

ÜNİTE 1

ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİĞE GİRİŞ

Uluslararası İşletmecilik: İşletmeler tarafından düzenlenen ve ulusal sınırların dışında yürütülen her türlü işletme faaliyetidir. Uluslararası işletmecilik faaliyetleri iki ana kategoriye ayrılmaktadır.

1-Uluslararası Ticaret (Dış Ticaret): Bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin ithalat ve ihracata konu olmasıdır.

2-Uluslararası Yatırım: Bir işletmenin, ana ülkesinin dışında işletmecilik faaliyetleri yürütmek amacıyla kaynak transfer etmesini ifade eder. Uluslararası yatırım faaliyetleri, doğrudan yabancı yatırım, lisans anlaşması, joint venture, franchising, anahtar teslim projeler şeklinde yürütülebilir.

Uluslar arası işletmecilik konusunda farklı terimlerde kullanılmıştır. Bunlar arasında; uluslar arası işletmeler (International firms), global işletmeler (global firms), transnasyonel işletmeler (transnational firms), dünya işletleri (word business) sayılabilir.

ULUSAL ve ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

Uluslar arası işletme yönetiminde, ulusal işletmecilik anlayışına göre daha büyük güçlükler, daha büyük belirsizlikler ve en önemlisi daha büyük riskler ortaya çıkmaktadır.

Bu güçler, belirsizlikler ve riskler politik, ekonomik, hukuki, kültürel çevredeki değişiklik yabancı para piyasaları ve döviz kuru sistemindeki farklılıklardan kaynaklanır.

Uluslararası işletmeciliğin ulusal işletmecilikten farklılıkları; Kültür, Finansal ortam, Hukuki Çevre Tüketici tercihleridir.

1-KÜLTÜR: İşletmenin faaliyet gösterdiği her ülke kültürel açıdan farklıdır. Başarılı olmak için ev sahibi ülke kültürüne belirlenen görgü, gelenek, değer ve normlar çerçevesinde faaliyet gösterilmelidir. Uluslar arası işletme yöneticisi, karşı durmak ya da kendi kültürü içinde faaliyet gösteriyormuş gibi davranmak yerine, iş yaşamının, sosyal yaşamın bütün yönlerindeki kültürel farklılıklara saygı gösterilmeli ve uymaya çalışmalıdır.

2-FİNANSAL ORTAM: Uluslararası işletmecilik, farklı para birimlerini kullanmayı ve işletmenin faaliyet özgürlüğünü sınırlayan farklı devlet yasalarını dikkate almayı gerektirir. Örneğin; Ana ülkeye transfer edilecek kar miktarına ilişkin sınırlamalar gibi.

3-HUKUKİ ÇEVRE: İşletmelerin faaliyetlerini ve başarısını etkileyebilecek kanun, tüzük ve yönetmeliklere işletmelerin özel duyarlılık göstermesi gerektiren hukuki çevre, ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Ev sahibi ülkenin kanunlarına saygısızlık ve itaatsizlik, işletmenin mali durumuna ve imajına büyük ölçüde zarar verebilir.

4-TÜKETİCİ TERCİHLERİ: Tüketici zevk ve tercihlerindeki farklılıklar ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan talep modelleri, işletmenin maliyetleri en aza indirecek ve işletmenin değerini koruyacak uygun üretim tedarik ve pazarlama ve lojistik sistemleri içinde gerçekleşir. Örneğin; ev sahibi ülke dilinde ürünün adı çirkin ya da ambalajı yakışsız olabilir.

ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİĞİ GEREKLİ KILAN GELİŞMELER

Ulusal ve uluslar arası işletmecilik arasındaki farklılıklar, uluslar arası işletmeciliğin incelenmesi için geçerli nedenlerdir. Bu nedenleri şöyle sıralayabiliriz;

1- Teknoloji

2-Rekabet

3-Standardizasyon: Dünya pazarlarında geçerli olan normların ve uygulamaların benimsenmesini ifade eder.

4-İş Çevresi: İşletmeler, iç ve dış çevre içinde faaliyet gösterir.

İç çevre: İşletmenin, üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olduğu çevredir. Misyonları, örgüt yapıları, işe alma politikaları, tedarikçi firmalarla ilişkilerini belirleyerek iç çevresini oluşturur.

Dış Çevre: İşletmenin, üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu ya da hiçbir kontrole sahip bulunmadığı çevredir. İşletmenin ne ölçüde kontrol sahibi olabileceği, genellikle Pazar gücünün sonucudur. Bu yüzden işletme, ister ulusal ister uluslar arası ister global olsun dış çevre faktörlerine i sağlamalıdır; yoksa başarısızlığın sonuçlarına katlanır. Örn; sağlık ve güvenlik yasalarındaki ticaret politikaları ve hukuki çevrede değişimler, dünyanın en büyük spor giyim imalatçılarından biri olan Nike, çok işgücü istihdam ettiği kuşkusuyla Asyalı ortaklarından biriyle lisans anlaşmasını iptal etmeye zorlamıştır.

5-Politik Etki: Uluslar arası işletmecilik faaliyetlerinin gelişmesinde ve özendirilmesinde hükümetler önemli rol oynar. Hükümetler yabancı yatırımları (doğrudan) ülkelere çekebilmek için komşuları ile rekabet ederek, çok çeşitli finansal ve finansal olmayan teşvikler sağlarlar. Ticaretin ve yatırımların artan ölçüde liberalleşmesi, yerli endüstrilerin düzensizliği, devlet işletmelerinin özelleştirilmesi, yabancı işletmeye çekici gelmektedir. ÖRN: Dünya Ticaret Örgütü (WTO) üyeliğine hak kazanmak için Çin hükümeti, kapitalizme karşı tutumunu yumuşatmakta, insan hakları sicilini düzeltmeyi taahhüt olsa etmekte, ticaret ve yatırım politikalarını liberalleştirmekte, çok düşük bir oranda da devlet işlerini özelleştirmektedir.

6-Ekonomik Entegrasyon ve Globalleşme: İkinci Dünya Savaşının sonundan beri uluslararasılaşma sürecinin en temel etkilerinden biri ulusal ekonomilerin tek başına bırakılmalarının sona ermesi olmuştur. Uluslararası ticaret ve yatırımın yerini kademeli ulus devletlerarasındaki işbirliği ve koordinasyonu artırmak için tasarlanan ölçüler yer almaktadır. Geniş bir coğrafik alan üzerindeki işbirliği ve koordinasyon ihtiyacı bölgesel gruplaşmaya yol açmıştır. Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin büyümesindeki hızla artıştaki sebep ayrı ayrı ekonomiler büyük ekonomik bölgeye karışıp bütünleşmesi Ekonomik Entegrasyon yaratmış. Ulusal ekonomilerin ayrı ayrı ya da bölgesel gruplar halinde global ekonomiye katılıp bütünleşmesi yeni bir dünya ekonomisini GLOBALLEŞME'yi ortaya çıkarmıştır.

GLOBALLEŞME: mal ve hizmet üretiminin birbirine bağlı olarak (entegre) olduğu dinamik bir süreçtir.Ulusal hükümetin başka ekonomilerle entegre olmasındaki en zorlayıcı neden; globalleşmenin farkına varmak yararları maksimize edip zararları minimize etmek için ortak önlem alabilmektir.Uluslar arası kuruluşların rol ve etkinliklerini yeniden gözden geçirmesi gerekli kılınmıştır.Bu kuruluşlar IMF ve Birleşmiş Milletleri kapsar.

ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Uluslar arası işletmeciliğin tarihsel süreç içindeki gelişimini 4 ayrı dönem halinde incelenmektedir.

- 1- 1500-1850 yılları arasındaki süreç TİCARET DÖNEMİ
- 2- 1850-1914 yılları arasındaki süreç SÖMÜRGEÇİLİK DÖNEMİ
- 3- 1914-1945 yılları arasındaki süreç AYRICALIKLAR DÖNEMİ
- 4- 1945..... yılları arasındaki süreç ULUSLAR ARASI DÖNEM'DİR.

TİCARET DÖNEMİ (1500-1850)

- Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelere satın aldıkları malları Avrupa'ya göndermek yoluyla büyük karlar sağladığı dönemdir.
- Ticarete konu olan mallar, sayısı az olan kıymetli madenler, baharatlar ve ipekler olmuştur.
- İpek Yolu ve Baharat Yolu İngiliz, Hollanda ve Fransız ticaret işletmelerinin gelişimine büyük ölçüde katkı yapmıştır.
- Osmanlı döneminde Fransızlara imtiyazlar verilmeye başlamıştır. Bununla birlikte ülke dışı yatırıma ağırlık verilmesi bankacılık faaliyetini zorunlu kılmıştır.
- Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla ve batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı ayrıcalıklar tanınmasıyla sona ermiştir.
- Ticaret dönemi Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı ayrıcalıklar tanınmasıyla sona ermiştir.

SÖMÜRGEÇİLİK DÖNEMİ (1850-1914)

Sanayi devriminden I.dünya savaşının başlangıcına kadar devam etmiştir.

- Dönemin en belirgin özelliği, sanayi devriminin sonucunda büyük işletmelerin kurulmuş olmasıdır.
- Özellikle tarım ve madencilik faaliyetlerine önem verilmiştir.
- Başta İngiltere olmak üzere Almanya, Hollanda ve Fransa'nın yatırımlarının arttığı görülmektedir. Dönem içinde ABD işletmeleri oldukça pasif durumdaydı. Tek istisna ABD silah işletmesi olan Du Pont, 'un mevcut iki Kanada fabrikasını satın almak suretiyle uluslararası alana girmesidir.

AYRICALIKLAR DÖNEMİ (1914-1945)

Bu dönem I.Dünya Savaşının başlangıcından II. Dünya Savaşının bitimine kadar devam etmiştir.

- Ayrıcalıklar döneminde otomobil sektöründe dış ülkelere yapılan yatırımlar önem kazanmıştır.
- İlk modern uluslararası işletme örneği olarak kabul edilen "Unilever", 1929 yılında Lever Brothers'ın Hollanda'nın "Dutch Margarine Union" isimli işletmesi ile birleşmesi sonucu meydana gelmiştir.
- Bu dönemde Uluslararası işletmelerin faaliyetlerini etkileyen iki önemli olay meydana gelmiştir.

-- 1929 yılında patlak veren büyük dünya buhranı

-- Avrupa'da Dünya Savaşının sonucu olarak çeşitli bölgelerin istila edilmesi

ULUSLAR ARASI DÖNEM (1945-...)

- II. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden 1970 yılına kadar geçen dönemde, işletmeler dünya çapında yeni pazarlar ve üretici güçler aramaya başladıkları için yıllara (1945-1970) Global Genişleme Yılları adı verilir.
- 1950'li yıllara kadar Avrupa işletmeleri, bu yıllardan sonra ABD işletmeleri ön plana çıkmıştır. (50— 60'lı yıllar)
- 1970'li yıllarda kaynak ve enerji konusunda daha etkili ve tedbirli davranan Avrupa ve Japon işletmeleri, ABD işletmelerine üstünlük sağlamıştır. ABD işletmelerinin egemenliğini sona erdiren nedenlerden biri de kaynak kıtlığı olmuştur.
- Uluslararası işletmelerin ekonomik, siyasal ve sosyal etkilerinden rahatsızlık duymaya başlayan ev sahibi ülkeler, bazı sınırlamalar geliştirmeye başlamışlardır. Örneğin ve vergiler, ithalat kotaları, fiyat ve miktar sınırlamaları, yöneticilerin uyuğu ile ilgili sınırlamalar, yerel kaynak kullanımı ve sermayenin yatırımcı ülkeye dönmesi ile ilgili sınırlamalar.
- 1980'li yıllara gelindiğinde ise uluslar arası işletme yöneticileri kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alarak işletmecilik faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır.

ÜLKE DIŞI FAALİYETLER

ÜLKE DIŞINA AÇILMA

İşletmelerin eldeki sermaye birikimlerini, ÷lke dışında daha fazla kar getirecek alanlara yatırım yapmak için fırsatları değerlendirerek yeni pazarları ele geçirip çeşitli stratejiler uygulanmasıdır. ÷lke dışına açılmasındaki faktörler ise; 1- iç pazarın doymuő olması (satış ve karı arttırmak) 2- ÷lke içinde büyüme (finansal olanakları değerlendirme) İşletmelerin izledikleri temel stratejiler uzun dönemdeki karlarını maksimize etmeye çalıőmaktır. Dünya pazarlarına girebilmek için bazı koşulları (ekonomik,kültürel,demografik,hukuksal..vs) göz önünde bulundurmalı ve gerekli araőtırmayı yapmalıdırlar ki ÷lke dıőındaki yaptıkları her faaliyetin getirdiği üstünlüklerden yararlanabilsin.

ÜLKE DIŞI FAALİYET TÜRLERİ

İşletmelerin ÷lke dışı faaliyetlerini üç temel alanda yoğunlaőtırmaktadır. Bunlar;

1- İHRACAT

- Doğrudan ihracat
- Dolaylı ihracat

2- DOĞRUDAN YATIRIM

3- ORTAKLIK

- Lisans anlaşması
- Franchising
- Joint venture
- Yönetim sözleşmesi
- Anahtar teslim projeleri

Uluslararası işletmeleri ÷lke dışında faaliyet göstermeye iten nedenleri;

- ÷lke dışında fırsatların doğması
- Kur yönünden ÷lke içi tıkanıklık
- ÷lkelerin himayecilikten uzaklaőmaları
- Ticaret engellerinin kaldırılması
- Dünya ticaretini hızlandırmak amacıyla kurulan uluslararası kuruluşlar
- ÷lkelerin politik düşüncelerinin deęiőmesi ve yabancı sermayenin teővik edilmesi
- ÷lke içinde işletmelerin aşırı ölçüde büyümeleri
- Sermaye birikimi
- Teknolojik gelişim
- Üretim faktörlerinin fiyatlarının ÷lkeden ÷lkeye farklılık göstermesi

÷lke dışında faaliyet gösterecek uluslararası işletme üst yönetimi; işletmenin hedeflerini, kapasitesini, ürün ve hizmetlerinin nitelik ve niceliğini, işletmenin rekabet gücünü değerlendirmelidir. Ardından hedef pazarların büyüklükleri, satış potansiyelleri ve kur hedefleri belirlenmelidir. Ekonomik, teknolojik, politik, hukuki, kültürel koşullar incelendikten sonra, ÷lke dışı faaliyet biçimine karar verilmelidir. Kararlaőtırılan faaliyet biçimi ihracat, doğrudan yabancı yatırım ya da ortaklık ilgili olacaktır.

1- İHRACAT

÷lke dışı faaliyet biçimlerinden en kolay olanı ve en sık tercih edileni ihracat faaliyetidir. İhracat aynı zamanda uluslararası ticaretin en eski biçimidir. İhracat faaliyetinin önemli bir özellikleri;

- ÷lke dışı faaliyetler içinde en düşük faaliyet olmasıdır.
- İşletmenin yönetim yapısında büyük deęiőikliklere ihtiyaç göstermemesidir.
- Dış pazarların daha iyi tanınmasını sağlayarak, diğer faaliyetlerin genişlemesine olanak sağlamasıdır.

satarak yabancı firmalara satar. Bu nedenle özel bir uzmanlık gerektirmez ve doğrudan ihracata kıyasla çok daha kolaydır.

B- Doğrudan İhracat: Doğrudan ihracatta, yerli firma ülkede ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşterilere satar, böylece aracı kullanmaksızın tüm ilgili faaliyetleri kendisi üstlenir, Önemli ticari engellerin bulunmadığı durumlarda, doğrudan ihracat, firmanın kesin tercihi olmaktadır.

Dolaylı ve Doğrudan İhracat Arasındaki Farklar

- Dolaylı ihracat, doğrudan ihracata kıyasla daha düşük maliyetlidir ve daha az zaman alıcıdır. Dolaylı ihracat, daha az taahhüt gerektirir ve daha düşük risk içerir; böylece pek çok firmaya, ilk kez uluslararası pazara rekabet edip girme fırsatı sağlar.
- Dolaylı ihracat, yabancı ithalatçılarla iş ilişkisi geliştirme ihtiyacı duymaksızın, satışla ilgilenen tepkisel firmalara daha çekici gelmektedir.
- Dolaylı ihracat yöntemleri, çoğunlukla, daha sonra denizaşırı ihracat yapacak uluslararası işletmelere girdi üreten küçük firmalar tarafından kullanılır.
- Dolaylı ihracatta yabancı alıcı, ürünlerin olumsuz koşullarda, geç ya da aranan özelliklere uymayan biçimde olduğunu iddia ettiği zaman, dolaylı ihracat yapan firma kalite, teslim zamanı ve ihracat işleminin diğer yönleri üzerinde kontrolü kaybeder.

2- DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM

Doğrudan yabancı yatırım; yatırım yapan firmaya, ev sahibi ülkedeki varlıkları, mülkiyeti, yan kuruluşları üzerinde kontrol olanağı sağlayan, bir ticari hak yatırımı biçimidir. Firmanın işletmecilik faaliyetlerini taahhüt edebilmesi için, doğrudan yabancı yatırım, çoğu zaman sermaye biçiminde kaynak transferini içerir. Doğrudan yabancı yatırımın en önemli özelliği, firmanın kendi geleceğine ve ev sahibi ülkenin geleceğine olan taahhüdünü göstermesidir. Ticaret engellerinin, firmanın doğrudan ihracat vasıtasıyla karşılaştırmalı üstünlüğünden çıkar sağlamasını engellediği yerlerde ve durumlarda, doğrudan yabancı yatırım tercih edilen seçenek olmaktadır.

Doğrudan yabancı yatırım yapma güdöleri; üretim tesislerine sahip olma arzusundan, başka ülkelerdeki farklı ticaret dönemlerinden ve fırsatlardan yararlanmak için üretim ve pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirme ihtiyacına kadar uzanmaktadır. Son yıllarda doğrudan yatırım faaliyetleri, hem ülke içinde, hem ülke dışında birleşmeler ve ele geçirmeler üzerinde odaklaşmaktadır. Ülke içi birleşme ve ele geçirmeler, en az bir uluslararası firmayı ya da yan kuruluşunu içeren yatay birleşme ve ele geçirmelerdir. Birleşme ve ele geçirme nedenlerinden biri, firmanın tüketici refahı ve kaynak dağıtımının konusunda etkili olan pazar gücü üzerindeki yoğunluğunu arttırmak olabilir.

Ülke dışı birleşme ve ele geçirme yöntemleri;

- A ülkesinden ihracat firmasının, ihracat yaptığı B ülkesindeki firma ile birleştiği ihracat bağlantılı birleşme
- A ülkesinden firmanın, iki yabancı yan kuruluşun B ülkesindeki ana şirketleriyle birleşmesi
- Rakip uluslararası işletmeler arasındaki Joint Venture'lar
- Evsahibi ülkedeki ana firmayı ele geçirme (Alman Volkswagen firmasının İngiliz Rolls-Royce otomobillerini ele geçirmesi gibi)
- Başlıca nedeni mevcut ya da potansiyel rekabeti kesmek olan birleşme ve ele geçirmeler Olumlu ya da olumsuz, gerçek güdü ne olursa olsun, ülke dışı birleşme ve ele geçirmelere ilişkin başlıca endişe, ev sahibi ülkenin yerli ekonomisindeki rekabeti azaltmaya yönelik gerçek ya da potansiyel tehdittir.

NOT: Uluslararası işletme, faaliyet stratejisine karar verirken faaliyet göstereceği ülkenin ekonomik durumunu göz önüne alır.

3- ORTAKLIK

Uluslararası işletmeler ortak işletme kurma yoluna giderken, seçenekleri iyi bir şekilde değerlendirerek, çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkarabilirler. Uluslararası işletmenin ülke dışı faaliyetlerindeki temel amaç, riskleri azaltmak ve kar sağlamak olduğuna göre, mülkiyet stratejisinin dikkate alınması önemlidir. Böylece bir dereceye kadar yönetim serbestisi sağlanabilir. Mülkiyet stratejisi ile yönetim serbestisi arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşletmenin hissedarlar grubu alman kararlarda etkili olmakta ve yönetimin üzerinde bir baskı grubu olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararası işletmelerde mülkiyet oranı, yönetim serbestisi ve karar almada etkili bir faktördür.

NOT: İşletmenin yerel ortak bulma durumları, işletmelerin ortaklık stratejisine etki eder.

ORTAK İŞLETME KURARKEN MÜLKİYET STRATEJİSİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinden kar elde etme amacı, çeşitli ülkelerdeki tercihlerinde dikkatli davranmalarını gerektirmektedir. Temel felsefe ve amaçlarına en uygun gelecek ve dış baskıları en düşük seviyede tutacak bir stratejiyi seçmek gerekir.

Uluslararası işletmelerin mülkiyet stratejisine etki eden faktörleri:

1. Faaliyet Gösterilen Ülkenin Ekonomik Durumu

Dünyanın değişik bölgelerinde, sayısı oldukça kabarık ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler, mülkiyet stratejilerini, ülkenin ekonomik durumuna göre düzenlemektedirler. Az gelişmiş ülkelerde, çeşitli yönlerden risklerin fazla olması, şube açmayı tehlikeli hale sokmaktadır. Yönetim teknikleri ve teknolojik knowhow'ı zayıf olan az gelişmiş ülkelere transferi, ancak ortak işletme kurma yoluyla elde edilebilmektedir.

2. Faaliyet Gösterilen Ülkenin Tutumu

Bazı ülkeler yabancı sermayeye karşı sert tepkiler gösterirken diğer ülkeler daha esnek bir politika izlemektedirler. Çeşitli ülkeler çıkardıkları kanunlarla yabancı işletmelerin faaliyetlerini sınırlamışlardır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde yabancı sermaye düşmanlığı, uluslararası işletmelerin rahat hareket etmelerini engeller. Bu ülkelerde hükümetler, uluslararası işletmelerin şube açmalarına pek izin vermezler ve ortak işletme kurmaları üzerinde ısrar ederler. Şube açma yolunu, genel bir ilke olarak benimseyen uluslararası işletmeler, bu tür politik baskılar nedeniyle ortak işletme kurmayı kabul etmektedirler.

NOT: Uluslararası işletme hangi koşullarda ülke dışında faaliyet göstereceğini üst yönetimin yaptığı genel planlamayla belirler.

3. Yerel işletmelerin Seçimi

Faaliyet sürdürülen ülkede uygun ortak bulmak oldukça zordur. Ortak işletme kurarken ortakların davranışları ve çıkar düşünceleri kurulan işletmenin başarısında olumsuz sonuçlar yaratabilir. Bugünkü koşullar içinde başarılı bir ortak, ileride işletmenin başarısını önleyen bir etken olabilir.

4. Üst Yönetim Düşüncesi

işletme kurma yoluna gidilir. Özellikle çeşitli ürünler üreten işletmeler, bazı ürünlerin üretiminde şube açma yolunu tercih ederken bazılarındaysa ortaklık yolunu seçmektedirler.

Uluslararası işletmeler yararlı olacağına inandıkları zamansa %20-30 arasında ortaklığa girmektedirler. Burada önemli olan nokta üst yönetimin düşüncesidir.

YEREL ORTAK BULMA ZORLUĞU

Uluslararası işletmeler, ortaklık kurmanın sakınca]ar doğuracağına inanmakta ve bu durum çözümü zor sorunlar yaratmaktadır. Uluslararası işletmelerin böyle düşünmelerinin temel nedeni, tam bir denetim sağlayamama endişesidir. Karların bölünüşü; yönetim, teknoloji ve pazarlama yeteneklerinin yerel ortaklarla paylaşılması, uluslararası işletmelerin arzu etmedikleri konulardır. Uluslararası işletmelerin kendileriyle ortak olabilecek yerel işletmeleri bulmakta yaşadıkları zorluklar çeşitli nedenlere dayanır.

Bu nedenler;

- **Yerel Ortağın Geçmişteki Çalışma Sisteminin Yetersizliği**

Ortaklık kurulacak yerel işletmenin geçmişteki çalışma sistemi yetersiz olabilir. Geçmiş yıllarda başarılı olamayan bir işletmenin gelecek yıllarda atılım yapması oldukça zordur. Özellikle az gelişmiş ülkelerde aile işletmelerinin tercih edilmesi başarısızlığın bir nedeni olmaktadır. Bu yerel işletmelerin başarısızlığa uğramalarının temel nedeni yönetim becerisinden yoksun olmalarıdır.

- **Yerel Ortaklara Olan Güvenin Azlığı**

Uluslararası işletmeler yerel ortaklara pek güvenmezler. Çünkü işletmenin genel yönetim hedeflerine aykırı hareketleri, işletmenin başarısını engeller. Sermayenin belli bir yüzdesine sahip olan yerel işletme, uluslararası işletmenin genel stratejisine engel olacak, üst yönetim basamaklarına yabancı yöneticiler yerine, yerel yöneticilerin yetiştirilip getirilmesi üzerinde ısrar edecektir.

- **Uluslararası İşletme ile Yerel İşletmenin Çıkarları Arasındaki Çelişki**

Ortak işletmenin faaliyeti sırasında uluslararası işletme ile yerel ortağın çıkarları ters düşebilir. Bu durum çeşitli yönetim faaliyetleri sırasında meydana gelebilir. Yerel işletme, bir yandan hammadde tedariki konusunda hammaddenin ülke içinden sağlanmasını isterken bir yandan da kalite kontrolünde inisiyatifi elinde tutmak isteyebilir. Ayrıca, işletmenin gelişme hızı, personel politikası ve fiyatlama gibi konularda iki çıkar grubu arasında çelişki doğabilir.

- **Serbestçe Hareket Etme Yeteneği Kazanma**

Uluslararası işletmeler, işletmenin geleceğiyle ilgili karar alırken daha serbest hareket edebilmek için %100 mülkiyete sahip olmak isterler. Örneğin; işletme yeni bir satış organizasyonu kurmak istediğinde iki taraf, kendi vatandaşlarının işbaşına gelmesini ister, Uluslararası işletme kendi ülkesinden yönetici atamak isterken yerel ortak, ev sahibi ülkeden yöneticilerin işe yerleştirilmesinde ısrar edebilir. Bu durum ana işletmenin serbestçe hareket etmesini kısıtlar.

ORTAK İŞLETME KURMA NEDENLERİ

- **Sermaye ile İlgili Riskler**

Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetleri ülke içinden çok daha farklıdır. O yüzden uluslararası işletmeler ülke dışına çıkarken şube açma yoluna gittiği zaman; hammadde tedariki, üretim koşulları ve satış politikası farklı olduğu için sermayenin tamamını kaybedebilir.

Sermayenin bir kısmını yerel çevreden sağlayınca, sermaye ile ilgili risk de azalmış olur.

NOT: İşletme hissedarlarının çoğunun ana işletmeden olması, karar alma sürecini kolaylaştırır.

☐ Sermaye İhtiyacı

Uluslararası işletmeler ülke dışında daha fazla projelere girmeyi, daha fazla konuda ve bölgede çalışmayı arzularlar. Ancak sermaye yapıları, bu projeleri finanse edecek güçte olmayabilir. Bu nedenle ortak işletme kurmak suretiyle sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

☐ Başarı Faktörleri İhtiyacı

Uluslararası işletmenin başarı sağlaması için, bazı faktörlere ihtiyacı vardır. Bu faktörler; gerekli hammadde, yetişmiş personel pazarlama yeteneği, başarılı bir dağıtım sistemi, yetişmiş orta ve üst basamak yöneticileridir. Bütün bunlar ancak ortak işletme kurma sonucunda mümkün olabilmektedir. Bu birçok işletme tarafından uygulanan bir yoldur. Ancak, uygulamada ABD işletmelerinden ziyade Avrupa ve Japon işletmelerinin bu yolu seçtikleri görülmektedir.

☐ Politik Baskılar

Gelişmiş ülkelerde bu durum kendini daha fazla hissettirmektedir. Bu ülkelerde yabancı sermaye bir tehdit olarak görülmekte ve her türlü yabancı sermayeye kuşkuyla bakılmaktadır. Bu nedenle uluslararası işletmeler ortaklık kurmak zorunda kalmaktadırlar.

☐ Ev sahibi Ülke Hükümetiyle İyi İlişkiler Kurma İhtiyacı

Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için personel çalıştırma işletmeyi büyütmeye, yeni yatırım politikalarını sürdürebilmeleri, ev sahibi ülke hükümetleriyle iyi ilişkiler kurma yoluyla mümkün olmaktadır. Bu nedenle uluslararası işletmeler, bu ilişkileri zaten kurmuş olan güvenilir yerel işletmelerle ortaklık kurmayı çekici bulmaktadırlar.

ORTAKLIK TÜRLERİ

Uluslararası işletmelerin ülke dışında gerçekleştirdikleri ortaklık türleri;

- ☐ Lisans anlaşmaları,
- ☐ Franchising,
- ☐ joint Venture,
- ☐ Yönetim sözleşmesi ve
- ☐ Anahtar teslim projeleridir.

I. Lisans Anlaşması

Lisans anlaşması; lisans veren (lisansör)

lisans alan (lisansiyeye) iki firmayı kapsayan bir yabancı pazara giriş yöntemidir.

Lisansör; belirli bir zaman dilimi için anlaşılan bir ücret ya da royalt (işletme payı) karşılığında entelektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye satma konusunda fonu anlaşır. Lisansörün entelektüel varlıkları, firmanın önemli ölçüde zaman ve AR-GE harcamalarıyla geliştirdiği fiziksel olmayan varlıklardır.

Bu varlıklar;

- teknik know-how,
- marka adları,
- patentler,
- ticari markalar,
- telif hakları
- ticaret pazar bilgisi ve deneyim uzmanlığı

Royalt (işletme payı) ise; lisansiyenin, satılan her ürün için lisansöre ödediği paydır.

Nike, Budweiser ve Ford gibi ünlü marka adlarına kıyasla daha yüksek royalteler talep edeceklerdir. Bu royalteler lisansörün entelektüel varlıklarının kullanımı karşılığında aldığı ekonomik kiralar ya da tekel karlarıdır.)

Lisans anlaşmasının da belirli yararları ve sakıncaları vardır.

- Yeni pazar geliştirmenin başlangıç maliyetleri gibi, lisans anlaşmasının nispeten düşük olan maliyetleri ve ortak riskler, lisansiyeye tarafından üstlenilir.
- Lisansörün gerekli pazar bilgisinden yoksun olduğu durumlarda örneğin, ev sahibi ülkedeki politik istikrarsızlığa bağlı olarak ülkeye girişin belirli miktarda risk taşıdığı durumlarda, lisans anlaşması güvenilir bir seçenek sağlar.
- Tarifeler, kotalar ve özel tekniksel gerekler gibi koruyucu engeller ya da kültürel engeller nedeniyle pazara giriş zorlaştığında ya da riskli hale geldiğinde lisans anlaşması daha kolay giriş sağlar.
- Lisans anlaşması, esas faaliyetlerinden vazgeçmeksizin firmanın hareketsiz entelektüel varlıklarını harekete geçirmenin ve yararlarını çeşitlendirmenin çekici bir yoludur. Lisans anlaşması yoluyla yabancı pazarlarda, daha büyük başarıya ulaşabilir, “ticari isim lisansı” olarak bilinen özel bir lisans anlaşması biçimine karar verebilir.

ÖRN; Coca-cola, Nike ve Sony gibi ünlü marka adlarına sahip firmalar ya da ünlü spor klüpleri, lisansiyeye isimlerini ya da logolarını kendi ürünleri üzerinde kullanma hakkını verirler ya da birçok tekstil imalatçısı ünlü ürünlerinde pop ve spor yıldızlarının adlarını ya da logolarını taşıyan tişörtler ve diğer spor giysileri üretmektedirler.

Lisans anlaşmasının lisansöre sağladığı sakıncaları;

Lisansör, entelektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye verdiği zaman, kendi başına pazar geliştirmenin. fırsat maliyetine (vazgeçilen alternatiflerin maliyeti) maruz kalır.

Örneğin; Ford, lisansiyeye işletmecilik haklarının devredildiği pazarlarda otomobil satamaz.

- Anlaşma, aşırı kar elde edilmesi durumunda yeni ayarlama yapılacağına ilişkin bir hüküm içermedikçe, lisansörün kardan alacağı pay üzerinde anlaşılan royale miktarıyla sınırlıdır.
- Lisansör, entelektüel varlıklarının kullanılmasının kontrolünde kısıtlı haklara sahip olabilir. Örneğin; kötü anlaşılan bir reklam kampanyasıyla lisansörün marka imajına ya da zayıf kalite kontrolü, ihmal, uygun özen, önlem eksikliği gibi ürünlerinin kalitesine lisansiyeye tarafından verilebilecek herhangi bir zarar, lisansörün ününün geri tepmesine ve muhtemelen diğer ülkelerdeki satışlarının olumsuz biçimde etkilenmesine yol açacaktır.
- Lisans anlaşması ne denli dikkatli biçimde kaleme alınırsa alınsın, lisansiyenin, lisansörün entelektüel varlık haklarını kendi çıkanna kullanma (bazı durumlarda gizlice) ve eninde sonunda lisansörün başlıca rakibi olarak ortaya çıkma ihtimali daima mevcuttur.
- Lisans anlaşmalarının pek çoğu, anlaşmazlık durumlarında, lisansiyenin yerel yasa, kural ve yönetmeliklerine tabidir. Örneğin; çocuk işgücünün istihdam edilmesi durumunda, lisansiyenin ülkesinde, lisansörün kendi haklarını savunması çok zordur.

Entelektüel haklar farklı ülkelerde farklı biçimde uygulanmaktadır ve bu durum, lisansiyeye ile lisansör arasında giderilmesi zor sorunlara ve sıkıntılara yol açabilir. II. Franchising Franchising; franchiser’ın (entelektüel varlıkların sahibi) belirli bir ücret karşılığında franchisee’ye (izin verilen firma), franchiser tarafından belirlenen biçimde bir işletmecilik faaliyetini üstlenmesi için, franchiser’ın ticari marka, marka adı, pazarlama tekniği ya da özel bir faaliyet sistemi gibi entelektüel varlıklarını kullanma izni verme konusunda anlaştığı bir tür lisans anlaşmasıdır.

Bu anlaşmanın başarısını garanti etmek için, franchiser aynı zamanda standart personel eğitim programları ve olanakları (örneğin, McDonald’s Hamburger Üniversitesi), pazarlama ve

yönetim teknikleri, kalite kontrol ve diğer lojistik destek türleri gibi, destek hizmetlerini sağlamayı da kabul eder. Franchising örneklerini pek çoğu, fast-food (Mc Donald's, pizza hut, burger king) restoranları, kiralama servisleri (bugdet ve alis car rental), konaklama endüstrisi (Hilton otelleri) yedek parça satıcıları ve elverişli zincirleme mağazalar gibi hizmet sektöründe bulunmaktadır.

- ☐ Franchising'in başlıca yararları;
 - ☐ Ürün ve ortak hizmetlerin (örneğin,McDonald'sın büyük M'si) derhal tanınabilirliği anlamına gelmektedir.Franchisee ürün ve hizmetteki ispatlanmış bir kavramı (Örneğin, fast food) uygulamaktadır.
 - ☐ Geniş kar potansiyeli olan bir endüstride büyüme fırsatı verilir.
 - ☐ Ev sahibi ülke, dünyanın en saygın firmaları tarafından faaliyet yeri olarak seçilmekten yarar ve prestij Sağlar.
 - ☐ Franchising'in başlıca sakıncaları;
 - ☐ Franchiser'in şöhretinin ve coğrafik sınırlarının genişlemesine yardımcı olmaktadır.
 - ☐ Franchising konusu, ürün ya da hizmet başarısı aşağı yukarı garanti edilmiş, ünlü ve tanınır olmazsa sonunda küçük karşılığı olan ürün ya da hizmeti tanıtmada risk alır.
 - ☐ Bazı ülkelerde franchising sözleşmesi kolayca uygulanmaz.
 - ☐ Ürün zaten ev sahibi ülke dışında geliştirildiği için, franchising ülkedeki ARGE bedeli olarak kabul edilir.
- III. Joint Venture Joint Venture, çoğunlukla yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortak bir şekilde yeni bir işletme kurmalarıyla gerçekleşmektedir. Kurulan yeni işletmeye ortak mülkiyet ya da daha yaygın kullanımıyla Joint Venture denmektedir.

Pek çok ülkede yüzde yüz yabancı mülkiyete izin verilmemesi nedeniyle Joint Venture şeklindeki uluslararası ortaklıklar, belirli bir pazara gitmenin kolay, hatta bazen tek yolu olmaktadır.

joint Venture'in, uluslararası işletmeye sağladığı yararlar;

- Uluslararası işletme, sermayesinin tamamını tehlikeye atmamakta, riski yerel işletmeyle paylaşmaktadır.
- Yerel işletme, ev sahibi ülkeye ilişkin sahip olduğu, değerli bilgileri uluslararası işletmeyle paylaşmaktadır.
- Uluslararası işletme, yerel ortağın, daha önce kurduğu bağlantılardan yararlanarak, ev sahibi ülke hükümetiyle iyi ilişkiler geliştirmekte ve siyasi üstünlükler sağlayabilmektedir.
- Maliyetlerde azalma sağlanır.
- Rakiplere teknolojik üstünlük sağlanır.
- Pazarda rekabetçi üstünlük elde edilir.
- Kaynaklara daha kolay ulaşılır.
- Politik baskılar azalır.
- * Yeni pazarlara girmek kolaylaşır.

Joint Yenture'in uluslararası işletme açısından taşıdığı sakıncalarsa iki noktada yoğunlaşmaktadır:

- Kontrol olanağının azalması nedeniyle uluslararası işletme kontrolü kaybedebilir.
- Karların yerel ortakla paylaşılması gerektiği için, uluslararası işletme, daha az bir karla yetinmek zorunda kalabilir.

IV. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi, bir firma ile bir başka firma (özel ya da devlete ait) arasındaki bir tür lisans anlaşmasıdır. Anlaşılan ücret karşılığında, etkin bir proje faaliyeti için yerel yöneticilerin eğitiminde, sözleşme yapan firmanın yönetsel uzmanlığından ve yönetim personelinin bir

kısından yararlanmayı olanaklı kılar. Sözleşme, projenin büyüklük ve kapsamına bağlı olarak belirlenen üç ya da beş yıla kadar bir süre içindir.

Yönetim Ehliyetini Eline Alan Firma Yönetim Sözleşmesinin Sözleşme Yapan Firma Yararı Sakıncası Yararı Sakıncası

İşletmenin etkin biçimde faaliyet göstermesi ve kilit personelinin eğitimi için, elverişli yönetim ehliyetini ele geçirmesidir. Sözleşme yapan firmanın teknolojisine aşırı bağımlı hale gelip, işin temel aşamaları üzerinde kontrolü kaybedebilmesidir. Değerli yönetsel becerilerden ve olanaklardan dünya çapında tecrübe ve ün kazanmasına fırsat sağlar. Firmanın, hünerlerini ve kaynaklarını transfer etmek suretiyle potansiyel bir rakipyaratarak, gelecekteki sözleşme fırsatlarını sınırlandırmasıdır.

V. Anahtar Teslim Projeler

Anahtar teslim projesi, bir firmanın kendi başına, diğer firmalarla bir konsorsiyum içinde, ev sahibi ülkenin bir özel işletmesini devleti olan sahibine devretmeden (yani, anahtar teslim etmeden) önce, bütün bir üretim ya da hizmet tesisini faaliyete geçirmek için tasarım, yapım, donatım ve personel eğitimini taahhüt ettiği bir anlaşmayı tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu tip anlaşmaların en başarılı türlerinden biri olan yap işlet devret modeli özellikle gelişmekte olan ülkelerde projeler geliştirmek için uygundur. Anahtar teslim projeler, çoğu zaman sanayi ürünlerinden oluşan uzmanlaşmış ihraç ürünlerini, özel hizmetleri, teknoloji transferlerini ve ev sahibi ülkede bulunmayan özel girdi türlerini kapsar.

ÜNİTE 3

ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜT YAPILARI

TEMEL ÖRGÜT YAPILARI

Uluslararası alanda daha etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri için, uluslararası işletmeler değişik biçimde örgütlenmeye giderler. Çünkü yabancı ülkedeki yan kuruluş belirgin konularla ilgilenebilir, üretim teknolojisi ya da uzmanlaşmış personel gibi. Aslında hepsindeki temel amaç, uluslararası stratejinin gereklerini karşılayabilmektir. Eğer stratejinin yöresel pazar değişikliklerine ayak uydurması bekleniyorsa örgüt yapısında da değişiklik yapılmalıdır.

GELENEKSEL ÖRGÜT YAPILARI

1- BAŞLANGIÇ BÖLÜM YAPISI

Birçok firma, uluslararası pazara ilk girişlerini ya yan kuruluş kurarak ya da yöre- sel ürün ve hizmetleri ihraç ederek yapmaktadır. Yan kuruluş, örgütsel düzenlemeleri, finansal işleri ayarlamak ya da diğer işlemler içindir. Bu bölümün yapısının temeli ihracata dayanır.

İhracat düzenlemelerinde ilk seçim üretici firmalarıdır. Bunlar özellikle teknolojileri gelişmiş firmalardır. Çünkü hem çok az sayıda bulunur hem de firmaya prim verir. Eğer denizaşırı satışlar artarsa yerel hükümet, üretim işlemlerini kurabilmek için, gelişmekte olan pazara baskı uygular.

Örn; General Motor'sun Çin'deki ortak girişimciliği

NOT: Firmalar uluslar arası pazara ilk girişlerini, kurdukları kuruluşla ya da yöresel ürün ve hizmetleri ihraç ederek yaparlar.

Deniz aşırı kurulan fabrikalar, hükümete, firmanın yerel vatandaş olmak istediğini gösterir. Aynı zamanda bu fabrikalar uluslararası işletmenin ulaşım giderlerini azalarak ürünü çok daha rekabetçi yapmaktadır. Her yabancı yan kuruluş, kendi coğrafik alanında bulunan işlemlerden sorumludur. Yan kuruluşun başı, uluslararası işlem]eri koordine eden yöneticiye ya da doğrudan CEO'ya rapor verir.

2- ULUSLAR ARASI BÖLÜM YAPISI

Eğer uluslararası faaliyetler büyümeye devam ederse bütün uluslararası faaliyetleri yürüten yan firmalar, uluslararası bölüm yapısında gruplandırılır. Bu yapısal ayarlama, baş yöneticiye deniz aşırı faaliyetleri ve ülkedeki faaliyetleri kontrolde yardım eder. Uluslararası bölümün başındaki yönetici; deniz aşırı faaliyetleri koordine ve kontrol eder, baş yöneticiye rapor verir.

Yararları Sakıncaları

- Uluslararası bölüm yapısının bazı yararları vardır. Bütün uluslararası faaliyetler bir yönetici altında toplanır
- Bu faaliyetlerin gerçekleştirileceğinden emin olunur.
- Bu yapısal ayarlama, şirketin gelişmesini, uluslararası faaliyetleri birleştirmesini ve yöneticilerin uluslararası deneyim kazanmasını sağlar.
- Ülke içi ve uluslararası yöneticileri ayırır ve bu yüzden iki değişik hedef oluşmasına yol açabilir.
- uluslararası faaliyetler geliştikçe, işletme merkezi stratejik olarak düşünmekte, davranmakta ve kaynakları global şartlarda dağıtmakta zorlanabilir. Böylece uluslararası bölüm cezalandırılır. Bu nedenle bütün araştırma geliştirme çabaları ulusal tabanlı olacak ve yeni ürünler uluslararası pazarda rağbet görmeyecektir

3- GLOBAL YAPI DÜZENLEMELERİ

Uluslararası işletmeler uluslararası fırsat ve tehlikelere bağlı olarak; kaynaklarını elde etmede ve dağıtmada global düzenlemelerini dikkate almaya başlamışlardır. Bu uluslararası görüş, yönetim stratejisinde önemli değişiklikleri belirtir ve örgütsel yapıda değişikliği destekler. Global yapılar; ürün, bölge ve fonksiyonel olmak üzere üç türdür.

A) Global Ürün Bölümü

Global ürün bölümü; ülkedeki bölümlere, ürün grupları için, dünya çapında sorumluluk verilen bir yapısal düzenlenmedir. Ürün bölümünden sorumlu yönetici, ürün hattında, global tabanlı yetkiye sahiptir. Bu yönetici ayrıca ürün hattına ilişkin fonksiyonel desteğe de sahiptir.

Örneğin; ürün bölümüyle ilişkisi olan bütün pazarlama ve finans işlemlerinin kontrolü bu yöneticidedir. Global ürün bölümleri kar merkezleri olarak faaliyet gösterir. Faaliyetlerinde önemli ölçüde bağımsız olmalarının yanı sıra, global ürün bölüm yöneticileri, önemli kararları almada tam yetkiye sahiptir.

Yararları Sakıncaları

- Firmanın, geniş müşteri portföyü varsa ürünü müşteriye göre üretmek önem kazanır.
- Global ürün düzenlemesi çeşitliliği yönetmeye yardım eder.
- Yöresel ihtiyaçları karşılanmasıdır. Eğer birçok coğrafik bölgenin kendilerine gereken ürün tanımlamaları varsa global ürün bölümü yapısı çok önemlidir.
- pazarlama, üretim ve finansın global temelde ürüne göre koordine edilebilmesidir. Firma ayrıca ürün bölümü yapısını, ülkesinde ürünün olgunluk aşamasının gelişmesinde ya da üçüncü dünya ülkelerindeki pazarlarında kullanır.

Örnek; renkli TV ya da VGR olabilir. Global ürün bölümü yapısının diğer üstünlükleri;

- Global tabanda ürünü geliştirmek, önem kazandırmak
- Müşteri ile üretim bölümünde çalışanlarla doğrudan iletişim kurabilme kolaylığı,
- Dünya standartlarındaki müşterilere sunulacak ürünleri araştırıp geliştirilme olanağı,
- Üretim hattında çalışanlardan yöneticilere kadar herkesin teknik ve pazarlama görüşlerini belirtmelerine izin verilmesi.

- Faaliyetleri ve çalışanları her bölümde çoğaltma ihtiyacı ortaya çıkar.
- İkincisi; bölüm yöneticilerinin, ürünleri için önceki coğrafik başarılarını sürdürmek istemeleri, uzun dönemde daha iyi potansiyele sahip diğer alanları ihmal etmeleri, ürünlerini ve uzun dönemli hedefleri etkileyecektir.
- Birçok bölüm yöneticisi uluslararası pazardan daha çok yerel pazarda çalışmayı istemektedir. Çünkü yerel pazarda daha çok deneyimlidirler ve yerel pazar, uluslararası pazardan daha kolaydır.

B) Global Bölge Ürünü

Bu yapıda global faaliyetler ürün tabanlı değil ‘‘coğrafi alan tabanlıdır’’. Örneğin; uluslararası işletmeler uluslararası faaliyetlerini iki gruba ayırır. Yurtiçi ve yabancı; Bu yaklaşım şirket stratejisinde büyük değişiklikleri gerektirir. Çünkü uluslararası faaliyetler yurtiçi faaliyetlerle aynı düzeye konulmaktadır. İşletme için Avrupa ve Asya’daki faaliyetleri Kuzey Amerika’daki faaliyetleri kadar önemli hale gelir. Bu düzenleme altında, global bölüm yöneticileri kendilerine verilen coğrafik alandaki tüm işletme faaliyetlerinden sorumludur. Baş yönetici ve üst yönetimin diğer üyeleri, global bölümlerin bütün işlerde uyumlu çalışabilme stratejisini oluşturmaktan sorumludurlar.

Örneğin; bir bölgede bulunan kaynakların diğer bölgeye naklinde baş yönetici ve üst yönetimin diğer üyelerine ihtiyaç vardır. Bu global bölge bölümü yapısı, çoğunlukla gelişmiş işletmelerde, limitli üretim hattı olan şirketlerde kullanılır. Bu üretim hatları coğrafik alan yüzünden değişiklik gösterir.

Otomobil, içecek, kozmetik, yiyecek ve ilaç üreten işletmeler, bu yapıyı tercih ederler. Örn; Avrupa’da çok talebi olan bir ürünün ABD’de talebi olmaması ya da Fransa’da sunulan ürün tipinin İngiltere’de satılardan farklı olması gibi, çamaşır makinelerinde Fransızların üstten kapaklı, İngilizlerin önden kapaklı çamaşır makinelerini tercih etmeleri gibi. Coğrafik yapı, bölüm yöneticisine yerel pazarı tanımasında yardım eder ve çevresel değişikliklerde çabuk karar vermesine yardımcı olur. Buna en güzel örnek yiyecek sektörüdür, ABD’de alkolsüz içecekler Kuzey Afrika’dakilerden daha az şekerlidir. Bu yüzden bu iki yerde farklı olması gereklidir. Benzer olarak, insanlar sindirimi kolay çorbayı tercih ederken, Fransa’da çorbalar çok baharatlıdır. Türkiye, İtalya, İspanya ve Portekiz’de insanlar koyu ve acı kahve tercih ederken Amerika’da orta ve şekerli tercih ederler. Global bölge bölüm yapısındaki en önemli sakınca coğrafik alanlarda ortak pazarlanan ürünlerdir.

C) Global Fonksiyonel Bölüm

Global fonksiyonel bölüm, dünya çapında, temel olarak fonksiyonel, ikinci olarak ürünsel faaliyetleri düzenler. Bu yaklaşım petrol ve madencilik sektöründe uygulanmaz.

Yararları Sakıncaları

- Fonksiyonel alanda uzmanlığı vurgular. • Sıkı merkezi kontrol sağlar.
- Yöneticilere dayanır. • Üretim ve pazarlama koordinasyonu zordur.
- Çok çeşitli ürün üretimini yönetmek zor olabilir. Çünkü üretim ve pazarlama iki ayrı bölüme ayrılmıştır.

- Bir tek baş yönetici kardan sorumlu tutulur. Sonuç olarak, global fonksiyonel süreç; yapısı, üretim süreçleri, sıkı merkezi koordinasyon ve kontrol gerektiren firmalar ile ürünlerini, hammaddelerini bir coğrafik bölgeden diğerlerine taşıyan firmalar için gereklidir.

4-KARMA ÖRGÜT YAPILARI

Bazı şirketler, ne global ürün, ne global bölge, ne de global yaklaşımı tatminkar bulurlar. Onlar, üçünün birleşimi olan karma örgüt yapısını tercih ederler. Örneğin; eğer şirket, global bölge yaklaşımını kullanıyorsa fonksiyonel yönetim komiteleri, değişik coğrafik bölümlere yardım ve destek sağlar. Eğer firma, global fonksiyonel yaklaşımı uyguluyorsa ürün komiteleri, işlerin koordinasyonundan sorumludur. Başka bir örnekteyse; örgüt yöneticilerinin iki ya da daha fazla yöneticiye sahip oldukları matriks yapıyı tercih etmeleridir. Bu yaklaşımda uluslararası işletme, coğrafik ve ürün hattını, matriks yapıyı kullanarak koordine etmektedir.

Karma örgüt yapısının birçok yararları vardır, Özellikle örgütün ihtiyaçlarını, en iyi biçimde karşılayacak, özel tasarım türünü yaratmasına izin verir. Buna rağmen, bazı sakıncaları da vardır. En önemlisi, matriks yapıda personeli koordine etmek, herkesi aynı amaç altında çalışmaya yönlendirmek zordur, karışıklık yüksektir. Birçok grup kendi kendine iş yapar. Bu yüzden uluslararası işletmelerin birçoğu yapıyı kullanmaz. Basit yapılara yönelirler.

GELENEKSEL OLMAYAN ÖRGÜTSEL YAKLAŞIMLAR

1- Şirket Birleştirmelerinde (Ele Geçirme) Örgütsel Yaklaşımlar

Uluslararası işletmelerin son zamanlardaki örgütsel yaklaşımı ele geçirmedir. Uluslar arası işletmeler, şirketlerin varlıklarını ele geçirmekte; ama tüm şirketi satın almamaktadır.

Örneğin; Almanya'nın elektronik deyi Siemens, İngilizlerin Nixford bilgisayar şirketini alarak Siemens'i Avrupa'nın en büyük bilgisayar yapımcısı yaptı. Ford Motor, İngiltere'nin Aston Martin Lagonda şirketinin % 75'ine, Brezilya'nın Autolitina şirketinin % 49'una ve Japon Mazda şirketinin %25'ine sahip olmuştur.

2- Ortak Girişimcilikte Örgütsel Yaklaşımlar

Bütün ortak girişimler, her ortağa, kendi işlerinin daha etkin ve verimli olabilmesine katkıda bulunabilmesi için, çok dikkatli oluşturulmuş bir yapıyı gerektirir. Ortak girişimciliğin yapısını geliştirmede diğer önemli amaç, ortakların farklı değerlerini, yönetim tarzlarını ve örgütsel tercihlerini etkili bir şekilde birbirine kaynaştırmalarına yardım etmektedir. Kore'nin en büyük uluslararası işletmesi Samsung buna örnektir. Şirket ağır yatırımlar, şirket Motorola ile anlaşma yapmıştır.

3- Keiretsu İçin örgütsel Düzenlemeler

Birbiriyle yakın işbirliği ve çalışma içinde olan, büyük ve dikey olarak birleşmiş şirketler grubu Keiretsu'dur. Bu yapı Matriks yapı değildir. En iyi örneklerden biri Mitsubishi'dir. Keiretsu, birbirlerine yetki yoluyla bağlanmayıp, uzun dönemli iş anlaşmaları, sosyal bağlantılar (birbirlerinin okul arkadaşı olmaları) gibi bağlarla bağlanmış 28 çekirdek üyeden oluşmaktadır. 3 önemli firma vardır: Bir ticaret firması olan Mitsubishi Corp, Keiretsu'nun işlemlerini finanse eden Mitsuishi Bankası ve dünya çapında imalatçı olan Mitsubishi Ağır Sanayisidir.

YAN ŞİRKET YÖNETİM KURULUNUN KULLANILMASI

Örgütlenme yönetim kurulundan başlar. Bu kurul şirketin geleceğinden, bunun yanında, diğer yöneticilerin yönetim kumlanca belirlenen bütün politika ve amaçlar doğrultusunda faaliyetleri yönetmelerini sağlamaktan sorumludur. Şirketlerde uluslararası işlere yönelme çoğaldıkça yan şirket yönetim kurulunun, global faaliyetlere yol göstermede yardımcı ve yararlı olduğu

görülmüştür. Yan kuruluş yönetim kumlu yan şirketin aşırı faaliyetlerini gözetlemektedir. Bu yeni düzenlemenin kullanılmasının bazı nedenleri vardır. En önemlisi uluslararası işletmelerin faaliyet gösterdiği dış çevre, son derece karmaşık hale gelmiş, çabuk karar alma büyük önem kazanmıştır. Bu ihtiyaca hızla cevap verebilmek için yan kuruluşlara, bulundukları yerde daha çok yetki verilmesi gerekmektedir. Ama bunun yanında ana şirket, yan kuruluşun, aşırı özerk bir duruma gelmediğinden de emin olmalıdır. Yan şirket yönetim kurulu kullanan uluslararası işletmelerin dört önemli görev alanı belirlenmiştir.

- Yerel yönetime tavsiyede bulunma
- Ünitelere yerel şartlara alışmalarında yardım etme,
- Stratejik planlamaya yardım etme
- Yan şirketin etik konulardaki uygulamalarına nezaret etmektir.

ABD, Kanada, Japonya ve Avrupa'da bu konu üzerine yapılan araştırma sonuçları, Japon ve İsveçlilerin yan şirket yönetim kurullarına Avrupa ve ABD'lilerden daha çok önem verdiğini göstermektedir.

ULUSLAR ARASI İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERİ

Uluslararası işletmelerin örgüt yapıları benzer olmasına rağmen, işleri yapma yöntemleri aynı değildir. Bu farklılıklar strateji, işveren tutumları ve yöresel koşullardan kaynaklanır.

Örgütsel özellikler biçimsellik, uzmanlık ve merkezleşmedir.

1- Biçimsellik; karar alma, iletişim ve kontrolde tanımlanmış yapıların ve sistemlerin kullanılmasıdır. Örneğin; Kore'li çalışanların, ABD'li çalışanlardan daha farklı oldukları ortaya çıkmıştır. Koreli çalışanların, işlerinin çok katı ve belli beklentileri olduğunu bildiklerinden, daha iyi performans verdikleri görülmüştür. Japon örgütler ABD örgütlere göre daha biçimseldir.

Tayvan'da bulunan Japon ve ABD'li firmaların biçimselliği; objektif ve sübjektif olarak ikiye ayırdıkları görülmüştür. Tarafsız biçimlendirme, çalışanlara verilen belli sayıdaki belgeden oluşmaktadır; bunlar örgütsel yapı, iş tanımları, iş kuralları, iş akış şeması ve programdır. Sübjektif biçimsellik ise işlerin yaptırılmasında belirlenmemiş amaçları, biçimsel olmayan kontrolleri ve kültürel değerleri kapsar.

Global rekabette rekabetçi üstünlüklere ulaşmak için gerekli yaklaşımlar;

- İç bilgi ağı, uluslararası yan kuruluşlarla kurulmalıdır.
- Dış bilgi ağı, dünyadaki diğer firmalarla kurulmalıdır. Bu ağların önemli olmasının nedeni, her yerin değişik amaçları olmasıdır

2- Uzmanlık; Bir örgütsel özellik olarak uzmanlık, kişilerin özel ve tanımlanmış görevleridir.

Yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılır.

- Yatay Uzmanlık; kişilere belli işlevleri yerine getirebilmeleri için verilmiş işlerdir. Pazarlama, eğitim, müşteri hizmetleri vb) alanlardaki işler gibi.
- Dikey Uzmanlık; kişilerin performanstan hep beraber sorumlu oldukları grup ve bölümlere verilen işlerdir.

3- Merkezleşme; Merkezleşme, önemli kararların üst yönetim tarafından alındığı bir yönetim sistemidir. Uluslararası anlamda, merkezleşmenin değeri yerel çevre ve örgütün amaçlarına bağlıdır. Birçok ABD firması merkezleşmemeye gitmektedir