinin büyümesi istenilen istihdam ve ucuz işgücü elde etmek için Amerika'yı ve Avrupa'yı az gelişmiş ülkelere yönelterek bu ülkelerin sömürülmesine

ve doğal yer altı kaynaklarının kendi ülkelerine götürerek işlenmiş mamul maddeye dönüştürüp pahalı olarak yabancı ülkelere satarak maksimum karlar elde etmeye başlamışlardır. 1800'lü yılların başında İngiltere'nin sömürü yoluyla az gelişmiş ülkelerdeki hammadde ve petrolü sömürerek ülkesine götürmesi çokuluslu işletmelerin gelişmesine neden olmuştur. Sonuc olarak çokuluslu işletmelerin başlangıç aşaması gerçekleşmiş ve ilk yabancı sermaye yatırımları sömürgecilikle başlamıştır (İş Bankası, 1985: 30).

2.2.3. Ayrıcalık Dönemi (1915-1945)

1915-1945 yılları arasında yaşanan ayrıcalık dönemi adı verilen bu dönemin en önemli özelliği dış ticareti engelleyici politikaların ortadan kaldırılmaya başlanması ile ÇUŞ'lar yatırım ve sayı olarak artış göstermiş olmalarıdır. Özellikle otomobil ve benzeri sanayilerde dış ülkelere yapılan yatırımlarda artış görülmüştür. İlk kurulan çokuluslu şirket; İngiltere, Fransa ve Almanya'da otomobil üreten General Motors 'tur. İlk modern çokuluslu şirket ise İngiltere de kurulan deterjan firması Lever Brothers'tir. Lever Brothers 1929 yılında Hollanda'nın Dutch Margarine Union şirketiyle birleşerek Unilever adını almıştır.

Diğer Avrupa şirketleri olan; Destle, Ici Philip ve Royal Dutça Shell gibi şirketler de kendi ülkeleri dışında yatırım yapmaya başlamışlardır. Bu şirketler modern çokuluslu şirketlerin temelini oluşturmuşlardır. 1929 Dünya Ekonomik Buhranı sonucunda Çuş'ların artış göstermesine sebep olmuştur. II. Dünya Savaşı'nın etkisiyle Çuş'ların ev sahibi ülkelerdeki yerel çalışmalarla yer değiştirerek Asyalıların, Afrikalıların ve Latin Amerikalıların Batıdaki girişimlerini artırmıştır.

Piyasada talep az olmuş ve üretilen malların elde kalması sonucu işletmeler kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapma gereksinimi duymuşlardır. Yüksek ücretli batılı yöneticilerin ve teknik elemanların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalı yöneticileri tercih etmeye başlamışlardır. Böylece Çokuluslu İşletmelerde ilk kez ev sahibi ülke vatandaşı yönetici personel istihdam edilmeye başlanmıştır (Der. Antony, 2005: 469).

Birinci Dünya Savaşından sonra ulusların elinde bulunan sermaye hareketleri azalmıştır. Portföy yatırımları azalırken doğrudan yabancı yatırım artmaya ve dünya genelini etkisi altına almaya başlamıştır. Birinci Dünya Savaşına kadar sermaye birikimini eline kapitalist ülkeler tutarken savaştan sonra yabancı sermaye yatırımları

sanayileşmiş ülkelerde yayılmaya başlamıştır. Bu sürece müdahil olan çokuluslu işletmeler gerçek manada gelişmesi ve boy göstermesi 1020’li yıllara dayanır. Buna ek olarak dış yatırımların engellenme süreci sona ermiş ve devletler tarafından dış ticaret desteklenmeye başlanmıştır. 1929’da Almanya’nın ve İngiltere’nin işletmeleri birleşerek modern anlamda ilk çokuluslu işletmeyi kurmuşlardır (Lever Brothers).

Nestle, Philips, Shell gibi işletmeler günümüz çokuluslu işletmeleridir. Sömürgecilik döneminde tarım ve hayvancılık önemli bir yere sahip olmuş zamanla yerini sanayi, hizmet teknolojik gibi faaliyetlere bırakmıştır. Çokuluslu işletmelerin kurulmasına zemin hazırlayan nedenlerden biride 1929 dünya ekonomik buhranıdır. Buhran sayesinde gelişmiş ülkeler yabancı ülkelerde yatırım yaparak olası benzer durumlarda statülerini ve karlarını korumaya çalışmışlardır. Almanya ve İngiltere otomobil sektöründe gösterdikleri başarı Amerika’nın olan General Motors olmuştur (Mutlu Esin, 1999: 18).

2.2.4. Uluslararası Dönem (1945-2000)

II. Dünya Savaşı’nın sona ermesiyle başlayan bu dönemde, ülkeler ekonomik ve siyasi gelişmelere paralel olarak çokuluslu şirketlerin yapmış olduğu doğrudan uluslararası yatırımlar önem kazanmıştır. Uluslararası sermaye hareketleri bakımından II. Dünya Savaşı sonrası önemli yeni unsurlar ortaya çıkmıştır. ABD’nin dış yardım ve kredileri artırması ve GATT, Dünya Bankası gibi anlaşma ve kuruluşların ortaya çıkması uluslararası mal ve sermaye akımını hızlandırmıştır.

Ayrıca savaş yılları boyunca ulaşım ve haberleşme alanlarında elde edilen büyük teknolojik gelişmeler ve ABD’nin savaş yılları boyunca AR-GE harcamalarını finanse etmesi ve araştırmaların sonuçlarını kendi firmalarının kullanımına sunması, Çokuluslu şirketlerin 1950’den sonra yayılmalarında önemli rol oynamıştır (Aslan, 2005: 12).

Bu dönemin başlarında, tüm kararsızlık ve değişikliklere rağmen, yine de işletmeler için küresel bir genişleme dönemi olmuştur. İşletmeler, 1945-1970 yılları arasında, Dünya çapında hem yeni pazarlar, hem de üretici güçler aramaya başladıkları için bu yıllara “Global İşletme Yılları ” denilmiştir.

Çuş’ların ekonomik faaliyetleri şaşırıdır. Faaliyetlerinin büyük kısmını yabancı ülkelerde Gerçekleştirmeleri ’ne rağmen AR-GE faaliyetlerini kendi ülkelerinde yapmaktadırlar. Bütün ekonomik faktörleri küreselleşse de teknolojik

küreselleşmeyi ağırdan almaktadırlar. 1990'lı yıllarda Çuş'ların dünya ticaretinin %70'nin yabancı yatırımların %75'ini kontrol etmeye başlamışlardır.

2000 yılında yayınlanan Dünya Yatırım Raporu incelendiğinde dünyanın en büyük finansal olmayan 100, şirketi belirli sektörlere ağırlık vermektedir. Ağırlık verilen sektörler şunlardır: Elektrik, bilgisayar, kimya, otomotiv, telekomünikasyon, olduğu görülmektedir. Yine en büyük 100 ÇUŞ' in orijinleri değerlendirildiğinde en büyük payın sırasıyla ABD, Japonya ve Fransız şirketlerine ait olduğu görülmektedir (Kar, 2003: 15-16).

2.2.5. 2000 Sonrası Dönem

2001 yılında dünya genelinde çokuluslu işletmeler yaklaşık 1, 387 milyar dolar yabancı yatırım yapmışlardır. 254 milyar dolarını gelişmiş ülkelere 1, 017, milyar dolarını da diğer ülkelere yapmışlardır. 146 milyar doları Asya kıtasına 97 milyar doları Latin Amerika'ya 9 milyar doları da Afrika kıtasına yapılmış olup yatırımlardan daha çok gelişmiş ülkelerde yapılan yabancı yatırımlarla kar elde edilmiştir. 1999 ve 200 yıllarda yapılan yabancı yatırımlardan ülkeler büyük karlar elde ederken 2001 yılı kriziyle karları aşırı derecede düşmüştür.

Ayrıca Amerika'da meydana gelen 11 Eylül saldırıları sonucunda çokuluslu yatırımların merkezi olumsuz etkilenmiş ve dünyada kriz meydana gelmiştir. 2001 saldırısı sonucunda dünya genelinde yabancı yatırım yaklaşık olarak % 46'lık düşüş yaşamıştır. Amerika da doğrudan yabancı yatırımlar oldukça düşmüş 2000 yılına göre yapılan yatırımın yarısına bile denk gelmemiş böylece de işletmeler eski güçlerini, kaybetmeye başlamıştır. GOÜ'ler de 2001 yılında yatırımlarını kaybetmeye 2000 yılındaki yatırımlarının yarısı kadar bile kar elde edemez duruma gelmişlerdir. Amerika kıtasında GOÜ'lerin yatırımları % 20'lik azalış göstermesine rağmen Afrika da tersi bir durum gözlenmiş ve yatırımlar artmaya başlamıştır. 2001 yılında % 8 civarında yatırım çeken bölge 2001 yılında % 17 civarında yatırım çekmeye başlamıştır. 1945'den başlayım 2012 yılına kadar devam eden ülkeler arasındaki yabancı yatırımlar hızlı bir şekilde dünyanın geneline yayılmaya başlamıştır. Avrupa'nın yabancı yatırımlara Sıcak bakması sonucunda Çokuluslu işletmeler giderek güçlenmiş ve devletleri etkisi altına almıştır.

Çokuluslu şirket sahiplerinin günümüzde bir çok devletten fazla finansa sahip olmaları sonucunda ekonomik güçleriyle istedikleri çerçevede devletlerin

siyasi alanları dışında sosyal, ekonomik, kültürel ve istihdam gibi alanlarına müdahale etmeye başlamışlardır. Çokuluslu işletmeleri kullanarak az gelişmiş ülkeleri kende sömürgeleri haline getirmişlerdir. Gelişmekte olan bir çok ülkeyi de sömürmeye başlamışlardır. Gelişmiş olan ülkelere bakıldığında ise asıl sömürüyü gerçekleştiren ülkeler konumunu almışlardır. Teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda sömürü imparatorlukları kurulmaktadır. SSCB'nin dağılmasından sonra ABD dünyayı ekonomik gücüyle etkisi altına almaya başlamıştır (Unctad, Wir, 2004: 367).

Tablo. 2.2.6. 2000 DYY Girişi Milyar/ Dolar

Ülkeler	2000	2001	2002	2003	2004
Gelişmiş Ülkeler	1, 107, 987	571, 483	547, 778	442, 157	380, 022
ABD	671, 417	357, 441	420, 433	338, 678	214, 440
Kanada	66, 791	27, 487	338, 678	6, 349	6, 293
ABD	314, 007	159, 461	71, 331	56, 834	95, 859
Diğer Gelişmiş Ülkeler	55, 772	27, 094	34, 507	40, 296	61, 430
Gelişmekte Olan Ülkeler	252, 459	219, 721	155, 528	167, 337	233, 227
Asya	146, 195	111, 976	92, 042	101, 424	147, 611
Cin	40, 715	46, 878	52, 743	53, 505	60, 630
Diğer Asya	105, 480	65, 088	39, 299	47, 919	86, 981
Latin Amerika	97, 537	88, 139	50, 492	46, 908	67, 527
Afrika	8, 728	19, 616	12, 994	18, 005	18, 090
Güney Doğu Avrupa	27, 508	26, 371	12, 821	24, 106	34, 897
Dünya Toplam	1,387, 955	817, 577	716, 127	632, 600	648, 146

Kaynak: (Unctad Wir, 2004: s, 367 – 371 ve Wir, 303 – 307).

Tablo 1.2.6. ya baktığımızda ABD başta olmak üzere Kanada ve Latin Amerika gibi gelişmiş ülkeler dünya genelinde doğudan yabancı yatırım yoluyla günümüzün aktörleridir. Bu ülkeler gelişirken maksimum karlar elde ederken Gelişmekte olan ülkelere; Asya, Çin gibi ülkeler DYY alanında gelişmiş ülkelerin kazançlarının çeyreği kadar kar elde edemedikleri görülür. ABD'nin çokuluslu

işletmelere kapılarını açması sonucunda gelirken orta doğu ülkeleri aksine çokuluslu işletmelere kapılarını kapatarak yaptıkları ticaraet antlaşmalarıyla kazanc elde ederler.

2.2.7. Çokuluslu Şirketin Tanımı

Çokuluslu şirket kavramı, hızla gelişen teknoloji ile birlikte meydana gelen ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak işletmelerin faaliyet boyutlarında ve yapılarında değişmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte üzerinde tartışmalar yapılan bir kavram haline gelmiştir. Çokuluslu şirketler ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. En basit tanım şudur: Çokuluslu şirket farklı ulusal bağlı kuruluş ve merkez büroları kapsayan ve farklı hedefleri olan şirketlerin coğrafik olarak dağıldığı bir gruptan oluşan şirkettir.

Geniş anlamda çokuluslu şirket ise: üretim faaliyetlerini sağlayan ve aynı zamanda yatırımın ilave karlılığın gerçekleştirilmesi için farklı ülkelerde üreten ve pazarlama faaliyeti yapan bir organizasyondur. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi çokuluslu Şirket: Değişik ülkelerde yavru şirketlerle ve bayilere faaliyet gösteren ve toplam satışları, varlıkları veya işgücünün %20 sini ana ülke dışında olan bir işletme olarak tanımlayabiliriz. Çokuluslu şirket ilk olarak 1960 yılında Linienthal tarafından ortaya konulmuştur. Çokuluslu şirketler bir çok ülkede faaliyet gösteren merkezi bir ülke olan faaliyette buldukları ülkenin kanunlarına uyan şirketler olarak tanımlanmıştır (Sumatra, 1990: 63).

Çokuluslu şirketler yatırım yapacakları ülkelerin; ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yapılarını çok iyi analiz etmeleri gerekir. Bu çerçevede stratejilerini belirlerler. Özellikle gidilecek ülkede çok iyi bir pazar analizi yapılmalı ve pazara uygun stratejiler oluşturulmalıdır. Gerekirse firmalar stratejik işbirliğine girmekten kaçınmamalıdır. Böylece görevdeşlik yaratılarak her iki firmanın üretim açısından güçlü yönleri ortak paydada toplanmış olacaktır. Ayrıca firmalar araştırma geliştirme faaliyetlerine pay ayırmalı ve gerekli önemi vermelidir. Çuş'ların yatırım başarısı doğru görevdeşlik belirlemesine ve bunların uygulanmasına bağlıdır. Yanlış kararlar hem zaman hem maddi hem de itibar kayıplarına yol açar (Ülgen, 2002: 2-34-35).

2.3. Çokuluslu Şirketlerin Genel Özellikleri

Çokuluslu şirketlerde de diğer kuruluşlarda olduğu gibi asıl amaç karını maksimize etmektir. Genellikle az gelişmiş ülkelerde kanunların yetkilerini azaltarak kendilerine pazar yaratmayı hedeflemektedirler. Vergi muhafiyeti, ülkeye giriş olanaklarının kolaylaştırılması, devlet tarafından destekleyici faaliyetler ile amaçlarına ulaşmayı hedeflerler. Giriş yaptıkları yabancı ülkelere istihdam olanağı, döviz girişi, alt yapı iyileştirilmesi, GSMH’da artış, sosyal refah düzeninin artması, ekonomik kazanç gibi faydalar sağlar (Keskin, 2008: 2-418).

Çokuluslu şirketler hedeflerine ulaşmak için pazara girmeden önce şu politikaları izlerler:

- a. Hükümet girintili ödeme olmadıkça,
- b. Enflasyon, değer düşürme ve döviz kuru dalgalanmalarına karşı koruma olmadıkça,
- c. Garantili bir yatırım getirisi olmadıkça pazara girmezler,
- d. Tarifelerde otomatik artışlar bulunan veya bu artışların yetkisini elinde tutmak,
- e. Gerçek rekabetin bulunmadığı pazarlara girin,
- f. Kontrolün sizde olmadığı ortaklıklar kurmayın,
- g. Peşin ödeme yapmayın (Fidel, 1995: 1-2).

2.3.1. Çokuluslu Şirketlerin Yatırım Yapmasını Etkileyen Faktörler

Yatırım yapmak için genellikle dört nedene gerek vardır. Bunlar doğal kaynaklara sahip olmak, yeni pazarlara girmek, hali hazır durumdaki dış yatırımları yeniden yapılandırmak ve stratejik öneme sahip yaratılmış kaynakları kullanabilmek. Bu nedenle iki gruba ayrılabilir. İlk üç neden temel olarak aktif değerlendirmeyi kapsamaktadır. Yani ana şirket yapmış olduğu yatırımlar sonucunda kar elde etmeyi amaçlar. Son neden ise aktif geliştirmeye ilgilidir yani şirket var olan aktiflerine yenilerini eklemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenler çokuluslu şirketlerin yatırım yapmasını etkileyen sebeplerle aynı niteliktedir.

Bir çok şirket ülke dışında doğan fırsatları değerlendirmek ve yeni pazarları ele geçirmek istemektedir. Şirketler satış ve karlarını kendi ülkeleri içinde artırma olanağına iç pazarların doymuşluğu nedeniyle sahip olamamakta ve ülke dışı fırsatları değerlendirmektedir. Günümüzde şirketlerin satış ve karlarının önemli bir

kısmını ülke dışından sağlamaları, şirketleri yabancı ülkelerdeki fırsatları değerlendirmeye itmektedir. Ayrıca şirketlerin ülke içinde büyümeleri de ülke dışına çıkmaları için başka bir nedendir. Artan finansal olanaklar şirketleri ülke dışındaki kaynakları araştırmaya teşvik etmektedir.

Çokuluslu şirketlerin temel amacı evrensel karı maksimize edecek şekilde dünya çapında ekonomik faaliyetleri bütünleştirmek ve organize etmektir; çok uluslu şirket her parçasının hizmet etmesi beklenen organik bir yapıdır.

Şirket maliyetlerinin çokuluslu hale dönüşmesi için bir başka neden ise şirketin dışarıdaki en önemli müşterisini izlemek istemesidir. Örnek: Volkswagen'in ünlü araçlarını ABD'de üretmeye karar vermesi bir çok alman otomobil parça yapımcısının cam, çerçeve, fren ve dizel akıtma pompaları parçaları üretmek üzere ABD'de tesisi kurmasına yol açmıştır (Doğuş Merve, 2008: 18).

Çokuluslu Şirketlerin başka ülkelerde yatırım yapmalarının nedenleri şunlardır:

1. Kar maksimizasyonu,
2. Yurt içi piyasasının ulaşamadığı bir ölçeğe ulaşmak,
3. Uluslararası alanda ortaya çıkan arbitraj olanaklarından yararlanmak,
4. Sahip olunan üstün teknoloji sayesinde yerel firmaların üzerinde avantaja sahip olmak,
5. Bir çok ülkede faaliyette bulunarak ortaya çıkan riskleri azaltmak.

2.3.2. Çokuluslu Şirketlerin Dış Ülkelere Yatırım Yaparken Hedeflediği Amaçlar

- A. Kar sağlama amacı,
- B. Küresel pazarda sahip oldukları gücü korumak,
- C. Rekabet üstünlüklerini artırmak,
- D. Üretim maliyetlerini düşürmek,
- E. Düşük maliyetli işgücü ve verimlilik sağlamak,
- F. Kalkınmakta olan ülke piyasasına girerek bu piyasayı elinde tutmak,
- G. Kalkınmakta olan ülkedeki hammaddeleri kontrol altında tutmak
(Stratejik Finans, 2009: www.birey.gov.tr).

Bunun sonucunda Çuş'ların karşı bazı ülkelerde ekonomik milliyetçilik kullanılarak zorluklara maruz kalmaktadırlar.

2.3.3. Çokuluslu Şirketlerin Yatırım Yapmadan Önce Yapması Gerekenler

- ✓ Yerel piyasanın büyüme gizil gücü,
- ✓ Piyasaya girişteki mevzuat kolaylıkları,
- ✓ Emek maliyeti ve kalitesi,
- ✓ İstikrarlı ve dengeli bir yerel para birimini varlığı,
- ✓ Sermeye ve kar transferiyle ilgili olanaklar ve kısıtların olmaması,
- ✓ Fikri mülkiyet haklarının korunması,
- ✓ Ticaret politikaları,
- ✓ Devlet düzenlemeleri,
- ✓ Vergi olanakları ve teşvikler,
- ✓ Siyasal istikrar,
- ✓ Makroekonomik politika,
- ✓ Altyapı destek hizmetleri (Tekin, 1988: 33 - 233).

2.3.4. Çokuluslu Şirketlerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ulusal ekonominin yeni küreselleşen ekonomiye entegrasyonu için önemli bir anahtar olan Doğrudan yabancı sermaye yatırımları, sermaye ile birlikte yönetim becerisi, “Know-How”, ve yeni teknoloji transferi sağlaması, pazarlama, ihracat ve istihdam olanaklarını artırması nedeniyle tasarruf açığı olan ve teknoloji üretmekte zorlanan ülkelerin kalkınmasında önemli işlevlere sahip olmaktadır. Çokuluslu işletme yabancı ülkelerde ekonomik açının yanı sıra sosyal, demografik, kültürel açıdan olumlu sonuçlar doğuracaktır (Çalışkan, 2003: 1).

Çokuluslu işletmelerin dünya ekonomisi içindeki payı hali hazırda gelişmeleri çok parlak olarak nitelenen bir çok ulusu geride bırakaçak büyüklüğe ulaşmıştır. Görülebilir bir gelecekte yabancı şirket yatırımlarının devam edeceği ve üretimin çokuluslu hale dönüşmesinin dünya ekonomisinin yapısal bir karakteri haline geleceği belirtilmektedir.

Örneğin, ABD'nin ithalatının neredeyse yarısı, "ilgili taraflar" arasındaki işletmelerden oluşmaktadır. Bununla satıcı ve alıcının belli bir oranda aynı şirket tarafından sahip olunduğunu ve büyük ihtimalle kontrol edildiği kast edilmektedir. Aynı zamanda yurt dışındaki ABD varlıklarının % 24'ünü de, ABD'li çokuluslu firmaların yurt dışındaki şirketlerinin değerleri oluşturmaktadır. Öyleyse, ABD ticaret ve yatırımı çokuluslu şirketlerce kontrol edilmekle birlikte, önemli kısmı bu şirketlerce gerçekleştirilmektedir. Dünya ticaretinin 2/3'ü dünya gelirinun 1/3'ü bu kuruluşlara aittir. Çokuluslu girişimlerin %55'i ABD, %11'i Japonya, %9'u İngiltere, %4,5'i ise Almanya kökenlidir. Birlikte ihracat artışında, transferinde, istihdam artışında, iş verimliliği gibi gelişmiş yönetim tekniklerinin yayılmasında önemli görev üstlenmektedirler.

Çokuluslu bir şirketin piyasaya giriş ve faaliyetleri, özellikle satıcıların sayılarının sınırlı olduğu piyasalara da rekabeti beraberinde getirebilir. Bunlar, ürün farklılaştırması, reklam, düşük fiyat, yeni ürün piyasaya sürmesi şeklinde gerçekleşebilir. Ancak piyasada yerli firma yok yada ulusal firmalar ile yabancı firmaların güçleri arasında büyük farklılıklar var ise yabancı firma piyasaya hâkim olabilir. Bu durum piyasanın etkin işleyişini bozarak, firmaların daha fazla karlar elde etmesine ve tüketici refahının azalmasına endüstrinin dinamik büyümesinin sınırlanmasına yol açar (Çetintaş Hakan, 2009: 2).

Reel sektöründe ve dünya ticaretindeki gelişmeler, çokuluslu şirketlerin doğrudan yatırımlarının bir sonucudur. Çokuluslu şirketler kapitalizmin dinamiğini oluşturmaktadır. Çokuluslu işletmeler yeni dünya düzenini oluşturmak ve dünya'yı etkisi altına alarak büyümek amacıyla stratejiler belirleyerek az gelişmiş ülkelere başlayarak uygulamaya çalışırlar. Zaman içerisinde gelişmekte olan ülkelere çoğunu da etkisi altına alarak büyümeye çalışırlar. yaptıkları plan ve programları hayata gecirdiklerinde ülkeleride kende sömürü alanı içerisine çekerek yer altı kaynaklarını sömürürler. Kendilerine karşı direnen ülkelere iç kargaşalık ve savaş çıkararak kendilerinin sömürü yapabilecekleri duruma getirirler. Irak, Suriye, Afganistan, Yemen gibi ülkelere görüldüğü gibi çokuluslu işletmelerin amaçlarını ne olduğunu gözler önüne sermektedir.

Çokuluslu İşletmelerin Değerlendirilmesi

Çokuluslu işletmeler II. Dünya savaşından sonra hızlı bir şekilde yükselmeye geçerek dünya'yı etkisi altına almaya başlamıştır. İngiltere de başlayan sömürgecilik zamanla yerini çokuluslu işletmelere bırakmıştır. İlk çokuluslu işletme İngiltere de kurularak faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır. Zaman içerisinde Avrupa kıtasını etkisi altına alan çokuluslu işletmeler Enerji kaynağı bakımından zengin olan Asya kıtasına doğrudan ve dolaylı yollarla girerek enerji kaynaklarını ele geçirip Avrupa'ya taşımaya başlamışlardır. Asya kıtasının çeşitli yollarla sömüren Avrupa karşı koyan ülkelerde savaş ve iç kargaşalık çıkartarak enerji kaynaklarını kendi ülkesine taşımayı başarmıştır. Avrupa'nın politikaları çokuluslu işletmeler tarafından gerçekleştirilmiştir.

Gelişmiş ülkeler çokuluslu işletmelerin başını çekerken her türlü yasal ve politik ayrıcalıkları çokuluslu işletmelere tanıyarak yabancı yatırımları kendi ülkelerine çekmeyi başarmışlardır. Vergi indirmeleri, ihracat girişlerinde kolaylaştırma, ihtiyaç olan işgücünün temininde Avrupa ülkeleri çokuluslu işletmelere gerekli olan olanakları sunmuşlardır. Çokuluslu işletmeler finans bakımından ABD ülkelerinin 180'inin Finans kaynağından çok finansa sahip olarak zaman içerisinde ülkeler üzerinde olan gücünü maksimuma çıkarmıştır.

Gelişmekte olan ülkelere çokuluslu işletmeler çeşitli yollarla girmeye başlamışlardır. Bu ülkelerde istihdam, altyapı çalışmaları, finans, vergi, insan kaynakları gibi alanlarda olumlu sonuçlar verecek işler yapmışlardır. Çokuluslu işletmelere direnen ülkelerde ise savaş, kaos ortamı yaratarak dolaylı yollardan ülkelerin yer altı ve enerji kaynaklarını sömürmüşlerdir. Küreselleşmenin etkisiyle hız kazanan çok uluslu yayılma günümde dünyayı etkisi altına alarak hızlı bir şekilde ilerlemektedir.

Az gelişmiş ülkeler çokuluslu işletmelere kapılarını açarak verimsiz toprakların kullanılarak finans elde etmeye, istihdam sağlamaya, altyapıların iyileştirilmesine, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan kaynaşmaya olanak sağlamaktadırlar. Böylece ÇUŞ'lar az gelişmiş ülkelerde ürettikleri ürünleri gelişmiş ülkelerde satarak maksimum karlar elde ederler. Ülkenin gelişmesini sağlayan ÇUŞ'lar gelecek zaman diliminde bu ülkelerin yer altı kaynaklarını bitireceklerdir. Sonuçta bu ülkeler ya tamamen tarihten silinecekler yada gelişmiş ülkelerin himayesinde yaşamayı kabul etmek zorunda kalacaklardır.

1945 yılında hızla yayılmaya başlayan çokuluslu işletmeler Avrupa'nın önderliğinde dünya geneline yayılmaya başlamışlardır. Bu yayılma Japonya'yı harekete geçirmiş ve 1970 yılında çokuluslu işletmelerin önderi Japonya olmuştur. Avrupa'nın bu gelişme karşısında harekete geçerek Japonya'ya savaş açmış ve atom bombası kullanarak Japonya'yı etkisiz hal getirmiştir. 1980 yılında önderlik tekrar Avrupa'nın eline geçerek günümüze kadar devam etmiştir. Biz kendi ülkemizin stratejistleri olarak ilk amacımız küreselleşmeye karşı çıkmak yerine ülkemiz açısından olumlu sonuç doğurup doğurmayacağını araştırmalı ve bu çerçevede stratejiler geliştirerek uygulamalıyız. Yani küreselleşmenin özünü anlamalıyız.

3. BÖLÜM

3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YABANCI ÜLKELERE GİRİŞ YOLLARI

Çokuluslu işletmeler yabancı ülkelere çeşitli yollardan giriş yapar bu yollar şunlardır. İhracat Faaliyetleri, Pay Senedi Yatırımı, Lisans Anlaşması, Direkt Yatırım, Dolaylı İhracat, Doğrudan İhracat gibi yöntemlerle giriş yapar.

3.1. İhracat Faaliyetleri

İşletmeler için ülke dışında çalışmanın en kolay ve en küçük safhasıdır. 1960'lı yıllardan sonra çokuluslu şirketler artmaya başlamıştır. Çokuluslu işletmelerin ihracat ve ithalatı birden çok ülkeyi kapsar. Döviz karşılığında yabancı ülkelere satılan maldan ürünü satan ülkeye döviz girişi, olur böylece ülke kalkınır. Ürünü satın alan ülkede ise halkın ihtiyaçları karşılanır. Yerli paranın uluslararası para birimi karşısında değerinin düşmesi sonucunda ürün satan ülke zarar görür. Bu zararı önlemek için ürünü ülkenin kendi para birimiyle satmak olumlu sonuç doğuracaktı. Ör: Amerikan tahılı, uçakları veya bilgisayarları; Japon otomobilleri, beyaz eşyaları, Alman makine araçları, otomotiv ve kimya sanayi; Brezilya kahvesi, soya fasulyesi, demir cevheri gibi.

3.1.1. Pay Senedi Yatırımı

Bir işletmenin hukuki bir engel olmadığı dönemlerde diğer ülkelerdeki hisse senetlerini satın almasıdır. İşletme sahipleri antlaşmalar doğrultusunda bir işletmeden

kazanc sağlamak amacıyla ortaklık kurmasıdır. Ör: Avrupa ve Japon işletmelerinin Amerika'da ve Amerika işletmelerinin ortak Pazar ülkelerinde yatırım yapmaları.

3.1.2. Lisans Anlaşması

Yönetim faaliyetleri gerektirmeden yabancı ülkeye girme yollarında en fazla tercih edilir. Risk az, yabancı ülkeye girişlerin yasaklandığı dönemde lisans anlaşmasıyla girmenin kolay olması sonucu tercih edilir. Zor piyasalara girme olanağı sağlar düşük sermaye harcayarak faaliyetlerini gerçekleştirir. Yerel piyasalar için hizmet ve sermayenin artırılmasına neden olur. ayrıca ülke için kaynak tasarrufu yaparak gelecekte de ülkenin kazanç sağlamasına neden olur. hatalı üretim ve zayıf pazarlama lisans anlaşmasını olumsuz etkiler. Kullanılmış eski teknolojik ürünleri yabancı ülkelere gönderdikleri için üretim ve dağıtım kanallarında sorunlarla karşılaşmak mümkündür.

3.1.3. Direkt Yatırım

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerden bahsedilince esas olan yönetim faaliyetini gerektiren ülke dışı yatırımlardır. ÇUŞ'lar dış ülkelerde faaliyetlerin; şirketleri satın alma, ortak girişim ve şube açma yoluyla gerçekleştirir (Özalp, 1976: 61).

3.1.4. Dolaylı İhracat

İhracat yapan işletme ürettiği ürünleri aracılar yoluyla yabancı ülkelere ve işletmelere satma faaliyetidir. Çokuluslu işletmeler ürünlerini istedikleri alt yapı ve fonksiyona sahip olan işletmeler aracılığıyla üretimlerini gerçekleştirmektedirler.

Dış pazarlara az bağımlı olan ve ticaret hayatına yeni girmiş işletmeler açısından caziptir. Yalnız ihracatçı işletmenin denetimi faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler üzerinde oldukça azdır. Aracı işletmelere güvenmek zorunda kalmaktadır, yatırım yaptığı pazarlara yeterince hakim olamamakta ve bilgi sağlayamamaktadır. Ayrıca müşterilerle bire bir iletişimden yoksun kalmaktadır. Çokuluslu işletmeler doğrudan yabancı yatırım sayesinde; aracı işletmelerin bilgi, tecrübe, deneyim gibi özelliklerinden faydalanmaktadırlar. Maliyetleri düşürmekte maksimum karlar elde etmekte ihracat işlemlerinden ziyade üretim konusuna eğilmektedirler.

3.1.5. Doğrudan İhracat

Ana işletmenin kendi ürettiği ürünleri kendisi vasıtasıyla yabancı ülkelere satmasıdır. Ürettiği ürünleri kendisi satma eğilimi göstererek hem pazara hakim olmakta hemde müşteriyle daha yakından ilgilenmektedir. Ticaret faaliyetleri esnasında yasal ve politik engellere takılmaz ise faaliyetleri gerçekleştirmede başarıya ulaşır (Özalp, 2013: 21).

İşletmelerin ticaret faaliyetlerini ana organ aracılığıyla gerçekleştirmeleri sonucu elde edilen kar yüksek olmakla birlikte risk'te yüksek olacaktır (Kotler, 200: 374).

Ana işletme doğrudan ihracat işlemlerinde; dağıtım, pazarlama, fiyatlama, uygun pazar secimi, tecrübeli personel secimi, evrakları hazırlama işlemleri gerçekleştirir, işlemlerini kendisi gerçekleştirir ve dolaylı ihracata göre karı bir hayli fazladır.

Ayrıca ana işletme yatırım ve üretim yapacağı alanlarda kendi işletmelerini kurarak kendi personeli vasıtasıyla üretim yaparak denetimi de kendisi yapar ve doğrudan ihracat faaliyetini gerçekleştirir.

3.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri

3.2.1. Hisse Senedi Yatırımı

Yatırım yapılan ülkelerde yasal engellerin olmadığı durumlarda ev sahibi ülkelerde ana işletmenin yabancı işletmelerin hisse senetlerini yada devlet kuruluşlarının hisse senetlerini satın almasıdır. Bunun sonucunda kasada bekleyen fazla para'yı yatırım amacıyla kullanarak maksimum karlar elde etme yöntemidir (Serinkan, 2012: 99).

3.2.2. Franchising

Ana işletmenin markasının; adının, bilgi ve teknolojisinin, ürettiği ürünlerin ve hizmetlerin yasalar çerçevesinde ücrete tabi olarak yabancı işletmelere kullanmak hakkını vermesidir. Bunun sonucunda ana işletmenin tanıdığı haklardan yabancı işletme faydalanır (Arslan, 2006: 2).

1950'li yıllara kadar ürün ve hizmet amaçlı kullanılmış olup daha sonrasında işletmelerin yabancı ülkelere girdikten sonra karşılaştıkları rakiplerine karşı pazar payını artırma ve maliyetleri azaltmak için başvurmuşlardır. Bu çerçevede işletmeler

olumsuzlukları bertaraf ederek karlarını artırmışlar ve rakipleriyle rekabet edecek seviyeye ulaşmışlardır.

3.2.3. Sözleşmeli Üretim

Ana işletmenin yabancı ülkelerde ürün üretmek marka tanıtımlarını yabancı işletmeler aracılığıyla tanıtması işlemidir. Bu sayede dış pazarlara üretim ucuza gerçekleştirildiği için kar elde edilir. Pazarlama faaliyetlerini bünyesinde bulundurarak ürün üretme zahmetine girmeden kontrollü bir şekilde faaliyetini sürdürür ve maksimum karlar elde eder. Ayrıca; depolama, nakliye, lojistik, stok gibi alanlarda da avantaj elde ederler.

3.2.4. Anahtar Teslim Projeleri

Çokuluslu işletmeler maket üzerinden sattıkları projeleri sözleşme çerçevesinde üreterek sahiplerine ulaştırmak için temelden başlayarak anahtar teslim sürecine kadar geçen süreyi ifade eden anlaşmadır (Özalp, 2013: 31).

Anahtar Teslim Projesinin Faydaları

- 1: İşletme bilgi ve teknolojisinden faydalanmaya olanak sağlar.
- 2: Projelerle ilgili ortakların bilgi ve tecrübelerinden faydalanmaya olanak sağlar.
- 3: Yerli ülkeye altyapı oluşturma avantajı sağlar.
- 4: Ana ve yabancı ülkenin sağladığı finans kaynağından faydalanarak kar elde eder.

3.2.5. Yönetim Sözleşmesi

Bir işletmenin ulusal yada uluslararası arenada kendisi yada başka işletmelerle birlikte yaptığı anlaşmaları kapsar. Bu sayede işletme hem kendi yükünü hafifletir hemde anlaşma yaptığı işletmenin faaliyetlerin ortak bölüşerek yapılması yada yüzdeler dilimlere bölünerek birinin az diğerinin fazlalık dilimi olarak faaliyette bulunulmasıdır. Bu da işletmeye bir takım sorumluluklar yükler; yeterli araç ve gereci sağlama, arazi ve sermaye sağlama gibi.

Anlaşmayı devralan işletmeye faydaları

1. Arazi ve sermaye yatırımı yapmada faaliyete geçer ve kar elde eder.

2. İşletme anlaşma sayesinde zarara uğramaz ve kar elde eder.
3. Rakiplerine göre hızla büyüme ve pazara hakim olma gerçekleşir.

Anlaşmayı Devralan İşletmeye Zararları

1. Olumsuz durumlarda işletme ismi lekelenir.
2. Anlaşmanın süresiz olması.
3. İstenilen düzeyde kar elde edememek.
4. Anlaşma yapılan işletmenin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmemesi.

Anlaşma Veren İşletme Acısından Faydaları

1. İşletmenin mülkiyetini elde tutar.
2. Üretimde meydana gelen sorunlarla ilgilenmesine gerek olmaz.
3. Profesyonel yönetime sahip olur.

Anlaşmayı Veren İşletmeye Zararları

1. Tüm riskleri almak zorunda kalır.
2. İşletmede yönetim kontrolünü kaybeder.
3. İşletme yönetimine karşılık ücret öder.

3.2.6. Montaj Faliyetleri

Ana işletmenin üreteceği ürünleri parçalar halinde başka ülkelere gönderip parçaların bütünleştirilip satışa sunulmasını ifade eder. Ürünün maliyetinin ve taşıma olanağının rahat olması, masrafsız olması ayrıca bitmiş ürünlerin vergilerinin yüksek olması sonucunda bu yönetime başvurulur (Karafakıoğlu, 2013: 230).

Montajla Elde edilen Faydalar

- a) İşletme pazar hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olur.
- b) Taşıma maliyeti ve vergi azdır.
- c) İhtiyacın belirlenerek dış pazarlarda cevap verecek ürünler üretilir.
- d) İşçilik giderleri az olduğu için maliyetten kurtulur.

3.2.7. Yap – İşlet – Devret Sözleşmesi

İşletme bir kamu malını alarak kendi imkanları çerçevesinde ürünü artaya koyar ve bunun karşılığında devletten kar elde eder. Amac; devletin işçi, teçizat gibi uğraşlar yapmadan bitmiş projeyi kullanmaya başlamasıdır. Projeyi yapan işletme gideri karşılığında genellikle belli bir süreliğine işletme hakkın elde eder süre dolmuş tarihten itibaren devlete devrederek işletmeden gider devlet ise kendi imkanlarıyla işletmeyi devam ettirmeye başlar. Bu sayede devlet herhangi bir gider harcamadan hazır işletmeyi elde eder (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Yap-%C4%B0%C5%9Flet-Devret>).

3.3. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Biçimleri

Birçok tanımı vardır öne çıkan tanımı ise şudur: Organizasyon, temel amaçlarını ve hedeflerini başarmak için işletmenin kontrol ve iletişim sorumluluğunu, iç yetki ilişkilerini yerine getirerek kişiler arasında fonksiyonları ve karşılıklı ilişkileri belirler. Çokuluslu işletmeler, bir çok acıdan, satış hacmi ve kar, hitap edilen piyasalar ve dış ülkelerdeki kuruluşların yeri. vb). Ana şirket yabancı ülkelerdeki kuruluşlarına; (sermaye, teknoloji, patent ve insan gücü sağlar). Daha çok petrole önem verirler ve yatırımlarını bu doğrultuda yaparlar.

3.3.1. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapısını Etkileyen Etmenler

3.3.2. İşletmelerin Büyümeleri

İşletmelerin tarihi gelişimi uygulanacak organizasyon biçimine etki eder. İç ve dış olarak iki şekilde büyürler. İç büyüme ülke içinde meydana gelirken, dış büyüme birçok ülkede meydana gelir.

3.3.3. İşletmenin Yönetim Felsefesi

İşletme ulusal veya uluslararası olsun başarı sağlaması üst yönetimin İnişiyatif'ine bağlıdır. Örgüt yapısı işletmenin tüm faaliyetlerinde başarılı olması için önemli bir araçtır.

3.3.4. İşletmenin Amaçları

İşletmeler dış ülkelere çıkınca büyük rekabetlerle karşılaşır. Bu durumlarda esnek değişken organizasyon yapıları tercih edilmelidir.

3.3.5. Ulusal Ve Uluslararası Faaliyetlerin Nispi Önemi

İşletmeler uluslararası arenada organizasyon yapılarını geniş tutmak zorundalar özellikle ticaret işlemleri.

3.3.6. Sosyal Sorumluluk, Politika ve Personel Özellikler

Ulusların yaşam tarzları, gelenek, görenekleri, ihtiyaçları, vb, çerçevesinde farklılaştırılmış ürün, farklılaştırılmış pazarlarda sunarak uluslararası arenada önemli kar elde etmeye çalışmaları gerekir (Phatak, 1993: 213)

3.4. Çokuluslu Şirketler ve Ölçek Ekonomisi

Çokuluslu şirketler, küresel finansın gelişmesinde önemli rol üstlenmişlerdir. Dünya ticaretinin 2/3'si dünya gelirinin 1/3'ü bu kuruluşlara aittir. Çokuluslu girişimlerin %55'i ABD, %11'i Japonya, %9'u İngiltere, %4,5'i Almanya, kökenlidir. Reel sektörde ve dünya ticaretindeki gelişmeler, çokuluslu şirketlerin doğudan yatırımlarının bir sonucudur. ÇUŞ'lerin çağdaş kapitalizmin dinamiğini oluşturmaktadırlar (Erdemir, 2007: 67-96).

ÇUŞ'lerin ihracat artışında, teknoloji transferinde, istihdam artışında, iş verimliliği gibi gelişmiş yönetim teknolojilerinin yayılmasında önemli görev üstlenmektedirler.

ÇUŞ, yatırımları, 1960'lar dan beri Euro piyasaları ve bankacılık sektörünün gelişiminde önemli katkı sağlamıştır. ÇUŞ'ların gerek işletme sermayesi, gerek dış ticaret, gerekse sabit sermaye yatırımlarının finansmanında Euro piyasalara artan ölçüde başvurmuşlardır.

Çokuluslu şirketler ticaret, finansman ve üretim gibi değişik faaliyetlerini dünyanın değişik köşelerine kaydırılabilen küresel şirketlerdir. ÇUŞ'lerin teknolojiyi

Transfer ederek yada yabancı yenilik ve kabiliyetleri dışarıya taşıyarak, üretim ve satış yapmaları küresel rekabeti artırmıştır. ÇUŞ'lerin hem dünyada rekabet yaratmışlar hem de rekabete tabi olmuşlardır (Kar, 2003: 18).

Tablo. 3.4.1.Çokuluslu Şirketler ve Ölçek Ekonomisi: TİP; Güçlü ve Zayıf Yönler

TİP	ÖZELLİKLER	GÜÇLÜ YÖNLER
Fonksiyonel İhr. Departmanı	Organizasyonun temel özelliklerine göre bölümlere ayrılır(üretim, pazarlama, personel).	Profesyonelleşmeyi ve üyelerine kariyer politikalarına teşvik eder. Mesleki bilgilerin geliştirilmesini sağlar. Diğer birimler uzmanlaşmış becerilere sahip olurlar.
Ürün	Mamullere veya hizmetlere göre bölümler.	Fonksiyonlar arası koordinasyonu basitleştirir. Performansın ölçülmesini sağlar. Karar verme yetkisi, problem en yakın olana aittir.
Bölge	Son kullanıcı bölgeye göre bölümler.	Fonksiyonlar arası koordinasyonu basitleştirir. Performansın ölçülmesini sağlar. Karar verme yetkisi, problem en yakın olana aittir.
Matris	1: İki tam yapının aynı anda öngörülmesi. 2: Çift rapor verme mecburiyeti.	Haberleşme kanalları artar. Kontrol iyileşir, esneklik imkânı, organizasyonda dengeye önem verir.
Pazar Odaklı	Ürün kullanımına veya satın alma davranışına. benzer ihtiyaç gruplarına göre bölümlenme.	Üretim ve pazarlamada etkinliği artırır. Hizmetler, planlama amaçlıdır.
Karma Yapılar	Her bir bölümün kısmen tam olduğu, iki veya daha fazla bölümün yapısı.	Ürün bölge ve fonksiyonel ihtiyaçları maksimum derecede göz önünde tutma bulundurmaya izin verir. Bir matris şeklinden evvel geçişe yarayan bir yapıdır.
	Ürün ve bölge.	Sermaye dağılımında sorun oluşturur. Transfer fiyatlandırmaya izin verir.
	Fonksiyon ve ürün.	Ürün hattına rağmen fonksiyonlarda

		uzmanlaşma.
	Fonksiyon ve bölge	Yerel pazarlarda uzmanlaşma

Kaynak: Çokuluslu İşletmelerin Örgütsel Yapıları Ve Güçlü Yönleri, (Erdemir, 2007: 67-96).

Tablo. 3.4.1. Devamı. Çokuluslu Şirketler ve Ölçek Ekonom

Tip	Zayıf Yönler	Uygun Olduğu Durum	Örnekler
Fonksiyonel İhracat Dep.	Bölümler arası temel farklılıklara yol acar.	Değişmeyen çevrede sabit uyum.	Endüstriler; Petrol, Alüminyum.
Ürün	Bölümler arası kaynakların çift kullanılması. Rekabeti azıtır.	Farklı ürün gruplarında büyüyen şirket.	Otomobil şirketleri. General motors, Gulf, Westem.
Bölge	Bölümler arası kaynakların çift kullanılması Uzmanlaşmayı azaltır, bölümler arası rekabeti artırır.	Belli bir ürün hattında olgunlaşan işletmeler.	Gıda, İlaç, meşrubat
Matris	Sürekli değişen yapıya sahiptir.	İşletmenin bölümler yapmayı zorunda olması.	Elektrik şirketleri, General elektrik, Philip.
Pazar Odaklı	Koordinasyon ve güç olabilir.	İyi haberleşme kanallarının olması hali.	Şirketler: Richard, İmgesel food.
Karma Yapılar	İş birliğine önem verilir.	Gelişme eğilimlidir-	Giyim sektöründe görülür.
Ürün Ve Bölge	Koordinasyon problemleri. Fonksiyonel uzmanlaşmaya izin vermeme.		
Fonksiyon Ve Ürün	Koordinasyon problemleri. Coğrafi özellikleri hesaba katmaz.		

Kaynak: 7.1.1 Çokuluslu İşletmelerin Örgütsel Yapıları Ve zayıf Yönler, (Erdemir, 2007: 67- 94).

3.4.3. Çokuluslu Şirketlerin İşletmelerde Üretim Stratejileri

Uluslararası işletmeler birden fazla ülkede çeşitli sektörlerde faaliyet gösterirler. Uluslararası işletmelerin ülke dışında üretim yapmalarının birçok nedeni vardır. Firmalar uluslararası alanlarda başarılı olmak için çeşitli üretim stratejileri uygularlar. Yabancı ülkelerde başarılı olmak isteyen işletmeler gidecekleri ülkeleri çok iyi analiz etmeli ve buna göre yatırım ve üretim stratejilerini seçip uygulamalıdır (Ünser, 2007: 695-708) .

3.4.4. Uluslararası Firmaların Ülke Dışında Üretim Yapma Nedenler

Birçok işletmenin ülke dışında yatırım yapma için yabancı ülkelerde üretim tesisleri kurarlar. Çünkü yüksek gümrük vergisi ve kotalardan dolayı yabancı ülkede tesis kurarak üretim yapmak daha kolaydır. Çokuluslu işletmeler yabancı ülkedeki pazara rakiplerinden önce girerek pazarın kaymağını alma eğilimindedirler. Ayrıca bu yabancı ülkedeki şirketlerin dolaysız yatırım yapma konusunda özendirici rol oynarlar. Örnek: Bir kaç yıl süreyle vergi indirimi ve işçi problemi olmaması gibi. Çokuluslu şirketler marka yoluyla dış ülkelerde üretim yerleri kurmuşlardır. Örnek: Coca Cola, Heinz, Corn Boduça ve Del Monte. vb.

3.4.5. Uluslararası Yönetimlerde Üretim Stratejileri

Çokuluslu şirketler dış ülkelerde tesis kurma veya mevcut tesissilerini genişletmeye gittikleri zaman tesisin; tipi, büyüklüğü, teknolojik ve mamul özellikleriyle ilgili kararlar gerektirir. Bunu sonunda; iç tasarım, tesis dizaynı, bakım gibi mühendislik sorunları kadar karmaşık üretim sorunlarıyla da karşılaşır. İşletme ucuz işgücü, yönetim, sermaye, dağıtım olanaklarını koordineli bir şekilde yapmalıdır. Gelişmekte olan ülkelerde işçi arzının fazla olması sonucu Çuş'ların çok emek yoğun teknikleri tercih etmeleri yararlarına olur (Özalp, 1986: 163)

3.5. Uluslararası Düzeyde Fabrika Seçimi

Günümüzde insan ihtiyaçlarının teknoloji sayesinde hızlı değişim göstermesinden dolayı Çuş'ların farklılaştırılmış ürün, farklı pazar, tüketici alışkanlıklarının benzerlik göstermesi sonucunda küreselleşme sürecinde olan işletmelerin fabrika yeri seçiminde uluslararası düzeyde ele almaları gerekir. Fabrika seçimi uluslararası rekabet ve anlaşmalar dikkate alınarak, doğal kaynaklar, teknoloji

ve sermaye gibi girdilerin uzun dönemli bir planlamaya bağı olarak yatırımını öngörmelidirler. Fabrika secimi sayesinde istihdam, döviz kazandırma, servet oluşturma ve hayat standartlarını yükseltme gibi makroekonomik hedeflere ulaşabilirler. Çuş'ların yatırım yapacağı ülkenin; sosyal, siyasal, vergi sistemi, sermaye ve piyasa; para politikalarını ve finansal riskleri dikkate alarak karar vermelidirler.

3.5.1. Ucuz İşgücü ve Hammadde Sağlama Olanığı

Asıl amaç kâr sağlamaktır ve iki şekilde gerçekleşir. Satış gideri ve maliyet masrafları. İşletmeler bu iki faktör üzerinde durarak en yükseğe ulaşmaya çalışırlar. Maliyet masraflarını azaltması sonucu kar artar ücret ve işgücü ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bu yüzden az gelişmiş ülkelere yatırım yapılır. Çünkü: hammadde ve işçi maliyeti az kar fazladır.

3.5.2. Üretim Teknolojisi

Çuş'ların yeni teknoloji ve araştırma giderleri fazladır. Bunun sonucunda üstün kaliteye ulaşılır bulmuş oldukların “teknikleri” sır gibi saklamaları gerekir rakiplerinden bunun için de merkezi karar organları, koordinasyon ve kontrol merkezleri kurmaları gerekir. Elektrik, kimya, tıp, gibi buluşlarda ve çalışmalar da işletmeler gizli çalışır ve ortaklık kabul etmezler.

3.5.3. Ulaştırma Maliyetleri

Çuş'ların direk ve endirekt yollar kullanarak dağıtım yaparlar. Tüketim mallarını; toptancı ve perakendeci yoluyla, endüstri mallarının ise satış büroları ve elemanları yoluyla yaparlar. Ulaştırmanın zamanında adresine ulaştırılması için merkez ile ulşım organlarının kordineli çalışması gerekir. Zamanında yapılan teslim sonucunda işletme olumlu olarak büyümeye devam eder. Ayrıca setiş sonrası hizmet kapsamında müşterinin yeni ürüne ihtiyacının olacağı zaman dilimine kadar servis işlemlerinin devam etmesi sonucunda müşteri işletmeden yeni ürün almaya devam edecektir. Böylece işletme rakiplerine karşı avantaj sağlamanın yanı sıra gelecekte varlığını sürdürmeye de hak kazanaçaktır.

3.5.4. Mamul Özellikleri

Mamul elle tutulan ve elle tutulamayan özellikleri içerir. Elle tutulanlar; tat ve koku, boyut, dizayn ve stil, hammadde Kullanım, Teknolojik koşullar, elle tutulamayanlar; hisler, düşünceler gibi. Müşterinin isteklerine somut ve soyut acıdan cevap verebilecek ürünlerin üretilmesinde ilk olarak pazar araştırması yapılması gerekir. Yapılan araştırmalar sonucunda ürün üretilerek pazarlara sunulur ve işletme istediği stratejilere ulaşarak rakiplerinden daha fazla kazanç elde eder (Akat, 1996: <http://www.izto.org.tr>).

3.5.5. Temel Ürün Stratejileri

- a) **Tek Ürün Tek Mesaj:** İşletme farklı ülkelerde aynı ürün için aynı mesajla satış yapar. Ör: Coca Cola'nın satıldığı tüm ülkelerde formülü ve ambalajı aynıdır.
- b) **Aynı Ürün Aynı Mesaj:** Aynı ürün değişik ülkelerde farklı olarak kullanılabilir. Ör: Berriler Amerika da meşrubat olarak kullanılırken, Fransa'da yemeklerde kullanılan meyve suyu olarak kullanılır.
- c) **Farklı Ürün Aynı Mesaj :** Aynı ürünün farklı ülkelerde kullanım amacının farklı olması.
- d) **Farklı Ürün Farklı Mesaj:** Ürünün kullanım alanlarının ve ortamının değiştirilmesidir. Maliyeyi, iletişim ve kontrolü zorlaştırır (Erdal, 1991).

3.6. Çokuluslu İşletmelerin Üretim Biçimleri

3.6.1. Geriye Bağımlı Üretim Faaliyetler

Doğal kaynakları kullanmak için kurulan şirketlerdir. Özelliklerine göre kendi üretimleri ve dünya pazarları için gerekli hammaddelerin çıkarılması, işlenmesi ve kullanılması faaliyetlerinde bulunurlar. 19.yy'da İngiltere'nin bugünde petrol ve maden işletmeleri bu tür işletmelerdir. bu işletmeler zaman içerisinde çok uluslu işletmelerin amaçlarına hizmet etmeye başlamışlardır. Avrupanın ihtiyacı olan enerji kaynaklarının temin edilebilmesi için az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri kendi istekleri doğrultusunda yeniden şekillendirme politikası gütmeye başlamışlardır. Orta Asya'de faaliyet gösteren bir çok işletme zaman içerisinde bu coğrafyayı kendi ihtiyaçları doğrultusunda sömürmeye başlamışlardır.

3.6.2. İleriye Bağımlı Üretim Faaliyetleri

Ana şirketin yabancı ülkelerde yatırım yapmasıdır. Çokuluslu işletmeler kendi ülkeleri dışında yatırımlarını yaparak kazaçlar elde etmeye başlamışlardır. Zaman içerisinde yatırım yaptıkları ülkelerde istihdm, alt yapıyileştirme, GSMH'da büyüme gibi olumlu sonuçların dışında ülkenin yer altı yataklarını sömürme, ucuz işçi çalıştırma, ülkeyi savaşlara sokarak olumsuz sonuçları da beraberinde getirmişlerdir. **Örnek:** İsviçre'nin Mestle şirketi gibi. 186 fabrikadan yalnızca 3 tanesi ana şirketin bulunduğu İsviçre de kurulmuş olup, ülkedeki satışlar, toplam satışların ancak %3'ünü oluşturmaktadır.

3.6.3. Yatay Bağımlı Üretim Şirketleri

Çuş'ların yatırım yapılan ülkedeki yavru şirkete, sermaye ile birlikte üretim için gerekli teknoloji, teknik yardım Know-Hod, işgücü de transfer edilerek, yavru şirketin ana firmanın üretim stratejisi doğrultusunda üretim yapmasını sağlar. Oligopol bir piyasaya sahip bulunan ve yatırımlarıyla yabancı ülkelerdeki ucuz üretim faktörleri ve pazar olanaklarından yararlanmaya çalışan bu şirketlerin amacı karlarını maksimize etmektir. Ör: Amerikan kaynaklı birçok işletmenin batı Avrupa ve az gelişmiş ülkelerde yaptıkları yatırımlar.

3.6.4. Çuş'ların Dışa Açık Büyüme Stratejileri

Çuş'ların gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerin tekelinde değildirler. Dışa açık büyüdüğünü belirttiğimiz ve sınaî mamul ihracatı önemli boyutlara varan ülkelerde. 1970'li yılları izleyerek, ÇUŞ, kurmaya başlamıştır. Burada Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Hindistan, Asya'da Arjantin ve Meksika, Latin Amerika, önde gelmektedir. Brezilya ve Güney Kore'nin, müteahhitlik şirketleri ulus- aşırı hizmet şirketleri arasında öncelik olsa da, bu iki ülke kökenli ÇUŞ'in mal üretimine dönük olanları, diğerlerinden daha sonra dış dünyaya açılmaya başlamıştır.

Uzak doğu kökenli olanların, başında ülkesi dışına taşan Hong Kong'dur. Önce en yakınlarındaki YGÜ' ye yerleştikten sonra, uzak coğrafi bölgelere de atlamaya başlamıştı. Ancak yine de yoğunlaşma, tıpkı gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'lerde olduğu gibi tarihsel ve coğrafi yakınlığı olan ülkelere doğudur. OPEC zenginleri başta; Arabistan ve Körfez şeyhlikleri gelir. Petrol fiyatı artışını izleyen yıllarda önce Batılı

sanayileşmiş ülkelerde, bunu ardından da YGÜ' de hisse satın alarak uluslararası yatırımlara girişmiş ama çoğunlukla bu girişimleri yalnızca portföyle yatırımları olmuştur. Çuş'ların ise dolaysız yatırımı yok sayarak doğrudan yatırıma başlamıştır. OGÜ, düzeyine ulaşmış Hindistan bunun dışındadır. Teknolojisi az gelişmiş ülkelere ÇUŞ' lar kaymaktadır.

Örnek: Hindistan şirketleri, Zambiya, Somali Tanzanya gibi ülkelerde yatırım yapmaktadırlar. Hindistan şirketi, Cezayir de mühendislik, İran da deterjan, Yugoslavya de elektronik, Nijerya da alkolsüz içek, firmaları kurması. Bunun yanı sıra Amerika da çeşitli fabrikalar kurmaları işletmelerin Asya dan Avrupa'ya kadar tüm alana yayıldıklarını gösterir. Azgelişmiş ülkeler orta ya da çok gelişmiş ülkelere göre daha çok ÇUŞ yatırımlarına çekmektedirler.

Hindistan, Şili, Arjantin ve Türkiye gibi ülkelerin büyük sermaye grupları, ABD dışında en büyük 500 şirket arasında yer almaktadır. Üretim kesimleri itibariyle dokunmadan gıda sanayine, demir - çelik kimya sanayine, karayolu taşıma araçlarından elektroniğe kadar çok değişik sınaî alanda yabancılaşmıştır, G.Kore 8, Brezilya 4, Meksika 2, petrol dışı ÇUŞ ile ön plandadır. Bu şirketler ilk olarak kendi ülkelerinde işe başlamış daha sonra dışa açılmışlardır. Çuş'ların boyutları sanayileşmiş ülke kökenli şirketler kadar eski değildir.

Dışa acık büyüyen, sanayileşmede belirli bir düzeye gelmiş ülkelerin daha fazla dışa açılmasında rol oynayacak sermaye ihracı olmasa da teknoloji ve yönetim, hatta müthaitlik şirketlerinde olduğu gibi vasıfsız işçi ihracı yoluyla dışa açılmak; kurulan ÇUŞ' un yapacağı ithalat yoluyla da kaynaklandığı ülkeden ihracatı teşvik etmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, hammadde üretimine dönük YGÜ kökenli ÇUŞ, aza sayıda olmakla birlikte, hizmet ihracatına dönük, ÇUŞ'in sayısı giderek artmaktadır. Genellikle bankalar ve müthaitlik firmaları önde gelmektedirler.

Dünyanın en büyük 50 bankası arasında 2 tanesi YGÜ de yer alır (Banca de Brasil ve Shangai Banking Corparation). Günümüzde ise çokuluslu işletmelerden çoğu YGÜ yolundadır. Sanayileşmiş ülkelerin Jardina, Methason and Sime Darby Holdings, Swire Pasifik Ltd. gibi dev boyutlu müthaitlik şirketlerine, artık YGÜ kökenli 90 bin işçi çalıştıran bir ağır sanayi imparatorluğu olan Daewood ve Samsung gibilerine de eklemek gerekir. Bu şirketler kendi içlerinde dışa açılmanın bir göstergesi olduğu gibi,

Ülkenin daha fazla dışa açılması için gereken koşulları da hazırlamaktadır. G.Avrupa Ülkelerinde bu sürecin dışında değiller; çok uluslaşmış Yunan gemicilik şirketleri, özellikle Afrika, ama aynı zamanda Yakındoğu ve Ortadoğu ülkelerinde fabrikalar kuran teknoloji satan Yugoslavya buna örnektir. Türkiye de 1970'li yılların sonundan itibaren bankalar ve müteahhitlik şirketleriyle bu kervana katılmıştır.

3.7. Çokuluslu Şirket ve Dışa Açılma Stratejisi

Çuş'ların dışa acımla nedenler şunlardır: Birincisi Çuş'ların ana ülkede faaliyetleri hızlanınca karşılaştıkları baskılardır. İkincisi ise kendi istekleriyle dışa açılarak maksimum yatırımlarla maksimum kar elde etmek istemeleridir. Özellikle batılı ülkelerin Çuş'ların sağladıkları giriş kolaylıklarıdır. Çuş'ların yatırım yaptıkları ülkelerin kalkınmasında ve şubeler yoluyla yatırımlarını kolaylaştırdıkları için dış ülkelere kayarlar. İlaç ve motor fabrikaları en çok kullanılan yollardır

Avrupa ekonomi topluğu (AET) başta Akdeniz ülkeleri olmak üzere, YGÜ'ler imzaladığı tavizli ticaret antlaşmaları ve gümrük birliği antlaşmalarıdır. Bu antlaşmaların hemen tümüne yakınında, hassas sayılan sınaî ünler dışındaki sınaî ünlere AET pazarına serbest giriş olanağı verilmiştir. Güney Avrupa'nın yarı sanayileşmiş ülkeleri (İspanya, Portekiz, Yugoslavya, Yunanistan, İsrail). Bu olanaktan geniş ölçüde yararlanmışlardır. AET bu tip antlaşmaları dünya düzeyine de yaymıştır. İkinci bir olanak ta BM, çerçevesinde 77'ler diye anılan YGÜ grubunun başlattığı hareketin, 1970'li yılların başında, sanayileşmiş ülkelerin gümrük tarifelerinde verdiği tavizlerle sonuçlanmışdır.

Uzakdoğu ve Latin Amerika'nın dışa dönük büyüyen ülkeleri olmuştur. Örnek: 1983 yılında ABD'ye GPS tavizlerinden yararlanarak giren 10,8 milyar dolar tutarındaki sınaî malın yarısından fazlası Tayvan, G.Kore ve Hong- Kong'dan gerisi de Latin Amerika dan (Meksika, Arjantin ve Brezilya'dan) girmiştir. GPS tavizleri 130 dolayındaki YGÜ'den gelişmiş ülkelere gümrüksüz girme olanağı vermiştir. Bundan yararlanan ülke sayısı 7-8'dir. Üçüncü, bir olanak 1960'lı yılların yarısından itibaren sanayileşmiş ülkelerin parçaları ve girdileri kendileri tarafından ihraç edilmiş olan ithal mallarında, gümrük vergisinin üzerinden almalarıdır. Ayrıca Çuş'ların yavru şirket kurarak dış ülkelere kar elde etme yolu da kullanmaktadırlar. **Ör:**

Japonya'nın Asena, şirketinden Taylan'ın yavru şirketler yoluyla ticaret yapması (Kazgan, 1984: 102-121)

Tablo 3.7.1. Sanayi Ülkelerinde İhracata Verilen Destek Akçeler

Ülkeler	Destek Akçeler Oranı	
	Üretim %	Üretim %
ABD	0.8	1.1
Japonya	1.0	5.4
Kanada	1.6	0,6
Birleşik Almanya	2.0	1,3
Fransa	4.0	-
İtalya	4.3	7.6
İngiltere	6.7	3.0

Kaynak: (Kazgan, 1984: 122)

Tablo.3.7.1. 'e baktığımızda ihracata verilen destek akçelerde İngiltere en fazla desteği vererek en fazla karı elde etmiştir. Destek verip kazanç elde emyen tek ülke Fransadır. İtalya İngiltereden az destek vermesine rağmen daha fazla kazanç elde etmiştir.

3.7.2. Çokuluslu İşletmelere Karşı Yaklaşımların Değişimi

1960 ve 1970'li yıllarda ÇUŞ'lar önem kazanmaya başlamışken , az gelişmiş ülkelerin yöneticileri bu işletmelere kuşkuyla yaklaşmışlardır. Yabancı sermayenin millileştirildiği yıllarda çok uluslu işletmeler yayılmalarını sürdürdüler. 1970'de 7000'den 1922'de 37.000'e sayılarını çıkardılar. Dünya genelinde denetler gücün yaklaşık 3'te birini denetler seviyeye ulaştılar. Ulusal bağımsız devletlerin yeni ortaya çıktığı yıllarda çokuluslu işletmelerin getirdiği kargaşa nedeniyle yeni kurulan devletlerin hayatlarını sürdürmesi pekte olanaklı görünmüyordu. Bu ülkelerde çok uluslu işletmelerden korku hakim olmuştu.

Yabancı sermaye yeni bağımsız devletler için yeni değildi. Ama çok uluslu işletmeler yeniydi doğrudan sömürgeciliği tavsiye ediyordu. Devletlerin nüfuz bölgelerinin ortadan kalkması, bu bölgelerde farklı devletlerin firmaları faaliyet göstererek ülkeyi sömürmesi endişesiyle bakılıyordu. Çelişik görünen bu durum

kısacası şuydu batılı işletmelerin yeni kurulan devletlerin hammadde ve petrol kaynaklarını sömürmesidir.

Yeni bağımsız olan ülkeler serbest ticaret kapanına kendilerini kaptırmamayı öncelikli bir amac olarak görmekteydiler. Bu nedenle korumacı politika izlemeye başladılar. İthal ikameci çerçevesinde çokuluslu işletmeler yeni kurulan ülkelerde hem faaliyetlerini sürdürdüler hemde ihrac ettikleri tüketim mallarını yabancı ülkelerde actıkları şubeler yoluyla iç pazar ve ihracatların yönünü değiştirerek faaliyetlerini sürdürmenin yolunu buldular. Tüketim mallarının girişi yasaklanırken montaj ubelerinin acılmasına izin veriliyordu. Az gelişmiş ülke yöneticilerinin çok uluslu işletmelerin yayılma stratejilerine temkinli yaklaşımları olumlu sonuç doğurmuştur.

Çokuluslu işletmelerin yıllık çirosu az gelişmiş ülkelerin GSMH'dan daha büyüktü. Çokuluslu işletmelerin karmaşık faaliyetlerin sonucunda ülkeler bağımsızlıklarını korumaktan başka secenekleri olmadığını anlamışlardı. Çokuluslu işletmelerin ulusal yasalar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeleri ve bağımsızlığa karşı olmamaları durumunda faaliyetlerini sürdürmelerine izin verildi. Eğer ekonomik etkinliği elinde bulunduran çuş'lar yasalara uymazlarsa politik etkinliğide kontrol altına alabileceklere ifade ediliyordu. ÇUŞ'lar bağımsız ülkelerin içişlerine kolaylıkla müdahale edebiliyorlardı. **Ör:** İETT'nin Allende'nin sosyalist yönetiminin devrilmesinde oynadığı rolü. Planlı kalkınma için pazar ekonomisi baz alınmalı, serbest ticaret ortamı oluşturulmalıdır. Ulusal ve ekonomik bağımsızlığı korumanın ve pekiştirmenin yolu dış ilişkileri kalkınma ve bağımsızlık konusunu da denetim altına almalarını gerektiriyordu.

Yabancı sermayenin faaliyetleri denetlenmeliydi. Bu amacla hangi alana ne kadar yabancı sermayenin gireceği kurulan işletmelerde yabancı sermayenin payının ne ölçüde olduğu, kar, ihracat zorunluluğu etmenleri ulusal bağımsızlık açısından önemli alanlara yabancı sermayenin girişini yasaklamaya yönelmiştir. Böylece yabancı sermaye göz altında tutuluyordu. Ayrıca yabancı sermayede sorunlara bakacak merçide belli değildi bu tartışmaları beraberinde getiriyordu. Az gelişmiş ülkeler yabancı yatırımlara karşı kendi yasaların'ın aktif olmasını istiyorlardı. Çokuluslu işletmeler ise uluslararası yasaların aktif olmasından yanaydılar. 1980 sonrasına hakim olan liberal dalga az gelişmiş ülkelerdeki yöneticilerin de çokuluslu işletmeler bakış açısını olumsuz etkiliyordu.

1980' den önceki yıllarda çok uluslu işletmelere bakış açısı olan; mesafeli durma, denetim altına alma, millileştirme gibi daha çok yabancı sermaye çekme ve yabancı sermayeye olanak tanıma dikkate alınmıştır. Yabancı sermayeden yoksun olan ülkelerin kalkınmasının mümkün olmayacağı görüşü hakimdi. Filipinler serbest bölgelerine yabancı sermaye çekebilmek için çeşitli sloganlarla reklamlar yapıyorlardı. Sizin gibi şirketleri çekebilmek için dağları devirdik, vahşi ormanları kestik, bataklıkları doldurduk, nehir yataklarını değiştirdik, kentleri taşıdık, bütün bunları işinizi kolaylaştırmak için yaptık.

Tablo 3.7.3 Çokuluslu İşletmelere Karşı Yaklaşımların Değişiminde Karşılaşılan Muhasebe Sorunları

<u>Karşılaşılan Muhasebe Sorunları</u>	<u>Sayı</u>	<u>Toplam İçindeki Yüzdesi</u>
Herhangi bir muhasebe sorunu ile karşılaşmıyoruz.	14	26.4
Uluslararası muhasebe sistemlerinde farklılıkların olması.	33	26.4
Döviz kurundaki değişimler nedeniyle kar transferinde (transferin gecikmesinden dolayı).	15	28.3
Mali tabloların istenilen yabancı para birimine çevirisinde.	6	11.3
Mali tabloların enflasyona göre düzeltilmesinde.	12	22.6
Mali tabloların konsolidasyona dâhil edilmesinde.	13	24.5
Ana veya diğer bağlı işletmelere mal veya hizmet transferindeki fiyatların belirlenmesinde.	9	17.0
Transfer fiyatlarının belirlenmesinde kullanılacak transfer fiyatlama yönteminin seçiminde.	8	15.1
Çokuluslu işletmelerde	25	47.2

muhasabe uygulamaları hakkında bilgiye sahip eleman temininde.		
Türkiye ve ana (merkez) işletmenizin bulunduğu ülkenin muhasabe sistemini bilen eleman temininde.	28	52.8

İlk olarak madenle ilgilenen ÇUŞ'lar daha sonra imalatta faaliyet göstermeye başladılar. Az gelişmiş ülkelerde ÇUŞ'lar karşı yaklaşımın değişmesi bu ülke yönetimlerinin kalkınma sorununa eğilmelerinin sonucudur. Yeni kurulan ülkelerin çokuluslu işletmelere bağlanmakla uluslararası düzeyde güçlü ülkelere bağımlı hale geliyorlardı. Kar elde edemeyen ülkelerin kalkınmayla karın çakışması pek mümkün değildir. 1981 – 1985 aralığında YSG %25 oranında genişlemiştir. Bu dışa dönük ülkelerin iç pazarlarını daraltması sonucunda ortaya çıkmıştır. Devletlerin baskıları iç pazarı olumsuz etkilemiş ve çekiçliliğini kaybetmelerine neden olmuştur. Yabancı sermaye yatırımlarının hizmet sektörüne kayması sonucunda maksimum düzeyde sermaye ihracına ihtiyaç duyuluyordu.

Sermaye transferinin önemini yitirmesi sonucunda pazar mekanizmalarında önemli değişmelere neden oldu. Dışa dönük müdahalelerin kaldırılması, borç ödemelerinin esas alınması AGÜ'lerin yeniden etkilerini artırmaları manasını taşımaktaydı. Çokuluslu işletmeler uyguladıkları strateji ve faaliyetler sayesinde dünyayı etkisi altına almış az gelişmiş ülkeleri kendine bağımlı yapmış, yeni kurulan ülkelere çeşitli hilelerle tamamen sömürmüş, insanların hakkı olan hammadde ve teknolojiyi elinde tutarak her alanda genişleme politikası götmüş olup günümüzde gelirinin devletlerin GSMH' dan büyük hale getirerek her alanda söz sahibi olmaya hak kazanmıştır (Başkaya, 2009: 178-182).

3.7.4. Çokuluslu Şirketlerin Yabancı Ülkelerde Yaptıkları Yatırım Antlaşmaları

Çok taraflı yatırım antlaşmaları taslağına karşı AP ve AB ülkeleri kamuoyun da oluşan tepkiler, sosyalist sosyal demokrat partiler ve “Yeşiller” tarafından dile getirilmiş muhafazakâr ve liberal gruplar esas itibariyle ÇTYA'yı desteklemişlerdir. Muhalif gruplar şu konularda eleştiri yapmışlardır:

a: Antlaşma ÇUŞ'ların çok fazla güçlendirmekte ve ulus devletlerin yasama haklarını kısıtlamakta, özellikle bir ÇUŞ'nin devlet aleyhine dava amcasına imkan tanırken devletin ÇUŞ' tan dava olma imkanını geçirmemektedir. Yeşiller bu meyanda ÇTYA'nın devletlerin yeni çevre standartları koyma hakkını engellediğini vurgulamışlardır.

b: ÇTYA'nın müzakere süreçleri demokratik kontrole açık değildir. Kültürel, sosyal haklar ve çevre konusundaki pazarlıklar geniş toplum kesimlerinin bilgisi harici üzerin de yürütülmektedir.

c: ÇTYA, AB entegrasyonu güçleştirebilecek AB'nin çok özel sektörlerle yardım etmesini engelleyebilecektir. AB bünyesindeki ÇTYA tarafları ve muhalifleri, farklı nedenlerle de olsa ÇTYA'nın DTÖ ve UNCTED platformlarına aktarılmasını istemektedirler. Muhaliflerin beklentileri ise DTÖ' de GOÜ tarafından benimseneceğini ummakta ancak ÇTYA'NIN genelci, tepeden aşağıya modelini reddetmektedirler. Öte yandan yakın gelecekte DTÖ platformlarında GOÜ' nün ÇTYA konusunda tutarlı ve birleşik bir tavır sergilemeleri olasılığı yüksek görünmüyor. Mali piyasaların 1997-1999 yıllarında karşılaşılan çalkantılar bu çabaların gerçekleşmesi için olumlu bir ortam yaratabilir. Örnek: Kore, Hindistan ve ASEAN ülkelerinin geçmiş tavırları bu doğrultuda olmuş, bu ülkelerden bazıları DTÖ Singapur Bakanlar toplantısında konuyu geliştirme ve inceleme amacı ile alınan ilke kararının salt DYSY'yi kapsadığı dile getirilmiştir.

d: Ticaret bağlantılı yatırım tedbirleri antlaşması (TRIMS) ÇUŞ'lar şiiressellere yatırım izni, verirken ithalat ve ihracatla ilgili veya üretimde yerli girdi kullanımının ilişkin şart koşullanmasını kaydetmiştir.

e: ÇTYA, imzacı ülkenin har hangi bir yabancı şirketin ülkede yatırım kararı üzerinde söz sahibi olmaması ve faaliyetini kontrol edememesi sonucunu doğurmuştur. ÇTYA'nın 1998 taslağı konak devletin ÇUŞ'den ihracat yapmasını, teknoloji transfer etmesini, belirli olanaklarda yerli girdi kullanmasını, işletmelerde o ülkenin yurttaşlarından istihdam etmesini, konak ülkede araştırma geliştirme yapmasını talep etmesini yasaklamaktadır. Bu istekler ÇUŞ'ların yerli üretim tesislerinde teknoloji üretmesini zorlaştıracaktır. Teknoloji üretmeye kalkışırsa ÇUŞ'lar kendi ülkelerine zarar vermeye mahkûm olurlar. ÇTYA az gelişmiş ülkeler arasındaki yabancı sermaye cezbetme rekabetini azaltmayacaktır., az gelişmiş ülkeler bu rekabette ÇTYA'nın ÇUŞ'lerin sağladığından daha da büyük avantajlar ve

tavizler vermeye mecbur edecektir. Şimdiye kadar az gelişmiş ülkelere yönelen ÇUŞ'lerin büyük kısmı çok az ülkede yoğunlaşmıştır. Malezya 1996'da yapılan bu tip yatırımların 7,5 katını çekmiştir.

f: Anlaşma OECD'de karara bağlanıp imzaya açılrsa idi antlaşmayı imzalamayan bir ülkeye bu gerekçe ile DTÖ üyesi diğer ülkeler yatırım uygulayamazdı DTÖ'nün bir kuralını ihlal teşkil ederdi. Ayrıca, DTÖ çerçevesinde karara bağlanan bir ÇTYA'ya taraf bir ülkenin, bir ÇUŞ'nin menfaatini düşünerek antlaşmayı çiğnediği iddiası, DTÖ'nün hakem heyetleri tarafından incelenecektir. ÇTYA 'da ÇUŞ'ların yatırım yaptığı ülke hukuku çiğnenmesi halinde milli muamele ilkesi gereği ülke mahkemelerinde kovuşturulması savunulmuştur.

ÇTYA'nın ihtilaf hal yönetimi, devletlerarasındaki ihtilafların ve ÇUŞ'lerin devletleri dava etmesinin hal yolunu açmıştır. Çuş'ların konakladığı ülkede çalışma yasaları, vergi mevzuatı, çevre koruma mevzuatı gibi çeşitli yasal düzenlemeleri ihlal etmeleri halinde, ne suretle ve hangi mercilerde takip edileceklerini belirlemek gerekir. Ülke yasalarına göre yargılamanın tabi merci ülke mahkemeleridir. Ülkeler için kabul edilen istisnai hükümlerin kaldırılması konusunda mühlet konmasına karşı çıkabilir. Müzekkerenin DTÖ 'de sürdürülmesi halinde antlaşmanın çeşitli hükümlerine karşı çekincelerini beyan etmiş Hindistan, Pakistan, Malezya gibi ülkeler ili diplomatik işbirliği yapılabilir.

ÇTYA göre ÇUŞ'lerin tazminat hakkı, devletin vergi alma hakkı önceliklidir. Örnek: İngiltere de bazı hukukçular devletin aldığı sermaye vergisini mülkiyete el koyduğu tezini öne sürmüşlerdir. Çuş'ların finans sağlama, döviz sağlama, yerli tasarrufları kullanarak yabancı ülkede tesis kurmalar finansal olarak %10-%15 Dünya haritasını baktığımızda Çokuluslu işletmelerin dünyada Avrupa kıtasının tamamına Asya kıtasının birçok alanına yayıldığı görülmektedir.

Günümüzde çokuluslu işletmeler istedikleri ülkelere belirledikleri yöntemlerle girmeyi başarmışlardır. Avrupada fazla dirençle karşılaşmamışlar aksine devletler tarafında teşvik edici politikalarla karşılaşmışlardır. Zaman içerisinde avrupanın tamamını kendi faaliyet alanına dönüştürmeyi başararak devletlerin GSMH'sından daha fazla finansa sahip olmuşlardır. Asya kıtasına baktığımızda ne kadar çokuluslu işletmelere engelleyici politikalar yürütülsede olumlu sonuç alınamamıştır. Çokuluslu işletmeler kendilerine karşı olumsuz davranan ülkelerde satın alam yada ortak girişimin yanı sıra marka ve patent anlaşmalarıyla bu ülkelere

girmeyi başarmışlardır. Böylece dünyayı etkisi altına alarak gün geçtikçe büyümeye ve önüne çıkan engelleri ortadan kaldırarak stratejilerini uygulamışlardır. ABD'nin zengini olan Kerry A. Dolan yaklaşık 150 ülkenin GSMH'dan daha fazla finansa ve paraya sahiptir.

4. BÖLÜM

4. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN ULUSLARARAS YATIRIM DAĞILIMLARI

Çokuluslu işletmeler dünya geneline yayılışarak karlar elde etmek amacını güderler. Avrupadan başlayıp zaman içerisinde Asya ve Kuzey, Güney kıyıların çemberleri içerisinde alarak dünyayı tek Pazar haline getirerek istedikleri ülkelere kolayca yatırım yapıp maksimum karlar elde ederek geleceğin asıl gücü konumuna gelmeye çalışmaktadırlar.

Resim 4.1. Çokuluslu İşletmelerin Dünyada Dağılımları



Kaynak:<http://www.google.com.tr/imgres?imgurl=http://politikaakademisi.org/wp-content/uploads/globalization-companies->

Şekil 4.1.1. Çokuluslu Şirketlerin Dünya Dağılımı

Yüksek			
--------	--	--	--

Orta	1: Yatırım Ortakları 2: Stratejik Birleşmeler	1: Doğrudan İhracat 2: Dağıtıcılar 3: Temsilciler 4: Doğrudan Pazarlama 5: Yönetim Aşamaları	1: Üretim Tesisleri Kurma 2: Kendi Firmasını Kurma 3: Başka Şirketleri Satın Alma 4: Montaj Fal Faaliyetlerine Yatırım Yapma
Düşük	1: Dolaylı İhracat 2: Ticaret Şirketleri 3: İhracat Yönetimi ve İç Satın Alma	Risk	
Düşük	Orta	Yüksek	

Kaynak. <https://www.google.com.tr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAcQjRw&url>, 2005.

Tablo.4.1.1. Baktığımızda Yatırım ortaklığı, strateji birleşmeler ve doğrudan, dolaylı ve satın alma yoluyla yatırımlarını gerçekleştirdikleri görülür. Risk düşüktür yabancı ülkelerde üretim tesisleri kurma, satın alma ve montaj gibi faaliyetlerle yatırımlar yaparak kar elde ederler risk yüksektir.

Tablo. 4.2. Çokuluslu İşletmelerin Stratejik Planlaması

1: Şirket Adı	Ülke Genel Merkezi	Toplam Çalışan Sayısı	Listeye Girdiği Ülke Sayısı
2: Google	USA	Bilgi Teknolojileri Servis Sağlayıcısı	8
3: SAS İnstitute	USA	Bilgi Teknolojiler Yazılım	18
4: Net App	USA	Bilgi Teknolojileri Data	11
5: Microsoft	USA	Bilgi Teknolojileri Yazılım	27

6: W.L. Gore	USA	Üretim Kimyasal Madde	6
7: Kimberly Clark	USA	Üretim Ev Aletleri	8
8: Morriotto	USA	Konaklama. Turizm	6
9: Diageo	UK	Üretim . Gıda Ürünleri	10
10: National Instrumente	USA	Elektronik Ürünler	9
11: Cisco	USA	Bilgi Teknolojileri	10
12: Auto Desk	USA	Bilgi Teknolojileri Yazılım	6
13: Monsanto	SPAİN	Bioteknoloji İlaç	5
14: BBVA	USA	Banka Kredi Finans	7
15: American Express	LİECHTENSTEİN	Banka Kredi Finans	8
16: Hilti	SPAİN	Perakende Ürünleri	12
17: Telefonice	FRANCA	Telekomniyaksiyon	10
18: Accor	USA	Konaklama Turizm	8
19: Qulintiles	USA	Bioteknoloji İlaç	10
20: S.C Johnson	USA	Üretim Ev Ürünleri	14
21: Fedex Corporation	SPAİN	Taşıma Ve Kargoluma	8
22: Atento	USA	Profesyonel Servisler	18
23: Mars	USA	Üretim Kişisel Ürünler	21
24: Coca Cola	USA	Üretim Yiyecek İçecek	9
25: Nevartis	SWEZERLAND	Bioteknoloji İlaç	11

Kaynak. <http://www.capital.com.tr/images/Haberler/sas1.jpg>, 2015.

Çokuluslu işletmeler stratejilerini yaparken yatırım yapacakları ülkeyi ilk olarak araştırırlar Hangi alanda yatırıma uygun ise o alanda faaliyetlerini gerçekleştirmek için strateji belirlerler. İşletmede çalışan sayısı ve ürünün listeye

girdiği ülkelere göre yatırımlar ve stratejiler belirlenir genel merkezde değerlendirme yapıldıktan sonra istenilen şartları taşıyor ise yatırım yapılır.

Tablo 4.2.1. Dünyada 2015 ÇUŞ'ların İlk 25'i

	Şirketler	Milli Gelir (Milyar Dolar)	Yıllık Kar
1	Wal-Mart Stores	408,214	14,335
2	Royal Dutch	285,129	12,518
3	Shell	284,650	19,280
4	Exxon Mobil	246,138	16,578
5	BP	204,106	2,256
6	Japon Post Holdings	202,196	4,849
7	Sinopec	187,518	5,756
8	AXA	175,257	5,012
9	China National Petroleum	165,496	10,272
10	Chevron	163,527	10,483
11	ING Group	163,204	-1,300
12	General Electric	156,779	11,025
13	Total	155,887	11,741
14	Bank of America Corp.	150,450	6,276
15	Volkswagen	146,205	1,334
16	ConocoPhillips	139,515	4,858
17	BNP Paribas	130,708	8,106
18	Hewlett-Packard	126,012	1,820
19	Assicurazioni Generali	125,999	5,973
20	Allianz	123,018	12, 335
21	AT&T	123,018	12,535
22	Carrefour	121,452	454
23	Ford Motor	118,308	
24	ENI	117,235	6,070
25	J.P. Morgan Chase & Co.	115,632	11, 728

2,717

Kaynak: [http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/568957-dunyanin-en-buyuk-500-sirketi-tam - list](http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/568957-dunyanin-en-buyuk-500-sirketi-tam-list), 2015.

4.2.2. Temel Haklar ve Çokuluslu İşletmelerin Görevleri

Çokuluslu İşletmeler faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülkenin yasaları çerçevesinde yatırımlarını yapmak zorundadırlar. Ör: Amerikada geçerli olan çevre fonun böyle bir fonu ödeme mecburiyetinde olmayan işletmelere göre, ödemekle yükümlü olan işletmeleri fiyat rekabeti açısından dezavantajlı hale düşürecektir (Czinkota, 1999: 93-120).

Çocuk yaşta işgücü gelişmiş ülkelerde yok denecek kadar azdır gelişmekte olan ülkelerde ise giderek azalmaktadır genellikle Orta Amerika da çocuk işçi sayısı 1978 de 12- 14 yaş arasını kapsamaktadır. Çokuluslu İşletmelerin üzerine düşen görev Çocuk işçilerin haklarını koruyarak çalışmalarını ortadan kaldıracak yasalara öncülük etmeleri gerekir.

İLO VE ÇUŞ: 1970 yılında çokuluslu işletmeler sosyal politika adında bir çalışma yayımlamışlardır. Bu alanlarda: yatırım yoğunluğu, sermaye ve teknoloji transferleri, uluslararası ticaret, işgücü çabaları, çalışma koşulları ve endüstriyel işliklilerin etkisini kapsamaktadır. Sonuçta çalışanların kaygılarına neden olmuştur. İLO çokuluslu işletmelerde sosyal problemlerin belirlenmesi ve faydalarının ortaya konması hakkında çalışma başlatmıştır. 10 yıl batı Avrupa'daki ÇUŞ'lar la ilgili çalışmalar yapmıştır. 1980 yılında yaşın da seriler halinde çokuluslu işletmelerle ilgili yaptığı çalışmaları yayımlamaya başlamıştır.

4.2.3. Yapılan Çalışmalarda Şu Sonuçlara Ulaşılmıştır

1. Çok uluslu işletmeler diğerlerine göre daha erken büyürler.
2. Yöneticiler arttığı için maliyette artar.
3. Araştırma ve geliştirme büyüme için anahtar görevini üstlenir.

Avrupa Birliği ve Çokuluslu İşletmeler

Üye ülkelerin daha yüksek kalite ile daha ucuz mal elde etmeleri ve AB içindeki ülkelere birinde satmasını sağlamaktır görevi. Avrupa Birliği ve Pasifik Ülkeleri Avrupa'yı semce nedenlerini açıklar. Ör: Amerika da Renault 11 ekonomik araba olabilir fakat Fransa da lüks araç olarak görülebilir. Kısacası müşteri istek, ihtiyaç ve alım gücü ürün üzerinde etkilidir (Hodgetts, 1997: 460).

4.2.4. Çokuluslu İşletmeler ve Siyaset

Ekonomik güç günümüzde dünyayı etkisi altına almaktadır. Dünyanın en büyük ekonomik birimleri % 40'ı firmalar tarafından oluşturmaktadır. Ör: General Motors şirketinin 1983' te 62,8, milyar dolarlık satışı, onu dünyanın en büyük 35. Ekonomisi haline getirmiştir. Teknoloji, sermaye, üretim, dağıtım, pazarlama gücü uluslararası işletmeleri politik güç haline getirmiştir. Çokuluslu girişimler hükümet üzerinde baskı unsuru oluşturmak için çeşitli araçlarını kullanabilirler. Rekabet, ev sahibi ülkenin baskısı, ayrımcılıktan korunmak çabaları gösterilebilir. Kendi ülkesinde yatırım yapılmasını isteyen işletmeler arasında bunun sonucun da elde edilecek avantaj için rekabet oluşur. Ör: Japonya da işletmelerin yabancı mülkiyetine girmesine izin vermeyince Amerika bu politikayı yumuşatmak için karşı hamlede bulunmuştur (Ball d. A, 1996: 232).

4.2.5. Çokuluslu İşletmelerin Karşılaştıkları Riskler

1. Mülkiyet Riski: mal sahipliği ile doğan riskleri içerir.
2. İşletme Riski: uluslararası işletmelerin ilgili ülkedeki faaliyetlerinden doğan risklerdir.
3. Transfer Riski: Ülkeler arası fon transferleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerdir (Setafan H, 1983: 343).

4.2.6. Üretimde Uluslararasılaşma ve Çokuluslu İşletmelerin Ortaya Çıkışı

II. Dünya savaşından sonra Bretton Woods sistemi ile uluslararası ticaret akımlarında hızlı olarak genişleme yaşandı. Bunda etkili olan faktörler: sabit kur ve GATT etkili olmuştur. Sabit kurları muhafaza için sermaye hareketleri kısıtlanırken; ülkeler arasındaki enflasyonların yıkıcı etki yapmaması için devülasyonlar IMF'nin izine bağlıdır. Ödemeler bilançosu açık veren ülkeler, IMF'deki kotalarından bir açığı çekerek açığı finanse edeceklerdir. Ancak önemli bir dengesizlik ortaya çıkarsa ülkenin devülasyon yapmasına tedbirler ışığında izin verilmektedir.

IMF, Dünya Bankası ve GATT düzeniyle iktisadi bir sistem ortaya çıktı. Bu çerçevede ticaret serbestleştirildi. Uluslararası ticarete liberalleşme, 1950 – 1970 arasında ticaret hızla gelişti. Daha sonra 1960 da uluslararası yatırımlar hızlandı 1980 den itibaren bütün dünyaya yayılmaya başladı. Sonuc olarak sermaye akışının

önündeki akımlar hızla kalkmaya başladı. 1950 – 1975 yılların da imalat sanayinde, faktör donanımındaki, işgücü verimliliğindeki ve teknolojik sektöründeki farklılıklara dayanan endüstriler arası ticaret dünya ticaretinin önemli bir kısmını meydana getirdi. 1975 den sonra ölçek ve farklılaştırma çerçevesinde dünya ticaretinde önemi giderek artmaya başlamıştır (Nayyar, 2006: 137- 159).

Küreselleşmen, hız kazandığı bu dönem de Çokuluslu İşletmeler gözle görünür hale gelmiştir. Bunun sonucunda üretim uluslararasılaşmıştır. Başlangıçta uluslararası yatırımlar, daha ziyade Amerikan Şirketlerinden gelmişti. Amerikan Şirketleri madencilik ve tarım alanında özellikle petrol sanayisinde dünya çapında yatırımlara öncülük etmeye başlamıştır. Latin Amerika korunmaya çalışınca ABD’li ÇUŞ’lar bu ülkelerde yatırımla tepkilerini ortaya koydular. Amerikan Şirketlerinin gelişmesi Avrupa ya ve Kanada ya yaptıkları yatırımlar sonucudur. ABD Şirketleri teknolojilerini kullanarak yatırımlarını dünyaya yaydılar, buna karşılık Japon şirketleri bazı alanlarda farklılaştırmaya giderek yatırımda öncü olmaya başladılar. Çokuluslu İşletmelerin en önemli özelliği yenilikçi ve icat ta öncü olmalarıdır. Araştırma ve geliştirme masraflı olduğu için ÇUŞ’lar bu alanlarda yatırımlarla piyasanın kaymağını almaya hak kazandılar. Bunun sonucu olarak ta büyümeye ve gelişmeye devam etmektedirler. Olay sadece gümrük duvarlarını aşmayla ilgili olsaydı; ticaretin serbestleşmesi ve ulaşım maliyetlerinin azalmasıyla bu şirketler, zamanla küçülmeye yâda yavaş büyümeye mahkûm olurlardı (Held, David, 1999: 234-261).

ÇUŞ’lar patent hakları sayesinde tekel pozisyonunda durarak maksimum karlar elde ettiler. Bunun sonucunda rekabet küresel biz seviyeye çıkmış olup küçük işletmelerin piyasadan silinmelerine neden olacaktır. Buna karşın KOBİ’ lerde dünya çapında Küreselleşme kabiliyeti göstererek esnek fiyat, farklılaştırma ve yenilik göstererek varlıklarını devam ettirmektedirler. ÇUŞ’ lar üretim aşamalarında bir bölüm faaliyetlerini bu işletmelere devretmek zorundadırlar. KOBİ’ler kendi aralarında küresel ağlara kurarak dünya genelinde rekabette yer almaktadırlar. Bretten Woods sistemi oluşturulurken; sermaye hareketleri engellerler kısıtlanmış gerekli olduğu zaman ülkelerin IMF’ den yardım almaları sağlanmıştır. Özel sektörde ise fon akışı kısmı engellemeler olmuştur.

Dış ticarete malların satış fiyatından farklı gösterilerek sermayenin ülkeler arası akışını sağlamada önemli bir yere sahiptir. Bunun sonucunda elde edilen gelirin

bir kısmı kendi ülkelerine getirilirken bir kısmı da yabancı ülkede kalmaya devam etmiştir. Bu sayede ilerde ortaya çıkacak döviz düşüşlerinde yurt dışında kalan paranın cinsi döviz olduğu için olumsuz etkilenme firmayı fazla kasmamıştır. İthalatçı ise farklı sistemler uygulayarak geleceğini garanti altına almıştır. Böylece sermaye ülkeler arası geçiş sağlanmıştır. 1970’li yılların başında, sermaye hareketliliğinin az olduğu dönemde dahi dolar ile altında meydana gelen kus dalgalanmaları ülkeleri zor durumda bırakmıştır 1973’te ülkeler artık esnek kur sistemini kullanmaya başlayarak meydana gelecek zararları en aza indirmeyi amaçlamışlardır (Obstfeld M, Taylor, 2004: 13).

II. Dünya Savaşı’ndan sonra kurulan yenedünya düzeni sonucunda dış ticaretin önündeki engellerin azalmasıyla; dünya ticareti, 1947 yılındaki 57 milyar dolardan, 1980’de 2, 032 trilyon dolara, 1990’da 3, 479 trilyon dolara, 2000’de 6,5 trilyon dolara ve 2007’de ise 13, 833 trilyon dolara çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerin dünya ticaretindeki payı 1980’de % 66’dan 2007’de % 58,6 ‘ya inerken gelişmekte olan ülkelerin payı % 29, 4’ten % 37,7 ‘ e çıkmıştır. En az gelişmiş 50 ülkenin 1960’da % 1,8 olan payı azalarak, 1995 yılında %0,5’e düşmüştür. 2006 yılında ise % 0,9’a çıkmıştır (Unctad, 2008: 33- 44).

Tablo 4.2.7. Dünya Üretiminde ve İhracatında Büyüme Oranları (2003-2009).

Büyüme Oranları	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Dünya Üretimi	2.1	4.0	3.5	4.0	3.9	1.9	-2.2
Dünya İhracatı	6.1	11.0	7.8	9.3	6.7	2.9	12.5
Gelişmekte Olan Ülkelerin Üretimi	5.4	7.2	6.6	7.2	7.3	5.4	1.3
Gelişmekte Olan Ülkelerin İhracatı	11.8	16.8	9.2	10.5	8.3	4.7	-
Gelişmiş Ülkelerin Üretimi	1.9	3.0	2.4	2.8	2.5	0.7	-4.1
Gelişmiş Ülkelerin İhracatı	3.4	8.5	5.4	8.3	3.7	3.2	-

Gelişmekte olan ülkeler giderek ticarete paylarını artırmışlardır. 3.7 trilyon dolara ulaşmış olup ihracat; dünya ihracatının % 36’ sına sahip olmuştur. 1995 – 2005 yapılan ihracat % 56’dan %48’e düşmüştür. Fakat diğer ülkelere yapılan ihracat % 40’tan %45’e çıkmıştır. Aynı dönemde yurtdışı küçük şirketlerin hacmi 1990 yılında 6 trilyon dolar iken 2006’da 25 trilyon dolara ulaşmıştır. Şirket varlıkları ise

51 trilyon dolara ulaşmıştır. Şirketlerin carisi ile ülkelerin GSMH'sını karşılaştırdığımızda dünya gelirinin % 51'ini şirketler %49'unu ise ülkeler kazanmaktadır (Stager, 2003: 48).

Tablo 4.2.8. Uluslararası Üretim Göstergeleri (1991- 2006)

Üretim Göstergesi Yurt Dışındaki Şirketler	Ortalama Yıllık Büyüme Oranı ve Değeri						
	2006	1991-1995	1999 - 2000	2003	2004	2005	2006
Şirketlerin Satışları							
Gayri safi Üretimler	25.177	8.8	8.4	26	15.0	3.0	17.7
Toplam Varlıkları	4.862	6.7	7.3	21.1	15.9	6.3	16.2
İhracat	51.187	13.7	19.3	26.0	-1.0	9.3	20.1
İstihdam	4.707	8.5	3.3	16.2	20.5	10.7	12.2
İthalat	72.627	5.5	11.5	5.7	3.7	16.3	13.9

Kaynak: (UNITED, 2008, 31).

Yapılan yatırımlar sonucunda gelişmekte olan işletmeler son 10 yılda varlıklarını ve karlarını 5 kat daha artırarak gelişmiş ülkeler seviyesine yükselmede büyük bir atılım ve başarıyla yol katletmişlerdir. ABD'de oluşan kontrol dışı kazancın 60 trilyona ulaşması sonucu piyasalar olumsuz etkilenmiş ve rekabet gücü işletmelerin azalmıştır. Dolayısıyla dünyayı etkisi altına alan bu sorun küreselleşmenin boyutlarını gözler önüne sermektedir.

Gelişmekte Olan Ülkelerle İlgili Değerlendirme

Gelişme yolunda olan ülkeler çeşitli sorunlardak karşı karşıya kalırlar. Bu sorunların başını sermayenin yetersiz olması çekmektedir. Teknolojik, uzman, iş gücü uluslararası rekabet, pazarlama gibi yetersizlikler olumsuz olarak ülkenin kalkınmasını engellemektedirler. Gelişmekte olan ülkeler çeşitli strarejiler ve programlar geliştirerek bu sorunları tamamen ortadan kaldıramasalarda minimumuma indirgemeye çalışırlar. Bu sayede çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelerde kurulmaları ve faaliyetlerini sürdürmelerini kolaylaştırmıştır.

Küreselleşme ile birlikte ülkelerin birbirlerine bağımlılıkları artmış ve bir ülkede meydana gelen değişme tüm dünya ülkelerini etkilemeye başlamıştır. Uluslararası arenada finansın gelişmekte ve gelişmiş ülkelere az gelişmiş ülkelere kayması sonucunda olumlu sonuca ulaşmıştır. Sermaye ticaretini geliştiren ve kolaylaştıran işletmeler çok uluslu işletmelerdir. Gelişmekte olan ülkeler 1990 yılından itibaren DYY yoluyla olduğu için ülkenin kalkınmasına ve çazibe merkezi olmasına zemin hazırlamıştır.

GOÜ'ler ve çok uluslu işletmeler birlikte çalışarak avantaj elde ederler olumsuz durumlarda ise dezavantajla karşılaşır. Gelişmeye başlayan ülkelerde siyasi, sosyal, demokrasi gibi alnlarda istikrarsızlıklar ve çokuluslu işletmelerinde kültürel, sosyal gibi alanlarda olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçlarında bulunduğu ortadadır. Böylece bir ülkede oluşan ekonomik istikrarsızlık dolaylı yollardan diğer ülkelere etkilemeye başlamıştır.

GEO'lar ÇUŞ'larla birlikte ülkelerin üzerinde bıraktıkları olumlu etki sonucunda ülkelerin kendilerine kolaylıklar sağlaması sonucunda maksimum karlar elde ederek varlıklarını güvençe altına almışlardır birden fazla ülkede faaliyet gösterdikleri için kültürel, sosyal, ekonomik, demokratik, siyasal alanlarda meydana gelen olumsuz durumlar ülkeleri son derece nemli ölçüde etkileyecektir.

4.3. Çokuluslu İşlemelerde Personel Stratejileri

Uluslararası işletmelerde sorunların çözümlenmesinde tek kişi yeterli olmaktadır. Sorunların kısa sürede çözümlenmesi işletmenin yurt dışı personel müdürünün yapacağı stratejilerle mümkündür. Çokuluslu İşletmeler de başarı'ya ulaşma yolları,

1: İşletme içinde uygun çalışanın seçimi.

2: Seçilen elemanın uygun işte çalıştırılması.

3: Personelin kendi ve şirketin ihtiyaçlarına cevap verebilecek donanımlara ve gerekli eğitimlerin verilerek yararlanılması.

İşletme sayılarının ve faaliyet alanlarının artması sonucu nitelikli personele ihtiyaç günden güne artmaktadır. Bu nedenle şirketler stratejilerini hayata geçirmek ve yürütmek amacıyla nitelikli eleman ihtiyacını karşılayacak kişileri işe almak zorunda kalmaktadırlar. Ör: Amerika'da 1946'da işletme sayısı 200.000 bin

çıvarındadır. Bu da nitelikli personele olan ihtiyacı gözler önüne sermektedir. İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen koşulların farklı olması çok uluslu yönetimin ulusal yönetimden farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu koşullar işletme yönetimini ve işletmeyi olumsuz etkiler. Ülkelerin; yönetim, kültür, dil, din, yaşam koşulları gibi alanlarda farklılık gösteren ülkeler yönetici başarılarını da olumsuz olarak ekilemeye neden olur. Sonuç olarak işletmeler uluslararası yatırımlarının başarıya ulaşması ve maksimum kar elde etmek için personel eğitimine önem vermektedirler. II. Dünya savaşından sonra hızla yurtdışına yapılan yatırımlar işletmeleri yurt dışında şube açarak, yönetim alanlarını genişletme politikasına gitmişlerdir. Bu yatırımları hayata geçirmek için personel temininde derinlemesine araştırmalara ve personel eğitimlerine zorunluluk getirmiştir (Michael, 1968: 107-113).

4.3.1. Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Modeller

Çokuluslu işletmelerde Etnosentrik, Polosentrik, Egnosentrik ve Regisentrik modeller kullanılarak işletmenin amacına en kısa sürede ulaşmasına katkıda bulunurlar.

4.3.2. Etnosentrik model

İşletmelerin uluslararası yatırımları için yönetici sağlamasıdır. Bu model çuş'lar tarafından uygulanmakta ve geniş çapta etki alanına sahip olmaktadır. Genellikle işletmelerin yönetim stratejileri ve faaliyet stratejileri farklılık gösterse de ortak neden çuş'lar için geçerlidir. Çokuluslu İşletmelerin amacı; ülkelere yatırımlar yaparak karlar elde etmek ve elde ettikleri pazarları farklılaştırma stratejileri ile yöneterek rakiplerinden bir adım önde olmaktır. İşletmeler amaçlarına ulaşmak için yatırım yaptıkları ülkelerdeki yöneticiler den işletme personelini seçerek faaliyetlerini yürütmeye çalışırlar. Geçiş aşamasında ana ülkenin teknolojisini kullanarak bu aşamayı daha erken gerçekleştirmeyi amaç edinirler ve ana ülkenin teknoloji ve personelinden yararlanırlar. Yurt dışına yönetici yollamak için, içine girince işletmeye bu ihtiyacını yurt dışındaki insan gücünden faydalanma yoluna giderler çünkü işletme ihtiyaçlarını en iyi şekilde yurt dışı insan gücü karşılar (Howard V, 1974: 121-133).

İnsan gücü kaynağı; ekonomik, sosyal, hukuki, faktörlerin etkisinde olan ve işletme de daha önceden çalışmış personelden oluşmaktadır. Çuş'lar itilacını karşılamak için personel tercihinde daha önceleri kendi yana kendine benzer işlemlerde faaliyet gösteren personelden seçim yaparak faaliyetlerine başlamaktadır (Özalp, 2015: 117).

Çuş'lar kendi ülkelerinde başarılı olamayan yada çalışmaktan kaçının personelini yurt dışına yollayarak daha etkin bir biçimde faydalanma yoluna giderler. İşletmeler kendi ülkelerindeki personele yurt dışına göndermelerindeki amaçlarını şöyle dile getirirler; muhasebe alanında başarılıdırlar, işletmeler arasında iletişimi sağlamada daha etkilidirler, yönetim de daha başarılıdırlar (James C, 1971: 39-44).

4.3.3. Baker ve Ivancevich şu görüşleri dile getirmektedirler:

Yöneticilik bilimsel bir sanattır. Yönetici işini Japonya da yapıyorsa cin 'de de rahatlıkla yapar. Eğer yönetici genç ve normalin üzerinde başarı sağlıyorsa yurt dışına atamasının yapılması son derece normaldir. Sonuç olarak Çuş'lar daki yöneticilerin yurt dışına da başarısız olma nedenleri normaldir. Çünkü sadece çalışma başarısızlığa neden olmaz iklim, ekonomik gelişmişlik, sosyal, kültürel, yönlerinden farklılıklar başarısızlığa neden olan başlıca sebeplerdir (Özalp, 2015: 21).

4.4. Uluslararası Faaliyet İçin Personel Secimi

İşletmeler uluslararası faaliyete başlamadan önce çalıştıracakları personeli seçme yoluna giderler. Genel politika da ülke dışına çıkmak kar sağlamaktadır. Kar ve başarı sağlamak yöneticilere bağlı olduğu için işletmeler yönetici seçimlerine öncelik vermektedirler. İşletmeler II. Dünya Savaşı'ndan sonra yurt dışına açılmalar artmıştır. İşletmeler yurt dışına çıkma nedenleri farklıdır ama üç sebepten dolayı yurt dışına yatırım yaparlar;

A: Uzun dönemde maksimum kar elde etmek.

B: Toplam satışlarını ve karlarını en yüksek düzeye çıkarmak.

C: Pazar ve faaliyet alanlarını genişletmek.

Amaçlarına işletmelerin ulaşması için uygun yöneticilerin seçilerek görevlendirilmesine bağlıdır. İşletme içinde uygulanan personel secimi uluslararası personel seçiminden tamamen farklıdır. Bunun nedeni; faaliyetlerinin ve amaçlarının

arasında büyük farklılık olmasıdır. Ülke içindeki ve ülke dışındaki personel seçiminde şu özellikler aranır

4.4.1. Personel Seçim Aşamaları

1: Sonuç Elde Etme Özelliği: çuş'ların yurt dışında yatırım yapma nedenleri; kar elde etmek, pazar bulma, büyüme nedenlerine dayanır. Yöneticilerde aranan özellikler; kısa sürede sonuçlara ulaşmak ve karar verme yetkisini zamanında kullanabilen tercih edilir. Başarılı olan müdür yardımcısı müdür yapılmazsa ilerde aniden müdür yapıp işletmeye gönderilirse başarısız olması kaçınılmazdır. Yönetici faaliyet gösterilen ülkenin dilini öğrenmek zorundadır. Yurt dışın da faaliyet gösterdiği alanda dost edinen ve yakın ilişkiler kuran kişi olumsuzlukları gidermede ve istenmeyen zararları az da olsa ortadan kaldırma da faydalı olacaktır (John M, 1993: 189-193).

4.4.2. Taktik ve Yönetmelik Yetenekler

Gelişmemiş çokuluslu işletmeler gelişmiş olan işletmelere kapılarına açmaktadırlar kendilerini ve ülkelerinin kalkındırabileceklerine inanmaktadırlar. Teknolojik alanda başarılı olunması için işletmelerin uzman kişileri yurt dışına göndermeleriyle mümkün olacaktır. Yurt dışına gönderilen yöneticiler yönetim teknikleri ve ilkelerini iyi bilmek zorundadırlar. Uluslararası arenada başarılı olmak ve işletmeyi iyi tanıtmak için yöneticinin; ülken; dilini, kültürünü, sosyal ekonomik yapısını iyi bilmelidir (Özalp, 122).

4.4.3. Enerji ve İnisiyatif Sahibi Olmak

İyi bir yönetici enerjik olmalı, karşılaşılan durumlarda inisiyatifini kullanabilmelidir. Doğru kararlar işletmeye kar sağlarken yanlış kararlar işletmeye zarar sağlayacağı için yönetici önemlidir. Kararın zamanında verilmesi de işletme açısından son derece önemlidir.

4.4.4. Uyum Yeteneği

çevresel faktörlerden dolayı işletmelerin uyum sağlamaları da zorlaşır. Yönetici gittiği ülke çok gelişmiş ise karşılaşılabilecek sorunlar az olacaktır fakat az

gelişmiş ülke olursa sorunlar fazla olacaktır. Eğer yeni koşullara uyum sağlayan yönetici olursa sorunların üstesinden gelmek kolaylaşır.

4.4.5. Diplomatik Yetenek

Uluslararası arenada çalışan yöneticiler işletmelerin temsilcileridir. Yabancı ülkelerde çuş'lara karşı bir düşmanlık sergilendiği bilinmektedir. En ileri seviyede ABD de gözlenmektedir. Yöneticilerin yabancı ülkelerdeki halkın işletmelere bakış acılarını değiştirme kabiliyetine sahip olmaları gerekir. Yabancı ülkelerde hükümet işletmelerin faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak denetlemektedir. İşletmelerin; faaliyetlerin, istihdamını, fabrikaların kuruluşunu, dış alım ve dış satımı denetlerler. Yöneticilerin hükümetle iyi ilişkiler kurması sonucu işletme amacına ulaşır ve devamlı işleyişinde devam eder (Arvind V, 1974: 184).

4.4.6. Kültürel Anlayış

Kültürel farklılıklara olumlu yaklaşan bunları anlayan kendi ülkesiyle karşılaştıran benzer ve farklı yönlerini ortaya koyarak biçimlendiren yönetici başarılı olur.

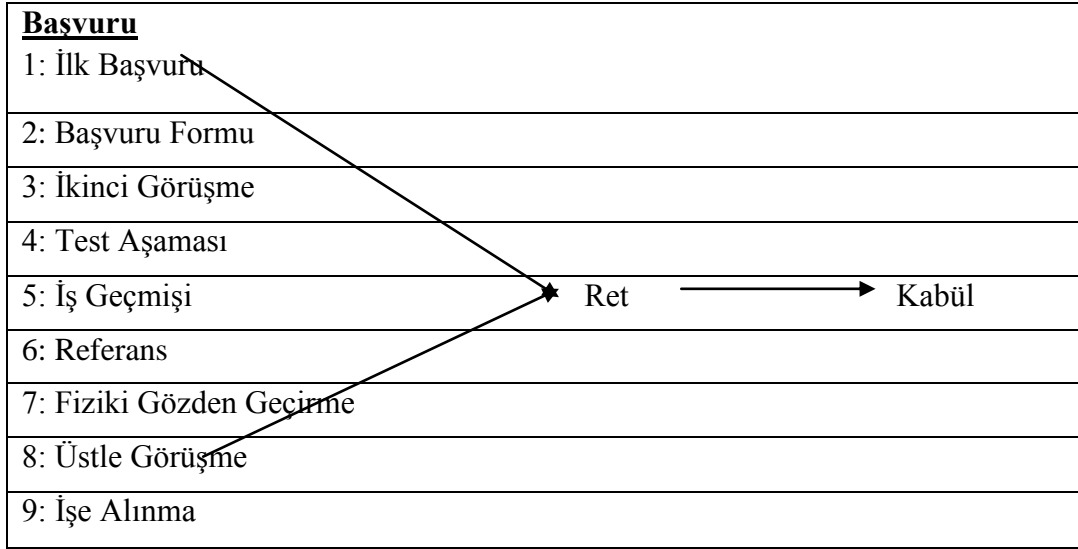
4.4.7. Dil Bilme ve Öğrenme Yeteneği

iyi bir yönetici dil bilen ya da öğrenme yeteneğine sahip olan kişidir. Yabancı ülkelere gönderilen kişileri semce de gidecekleri ülkenin kriterleri göz önüne alınmalıdır (Ural Sözen, 1973: 8).

4.4.8. Ülke Dışına Gönderilecek Kişilerde Aranılan Kriterler

İşletmelerde yabancı ülkeye yada kendi ülkesinde çalıştırmak için işten; ölüm, taşınma, işten ayrılma gibi nedenlerle ayrılan personelin yerine yenisini almak için insan kaynakları personel temininde işe uygun kriterlere sahip, deneyimle, grup çalışmasına yatkın personeli semce gerekli hassasiyeti göstermesi son derece önemlidir. İşletme kısa süre sonra işten ayrılacak kişileri işe almaz personel giderleri göz önüne alınır. Bu da işletmenin yararınadır.

Şekil 4.5. ÇUŞ'ların Personel Seçimindeki Engeller



Kaynak: (Dela Yoder, 1951, 223-231).

Yüz yüze görüşme iş için uygun elemanın işe alınmasında en önemli safhadır. Bu sayede personelin en önemli özelliği olan kişiliği hakkında bilgi edinilir. Başvurusu alınan aday iş için uygun olan aşamaları geçtikten sonra son aşam olan yüz yüze görüşme aşaması gelir bu aşamada personel uzmanı işe alınacak personel iyice inceledikten sonra başvuruyu kabul etmelidir. Aksi takdirde olumsuz sonuçla karşılaşılabilir.

Tablo. 4.5.1. Yabancı Ülkedeki Yöneticilerin Başarılarını Etkileyen Faktörler

Faktörler	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4.Faktör
1: İş yeteneği, bilgi organizasyon	% 27	% 8	% 6	% 72
2: İlişki kurma yerel, kültürel yetenek.	% 7	% 20	% 16	% 1
3: Aile	% 12	% 15	% 12	% 3
4: Dil yeteneği	% 2	% 6	% 9	% 10

Kaynak: (Robinson, 264).

ÇUŞ'lar Değişik faktörlerden dolayı tercihleri farklılık göstermektedir. Bazıları; eğitim, eğitim, dil yeteneğine önem verirken bazıları ise; yönetim, bilgi, teknik özelliklere önem verirler.

4.6. Polisentrik Model

Çokuluslu İşletmeler ülke dışı ve ülke içi personel ihtiyaçları farklılık gösterir. Ülke dışında; sosyal, kültürel, ekonomik, demografik, siyasal, politik yasal, farklılıklar olması sonucu yurtdışı personel seçimini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle polisentrik modelden de ek olarak yararlanır. İşletmelerin üst düzey yöneticileri yerel yöneticilerden karşılanır bu da yatırım yapılan ülkenin personel ihtiyacıyla çelişir. ABD şirketleri Almandaki işletmelerinde yalnızca % 45 almanlar tarafından personel alınır, Coca Cola Avustralya ta 4.100 personelden sadece 1 tanesi Avustralya vatandaşıdır bu da çuş'lar kendi personellerinden yararlandıklarının açıkça kanıtıdır.

4.6.1. Ülkelerin Ekonomik ve Politik Düşünceleri

Yabancı ülkeler işletmelerden sermaye elde etmek, yönetici pozisyonunda Kendi vatandaşlarına iş olanağı yaratmak, iş istihdamı sağlamak alanlarında faydalanmak için politik ve esnek yasalarla yatırımlara imkân tanır. Genellikle az gelişmiş ülkeler çuş'lar dan yararlanmada oldukça esnek politikalar uygularlar. Böyle çalışma çuş'lar açısından çok zararlıdır fazla kar elde edemez ve ileri safhalarda yatırımdan vazgeçerler.

4.6.2. Ülkelerdeki Çevresel Faktörlerin Rolü

Çuş'lar yatırım yaptıkları ülkelerde yerel yöneticiler sayesinde ülkelerin gelenek- görenek, yaşam biçimleri sosyal siyasal, ekonomik, kültürel, dil, din gibi alanlarda tecrübe edindikleri için yatırımları kolaylaştır, ayrıca devlet ve sendikalarla kurulan olumlu ilişkiler çerçevesinde koordineli olarak yatırım olanakları fazlalaşır pazara haki olma farklılaştırma vb. Alanla da başarıya ulaşmaları kaçınılmazdır. Dış alım ve dış satımda ortaya çıkan sorunları ise yerel personel'e sağlanan istihdamla ortadan kaldırmak mümkündür.

3: Çuş'ların üçüncü Ülke Yöneticileri Sağlamadaki Çıkarları: Amaç üç ülkeden de elde edilen yöneticileri karma yolla koordineli bir şekilde efekte ederek

yararlanmaktadır. Bu sayede üçüncü ülkedeki teknik ve teknolojiden faydalanmaya başlarlar. Üçüncü ülkedeki yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanma ya giderler. Personel giderleri maaş'ın azalması sonucu işletmeye olumlu olarak kar sağlar.

4.6.3. Goesentrik Model

Üçüncü ülkedeki personelden yararlanmaya olanak sağlar. İşletmelerin uluslararası üçüncü ülkede faaliyetler de bulunmasını ifade eder. Yönetiçi uzmanlaştırması, işe uygun personelin bulunup yerleştirilmesi, politik acıdan maliyetinin az olması olumlu sonuçlarıdır. Ev sahibi ülke kendi personelini ve yöneticilerini yabancı ülkelere kullanması, üçüncü ülkedeki yöneticilerin yerel yöneticilerin yükselmesine izin vermemesi olumsuz sonuçlarıdır.

4.6.4. Regiosentrik Model

Birden fazla ülkede çalışanlar arasındaki kişilerden yönetici bulmakta faydalanılır. Ortak Pazar ve EFTA gibi kuruluşlardan yönetici sağlamak amaçlanır.

Sonuç olarak: Çuş'lar büyümenin etkisiyle ortaya çıkmış kuruluşlardır. Ortaya çıkan kargaşalıkları çözümede değişik ülkelerdeki kişilerden seçilen yöneticilerden faydalanılmaktadır. Yöneticilerin uluslararası arenada başarılı olmaları için eğitim en önemli koşuldur. İşletmenin amacına ulaşmadaki en önemli kaynağı elemandır. İşe uygun, tecrübeli, alanında başarılı, grup çalışmasına yatkın elemanın seçilmesi işletmeyi amacına taşımada son derece önemlidir. İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen faktörlerin ülke içi ve uluslararası alanda farklı olması başarısını da farklı olarak etkilemektedir.

Uygun yöneticinin seçilip görevlendirilmesi sorunu çözümede fayda sağlayacaktır (Özalp, 138).

4.7. Çokuluslu İşletmeler ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar

DYY'lar bir firmanın satın alınması ya da iki işletmenin birleşmesi sonucu ortaya çıkan ve çuş'ların temelini oluşturan kuruluşlardır. DYY'lar genellikle çokuluslu işletmeler tarafından yapılmaktadır. II. Dünya savaşı sonrasında hız kazanan yatırımlar çokuluslu işletmelerin tanınması ve dünya üretiminde söz sahibi olmasında önemli bir etken haline gelmiştir (Ormanoğlu, 2004: 74).

Bunun sonucunda çuş'lar dünya ticaretinde ve yabancı yatırımlarda etkin aktör haline gelmiştir. Aynı zamanda çok uluslu işletmeler uluslararası arenada stratejiler, taşeron kullanma, üretim, dağıtım, hizmet ve koordinasyon çerçevesinde dünyada söz sahibi olmaya başlamıştır (Yavan Nuri, 2006: 49-50).

Uluslararası arenada yapılan serbest ticaret faaliyetleri piyasaların serbestleşmesi sonucu işletmeler ya birleşme ya da satın alma yoluyla pazarlara hâkim olma yoluna gitmişlerdir. okuluslu işletmeler ilk kuruldukları alanlarda genellikle ulusal işletme olarak faaliyetlerini sürdürürken zaman'la dünya'ya acımla yoluna giderek dünya pazarlarına hâkim olmaya başlamışlardır. Ulusal olarak satış yapan işletmeler belli bir süre sonra uluslararası alanda satış yaparak karlarını ve kapasitelerini genişletme yolunu seçerek hedefleri doğrultusunda hareket etmeye başlamışlardır (Balkanlı A, 2002: 16).

Bazı çuş'ların kazançları yatırım yaptıkları ülkelerin GSMH dan fazladır bunun sonucu olarak söz sahibidirler. Gelişmekte olan yabancı ülkeler çokuluslu işletmeleri ülkelerine çekmek için düşük gümrük vergisi, rahat sosyal ortam, iş yasalarında esneklikler yaparlar (Harmancı Mehmet, Mart 2004: 6).

Doğrudan yabancı yatırımlarda şirket merkezdeki ve faaliyet gösterdiği ülkelerdeki işletmelerinde son sözü söyleme hakkını elinde bulundurmaktadır. Yavru işletme ene şirketin teknolojisinde, sermaye birikiminden, yönetim deneyimlerinden ve ticaret unvan'ından yararlanmaktadır. Ayrıca işletmelerin teçhizat ve finansmanından da yararlanmaktadır. DYY sayesinde işletme Know-How becerisini kazanır. IMF ve OECD tanımında ise DYY'lar bir ülkede yatırım yaparak kar elde etmek amcıyla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Böylece DYY' lar sayesinde yavru işletmeler merkez işletme üzerinde etkisini ortaya koymaktadır. OECD'ye göre ana şirketin müdahalesi olmasa dahi yavru işletme %10 kar sağlayacaktır. Bir işletmenin yabancı ülkede söz sahibi olmasında en az %10 hisseye yada daha fazla hisseye sahip olması gerekmektedir (IMF, 1993: 87-88).

4.7.1. Yatay Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Ana işletme kendi ülkesinde kalarak kendine ait üretim faaliyetlerinin benzerini yabancı ülkede kurmasını ifade eder. Amaç; gümrükten vergilerinden ve tarifelerden faydalanmaktır. Bu sayede engellerden ve taşıma masraflarından

kurtulmaya çalışılır. Ek olarak monopol ve oligopol güç fırsatlarından da faydalanılır (Karagöz Kadir, 2007: 2).

4.7.2. Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Piyasalara Girişi

Çokuluslu işletmelerin ülke dışına yatırımlarının birçok nedeni bulunmaktadır. Asıl amaç kar elde etmektedir ama kar dışında faydalardan da yararlanmak için yatırım yapma eğilimi içerisindedirler. Monopol avantaj elde etmek ucuz hammadde temin etmek gibi nedenlerden dolayı yatırımlarını yurtdışında yaparlar. Çokuluslu işletmelerin uzun dönemde yaptıkları yatırımların asıl amacı maksimum getiri elde etmektir (Yavan, 2006: 51).

4.7.3. Kaynak Arayan Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Dışarıdan yatırım yaparak düşük maliyetle özel kaynaklara sahip olmaya hedef edinirler. Bu kaynaklar sayesinde piyasada rekabet avantajı sağlarlar ucuz mal satarak rakiplerinden fazla kazan elde ederler. Üretilen ürünleri genellikle sanayileşmiş ülkelere ihraç ederek kar elde ederler.

10. Dunning 3 Aşamada İncelemler

Fiziki Doğal kaynak

Petrol ve Kömür, minarelerden faydalanarak üretimlerini gerçekleştirip kar elde etmeye çalışırlar. II. Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanan çokuluslaşma günümüze kadar giderek dünya geneline yayılmıştır. Avrupanın ihtiyacı olan petrol, Doğalgaz ve kömürü dolaylı yollardan ülkeye taşımak için işletmeler kullanılır. Bunun yanı sıra yer altı madenlerinin fazla olduğu ülkelerde işletmeler kurarak üretimlerini gerçekleştirirler. Ucun iş gücü ve hammadde temini yaparak üretim faaliyetlerini gerçekleştirirler. Böylece finan elde ederek yatırımlarını genişletip rakiplerini geride bırakarak gerçekleştirmektedirler.

Ucuz İş Gücü

İşletmeler'in ucuz işgücü ve kalifiye elemandan faydalanmak amacıyla çalışmalar yapmalarıdır. Çuş'lar yatırım yapacakları ülkelerde kalifiye eleman ve ucuz iş gücü olanaklarından faydalanarak yatırımlarını yaparlar. Bu sayede

maksimum karı yanı sıra ihtiyaçları olan enerji kaynaklarını da kullanarak üretim gerçekleştirip rakiplerinden öne geçerek kar elde ederler. İstihdam edilen ülke açısından insanların refah seviyelerinin yükselmesinin engellenmesine ve ülke kaynaklarının gelecekte tükenerek ülkenin batmasına neden olacağı aşikardır.

Yatırım

Yatırım yapmak için ülkelerdeki teknolojilerden faydalanmak, pazarlama ve organizasyon yeteneklerinden faydalanmak amacıyla giderler. Çokuluslu işletmeler yabancı ülkelerde faaliyetlerini gerçekleştirmek için doğrudan ve dolaylı olarak yatırımlarını gerçekleştirirler. Uluslararası yatırım anlaşmalarıyla vergide indirimden faydalanmanın yanı sıra serbest ticaret bölgelerinde uyguladıkları stratejilerle rakiplerinden daha fazla kazanç elde ederler ve büyürler. Ülkelerine döviz kazandırarak istihdam olanağı sağlarlar (Karaege Murat, 2006: 22).

4.7.4. Piyasa Arayan Doğrudan Yabancı Yatırım

İşletmeler yabancı ülkelere kar elde etmenin yanında mal ve hizmet sunmak amacıyla da yatırım yaparlar. Önceleri piyasaya ihracat yapan ülkeler daha sonra yatırım yaparlar. Ülkenin vergileri artırması, pazarın ihracata el vermemesi, işletmenin kar elde edememesi sonucunda ülkeler yatırımların devam etmesi için esnekliklere giderler (Yavan, 2006: 52).

Dunning İşletmelerin Piyasa Arama nedenlerini Şöyle Açıklamaktadır

1. Ana ülkenin yabancı ülkelerde firma kurarak yatırım yapmaları sonucu yavru işletmeninde hayatta kalabilmesi için yabancı ülkede ana işletme gibi benzer yatırımlar yapmasını ifade eder.
2. Piyasada yatırı yapan işletmeler müşterinin zevk ve ihtiyaçlarına uygun ürünü üreten sunmak zorundadır.
3. Ana ülkeden ürün sağlamak üretim maliyetlerini düşürerek kar elde etmek amaçlanır.
4. Ana işletmelerin küresel piyasalarda rakipleriyle rekabet edebilmek için pazarlarda faaliyetlerinin devam etmesi gerektiği düşüncesidir. DYY'lar daha çok petrol alanında faaliyet göstererek kar elde etmeye çalışırlar (Karaege, 2006: 23).

4.7.5. Çokuluslu İşletmeler ve Yabancı Yatırımların İncelenmesi

Yabancı ülkelerde yatırım yapacak olan işletmenin üç seçeneği bulunmaktadır. İlk olarak, malları kendi ülkelerinde üretilip yabancı ülkelere satmak ikinci olarak, yabancı ülkelerdeki işletmelerden lisans anlaşması yaparak pazarlara girip ürününü satmak, son olarak ise, yabancı ülkeye doğrudan yabancı yatırım yaparak girmek. Yabancı işletmeyle yapılan anlaşmalarda sıkça sorunlara rastlanmaktadır. Bu sorunlar, kültür, dil, Pazar farklılıkları gibi nedenlerden kaynaklanır. Bu nedenle işletmeler anlaşmalarla elde edemedikleri sonucu doğrudan yabancı yatırım yaparak elde ederler. Doğrudan yatırım ya yabancı ülkelerde işletmeler satın alınarak ya da yabancı ülkede işletme kurularak yatırımlar yapılır. Bu yolla elde edilen işletmeler şube, yavru şirket isimlerini alırlar ana işletmeye bağlı olarak hayatlarını devam ettirirler.

Böylece ana işletme doğrudan yabancı ülkedeki faaliyetlerini denetleme imkânı bulurlar. Yavru işletme ana işletmenin, teknoloji, yönetim, yatırım, ticaret unvanı gibi özelliklerin kullanır. Bu faaliyetleri sürdüren işletmeler çokuluslu işletme olarak adlandırılır (Halil Seyidoğlu, 1996).

Uluslararası borç alma ve vermede çok uluslu işletmeler aracı olarak kullanılır. Geri döneceğini düşünen işletmeler buldukları ülkeye sermaye tedarik ederler. Çokuluslu işletmelerin sayesinde uluslararası borç alma ve verme işlemi gerçekleşir. Bunun sonucunda neden doğrudan yabancı temel alındığı tartışmaya neden olmaktadır farklı alternatiflerin değerlendirilmesi gerektiği kanısı üzerinde durulur. Yapılan yatırımlar sonucuna bakıldığında çokuluslu işletmelerin tüm yatırımları karla sonuçlanmaz.

Yabancı ülkelerde aracı işletmelerle yapılan yatırımlar sonucunda ihtiyaç duyulan fon akışını sağlamak için kaynak yaratmaya yönelirler bu çerçevede dışarıdan ülkeye fon akışı olur. Buna ek olarak çuş'lar büyümek içinde ek kaynak transfer ederler buna karşın yabancı ülkede bulunan başka çuş'lerde yabancı ülkelere yatırım yapmaya ve rekabet etmeye çalışırlar. Böylece net sermaye akışı olur. Çuş'ler karşılaştırmalık üstünlük elde etmek için rakiplerine karşı ucuz üretim ucuz pazarlama stratejisini kullanırlar. Emek ve sermayenin yoğun olduğu ülkelerde emeğe ve sermayeye uygun mallar üretilip pazara sunulmalıdır. Modern iktisatçıların geliştirdikleri bu teoriler zamanla çok uluslu işletme adını almıştır (Halil Seyidoğlu, 1994).

4.7.6. Etkinlik Arayan DYY'lar

Piyasadan faydalanmak için ölçek ekonomisinden faydalanarak optimum verimlilik amacıyla çalışmalar yaparlar. Aynı piyasada maliyetler farklılık gösterirse bu DYY' ları olumsuz olarak etkiler ve işletmelerin rekabet ortamında ki riskleri artar. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak ve kar elde etmek için piyasa araştırması yapılarak stratejiler belirlenir ve bu çerçevede ürün üretilir (Loewendhal ve Loewendhal , 2001: 16).

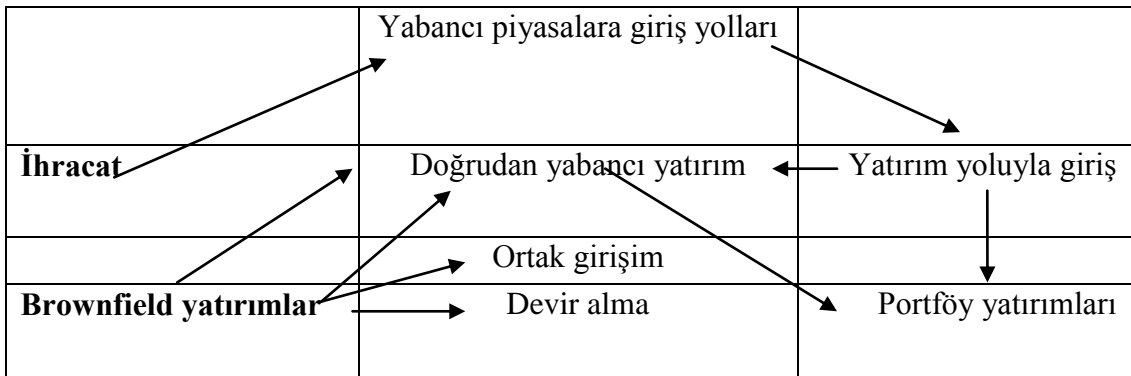
4.8. Stratejik Ortaklık Arayan DYY'lar

Çokuluslu işletmeler bu sayede stratejik yatırımlarla amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Yabancı ülkelerde varlıklarını sürdürmek ve kar elde etmek amacıyla ya birleşme yoluna giderler ya da yabancı işletmeyi satın alırlar. Stratejik planlamada işletme uzun dönemde kar elde etmek, varlığını sürdürmek, rakiplerinden daha ilerde olmaya çalışmaktadırlar. Stratejik arayan DYY' lar ile etkinlik arayan DYY' lar arasında büyük farklar ortaya vardır (Yavan, 2006: 53).

4.8.1. Yabancı Piyasaya Yatırım Yoluyla Girme Araçları

Çokuluslu işletmeler yabancı ülkelere çeşitli yollarla girmektedirler. Çuş'lar yabancı ülkeye doğrudan yatırımla, şirket birleşmeleriyle, satın alma, şube açma, yeni tesisler kurma, ortak girişim gibi yollarla yatırmalarını yapmaya çalışırlar (Bergmen, 2006: 11).

Şekil 4.8.2. Yabancı Piyasalara Giriş Yolları



	Yönetim sözleşmeleri ve lisans anlaşmaları	Granfield yatırımlar
--	--	----------------------

Şekil, 3.8.2.de Çokulusl işletmelerin DYY'LERİ konu edinmiştir. İhracat ve yatırım anlaşmalarıyla yabancı ÷lkelede yatırım yapmaya başlarlar. Yabancı ÷lkelere girişleri; satın alam, doğrudan yabancı yatırımla, yönrtim sözleşmesi, portföy yatırımları ve granfield yatırımları ile giriş yaparlar ve faaliyetlerde bulunurlar (Bergman, 2006: 11).

4.8.3. Lisans Anlaşmaları ve Yönetim Sözleşmeleri

4.8.4. Lisans Anlaşması

Yabancı ÷lkelere girmek için elindeki üretim mallarını antlaşmaları, Konw how'unu, teknolojisini yabancı ÷lkeledeki işletmelerine devretmesini ifade eder. Yabancı ÷lkelere anlaşma çerçevesinde yatırım yapmak için zeminin oluşturulması anlamını taşır.

4.8.5. Yönetim Sözleşmeleri

uluslararası işletmelerin varlıklarının yönetilme hakkını başka organa vermesini ifade eder. Yönetici ihtiyacını yancı ÷lkeledeki işletme ana işletmeden karşılamada kullanılan bu yöntem sonucunda bilgi transferi gerçekleşerek işletme ihtiyacı olan bilgiye sahip olur. İlerde işletme kar elde etmek amacıyla yabancı ÷lkeledeki işletmelere yardımcı olmaktadır. Yönetim antlaşmalarında çok uluslu işletmeler gelirin % 2- 5 oranına sahip olurlar. Herhangi bir gider olmadan işletme yöneticilerinin tecrübelerinin artması ve gelecekte yapılacak yatırımlara zemin oluşturması bakımından önem arz etmektedir. Yönetim sözleşmeleriyle işlemeler az risk ile çok fayda sağlarlar. Yabancı işletme olası olumsuz durumlarla karşılaşırsa yöneticiler istekleri doğrultusunda sözleşmeyi fes ederek her hangi bir zarara maruz kalmadan ÷lkelere dönebilirler. Yapılacak yanlış stratejiler yabancı işletmenin prestijini sarsacağından gerekli olan teknolojilerden faydalanarak meydana gelecek riskleri minimize etmek amaçlanır (Mutlu, Esin 1999: 114).

4.8.6. Çokuluslu İşletmelerde Mali Tablolara İlişkin Sorunlar

Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelerdeki sorunlarından biride muhasebe sorunudur. Bu nedenle muhasebe sorunları giderek artmıştır. Yabancı ülkelerde yatırım yapacak çok uluslu işletmeler mali bilgi akış oluşturarak amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Kendi ülkeleri ile yatırım yaptıkları ülkelerde kullandıkları muhasebe işlemlerinin ortak olarak kullanılacak bir mali tablo oluşturmak zorunda kalırlar. Oluşturulan sistemin bilgisayar donanımlarıyla kontrol edilmesi olumlu sonuc verecektir. Sonuc olarak finansal olarakta mali tablolar farklılık göstereceği için uygun planların yapılarak kullanılması gerekecektir. Yabancı ülkenin yasalarına uygun istenilen duruma cevap verebilecek sistemlerin belirlenip kullanılması için ön araştırma yapılmalı ve uzman yardımı alınmalıdır.

4.8.7. Uluslararası Düzeyde Kullanılan Mali Tablolar

Ana şirketin mali tablolar sayesinde sorunların çözümünü kolaylaştırmıştır. En önemli kaynağını bilanço ve gelir tablosu oluşturmaktadır. Mali tablo sayesinde gelir gider dengesini ortaya koymaktadır. Bilanço sayesinde ortaya çıkan sorunların giderilmesi kolaylaşır (Beris Herman, 1965: 57).

4.9. Çokuluslu İçin Kullanılan İsimler

- a. Çokuluslu İşletme (Multinational Corporation).
- b. Çokuluslu Firma (Multinational Firm).
- c. Çokuluslu Teşebbüs (Multinational Enterprises).
- d. Dünya İşletmesi (World Business).
- e. Global İşletme (Global Firm).
- f. Ulussuz İşletme (Transnational Firm).
- g. Uluslararası İşletme (International Company).

4.9.1. Çokuluslu İşletme ile İlgili Spektrum

a. Çokuluslu İşletme iki ya da daha fazla ülkede işletme lisans anlaması yapan mal ve hizmetleri iki veya daha fazla ülkede satan bir işletmedir.

- b. Çokuluslu işletme yüzlerce dış tesis açan ve dünya kökenli olan dünya çapında bir işletmedir (John Fayerweather, 1982: 2).

Tablo 4.9.2. Çokuluslu İşletmelerin Tarafsız Endeksleri

		Çokuluslu İşletmelerin Tarafsız Endeksleri	
1. Ülke dışı faaliyetler		1. Mutlak ülke dışı gelirler: satışlar, varlıklar, çalışanlar.	1. Üst yönetimin organizasyonu
2. Ana ve yan kuruluşların sahipliği		2. Nispi ülke dışı gelirler: varlıklar, çalışanların sayısı	Etnosentrizm, apaolisentrizm, geosentrizm.
3. Organizasyon yapısının şekli		3. Diğer değişkenler	2. Diğer değişkenler.
4. Üst yönetimin milliyeti			
5. Diğer değişkenler			

Tablo.4.9.2.'ye bakıldığında Çokuluslu işletmelerin tarafsızlığını inceleyeceğiz; ana ülkede faaliyetler, yabancı ülkede faaliyetler, organizasyon yapısı, üst yönetim ve diğer değişkenler stratejilerini belirler. Mutlak ve nispi ülke dışı gelirlere bakıldığında ise varlıklar, çalışan sayısı ve satışlardan oluşur. Üst yönetim ise organizasyonu Etnosentrizm, apaolisentrizm ve geosentrizm modellerini içerir (David A, Heenan ve Howerd, V, 1976: 16).

Tablo 4.9.3. Dünyada En Büyük 10 Çokuluslu İşletmenin Çalıştırdığı Personel Sayısı

Sıra No	İşletme Adı	Çalıştırdığı Personel Sayısı
1	Mitsubishi	36000
2	Mitsui	80000
3	Itochi	7182
4	General Motors	709.000
5	Sumitomo	6193
6	Marubeni	6702
7	Ford Motors	346990
8	Toyoto Motors	146855
9	Exxon	82000
10	Royal Dutch	104000

Kaynak: (The Fortune Directory ,1996).

4.9.4. Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi

Yönetim kavramı İnsanoğlu'nun var oluşundan başlamıştır. İnsanların ortak iş yapmaları yönetim kavramını ortaya çıkarmıştır. Eski Roma ve Çin gibi ülkelerin kaynaklarına bakıldığında yönetimle ilgili sayısız sorunların olduğunu görmek mümkündür. Ör: eski Mısır devletinin de vergilerin toplanması, sulama kanallarının, yol ve barajların yapılması sonucunda aslında geniş çaplı bir yönetimin olduğu kanısını gözler önüne sermektedir (Frederick Bend, 1967: 1-10).

İşletmelerde yönetim sayesinde çalışan personelin, işletmeden ihraç edilen malların istek ve ihtiyaçlara cevap verebilmesi iyi bir yönetimin ürünüdür. Yönetimin statik durumdan kurtulması sonucu istenen planları uygulama imkânı bulacaktır. Araştırmacı ve teorisyenler sayesinde yönetim gelişme imkânı bulmuştur. Yönetim biliminin babası olarak Taylor bilinmektedir. Taylor psikolojik faktörlerin üzerinde durmuştur. Daha sonraları devam eden bu faktör zamanla yeni olguların ortaya çıkması sonucu canlılığını kaybetmiştir (Peter F, 1970: 111).

4.9.5. Çokuluslu İşletmelerde Planlama

Planlama işletme tarafından yapılırken bazı teknikler kullanılmaktadır. Planlamanın amacına ulaşamaması sonucunda işletme zarara uğrar. Ulusal işletmelerde de planlama son derece öneme sahiptir. Uluslararası işletmelerde ise planlama yabancı ülkenin siyasi çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde merkezin isteklerine cevap verecek şekilde yapılmalıdır. Kordineli çalışmaya gerek duyulur merkezin istekleri ön planda olduğu için merkez ile yurt dışı planları arasında kordinasyon sağlanmalıdır. İşletmenin rakiplerine karşı yapacağı araştırma sonucunda planlar uygulamaya geçebilir ve stratejiler uygulanarak amaçla ulaşmaya çalışılır. Böylece hayatta kalma kolaylaşır.

Planlama: Planlama işletmenin ilk aşamasını oluşturur. İnsanların hayatların da da planlamaya gerek duyarlar ve bunun sonucunda başarıya ulaşırlar. Planlama aslında faaliyetin bilincinde olmaktır (Najjar ve Adnan, 1972: 5-7).

Planlamanın amacı işletmenin yapacağı iş için yönelmesidir. İlk olarak amaç belirlenir ve stratejiler bu sayede hedefe ulaşır.

Planlamada hedefe ulaşma adımları.

A: yönetimin ilk fonksiyonu planlamadır. Planlama yapıldıktan sonra üst ve alt kademedeki personeller belirlenir. Organizasyonun oluşmasında planlama sonucunda başlanır ve sonuç aşamasında ise denetim gerçekleşir.

B: temel planlama yapılarak işletme daha sonra planları çeşitlendirir ve planlamanın devamlılığı esas alınır.

C: planlama sayesinde gelecekte ulaşılmak istenen hedefe yönelerek başarı sağlanır. Gelecekte planların amacına ulaşamamasının nedeni olayların değişken olma özelliğinden kaynaklanır. Sorunu çözmek için sürekli ve değişken planların yapılması gerekir.

4: işletmenin acına ulaşması için planlama gereklidir. Planlama yapılırken çalışanlarda plan içerisine katılmalı ve eğitilmelidirler. İşletmelerde çalışan personelin katkıları sonucu istenene hedefe plan ulaşır (Howerd B, 1970: 91).

Planlama Çeşitleri

4.9.6. Taktik Planlama

Çokuluslu işletmelerin kısa sürede amacına ulaşmasını sağlar. Kısa süreli planlama olup gelecekle ilgili karar vermede etkisi yoktur, günün sorunlarına çözüm üretir. Pazarlama, yeni şube açma, personel politikaları, muhasebe, finans, tedarikçi, yeni tesislerin kurulması, makine ve teçhizat gibi konuların tümünü kapsar ve tüm çalışanları içine alarak işletmenin stratejilere ulaşması için çalışmalar yapar (Dymsza, 20002: 53).

4.9.7. Stratejik Planlama

Stratejik planlama işletmelerin başarılı olması için vaz geçilmez bir planlamadır. Uzun süreli politikaların stratejik planlamaya olan önemi gözler önüne sermektedir. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Stratejik planlama sayesinde işletmeler şu sorunlara ihtiyaç duyarlar. Pazarlarda nasıl rekabet edecekler, rakiplerine karşı geliştirecekleri stratejiler nelerdir, uluslararası alanlarda ne tip işletmelerle faaliyetlerini sürdüreceklerdir, dış ülkelere teknoloji transferini nasıl sağlayacaklar gibi soruların cevabını veren stratejik planlamadır. Ayrıca işletme faaliyet gösterirken iç ve dış etkenleri inceleyerek stratejilerini bu doğrultuda yaparlar. Sonuç olarak amaçlar saptanır ve amaçlar doğrultusunda politikalar belirlenir.

Küreselleşme Acısından ÇUŞ'ların Değerlendirilmesi

Küreselleşme sürecinden etkilenen ve küreselleşme sürecinden etkilenen çok uluslu işletmeler bu süreci hızlandırmışlardır. Çokuluslu işletmeler küreselleşme sürecinin en önemli unsurudur bu sürecin dünya genelinde yayılmasında önemli rol'e sahiptir. Küreselleşme süreci günden güne etkisini artırarak kıtaları, ülkeleri ve işletmeleri etkisi altına alarak etkilemektedir. Çokuluslu işletmeler dünya geneline yayılarak birden fazla ülkeyi ekonomik olarak geride bırakarak büyümeye devam etmektedir. Bu hızla devam eden çok uluslu işletmeler gelecekte dünyayı etkisi altına alarak daha da güçlenecekleri kaçınılmaz bir gerçektir.

Üretim sektörünü ulusal olmaktan çıkararak çokuluslaşma seviyesine taşımaktadırlar. Böylece dünya da mevcut olan üretim sektörünü kökten değişime zorlayarak yeni üretim sahaları ve alanları elde ederek çeşitli üretim safhalarını gerçekleştirecekleridir. Çokuluslu işletmeler açısından küreselleşme işletme kaynak ve yeteneklerinin artan entegrasyonu anlamına gelir. Bu çerçevede çokuluslu işletmeler bütünleşme sürecinde transferin gerçekleşmesine olanak tanımaktadır.

Uluslararası işletmelerde sınır ötesi entegrasyonu sağlamada sürekli artan bilgi akışı iki yönlü akış sağlamaktadır. Ev sahibi ülkedeki işletmeler, şubelerine ve bağlı üretim yerlerine uyum halinde bütünleşmeyi sağlamaktadır. BM'nin verilerine bakıldığında 200 çokuluslu işletmenin yaklaşık gelirinin 7,1 trilyon olduğu saptanmıştır. Dünya ekonomisinin yaklaşık $\frac{1}{4}$ 'üne sahiptirler. Avrupa'daki yaklaşık 182 ülkenin milli gelirinden daha fazladır. Bu nedenle çokuluslu işletmeler gelecekte dünya devletlerinin milli gelirlerinden daha fazla finansa sahip olacaklardır. Çokuluslu işletmelerin ihtiyaç, hedef ve çıkarlarını devletlerin düşünmemesi olanaksızdır.

Ör, ABD ithalatının yarısı çok uluslu işletmeler tarafından oluşturulmaktadır. Bu sayede satıcı ve alıcı aynı işletme tarafından koordineli bir şekilde yönetilerek kontrol edilmektedir. ABD ticaretinin yarısını gerçekleştiren çok uluslu işletmeler Avrupa'yı denetleyememektedirler. Çokuluslu işletmeler yatırımlarıyla Avrupa'nın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedirler. İhtiyaç duydukları enerji kaynaklarını az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere temin ederek üretimi gerçekleştirip mamul maddeyi az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere geri satmaktadırlar. Böylece az finansla üretim gerçekleştiği için maksimum derecede kazanç elde ederler ve günden güne büyüyerek dünyayı etkileri altına almaktadırlar.

Doğrudan Yabancı Sermaye yatırımları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiye baktığımızda teorik ve deneysel açıdan iktisatçıların ilgi odağı olmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda DYSY'lerinin yatırım yapıldığı ülkelerde olumlu finans kaynağı sağladığına ulaşılmıştır. DYSY'nın yabancı ülkeye, teknoloji, Know – How ve işçi ihtiyacını karşıladığı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede ülkenin modernleşmesine ve büyümesine olumlu katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Ekonomi alanında yerel ve yabancı işletmelerin bulunması sonucunda rekabet artacağından yerel işletmeler teknolojiye yönelerek rakipleriyle rekabet edebilecek seviyeye ulaşmak için stratejilerini belirleyerek uygulamaya koyacaklardır.

Dışa açılmanın faydalarına bakarsak; finansal dışı acımla ve yabancı sermaye yatırımlarının artmasına neden olmasıdır. Bunun sonucunda finansal dalgalanmalar sonucunda ortaya çıkacak riskleri de azaltacaktır. Bilgi taşım ve kaynak dağılımını artırarak işletmelerin olumlu sonuçlara ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ülkenin kalkınması için yeterli kaynak mevcut değilse yabancı sermaye yatırımlarından elde ettikleri kaynakları kullanarak büyümeye başlayacaklardır. Gelişmekte olan ülkeler ekonomik açıdan kalkınmaları için tasarruf açığını ortadan kaldırmaya çalışacaklardır.

Ekonominin büyümesiyle II. Dünya Savaşı'ndan sonra çok uluslu işletmelere karşı olumsuz tanılar zaman içinde değişerek yabancı yatırımları ülkeye çekme girişimine başlanılmıştır. Ör: Çin devlet'inin yabancı sermaye yatırımlarına karşı kapılarına açarak dünyada yabancı sermaye yatırımlarında ilk sırada yer almıştır. 1960'dan sonra yabancı sermayeye bakış açısı değişerek GATT, DB, İMF gibi kuruluşların teşvikiyle yabancı sermayeye dünya devletleri kapılarını açarak gelişmeye başlamıştır. Kimya, lastik, makine gibi alanlarda yatırımlar yoğunlaşmıştır.

Yabancı yatırımlar 200 binli yıllara gelindiğinde ise Avrupa'nın tamamını etkisi altına alarak küreselleşme ile ivme kazanmış ve Asya kıtasının da tamamına yakınına etkisi altına alarak yayılmaya başlamıştır. Doğrudan ve dolaylı yatırım yöntemleriyle devletlerde yatırımlarını maksimum seviyeye çıkararak petrol ve doğalgaz bulunan enerji kaynaklarını sömürmeye başlamışlardır. Günümüzde önem kazanan dayanıklı mallara olan ihtiyaçtan dolayı ÇUŞ'lar stratejilerini ve yatırımlarını bu alanda yoğunlaştırarak uygulamaya başlamışlardır. Böylece istedikleri amaca kestirmeden ulaşma avantajını elde etmişlerdir.

5. BÖLÜM

5. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN STRATEJİK PLANLAMASI

Stratejik planlama iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, ana işletmeye bağlı olarak stratejilerini merkeze bağlı ve koordineli bir biçimde gerçekleştirirler. Kendi başlarına faaliyette bulunamazlar, ana işletmenin birimi olmaktan öteye gidemezler. İkincisi ise kendi başlarına faaliyetlerini gerçekleştirme olanağı bularak kendilerini geliştirebilir ve ana işletmeye maksimum karlar sağlayabilirler. Üst yönetim işletmeleri serbest bıraksalar da kar, finans gibi kaynaklara doğrudan müdahale etme hakkını elinde bulundurmaktadır ayrıca işletmelerin maksimum karlar elde etmeleri için gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkeleri hedef seçerler işgücü ve hammadde olanaklarından ucuz olarak yararlanma olanaklarına sahip olurlar (Lawrance G, 1973: 58-67).

Tablo 5. Çokuluslu İşletmelerin Planlanması

A: Çevresel değerler	B: İşletme içi değerler.
1: Ekonomik, sosyal, politik sorunlar.	1: İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rekabet.
2: İşletmenin mevcut durumunun analizi	2: İşletme kaynakları, finans, insan.
3: teknolojik trendi.	3: Kısa dönem planlarının belirlenmesi.
4: İşletme dışındaki pazarların analizi.	4: Uzun dönem faaliyet programlarının geliştirilmesi.
5: Dünya endüstrisine genel bakış.	
C: stratejik amaçların saptanması.	D: Uzun dönem faaliyet programlarının yapılması.
1: B'de analiz edilen durumların üst yönetime yaklaşımı.	1: A,B,C safhalarının sıralanması.
2: Coğrafik strateji.	2: İşletme içi ve dışı engellerin belirlenmesi.
3: Manuel strateji.	3: Uluslararası para yönetme politikası.
4: Manuel farklılaştırma.	

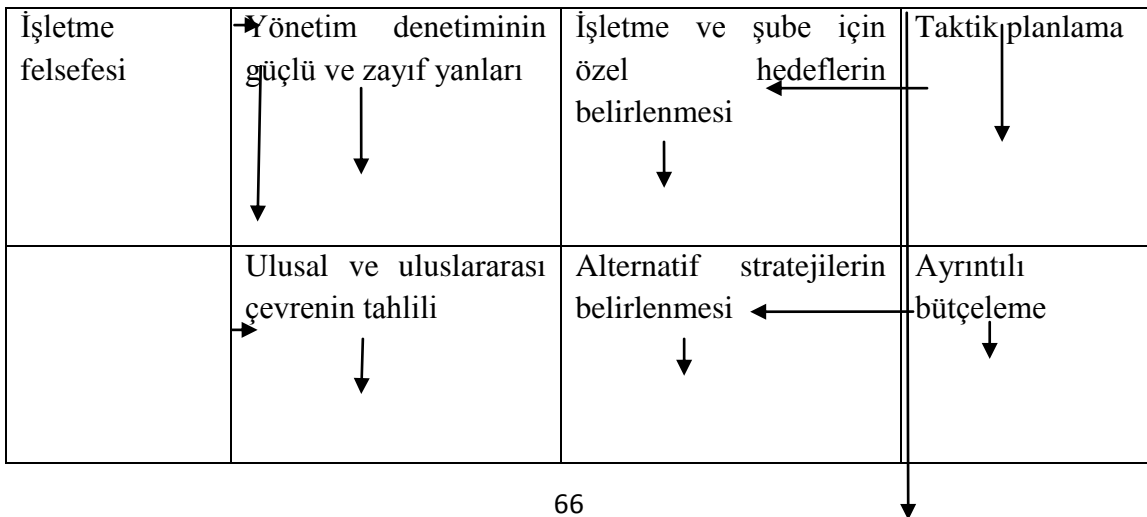
5.1. Çokuluslu İşletmelerde Planlama Modelleri

Çokulusal işletmeler üst yönetimin belirleyeceği stratejiler sayesinde istenen vizyon hedeflerine ulaşmada ve rakiplerinden rekabet edecek güce ulaşmada faydalı olacaktır. Özellikle yabancı ülkelerde yapılacak yatırımlarda seçilecek stratejiler ve planlar hayati önem taşımaktadır. İlk olarak amaçlar saptanır, politikalar belirlenir ve dünya üzerindeki faaliyet alanları belirlenir.

5.1.1. Üst Yönetimin Ülke Dışı Faaliyetlerinde Kullanılan Secim Aşamaları

- 1: Çokuluslu işletme ülke dışındaki ekonomik faaliyetleri araştırır.
- 2: Araştırma ve geliştirme yapacağı ülkeleri belirler.
- 3: Ülke içi ve ülke dışı üretilen mallarda ne gibi değişiklikler yapılması gerekiyorsa belirler.
- 4: Ülke dışına gönderilecek personel seçilir ve eğitimi gerçekleştirilir.
- 5: Ülke içi ve ülke dışı personelin moral kontrolünü yapar.
- 6: Ülke içinde uygulanan yönetim modellerini ülke dışı için ne derece kullanılabilir olduğunu belirler.

Tablo 5.1.2. Çokuluslu Planlama Modeli Şeması



Ülke amaçları	dışı Fırsat ve sorunların tanımlanması	Fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi	Faaliyetler
Genel hedefler		Uzun dönem yaptırımı	
		Başka işletmeleri satın alma	
	Stratejik planlamanın gözden geçirilmesi	Denetim ve değerlendirme	Planların gözden geçirilmesi

Tablo.4.1.2'ye Baktığımızda ÇUŞ'ların planlama modeli; ilk olarak işletme işletmenin yatırım amaçlarını belirler iç unsurların analizini yapar, dış unsurların analizini yapar kordineli çalışmayı denetler denetleme ve sonuc aşamalarına gelir istenilen sonuca ulaşılmaması durumunda ise geri bildirim oluyla en başa dönerek sorunun nerden kaynaklandığını bulur ve düzeltir.

5.1.3. Çokuluslu İşletmelerde Planlama ile İlgili Taktikleri

Çokuluslu işletmelerin planlamaya gereken önemi vermeme sonucu yurt dışında karşılaşılan sorunların üstesinden gelememektedir. Kadrolama, organizasyon, denetim istenilen seviyede gerçekleşmez ve sorunlarla baş edilemez bir seviyeye ulaşır. Yöneticilerin tecrübesiz olması çuş'ların yeni sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Yönetim teknikleri, sosyal kültürel çevre, politik sorunlar, gibi olaylar karşısında sorunlarla boğuşmak zorunda kalınmıştır. Çokuluslu işletmeler yabancı ülkelerde uyguladıkları politikalar, stratejilerin ülke kurallarına uyumu için de çalışmalar yaparlar. İşletmeler faaliyet alanları doğrultusunda planlamalarını yaparlar, tepe yönetim planlamada etkin rol üstlenmektedir. Çokuluslu işletmeler organizasyon şemasını yaparak; planlama, uygulama, kontrol ve denetim aşamaları ile koordineli bir şekilde yürütmek amacıyla çalışmalarını sürdürürler (S, Prakesh, 1973: 33).

5.1.4. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Bölgeleri ve Yabancı Ülkelere Giriş Yolları

Çokuluslu işletmeler dünyanın birçok bölgesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin faaliyet alanlarının fazlaşması sonucu çokuluslaşma yönünde eksenleri değişir. Çuş'ların küreselleşmenin etkisiyle faaliyet ve yatırım alanlarının çeşitlenmesi sonucu dış yatırımlarını genellikle ABD ve kuzey Amerika başta olmak üzere dünyanın farklı alanlarına yayılarak karlar elde etme, teknolojilerden faydalanma, ucuz işgücü ve hammaddeden yararlanmak için faaliyetlerde bulunurlar.

5.2. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Bölgeleri

Çuş'ların faaliyet alanı 3'e ayrılır. Bunlar gelişmiş, gelişmekte ve çuş'lara karşı dışlayıcı tavır takınan ülkelerden oluşur. Çuş'lara karşı gelen ülkelerde yatırımlara izin verilmez ve Çuş'lar dışlanır. İsveç markası pepsinin Rusya da faaliyet göstermesi sadece sembolik olarak kurulmuşlar istenilen ölçüde faaliyetlerine izin verilmemektedir. Rusya da yayılan kominizim nedeniyle çokuluslu işletmelere karşı uygulanan yasalarla engellenmektedir. Japonya, Avrupa ve ABD de çuş'lar yasalarla desteklenmektedir.

5.2.1. Gelişmiş Ülkelerde Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu işletmeler gelişmiş olan ABD, Japonya gibi ülkelerde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Çuş'ların sağladıkları ticari üstünlükler sonucu gelişmiş ülkelerde yatırım kapasitelerini artırma yoluna gitmişlerdir. İstenilen sonuca ulaşmak için çokuluslu işletmelere karşı direnen ülkelere olumlu bir dille işletmeler anlatılarak ülkelerin çokuluslu işleytmelere bakış açıları değiştirilmelidir.

5.2.2. Avrupa da Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu işletmeler faaliyet alanlarını gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler olarak 2'ye ayırırlar. Avrupa işletmelerinin dünyaya yayılarak ithalat ve ihracat yolunla az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri sömürmesidir. Avrupa'nın nüfus bakımından Rusya ve ABD den daha avantajlı olduğu için ticaret merkezlerini de elinde bulundurmaya devam etmektedir. Avrupa'nın altından elde ettiği kazanç 16. Milyar

dolardır. Yaptığı atılımlarla dünyanın en önemli pazarı haline gelmiştir (George Olmstad, 1972, 21-27).

Dünya da faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin % 65'i ABD de merkez kurmuşlardır. Faaliyetleri dünyanın her tarafına yayılmıştır ülke dışı yatırım 65 milyar dolara ulaşmış olup yatırımlarının %35 Avrupa da bulunmaktadır. Bu nedenle ABD bu büyümeden rahatsız olmakta ve bazı projelerini hayata geçirme çabaları içerisine girmiştir (A T Knoppers, 1970: 33-39).

ABD genellikle yatırımlarını petrol ve madenlerin merkezlerinde kurmaya özen göstererek; Arabistan, Libya, Kuveyt, Irak, vb. ülkelere yönelerek bu ülkeleri kendi amaçları doğrultusunda sömürmektedirler. Başka bir yatırım alanında teknolojinin hızla gelişmesinden dolayı Avrupa ya yapılan yatırımlarını artırma eğilimindedir. Gün geçtikçe Avrupa'yı etkisi altına alarak tsunami gibi büyümektedir. 1950'den sonra uluslararası bir güç oluşturmak için birlik kurmaya başlamışlardır. 1957'de Almanya, Hollanda, Fransa ve İtalya ortak Pazar kurmuşlardır. Bun karşılık olarak ise; İsveç, Avustralya, Danimarka, İngiltere, Portekiz gibi ülkeler serbest ticaret bölgesi kurmuşlardır.

AET ve EFTA'nın asıl amacı ise ülkeler arasındaki gümrük tarifelerini kaldırarak serbest ticareti etkin kılmaktır. 1953-1960 yılları arasındaki farklar.

1. Ortak Pazar ülkelerinin GSMH'sı 123,2 milyar dolardan 179,3 milyar dolara; diğer ülkelerin ise 86,6 milyar dolardan 103,8 milyar dolara çıkmıştır.
2. Ortak pazardaki harcamalar; %12,5'den %33,5'e diğer ülkelerde ise % 16'dan %50'ye çıkmıştır.
3. Ortak pazarda kamu yatırımları; %16,8'den %24,2'ye diğer ülkelerde ise %16'dan %30'a, ABD de ise %16'lık artış olmuştur (Olmstad, 22).

5.2.3. ABD 'de Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu işletmeler genel olarak Kuzey Avrupa da kurularak dünyayı etkisi altına almaktadırlar. Yönetim konusunda ve teknolojiye elde ettikleri başarılar sonucunda dünya çuş'lara Avrupa'nın casusu gözüyle bakılmaktadır. Avrupa işletmelerinin ABD de yaptıkları yatırımlar ve ülke üzerindeki etkisi ABD ve dünyanın diğer ülkelerin korkutmaktadır. Ülke dışın yapılan yatırımlarla elde edilen kazançlar ilerde sorun yaratacağı görüşünü savunmaktadırlar. Japonya da ABD de yatırımlarla ülkeden karlar elde etmektedir, Avrupa ve Japonya'nın kazançlarının

toplamı ABD deki işletmelerin kazancından 14, milyar dolar büyüktür bu da korkunun başlıca nedenlerinden bir tanesidir (David Bauer, 1974, 23-28).

II. Dünya savaşından sonra İngiltere, İtalya ve Almanya büyük hasar gördü. Savaş sırasında işletmelerin imha edilmesi ve Rusya'nın sömürüsü altında kalması sonucu Almanya işletmelerini ülke dışında kurmaya mecbur olmuştur (G Hederer, 1973: 36-43).

Tablo 5.2.4. 1965 ve 1970 İşletmelerin Satış Yüzdeleri

İşletme adı	İhracat			Toptan satışların		Yüzdesi		
	1965	1970	1965	1970	Ülke dışı satışlar	İhracat ve ülke dışı satışlar	1965	1970
Age	20	21	6	26			26	29
Bayar	39	42	18	22			57	64
Basf	38	30	9	17			45	47
Daimel Benz	34	33	11	21			40	45
Farbwerke Hoechst	32	33	16	18			43	54
Siemesn	20	21	6	12			36	39
Wolgswagen	47	44	15	25			62	69

Kaynak: (Hederler, Hoffmann ve Kumar, 1965- 1972, 42).

5.3. Az Gelişmiş Ülkelerin Çokuluslu İşletmelere Uyguladıkları Politikalar

1. Ortaçağda sömürgecilik çerçevesinde işletmelerin uluslara sömürmesi dikkate alındığında uluslar çok uluslu işletmeleri tehdit unsuru olarak görmektedirler. Çokuluslu işletmelerin kar amacıyla yabancı ülkelerde faaliyette bulunmaları yabancı ülkelerde sömürü olarak değerlendirilmektedir. Bretton Woods anlaşmasıyla kabul edilen; dünya bankası ve IMF'nin kurulması da ülkelerin çokuluslu işletmelere bakiş acılarını giderek olumsuzlaştırmaya neden olmuştur (Muammer Dolmacı, 1970: 11-15).

2. Çokuluslu işletmelerin elde ettikleri karları kendi ülkelerine götürüp yabancı ülkelere yatırımlarında geri dönüşümün olmadığı kanısı hâkimdir. Çokuluslu işletmeler yabancı ülkelere sağladıkları teknoloji olduğunu ifade eden yabancı ülkeler teknolojinin maliyetinin çok yüksek olduğunu ileri sürmektedirler.

3. Çokuluslu işletmeler yönetici ve personel ihtiyacını kendi ülkesinden sağladığı için yabancı ülkelere faydalarının olmadığını ileri sürmektedirler.

4. Az gelişmiş ülkelerde politik ve ekonomik risklerin az olması sonucunda çokuluslu işletmeler keyfi davranarak yabancı ülkenin ihracatını olumsuz etkiler ve yabancı ülkenin dış ülkelere mal ithal etmesine neden olurlar (Peter Gabriel, Temmuz, 93-102).

5.3.1. Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkelerde Direkt Yatırım Alanları

5.3.1.1. Doğal kaynaklar

- a. Maden.
- c. Petrol.
- a. Kereste.
- b. Kömür.
- c. Doğal gaz.

5.3.2. Tarım

- a. Liman bölge.
- b. Tropikal ve Sup tropikal.

5.3.3. Sanayi

- a. Sermaye mali.
- b. Ara mallar Tüketici malları.

5.3.4. Yerel Hizmetler

- a. Ulaşım; hava, demir, kara boru yolu.
- b. Kamu; gaz, elektrik, su vb.
- c. Perakendecilik.
- d. Toptancılık.
- e. Sigortacılık.
- f. Yönetim hizmetleri.
- g. Pazar geliştirme.

Yukarıda görüldüğü gibi çok uluslu işletmeler; tarım, sanayi ve doğal kaynaklar olarak üç alanda faaliyetlerini sürdürürler. Tarım alanında üretim eskilere dayanır, petrol 1945'e kadar iyi yapılmış fakat II. Dünya savaşından sonra tersine dönmüştür. Günümüzde sadece maksimum seviyede sanayi varlığını sürdürmekte ve giderek dünyayı etkisi altına almıştır (Arpan Ricks ve Patton, 3).

5.4. Globalleşme Sürecinde Çokuluslu İşletmeler

Küreselleşmenin etkisiyle teknolojik faaliyetler gelişmiş üretim, tüketim, dağıtım faaliyetleri yeni sisteme dayalı finans uygulamaları ortaya çıkmıştır. Ekonomik ve sosyal faaliyetlerin işleyişinin farklılık göstermesi sonucunda bölgesel olan faaliyetler dünya geneline yayılmaya başlamış beraberinde işleyiş şekiller ve yatırım alanları genişlemeye ve yeni sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Çokuluslu işletmelerin faaliyet alanlarının genişlemesiyle teknolojik faaliyetlere verilen önem artmış üretim, dağıtım, rekabet alanları yeni rakipler doğurmuştur. Böylece işletmelerin etki alanları ve finans kaynakları artmaya başlamıştır. Çokuluslu işletmelerin alanlarının ve finansının fazlaşması sonucu Amerika, Avrupa ve Pasifik ülkelerinde yatırımlarının sınırlanması ülkelerin çokuluslu işletmelere bakış açısını değiştirerek korkuyla yaklaşmalarını bir çoğunda çokuluslu işletmelere tamamen kapılarını kapatmaktadır.

5.4.1. Globalleşme Politik Acıdan

Globalleşme ülkelerin sosyal, demokratik, siyasal, ekonomik ve kültürel acıdan özgürce yaşamaların sağlayan Ülkeler arasında dengeli gelir dağılımını sağlayan, insanların refah içinde yaşamalarına olanak tanıyan kültürler arasında kardeşliği meydana getiren olguların toplamının adıdır (Milanoviç, 2003: 667). Globalleşmenin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirdiği takdirde ülkeler arasında kardeşlik çerçevesinde olumlu ilişkilerin geliştiğini var saymaktadır. Küreselleşmeye karşı olan ülkeler ise insanların savaşmasına, kültürlerin ve çevrenin yok olmasına, toprakların sömürülmesine her türlü olumsuzlukların ortaya çıkmasını küreselleşmeye bağlamaktadırlar. Globalleşmenin aslında teknolojinin gelişmesine bağlı olarak ortaya çıktığı ve engellenmesinin olanaksız olduğu hatta insanlar müdahale etmese dahi küreselleşmenin kendiliğinden ilerleyeceğini savunurlar (Cemilleri, 2002: 77).

Teknolojinin; teknik bilginin ve yeteneklerin ortaya çıkmasına devletlerin izin vererek olumlu sonuçlardan yararlanmaları tavsiye edilmektedir. Globalleşmenin aslında devletlerin istekleri doğrultusunda ortaya çıkan ve desteklenerek yürütülen sömürgecilik faaliyetleridir insanlarda devletler aracılığıyla globalleşmeye destek vererek faydalanma yolunu seçmelidirler. Küreselleşme sayesinde bireyler ve devletler arasında bağımlılığın arttığı süreçtir aslında (Cohn, 2000: 11, Jarblad, 2003: 3).

Küreselleşme toplumu ve devleti birbirine kilitleyen organdır aslında kültürlerin ve sosyal bağların tanınıp demokrasi çerçevesinde insanların birlikte rahatça yaşamalarına olanak tanır (Giddens, 1990: 34).

Ülkeler Globalleşmenin etkisiyle ülkelerine yatırımları çekmek için uygun şartları meydana getirerek yabancı yatırımları ülkelerine çekmek iş potansiyeli yaratmak, vergilerle çıkar sağlamak, verimsiz arazileri kullanıma açarak değerlendirmek gibi nedenlerden dolayı küreselleşmeyi desteklemektedirler. Ancak küreselleşmeyle sosyal adaletsizlik artmakta gelirlerin eşit dağılımı olumsuzlaşmakta insanlar arasında kırgınlığın ve bezginliğin yayılmasına neden olmuştur. Dünya en zengin; 225 kişinin geliri (1 trilyon Dolar) dünya nüfusunun 2,5 Milyarınının 100'de 50'sinin gelirine eşittir (Cemilleri, 2002: 81).

1980'den günümüze dünyada 100 kişiden 47'si okuyamamakta 37 milyon kişi işsizlikle boğuşmakta insanlara sağlıklı su bile ulaştırılamamaktadır (OECD, 2004: 22).

Globalleşmeden her ülke eşit yararlanamamaktadır Kazancın yaklaşık tamamını pasifik ülkeleri, Amerika ve Avrupa paylaşmaktadır. Amerika'nın kendi içerisinde yaptığı yatırım 1970 yılında 24,4 çivarındadır (Petrella, 1996: 62 - 83).

5.4.2. Globalleşme Aktörü Olarak Çokuluslu İşletmeler

Globalleşmenin etkisiyle dünyanın bir çok alanında faaliyet gösteren işletmelere çokuluslu işletme denmektedir. Oligopol olan işletmeler birçok ülkede ve bölgede faaliyet gösterir işletmenin mülkiyeti; üretimi, dağıtımını, personeli farklı işletmeler tarafından sağlanır. Çokuluslu işletmeler ayrıca merkezi kendi ülkesi yaparak kendisine bağlı faaliyet gösteren bayiliklerle kendi personelini kullanarak üretim, dağıtım ve satış işlemlerini gerçekleştirme kapasitesine sahiptirler (Gilpin, 1987: 232).

5.4.3. Çokuluslu İşletmelerin Global Ekonomideki Yeri

Son yıllarda teknolojinin artması sonucu da çokuluslu işletmeler yeni pazarlar, üretim alanları sağlama finansal faaliyetlerin serbestleşmesi sonucunda önemi artmıştır. Bu sayede uluslararası yatırımların yönünü ve etki alanlarını kökünden değiştirmiştir. Uyguladıkları global stratejilerle ülkelerde yatırım olanağı bulmanın yanı sıra kendilerine olan saygıyı da artırmaya başlamışlardır. Günümüzde 60 bin civarında çokuluslu işletme mevcuttur bunların 900 bini yabancıların elindedir (UNCTAD, 2004: 17).

2001 Yılında dünya çapında ticaret 7,4 trilyon Dolar çokuluslu işletmelerin satışları ise 18,5 trilyon dolardır. Gayri safi milli hâsılanın %7'sine sahip iken 2001'de %11'e çıkmıştır. Yaklaşık 54 milyon kişiye ise istihdam sağlamıştır. Ana ülkede yatırımlarla finans sağlayan yerli işletmelerin yabancı işletmelere göre az olması sonucunda ana ülke genellikle yabancı işletmeleri tercih etmektedir. Böylece çokuluslu işletmeler alanlarını genişletmenin yanı sıra vergi, istihdam, üretim ve dağıtım ağlarından oldukça fazla yararlanma imkânına sahip olurlar. Çokuluslu işletmeler 2003 yılında 2,480 trilyon dolar hâsıllata sahip olmuşlardır. Fransa; 1,757, İtalya; 1,465, İngiltere, 1,798, Latin Amerika, trilyon dolara sahip olmuşlardır. 0,953 (UNCTAD, 2002: 17).

5.4.4. Çokuluslu İşletmeler ve Bölgeselleşme Hareketleri

Globalleşmenin etkisiyle çokuluslu işletmeler Amerika, Avrupa ve pasifik ülkelerinin kontrolüne geçmiştir. Çokuluslu işletmelerin merkezler bu ülkeler olduğu için bu ülkelerin istekleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Finansın bu üç ülkede paylaşılması dünyadaki diğer ülkeler açısından oldukça zararlı ve tahammül edilemez duruma gelmiştir. Yabancı ülkelerdeki işletmeler çokuluslu işletmelerle kurdukları ortaklık sonucunda sadece isimlerini kullanma haklarından öteye gitmez merkezde verilen emirlerin dışına çıkamazlar. Sonuc olarak dünyanın bloklar haline gelmesine neden olmuş ve ülkeler küreselleşmeye karşı çıkanlar çekimser olanlar ve Küreselleşmeyi kabul edenler olarak 3'e ayrılın dünya devletlerinin sosyal siyasal ve ekonomik olarak faaliyetleri değişir sonuçta ise savaşa neden olmaktan kaçınılamaz. Küreselleşmeye karşı çıkan çokuluslu yüz işletme dünyanın geneline yayılmış ve dünya gelirinin yaklaşık yarısına sahip olmaktadır. Uluslararası işletmelerin son zamanlarda genellikle kendi ülkelerine yönelerek yatırımlarını artırmış ve dünya

pazarlarındaki faaliyet alanlarını daraltma yoluna giderek hem varlığını ilerde sürdürmek hem de kendi ülkesindeki fırsatlardan yararlanarak küreselleşmeye karşı cephe aldıkları görülmektedir.

Tablo 5.4.5. En Büyük 500 Çokuluslu İşletme

Çokuluslu işletme türü	Çokuluslu işletme sayısı	En Büyük 500 İçindeki Yüzdeleri	380 işletme İçindeki Yüzdeleri	Satışların Ortalaması
Global	9	2,0	2,6	38,2
İki bölge	25	5,0	6,6	42,0
Ev sahibi ülkeye bağlı	12	2,2	2,9	30,9
Ana ülkeye bağlı	320	64,0	84,2	80,3
Yetersiz veri	15	2,8	3,7	40,9
Veri yok	120	24,0	---	---
Toplam	500	100,0	100,0	71,9

Yukarıdaki tabloda işletmelerin yüzde olarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Çokuluslu işletme türlerinin yaptıkları yatırımlardan elde ettikleri kazançları ortaya konmuştur. İlk 500 ve 380 işletme içerisindeki yüzdeler gösterilerek artışlar ortaya konulmuştur (Rugman, 2003: 413, Braintrust Research Group).

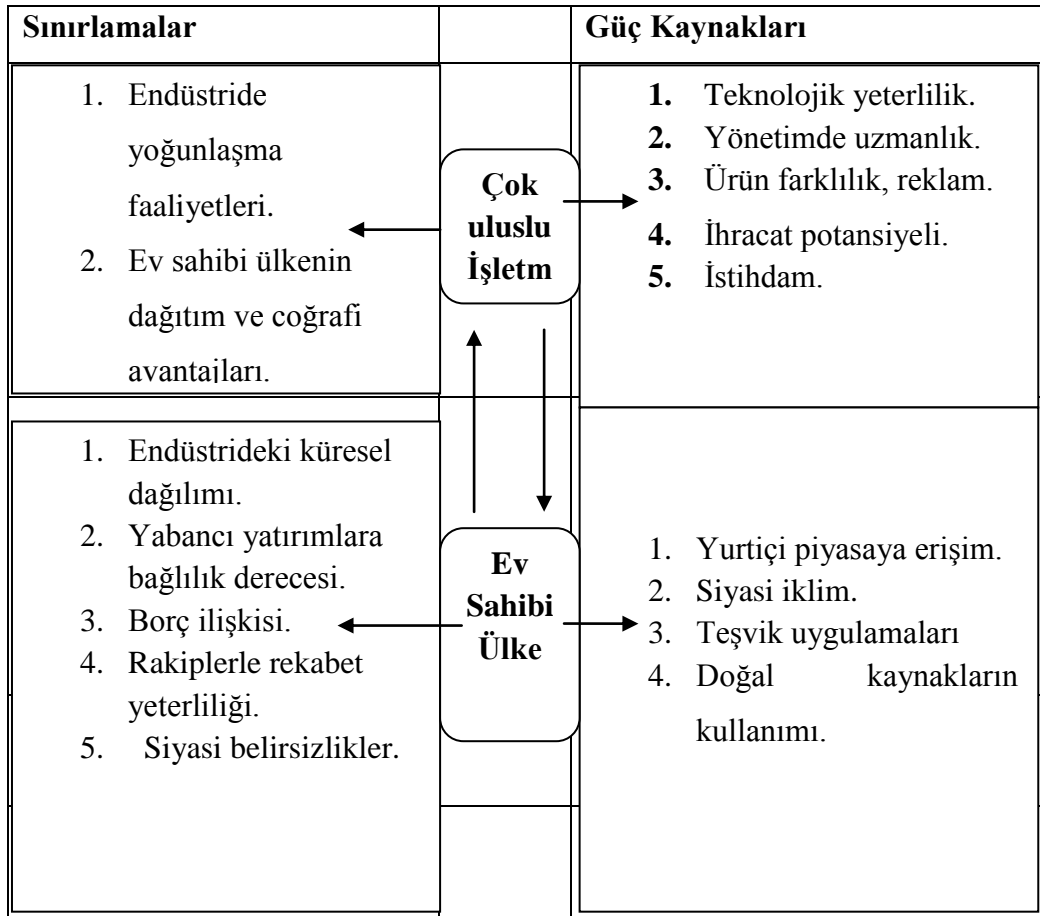
5.4.6. Çokuluslu İşletmelerin İktisadi Etkileri

Globalleşme ile çokuluslu işletmeler yabancı yatırımlarla yabancı ülkelere teknoloji ve bilgi transfer ederler. Kendi ülkelerinde yatırım yapan çokuluslu işletmeler firmaların teknoloji, personel, yönetici, iş imkânı gibi faydalar sağlayarak yenileşmenin ve üretimin hızlı olarak gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır. Tekelleşme ortaya çıkar yerli firmalar gayret eder ve teknoloji sayesinde ülkede istenilen finansa sahip olunabilir. Ayrıca modern teknik ve tecrübeli yöneticilerden faydalanılır (Blomström, Kokko, 1997: 10).

Çokuluslu işletmeler yatırım yaptıkları ülkelere teknoloji, sermaye, finans, yönetici, istihdam getirirler. Bu sayede yerli işletme faaliyetlerini modern tarzda dünyaya geneline yayabilir. Yerli işletmeleri dünya çapında seviyeye getirerek dünyada rekabet edecek seviyeye getirirler. Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere

yatırımı sonucu ise ülkenin milli geliri, teknolojisi ve istihdam oranı artar. Çokuluslu işletmelerin ucuza ürün satması yerli işletmelerin rekabetini artırır ülke bu sayede çeşitlenme stratejisi ile finans elde eder. Yabancı ülke Pazar da üstünlüğünü elde tutarak çokuluslu işletmelerden vergi yoluyla da kazançlar elde eder. Çokuluslu işletmelerin ve yabancı ülkenin karşılıklı olarak iş yapmaları için karşılıklı olarak birbirine verecekleri değerli varlıklara sahip olmaları gerekir.

Şekil 5.4.7. Çokuluslu İşletme ve Ev Sahibi Ülke İlişkileri



Kaynak: (Fieldhouse, 1999: 167 – 170).

Şekil. 5.4.7'ye bakıldığında çokuluslu işletmelerin ev sahibi ülke ile olan ilişkileri gözler önüne serilmiştir. Siyasi, endüstriyel dağılım, rekabet, yabancı yatırımlar gibi alanlarda yabancı ülke sınırlamalar koymuş ise de dağıtım ve coğrafi açıdan desteklemiştir. Teknoloji, ürün, ihracat, üretim, istihdam gibi alanlarda çokuluslu işletmelere yatırım yaptıkları ülkeleri kalkındırmışlardır. Doğal ve beşeri kaynakların kullanım sonucunda altyapı çalışmalarında yapılarak ülke açısından olumlu sonuçlar doğurmuştur. Gelecekte böyle devam ederse ülkeler gelişmeye ve

büyümeye başlayacaklardır.zamn içerisinde ise olumsuz durumla karşılaşılacaktır. Sürekli tüketilen enerji kaynaklarının yenilenememesi sonucunda belli bir süre sonra yok olacaktır. Bu nedenle güneş, rüzgar gibi altarnetif enerji kaynaklarından faydalanma yolunu seçmeye başlamışlardır.

5.5. Çokuluslu İşletmeler ve Globalleşme Sürecinde Yeni Düzen Arayışları

Globalleşme süreci çerçevesinde insanların yaşam biçimleri, sosyo – ekonomik özellikleri değişimle karşı karşıya kalmış ve değişmeye maruz bırakılmıştır. Bu değişimin haberini 1960'lı yıllar dayandırmak mümkündür. Amerikalı Sosyolog Daniel Bell bu değişimin haberini 1960 kalemi almıştır. Daha sonra İngiliz yazar tarafından kaleme alınmış ve günümüzdeki küresel çokuluslaşmanın temellerin ortaya koymuştur. Günümüzde bakıldığında aslında sosyal, kültürel, demokratik, yaşam biçimleri yerel olmaktan çıkıp uluslararası özellikler kazanmaya başlamış böylece de ülkelerin küreselleşmeye engel olamayacaklarını gözler önüne sermiştir. ,

1990'lı yıllara gelindiğinde küresel güçlerin yeni hammadde ve petrol arayışları işi yeni boyutlara taşımıştır. İletişim stratejik boyuta yükselirken ülkeler kendilerine yeni dost ülkeler edinerek geliştirmekte olan ve az gelişmiş ülkeleri sömürmeye başlamışlardır. Ayrıca dinsel boyutlar uluslararası mesele şekline dönüştürülerek çıkar elde etme peşinde koşan yeni ülkeler ortaya çıkmıştır. Böylece ulus devletleri; bilgi, teknoloji, kar yönünden olumsuz etkilemiştir. Bireysel ve ulusal çıkarlar göz ardı edilmeye başlanılmış olup üresel düzeyde çıkarlar elde etme stratejileri geliştirilerek yenedünya düzeni ve çokuluslu küresel güçler ortaya çıkmıştır (H. Mowlana, 1993: P. 9).

Küreselleşme çerçevesinde teknolojik yenilikleri iyi kullanan bir sınıf ortaya çıkmıştır. Bilgiyi elinde bulunduran küresel güçler açısından en önemli organ haline gelmiştir. Bunun sonucunda geleneksel toplumlar yok olmaya yeni yaşam biçimleri ve güçlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Reel politik açısından bakıldığında batının yeki teknolojik ve ekonomik güçlü elinde tuttuğu yabancı ülkeleri kendi çıkarları doğrultusunda kullandığı açıkça görülmektedir. Post Modern adı altında ülkelerin sanayi devriminde olduğu gibi sömürülerek batıya taşındığı gözler önüne serilmektedir. Böylece eski ve yeni devlet şekiller ortaya çıkmakta dünya

kutuplaşmaya, savaşa, kaos'a sürüklenmektedir. Küreselleşmenin getirdiği bilgi ve teknolojik üstünlükleri; ülkeler insanların ve dünya ülkelerinin yararına kullanmak için elleri sıvamaktadırlar. İnsanların daha demokratik, sosyal, ekonomik açıdan eşit olmaları için çalışmalarını sürdürmektedirler. Fakat gelinen sonuca bakıldığında istenilen düzeyde amaçlarına ulaşmış sayılmazlar küreselleşme ülkelerin demokrasiden yoksunlaştırmış savaşa ve kutuplaşmaya neden olmuştur (H. Mowlana, P, 12).

Son yirmi yıllık bir sürede çokuluslu işletmeler teknoloji sayesinde çok gelişmiş ve en önemli varlık haline gelmiştir. Liberal ekonomi sayesinde yabancı yatırımların önü açılmış istedikleri ülkelerde yasalar çerçevesinde yatırımlarını yapmaya başlamışlardır. Bu sayede çokuluslu işletmeler pazarlardan faydalanmaya, ürünlerini satmaya ve yeni şubeler açarak rekabet edecek seviyeye ulaşmış olup maksimum karlar elde etmeye başlamışlardır. Böylece istihdam ve yönetici artmıştır. 1994 yılında çok uluslu işletmeler dünya da 73 milyon iş imkânı sağlamış olup dünyanın % 3'ünü kontrol altına alabilmişlerdir. Sanayi ve hizmet alanında yaptıkları yatırımlarla yerel işletmelerinde istihdamlarını artırmalarına ve kar elde etmelerine olanak sağlamıştır (Güven Murat, 1998: 499).

Ulusal İstihdamın Faydaları

1. Örgüt kültürünü yakından tanımanın verdiği fırsatlar.
2. Merkez çalışma koşullarına kolay uyum sağlama.
3. Teknik ve teknolojik varlıkları kullanabilme.
4. Uluslararası piyasalarda işletme adına söz sahibi olma.
5. Yeni piyasalarda operasyonel faaliyetlerini kullanma.
6. İşletmeyi ülkeden daha önemli görme.
7. Uluslararası yöneticiye masraf etmeden elde edebilme.

Ulusal İstihdamın Zararları

1. Yüksek maliyet ödeme.
2. Uyum sorunları.
3. Personelin performansında düşüşler.
4. Sosyal ve siyasal sınırlamalar.

5. Küçük işletmeler de yöneticilerin çalışmak istememeleri.
6. Kıdemli yöneticiler'in başarılarının olumsuz etkilenmesi (John Quelch, Helen Bloom).

5.5.1. Çokuluslu İşletmeler ve Ekolojik Zarar İlişkisi

Küreselleşme ile birlikte meydana gelen ekonomik hareketlilik sonucunda sanayinin gelişmesi, arazilerin iş alanlarına dönüştürülmesi, yeşil alanların betonlaştırılması sonucunda çevrede tahribata meydana gelmiştir. Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere yaptıkları yatırımlar çevre tahribatını da meydana getirmektedir. Sosyal, siyasal, ekonomik faktörlerini dikkate aldığımızda politik acıdan da tahribat söz konusudur. Çokuluslu işletmeler her bakımdan yabancı az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri sömürmekte ve kendi imparatorluklarını kurmaktadır (Bettomero, 1991: 28 – 426, Marshall, 1998: 502 – 503, Benton, 2001: 36 – 41).

5.5.2. Kirlilik Cennetleri

Endüstrinin gelişmesiyle gelişmiş ülkeler yabancı ülkelere yönelerek yasal olanakların esnek olduğu ülkelerde çevrenin tahribatı ve devası çöplüklerin ortaya çıkmasına neden olurlar. Gelişmiş ülkelerin Kirillige karşı uyguladıkları politikalar çokuluslu işletmeleri az gelişmiş ülkelere yöneltmektedir böylece kirlilik yabancı ülkelere kaymaktadır. Bunun yanı sıra çokuluslu işletmeler kirlilikle ilgili kayıt tutmamasının sonucunda kirliliğe ilişkin somut bilgilere ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Gelişmiş ülkelerde teknoloji kullanıldığı için kirlilikten söz etmek pek mümkün olmamaktadır. Gelişmemiş ülkeler ise ülkelerine gelen yabancı yatırımlardan elde ettikleri karlardan dolayı kirliliğe göz yummaktadır (Field ve Field, 2002: 419).

5.5.3. Çekme ve İtme Stratejileri

Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere sağladığı yatırımlar sayesinde yabancı ülke vergi, istihdam ve kar'dan yarar sağlayacağı için olumlu bakılmakta ve çokuluslu işletmeler devlet tarafından desteklenmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle çokuluslu işletmeler dünya genelinde ekonomik iş birliğini sağlama açısından son derece öneme sahiptir. Yabancı ülkelerde yapılan yatırımlar sayesinde

ülkelerin alt yapıları yenilenir. Böylece yatırım yapan ve yatırım alan ülkeler kazançlı çıkar. Çokuluslu işletmeler kar elde ederken az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ise; teknoloji, sermaye, finans girişi, istihdam, iş olanakları, verimsiz toprakları değerlendirme varlıklarından faydalanır. Yönetici ihtiyacının yanı sıra tecrübe ve bilgilerden de faydalanır. Çokuluslu işletmeler yabancı yatırımlarla personel eğitimi, alt yapı, sermaye akışı, ücret, çalışanların hakları gibi alanları düzenler (Asenta - Duah ve Nagy, 1998: 8 – 18).

5.6. Globalleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetime Etkisi

Globalleşme 1980 den sonra dünya geneline yayılmaya başlamış ve çokuluslu işletmelerinde etkileyerek dünyayı etkisi altına almıştır. Çokuluslu işletmelerin globalleşmeyi göz ardı etme gibi lüksü olmayacağı dile getirilmiş olup çok uluslu işletmeler globalleşme ile birlikte faaliyetlerini sürdürmeye ve stratejilerini bu çerçevede belirlemelerinin kaçınılmaz olduğu gözler önüne serilmiştir (Svensson, 2001: 6 – 18).

Globalleşme ve Temel Gelişmeler

- 1: Uluslararası ticaretin artması sonucu 1980 yılında %20 artış 1990 yılında %60'a çıkmıştır.
- 2: GATT ve DTÖ sayesinde ticaretin önündeki engeller ortadan kalkmış ve binlerce işletme ülkeleri dışında yatırım yapmaya başlamıştır.
- 3: Teknolojik gelişme sayesinde insan ilişkileri artmış ticaret canlanmaya başlamış böylece bilgi alış verişi hızlanmıştır.
- 4: İşletmelerin yabancı ülkelerde faaliyetlerini yayarak maliyetlerini azaltması ve aynı zamanda yabancı ülkenin de işletmelerin çeşitli varlıklarından faydalanması ortaya çıkmıştır.
- 5: Firma içi ticaret sayesinde genellikle gelişmiş olan ülkeler ABD, Japonya ve İngiltere ürünlerinin %30'unu işletme içinde satmakta ve karı elde etmektedirler (Vernon, 1996: 8).
- 6: Tüketici istek ve ihtiyaçlarının artması ve çeşitlenmesi sonucunda işletmelerde istek ve ihtiyaçlara cevap vermek için strateji ve üretim faaliyetlerini değiştirmişlerdir.

7: Çokuluslu işletmelerin birleşerek dünya geneline yayılarak ürün üretip satması (Wachtel, 2000: 247).

5.6.1. Global Strateji

Çokuluslu işletmeler karşı alınan kötü tavır sonucunda globalleşmenin etkisi artmaya başlamış; AR-GE ve vergilerin azalması sonucunda globalleşme yayılmaya başlamıştır.

Globalleşme ile işletmeler birleşme yolunu severekte yabancı ülkelerde rekabet edebilecek yeterliliğe ulaşabilirler.

Globalleşme bazı işletmeleri olumsuz etkilerken bazı işletmeleri de dünyanın lideri konumuna yükseltmiştir (Buzzell Quelch, 1995: 7).

5.6.2. Global Pazarlama

Globalleşmenin etkisiyle dünyayı etkisi altına alan işletmeler dünyayı bir bütün Pazar olarak görmüş ve tüm dünyada aynı ürün aynı stratejiyi uygulama yolunu seçmişlerdir. Standart ürünlerin yabancı ülkelerde satışı yapılması kaçınılmazdır işletmeler ülkelerde genellikle eskiden süre gelen markaların devam ettiği pazarı etkisi altına alarak karı elde ettiği gözlenir. Müşterileri tanıma ve isteklerini belirleme de yeni işletmeler ortaya çıkmışlarsa da eskiler daha deneyimli oldukları için farklılaştırma stratejileriyle pazara hâkim olmayı sürdürmüşlerdir (Levitt, 1995: 10-29).

5.6.3. Global İşletmelerin Örgüt Yapısı

Global, işletmelerde merkez işletmenin üretim, pazarlama, dağıtım stratejileri uygulanırken çokuluslu işletmelerde yabancı ülkelerin stratejileri, dağıtım ve pazarlama faaliyetleri kullanılır. İşletmelerin pazarlamadan çok tutundurma faaliyetleri ön plana çıkar. Globalleşme sayesinde işletmeler ana işletmenin yayılmasını dünya genelinde söz sahibi olmasını sağlarlar (Hill, 2002: 26).

5.7. Globalleşmenin Faydaları

İşletmelerin devletlerle, sendikalarla ve tedarikçilerle kurdukları ilişkiler sonucunda maliyetleri azalır karları artar. Teknolojilerini maksimum düzeyde ve ucuz olarak az gelişmiş ülkelerde kullanma imkânı bulurlar rakipleriyle rekabet

edecek seviyeye ulaşırlar. Bu sayede pazarlama, bilgi transferi, teknoloji den faydalanma, işgücünden faydalanma, dünya çapında imaj yaratma ve faaliyetlerini koordineli olarak kontrol edebilme avantajını elde eder (Cateore, Graham, 1999: 316).

5.7.1. Globalleşmenin Zararları

Personel giderleri, yönetim maliyetleri, yerel ihtiyaçlara cevap verebilmek için kullanılan giderler gibi ihtiyaçlar işletmelere zarar verebilir. İstenilen pazarda homojenleşme faaliyetlerinin zamanlaması istenilen emirlerin yerlerine getirilmesinin zaman alması ve koordinasyon kopukluğu işletmeye ciddi zararlar verir (Boddewyn, Grosse, 1995: 42).

5.7.2. Global İşletmenin Çevreyle İlişkisi

Global işletme faaliyetlerini uygulamaya koyarken devlete, işletmelere ve çevreye zarara vermeyecek şeklin de yasalar çerçevesinde yapmalıdır. İşletmenin amacına ulaşması için zamanla değişen ihtiyaçlara göre stratejilerini belirlemeli tek strateji tek pazar yerine çeşitlenmeye giderek farklı strateji farklı pazarlar çerçevesinde faaliyetini sürdürmelidirler. İşletmeler üretimden elde ettikleri gelir yüksek yatırım yapılan ülkelerinin kazancı az ise zorluklarıyla karşılaşır. Gelişmiş ülkelerde kişi başına düşen milli gelir yüksek ise ürünün nerde üretildiğinden çok kaliteye nasıl ulaşabileceklerini araştırırlar (Ohama, 1995: 55).

5.7.3. Global İşletmelerin Yönetimi ve Yöneticileri

Globalleşme de işletmeler yöneticilerinden yeterli faydalanamazlar bu nedenle iş alanlar, ülke ve fonksiyonel yöneticilerden faydalanırlar. Üst yönetim bu guruplar arasında tecrübeli yöneticileri elde ederler. Yöneticilerin belirlendikten sonra gerekli olan alanlarda kendilerini ispatlayarak yükselmeleri sağlanmalıdır. Dünya genelinde işletmeleri istedikleri faaliyetleri sürdürmeleri zor olduğundan yatırım yapılan ülkelerdeki yöneticilerden faydalanılır. Yöneticiler dünya genelinde işletme hedefine ulaştırmak için uygun stratejiler yaparak uygulamalıdır. Global çevrelerle etkileşim sağlayabilmek, bunları yapan yönetici kariyerde üst noktaya kadar ulaşabilir (Abbas, Camp, 1996: 5- 18).

Ortamı bulabilmek, örgüt için farklı ülkelerde çevreye uyum sağlayabilmek farklı manada farklı kültürleri tanımak, farklı insanlarla çalışabilmek, dünya çapında

5.7.4. Global Yönetimde Ulusal Farklılıklar

Global manada işletmeler yabancı ülkelerin kültürüne alışmaya başlasalardı aslında ana ülkenin kültür ve yönetim kararlarını uygularlar (Dicken, 1998).

İş dünyasında dünyanın farklı ülkelerinde farklı yaşam biçimlerinde dolayı insan istek ve ihtiyaçlarının farklılık göstermesi iş dünyasının da farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bazı ülkelerde aile işletmeleri önem kazanmışken bazılarında ise holdingler önem kazanmıştır yönetim ve kültür bağımsız olsa da bir yerde bağımlı hale gelir. Böylece karşılıklı bağımlılık olduğundan işletmeler insanların belli bir süre sonra yaşam alanlarını değiştirerek işletmeler gibi bakış açılarını değiştirip ortak yaşam alanları kurmaya ve daha sosyal, siyasal, demokratik, insan hakları konusunda olumlu davranışlarına olanak sağlayacaktır. Böylece daha mutlu, insancıl ilişkiler gelişecektir. Dünya insanların sevgiyle baktıkları alanlara dönüşecektir (Porter, 1986).

Tablo 5.7.5. Küresel İşletme ile Çokuluslu İşletme Arasındaki Farklar

Tasarım	ÇUŞ: Üretim için düzen, ilk hedef yerel Pazar için üretim yapmak. Kİ: Tasarım için küresel pazarları hedefler ve o ölçüde tasarım yapar.
Adaptasyon	ÇUŞ: Ulusal pazarlar için yerel pazarlardan faydalanır. Kİ: Ürünler küresel istek ve ihtiyaçlara göre üretilir.
Pazar	ÇUŞ: Bölümlerde farklılıklar yansır. Kİ: Ulusal Pazar rekabeti küresel pazarların izlerini taşır.
Rekabet	ÇUŞ: Yerel ve ulusal pazarlar koordineli çalışır. Kİ: Ulusal Pazar rekabeti küresel pazarların izlerini taşır.
Yer	ÇUŞ: Ulusal dağıtım kanalları kullanılır. Kİ: Dağıtımda küresel faktörler etkilidir.

Üretim	ÇUŞ: Ulusal zevkler için ürün standardizasyonu gereklidir. Kİ: Küresel standartlarda üretim yapılır. Adaptasyon ikinci plandadır.
Promosyon	ÇUŞ: üretim ulusal ihtiyaçlara cevap vermelidir. Kİ: Ürün küresel ihtiyaçlara cevap vermelidir.
Fiyat	ÇUŞ: Tüketiciler ürün için daha çok harcama yaparlar. Kİ: Tüketiciler düşük fiyatla kaliteli ürün almayı isterler.

Kaynak: Duggel, 2002, Ç: Çokuluslu işletme, K: Küresel işletme

Tablo 5.7.6. ABD, Japonya ve Avrupa da Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Kategoriler	Amerikan Modeli	Japon Modeli	Avrupa Modeli
Hissedarların Etkisi	Hissedarların kazançlarının önemi	Hissedarların kazancı çok da önemli değil	Hissedarların ilişkilerinin kuvvetlendirilmesi
Yönetim Yönelimi	Ürün üzerine odaklanma	Mükemmel Müştericilik	İnsan ve kültür üzerine odaklanma
Bireycilik	Profesyonel yönetim ve bireysel başarı	Birey işletme bütünleştirilmesi	Farklı kültürel çeşitliliğin yönetimi
Yönetim Stili	İşlevcilik ve profesyonellik	Profesyonel farklılıklar	İşe alma politikasının önemi
Süre yönelimi	Güçlü rekabet	Uzun dönemli büyüme	Uzun ve kısa dönem arası yönetim

Kaynak: (Alex Miller, 1978: 285).

Grafiğe bakıldığında Amerikan işletmeleri hissedarların kazancına özen gösterirken Japon işletmeleri kazanca fazla özen göstermez Avrupa işletmeleri ise daha çok hissedarların kazanç ve ilişkilerine özen gösterir. Amerikan işletmeleri ürüne odaklanırken Japon işletmeleri mükemmelliğe Avrupa işletmeleri ise müşteriye odaklanmıştır. Amerikan işletmeleri profesyonelliğe önem verirken Japon işletmeleri bireyle işletmeyi bütünleştirme yolunu seçmiş Avrupa işletmeleri ise farklı kültürleri yönetmeyi amaç edinmiştir. Amerikan işletmeleri profesyonel işlerliğini konu almış, Japon işletmeleri Profesyonel farklılıkları yönetmek Avrupa

işletmeleri ise işe alma stratejisi üzerinde odaklanmıştır. Amerikan işletmeleri gelecekte Japon işletmeleri uzun dönem himaye Avrupa işletmeleri ise uzun ve kısa dönem arası yönetime odaklanmıştır.

5.8. Çokuluslu İşletmelerin İşsizlik Üzerine Etkisi

Ana işletmenin ülkesindeki işletmenin yabancı ülkelerde yatırımlarını yapmaları için yeni faaliyet sahası oluşturmalarını sağlamak amacıyla yasal çerçevede desteklerler. Bu çerçevede çokuluslu işletmeler ortaya çıkmaya ve dünyayı etkisi altına almaya başlamışlardır. Bu bağlamda faaliyet gösteren işletmeler ulus ötesi ya da çokuluslu işletme adını alır (Soyak, 2002: 215).

Dünya ekonomisi küresel kapitalizmin temsilciliğini yapmaya başlamıştır. Bu sayede kültürel, politik, sosyal, siyasal, ekonomik alanları da içerisine alarak yayılmaya başlayan bir oluşum ortaya çıkmaya başlamıştır. Dünya ekonomisi dış güçler tarafından denetim altına alınmış ve baskıya maruz kalmışlardır. Buna ek olarak uluslararası arenada kendi başlarına hareket eden işletmeler uluslara bağılılıkları kalmamış ve kendi üstünlüklerini kullanmaya başlayarak dünyayı etkileri altına almışlardır (Drucker, 1992: 118).

Küreselleşmenin de etkisiyle çok uluslu işletmeler dünya geneline yayılmaya ve güçlerini artırarak dünyayı etkileri altına alamaya başlamışlardır. Mali olarak ise pazarlama başlığı altında dünyadaki mali gücü elde eden işletmeler ülkelerin finanslarını da kontrol altına alarak mali ekonomilerin birer şube olarak işlevini sürdürmesine izin vermiştir. Üçüncü dünya ülkeleri çok uluslu işletmelerin gücünden faydalanabilmek için kapılarını tamamen açarak girişlerine izin vermişlerdir. Az gelişmiş ülkeler çuş'lara kapılarını açarken vergi, kota, eylemlerden, toplumsal müdahaleler, iş hukuku ve özel anlaşmalarla çokuluslu işletmelerin girişini kolaylaştırarak teknoloji ve sermayeyi ülkeye çekmek için çalışırlar (Büyük uslu Kutal, 1996: 35).

Çokuluslu işletmeler uluslararası yatırımlarda az gelişmiş ülkelerde ucuz emek ve işgücü kullanarak getirileri yüksek olsa bile işsizliği tetiklemektedir. Gelişmekte olan ülkelerin çok uluslu işletmelere tanıdıkları ayrıcalıkla sayesinde yatırımlar bu ülkelere kayar. Çokuluslu işletmeler sanayileşme ile yatırımlarını artırırken vasıfsız işçilerin işlerinden olmalarına neden olurlar. Gelişmemiş ülkelerde ise istihdam yaratarak vasıfsız işçilerinde iş bulmalarını olanak sağlarlar.

Çalışanların ücretlerinde azalmaya gidilir. Sonuc olarak az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işgücü kullanılarak ülke sömürülmekte ve ilerde insanlar işsizlikle karşı karşıya kalmalarına zemin hazırlamaktadır. Buna ek olarak çuş'lar büyük devletlerin casusu olarak çalıştıkları da ülkeler tarafında düşünölmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda çok uluslu işletmelerin istediklerinde binlerce insanı işten çıkaracak güce sahip olmaları devletler tarafından desteklendiğı kanısını güçlendirmektedir. AB ve NEFTA birliğı kuruluşların da aslında çokuluslu işletmeler tarafından desteklenerek kuruldukları kanısı kesinleşmektedir (Doğan, 2002: 73).

5.8.1. Küresel Krizler ve İşsizlik

Küresel bağlamda piyasaya ayak uyduramayan işletmeler krizle karşı karşıya kalırlar. Bu sorunlar kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkeleri kapsadığı için hepsinin sorunudur. Küreselleşmenin etkisini artırması ile küresel işletmelerde vasıfsız işçileri işten çıkarırlar ve böylece işsizlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun gelecekte dünyanın başına sorun olacaktır (Öke, 2001: 44).

Küresel düzeyde ithal ikameci modelin yerine küresel modeli hayata geçiremeyen işletmelerde küresel ekonomik krizler ortaya çıkarak ülkeleri olumsuz etkileyecektir. İthal ikame üretimin terk edilme edilerek; fazla kar, küresel rekabet ve üretimi artırma amaçlanmıştır. Bunun sonucunda yoksul halk yoksullaşmış, işsizlik artmıştır. ör: son dönemde Rusya ve Türkiye deki krizler. Küresel bağlamda ortaya çıkan krizler kur sistemini etkilemekte finans sektörünü alt üst etmektedir. Bu durumu engellemek için işletmeler işçi çıkararak zarara telafi etmeye çalışsalarđ istedikleri sonucu alamazlar. Çokuluslu ve ulusal işletmelerin krizden kurtulmak için dünya genelinde vasıfsız işçi çıkarma yoluna giderek krizden kurtulmanın yolarını aramaya başlasalar da işsizlik artar, istihdam azalır dünyanın genelinde kriz baş göstererek ulusların batmasına neden olur (Erbaş, 2002: 183).

5.8.2. Yapısal Uyum Politikası ve İşsizlik

Ekonomik bağlamda ortaya çıkan kuruluşlar DB, IMF ve DTÖ' dür. Bu kuruluşlar sayesinde kuzey ile güney ülkeleri arasında ticareti başlarıyla yapmak için çalışmalarına başlamışlardır. Bu ülkelerde yapılan ekonomik daralmalar işsizliğı de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda ihtiyaç duyulan parayı ise IMF

sağlamaktadır. 1974 yılında devletler kendi kur sistemini uygulama politikası gütmeğe başlamışlardır. Bu kuruluşlar ise DTÖ, WTO ve IMF'den yararlanma yolunu seçmeye başlamışlardır. IMF' nin alanına giren para politikaları IMF tarafından yönetilerek döviz kurları mercak altında tutulur. Az gelişmiş ülkelerin küresel düzeyde faaliyetlerini sürdürmeleri için IMF'yle antlaşmalar yapılır. IMF'nin belirlediği kurallara uymak şartıyla yabancı az gelişmiş ülkelere yardım yapılır (Tözüm, 2002: 157).

5.8.3. Yapısal Uyum Programında Evrensel İlkeler

1. Özel aktörü büyümenin aracı haline getirmek.
2. Enflasyonu düşük tutarak istikrara sağlamak.
3. Devletin bürokrasi alanını daraltmak.
4. dengeli bütçeyle büyüme.
5. Kota ve yerel engellerden korumak.
6. İhracatı artırmak ithalatı azaltmak.
7. Devlete ait yerel ve kamu teşebbüsleri özelleştirmek.
8. Sermayeyi serbestleştirmek.
9. ülkeyi doğrudan yabancı yatırıma açmak.
10. Rekabeti artırmak kurumsal düzenlemeleri azaltmak.

Yukarıdaki adımlar atıldığında işsizlik azalarak istihdam artmaktadır (Şenses, 2001: 191).

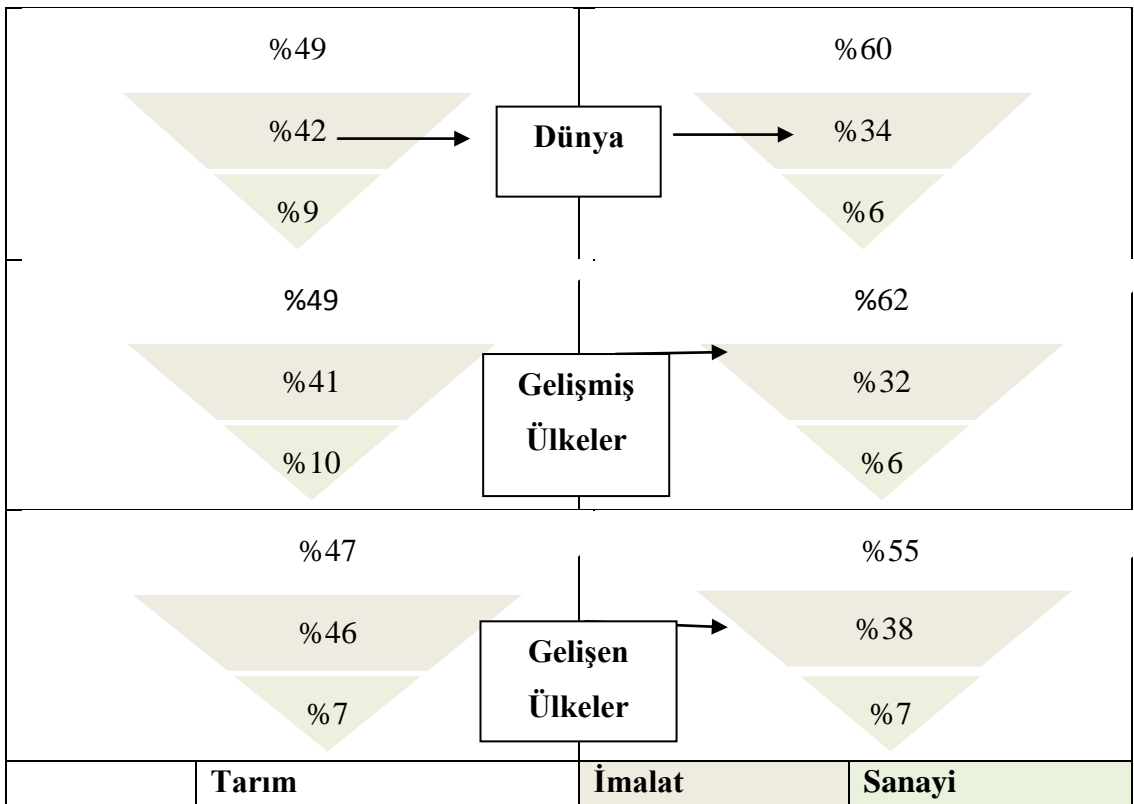
5.8.4. Çalışma Biçiminde Meydana Gelen Dönüşümler

İnsanlar ilk olarak tarım, imalat ve sanayiye geçmişlerdir. Böylece hizmet ve ihracat ithalat başlamıştır. Sanayileşme ile işletmelerde istihdam edecek vasıflı eleman ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İşletmeler bu alanda çalışmalar yaparak eleman ihtiyaçlarını karşılamaya başlamışlardır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte vasıflı elemanlarda sürekli kendilerini yenilemeye mecbur kalmışlardır. Beyaz yakalı olarak

dünya işletmelerinde vasıflı işçiler yerlerini almaya başlamışlardır. Vasıfsız işçiler önemini kaybetmişlerdir. Böylece beyaz ve mavi yakalılar arasında işler bölünerek yönetiliyor. Vasıfsız elemanlarda işten çıkarılıyor

Küreselleşme ve Çokuluslaşma ile ülkelerin birleşmesine, kültür alış verişine, finansal olarak yakınlaşmasına, ekonomik olarak bağımlı hale gelmesin neden olarak dünyanın Amerikan mandası altında sömürü haline gelmesine neden olmuştur. Teknoloji sayesinde ekonomik alanda hızlanma yaşanmıştır. Ekonomik alanda liberalleşme Yaşanmaya başlanmıştır. 1970 itibari ile petrol krizinden sonra liberalleşme dünyaya yayılmıştır. Ulusal işletmeler yok olmaya başlamış, işsizlik artmış uluslar işletmelere bağımlı hale gelmeye başlamışlardır. Az gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelere ÇUŞ'lar tarafından yapılan yatırımlarla ulusların ayrıcalıkları sayesinde küreselleşmeyi dünyaya yaymışlardır. Teknolojinin hız kazanmasıyla çokuluslaşma ve küreselleşme hız kazanarak dünyayı etkisi altına almışlardır (Hall ve Jagues, 1995: 40).

Şekil 5.8.5. İçe Dönük DYY Sermaye Stokları (1990 – 2000).



Kaynak: (UNCTAD, 2004).

1990 Yıllarında yatırımların % 49'u tarım, % 45'si sanayi, % 7'si ise sanayi sektöründeydi 2000 binli yıllara gelindiğinde ise yatırımların büyük ölçüde değişerek

sanayi ve hizmet sektörüne kaydığı görülmektedir. Tarım sektörü sabit kalırken imalat sektörü %'de 38'e gerilemiş hizmet sektörü ise hızla artmaya başlamıştır. İnternet, gaz, su gibi araçlara olan ihtiyacın artması sonucunda hizmet sektörü ivme kazanarak hızlı bir şekilde büyümeye diğer sektörler buna paralel olarak küçülmeye başlamıştır. 1990 – 2000 yılları arasında hizmet sektörüne yapılan doğalgaz ve elektrik yatırımları sayesinde 14 kat artmıştır.

Telekomniyaksiyon sektörü yatırımları ise 16 kat artmıştır. Bu sayede cin son yirmi yılda DYY'larda en büyük payı almaya hak kazanmıştır. Asya ülkelerinin DYY'ları çekmede başarılı olmuşlardır Latin Amerika ülkeleri ise pek başarılı olamamışlardır. DYY'ları ABD 2000 binli yıllarda çekmekte başarıya ulaşmıştır. Çok uluslu işletmelerin yaptığı DYY'lar İngiltere, Fransa gibi batı ülkelerinde iç pazara hâkim olurken Asya ülkelerinde iç pazara hâkim olamamıştır (UNCTAD, 2006: 303).

5.8.6. Ağ Bağlantıları Yaklaşımı

Ana işletmenin başka işletmelerle koordineli bir şekilde çalışmasını sağlar. İşletmelere piyasa hakkında bilgi sağlar rakiplerle karşılıklı olarak bilgi alış verişinin yanı sıra kademeli olarak ilerlemeyi sağlar. Mikro acıdan bakıldığında rekabetçi ve tamamlayıcı kolaylık sağlar. Mikro ve makro acıdan bağlantılar kurularak işletmenin dört kademesi incelenir. İlişkilerde işletmelerin yöneticilerden faydalanılarak ilerlemesi, yöneticilerin kendilerini geliştirerek ağ bağlantısı sayesinde kademe atlama ve rekabet avantajları sağlar. Kobi'lerin uyguladıkları yenilikçi rekabet sayesinde işletmeler amaçlarına ulaşmada bu uygulamalardan faydalanırlar. İnsan kaynakları ve işçi kaynaklarını geliştiren işletmeler amaçlarına ulaşmada daha becerikli olacaklardır.

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri çok uluslu işletmelerin faaliyetlerinden dolayı ortaya çıkmıştır. Kobi'lerin harcamaları kısıtlı olduğu için yerel ve devlet işletmelerin yanı sıra yabancı işletmelerden de yardım alarak faaliyetlerini gerçekleştirirler. Çokulusal işletmelerin küresel düzeyde faaliyetleri sonucunda küçük işletmelerde teknolojilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Küçük işletmeler bu sayede çuş'lardan hammadde, üretim, dağıtım, dış ticaret gibi alanlarda faydalanırlar. Küçük işletmeler risklerini paylaştıkları için kendileri yükselmeye geçerler. Bu çerçevede yabancı ülkelerin Kobi'lere tanıdığı imkândan faydalanarak düşük vergi

ve esnek politikalar çerçevesinde gelişimini sürdürürler (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 223).

5.8.7. Çokuluslu İşletmelerin Gelir Kazanç Düzenlemeleri

Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelerdeki yatırımları ülkeler tarafından kontrol altına alınmaktadır. Ayrıca kurum kazanç müessesesi işletmelerin kazançlarını kontrol altına alır. Rakip ülkeler birbirine karşı vergide indirim giderek çokuluslu işletmeleri ülkelerine çekmeye çalışırlar böylece fon açığı ortaya çıkar. Bu uygulamaların önüne geçmek için ülkeler ortak vergi antlaşmaları yaparak zarar veren uygulamaları bertaraf etmek için çalışmalar yaparlar. Kapsamlı bir uygulama OECD sayesinde yürürlüğe girmiştir. AB vergi uygulamalarında meydana gelen usulsüzlükleri ortadan kaldırmak için kaçakçılıkla mücadele konusunda dünya genelinde uygulamalara imza atmıştır. Türkiyede vergi kanununun yedinci maddesine dayanarak usulsüz vergi kaçakçılığıyla mücadele başlamıştır (Kurumlar Vergisi Yasası, 2009).

5.8.8. Kontrol Edilen Çokuluslu İşletme Kazançları

Çokuluslu işletmeleri ve ülkede bulunun tüm işletmelerin vergi kaçırmalarını önlemek için vergi kanununun yedinci maddesine dayanarak uygulamalar yapılmıştır. Bu çerçevede serbest ticari ve sınaî alanların dışındaki alanlarda da kontroller başlamıştır. Tüm işletmelerin doğrudan ya da dolaylı yatırımların işletmelerin sermayelerini, kar paylarını ve oy kullanma haklarının % 50'sini devlet tarafından kontrol edilen yabancı kurum kapsamına alınmıştır. Bu uygulamalarla çok uluslu işletmelerden yabancı küçük işletmeler ayırt edilerek vergiden muaf tutulmaya ve az gelişmiş ülkelere yönlendirilerek kazanç sağlamaları amaçlanmıştır. Vergi kaçırmada işletmeler aracı olarak kullanıldığı için bu durumu önleme adına ülkeler icraata başlamış ve kaçakçılığın önüne geçilmeye haksız kazanç elde etmeye karşı top yekûn mücadeleye başlanmıştır.

Transfer fiyatlama yoluyla örtülü kazanç dağıtımı, Ana işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirecek varlıkları ifade eder. Farklı işletmeler arasında koordineli çalışmayı sağlar. İşletme acısında verimlilik arz eder fakat pazarda uygulanan belirsiz fiyatlandırmadan dolayı bazen işletmenin ihtiyaçlarını karşılamayabilir. Uluslararası yapılan ticaret ülkelerin GSMH'sını etkiler. Transfer

fiyatlamayla ana işletmeye kar transfer edilir. Bu nedenle işletmelerden dolayı yabancı ülkeler hukuk kurallarını ve uluslararası hukuk kurallarını düzenlemek zorunda kalırlar. Bu uygulama OECD tarafından 01. 01. 2007 tarihinde 5520 sayılı kanunla yürürlüğe girmiştir. Bu nedenle yapılan alım ve satım transfer fiyatlama altında yasalar çerçevesinde devam etmiştir (Dikkaya Mehmet, 2006: 66 – 118).

Globelleşme ve Çokuluslu İşletmeler Acısından Değerlendirme

Küresellemeyle birlikte hız kazanan çokuluslu işletmeler faaliyetlerinde sosyal – ekonomik olarak ve çalışma üzerinde etkisini artırmaya başlamıştır. Makro ekkisi emek ve sermaye arasındaki ilişkileri ifade eder. Bu çalışma ulusal çalışma ilişkilerin, zayıflatırken uluslararası çalışma ilişkilerini güçlendirmiştir. Ayrıca sendikal hareketlerin giderek ÇUŞ'lar karşısında güç kaybettiği ortaya çıkmıştır. bu nedenle bireysel pazarlık artmış, iş hayatında esneklik uygulanmak zorunda kalmıştır. Küreselleşme insan kaynaklarının gerekliliğini ortaya koyarak geleceğin çalışma hayatını düzenlemiştir. Sendikal hareketlerin zayıflaması sonucunda merkezi insan kaynakları yönetiminin değerini artırmıştır. Merkeziyetçi sözleşmeler uygulanmaya başlanmıştır. Çalışanlar ile ast – üst ilişkileri geliştirilmiş grup çalışmasına önem verilmiş iten çıkan personelin yeri kolayca doldurularak aksamaların önüne geçilmiştir.

Faaliyet gösteren ana işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yeri göstermesine ayıran araştırmalarıdır. Organizasyon ve hedeflere ulaşmada işletmeye bilgi sunan kaynaklara ulaşmada kolaylık sağlayan faaliyetleri içerir. Yapılan planlarla gelecek hakkında bilgi edinilerek faaliteyler ve stratejile bu doğrultuda hayata geçirilir. Planlama ile mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olan işletme, bilgi toplama, test etmek gibi durumların gerçekleştirilmesine katkı sağlar.

Yatırım yapılacak çevre hakkında detaylı bilgi sunarak gelece hakkında bilgi verir. İşletme açısından karar ve eylemlerini gerçekleştirmek için geniş anlamada bilgi sunarak işletmeye ışık tutar. Stratejik planlama karar ve eylemlerden daha fazla öneme sahiptir.

Dış kaynaklar hakkında teknolojik, rekabet ve kanuni sorunların çözülerek işletmenin yatırımlarını gerçekleştirmesine olanak sağlayacak zeminin hazırlanması gerekir. Stratejik planlar üst yönetim tarafından yapılarak uygun şartlar oluştuğunda uygulanma aşamasına geçer. Yabancı ülkelere yapılacak yatırımlar için uygun

ortamın oluşmasına ve çevre, toplum gibi unsurların düşünülerek işletmeye olumlu bakış acısıyla yaklaşımlarına olanak sağlar.

6. BÖLÜM

6. GEÇİŞ EKONOMİLERİNDE SEKTÖRLE BÜYÜMENİN YABANCI BANKA GİRİŞLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA (1990 – 2010).

Dünya genelinde yabancı sermaye yatırımı diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kendini göstermiştir. Rakipleriyle rekabet edebilmek ve gelecekte hayatta kalabilmek için istikrarlı bir büyümeye gerek vardır. Bankanın büyümesinde ve geçiş evresini tamamlamasında yabancı bankaların önemi oldukça fazladır. Bu çalışma sayesinde geçiş ekonomilerinde sektör el büyüme değişkenlerinin yabancı banka girişlerine olan etkisini ortaya koyacaktır. Bu çalışma sayesinde GSMH değişkeninin sektör el acıdan ele alınmasını sağlayacaktır. Bununla ilgili olarak kurulacak modelde; tarım, sanayi ve hizmet değişkenleri incelenecektir. 27 geçiş ekonomisinin panel veri analizi yapılmıştır çalışma sayesinde nüfus miktarı. Kişi başına düşen milli gelir ve GSMH yabancı yatırımını pozitif ve istatistiksel olarak olumlu sonuca ulaşmasını sağlamıştır. Buna ek olarak toplumun aldığı kredileri ödeyememesi sonucunda negatif istatistiksel olarak anlamlı sonuca varılmıştır.

Döviz kurlarına bakıldığında ise anlamsız ve olumsuz sonuç verdiği gözlemlenmiştir. Sanayi ve hizmet sektörünün GSMH' sının büyümesi yabancı banka girişleri üzerinden pozitif ve anlamlı sonuç vermiştir. Tarım sektörünün büyümesinin GSMH üzerinde yabancı banka girişlerinin etkisi olmamıştır. Banka sektörünün kuruldukları yerlere ve sahiplerine bakılmaksızın genel olarak bankalar üç temel fonksiyonu yerine getirmek için çalışır. İlk olarak; bankaların buldukları ülkelerde ödeme sistemini önemli ölçüde etkilerler ve takas görevi görürler. İkincisi olarak; bankalar müşterilerin istekleri doğrultusunda verilen kredilerde kolaylık sağlamanın yanı sıra müşterinin isteği doğrultusunda eğilim

gösterirler. Üçüncüsü ise; bankalar verdikleri kredileri denetleme, derecelendirme gibi işletmeler kendi personeli aracılığıyla yaparlar (Megginson, 2005: 1931).

Bunların yanı sıra günümüzde ortaya çıkan gelişmeler nedeniyle bankaların faaliyet gösterdikleri bölgelerle etkileşimini artırmıştır. Telefon, internet, döviz kurları, hisse senetleri, güvenlik ve liberalleşme piyasaları bütünleştirmiştir. Hisse senedi, takas, opsiyon işlemleri, mal ve para piyasa işlemleri günümüzde yabancı ülkelerdeki toplumların kültürel olarakta hem kaynaştırmış hemde bir araya gelmelerinde son derece önem teşkil etmiştir. Ticaret sayesinde bu araçlar daha hızlı bir şekilde dünyaya yayılmaya başlamış ve etkisini günden güne artırarak sürdürmüştür. Küresel perspektifte ticaretin ivme kazanması sonucunda piyasalarda kaynaşma meydana gelmiştir. Yabancı ülkelerin engelleyici politikaları kaldırmaları sonucunda küreselleşme dünyayı etkisi altına alarak büyümeye devam etmiştir. Bankacılık sektöründe yerli ve yabancı müşterilere hizmet sağlayarak küreselleşmeye çalışmıştır. Bu sistem küreselleşme bağlamında sermayenin iki uluslu akışından sıyrılarak çok uluslu akışa başlamıştır (Hullachain, 1994: 228).

Dünyayı etkisi altına alan bu sistem liberalleşmeyi de beraberinde getirerek dünyayı etkisi altına almayı başarmıştır. Yabancı sektörlerin değerlendirmeye alınması sonucunda bankaların stratejileri ve politikaları değişmeye başlamıştır. Geçiş ekonomisi uygulansa bile merkezi ekonomi sisteminin daha uzun süre uygulandığı gözlemlenmiştir. Merkezi, sistemin bankacılık sektörünü etkisi altına alması sonucunda gelişmekte olan ekonomilerin bankacılık sektöründen ayrılmasına neden olmuştur (Papi ve Revoltella, 1994: 4).

Geçiş ekonomisi döneminde bankacılık sektörü yabancı ülkede bulunan bankacılık sektörleriyle farklılık göstermektedir. Bunun nedeni yabancı ülkelerde bulunan bankaların geçiş ekonomisi dönemlerinde varlıkların elde tutulmasından kaynaklanır. Geçiş ekonomisi dönemlerinde yabancı banka faaliyetleri artış göstermektedir (Bonin vd, 2005: 32).

Sosyalist ve kurumsal ekonomik yapılardan dolayı geçiş ekonomileri diğer ülkelerden ayrılır. Ticari bankalar geçiş ekonomilerinde önemli rol oynar. Bankacılık sektörü bu geçişi üç aşamada gerçekleştirir. Birincisi; devlet bankalarının faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan zarardır. Bu zararı devlet ödediği için devlete yük teşkil eder. İkincisi; devlet problem olan bu kamu bankalarının özelleştirilmesi yoluyla zarardan kurtulmayı amaç edinir ve yabancı bankalar tercih edilir. Son olarak ise; özel

girişçilere yüksek krediler sağlayarak standart bankacılık hizmetleri vermeyi amaçlar. Bu aşamalar devletlerde farklı zamanlarda gerçekleşse dahi üç aşamada gerçekleşir. Geçiş ekonomileri küreselleşme ve liberalleşmeden dolayı ülkelerin stratejik ve teknolojik acıdan rakiplerine karşı verdikleri mücadeledir. Erken geçişi yapabilen ülkelerde kalkınma olur yapamayan ülkelerde ise zarara uğrar (Cottarelli vd, 2005: 85).

1999 yılında kamu bankaları gelişmeye başlayan ekonomilerde büyük paya sahip olmuştur. 1980 yıllarında ise kamu bankalarının gelirlerinde düşüş yaşandığı görülmüştür. Kamu bankaları merkezi sistemden yoksun olan sosyalist ekonomi kuruluşlardan daha fazla kar elde etmişlerdir. Uluslararası bankacılık sektörü 1960'dan bu yana hızlı gelişmeye ve kazancını artırmaya başlamışken geçiş ekonomiler 1990'dan sonra gelişmeye ve getirilerini artırmaya başlayabilmişlerdir. Yabancı bankalar CEEC'lerde bulunan bankaların %' 50'sini oluşturur (Uliboupin, 2005: 3).

Küreselleşmenin ivme kazandığı günümüzde en fazla etkilenen ve gelişen sektör bankacılık sektörü olmuştur. Son dönemdeki gelişmeler geçiş ekonomilerinde finans sektöründe yabancı bankaların faaliyetlerini artırmıştır. Geçiş ekonomisi zaman içerisinde yabancı bankaların girişini kolaylaştırma politikası gütmeye başlamış ve faaliyetlerini bu sayede büyümüşlerdir. Yabancı bankaların girişlerine bakıldığında geçişlerinin yasalar çerçevesinde incelendiği görülür. Bu çerçeveden bakıldığında tarım, hizmet ve sanayi sektörlerinin geçişi nasıl etkilediği gözler önüne serilmektedir. GSMH'nın ne kadar etkilendiği ülkeye yarar ve zararı araştırılarak geçiş ekonomileri değerlendirilir. İkinci bölümdeki değişkenler literatür yardımıyla tanıtılacaktır. Üçüncü bölümde; model ve yöntem anlatılacaktır. Dördüncü bölümde; ekonometri ve istatistikî tablolar açıklanacaktır. Son bölümde ise; sonuçlar yorumlanacak ve sonuç ile çalışma son bulacaktır.

Çalışmada Kullanılan Değişkenlerin Literatür Yardımıyla Tanıtılması Bağımlı değişkenler, yabancı banka varlıklarının toplamı bankacılık sektörü içindeki payı ve yabancı banka sayısının toplam banka sayısı içindeki sayısı olarak kullanılacaktır. Bağımsız değişkenler ise, sektör el büyüme, yabancı banka girişleri, diğer değişkenle, şehirleşme ve nüfus artış oranı, finans değişkenleri, krediler, makroekonomik değişkenler, enflasyon, DYY, GSMH, döviz kurları.

Tablo 6.1. Modele Dâhil Edilen Değişkenlerin Tanımlamaları ve Kaynakları

Değişken Adı	Değişkenin Tanımlanması	Değişkenin Kaynağı
A	Toplam varlıklardaki yabancı varlıkların payı	EBRD
B	Yabancı banka sayısının payı	EBRD
<u>Bağımsız Değişkenler</u> a) <u>Sektörel Değişkenler</u> GDPAG	Tarım sektörü GSYİH miktarındaki yüzde büyüme	UNECE
GDPIN	Sanayi sektörü GSYİH miktarındaki yüzde büyüme	UNECE
GDP SER	Hizmet sektörü GSYİH miktarındaki yüzde büyüme	UNECE
b) <u>Spesifik Değişkenler</u>		
URBANIZATI ON	Toplam nüfus içindeki şehir nüfusunun yüzde oranı	WDI
POPGROWTH	Toplam nüfusun büyüme oranı	WDI
c) <u>Finansal Değişkenler</u> SPREAD	Bankaların borç verme faiz oranı ile mevduat faiz oranı arasındaki fark	IFS
NPL/TOTALO AN	Toplam banka kredileri içerisinde yerine getirilmeyen kredi miktarı payı	EBRD
CREDITPERC APITA	Kişi başına düşen kredi miktarı	WDI
d) <u>Makro Değişkenler</u> INFLATION	Tüketici fiyatındaki yıllık yüzde değişim	WDI
FDI	DYY'nın GSYİH içindeki payı	WDI
EXCHANGE	Döviz kuru (yerel yabancı ülke).	IFS

a) Bağımlı Değişkenler

Bankacılık sektöründe bulunan toplam varlıklarının yabancı banka varlıklarına olan oranı ifade eder. Bu değişken EBRD'den elde edilir ve şu şekilde sembolleştirilir.

A =	$\frac{\text{Bankacılık Sektöründeki Yabancı Banka Varlıklarının Değeri}}{\text{Bankacılık Sektöründeki Toplam Varlıkların Değeri}}$
-----	--

A değişkeni yabancı bankaların ekonomik sektördeki varlıklarının finansal olarak payını ifade etmektedir. Yabancı bankalardan akışları göstermesinden dolayı yabancı banka girişleri olarak ta ifade edilir (Avkıran, 2006: 289, Dopico ve wilcox, 2001: 305).

B) Bankacılık sektöründe bulunan toplam banka sayısı içerisindeki yabancı banka sayısının payı formülü; EBRD.

B= Bankacılık Sektöründeki Yabancı Banka Sayısı

Bankacılık Sektöründeki Toplam Banka Sayısı

B değişkeni ekonomik bankacılık sektöründe mevcut payı ifade eder. Yabancı banka girişlerini gösterir. Aynı zamanda yabancı banka girişi olarak da adlandırılır.

a) Bağımsız Değişkenler

Panel veri analizine dâhil edilen sektörel, sektörel büyüme, özellikli, finansal ve makro değişkenlerden ifade edilecektir.

b) Sektörel Değişken

Çalışmaya dâhil edilen bu bölüm içerisinde sektörel acıdan büyüme ve değerleri açıklanacaktır. Sektörel değişkenler kullanım açısından diğer değişkenlerden farklılık gösterir. Ör: büyüme değişkenleri yabancı banka girişlerini gösterirken sektörel büyüme değişkeni geçiş dönemini gösterir.

c) Sektörel Büyüme Değişkeni

GSMH içerisinde en çok kullanılan değişkendir (Pasiouras ve Kosmidou, 2007: 228).

GSYİH Yabancı banka girişlerine bakıldığında dönem sonunda farklı sonuçlarla karşı karşıya kalınmıştır. Böylece az kar elde eden bankalar daha yüksek kazanç elde etmek için gelişmiş ekonomiden daha küresel ekonomiye yatırım yaparak kar elde etmeye başlamışlardır (Aysan ve Ceyhan, 2008: 95; Minh To ve Tripe, 2002: 346, Williams, 1998: 218).

GDPAK: Bu değişken GSYİH'nın yüzde olarak ifade edilmesinde kullanılmıştır. Ülkeler arasındaki fiyat değişimlerini ortadan kaldırmak amacıyla 2005 yılında PPP ve fiyatlar dikkate alınarak UNCTAD tarafından çıktısı alınarak yüzdelerle büyümesini ifade etmektedir.

GDPIN: Sanayi sektörünün yüzdelerle büyümesini ifade etmede kullanılmıştır. 2005 yılında PPP dikkate alınarak UNCTAD tarafından çıktısı alınarak yüzdelerle büyümesini ifade etmede kullanılmıştır.

GDPSEK: Hizmet sektörünün payını yüzdelerle ifade etmektedir. 2005 yılında ülkeler arasındaki fiyat farklılığını ortadan kaldırmak için UNCTAD tarafından 100 endeksi temel alınarak yapılmıştır.

d) Spesifik Değişkenler

POPGROWTH: nüfusun yıllık artışını ifade etmektedir. Dünya bankasının verilerinden elde edilmiş olup yurt dışında kazanç getirecek kaynaklara yatırımı öngörmüştür. Uluslararası arenada yatırım yapacak bankaların önemli araştırmalarından biriside ülkenin nüfusedir. Ekonomik bakımdan nüfus fazla olursa kazançta o kadar artar. Böylece bankacılık sektörü istediği kazancı elde ederek rekabet gücünü artırır (Magri vd, 2005: 1304 – 1305).

e) Finansal Değişkenler

SPREAD: Bankaların yıllık borç ve mevduat faizi arasındaki farkı ifade eder. Bu kaynaklar IMF istatistiklerinde elde edilir. Tabloda; Kanada, Fransa, Almanya,

Japonya ve İngiltere'nin yabancı ülkelerdeki bankacılık sektörleri incelenmektedir. SPEAD değişkenine bağlı olarak bankacılık kazancıda paralellik göstermektedir. Bankalar kazançlarını artırmalarına rağmen ödenmeyen kredi borçları dolayısıyla uluslararası arenada riskleri yükseltmektedir. Artılarının yanı sıra eksilerinin de bulunduğu ortadadır (Ramchander vd, 1994: 54).

NPL/TOTALOAN: Bankanın verdiği kredilerin ödenmemesini ifade eder.

NPL/TOTALOAN =	$\frac{\text{Yerine Getirilemeyen Krediler Toplamı}}{\text{Toplam Banka Kredileri Toplamı}}$
----------------	--

Bu değişken kredi verip geri alamayan bankaların zarardan kurtulmak için kredi oranlarını yükseltmelerini ifade eder. Kredilerin artması sonucunda net varlık sahipleri koruma önlemine ihtiyaç duyarlar. Bankanın sahip olduğu varlıklardan net varlıklar eldeki parayı ifade eder. Net varlıkların yüksek olması sonucunda bankalar risk altına girerler (Perja ve Mody, 2004: 519).

CREDITPERCAPITA: Yurt içinde yaşayan nüfusun aldığı kredinin miktarını belirlemek için kullanılır. Dünya bankası verilerinden yararlanarak ülkede yaşayan nüfusun kredi ihtiyacı belirlenir. Geçiş ekonomisinde her ülkenin kendi para birimi kullanılır.

CREDITPERCAPITA =	$\frac{\text{Net Banka Kredileri Toplamı} \times 1000}{\text{Nüfus Miktarı}}$
-------------------	---

İtalyan bankasının modele dâhil edilmesi sonucunda hızlı para akışından dolayı olumlu sonuca ulaşılmıştır. Gelişmiş ekonomiler kendi ülkelerindeki kaynakları kullandıktan sonra ekstra getiri elde etmek için yabancı ülkelerdeki kaynaklara yönelerek yatırım yapmaktadırlar. Ülkede kredi kullanan kişi sayısının artması sonucunda bankalar maksimum düzeyde kar elde ederler. Geçiş ekonomilerinde kişi başına düşen kredi miktarının artması sonucunda baklacılık sektörünün ekonomilere girişi hız kazanarak olumlu sonuca ulaşılacaktır (Magri vd, 2005: 1304-1305).

Makro Değişkenler

INFLATION: Tüketici değişimindeki yüzdelik farklılıkları ifade etmede kullanılır. Dünya bankasının WDI setinden elde edilir. ABD’de 15 yerli ve yabancı bankanın verilerini incelenerek bankaların karlılığını etkileyen varlıklar üzerine denklem kurulmuştur. Enflasyonu ele alarak beklenen mi yoksa beklenenin dışında mı gerçekleştirildiği araştırılmıştır. Enflasyonun beklenen bir durum ise bankalar anında cevap vererek kar elde ettiklerini ifade eder. Aksı durumda faizler artacağından bankacılık sektörü de olumsuz etkilenecektir (Pasioursa ve Kosmidou, 2007: 228).

FDİ: Doğrudan yabancı yatırımın GSYİH içindeki yüzdesini ifade eder. Dünya bankasının sitesinden WDI ile elde edilir. Amerikan bankası üzerinde yapılan çalışmalar FDI sayesinde olumlu sonuca ulaşılmıştır. FDI sayesinde yabancı ülkelere yapılacak yatırımların araştırması, öğrenilmesi, değerlendirilmesi gibi durumlarda sağladığı faydalardan dolayı yatırımlar hız kazanmış istenen karlı sonuca ulaşılmıştır. Dört ülkede yapılan çalışmalar olumlu sonuç vermiş olmasına rağmen İngiltere de olumsuz sonuca karşılaşılmıştır (Ramchander vd, 1999: 53).

FDİ =	$\frac{DYY}{GSYİH}$
-------	---------------------

EXCHANGE: Bir Amerikan dolarınının 27 ülkenin yerel para birimine karşılık gelen döviz kurunu ifade eder. Yabancı ülkelerdeki bankalar Amerikan dolarına karşı verdikleri mücadeleyi kaybederler. Böylece dolar istediği ülkeye Amerika’nın sömürüsü durumuna getirir. Dolarla giriş yapan yabancı bankalar yerli bankaları etkisi altına almaya başlayarak ülkelerine daha az varlıklarını göndermeye başlayarak yabancı ülkelerdeki yatırımlarını artırmaya başlayacaklardır. Döviz kurlarının düşmeye başlaması sonucunda yabancı bankalar yatırımlarını artırım kar elde ederler yerli piyasaya hâkim olurlar aksi halde zarar ederler (Hryckiewicz ve Kowalewski, 2010: 224).

Tablo. 6.1.2. Literatürde Yabancı Banka Girişlerinin Belirleyicilerini İnceleyen Çalışmalar

Yazarlar	Uygulanan Yer	Uygulanan Yıllar	Uygulama Yöntemi	Sonuç
Magri, Mori ve Rossi (/2005).	22,OECD ülkesindeki bankaların İtalyan bankacılık sektörüne girme nedenleri	1983 – 1998	Tabit ve panel yöntemi	Kişi başına düşen kredi miktarı SPRED ve FDİ istatistik olarak değerlendirme.
Buch, 1999	37,Alman bankasının uluslararası bankacılık sektörüne girişi	1981 - 1998	Panel ve veri analizi, Cross Sectin Regresyon Analizi	GSYİH, SPREAD, FDİ pozitif ve anlamsız.
Peria Powell, Holler, 2005.	Kanada, İtalya, Almanya, Fransa ve Japon bankalarının Latin Amerika'ya giriş nedenleri.	1985 - 2000	1985 – 200, Regresyon analizi	GSYİH pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı.
Yamori, 1998.	Japon bankalarının dünya geneline yayılma nedenleri.	1951 - 1994	Regresyon analizi	GSYİH ve döviz kuru istatistiksel olarak anlamsız.
Claessens Demir güç Kunt, Huizinga, 2001.	80,gelişmiş ülkenin bankacılık sektörüne giriş nedeni.	1988 - 1994	Regresyon analizi	GSYİH ve enflasyon pozitif fakat anlamsız.

Wright, 2002.	Avustralya bankacılık sektörüne yabancı bankaların giriş nedeni.	1988 - 1992	Regresyon analizi	FDİ pozitif ve anlamlı.
Marashdeh, 1994.	Malezya bankacılık sektörüne yabancı bankaların giriş nedeni.	1980 - 1990	Regresyon analizi	FDİ pozitif ve negatif istatistiksel açıdan anlamsız.
Bertus, Jahera, Yost, 2008.	153 bankacılık sektörüne girişleri belirleyenler.	2000 - 2004	Tobit yöntemi	GSYİH enflasyon pozitif ama anlamsız.
Moshirian, Laan, 1998.	ADB, Almanya, İngiltere bankacılık sektörünü denetleyenler.	1985 - 1995	Regresyon analizi	FDİ ve GSYİH pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı.
Bodenhorn, 2008.	New York Bankalarını denetleyenler.	1837 - 1857	Negatif Regresyon analizi	Şehirleşme ve nüfus artışı istatistiksel açıdan anlamlı. Sanayi ve hizmet pozitif fakat istatistiksel açıdan anlamsız.
Konopielko, 1999.	Polonya, Macaristan, Çek devletlerinin denetlenmesi.	-----	Regresyon ve Logit analizi	FDİ İspanyada istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif. Macaristan, Çek devletlerinde anlamsız.
Ramchand, Reichert, Javanti, 1999.	Kanada, Fransa, ABD, Japonya ve İngiltere'nin bankacılık sektöründe denetlenmeleri.	1984-1995	Regresyon analizi	FDİ bankalarda pozitif İngiltere dışındaki ülkelerde pozitif ve anlamlı. Döviz kuru Almanya ve İngiltere dışında anlamlı. SPREAD İngiltere

				dışında anlamlı.
Focerelli, Pozzola, 2001.	29,OECD ülkesinin yabancı banka girişinin belirleyiciler.	1994 – 1997 Ortalaması	Probit Model	Enflasyon negatif ve istatistiksel acıdan anlamlı
Fisher, Molyneux , 1996.	Londra yabancı banka girişinin belirleyiciler.	1980 - 1989	Regresyon analizi	FDİ istatistiksel acıdan anlamlı ve pozitif.
Horen, 2007.	102 gelişmekte olan ülkede bankacılık sektörünün değerlendirilmesi.	2000 – 2004	Tobit Model	GSYİH pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı.
Leung, Young, Rigby, 2003.	Şangay yabancı banka girişinin belirleyiciler.	1990 - 2000	Cox Regresyon Analizi	FDİ istatistiksel acıdan anlamlı ve pozitif.
Dopico, Wilcox, 2001.	110 Ülkede yabancı banka girişinin belirleyiciler.	1999	Cross – Sectin al, Regresyon Analizi.	GSYİH ve NPL negatif anlamsız, nüfus istatistiksel olarak anlamlı negatif.
Hryckiewicz, Kowalewski, 2008.	Polonya, Macaristan çek devletlerinin yabancı banka girişinin belirleyiciler.	1999 - 2004	Pission Regresyon Analizi.	Döviz negatif anlamlı GSYİH ve Enflasyon negatif anlamsız.
Miller, Parkhe, 1998.	32 Amerikan bankasının yabancı banka girişinin	1987 - 1995	Panel Veri Analizi	FDİ istatistiksel acıdan anlamlı ve pozitif.

	belirleyiciler.			
Mutinelli, Piscitello, 2001.	46,ülkenin uluslararası bankalarının İtalya bankacılık sektöründeki 98 yabancı bankanın giriş belirleyicileri	1989 – 1999	Negatif Regresyon model	SPREAD, FDI, Döviz kuru istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif.

Yabancı banka girişlerini belirleyen ve girişleri inceleyen bölge, uygulanan yıllar, analiz, yöntem ve sonuç değerlendirmeleri ifade edilir. Literatürde yabancı banka girişlerinde modele dâhil edilen değişkenler çalışmada modellere dâhil edilerek edebiyat ile uygunluğu denetlenmektedir. Yabancı bankaların kendi ülkeleri dışında yabancı ülkelerde yaptıkları kredi uygulamalarını belirleyicileri ve enflasyon riskleri değerlendirilerek modelden yararlanarak anlamlı ve olumlu sonuca ulaşmaya çalışılarak maksimum kar elde etmek amaçlanmıştır.

Tablo 6.1.3. Modelde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	Gözlem sayısı	Standart sapma	Ortalama	Min	Max
<u>Bağımlı değişkenler</u>		42.480.	34.4883.	0	151.3
A:	411				
B:	440	0.3743	0.2538	0	0.9230
<u>Bağımsız değişkenler</u>					
<u>a)Sektörel değişkenler</u>					
GDDPAK	356	3.486	35.9993	-34.9794	650
GDDPIN	356	3.686	10.9511	-65.1821	49.8
GDDPSER	336	5.292	10.6603	-28.8990	125.1286
<u>b)Spesifik değişkenler</u>					
URBANIZATION	563	56.426	12.3367	24.4	75.2
POPGRROWTH	567	0.020	1.0991	-6.6788	3.7325
<u>c)Finansal Değişkenler</u>					
SPREAD	398	18.408	67.2137	-72.4	1064.297

CREDITPERCAPIT A	411	183.332. 4	622.836. 7	- 347437.2	7981.889
TOTALOAN	415	27.3522	205.731	0	3015.6
<u>d)Makro değişkenler</u>					
EXCHANGE	446	11.800	44.692.6 6	0.5763	466.376
FDİ	511	5.4433	17.3587	-32.1956	348.1892
INFLATION	417	85.8151	408.6834	-8.5158	5244.197

Yukarıdaki tablo standart sapma ve ortalamanın maksimum ve minimum değerlerini bulmak için yapılmıştır. Çalışmada panel veri analizi kullanılmış olup istatistiksel sonuca ulaşmada tablodan yararlanılmıştır.

Tablo. 6.1.4. Kural Model ve Yöntem

Bu yöntem sayesinde geçiş ekonomilerde kullanılan yabancı banka giriş ve çıkışlarını öğrenmek amaç edinmiştir. 1990 – 2000 yılları arasında 27 geçiş ekonomisi panel veri analiziyle tabloda gösterilmiştir.

Tablo. 6.1.4. Kural Model ve Yöntem

Arnavutluk	Hırvatistan	Polonya
Azerbaycan	Kazakistan	Romanya
Beyaz Rusya	Kırgızistan	Rusya
Bosna Hersek	Letonya	Sırbistan
Bulgaristan	Litvanya	Slovakya
Çek	Macaristan	Slovenya
Ermenistan	Makedonya	Tacikistan
Estonya	Moldova	Türkmenistan
Gürcistan	Özbekistan	Ukrayna

Değişkenler İçin Şöyle İfade Edilir

Panel Veri Analizi

Model: $\epsilon_0 + \epsilon_1 A + \epsilon_2 \text{GDPAG} + \epsilon_3 \text{GDPIN} + \epsilon_4 \text{GDP SER} + \epsilon_5 \text{URBANIZATION} + \epsilon_6 \text{POP GROWTH} + \epsilon_7 \text{SPREAD NPL} + \epsilon_8 \text{TOTALOAN} + \epsilon_9 \text{CREDIT PERCAPITA} + \epsilon_{10} \text{INFLATION} + \text{FDI EXCHANGE}$

u it €11 = i 1, 2,27, t = 1, 2,21. B0. GDPAG GDPIN it€1 + GDPSE R it €2 + URBANIZATION it €3 + POPGROWTH it €4 SPREAD it €5 + NPL TOTALOAN it €6 + CREDIT it €7 +PERCAPITA it €8+ INFLATION it €9 FDI EXCHANGE it €10+ u i = 1, 2,27

1, Yatay kesimi ifade ederken t, ise zamanı ifade eder. Ülkelerde zaman dilimi farklılık gösterdiği için Dengesiz panel analizi kullanılmıştır.

Çalışanın Bulguları A ve B değişkenleri panel veri analiziyle yabancı banka girişlerini analiz etmiştir.

Tablo 6.1.5. Kural Model ve Yöntem Analizi

Bağımsız değ.	Model 1A	Model 1B	Model 2A	Model 2B	Model 3A	Model 3B	Model 4A	Model 4B	Model 5A	Model 5B
GDKPAK	-0,0090	-0,0000	-0,0104	0,0000	-----	-----	-----	-----	-0,160	-0,0001
GDPIN	0,0415	0,0002	0,0428	0,0002	-----	-----	-----	-----	0,0365	0,0002
GDPSE R	0,828	0,816	0,087	0,910	-----	-----	-----	-----	0,662	0,063
POPGR O WTH	0,6152	0,0045			0,6703	0,0058	-----	-----	8,4313	0,0538
SPREA D	0,1998	0,0010			0,1962	0,0000	0,2870	0,0040	2,4766	0,0141
TOTAL OAN	0,002	0,000--			0,001	0,000-	0,1504	0,0008	0,001-	0,000—0,0051
CREDİT PERCA PITA	0,1919	0,0029					0,057-	0,000-	-0,8408	0,0006
INFLAT İON	0,1521	0,0008							0,1259	0,000-0,0000
FDİ	0,208	0,010--							0,000-0,0372	0,00000,0019
EXCHA	-----	-----							0,55	0,00

NGE									33 0,23 69 0,02 0-	00 0,00 13 0,01 41
Gözlem sayısı	299	315	311	336	311	336	302	318	284	297
Within	0,04 62	0,12 7	0,00 02	0,00 00	0,03 93	0,10 48	0,01 30	0,06 87	0,24 45	0,34 60
F.testi olasılık değeri	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00
F.değeri	10,2 2	22,9 4	0,90 7	18,5 6	9,95	20,8 5	9,94	21,5 9	12,9 6	32,9 1
LM..Testi Olasılık değeri	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00
LM. Testi Kİ. Kare değeri	234, 59	706, 12	231, 50	626, 19	245, 23	685, 39	241, 17	681, 46	294, 12	772, 47
Hausman Testi, olasılık değeri	0,00 00	0,64 6	0,04 22	0,29 74	0,03 78	0,71 15	0,00 00	0,36 55	0,00 00	0,71 59
Hausman Testi olasılık değeri	46,7 7	1,66	422	1,09	4,32	0,14	45,4 4	0,82	18,6 4	2,11
Kullanılan Yöntem	Fixed	Random	Fixed	Random	Fixed	Random	Fixed	Random	Fixed	Random
Bağımsız değişkenler	Model 6A	Model 6B	Model 7A	Model 7B	Model 8A	Model 8B	Model 9A	Model 9B	Model 10A	Model 10B
GDPAK	- 0,01 56	- 0,00 01	0,47 48	0,00 30	0,50 95	0,22 43	0,26 85	0,00 36	0,23 77	0,00 32
GDPIN	0,37 39	0,00 02	0,20 38	0,00 11	0,19 54	0,00 10	0,14 28	0,00 08	0,14 65	0,00 08
GDPSE	0,67	0,43	0,02	0,00	0,01	0,00	0,06	0,10	0,10	0,00

R	6	8	1	7-	01	0-	1-	6	6	0-
POPGR OWTH	10,8 903	00,4 87,	11,2 463	0,05 35	0,00 00	0,00 00, 0, 0000 ,	9,76 35	11,8 113	11,8 113	- 0,00 12
SPREA D	2,91 22	0,01 67	3,15 15	0,01 82	0,00 00	0,00 47	2,75 57	3,13 35	3,13 15	0,00 05
TOTAL OAN	0,00 0-, 0,00 00 0,23 4	0,00 4-, - 0,00 15, 0,00 05	0,00 00, - 0,08 86, - 0,10 12,	0,00 4	0,13 6, - 0,00 76, 0,00 48	0,00 42, 0,00 00, 0, 0000	0,00 00-, - 0,00 49, 0,00 47	0,00 0-, - 0,00 00, 0,00 00, 0,00 28	0,00 0-, - 0,14 65, 0,09 72	0,00 27
CREDİT PERCA PITA	- 0.12. 69	0,00 11	0,38 2	- 0,00 09	0,11 3	0,00 15, 0,00 16	0,29 6	0,00 48	0,13 3	0,00 51
INFLAT İON	0,10 32	- 0,00 48	0,00 00	0,00 05	1,03 121	0,00 00,	1,01 21,	0,00 14	0,99 13	0,00 14
FDİ	0,22 0, 0,00 00	0,00 07, 0,00 0-	- 0,00 00	0,09 8	0,26 27	0,19 3	0,24 98, 0,00 0-	0,00 1	, 0,00 00.2 486	0,00 0
EXCHA NGE	- 0,81 51, 0,13 19, 0,00 0-	0,00 0, - 0,00 0, 0,00 0-	0,00 00--- 00,00 0,00 0,00 00	0,00 00, 0,00 0,00 00	0,00 00-, 0,00 0,00 0,18 1,	, 0,00 00	0,00 00, 0,00 0,00 0,00 00	0,00 00, 0,00 0,02 40	0,00 0	
Gözlem sayısı	266	273	285	297	290	309	285	300	283	292
Within	0,22 92	0,30 75	0,15 82	0,21 81	0,21 88	0,22 74	0,14 44	0,13 73	0,13 73	0,17 13
F.testi olasılık değeri	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00	0,00 00
F.değeri	10,4 7	25,2 0	8,55	21,0 9	8,88	23,4 3	10,2 7	24,9 2	9,42	19,9 8

LM. Testi Olasılık değeri	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
LM. Testi Kİ. Kare değeri	142,42	426,43	0,0073	407,400	162,300	629,51	197,75	624,98	133,42	361,87
Hausman Testi olasılık değeri	0,0000	0,0000	14,01	0,0004	0,00031	0,0000	0,0000	0,0725	0,0000	0,0102
Hausman Testi olasılık değeri	139,57	30,35	0,000	20,48	23,30	358,08	39,17	8,58	60,22	13,22
Kullanılan Yöntem	Fixed	Fixed	Fixed	Fixed	Fixed	Fixed	Fixed	Fixed	Fixed	Fixed

Yukarıdaki tabloda yer alan A ve B bağımlı değişkenleri model 1A ve Model 1B’de GDPAK, GDPIN, GDP SER ve GDP değişkenlerinin tümü analiz edilmiştir. 1A’da İstatiksel olarak anlamsız sonuca ulaşılmış olup GDPIN analizi %1’e eşit olarak anlamlı sonuç vermiştir. 1B’de GDPAK sadece istatiksel açıdan anlamsız sonuç vermiştir. 1A’da GDPIN 1B’de ise GDPIN, GDP SER değişkenleri anlamlı sonuç vermişlerdir. Model 2A, 2B, 3A, 3B, 4A, 4B değişkenleri GDPAG, GDPIN, GDP SER yalnız olarak analiz edilmişlerdir. Yabancı banka girişlerini analiz ederek diğer değişkenler hakkında bilgi edinip kullanmaktır amaç. GDPIN tek başına 2A değişkeni üzerinde etkiye sahip değildir.

Model 1A’daki gibi GDPIN değişkeni istatiksel açıdan anlamlı ve pozitifdir. Model (GDPSR), 2A, 2B, 3A, 3B, 4A, 4B Değişkenleri model 1A ve 1B’ değişkenleri gibi sonucu anlamlı ve istatiksel açıdan pozitif olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. GDPAK, GDPIN, GDP SER ve GDP değişkenleri ayrıca yabancı banka girişleri üzerindeki etkisi incelenerek modelden fayda sağlanmak amacıyla da kullanılmışlardır. Model 5A, 5B’den 10A, 10B’ye kadar GDPAK GSMH üzerinde sonuç olarak model birdeki gibi, anlamlı ve pozitif sonuçlar vermiştir. Model 5A, 5B’den 10A, 10B’de yapılan çalışmada GSMH’nın yabancı banka girişleri

üzerindeki etkisi araştırılmıştır. TOTALION, CREDİTPERCAPITA Değişkenlerinde A değişkeni anlamsız sonuç vermiş B değişkenliye bağımlı olduğunda ise negatif ama sonucu anlamlı çıkmıştır. sonuc olarak ele alırsak sosyalist sistemden liberal sisteme geçiş döneminde yabancı kaynaklara ihtiyaç duymuştur.

Piyasanın durumuna göre serbest ve kısmi serbest olarak geçiş ekonomisine izin verilmiştir. Bankacılı sektörü sayesinde yabancı girişimcilere izin verilerek ülkenin kalkınmasına zemin hazırlamış altyapı çalışmaları yapılmış ve istihdam ortamı sağlanmıştır. 1990 yılından günümüze kadar bankacılık sektörü sayesinde yabancı sermaye girişlerine önem verilmiş ve ülkenin kalkınmasına ortam hazırlanmıştır. DYY sayesinde ülkede istihdam artmış, altyapı çalışmaları hız kazanmış, GSMH artmış, sosyal refah düzeyi yükselmiş ve etkileşim yaşanmıştır. Tarım sektörü yabancı banka girişlerinden etkilenmemiştir. Sanayi ve hizmet sektörü üzerinde ise pozitif etkileri olmuştur.

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çokuluslu işletmeler yabancı ülkelere yatırım yapmak için çeşitli yollar seçerler bunlar; **İhracat**, ülke dışına çıkıştan en kolay ve riski en az olan yatırım yoludur. Ülkede üretilen malların kendi ülkesi dışında başka ülkeye ya da ülkelere satılmasıdır. İşletme ihracat büroları kurarak büyük yatırım yükünden kurtulur. **İthalat**; bir ülkede üretilmeyen yada ihtiyaçları karşılayamayan ürünlerin ülke dışından temin edilmesidir. İthalatı gelişmeyen ülkelerin yanı sıra gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde teknoloji alanında yapmaktadırlar.

Lisans Anlaşması; ana ülkenin ürünlerinin yabancı ülkelerde satılmasını sağlayan ve yönetim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmayan yöntemdir. Dolaysız yatırımların risklerinden korunmak için ana işletme bu yola başvurmaktadır.

Franchisink; ana işletmenin isim ve marka haklarının başka işletmeye devretmesidir. Bu durum ana işletme açısından ürünlerinin dağıtımını kolaylaşması anlamını taşıırken dağıtıcı işletme açısından da yatırım ve iş kurma olanağı sağlar.

Şube Açma; Ana işletmenin yabancı ülkelerde faaliyetlerini sürdürmesi için açtığı yerdir.

Dış Ticaret İşletmeleri; ana ülkede üretilen ürünler için yabancı ülkelere müşteri teminini sağlayan kuruluşlardır. Pazar, ürün, müşteri, fiyat, dağıtım ve kombiye alanında işletmeye bilgi verir.

Joint Wanture; iki ya da daha fazla kişi tarafından yeni bir işletme kurarak işletmenin ihtiyacı olan teçhizatın ve personelin ana işletmelerinden sağladıkları işletme türüdür. Bu uygulama ürün alanında yapıldığı gibi teknoloji alanında da yapılabilir.

1945 Yılında Avrupanın öncülüğünde başlayan çokuluslu İşletmeler 1970'e kadar üstünlüğü elde tutan Avrupa, 1070 – 1980 yılları arasında bu üstünlüğü Japonya'ya kaptırmıştır. Daha sonra tekrar üstünlüğü ele geçirerek dünya pazarlarına hakim olmuş ve ÇUŞ'ları dünya geneline yaymayı başarmıştır. Bu sayede maksimum kârlar elde etmiştir.

Doğrudan yabancı yatırımlar ve ÇUŞ; Uluslararası alana yayılmak sanayi ve hizmet üretiminde verimliliğe ve çağdaşlığa zorlayan gerçekçi bir durumdur. Finans ve arz fazlalığına sahip olan ülkeler dünya pazarlarına yayılmaya çalışmaktadırlar. Uluslararası rekabet etmek için ülkenin kendisinin dünya pazarlarına açılması kabiliyet gücü kazanması ve yatırımlarını dünya boyutunda

fizibilite ve proje değerlendirmesiyle m¼mk¼n olacaktır. Uluslararası arenada dil, k¼lt¼r, yaşam biçimi ve rekabet g¼c¼ için zorunlu duruma gelmiştir. Kalkınmada ¼n g¼r¼len yatırım teşvik politikasının temel ¼zellięi uluslararası nitelik taşımasıdır. Bu amaca ulaşmak için işletmelere ¼nemli roller d¼řmektedir. okuluslu işletmeler dış ticaret işletmeleriyle ortak çalışmalar yaparak amaçlarına ulaşama da olumlu katkı sağlayacaktır. okuluslu işletmeler yatırımlarını gerçekleştirmek için işbirliğine ihtiyaç duyarlar.

¼lke acısından d¼viz kazandıracak ve gelecek vaat edecek stratejiler gerçekleştirilerek uygulanmalıdır. okuluslu işletmelerin amaçlarına ulaşmak için gerekli olan fon devlet tarafından sağlanmalıdır. Gelecekte d¼nya dışında beklenen gelişmeler şoye olacaktır: yurt dışında yapılan satışların hacminde hızlı bir artış meydana gelecektir. Yabancı ¼lkelerde s¼rd¼r¼lebilir yatırımlar artacak, bu nedenle satın alma, birleşme, ortak girişim gibi olgular zamanla artacaktır. Ayrıca çok uluslu işletmeler yer seçiminde de titizlik g¼stererek gelecekte ¼neme sahip olacak yerleri tercih etmeleri gerekir.

okuluslu işletmeler d¼nya genelinde finans ve ekonomik acıdan b¼y¼k g¼ce sahiptirler. Uyguladıkları ¼zg¼n üretim stratejileri, modern üretim y¼ntemleri, insan kaynakları y¼netimi, teknoloji ve ekonomik yapıları başarılarının nedenlerini oluşturmaktadır. okuluslu işletmeler yatırım yapacakları ¼lkelerde Pazar araştırması yapılarak uygun stratejiler belirlenmelidir. Yabancı ¼lkelerde gerekli durumlarda stratejik işbirliği yapılarak sinerji oluşturulmalı b¼ylece işletmeler olumlu sonuca ulaşacaklardır. Ayrıca ar – ge çalışmalarına da gerekli ¼zen g¼sterilmeli globalleşen d¼nyada ar – ge ¼nemli bir gelişim aracı olarak kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları bakımında çok uluslu işletmeler k¼reselleřmeninde etkisiyle yatırım yaptıkları ¼lkelerde ihtiyaç duyduğu personeli temin etmek için personel eğitimine başlamıştır. Ana ¼lkede eğitimini tamamlayan tecr¼beli y¼netiiler ve alanında uzman kişileri yurt dışında g¼revlendirmeye başlamıştır. Bunun sonucunda personel'e kariyer basamaklarını hızla tırmanma fırsatı verilmiştir.

Organizasyon yapıları; yabancı ¼lkelrde yatırım yapacak işletmeler ilk olarak g¼revlendirilecek personelin secimine ¼zen g¼stermelidirler. Ast ¼st kordineli olarak çalışması durumunda işletme pazarlara farklılaştırılmış ¼r¼nler sunarak pazarların kaymağına almaya başlayacaklardır. Organizasyon yapılarını ve stratejilerini duruma g¼re değiştirebilecek esneklikte tutmaya ¼zen g¼stermeleri gerekir.

Gelişmiş ülkelerde kurulan çokuluslu işletmeler daha sonra yer altı kaynağı bakımından zengin olan ülkelere yönelmişlerdir. Az gelişmiş ülkelerde yaptıkları faaliyetler ülkeler kazandırdığı döviz olumlu sonuç doğururken çevreye verdiği zarar da olumsuz sonuç doğurmaktadır. Çevre örgütlerinin yaptıkları araştırmalar sonucunda son elli yılda yapılan çevre kirliliğinin asıl kaynağının ÇUŞ'lar olduğunu gözler önüne sermiştir. Çevre örgütleri toplantılarda sorunu dile getirilerde istenilen sonuç günümüze kadar anlamamıştır.

Küreselleşme süreciyle birlikte ÇUŞ'lar hızlı bütüne atağını gerçekleştirmişlerdir. Küreselleşmenin olmazsa olmazı konumuna gelen çok uluslu işletmeler faaliyet gösterdikleri alanlardan dolayı küreselleşmenin içinde yer alırlar. Küreselleşme ile birlikte gelişmekte olan ülkelerin kapıları ÇUŞ'lara açılmak zorunda kalmıştır. Mal, hizmet gibi olguların transfer edilmesi kolaylaşmıştır. Bu çerçevede çokuluslu işletmeler yabancı ülkelerde elde ettikleri ayrıcalıkları kendi ülkelerinde de kullanma olanağı bulmuşlardır. Pazarlara hakim olma küreselleşme sayesinde gerçekleştirmiştir. ÇUŞ'lar küreselleşmeyi etkileyen ve küreselleşmeden etkilenerek hızlı olarak dünyayı etkisi altına almaya başlamıştır.

Farklılaştırma stratejileri ile rakiplerinden farklılık yaratarak pazara hâkim olma gayreti içine girerler ve en mükemmel ulaşmak için en mükemmel stratejilerini sunarlar. 14. ve 15. yy'den günümüze kadar ÇUŞ'lar her alanda farklılıklarla, rakiplerinden daha uzun süre yaşamak ve her alanda birinci olabilmek için ataklar yapmaktadırlar. Yabancı ülkelerin stratejilerine, yasalarına uyum çerçevesinde işlemlerini, yatırımlarını yapmaya özen gösterirler.

Çokuluslu işletmelerin asıl amaçları yatırım yaptıkları ülkelerin kalkınmasından ziyade kar elde etmek ve büyüme-dir. Seçtikleri ülkelerde firma yararına olacak şekilde maliyetleri azaltmak ve satış hacmini artırmaktır.

8. KAYNAKLAR

Kitaplar

Aslan, N. (2005). Küreselleşme. Ekonomik Küresel ve Bölgesel Yaklaşım
Bursa: Ekin Yayınevi.

Arvind, V. P. (1974). Managing Multinational Corporations, New York
Preger Publishing Co.

Arslan, K. (1974). Kobi'lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak
Franchising. İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, No: 16.

Addison, W. (1974). Özalp Çokuluslu İşletmeler.

Asenta, D. ve Nagy. (1998). Jankar – Webster, Senderson, Schubert, Vogel.

Alex, M. (1978). Strategic Management, Irwin Mc Graw – Hill – Third
Editon International Edition.

Başkaya, F. (2009). Çokuluslu İşletmelere Karşı Yaklaşımların Değişimi,
İstanbul, 6. Baskı.

Ball, D. A. Mc C. W. H. (1996). International Business, The Challenger of
Global Compatition USA, 6. Baskı,

Bergmen, A. (2006). FDI, and Spillover Effects in the Indian Pharmaceutical
Industry, Lund University, School of Econonmics and Menegement
Department of Ecuonmics Master's Thesis,

Beris, H. W. (1965). Corparete Financial Reporting in Competitive Economy.
Macmillan. New York.

Blomströn, K. (1997). How Foreign Investment Affects Host Conutries.
Policy Researceh Working Paper. The World Bank.

- Cemiller, J. A. (2002). Ed Democratizing Global Governanca, Gordosn VA. USA. Palgrave macmillan.
- Cohn, J. (2000). Global Politic Economy, Theory and Practice, Addison Wrsley Longman.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetin ve İşletme Politikası. İstanbul, Beta Yayınları.
- Donak, A. (2000). Çokuluslu Şirketlerin Yabancı Ülkelerde Yaptıkları Yatırım Antlaşmaları, Ankara.
- Deepak, Globalisation. (2006). History and Development, A Tela of Two Centuries, Cambridge Journal of Ekonomist.
- Dela, Y. (1951). Personnel Principles and Policis, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentics Hall.
- David, B. (1974). Foreign Direct Investment in the U,S, the Conference Board Record, C,X, S,2.
- David, A. (1976). Heenan ve Howerd, V, Perlmutter, Multinational Organizasyon Development.
- Executive, A. (1968). Man for All Countries, Clombia Journal of World Business, C,İ,S,1.
- Fieldhouse, D. A (1999). New Imperial System The Role Of Multinational Corparatıons Reconsidered.
- George, O. (1972). Develepments in World Business, Michigan Business Review, C, XVI, S,22.
- Gilpin, (1978). The Political Economy of İnternational Realitions, New Jersey Princeton University Press.
- Giddens, A. (1990). The Conseguences of Modernity, Stanford, Polity Press.
- Güven, M. (1998). Küreselleşme Ekonomide İstihdam, İstanbul.

- Howerd, V. (1974). Pelmutter ve David, A, Henan, How Multinational Should Your Top Menegers Be, Harvard Business Review.
- Hederer, G. C. D. Hoffmann ve B. K. (1973). the Internationalization f German Busienss, Clombia of World Business, C,VII, S .
- Held, D. (1999). Global Transformationa, Politics, Ekonomist and Culture, UK, polity Press.
- Mowlana, H. (1993). The New Global Order and Cultural Ecology Media Socjecty, V.15.
- Mowlana, H . The New Global Order End Cultural Ecology, a, g, e, P, 12.
- James C. B. ve John M I. (1971).
Abroad, S. H. C. (1991). The Assignment of American Executives. California Management Reviev, C,XIII. S, 3 .
- John, F. (1992). International Busienss Strategy and Administration, Cambridge Massachusetts, Harper and Row Publishing Inc.
- John, M. (1993). Ivancevich, Slection of American Menegers FOR Oversean Assipment's, Personnel Journal C, III, S, 3.
- John, Q.Helen B. Ten Steps to a Global Human Resource Stratege, Strategy Business, pi, 2014.
- Knoppers, A,T, (1970). The Multinational Corparation in the Third World, Columbia Journal of World Business, C,V,S,4.
- Kazgan, . (1984). Çuş'larda dışa Açılma Stratejileri, İstanbul.
- Kazgan, G.(1984). Çuş'larda dışa Açılma Stratejileri, İstanbul.
- Mutlu, E. C. (1999). Uluslararası İşletmecilik, , Beta Yayınları, İstanbul.
- Milanoviç, B. (2003). Two Faces of Globalization Against Globalization as We Knov İt World Dovolopmant, Vol, 31, No: 4..
- Mutlu, E. (1999). a, g, e, s.

Karafakıoğlu, M. (2013). Uluslararası Pazarlama Yönetimi. 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Kotler, P. (2000). Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition. Prentice Halli Inc New York.

Karaege, (2006). a,g,e.

Loewendhal, ve L. (2001)., a,g,e.

Lawrence, G. F. (1973). Stregic Planning for Internationalization, Long Renge Planning, C,VI, S, 2.

Mutlu, E. C. (1999). Uluslararası İşletmecilik. 1. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları.

Obstfeld, M. T. A,M, (2004). Global Capital Markets, Integration, Crisis and Growth, Cambridge University Press, Cambridge.

Ormanoğlu, B. (2004). Yabancı Sermaye Yatırımlarına İlişkin Uyuşmazlıkların Çözümünde Uluslararası Tahkim. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.

Ohama, K. (1995). Managein in A, borderless World, edilirler, Buzzell, Robert, D, John a, Quelch ve Christopher A, Bartlett, Global Marketing Management Cases and Reading 3. Baskı. Addison- Wesly.

Özalp, İ. (1976). Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Ankara, Kalite matbaacılık.

Özalp, İ. (1986). Uluslararası İşletmecilik, Eskişehir, 1986, Der yayınları, n.163.

Richard, d. Peter, F. D. (1970). The Professional Management Pioneer, Ernest Dele, Readings in Management.

Peter, G. (1993). Multinational in the Third World, Harvard Business Review, C, I, S, 4.

Phatak, A. (1993). Uluslararası İşletme Yönetimi, Çev. Atilla Baransal, İ.Ü.İşletme Fak, İstanbul.

Peter, F. D. (1970). The Professional Management Pioneer, Ernest Dele, Readings in Management.

Peter, G. (1993). Multinational in the Third World, Harvard Business Review, C, I, S, 4.

Prakesh, S. P. Seth ve Hopla, A. (1973). Conceptual nad Operational Framework for Developing the Long Renge Planning Process, Journal of International Business Studies, C, IX, S,2.

Petrella, R. (1996). Globalization and internationalization The Dynamics of the Emerging world Order London Routlodge.

Rugman, A. M. (2003). Regional Stratage and the Demise of Globalization, Journal of International Menegement.

Robinson, (1972). the ANNALS of the Amerikan Academy of Political and Social Science, Amerikan.

Soydal, S. R. (2003). Coombes Global Transfer Pricing and Practies, Lexis Nexis, Ukrayna.

Sumatra, G. C. A. B. (1990). The Academy of Management, vol. 15 no: 4 .

Setafan, H. R. (1998). Kenneth Simmonda, International Business and Multinational Enterprises, Third İlinois.

Seth, ve H. A. (1973). Conceptual nad Operational Framework for Developing the Long Renge Planning Process, Journal of International Business Studies, C, IX, S,2.

Tekin, S. (1998). Türkiye de ve Dünyada Yabancı Sermaye Yatırımları ve Beklentiler, İstanbul , YASED.

UNCTAD. (2008). hendbook of Statistics, United Nations Publications, Document Number, TD/ STAT.

Stager, (2003). Globalization, A, Very Short Intorduction, New York, Oxford University Press .

UNITED. (2008). Develoment and Globalization, Facts and Figures, United Nations Publications, UNCTAD GDS/ CSIR/ 2007/1..

UNCTAD. (2002). World Inverstment Report,Transnational Corparetions and Export Compatitiveness, Nev York United Nations.

UNCTAD. (2004). World Inverstment Report, The Shift Towerds Services, New York, United Nations.

Ülgen, H. M. (2002). Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Süreci, Cumhuriyet Üniversitesi.

Ünser, S. (2007). Çokuluslu İşletmelerin Üretim Stratejileri, Trakya Üniversitesi, İ.B.B.F, İşletme Bölümü.

Dergi ve Makale ,

AŞIKOĞLU, R. (1993). Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler, Dumlupınar ÜNİ, Kütahya, no, 2.

Asante, D. , D.K. ve Nagy. I.M. (1998). International Trade in Hazardous Waste, E & FN Spon, London ve New York.

Bayar Üni. (1995). İİBF Yönetim Ve Ekonomik Dergisi, İstanbul, Cilt.1 S.1 .

Avkıran, N. K. (2006), “Developing Foreign Bank Efficiency Models for DEA Grounded in Finance Theory”, Socio-Economic Planning Sciences, Vol: 40, Eskişehir.

Aysan, A. F. ve Ceyhan, Ş. P. (2008). Globalization of Turkey’s Banking Sector: Determinants of Foreign Bank Penetration in Turkey, International Research Journal of Finance and Economics, Vol: 15..

Bergman. (2006. a,g,e: s, 11.

Çalışkan, Ö. (2003). Dünya Yatırım Raporu, DTM Dergisi, İstanbul..

Balkanlı, A, O. (2002). Küresel Ekonominin Belirleyici Aktörleri Üzerine, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C,XXI, S, 1, Bottomore, T. (Ed.), A. (1991). Dictionary of Marxist Thought, 2.Ed., Blackwell, Oxford.

Buzzell, R. John A. Q. (1995). Global Marketing Programs, Editörler Buzzell, Robert D, John A. Quelch ve Christopher A.Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley.

Bonin, J. P. Hasan, İ. ve Wachtel, P. (2005). Bank Performance, Efficiency and Ownership in Transtion Countries, Journal of Banking, Finance.

Cottarellı, C. A. Giovanni D. H. I. V. (2005). Early Birds, Late Risers and Sleeping Beauties, (2004). Bank Credit Growth to the Private Sector in Central and Eastern Europe and in the Balkans, Journal of Banking, Finance.

Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi İTÜ, sosyal Bilimelr Dergisi.

Der. Antony, D. K. (2005). Çeviri Temiz el, Handan, Kültür Küreselleşme Ve Dünya Sistemi, Selçuk Üni. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi.

Dymsza, S. Duggle, M. S. (2002). Global Information Technology Management, Information Science.

Drucker, P, F, (1992).Yeni Gerçekler, Çeviri, B, Karanakcı, Ankara.

Doğan, İ. (2002). Sosyoloji – Kavramlar ve Sorunlar, Pagem, A, Yayınları, Ankara. 5. Baskı,

Erdemir, E. (2007). Yönetim Araştırmaları Dergisi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, İstanbul.

Erdemir, E. (2007). İstanbul. Yönetim Araştırmaları Dergisi,

Erbaş, H, (2002). Küresel Kriz ve Marjinalleşme Sürecinde, Göç ve Göçmenler, Ankara .Doğu Batı Dergisi.

- Fidel, E. (2015). Çokuluslu Şirketler ve Az Gelişmiş Üleklere Etkisi, Celal.
- Field, B. C. ve Field, M. K. (2002). Environmental Economics, An Introduction, 3, Ed, Mc Graw Hilli Boston.
- Halil, S. (1996). Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama, İstanbul. Güzem Yayınları
- Halil, S. (1994). Uluslararası Finans, İstanbul.
- Hall, S. And Martin, J. (1995). Yeni Zamanlar, 1990’larda Politikanın Değişen Çehresi, Çeviri, Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, 5. Baskı,
- Huallachain, B. O. (2006). Foreine Bnaking in the American Urban System of Financial Organization, Economic Geography.
- Hryckiewicz, A. ve Kowalewski, O. (2010). Economic Determinates, Financial Crisis and Entry Modes of Foreign Bnaks into Emerging Market, (2010)..Emerging Markets Review.
- Karage, M. (1980). Development and Determinants of For Foreign Direct Investments in Türkiye, A, Comparative With.
- Kurtal, G. ve Büyük uslu, A. R. (1996). Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi, İstanbul. Der Yayınları,
- Muammer, D. (1970). Yatırım Planlamasında Yabancı Sermaye, Sevk ve İdare Dergisi,.
- Michael, I. (2002). Haider, Tomorrow’s
- Makale, S. K. C. VE Bağcı, Z. (2012). Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Şekilleri ve Organizasyon Yapıları; Ekonomik ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- McGraw, H. (2002). New York, NY.

Meginson, W. L. (2005). The Economics of Bank Privatization, Journal of Banking, Finance.

Magri, S. M. A. ev Rossi, P. (2005). The Entry and the Activities Level of Foreign Banks in Italy, An Analysis of the Determinants, Journal of Banking, Finance, Vol, 29, pp, 1295 – 1310.

Keskin, H. (2008). New Realities For Developing Countries (Çav.), Süleyman Demirel Üni, Dergisi.

Najjar, A. (1972). The Nature of Planning and Plans, Managerial Planning.

Özalp, İ. (2013). Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2 591, Acık Öğretim Fakültesi Yayını.

Özalp. (2015).

Özalp. (1995).

Öke, M. K. (2001). Küresel Toplumsal, Ankara. Avrasya Strateji Araştırması Merkezi Yayını.

Peria, M. S. Martinez ve Mody, A. (2004). How Foreign Participation and Market Concentration Impact Spreads, Evidence from Latin America, Journal of Money, Credit and Banking.

Pasiourasi F.ve Kosmidou, K. (2007). Factors Influencing the Profitability of Domestic and Foreign Commercial Banks in the European Union, Research in International Business and Finance.

Papi, L. ve Roveltella, D. (1999). Foreign Direct Investment in the Banking Sector, A Transitional Economy Perspective, Centro Studi Luca D'Agliano Development Studies Working Papers.

Robinson. (2007).

Ramchandar, S. R. Alan ve Jayanti, S. V. (1999). The Determinants of Foreign Bank Involvement in U, S, Banking Markets, Managerial Finance, Vol.

Soyak, A ve Diğerleri. (2002). Küreselleşme iktisadi ve sosyo - politik Karşıtlıklar, İstanbul. Om Yayınları.

Şensen, F. (2001). Küreselleşmenin Öteki Yüzü Yoksulluk, İletişim Yayınları, İstanbul.

The Fortune. (1996). Directory of the 500 The Largest Industrial Corporation, Fortune.

Tözüm, H. (2002). Küreselleşme, Gerçek mi, Seçenek m? Doğu Batı Dergisi.

UNCTAD. (2004-2005). World Investment Report The Shift Towards Services, Paris: unctad Publ.

UNCTAD, World Investment Report 200, a.g.e., s. 303,

Uiboupin, J. (2005). “Short-Term Effects of Foreign Bank Entry on Bank Performance in Selected CEE Countries”, Working Papers of Eesti Pank.

Yavan, (2006). a,g,e.

Yavan, (2006). a,g,e.

Yavan, (2006). a,g,e.

Üniversite ve Diğer Yayınları

Abbas J. A. Robert C. C. (1996). Global Managers: Qualities for Effective Competition ,International Journal of Manpower.

Boddewyn, J. J. ve Robert G. (1973-1993). American Marketing in the European Union Standardization s Uneven Progress European Journal of Marketing.

Cateora, P. R. ve John L. G. (1999). International Marketing, 10.baskı, Irwin/McGraw-Hill.

Dikkaya M. Deniz F. (2006). Ekonomik küreselleşmenin yol açtığı problemler: teorik bir bakış zkü Sosyal Bilimler Dergisi.

Frederick B. (1967). Yönetim Kuramı, İçinde Modern İşletmecilik, Seçme Yazıları, Ankara ODTÜ.

- Hederler, H. ve Kumar. (1965- 1972). İşletmelerin Yayınladıkları Raporlar.
- Howerd B, M. ve Richard B. M. (1970). Fundamentals of Business Analysis.
- Harmancı, M. (2004). Çokuluslu İşletmeler ve Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Araştırma Müdürlüğü, Ankara.
- Hill, C. W.L. (1993, 1996). International Business, Competing In The Global Marketplace.
- IMF. (2009). Balance of Payments Manual 5th Edition, Washington DC,
- İş Bankası .(1985). Yabancı Sermaye, , Ankara. İş Bankası Yayını.
- Kurumlar Vergisi. (2009). Yasası'nın Vergi Cennetlerine Yaklaşımı
- Levitt, T. The Globalization of Markets, Editörler: Buzzell, Robert D. John A. Quelch ve Christopher A. (1995). Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, Addison-Wesley.
- Özalp, İ. (2013). Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi, Yayını No: 2591, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, No: 1560.
- Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition, California Management Review.
- Svensson, G. (2001). Globalization of Business Activities: A Global Strategy Approach, Management Decision.
- Ohmae, K. (2015). Managing In A Borderless World, Editörler: Buzzell, Robert D., John, A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings.
- UNCTAD. (2014). World Investment Report 200, a.g.e.
- Ural, S. (1973). Yönetici Değerlendirilmesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara, İ.T.Ü, Yayınları.
- UNCTAD, WIR. (2004).
- T.C. (2009). Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı.
- The EU C. (2006). Submitted to the Graduate School of Arts and Social Sciences Master of Arts in European Studies, Sabancı University,

Vernon, R. L. T. Wells, Jr. ve Subramanian R. (1996). The Manager In The International Economy, 7.baskı, Prentice Hall.

Tez

Doğruç, M. (2008). Çokuluslu Şirketler ve Finansal Raporlaması, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdal, M. (2007). Uluslararası Şirketler Yönetimi Ve Organizasyon Yapıları, İstanbul,1991, Yüksek Lisans Tezi, Kobu, B. Yönetim Araştırmaları Dergisi, İstanbul.

Yavan, N. (2006). Türkiye de Yabancı Yatırımların Lokasyon Secimi Üzerine Uygulanan Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

İnternet

Akat, Ö. (1996). Uluslararası Pazarlama, Bursa, Ekin Kitap Evi, Yayınları, Erişim Tarihi: 10.06.2015.

<http://www.birey.gelişim.com.‘‘stratejik finans /doğrudan forum gazetesi’’> 25. 06. 2015

<http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/568957-dunyanin-en-buyuk-500-sirketi-tam-list> Erişim Tarihi: 10.05.2015.

<http://www.capital.com.tr/images/Haberler/sas1.jpg>, 04. 08. 2015.

<https://www.google.com.tr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAcQjRw&url> 09.07.2017

<https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF->

<8#q=%C3%87ok+Uluslu+%C4%B0%C5%9Fletmeler%C4%B1n+yabanc%C>

4%B1+ulkelere+yat%C4%B1r%C4%B1mler%C4%B1nda+kars%C4%B1las
%C4%B1lan+muhasabe+sorunlar%C4%B1, Erişim Tarihi: 28.06.2015

<http://www.imf.org/external/np/sta/bop/BOPman.pdf>, Erişim Tarihi, 1993, s,
87-88), 10.09.2015.

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Yap-%C4%B0%C5%9Flet-Devret>, 11.05.2015.

UNCTAD, WİR, 2004: S, 367. <http://www.unctadorg/en/does/wir2004>,
Erişim Tarihi: 02.08.2015.

ÖZGEÇMİŞ

İsa CAF 1989 yılında Iğdır da doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Iğdır da tamamlamıştır. Kocaeli Üniversitesi Hereke Meslek Yüksek Okulunda 2009 – 2011 yıllarında Özel Güvenlik ve Koruma Bölümünü bitirmiştir. Daha sonra Lisans'ını İşletme üzerine Eskişehir Anadolu Üniversitesinde tamamlamıştır. Ardından 2014 yılında Haliç Üniversitesi İşletme Yüksek Lisan Programına başlamıştır. Haliç Üniversitesinde Resepsiyon personeli olarak 2013'den beri çalışmaktadır.