

ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİK



DERS ÖZET SORU BANKASI

Kampus Akademi'nin Öğrencilerine Ücretsiz Armağandır.



ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞE GİRİŞ

Uluslararası İşletmeciliğin Tanımı

İşletmeler tarafından düzenlenen ve ulusal sınırların dışında yürütülen her türlü faaliyettir. Uluslararası işletmecilik çok büyük bir oranda 'özel işletmeler' tarafından yürütülmektedir.

Uluslararası İşletmecilik Faaliyetleri

- **Uluslararası Ticaret:** bir işletme ürün ve hizmetlerin 'ihracatı ve ithalat' ile meşgulse 'uluslararası ticaret yapıyordur.'

- **Uluslararası Yatırım:** bir işletme ana ülkesinin dışında işletmecilik faaliyetleri yürütmek amacıyla kaynak transfer ettiğinde uluslararası yatırım meydana gelir. Değişik uluslararası yatırım faaliyetleri:

* tamamına sahip olunan şube tarafından yapılan yatırım.

* yerel bir işletme ile joint venture biçiminde kurulan ortaklıkla yapılan lisans anlaşması.

* franchising.

* anahtar teslim projeler.

Ulusal ve Uluslararası İşletmeciliğin Karşılaştırılması

Ulusal işletme yöneticisinden farklı olarak uluslararası işletme yöneticisi daha büyük güçlük ve risklerle karşı karşıyadır. Çünkü politik, ekonomik, hukuki ve kültürel çevre, para piyasaları ve döviz kuru sistemleri farklıdır.

1. Kültür: İşletmenin faaliyet gösterdiği her ülke, kültürel açıdan farklıdır. Başarılı olmak için işletme, ev sahibi ülke kültürüne belirlenen görgü, görgü gelenek değer ve normlar çerçevesinde kültürel açıdan duyarlı bir şekilde faaliyet göstermelidir. Kültürel farklılıklara saygı gösterilmeli ve uymaya çalışılmalıdır.

2. Finansal Ortam: Ev sahibi ülkenin para piyasalarını döviz kuru sistemlerinin bilinmesi gerekir.

3. Hukuki Çevre: Yatırım yapılan ülkenin yasalarını tüzüklerini hukuki ortamını bilmek gereklidir.

4. Tüketici Tercihleri: Ev sahibi ülkenin talep modelini bilmek gerekir. Gerekirse global ürünlerde bile değişiklik yapılmalıdır. Örneğin; ev sahibi ülke dilinde ürünün adı çirkin ya da ambalajı yakışsız olabilir.

Uluslararası İşletmeciliği Önemli Kılan Gelişmeler

1. Teknoloji: günümüz iletişim ve bilgi teknolojisindeki çarpıcı gelişmeler sayesinde bir ülkedeki yönetim, üretim, pazarlama ve lojistik sistemleri başka ülkelere aktarılır.

2. Rekabet: Uluslararası işletmelerin yerel bir işletmeyle ortaklık yapması, şube açması, gelişmekte olan ülkelerde ülke içi rekabeti kamçılatabilir. Rekabet edemeyen işletmeler, endüstriyi terk etmeye zorlanabilir.

3. Standartizasyon: Dünya pazarlarında genellikle geçerli olan normların ve uygulamaların benimsenmesine standartizasyon denir. Günümüzde standartizasyon sayesinde ülkelerin zevk ve tercihlerindeki ve talep modellerindeki farklılıklar azalmıştır.

4. İş Çevresi: İç Çevre; İşletmenin üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olduğu çevredir. (işletme misyonu, örgüt yapısını, işe alma politikasını tedarikçi firmalarla ilişkilerini belirleyebilir) Dış Çevre; işletmenin üzerinde en az kontrol sahibi olduğu ya da hiçbir kontrole sahip olmadığı çevredir. İşletme dış çevre faktörlerine uyum sağlamalıdır. (Örneğin; Nike, Çocuk iş gücünü istihdam ettiği kuşkusuyla Asyalı ortaklarından birisiyle lisans anlaşmasını iptal etmiştir.)

5. Uluslararası İşletmeciliğin Politik Etkisi: Uluslararası işletmeler; bazı alanlarda hükümetler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bunlar; - sınırların uluslararası ticaret ve yatırımlara açılması - sistem ve yöntemlerin standartlaştırılması - insan hakları ve çocuk iş gücü konusunda kabul edilebilir değer ve tutumların benimsenmesi - demokratik kuruluşların gelişmesine cesaret verilmesi - devlet işletmelerinin özelleştirilmesidir.

6. Ekonomik Entegrasyon ve Globalleşme: - günümüzde, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin büyümesindeki hızlı artışa cevap olarak, ayrı ayrı ekonomiler birleşerek daha büyük bölgesel entegrasyonlar yaratmışlardır. Örneğin; serbest ticaret bölgeleri biçiminde bölgesel gruplaşmalar, daha geniş coğrafik alanlar üzerindeki iş birliği ve koordinasyon ihtiyacını gidermek üzere oluşturulmuşlardır.

Globalleşme: dünya pazarlarının ve mal hizmet üretiminin bütünleştiği ve birbirine bağlı hale geldiği dinamik bir süreçtir.

- Global ekonominin hızla ortaya çıkması; çıkar çatışmalarının çözülmesini gerek kılmış ve global yöntemle meşgul olan uluslararası kurumlar ortaya çıkmıştır. (BM, IMF, WB, ILO)

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Uluslararası işletmeciliğin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi 4 ayrı dönemde incelenebilir:

1_ 1500 – 1850 yılları: Ticaret Dönemi

2_ 1850 – 1914 yılları Sömürgecilik Dönemi

3_ 1914 – 1945 yılları: Ayrıcalıklar Dönemi

4_ 1945'ten günümüze: Uluslararası Dönem

1_ Ticaret Dönemi (1500 – 1850):

- * Ticaret dönemi 1500'ü yılların başlangıcından 1850'lere (Avrupa'da Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışına) kadar devam etmiştir.
 - * Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek suretiyle dış ülkelerden satın aldıkları malları Avrupa'ya göndermek yoluyla karlar sağladıkları dönemdir.
 - * Bu dönemde daha çok ticareti yapılan mallar: Kıymetli metaller, baharatlar, ipekler
 - * Özellikle ipek ve baharat yollarının etkisiyle XVII ve XVIII yy'da İngiliz Hollanda ve Fransa ticaret işletmelerinin öncülüğü vardır.
 - * Kapitülasyonlar da bu dönemde başlamıştır. (Örneğin; Osmanlılar bu dönemde Fransızlara birçok kolaylık sağlamıştır.)
 - * Bu dönemde ayrıca, ülke dışı yatırıma ağırlık verildiği için 'bankacılık' önem kazanmaya başlamıştır. Örneğin; Floransa'da Medici Ailesi XV. yy'da bankacılıkta önemli girişimlerde bulunmuştur.
- Ticaret Döneminin Sona Ermesi: Ticaret dönemi; Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla ve batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı ayrıcalıklar tanınmasıyla sona ermiştir.

2_ Sömürgecilik Dönemi(1850 – 1914):

- * Sömürgecilik dönemi, Sanayi Devriminden 1. Dünya Savaşının başlangıcına kadar devam etmiştir.
- * Coğrafi keşifler tamamlanmış ve ülkelerin birbirleriyle ticari bağları iyice genişlemiştir.
- * Sanayi devrimi sonucunda büyük işletmeler kurulmuştur. (dönemin en belirgin özelliğidir.)
- * Ticaret döneminde dışarıdan satın alınan egzotik mallar ülke içinde satılarak kar elde edilirken; bu dönemde daha kolay ve ucuz elde edilebilen sanayi mallarına dönük faaliyetler başlamıştır.
- * Bu dönemde tarım ve madencilik faaliyetlerine önem verilmiştir. (Afrika'da madencilik Güneydoğu Asya ve Latin Amerika da hem tarım hem de madencilik alanında yatırım yapılmıştır.)
- * Özellikle İngiltere'nin yatırımcıları hissedilir derecede artmıştır. (Almanya, Hollanda ve Fransa takip etmiştir.)
- * Bu dönemde ABD işletmeleri oldukça pasifti. (Ülke içinde alt yapı yatırımı az idi.)
- * ABD ilk olarak 'Du Pont' silah işletmesiyle Kanada'da iki barut fabrikası satın almış, bu şekilde uluslar arası alana girmiştir.

3_ Ayrıcalıklar Dönemi (1914 – 1945):

- * Ayrıcalıklar Dönemi 1. Dünya Savaşının başlangıcından 2. Dünya Savaşının bitmesine kadar devam etmiştir.
- * 1. Dünya Savaşını izleyen yıllarda dış ticareti engelleyen politikaların ortadan kaldırılmasının etkisiyle, uluslar arası işletmelerin sayısında artış meydana gelmiştir.
- * Sömürgecilik döneminde dış ülkelerde yapılan yatırımlarda tarım ve madencilik ağırlıkta iken ayrıcalıklar döneminde otomobil sektörü ağırlık kazanmıştır. (Örneğin: General Motors.)
- * Modern uluslar arası işletmelerin kurulmasında ilk adım İngilteredeki deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Unilever'dir.
- * Diğer modern uluslar arası işletmeler Nestle, ICI, Philips ve Royal Dutch Shell'dir.
- * Bu dönemde de ABD uluslar arası işletmeleri zayıftı fakat ABD işletmeleri yavaş yavaş ülke dışı yatırımlarını artırmaya başlamıştır. (Singer, Coca Cola, Wool Worth)
- * Uluslar arası işletmelerin faaliyetleri özellikle bu dönemde artmıştır.

Ayrıcalıklar Döneminde Uluslararası İşletmelerin Faaliyetlerini Etkileyen İki Önemli Olay:

1. 1929'da patlak veren büyük dünya buhranından özellikle batılı ülkeler çok etkilenmiştir. Bu durumda Avrupa ve Amerikanın diğer ülkelerdeki gücü azalmıştır.
- * Buhran sonucu; yüksek ücretli batılı yönetici ve teknik elemanların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalı yönetici ve teknik elemanlar tercih edilmiştir.
2. Dünya savaşlarının sonucu olarak Avrupa'da çeşitli bölgeler istila edilmiştir. (Almanya'nın işgali, bazı işletmelerin düşman işgali altında kalmasına neden olmuştur.

4_ Uluslar arası Dönem (1950 -):

- * İkinci dünya savaşının bitiminden günümüze kadar süregelen dönemdir.
- * 1. ve 2. Dünya savaşının olumsuz etkileri nedeniyle 20. Yy'n ilk yarısında uluslar arası işletmelerin yayılması oldukça yavaş olmuştur.
- * **Uluslararası dönemde uluslararası işletmelerin faaliyet alanları:**
 - Uluslararası üretim ve hizmet işletmeleri
 - Bankalar
 - Reklam ajansları
 - Danışmanlık hizmetleri
 - Bilgisayar ve yazılım işletmeleri
- * Bu döneme kadar pasif kalan ABD işletmeleri, özellikle 1950 ve 1960'lı yıllarda dünyaya açılmaya başlamıştır. (ABD işletmeleri teknolojiye Avrupa'yı geçmiş, teknik, pazarlama, finansal ve yönetim açısından üstünlüğünü ücretleri daha düşük olan deniz aşırı ülkelerdeki iş gücüyle birleştirmiştir.)
- Tanım – Global Genişleme Yılları: İşletmelerin dünya çapında yeni pazarlar ve üretici güçler aramaya başladığı, 1945 ve 1970 arası dönem denir.

- * Global genişleme yıllarında hızlı ve etkili bir haberleşme ve ulaşım ağı kurulmuş, daha uzak pazarlara

gidilebilmiştir.

* 1970 – 1975 arası dönemde ABD işletmeleri ülke dışına yaptıkları yatırımların %10'unu satmış ve kurdukları yeni yatırımların sayısı azalmıştır.

* 1970li yıllarda ABD işletmelerinin egemenliğini sona erdiren nedenlerden biri ' kaynak kıtlığı' olmuştur.

* 1970li yıllarda kaynak ve enerji konusunda daha etkili ve tedbirli davranan Avrupa ve Japon İşletmeleri ABD işletmelerine karşı üstünlük sağlamıştır.

* Ayrıca 1970 – 1975 döneminde ev sahibi ülkeler uluslararası işletmelerin ekonomik, sosyal ve siyasal etkilerinden rahatsızlık duymaya başlamış ve bu kuruluşlar sınırlamalar getirmişlerdir.

* 1980 lerden itibaren ise uluslar arası işletme yöneticileri 'kültürel farklılıkları daha fazla dikkate almaya başlamışlardır.

	Ticaret Dönemi 1500 – 1850	Sömürgecilik Dönemi 1850 – 1914	Ayrıcalıklar Dönemi 1914 – 1945	Uluslar arası Dönem 1945 -
Dönem	Yeni dünyanın keşfi – Sanayi Devrimi	Sanayi devrimi – 1. Dünya savaşının başlangıcı	Birinci Dünya savaşının başlangıcı – İkinci dünya savaşının bitişi	İkinci dünya savaşının bitiminden günümüze
Ticarete Konu Olan Mal	İpek – Baharat – Değerli madenler	(kolay ve ucuz elde edilen) Tarım ve madencilik ürünleri	Otomobil	Temel İşletmecilik Faaliyetleri 1- Uluslar arası üretim ve hizmet işletmeleri 2- Bankalar 3- Reklam ajansları 4- Danışmanlık İşletmeleri 5- Bilgisayar ve yazılım işletmeleri
Temel Özellik	Kapütilyasyonlar ilk defa bu dönemde ortaya çıkmıştır.	1_ Coğrafi keşifler tamamlanmıştır. 2_ İlk defa büyük işletmeler kurulmuştur.	1_ Uluslar arası işletmeler kuruluyor 2_ İlk uluslar arası işletme örneği Unilever'dir.	1_ 1945 – 1970 yılları arasında Global Genişleme yılları denir. 2_ Hızlı ve etkili bir ulaşım ve iletişim ağı kurulmuştur.
Hegemonik Güç	İngiltere – Fransa – Hollanda	İngiltere	İngiltere – ABD	ABD – Japonya ve Avrupa 1- Kaynak kıtlığı egemenliği devretmiştir. 2- Avrupalılar ve Japonlar kaynak ve enerji konusunda daha tedbirli
Önemli Not	Bankacılık Sistemi ilk defa ortaya çıkmıştır.	ABD işletmeleri hala pasif (Du Pont istisnai bir ABD işletmesi olarak yatırımlarını artırıyor	1_ İki dünya savaşı Avrupayı tahrip ediyor. 2_ büyük buhran yüksek ücretli batılı yönetici ve teknik elemanların yerine Afrikalı Asyalı ve Latin Amerikalı elemanlar gündeme geliyor.	1_ 1970 petrol krizi dönemin en önemli olayı niteliğindedir. 2- 1970 – 1975 arası dönemde ABD işletmeleri ülke dışında yaptıkları yatırımların %10 unu satmıştır. 3- 1970 – 1975 döneminde ev sahibi ülkeler uluslar arası işletmelerin etkilerinden rahatsız olmuş ve sınırlamalar getirmişlerdir. 4- 1980'lerden itibaren uluslar arası işletme yöneticileri 'kültürel farklılıkları' daha fazla dikkate almaya başlamıştır.

Dönemin Sonu	Asya, Afrika ve Latin Amerika da kolonilerin oluşturulması ve Batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı ayrıcalıklar tanınması.	Birinci Dünya savaşının başlaması		Dönem devam etmektedir...
---------------------	---	-----------------------------------	--	---------------------------

ULUSLAR ARASI İŞLETME 1. ÜNİTE SORULARI

- İşletmeler tarafından düzenlenen ve ulusal sınırların dışında yürütülen her türlü işletme faaliyetine ne ad verilir?
 - Uluslararası iş
 - Uluslararası işletmecilik
 - Uluslararası yönetim
 - Uluslararası pazarlama
 - Globalleşme
- Uluslararası işletmecilik faaliyetleri aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?
 - Uluslararası ticaret ve uluslararası yatırım
 - Uluslararası yönetim ve uluslararası yatırım
 - Uluslararası yönetim ve uluslararası ticaret
 - Uluslararası ticaret ve uluslararası finans
 - Uluslararası pazarlama ve uluslararası istihdam
- Bir işletmenin ürün ve hizmet ihracat ve ithalat faaliyetlerini yerine getirmesine ne ad verilir?
 - Uluslararası yatırım
 - Uluslararası yönetim
 - Franchising
 - Lisans anlaşması
 - Dış ticaret
- Bir işletmenin ana ülkesinin dışında işletmecilik faaliyetleri yürütmek amacıyla kaynak transfer etmesine ne ad verilir?
 - Dış ticaret
 - Lisans anlaşması
 - Uluslararası yatırım
 - Joint Venture
 - Uluslararası pazarlama
- Faaliyetleri ve başarıyı etkileyebilecek kanun, tüzük ve yönetmeliklere işletmelerin özel duyarlılık göstermesini gerektiren ve ülkeden ülkeye farklılık gösteren faktör, aşağıdakilerden hangisidir?
 - Kültür
 - Finansal ortam
 - Tüketici tercihleri
 - Hukuki çevre
 - Politik çevre
- Aşağıdakilerden hangisi dünya pazarlarında genellikle geçerli olan normların ve uygulamaların benimsenmesini ifade eder?
 - Standardizasyon
 - Teknoloji
 - Rekabet
 - Ekonomik entegrasyon
 - Globalleşme

7. Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerden satın aldıkları malları Avrupa'ya göndermek yoluyla büyük kârlar sağladıkları dönem aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Uluslararası dönem
- b. Ticaret dönemi
- c. Ayrıcalıklar dönemi
- d. Yatırım dönemi
- e. Sömürgecilik dönemi

8. Aşağıdaki dönemlerden hangisinin en belirgin özelliği sanayi devriminin sonucunda büyük işletmelerin kurulmuş olmasıdır?

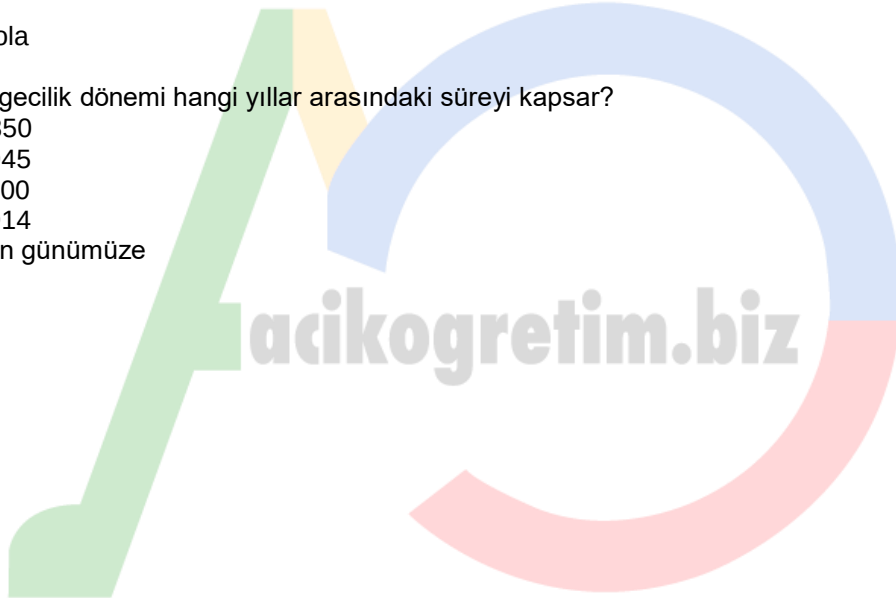
- a. Ticaret dönemi
- b. Yatırım dönemi
- c. Uluslararası dönem
- d. Ayrıcalıklar dönemi
- e. Sömürgecilik dönemi

9. İlk modern uluslararası işletme örneği aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Nestlé
- b. Philips
- c. Unilever
- d. Shell
- e. Coca Cola

10. Sömürgecilik dönemi hangi yıllar arasındaki süreyi kapsar?

- a. 1500-1850
- b. 1914-1945
- c. 1600-1700
- d. 1850-1914
- e. 1945'den günümüze



ÜNİTE – 2

ÜLKE DIŞI FAALİYETLER

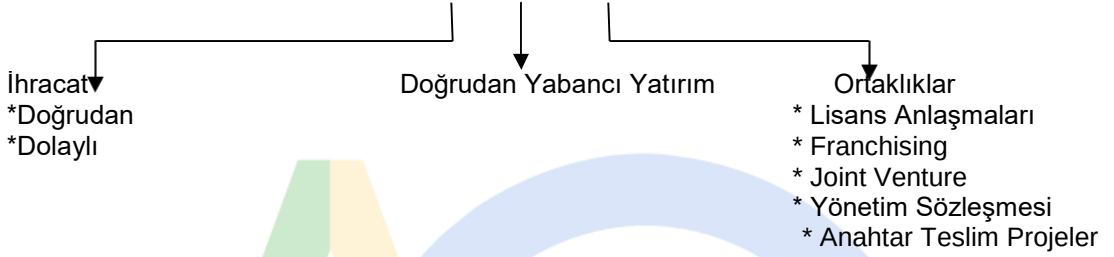
I_ ÜLKE DIŞINA AÇILMA

İşletmelerin iç pazarın doymuş olması nedeni ile satış karlarını kendi ülkelerinde artırma olanağı olmamasından dolayı ülke dışındaki fırsatları dikkatle incelemektedirler. Ülke dışına çıkmak için bir başka neden ise işletmelerin ülke içinde büyümeleridir. İşletmelerin ülke dışına çıkarken ilk düşünecekleri nokta ülke dışına çıkmak ya da çıkmamak konusunda karar vermektedir. Ülke dışına çıkmak elbette yararlıdır, ama yeni riskleri de beraberinde getirdiğinden her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. İşletmeler ülke dışına çıkarken bazı kavramlara ve koşullara uymak zorundadırlar. Dış pazarların elde edilmesinde diğer bir önemli faktör de tüketiciler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Uluslar arası işletmeler ülke dışına çıkarken derinlemesine bir araştırma yaparlarsa ülke dışında faaliyette bulunmalık üstünlüklerinden yararlanabilirler.

II_ ÜLKE DIŞI FAALİYET TÜRLERİ

Üç tür ülke dışı faaliyeti söz konusudur: 1- İhracat 2- Doğrudan Yabancı Yatırım 3- Ortaklık

Ülke Dışı Faaliyetler



Uluslararası işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye sürükleyen nedenler şöyle sıralanabilir:

- I. Ülke dışında fırsatların doğması.
- II. Kar yönünden ülke içinde tıkanıklıklar.
- III. Ülkeler himayecilikten uzaklaştırması.
- IV. Ticaret engellerinin kaldırılması.
- V. Dünya ticaretini hızlandırmak amacıyla kurulan uluslararası kuruluşlar.
- VI. Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve yabancı sermayenin teşvik edilmesi.
- VII. Ülke içinde işletmelerin aşırı ölçüde büyümeleri.
- VIII. Sermaye birikimi.
- IX. Teknolojik gelişim.
- X. Üretim faktörlerinin fiyatlarının ülkeden ülkeye farklılaşması.

Ülke dışı faaliyet gösterecek uluslar arası işletme üst yönetimi işletmenin hedeflerini kapasitelerini ürün/hizmetlerinin nitelik ve niceliğini işletmenin rekabet gücünü değerlendirmelidir. Ardından hedef pazarın büyüklükleri satış potansiyelleri ve kar hedefleri belirlenmelidir. Ekonomik, politik, hukuki, teknolojik ve kültürel kuruluşlar incelendikten sonra ülke dışı faaliyet biçimine karar verilmelidir.

III. İHRACAT

İhracat faaliyeti ülke dışı faaliyetler arasında en kolay olanı, en sık tercih edileni ve en eski biçimidir.

İhracat faaliyetleri şöyle sıralanabilir:

- * Ülke dışı faaliyetler arasında riski en düşük olanıdır.
 - * İletmenin yapısında büyük değişikliklere ihtiyaç göstermez
 - * Dış pazarların daha iyi tanınmasını sağlayacak diğer faaliyetlerin genişlemesine olanak sağlar.
- İhracat faaliyetleri ülkelerin uyguladıkları gümrük kotaları ve tarifeleri, ulaşım maliyetleri ve sürüm sorunları gibi bazı engellerle karşılaşılabilir. Doğrudan ve dolaylı ihracat olarak ikiye ayrılır.

1. Dolaylı İhracat: Yerli firmanın ülke içinde ürettiği ürün ve hizmetleri araçlar vasıtasıyla ya da bu ürünleri ihraç ürünleriyle birleştiren bir başka yerli imalatçıya satarak yabancı firmalara satmasıdır. Bu nedenle özel bir uzmanlık gerekmez ve doğrudan ihracata kıyasla çok daha kolaydır.

2. Doğrudan İhracat: Yerli firmanın ülke içinde ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşterilere satmasıdır. Önemli ticari engellerin bulunmadığı durumlarda firmaların kesin tercihi durumundadır.

Dolaylı ve Doğrudan İhracatın Arasındaki Farklar:

Dolaylı ihracat doğrudan ihracata göre daha düşük maliyetli ve daha az zaman alıcıdır. Dolaylı ihracat daha az taahhüt gerektirir ve daha düşük risk içerir. Dolaylı ihracat yabancı ithalatçılarla iş ilişkisi geliştirme ihtiyacı olmaksızın satışla ilgilenen tepkisel firmalar için daha çekicidir. Dolaylı ihracat yöntemleri çoğunlukla daha sonra deniz aşırı ihracat yapacak uluslar arası işletmelere girdi üreten küçük firmalarca kullanılır. Dolaylı ihracat yapan firma kalite, teslim zamanı gibi ihracatın diğer yönlerindeki kontrolü kaybedebilir.

IV. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM

Yatırım yapan firmaya ev sahibi ülkedeki varlıkları, mülkiyeti ve yan kuruluşları üzerinde kontrol olanağı sağlayan bir ticari hak yatırımı biçimidir. Çoğu zaman sermaye biçiminde kaynak transferi içerir. Doğrudan yabancı yatırımın en önemli özelliği firmanın kendi geleceğine ve ev sahibi ülkenin geleceğine olan taahhüdünü göstermesidir. Ticaret engellerinin; firmanın ihracat vasıtasıyla karşılaştırmalı üstünlük sağlayamadığı durumlarda doğrudan yabancı yatırım tercih edilen seçenektir. Doğrudan yabancı yatırımlardaki 90'lardan sonra ortaya çıkan bu büyüme, artan yatırım yapma eğilimini yansıtmaktadır. Doğrudan yabancı yatırım yapma sebepleri :

- * Pazar büyüme potansiyeli olan ülkelerin içine girebilmek.
- * ilgili becerilerle sahip üretim faktörlerinin bulunduğu ülkelere yatırım yapmak.
- * Değişik ticaret dönemlerinden ve fırsatlarından yararlanmak.
- * Pazarlama ve üretim faaliyetlerini çeşitlendirme ihtiyacı.

Son yıllarda doğrudan yatırım faaliyetleri hem ülke içinde hem ülke dışında birleşmeler ve ele geçirmeler üzerinde odaklanmalıdır. Gerçek yönü ne olursa olsun ülke dışı birleşme ve ele geçirmelere ilişkin başlıca endişe, ev sahibi ülkenin yeni ekonomisindeki rekabeti azaltmaya yönelik gerçek ya da potansiyel tehdit niteliğindedir.

V. ORTAKLIK

Uluslar arası işletmeler ortak işletme kurarken senekleri iyi bir şekilde değerlendirerek çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkar. Ortaklık şeklinde bir kuruluş meydana geldiği zaman uluslar arası işletmenin yeni işletmeyle ortaklık payının ne olacağı sorunu ortaya çıkar. Uluslararası işletmenin ülke dışı faaliyetlerindeki temel amacı riskleri azaltmak ve kar sağlamaktır ki bu durum mülkiyet stratejisinin dikkate alınması gerekir. Maliyet stratejisiyle yönetim serbestisi arasında doğrudan bir ilişki vardır.

VI. ORTAK İŞLETME KURARKEN MÜLKİYET STRATEJİSİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Uluslar arası işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinden kar elde etme amacı çeşitli ülkelerdeki tercihlerinde dikkatli davranılması gerekmektedir.

- * Faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik durumu
- * Faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik durumu
- * Yerel işletmelerin seçimi
- * Üst yönetim düşüncesi

VII. YEREL ORTAK BULMA ZORLUĞU

Gerek taam bir denetim sağlayamama endişesi, gerekse de bölüşüm yöntemi teknoloji ve pazarlama yeteneklerinin yerel ortakla paylaşılması uluslar arası işletmelerin ortaklık kurmada sakıncalar görmesine neden olmaktadır.

1. Yerel ortağın geçmişteki çalışma sisteminin yetersizliği
2. Yerel ortaklara olan güvenin azlığı.
3. Uluslar arası işletme ile yerel işletmenin çıkarları arasındaki çelişki.
4. Serbestçe hareket etme yeteneği kazanma.

VIII. ORTAK İŞLETME KURMA NEDENLERİ

Kar elde etme amacıyla ortaklık kuran uluslar arası işletmelerin bunu yapma nedenleri:

- Sermaye ile İlgili Riskler

Uluslararası işletmeler ülke dışına çıkarken şube açma yoluna gittiğinde hammadde tedariki üretim koşulları ve satış politikası farklı olduğundan sermayenin tamamını kaybedebilir. Sermayenin bir kısmını yerel çevreden sağlanmasıyla sermayeyle ilgili risk de azalır.

- Sermaye ihtiyacı

Uluslar arası işletmeler ülke dışında daha fazla projelere girmeyi daha fazla bölgeye açılmayı arzular. Bu amaca yönelme isteyen uluslar arası işletmeler ortak işletme kurarak bu projenin finansmanını sağlamak istemektedirler. Uluslar arası işletmelerin ülkeden sermaye ihraç eden bir araç olduğu fikrini savunanlar çoğunluktadır. İşte bu sermaye akışını kesmek ve proje finansmanını sağlamak amacıyla ortak işletme kurma zorunluluğu gündeme gelmektedir.

- Başarı Faktörleri İhtiyacı

uluslar arası işletmenin başarı sağlayabilmesi için bazı faktörlere ihtiyacı vardır:

- * Gerekli hammadde
- * Yetiştirilmiş personel
- * Pazarlama yeteneği
- * Başarılı bir dağıtım sistemi

* Yetişmiş orta ve üst basmak yöneticiler.

Aynı zamanda teknoloji ve patent haklarına ihtiyacı olan yöneticilere bu haklar sermaye olarak verilerek bir ortaklık oluşturulabilir.

- Politik Baskılar

Az gelişmiş ülkelerde yabancı sermayeye kuşkuyla bakılması neticesinde, birçok az gelişmiş ülke yönetimi uluslar arası işletmeleri bir ortak bulma konusunda zorunlu tutar.

- Ev Sahibi Ülke Hükümetiyle İyi İlişkiler Kurma İhtiyacı

Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri ev sahibi ülke hükümetleriyle iyi ilişkiler kurmalarıyla mümkündür. Uluslar arası işletmeler bu ilişkileri zaten kurmuş olan güvenilir yerel işletmelerle ortaklık kurmayı bu nedenle de tercih ederler.

IX. ORTAKLIK TÜRLERİ

1. Lisans Anlaşması: Lisans veren ve lisans alan iki firmayı kapsayan bir yabancı pazara giriş yöntemidir.

Lisansör: Lisans anlaşmasında lisans veren taraf denir.

Lisansiyeye: Lisans anlaşmasında lisans alan tarafa denir.

Royalte: Lisansiyenin satılan her ürün için lisansöre ödediği paradır.

Lisansör, belirli bir zaman dilimi için anlaşılan bir royalte karşılığında entelektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye satma konusunda anlaşır. Lisansörün entelektüel varlıkları, firmaların önemli ölçüde zaman ve Ar-Ge fonu harcayarak geliştirdiği fiziksel olmayan varlıklardır ve bu varlıklar:

* Teknik know-how

* Marka adları

* Patentler

* Ticari markalar

* Telif hakları

* Ticaret ve pazar bilgisi

* Deneyim

* Uzmanlık

Kolayca anlaşılmayan royalte miktarı, entelektüel varlıkların Pazar değerine ve daha önemlisi, lisansiyenin gelecekte elde etmeyi umduğu kararların tutarına bağlıdır. Diğer yabancı pazarlara giriş yöntemlerinde olduğu gibi lisans anlaşmasının da belirli yarar ve sakıncaları vardır.

* Lisans Anlaşmasının Lisansöre Sağladığı Yararlar:

- 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 lisans anlaşması çekici bir seçenektir.

- Tarifeler, kotalar ve özel teknik gerekler gibi koruyucu engeller ya da kültürel engeller nedeniyle pazara girişin zorlaştığı ya da riskli hale geldiği durumlarda lisans anlaşması daha kolay giriş sağlar.

- lisans anlaşması, esas faaliyetlerinden vazgeçmeksizin firmanın hareketsiz entelektüel varlıklarını harekete geçirmenin ve yararlarını çeşitlendirmenin çekici bir yoludur.

Ticari İsim Lisansı: Bir firmanın bir yıldızın ya da bir spor kulübünün lisansiyeye isimlerini veya logolarını kendi ürünleri üzerinde kullanma hakkı vermesidir.

* Lisans Anlaşmasının Lisansör Açısından Sakıncaları:

- Lisansör entelektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye verdiği zaman kendi başına pazar geliştirmenin fırsat maliyetine (vazgeçilen en iyi alternatifin maliyeti) maruz kalır. Çünkü lisansör, lisansiyeye devrettiği pazara bir daha kendi adıyla giremez.

- Anlaşma, aşırı kar elde edilmesi durumunda yeni ayarlama yapılacağına ilişkin bir hüküm içermedikçe lisansörün kardan alacağı pay üzerinde anlaşılan royalte miktarı ile sınırlıdır.

- Lisansör, entelektüel varlıklarının kullanılmasının kontrolünde kısıtlı haklara sahip olur. Örneğin; kötü bir reklam markanın imajına zarar verebilir.

- Lisans anlaşması ne denli hazırlanırsa hazırlansın, lisansiyenin entelektüel varlık haklarını kendi çıkarına kullanılması ve sonucunda lisansörün başlıca rakibi olarak ortaya çıkma ihtimali daima mevcuttur.

- Lisans anlaşmalarının pek çoğu, anlaşmazlık durumunda lisansiyenin yerel yasa, kural ve yönetmeliklerine tabidir.

2. Franchising: Franchiser'in belirli bir ücret karşılığında franchisee'ye Franchiser tarafından belirlenen biçimde bir işletmecilik faaliyetini üstlenmesi için Franchiser'in ticari marka, marka adı, pazarlama tekniği ya da özel bir faaliyet sistemi gibi entelektüel varlıklarını kullanma izni verme konusunda anlaşıldığı bir tür lisans anlaşmasıdır.

Franchisee: Franchising anlaşmasında franchisee olan tarafa denir.

Franchiser: Franchising anlaşmasında franchisee veren tarafa denir.

Bu anlaşmanın başarı garantisinin sağlanması için franchiser destek hizmetleri sağlamayı kabul eder. Personel eğitimi, kalite kontrolü gibi. Esas franchising ücretine ek olarak. Franchiser sağladığı ek hizmet desteklerinden ücret alabilir. Franchising göreceli güncelliğini halen sağlamaktadır ki bunun nedeni:

* İşletme faaliyetlerinin bütün aşamaları, sıkı kurallar konmuş bir sözleşme aracılığıyla, franchiser tarafından düzenlenmektedir.

* Faaliyet alanları belli olan franchisee'ler yüksek başarı göstermektedirler.

* Standartlaşma sayesinde dünyadaki zevk ve tercihlerin birbirine benzemesi yoluyla bu standart ürünlere talep artmıştır.

A. Franchising'in Başlıca Yararları:

1. Franchisee; etkili bir faaliyet sistemiyle desteklenen başarılı ve yaratılmış bir talebi bulunan ispatlanmış bir ürünü ya da hizmeti satmaktadır.
2. Franchisee'ye ürün ve Pazar geliştirmenin başlangıç maliyetlerine katılmaksızın geniş kar potansiyeli olan bir endüstride bulunma fırsatı verir.
3. Ev sahibi ülke dünyanın en saygın firmaları tarafından faaliyet yeri olarak seçilmekten büyük yarar ve prestij kazanır.

B. Franchising in Başlıca Sakıncaları:

1. Özünde, franchisee ispatlanmış bir ürünü veya hizmet kavramını kutlamakla franchiser'in şöhret ve coğrafik sınırlarını geliştirmek suretiyle franchiser'e büyük bir dışsalılık sağlanmaktadır.
2. Franchising konusu ürün ünlü ve tanınır ise franchisee sonunda az karlı ürün ya da hizmeti tanıtmaya riskini üstlenir.
3. Bazı ülkelerde Franchising sözleşmesi kolayca uygulanmaz.
4. Ürün zaten ev sahibi ülke dışında geliştirdiğinden franchising ülke içi Ar-Ge'ye bir bedel niteliğindedir ve ev sahibi ülkede Ar-Ge gelişmelerini dolaylı olarak engeller.

4. Joint Venture: Yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortak olarak kurduğu yeni işletmedir. Pek çok ülkede %100 yabancı mülkiyete izin verilmediğinden, Joint Venture belirli pazarlara girmenin en kolay hatta tek yoludur. Bazı ülkelerde ise hükümette yalnızca politik açıdan yakınlık duyduğu Ülkelerin işletme kurmasına izin vermekte ve onları yerli işletmelerde ortaklığa zorlamakta olduklarından Joint Venture gündeme gelmektedir. Yerel ortak aracılığıyla ev sahibi ülkenin çevresel koşulları hakkında daha kolay bir bilgi edinilmesi uluslararası işletmenin yatırım riskini de azaltmaktadır.

A. Joint Venture'nin Uluslar arası İşletmeye Sağladığı Yararlar:

- * Uluslar arası işletme sermayesinin tamamını riske etmeyerek, bu riski yerel işletme ile paylaşmaktadır.
- * yerel işletme ev sahibi ülkeye ilişkin değerli bilgilerini uluslar arası işletmeyle paylaşmaktadır.
- * Uluslar arası işletme yerel ortağın önceden kurduğu bağlantılardan yararlanarak ev sahibi ülkenin hükümetleriyle ilişkilerini geliştirerek siyasi üstünlük sağlar.
- * Maliyetlerde azalma sağlanır.
- * Rakiplere teknolojik üstünlük sağlanır.
- * Pazarda teknolojik üstünlük sağlanır.
- * Kaynaklara daha kolay ulaşılır.
- * Politik baskılar azalır.
- * Yeni Pazarlara girmek kolaylaşır.

B. Joint Venture'nin Uluslar arası İşletmeler Açısından Sakıncaları:

- * Kontrol olanağının azalması yüzünden uluslar arası işletme kontrolü kaybedebilir.
- * Karlar yerel ortakla paylaşıldığından uluslar arası işletme daha az bir karla yetişir.

5. Yöntem Sözleşmesi: Bir firmayla başka bir firma arasındaki bir tür lisans anlaşmasıdır ve anlaşılın ücret karşılığında etkin bir proje faaliyeti için yerel yöneticilerin eğitiminde sözleşme yapan firmanın yönetsel uzmanlığından ve yönetim personelinin bir kısmından yararlanmayı olanaklı kılar. Sözleşme projenin büyüklük ve kapsamına bağlı olarak belirlenen üç ya da beş yıla kadar bir süre içindir.

Yönetim ehliyetini alan firma için sözleşmenin başlıca faydaları:

- Firma projeler üzerinde geniş kontrol uygulandığından riskler önemli ölçüde düşürülür.
- İşletmenin etkin biçimde faaliyet göstermesi ve kilit personelinin eğitimi için elverişli bir yöntemdir.
- Sözleşme yapan firmanın ürün ve saygınlığı sayesinde firma proje için gerekli finansmanı kolayca elde eder.

Başlıca sakıncası ise sözleşme yapan firmasının teknolojisine aşırı bağımlı hale gelmek suretiyle işinin temel aşamalarındaki kontrolü kaybetme riskidir.

6. Anahtar Teslim Projeler: Bir firmanın kendi aşına ya da diğer firmalarla beraber ev sahibi ülkenin bir özel işletmesine veya devletine, bütün bir üretim ya da hizmet tesisini faaliyette geçirmesi ve de sahibine devretmeden (anahtar teslim etmeden) önce onu işletmesidir. Bu tip anlaşmaların en başarılı türü olan yap-işlet-devret modeli özellikle gelişmekte olan ülkelerde proje geliştirmek için uygundur. Anahtar teslim projeler, sanayi ürünlerinden oluşan uzmanlaşmış ihraç ürünlerini özel hizmetleri teknoloji transferini ve ev sahibi ülkede bulunmayan özel girdi türlerini kapsar.

A. Anahtar Teslim Projelerin Firma İçin Yararları:

* Firmaya özel teknik know-how'ından yararlanma fırsatı sağlar.

* Ortak projelerle ilgili firmaların bir araya getirdikleri toplu finansal kaynaklardan ve tecrübelerinden yararlanma imkânı sağlar.

Ev sahibi ülkeler için başlıca yararı ise sermaye alt yapılarını kurmalarında daha uygun ve hızlı bir seçenek sağlamasıdır. Ev sahibi ülkeler için başka bir yararı ise yabancı hükümetler ve uluslar arası kuruluşlar tarafından sağlanan finansal yardım ve düşük maliyetli proje finansmanlarından yararlanmayı mümkün kılmasıdır.

B. Anahtar Teslim Projelerin Firma Açısından Sakıncaları:

* Anahtar teslim projelerin birçoğunun kısa dönemli olması ve hükümetleri ilgilendirmiyor olması firmanın ev sahibi ülkeyle uzun dönemli ilişkiler kuramayacağı anlamına gelir.

* Firmanın transfer ettiği teknolojiye yerli firmalar yara sağlayabilir ve ilerde benzer bir projede firmaya rakip olabilir.

* Firma teknolojisini ve diğer kaynaklarını transfer ettiğinden gerçekte rekabetçi üstünlüğünün bir kısmını da transfer eder.

ULUSLARARASI İŞLETME

2. ÜNİTE SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye iten nedenlerden biri **değildir**?

- a. Ülke içi fırsatlar
- b. Ülke dışındaki fırsatlar
- c. Sermaye birikimi
- d. Yabancı sermayenin teşvik edilmesi
- e. Ticaret engellerinin kaldırılması

2. Uluslararası ticaretin en eski biçimi, aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Doğrudan yabancı yatırım
- b. Franchising
- c. İhracat
- d. Yönetim sözleşmesi
- e. Lisans anlaşması

3. Yerli firmanın ülke içinde ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşterilere satmasına ne denir?

- a. Lisans anlaşması
- b. Doğrudan ihracat
- c. Dolaylı ihracat
- d. İthalat
- e. Franchising

4. Aşağıdakilerden hangisi, yatırım yapan firmaya ev sahibi ülkedeki varlıkları, mülkiyeti ve yan kuruluşları üzerinde kontrol olanağı sağlayan bir ticari hak yatırımı biçimidir?

- a. Franchising
- b. Doğrudan ihracat
- c. Lisans anlaşması
- d. Yönetim sözleşmesi
- e. Doğrudan yabancı yatırım

5. Aşağıdakilerden hangisi, uluslararası işletmelerin mülkiyet stratejisine etki eden faktörlerden biri **değildir**?

- a. Ev sahibi ülkenin ekonomik durumu
- b. Ev sahibi ülkenin tutumu
- c. Yerel işletmelerin seçimi
- d. Ana ülkenin ekonomik durumu
- e. Üst yönetimin düşüncesi

6. Aşağıdakilerden hangisi lisansörün entellektüel varlıklarından biri **değildir**?

- a. Teknik know-how
- b. Marka adı
- c. Para
- d. Patent
- e. Telif hakkı

7. Belirli bir zaman dilimi için anlaşılan bir ücret ya da royalti karşılığında entellektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiye satan firmaya ne ad verilir?

- a. Franchiser
- b. Lisansör
- c. Franchise
- d. Yerli ortak
- e. Yabancı ortak

8. Genellikle hizmet sektöründe rastlanan ortaklık türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Sözleşmeli üretim
- b. Yönetim sözleşmesi
- c. Lisans anlaşması
- d. Franchising
- e. Anahtar teslim proje

9. Yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup sahip olmalarıyla gerçekleşen işletmeye ne ad verilir?

- a. Joint Venture
- b. Franchising
- c. Yönetim sözleşmesi
- d. Konsorsiyum
- e. İhracat firması

10. Etkin bir proje faaliyeti için anlaşılan ücret karşılığında, yerel yöneticilerin eğitiminde, sözleşme yapan firmanın yönetsel uzmanlığından ve yönetim personelinin bir kısmından yararlanmayı olanaklı kılan ortaklık türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Franchising
- b. Joint Venture
- c. Anahtar teslim proje
- d. Lisans anlaşması
- e. Yönetim sözleşmesi

ÜNİTE – 3

ULUSLARARSI İŞLETMELERDE ÖRGÜT YAPILARI I – TEMEL ÖRGÜT YAPILARI

Uluslar arası alanda daha etkin bir şekilde rekabet edebilmek için uluslar arası işletmeler değişik biçimde örgütlenmeye giderler.

1. Başlangıç Bölüm Yapısı: Firmalar uluslar arası pazara ilk girişlerini kuruluş kurarak ya da yöresel ürün ve hizmetleri ihraç ederek yaparlar. İhracat düzenlemelerinde ilk seçim retim firmalarıdır, özellikle teknolojileri gelişmiş firmalardır. Firma ürünlerini kısıtlı tutarsa ihracat yöneticisi pazarlama başkanına doğrudan rapor verir geniş bir ürün yelpazesi varsa ihracat yöneticisi ayrı bir bölümün başı olur ve raporunu direk başkana verir. Eğer deniz aşırı satışlar artarsa yerel hükümet üretim işlemlerini kurabilmek için geliştirmekte olan pazara baskı kurar. Birçok firma yüksek rekabetle karşılaşmaktadır. Yabancı ülkede üretim yeri kurmak için uluslar arası işletmenin yerel hükümete baskısı rekabetle başa çıkmasına yardımcı olabilmektedir. Deniz aşırı kurulan fabrikalar hükümete firmanın yerel vatandaş olmak istediğini gösterir aynı zamanda bu fabrikalar uluslar arası işletmenin ulaşım giderlerini azaltmakta böylece ürünü daha çok rekabetçi yapmaktadır. Her yabancı yan kuruluş kendi coğrafik alanında ulunan işlemlerden sorumludur ve yan kuruluşun başı uluslar arası işlemleri koordine eden yöneticiye veya doğrudan olarak CEO'ya rapor verir.

2. Uluslar arası Bölüm Yapısı: Eğer uluslar arası faaliyetler büyümeye devam ederse. Bütün uluslar arası faaliyetleri yürüten yan firmalar uluslararası bölüm yapısında gruplandırılır. Uluslar arası bölümün başındaki yönetici deniz aşırı faaliyetleri koordine ve kontrol eder ve baş yöneticiye rapor verir. Uluslar arası operasyona girmenin gelişim aşamasında olan firmalar çoğunlukla uluslar arası bölüm yapısını başkalarından örnek edinmiştir.

Uluslar arası bölüm yapısının bazı yararları:

- * Bütün uluslar arası faaliyetler bir yönetici altında toplanır.
- * Bu faaliyetlerin gerçekleştirileceğinden emin olunur.
- * Şirketin gelişmesini sağlar.
- * Uluslar arası faaliyetlerin birleştirilmesini sağlar.
- * Yöneticilerin uluslararası deneyim kazanmasını sağlar.

Ülke içi ve uluslar arası yöneticileri ayırır ve bu yüzden iki değişik hedef oluşması ise bu yapının temel sakıncasıdır. Ayrıca uluslar arası faaliyetler geliştikçe işletme merkezi stratejik olarak düşünmekte, davranmakta ve kaynakları global şartlarda dağıtmakta zorlanabilir, böylece uluslar arası bölüm cezalandırılır.

3. Global Yapı Düzenlemeleri: Üçe ayrılır:

A. Global Ürün Bölümü: Ülke içi bölümlere ürün grupları için dünya çapında sorumluluk verilen bir yapısal düzenlemedir. Ürün bölümünden sorumlu yönetici ürün hattında global tabanlı yetkiye ve ürün hattına ilişkin fonksiyonel desteğe sahiptir. Global ürün bölümleri kar merkezleri olarak faaliyet gösterir. Bu ürünler ürün geliştirme sürecinde gelişir, bu yüzden çok iyi pazarlama süreci geçirmesi lazımdır. Global ürün bölüm yöneticileri faaliyetlerinde önemli ölçüde bağımsızdır ve önemli kararları almada tam yetkiye sahiptirler. Merkezdekiler bütçeyi kontrol edebilir, bazı kararları destekleyebilir.

Global Ürün Yapısının yararları:

- Global ürün düzenlemesi çeşitliliği yönetmeye yardım eder.
- Yöresel ihtiyaçları karşılar.
- Pazarlama, üretim ve finansın global temelde ürüne göre koordine edilebilmesini sağlar.
- Global tabanda ürünü geliştirir ve önem kazandırır.
- Müşteri ile üretim bölümünde çalışanlara doğrudan iletişim kurabilme kolaylığı sağlar.
- Dünya standartlarındaki müşterilere sunulacak ürünleri araştırıp geliştirebilme olanağı sağlar.
- İş yerindeki tüm çalışanların teknik ve pazarlama görüşlerini belirtmelerine izin verir.

Global Ürün Yapısının Sakıncaları:

- Faaliyetleri ve çalışanları her bölümde çoğaltma ihtiyacı.
- Bölüm yöneticilerinin uzun dönemde daha iyi potansiyele sahip diğer alanları ihmal etmeleri.
- Birçok bölüm yöneticisi uluslar arası pazardan daha çok yerel pazarda çalışmayı istemektedir.

B. Global Bölge Bölümü: Coğrafi alan tabanlıdır. Bu düzenleme altında global bölüm yöneticileri kendilerine verilen coğrafi alandaki tüm işletme faaliyetlerinden sorumludur. Global bölge bölümü yapısı çoğunlukla gelişmiş işletmelerde ve limitli üretim hattı olan şirketlerde kullanılır. Coğrafi yapı bölüm yöneticisine yerel pazarı tanımasında yardım eder ve çevresel değişikliklerde çabuk karar vermesine yardımcı olur. Global bölge bölümü yapısındaki en önemli sakınca coğrafi alanlarda ortak sorunlara rastlamaktır. Bu merkezleşme ve kontrol eksikliğidir. İkinci sakınca araştırma ve geliştirme çabalarının çoğunlukla bölge bölümleri tarafından dikkate alınmamasıdır. Çünkü onlar kısa vadeli karların peşindedirler.

C. Global Fonksiyonel Bölüm: Dünya çapındaki temel olarak fonksiyonel ve ikinci olarak ürünsel olarak faaliyetleri düzenler. Önemli yararları:

- Fonksiyonel alanda uzmanlığı vurgular.
- Sıkı merkezi kontrol sağlar.
- yöneticilere dayanır.

Global fonksiyonel bölümlendirme yapısının önemli sakıncaları:

- Üretim ve pazarlama koordinasyonu zordur.
- Çok çeşitli ürün üretimini yönetmek zordur.
- Bir tek baş yönetici kardan sorumlu tutulur.

D. Karma Örgüt Yapıları

Bazı şirketler ne global ürün ne global bölge ne de global yaklaşımı tatminkâr bulurlar. Onlar üçünün birleşimi olan karma örgüt yapısını tercih ederler. Karma örgüt yapısının temel yararı örgütün ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak özel tasarım türünün yaratılmasına izin vermekten temel sakıncası matriks yapıda personeli koordine etmek ve herkesi aynı amaç altında çalışmaya yönlendirmesinin zor olmasıdır.

II – GELENEKSEL OLMAYAN ÖRGÜTSEL YAKLAŞIMLAR

Geleneksele olmayan yeni örgütsel yaklaşımlar: - Ele geçirme, -Ortak girişim, - Keiretsu şeklinde sıralanabilir.

1. Şirket Birleşmelerinde Örgütsel Yaklaşımlar

Uluslar arası işletmeler diğer işletmelerin varlıklarını el geçirmekte ama tüm şirketi satın alınmamaktadırlar. Ford Motor İngiltere'nin Aston Martin Lagonda şirketinin %75'ine Brezilya 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 yapı gerektirir. Ortak girişimciliğin yapısını geliştirmede diğer önemli araç ortakların farklı değerlerini yönetim tarzlarını ve örgütsel tercihlerini etkili bir şekilde birbirine kaynaştırmalarına yardım etmektedir. Samsung hafıza çipinde çok iyidir; ama teknolojiye yurt dışında iyi olması için strateji birleşme yapmak zorundadır. Bu yüzden şirket Motorola ile anlaşma yapmıştır.

3. Keiretsu için Örgütsel Düzenlemeler: Keiretsu: Birbirleriyle yakın iş birliği ve çalışma içinde olan büyük ve dikey olarak birleşmiş şirketler grubudur. Buna en iyi örneklerden biri Mitsubishi'dir. Günümüzde birçok ABD firması rekabetçiliğini artırmak için keiretsuya yönelmişlerdir.

III. YAN ŞİRKET YÖNETİM KURULUNUN KULLANILMASI

Örgütlenme yönetim kurulundan başlar. Bu kurul şirketin geleceğinden ve bunun yanında diğer yöneticilerin yönetim kurulunca belirlenen bütün politika ve amaçlar doğrultusunda faaliyetleri yönetmelerini sağlamaktan sorumludur. Şirketlerde uluslararası işlere yönelme arttıkça yan şirket yönetim kurulunun global faaliyetlere yol göstermede yardımcı ve yararlı olduğu görülmüştür. Yan kuruluş yönetim kurulu yan şirketin aşırı faaliyetlerini gözetlemektedir. Bu düzenlemeyi kullanmanın en önemli nedeni uluslar arası işletmelerin faaliyet gösterdiği dış çevre son derece karmaşık hale gelmiş ve çabuk karar alma büyük önem kazanmıştır. Yan şirket yönetim kurulu kullanan uluslar arası işletmelerin dört önemli görev alanı belirlenmiştir:

- * Yerel yönetime tavsiyede bulunma
- * Üniteler yerel şartlara alışmalarında yardım etme
- * Stratejik planlamaya yardım etme
- * Yan şirketin etik konularındaki uygulamalarına nezaret etmektir.

IV. ULUSLAR ARASI İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERİ

Uluslar arası 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. Birçok ülke biçimselliği diğerlerinden daha çok kullanılır, bu örgütün günlük işlevlerini etkiler. Bu biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt özellikleri uluslar arası işletmeler için önem kazanmaktadır, çünkü iki noktanın göz önünde tutulması gerekmektedir. Bunlar iç ve dış faktörlerdir. Global rekabette iki yaklaşım vardır ve rekabetçi üstünlüklere ulaşmak için bunlar;

* İç bilgi ağı, uluslar arası yan kuruluşlara kurulmalıdır.

* Dış bilgi ağı ise dünyadaki diğer firmalarla kurulmalıdır.

* Bu ağların önemli olmasının nedeni her yerin değişik amaçları olmasıdır.

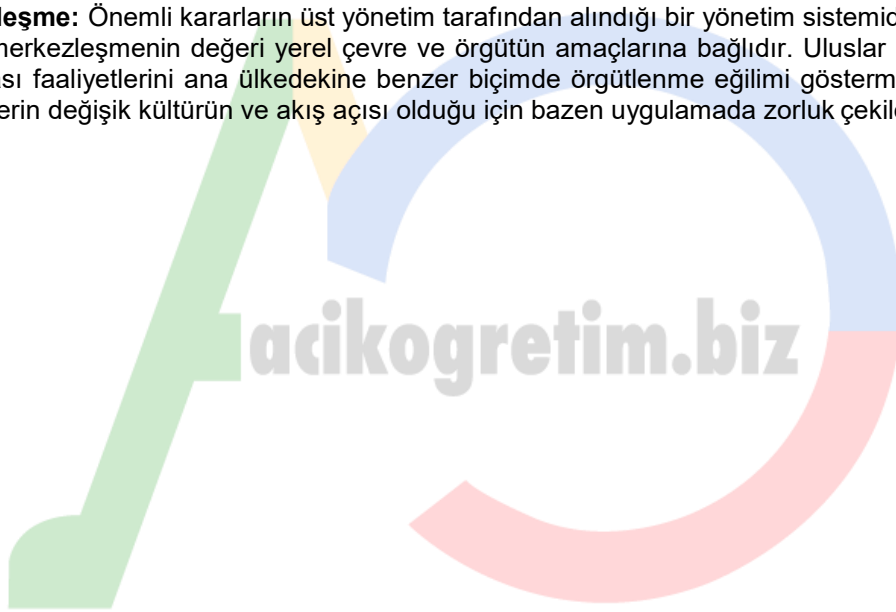
* Dış ağlarla daha çok işçiye yönelme ve yetkinin az olması sağlanabilmektedir.

2. Uzmanlık: kişilerin özel ve tanımlanmış görevlerdir,

yatay Uzmanlık: Kişilere belli işlevleri yerine getirebilmeleri için verilmiş işlerdir.

Dikey Uzmanlık: Kişilerin performanstan hep beraber sorumlu oldukları grup ve bölümlere verilen işlerdir.

3. Merkezleşme: Önemli kararların üst yönetim tarafından alındığı bir yönetim sistemidir. Uluslar arası anlamda merkezleşmenin değeri yerel çevre ve örgütün amaçlarına bağlıdır. Uluslar arası işletmeler uluslar arası faaliyetlerini ana ülkedekine benzer biçimde örgütlenme eğilimi göstermektedirler. Ama diğer ülkelerin değişik kültürün ve akış açısı olduğu için bazen uygulamada zorluk çekilebilir.



ULUSLAR ARASI İŞLETME

3. ÜNİTE SORULARI

1. İşletmelerin uluslararası pazara ilk geçişlerinde kullandıkları faaliyet yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. İhracat
- b. İthalat
- c. Doğrudan yatırım
- d. Lisans anlaşması
- e. Hisse senedi yatırımı

2. İşletmenin uluslararası faaliyetleri büyümeye devam ederse, bütün uluslararası faaliyetleri yürüten yan firmalar aşağıdakilerin hangisinde gruplandırılır?

- a. Başlangıç bölüm yapısı
- b. Karma örgüt yapısı
- c. Uluslararası bölüm yapısı
- d. Global ürün bölümü yapısı
- e. Global fonksiyonel

3. Uluslararası işletmeler hangi düzeydeki fırsat ve tehlikelere bağlı olarak; kaynaklarını elde etmede ve dağıtmada global yapı düzenlemelerini dikkate alırlar?

- a. Sektörel
- b. Ulusal
- c. Bölgesel
- d. Yerel
- e. Uluslararası

4. Ülke içi bölümlere ürün grupları için dünya çapında sorumluluk veren yapısal düzenleme aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Global fonksiyonel bölüm yapısı
- b. Uluslararası bölüm yapısı
- c. Global ürün bölümü yapısı
- d. Global bölge bölümü yapısı
- e. Koruma örgüt yapısı

5. Global faaliyetlerin coğrafik alan tabanlı olduğu örgütsel yapı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Global fonksiyonel bölüm yapısı
- b. Global bölge bölümü yapısı

- c. Global ürün bölümü yapısı
- d. Uluslararası bölüm yapısı
- e. Karma örgüt yapısı

6. Dünya çapında temel olarak fonksiyonel ve ikinci olarak ürünsel faaliyetleri düzenleyen örgüt yapısı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Başlangıç bölüm yapısı
- b. Uluslararası bölüm yapısı
- c. Global ürün bölümü yapısı
- d. Global fonksiyonel bölüm yapısı
- e. Karma örgüt yapısı

7. Birbirleriyle yakın işbirliği ve çalışma içinde olan büyük ve dikey olarak birleşmiş şirketler grubuna ne ad verilir?

- a. Holding
- b. Uluslararası teşebbüs
- c. Uluslar ötesi işletme
- d. Global işletme
- e. Keiretsu

8. Karar alma, iletişim ve kontrolde tanımlanmış yapıların ve sistemlerin kullanılması, uluslararası işletmelerin hangi örgütsel özelliğidir?

- a. Biçimsellik
- b. Uzmanlık
- c. Dikey uzmanlık
- d. Yatay uzmanlık
- e. Merkezleşme

9. Uluslararası işletmelerin yatay ve dikey olarak ikiye ayrılan örgütsel özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Biçimsellik
- b. Uzmanlık
- c. İşbirliği
- d. Merkezleşme
- e. Merkezleşmeme

10. Önemli kararların üst yönetim tarafından alındığı bir yönetim sistemi, uluslararası işletmelerin hangi örgütsel özelliğidir?

- a. Dikey uzmanlık
- b. Yatay uzmanlık
- c. Biçimsellik
- d. Merkezleşme
- e. Merkezleşmeme

ÜNİTE 4

ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

I_ ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, bir işletmenin iş görenlerinin bulunması, yerleştirilmesi değerlendirilmesi ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini yerine getirmektir.

Uluslararası işletmelerde insan kaynakları süreci beş temel faaliyetle gerçekleştirilmektedir ki bunlar;

1. İşe alma
2. Eğitim ve geliştirme
3. Ücret yönetimi
4. Performans değerlendirme
5. İşçi ve işveren ilişkileri olarak sıralanabilir.

II_ ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE KADROLAMA POLİTİKALARI

Günümüzde büyük işletmelerin başarısı temel üç faktöre bağlıdır.

1. İşletme için uygun eleman seçebilmek.
 2. Seçilen elemanı uygun yerde konuşlandırabilmek.
 3. Nihayetinde seçilen elemanı bireysel ve örgütsel ihtiyaçları karşılayabilecek biçimde geliştirebilmek.
- Yatırım yapan ülkeye ana ülke, yatırım yapılan ülkeye ev sahibi ülke ve ana ülke dışındaki ülkeye ise üçüncü ülke denilmektedir. Uluslar arası işletmelerin insan kaynağı sağlamada etnosentrizm, polisentrizm, geosentrizm ve regiosentrizm olmak üzere dört farklı temel uygulaması söz konusudur.

1_ Etnosentrizm: Uluslar arası işletmelerin bağlı kuruluşların ve işletmede ana ülkeden yönetici görevlendirmesidir. Bir Amerikan şirketinin Almanya'daki şubesinde Amerikalı yöneticiler çalıştırması insan kaynağı sağlamada etnosentrizme örnek gösterilebilir.

A. Etnosentrizm Politikalarının Uluslararası İşletmelere Sağladığı Yararlar:

- * Ana merkezin amaçlarına politikalarına ve uygulamalarına yakınlık
- * Yeterli teknik ve yönetsel bilgi
- * ana merkez personeliyle etkin iletişim
- * Bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde kolay kontrol ve koordinasyon

B. Etnosentrizm Politikalarının Uluslar arası İşletmeler İçin Sakıncaları:

- * Yabancı dile, sosyo-ekonomik, politik ve yasal ortama uyum sorumluluğu
- * Ülke dışına yollanan yöneticilerin seçim, eğitim, kendilerinin ve ailelerinin geçimlerinin sağlanmasının maliyetli oluşu
- * Ev sahibi ülkenin bağlı kuruluşun yönetiminde yerel yöneticilerin bulunması konusundaki baskıları.
- * Yönetici ailesinin çevreye uyum sorunları özellikle çalışmayan yönetici eşlerinin durumu

2- Polisentrizm: Uluslar arası işletmenin ülke dışı faaliyetlerinde ev sahibi ülke uyruklu yönetici görevlendirmesidir. Bir İngiliz şirketinin Polonya'daki şubesinde Polonyalı yöneticiler çalıştırması, polisentrizme örnek olarak gösterilebilir.

A. Polisentrizm Politikalarının Uluslar arası İşletmeye Sağladığı Yararlar:

- * Dil, kültür sosyo-ekonomik politik yasal çevreye ve faaliyette bulunulan ülkedeki işletmecilik uygulamalarına yakınlık
- * Ev sahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar verebilme
- * Yöneticilerin işletmeye maliyetinin düşük olması.
- * yerel yöneticilere ilerleme olanağının sağlanması sonucu bağlılığın ve motivasyonun artması.

B. Polisentrizm Politikalarının Uluslar arası İşletmeler İçin Sakıncaları:

- * Bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde etkili kontrol yapılamaması
- * Ana merkez personeli ile etkili iletişim kurulamaması.

3_ Geosentrizm: Uluslar arası bir işletmenin yöneticileri ana ülke ve ev sahibi ülke dışında üçüncü bir ülkede sağlanmasıdır. Bir İngiliz şirketinin Polonya'daki şubesinde Alman yöneticiler çalıştırması buna örnek verilebilir.

A. Geosentrizm Politikalarının Uluslar arası İşletmeye Sağladığı Yararlar:

- * Yeterli uzmanlığa sahip yöneticiye ulaşılması
- * İşe en uygun personelin sağlanması
- * Etnosentrik politikaya göre daha az maliyetli olması

B. Geosentrizm Politikalarının Uluslar arası İşletmeler İçin Sakıncaları:

- * Ev sahibi ülke hükümetleri üçüncü ülke kökenli yöneticisi yerine yerel yöneticileri tercih ederler
- * Üçüncü ülke kökenli yöneticinin yerel yöneticilerin bağlı kuruluşdaki kariyerine ve yükselmesine engel teşkil eder.

4. **Regiosentrizm:** Uluslar arası bir işletmenin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp, yöneticilerini bu bölgeden sağlamasıdır. Bir Amerikan şirketinin Suudi Arabistan'daki şubesinde Ürdünlü yöneticiler çalıştırması örnek olabilir.

A. Regiosentrizm Politikalarının Uluslar arası İşletmelere Sağladığı Yararlar:

- * Bölge hakkında fazla bilgi sahibi olunması.
- * Dil, kültür, din yakınlığı.

B. Regiosentrizm Politikalarının Uluslar arası İşletmeler İçin Sakıncaları:

- * Bölgedeki ülkeler arasında geçimsizlik bulunması.
- * Bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin bölgeden seçilen yönetici yerine yerel yönetici kullanılması konusundaki eğilimi.

III. ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE İŞE ALMA

Personel seçiminde uluslar arası işletme öncelikle iş için gerekli asıl becerileri tanımlamalıdır. Bundan sonra işletme yabancı bir yerde çalışabilecek ve etkin bir şekilde görevini yerine getirebilecek bir yöneticinin sahip olması gereken yetenek ve becerileri belirlemelidir. Ülke dışı personelin seçiminde testler kullanılmalıdır. Ancak en çok tercih edilen yöntem görüşme yöntemidir. Uluslar arası işletmelerde dış görevlendirmede başarıyı sağlayan unsurlar, kişisel uyum, diğerlerine uyum, algılama kabiliyeti, kültürel zorluklar olarak sıralanmaktadır.

1. Kişisel Uyum: Ülke dışında görevli personellerden yüksek öz saygılı yüksek öz güvenli ve iyi zihniyetli olanlar dış görevlendirmede başarılı olmaya yatkın olmuşlardır.

2. Diğerlerine Uyum: Ev sahibi ülke bireyleri ile daha etkin iletişimde bulunan ülke dışında görevli personel daha başarılı olmaktadır. Burada ilişkilerin eleştirilmesi ve iletişim kurmaya istekli olmak iki önemli faktördür.

3. Algılama Kabiliyeti: Başka ülkelerdeki insanların davranış şekillerini anlamaya yöneliktir.

4. Kültürel Zorluklar: Ülke dışında görevli personellerin her hangi bir görevlendirmeye nasıl uyum sağlayacağını görev yeri ülke ile ilişkisine yönelmeyi gösterir.

IV- ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim: Belirli bir işle ilgili yetenek ve becerileri artırmak için yönetilen öğretimdir.

Geliştirme: Yöneticileri yeni görevlere veya üst düzey pozisyonlara hazırlamaktır.

1- Eğitim İhtiyacını Değerleme: Bir işletme anlamlı bir eğitim ve geliştirme programına başlamadan önce eğitim ve geliştirme ihtiyacını tam olarak değerlemelidir. Bu değerlendirme yöneticinin ve çalışanların yapabilecekleri ile onların kendi isteklerini yaptıklarında işletmenin ne hissettiği arasındaki farkı belirlemeyi içerir. Örneğin orta doğuda faaliyet gösteren bir firma çalışanlarının Arapça konuşabilmesini isteyecektir. Çoğu çalışan Arapça konuşabiliyorsa dil eğitimi en az düzeyde. Çok az çalışan Arapça konuşabiliyorsa geniş ölçüde eğitim gerekecektir.

2- Eğitim Yöntemleri ve Prosedürler: Uluslararası işletmelerin eğitim ve geliştirme programı planlarken ilk dikkate alması gereken konu standartlaşmış programları mı yoksa kendi geliştirdiği özelleştirilmiş programları mı uygulayacağıdır. Standartlaşmış programların bir üstünlüğü özelleştirilmiş olanlardan daha ucuz olmasıdır. Diğer yandan standartlaşmış programlar işletmenin isteklerini tam karşılayamaz.

3- Ülke Dışında Görevli Yöneticilere Verilen Eğitimler: Ülke dışında görevli personel başarısızlıklarının temel sebebi yöneticilerin çevreye uyum zorluklarıdır. Başarısızlıkları önleyebilmek için;

a. Kültürel Eğitim: Ev sahibi ülke kültürünü anlatmayı amaçlar

b. Dil Eğitimi: Ev sahibi ülkenin dilinde iletişim kurmaya istekli olma, yerel personel ile daha etkili ilişki kurmayı geliştirebilir.

C. Uyum Eğitimi: Ev sahibi ülkede günlük yaşantıları kolaylaştırmaya yardım etmeyi amaçlar.

V. ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME

Performans: Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyidir. Performans Değerleme; Bir işletmede çalışanların belirli bir dönem içinde çalışmaların ve yetkinliklerin önceden belirlenmiş ölçütlere göre sistemli olarak ölçülmesi ve geliştirme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasıdır. Yanlılık, yurt dışında görevli yöneticilerin objektif olarak performanslarını değerlemeyi zorlaştırabilir.

Performans değerlendirme yapılırken yanlılığı en aza indirgeyebilmek için iyi ve gelişmiş bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak gerekmektedir.

VI- ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ

Uluslar arası bir işletmenin ödeme uygulamalarında iki konu önem kazanmaktadır. Biri ödemelerin farklı ekonomik koşulların ve farklı ulusal ödeme uygulamalarının nasıl uyumlaştırılacağıdır. Diğer konu da ülke dışında görevli yöneticilerin nasıl ücretlendirileceğidir.

1. Ulusal Ödeme Farklılıkları: gerçek farklılıklar değişik ülkelerdeki aynı seviyedeki yöneticilerin ödemelerinden ortaya çıkar.

2. Uluslar arası işletmelerde Ücret Belirleme: Uluslar arası insan kaynaklarında diğer önemli bir konu yöneticilere verilecek ücretleri (ikramiye, sağlık, hayat ve emekli sigortaları) belirlemedir.

3. Yabancı Yöneticiler İçin Ödemeler: Birçok uluslar arası işletme, dövizin değişim oranından yaşam standartlarından yaşam tarzı normlarından doğan farklardan dolayı bu tür yöneticilere farklı ödemeler sunmayı gerekli görüyor.

ULUSLAR ARASI İŞLETME 4. ÜNİTE SORULARI

1. Aşağıdaki tanımlardan hangisi insan kaynakları yönetimi kavramına aittir?

- a. Bir işletmenin iş görenlerinin bulunması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini yerine getiren fonksiyondur.
- b. Yönetimin karar almasını ve denetimi desteklemek için, iç ve dış çevreden verileri toplayan işleyen depolayan ve ileten etkileşimli öğeler bütünüdür.
- c. Bir işletmenin tüm yönetsel faaliyetleridir.
- d. İnsan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, telekomünikasyon ağlarını kullanabilmektir.
- e. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insanların çalıştırılmasıdır.

2. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde insan kaynakları sürecinin temel fonksiyonlarından biri değildir?

- a. İşe alma
- b. Eğitim geliştirme
- c. Ücret yönetimi
- d. Performans yönetimi
- e. Toplam kalite yönetimi

3. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde kadrolama politikalarından biri değildir?

- a. Etnosentrizm
- b. Polisentrizm
- c. Regiosentrizm
- d. Monosentrizm
- e. Geosentrizm

4. Aşağıdakilerden hangisi etnosentrizmin yararlarından biri değildir?

- a. Ana merkezin amaçlarına ve uygulamalarına yakın olunması
- b. Ev sahibi ülkenin diline uyum sağlanması
- c. Yeterli teknik ve yönetsel bilgiye sahip olunması
- d. Ana merkez personeliyle etkin iletişim sağlanması
- e. Bağlı kuruluşla kolay koordinasyon ve kontrol sağlanması

5. Aşağıdakilerden hangisi polisentrizm politikasının yararlarından biri değildir?

- a. Ev sahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar verilebilmesi
- b. Yöneticilerin işletmeye maliyetinin yüksek olması
- c. Faaliyette bulunulan ülkedeki işletmecilik uygulamalarına yatkın olunması
- d. Bağlılığın ve güdülemenin artması
- e. Dil ve kültüre yatkınlık olunması

6. Aşağıdakilerden hangisi polisentrizm politikasının sakıncalarından biridir?

- a. Bağlı kuruluş üzerinde etkili kontrol yapılamaması
- b. Dil ve kültüre yatkın olunması
- c. Ev sahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar verilebilmesi
- d. Bağlılığın ve güdülemenin artması
- e. Faaliyette bulunulan ülkedeki işletmecilik uygulamalarına yatkın olunması

7. Uluslararası işletmenin dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi elemanı çalıştırmak istemesi fikrinin karşılığı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Etnosentrizm
- b. Polisentrizm
- c. Geosentrizm
- d. Regiosentrizm
- e. Monosentrizm

8. Aşağıdakilerden hangisi dış görevlendirmede başarıyı sağlayan unsurlardan biri değildir?

- a. Kişisel uyum
- b. Algılama kabiliyeti
- c. Diğer insanlara uyum
- d. Kültürel uyum
- e. Coğrafik uyum

9. Aşağıdakilerden hangisi ülke dışında görevlendirilecek personele verilecek eğitimlerden biri değildir?

- a. Kültürel eğitim
- b. Dil eğitimi
- c. Uyum eğitimi
- d. Muhasebe eğitimi
- e. Gidilecek ülkenin ekonomisi ve iş uygulamalarıyla ilgili eğitim

Uluslararası İşletme-Ara Deneme Sınavı

1_ İşletmeler tarafından düzenlenen ve ulusal sınırların dışında yürütülen her türlü işletme faaliyetine ne ad verilir?

- a. Uluslararası iş
- b. Uluslararası işletmecilik
- c. Uluslararası yönetim
- d. Uluslararası pazarlama
- e. Globalleşme

2_ Bir işletmenin ürün ve hizmet ihracat ve ithalat faaliyetlerini yerine getirmesine ne ad verilir?

- a. Uluslararası yatırım
- b. Uluslararası yönetim
- c. Franchising
- d. Lisans anlaşması
- e. Dış ticaret

3_ aşağıdakilerden hangisi ulusal ve uluslararası işletmecilik arasında fark yaratan unsurlardan biri değildir?

- a.kültür
- b.hukuki çevre
- c.finansal ortam
- d.teknoloji
- e.tüketici zevk ve tercihleri

4_ uluslararası işletmenin faaliyette bulunduğu her ülkede farklı para birimi kullanmak, farklı döviz kuru sistemlerine uymak zorunda kalması. aşağıdakilerden hangisidir.

- a.kültür
- b.finansal ortam
- c.hukuki çevre
- d.tüketici tercihleri
- e.rekabet

5_ aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmeyi Önemli kılan gelişmelerden biri değildir

- a.teknoloji
- b.rekabet
- c.standardizasyon
- d.globalleşme
- e.kültür

6_ Uluslararası işletmecilik faaliyetleri aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

- a. Uluslararası ticaret ve uluslararası yatırım
- b. Uluslararası yönetim ve uluslararası yatırım
- c. Uluslararası yönetim ve uluslararası ticaret
- d. Uluslararası ticaret ve uluslararası finans
- e. Uluslararası pazarlama ve uluslararası istihdam

7_ Dünya pazarlarında mal ve hizmet üretiminin birbirine bağlı olduğu dinamik süreç aşağıdakilerden hangisidir

- a.rekabet
- b.teknoloji
- c.globalleşme
- d.standardizasyon
- e.dış çevre

8_ Ticaret dönemi hangi yıllar arasındaki süreyi kapsar?

- a.1914 – 1945
- b. 1600 – 1700
- c. 1500 – 1850
- d. 1850 – 1914
- e. 1945 – Günümüz

9_ İşletmelerin üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olduğu çevre aşağıdakilerden hangisidir

- a. iç çevre
- b. dış çevre
- c. rekabet çevresi
- d. global çevre
- e. politik çevre

10_ Aşağıdakilerden hangisi dünya pazarlarında genellikle geçerli olan normların ve uygulamaların benimsenmesini ifade eder?

- a. Standardizasyon
- b. Teknoloji
- c. Rekabet
- d. Ekonomik entegrasyon
- e. Globalleşme

11_ uluslararası işletmeciliğin ayrıcalıklar döneminde aşağıdaki sektörlerin hangisinde yapılan yatırımlar öne çıkmıştır

- a. bankacılık
- b. madencilik
- c. tarım
- d. otomobil
- e. danışmanlık

12_ Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelere satın aldıkları malları Avrupa'ya göndermek yoluyla büyük kârlar sağladıkları dönem aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Uluslararası dönem
- b. Ticaret dönemi
- c. Ayrıcalıklar dönemi
- d. Yatırım dönemi
- e. Sömürgecilik dönemi

13_ Aşağıdakilerden hangi uluslararası işletme yöneticisinin karşı karşıya olduğu risk belirsizliğini yaratan faktörlerden biri değildir?

- a. Kültürel çevredeki farklılıklar
- b. Ekonomik farklılıklar
- c. Hukuki farklılıklar
- d. Politik farklılıklar
- e. Teknolojik farklılıklar

14_ Hükümetlerin doğrudan yabancı yatırımları ülkelerine çekebilmek için çoğunlukla komşularıyla rekabet ederek, çeşitli finansal ve finansal olmayan teşvikler sağlanması uluslararası işletmeciliğin hangi özelliği ile açıklanabilir?

- a. Teknoloji
- b. Standardizasyon
- c. Rekabet
- d. Uluslararası işletmeciliğin politik etkisi
- e. İş çevresi
- e. Rekabet

15- Aşağıdakilerden hangisi ticaret döneminin özelliklerinden biri değildir?

- a. Bankacılık faaliyetleri önem kazanmıştır
- b. 1500 ila 1800 yılları arasında devam etmeye başlamıştır.
- c. Birçok riskle karşılaşılan bu dönemde sınırlı ticaret faaliyetleri yer almıştır.
- d. Kıymetli metallerin ipek ve baharatların ticareti yapılmıştır.
- e. Sanayi devriminin sonucu olarak büyük işletmeler kurulmuştur.

16- İkinci dünya savaşının sona ermesinden 1970 yılına kadar geçen dönem Aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Ticaret dönemi
- b. Sömürgecilik dönemi
- c. Global genişleme dönemi
- d. Ayrıcalıklar dönemi
- e. Uluslararası dönem

17- Aşağıdakilerden hangisi sömürgecilik dönemi için doğru bir ifade değildir?

- a. Coğrafi keşiflerin tamamlanıp birbirleriyle olan ticari bağlarının genişlediği dönemdir.
- b. Egzotik malların yerini daha kolay ve ucuz elde edilen sanayi malları almıştır.
- c. En belirgin özelliği sanayi devrimi sonucu büyük işletmeler kurulmuştur.
- d. Özellikle tarım ve madencilik faaliyetlerine yatırım yapılmıştır.
- e. Birinci dünya savaşıyla ikinci dünya savaşı arasındaki dönemi kapsar.

18- Aşağıdakilerden hangisi ayrıcalıklar döneminin özelliklerinden biri sayılmaz?

- a. Birinci dünya savaşının başlangıcından ikinci dünya savaşının başına kadar sürmüştür.
- b. Otomobil sektöründe dış ülkelere yapılan yatırımlar önem kazanmıştır.
- c. Tarım ve madencilik faaliyetlerine özellikle önem verilmiştir.
- d. İlk modern uluslararası işletme Unilever kurulmuştur.
- e. 1929 büyük ekonomik buhranı ABD ve Avrupa ülkelerinin gücünü azaltmıştır.

19- aşağıdakilerden hangisi 1970 'li yıllarda Avrupa ve Japon işletmelerin ABD işletmelerini uluslararası işletmecilik alanında geçme nedenlerinden biridir

- a. kaynak ve enerji konularında etkili ve tedbirli davranmak
- b. pazarlama teknikleri geliştirmek
- c. yeni pazarlara yönelmek
- d. yabancı işletmelerle ortaklık kurmak
- e. devlet desteği almak

20- Teknolojik transferlerin hız kazandığı rekabetin şiddetlendiği ve uluslararası işletme yöneticilerinin kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alarak faaliyetlerini yürütmeye başladığı dönem aşağıdakilerden hangisidir?

- a. 1950 ler
- b. 1960 lar
- c. 1970 ler
- d. 1980 ler
- e. 1990 lar

21- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası dönemin özelliklerinden biri değildir?

- a. Bilgisayar ve yazılım, reklamcılık gibi alanlara yatırım yapılmıştır.
- b. 1945 ile 1970 yılları arasındaki süreyi kapsar.
- c. Teknoloji transferleri hız kazanmıştır.
- d. Ev sahibi ülkeler ticaret engellerini artırmıştır.
- e. Uluslararasılaşma bir ABD olayı haline gelmiştir.

22_ Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye iten nedenlerden biri **değildir**?

- a. Ülke içi fırsatlar
- b. Ülke dışındaki fırsatlar
- c. Sermaye birikimi
- d. Yabancı sermayenin teşvik edilmesi
- e. Ticaret engellerinin kaldırılması

23- Aşağıdakilerden hangisinde ülke dışı faaliyet türleri sıralı ve doğru olarak verilmiştir?

- a. İhracat – doğrudan yabancı yatırım – ortaklıklar
- b. İhracat – Franchising – doğrudan yabancı yatırım
- c. Dolaylı ihracat – doğrudan ihracat – doğrudan yabancı yatırım
- d. Joint venture – anahtar teslim projeleri – lisans anlaşması
- e. Doğrudan ihracat – dolaylı ihracat

24- özel bir uzmanlık gerektirmeyen ihracat türü Aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Dolaylı ihracat
- b. Doğrudan ihracat
- c. Dikey ihracat
- d. Yatay ihracat
- e. Ortak ihracat

25- Aşağıdakilerden hangisi doğrudan ve dolaylı ihracat arasındaki farklardan biri değildir?

- a. Dolaylı ihracat doğrudan ihracata göre daha düşük maliyetlidir ve daha az zaman alıcıdır.
- b. Dolaylı ihracat yöntemleri deniz aşırı ihracat yapacak uluslararası küçük firmalar tarafından kullanılır.
- c. Dolaylı ihracat daha yüksek risk içerir ve bu nedenle daha fazla taahhüt gerektirir.
- d. Dolaylı ihracat yabancı ithalatçılarla iş ilişkisi geliştirme ihtiyacı duymaksızın satışla ilgilenen tepkisel firmalara daha çekici gelmektedir.
- e. Önemli ticaret engellerinin bulunmadığı durumlarda firmalar doğrudan ihracatı tercih eder.

26- İhracatla ilgili aşağıda verilen bilgilerden hangisi doğrudur?

- a. Bir ortak ile yapılması zorunludur
- b. Ülke dışı faaliyetlerin en kolay ve sık tercih edilenidir.
- c. Uluslararası ticaretin en eski biçimidir.
- d. Ülke dışı faaliyetleri içinde riski en düşük olanıdır.
- e. İşletmenin yönetim yapısında büyük değişikliklere ihtiyaç göstermemektir

27- Aşağıdakilerden hangisi doğrudan yabancı yatırım için doğru bir ifade değildir?

- a. Firmanın hem kendi geleceğini hem de ev sahibi ülkenin geleceğine olan taahhüdünü gösterir
- b. Hareketsiz entelektüel varlıkları harekete geçirir.
- c. çoğu zaman sermaye biçiminde kaynak transferi içerir.
- d. Yatırım yapan firmaya ev sahibi ülkedeki varlıkları ve yan kuruluşları üzerinde kontrol olanağı sağlayan ticari hak yatırımı biçimidir.
- e. Doğal kaynak tabanlı işletmelere uygundur.

28- Aşağıdakilerden hangisi, uluslararası işletmelerin mülkiyet stratejisine etki eden faktörlerden biri **değildir**?

- a. Ev sahibi ülkenin ekonomik durumu
- b. Ev sahibi ülkenin tutumu
- c. Yerel işletmelerin seçimi
- d. Ana ülkenin ekonomik durumu
- e. Üst yönetimin düşüncesi

29- Aşağıdakilerden hangisi Uluslararası işletmelerin ortaklık kurma nedenleri arasında yer almaz?

- a. Sermaye ihtiyacı.
- b. Sermaye ile ilgili riskler.
- c. Başarı faktörü ihtiyacı.
- d. politik baskılar.
- e. modern teknolojiye sahip olma isteği

30- Aşağıdakilerden hangisi ortaklık türleri arasında yer almaz?

- a. Lisans anlaşması
- b. Franchising
- c. Joint venture
- d. doğrudan yabancı yatırım
- e. anahtar teslim projeler.

31- lisans anlaşmasında lisansiyenin satılan her bir ürün için lisansöre ödediği paya ne denir?

- a. Kar payı
- b. Temettü
- c. Royalte
- d. prim
- e. ödenek

32- Mc Donald's, Pizza Hut, Hilton otelleri gibi uluslararası işletmelerin tercih ettiği ortaklık türü Aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Franchising
- b. Joint venture
- c. Lisans anlaşması
- d. yönetim sözleşmesi
- e. anahtar teslim projeler

33- Aşağıdakilerden hangisi Joint venture anlaşmasının faydalarından biri değildir?

- a. yeni pazarlara girmek kolaylaşır.
- b. kaynaklara daha kolay ulaşılır
- c. Pazarda rekabetçi üstünlük elde edilir.
- d. rakipler teknolojik üstünlük sağlanır.
- e. sermaye riski sıfırlanmaktadır.

34- Yap – işlet – devret modeli aşağıdaki anlaşmalardan hangisinin en başarılı türlerinde birisidir?

- a. Joint venture
- b. anahtar teslim projeler
- c. Franchising
- d. yönetim sözleşmesi
- e. lisans anlaşması

35. Aşağıdakilerden hangisi Franchising anlaşmasında franchisee firmanın sağladığı yararlarından biri değildir?

- a. Franchisee'e ürün ve Pazar geliştirmenin başlangıç maliyetlerine katlanmaksızın kar potansiyeli yüksek endüstride büyüme imkânı sağlar.
- b. ev sahibi ülke dünyanın en saygın firmaları tarafından faaliyet yeri olarak seçilmekten yarar ve prestij sağlar.
- c. franchisee etkili bir faaliyet sistemiyle desteklenen üretim ve hizmet sistemine girer.
- d. franchisee başarılı ve talebi büyük ölçüde yaratılmış ürün veya hizmetlerin üretim içine girer.
- e. bazı ülkelerde franchisee anlaşması kolayca uygulanmaz.

36. Belirli bir zaman dilimi için anlaşılan bir ücret ya da royalté karşılığında entelektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye satan firmaya ne ad verilir?

- a. Franchiser
- b. Lisansör
- c. Franchise
- d. Yerli ortak
- e. Yabancı ortak

37- Aşağıdakilerden hangisi lisans anlaşmasının lisansöre sağladığı yararlarından biri değildir?

- a. Lisansörün gerekli Pazar bilgisinden yoksun olduğu durumlarda iyi bir seçenektir.
- b. nispeten düşük maliyetler ve ortak riskler lisansiyeye firma tarafından üstlenilir.
- c. Lisansiyeye firma bir süre sonra lisansör firmanın rakibi olarak ortaya çıkabilir.
- d. Ticaret engelleri veya kültürel engeller nedeniyle pazara girişin zorlaştığı ya da riskli hale geldiği noktada pazara kolay giriş sağlar.
- e. esas faaliyetlerden vaz geçmeksizin hareketsiz entelektüel varlıklarını harekete geçirir ve yararlarını çeşitlendirir.

38. Yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup sahip olmalarıyla gerçekleşen işletmeye ne ad verilir?

- a. Joint Venture
- b. Franchising
- c. Yönetim sözleşmesi
- d. Konsorsiyum
- e. İhracat firması

39- yerli firmanın ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşterilere satmasına ne denir?

- a. Yatay ihracat
- b. dikey ihracat
- c. bağımlı ihracat
- d. dolaylı ihracat
- e. doğrudan ihracat

40- franchiser firmanın belirli bir ücret karşılığında, franchisee'ye, franchiser tarafından belirlenen biçimde bir işletmecilik faaliyetini üstlenmesi için franchiser firmanın entelektüel varlıklarını kullanma izni verme konusunda yaptığı anlaşmaya ne ad verilir?

- a. Lisans anlaşması
- b. anahtar teslim projeler
- c. joint venture
- d. franchisig
- e. yönetim sözleşmesi

41. Etkin bir proje faaliyeti için anlaşılan ücret karşılığında, yerel yöneticilerin eğitiminde, sözleşme yapan firmanın yönetsel uzmanlığından ve yönetim personelinin bir kısmından yararlanmayı olanaklı kılan ortaklık türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Franchising
- b. Joint Venture
- c. Anahtar teslim proje
- d. Lisans anlaşması
- e. Yönetim sözleşmesi.

42. İşletmelerin uluslararası pazara ilk geçişlerinde kullandıkları faaliyet yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. İhracat
- b. İthalat
- c. Doğrudan yatırım
- d. Lisans anlaşması
- e. Hisse senedi yatırımı

43- aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde kullanılan temel örgüt yapıları arasında yer almaz a.Başlangıç yapısı

- b.uluslararası bölüm yapısı
- c.global yapı düzenlemeleri
- d.keiretsu
- e.karma örgüt yapıları

44. İşletmenin uluslararası faaliyetleri büyümeye devam ederse, bütün uluslararası faaliyetleri yürüten yan firmalar aşağıdakilerin hangisinde gruplandırılır?

- a. Başlangıç bölüm yapısı
- b. Karma örgüt yapısı
- c. Uluslararası bölüm yapısı
- d. Global ürün bölümü yapısı
- e. Global fonksiyonel

45- aşağıdakilerden hangisi uluslararası bölüm yapısının yararlarından biri değildir

- a.uluslararası faaliyetlerin gerçekleştirildiğinden emin olunması
- b.ülke içi ve uluslararası yöneticilerin ayrılması c.yöneticilerin uluslararası deneyim kazanmasını sağlar
- d.uluslararası faaliyetlerin birleştirilmesini ve şirketin geliştirilmesini sağlar
- e.tüm uluslararası faaliyetler tek bir yöneticide toplanır

46- global ürün bölümleri ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır

- a.ürün bölümünden sorumlu yönetici, ürün hattına ilişkin fonksiyonel desteğe sahiptir.
- b.global ürün bölümleri kar merkezleri olarak faaliyet gösterirler
- c.ürün bölümünde sorumlu yönetici ürün hattında global tabanlı yetkiye ve desteğe sahiptir.
- d ürün yelpazesi geniş olan işletmeler için uygundur
- e.ürün yöneticilerinin, üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerinde yetkisi bulunmaz

47- global bölge yapısına en uygun işletme tipi Aşağıdakilerden hangisi

- a.yeni kurulan işletmeler
- b.ticaret işletmeleri
- c.gelişmiş ve limitli üretim hattına sahip işletmeler d.petrol ve maden işletmeleri
- e.yüksek pazar payına sahip işletmeler

48. Ülke içi bölümlere ürün grupları için dünya çapında sorumluluk veren yapısal düzenleme aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Global fonksiyonel bölüm yapısı
- b. Uluslararası bölüm yapısı
- c. Global ürün bölümü yapısı
- d. Global bölge bölümü yapısı
- e. Koruma örgüt yapısı

49- aşağıdaki örgüt yapılarından hangisi örgüt ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak özel tasarım türünü yaratmasına izin vermektedir a.global ürün bölüm yapısı

- b.global fonksiyonel bölüm yapısı
- c.global bölge bölüm yapısı
- d.uluslararası bölüm yapısı
- e. karma bölüm yapısı

50- aşağıdakilerden hangisi karma örgüt yapısında matriks yapının sakıncalarından biri değildir?

- a. personel koordinasyonun zor olması
- b. örgüt içerisinde birçok gurubun kendi kendine iş yapması
- c. personeli aynı amaç altında çalışmaya yönlendirme sürecinin zor olması
- d. proje yönetiminin gerçekleştirilmesini engellemesi
- e. örgüt içerisinde karışıklığa neden olabilmesi

51- aşağıdakilerden hangisinin global fonksiyonel bölümlendirme yapısının sakıncalarından biridir a.fonksiyonel alanda uzmanlığı vurgular

- b.sıkı merkezi kontrol sağlar
- c.yöneticilere dayanır
- d.üretim ve pazarlama iki ayrı bölüme ayrılır
- e.sıkı koordinasyon sağlar

52. Global faaliyetlerin coğrafik alan tabanlı olduğu örgütsel yapı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Global fonksiyonel bölüm yapısı
- b. Global bölge bölümü yapısı
- c. Global ürün bölümü yapısı
- d. Uluslararası bölüm yapısı
- e. Karma örgüt yapısı

53- aşağıdakilerden hangisi geleneksel olmayan örgüt yapıları arasında yer almaz

- a.Ele geçirme
- b.karma yapı
- c.ortak girişim
- d.keiretsu
- e.şirket birleşmeleri

54- aşağıdakilerden hangisi yan şirket yönetim kurullarının görevleri arasında yer almaz

- a.yerel yönetime tavsiyede bulunma
- b.stratejik planlamaya yardımcı olma
- c.ödül ikaz sistemi geliştirme
- d.ünitelere yerel şartlara alışmalarında yardımcı olma
- e.yan şirketin etik konularındaki uygulamalarına nezaret etme

55_ Uluslararası işletmelerin yatay ve dikey olarak ikiye ayrılan örgütsel özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Biçimsellik
- b. Uzmanlık
- c. İşbirliği
- d. Merkezleşme
- e. Merkezleşmeme

56_ aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerin örgütsel özelliklerinden biri değildir

- a. rasyonellik
- b. merkezleşme
- c. yatay uzmanlık
- d. dikey uzmanlık
- e. biçimsellik

57_ kişilerin belli işlevleri yerine getirebilmeleri için verilmiş işlere ne denir

- a. yatay uzmanlaşma
- b. dikey uzmanlaşma
- c. biçimsellik
- d. yetki devri
- e. işbirliği

58_ Karar alma, iletişim ve kontrolde tanımlanmış yapıların ve sistemlerin kullanılması, uluslararası işletmelerin hangi örgütsel özelliğidir?

- a. Biçimsellik
- b. Uzmanlık
- c. Dikey uzmanlık
- d. Yatay uzmanlık
- e. Merkezleşme

59_ küreleşme ve yöresel baskılarının en yoğun yaşandığı sektör aşağıdakilerden hangisidir

- a. bilgisayar
- b. uçak
- c. çimento
- d. giyim
- e. iletişim

60_ Aşağıdaki tanımlardan hangisi insan kaynakları yönetimi kavramına aittir?

- a. Bir işletmenin iş görenlerinin bulunması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini yerine getiren fonksiyondur.
- b. Yönetimin karar almasını ve denetimi desteklemek için, iç ve dış çevreden verileri toplayan işleyen depolayan ve ileten etkileşimli öğeler bütünüdür.
- c. Bir işletmenin tüm yönetsel faaliyetleridir.
- d. İnsan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, telekomünikasyon ağlarını kullanabilmektir.
- e. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insanların çalıştırılmasıdır

61_ aşağıdakilerden hangisi günümüzde uluslararası işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerden biri değildir

- a. işletme için uygun elemanı seçmek
- b. seçilen elemanı uygun yerde çalıştırmak
- c. bireysel ihtiyaçları karşılamak
- d. örgütsel ihtiyaçları karşılamak
- e. toplumsal ihtiyaçları karşılamak

62_ Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde insan kaynakları sürecinin temel fonksiyonlarından biri **değildir**?

- a. İşe alma
- b. Eğitim geliştirme
- c. Ücret yönetimi
- d. Performans yönetimi
- e. Toplam kalite yönetimi

63_ Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde kadrolama politikalarından biri **değildir**?

- a. Etnosentrizm
- b. Polisentrizm
- c. Regiosentrizm
- d. Monosentrizm
- e. Geosentrizm

64_uluslararası işletmelerin ana işletmede ve bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici görevlendirmesine ne ad verilir

- a.Etnosentrizm
- b.Polisentrizm
- c.Regiosentrizm
- d.Geosentrizm
- e.Monosentrizm

65_aşağıdakilerden hangisi etnosentrizm politikasının sakıncalarından biri değildir

- a.yabancı dil, sosyo ve ekonomik ortama uyum zorluğu
- b.yöneticilerin seçimin eğitimi, kendilerinin ve ailelerinin geçimlerinin sağlanmasının maliyetli oluşu
- c.yönetici ve ailesinin çevreye uyum sorunları
- d.bağlı kuruluş yönetiminde yerel yöneticilerin bulunması konusundaki baskılar
- e.ana merkez personeliyle etkin iletişim kurulamaması

66_uluslararası işletmenin ülke dışı faaliyetlerinde ev sahibi ülke uyruklu yönetici görevlendirmesi aşağıdakilerden hangisidir

- a.Regiosentrizm
- b.Etnosentrizm
- c.Polisentrizm
- d.Geosentrizm
- e.Monosentrizm

67_ Aşağıdakilerden hangisi polisentrizm politikasının yararlarından biri **değildir**?

- a. Ev sahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar verilebilmesi
- b. Yöneticilerin işletmeye maliyetinin yüksek olması
- c. Faaliyette bulunan ülkedeki işletmecilik uygulamalarına yatkın olunması
- d. Bağlılığın ve güdülemenin artması
- e. Dil ve kültüre yatkınlık olunması

68_aşağıdakilerden hangisi regiosentrizm politikasının faydalarından biri değildir

- a.bölge hakkında bilgi sahibi olma
- b.bölgenin diline yakınlık
- c.bölgenin kültürüne yakınlık
- d.bölgedeki ülkeler arasındaki geçimsizlik
- e.bölgenin dinine yakınlık

69_ uluslararası işletmelerin, işe alma sürecinde öncelikle yerine getirmesi gereken faaliyet aşağıdakilerden hangisidir

- a.işe alınacak personele test uygulanması
- b.işe alınacak personelle görüşme yapılması
- c.iş için gerekli asıl becerilerin tanımlanması
- d.referansların değerlendirilmesi
- e.uluslararası çalışacak personelin özelliklerinin belirlenmesi

70_ Aşağıdakilerden hangisi etnosentrizmin yararlarından biri **değildir**?

- a. Ana merkezin amaçlarına ve uygulamalarına yakın olunması
- b. Ev sahibi ülkenin diline uyum sağlanması
- c. Yeterli teknik ve yönetsel bilgiye sahip olunması
- d. Ana merkez personeliyle etkin iletişim sağlanması
- e. Bağlı kuruluşla kolay koordinasyon ve kontrol sağlanması

71-bir ABD işletmesinin Almanya'daki fabrikasında Türk yönetici çalıştırmasına ne ad verilir

- a.Etnosentrizm
- b.Polisentrizm
- c.Geosentrizm
- d.Regiosentrizm
- e.Monosentrizm

72_ Aşağıdakilerden hangisi dış görevlendirmede başarıyı sağlayan unsurlardan biri **değildir**?

- a. Kişisel uyum
- b. Algılama kabiliyeti
- c. Diğer insanlara uyum
- d. Kültürel uyum
- e. Coğrafik uyum

73_ aşağıdakilerden hangisi ülke dışında görev yapan yöneticilerin başarısızlıklarını açıklayan faktörlerden biri değildir

- a. kariyer engeli
- b. kültürel çatışma ve kültürlerarası eğitim eksikliği
- c. problem yaratan çalışanlardan kurtulma eğilimi
- d. ters kültür şoku
- e. teknik konular üzerinde fazla yoğunlaşmak

74_ ülke dışında görevlendirilecek personelin, yüksek öz güven yüksek öz saygı sahibi olması aşağıdaki başarı faktörlerinden hangisidir

- a. kişisel uyum
- b. kültürel zorluklar
- c. diğerlerine uyum
- d. algılama kabiliyeti
- e. performans

75_ aşağıdakilerden hangisi belirli bir iş ile ilgili yetenek ve becerileri artırmak için yönetilen öğretim tanımının kavramıdır

- a. geliştirme
- b. eğitim
- c. performans
- d. algılama kabiliyeti
- e. kişisel uyum

76_ Aşağıdakilerden hangisi ülke dışında görevlendirilecek personele verilecek eğitimlerden biri **değildir**?

- a. Kültürel eğitim
- b. Dil eğitimi
- c. Uyum eğitimi
- d. Muhasebe eğitimi
- e. Gidilecek ülkenin ekonomisi ve iş uygulamalarıyla ilgili eğitim

77_ aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmenin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde öncelikle yapması gereken işlemdir

- a. eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi
- b. eğitim yönteminin seçilmesi
- c. eğitim programının ayrıntılarının belirlenmesi
- d. eğitim sonuçlarının ölçülmesi
- e. eğitimin verilmesi

78_ aşağıdakilerden hangisi yöneticileri yeni görevlere veya üst düzey pozisyonlara hazırlamaktır

- a. eğitim
- b. performans
- c. performans değerlendirme
- d. kişisel uyum
- e. geliştirme

79_ Bir Ortadoğu ülkesinde bağlı kuruluşu bulunan bir uluslararası işletmenin Orta doğu bölgelerindeki başka bir ülkeden yönetici sağlaması insan kaynağı sağlama politikalarından hangisinin kapsamına girer?

- a. Geosentrizm
- b. Etnosentrizm
- c. Regiosentrizm
- d. Polisentrizm
- e. Merkeziyetçilik

80_ belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi aşağıdakilerden hangisidir

- a. performans değerlendirme
- b. performans
- c. geliştirme
- d. biçimsellik
- e. uzmanlık

ÜNİTE 5

Uluslararası Pazarlama

İşletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak değişimi gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin, fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması ve dağıtılmasına ilişkin olarak, birden çok ülkede yapılan, planlama ve uygulama sürecidir. Günümüzde uluslararası pazarlama kavramını, AMA tarafından yeni geliştirilen tanıma göre **pazarlama**; “müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için faaliyetler, kurumlar ve süreçler bütünü” olarak görülmektedir. Uluslararası pazarlama kavramıyla uluslararası ticaret kavramı, çoğu durumda birbirinden farklı anlamlar ifade ederler. Uluslararası ticaret, malların ve sermayenin ulusal sınırlar dışına akışıyla ilgili olup, odak noktasını, ödemeler dengesiyle kaynak transferinin sınırlar ötesine akışını etkileyen ticari ve mali konular oluşturmaktadır. İhracat terimi, ihrac katma değeri yaratan tüm maddelerin işlenmesi, üretimi ve satışına ilişkin faaliyetleri kapsarken pazarlamanın diğer temel fonksiyonlarını, özellikle de pazardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesini ikinci planda tutar.

ULUSLARARASI PAZARLAMA TEORİLERİ

- Farklı değer, ürün ve hizmetlere yönelik ihtiyaçlar, istekler, talepler üzerindeki sistemleri ve kültürün etkisini anlama.
- Farklı pazarlardaki alıcı davranışlarını çözümleme.
- Kültür değişikliklerine -(küresel yaklaşma ya da uzaklaşma)- işletmenin tepkisini öngörme.
- Dünya çapında ithalat ve ihracat akışlarını tanımlama.
- Ortak girişim ve lisans anlaşmalarıyla ilgili etkinlikleri belirleme.
- Denizaşırı yatırımların konumu ve yönünü ortaya koyma.

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRMENİN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI ÜSTÜNLÜKLER

- Karşılaştırmalı üstünlüklerden yararlanma
- Rekabet edebilmek ya da rekabetten kaçınmak
- Vergi avantajları elde etmek
- Ürünün pazarda kalma süresini uzatmak
- Kârları korumak ya da artırmak

ULUSLARARASI PAZARLAMA ÇEVRESİ

Uluslar arası Pazarlama Çevre Faktörleri

Ekonomik Çevre Faktörleri

Ekonomik çevre kapsamında, her ülkedeki ekonomik durum, ülkenin sektörel yapısı, gelir düzeyi ve gelir dağılımı vb. konularla alınır. Özellikle ekonomik kalkınma süreciyle de ilişkili olan gelir dağılımı, çeşitli ülkelerdeki farklı yaşam standartları, ülkelerin pazarlama sistemlerinde de farklılıklara yol açmaktadır. Ekonomik çevre faktörleri kapsamında ülkenin kalkınma düzeyi, enflasyon oranı, kişi başına düşen gelir, sektörel üretim endeksleri, tüketim kalıpları, harcama yapıları, tüketici güven endeksi vb. konularda dış pazarlar tanımlanmaya çalışılır.

Yasal ve Politik Çevre Faktörleri

Bu çevre faktörleri arasında, politik istikrar, ticarete getirilen kısıtlamalar, düzenleyici yasalar ve kurallarla ticari anlaşmalar, ekonomik topluluklar sayılabilir. Uluslararası pazarlama açısından bu düzenlemeler birkaç başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- Ambargo ve Yaptırımlar
- İhracat Denetimi
- İthalat Denetimi

Demografik Çevre Faktörleri

Dış pazarlara bir üründen ne kadar satılabileceğini belirleyen en önemli faktör, o pazardaki müşterilerin sayısıdır. Dolayısıyla nüfus, nüfusun yaş ortalaması, nüfusun mesleklere ve cinsiyete göre dağılımları gibi değişkenler dış satım tahminlerinde sıklıkla kullanılmaktadır.

Kültürel Faktörler

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir işletme, kültürün özelliklerinin öğrenilmiş, birbiriyle ilişkili ve birbirine göre uyarlanabilir olduğunu, ayrıca bazı durumlarda dil, din, değerler, tutumlar, toplumsal düzenin diğer yönlerini içeren alt kültürler şeklinde ortaya çıktığını, temel varsayım olarak kabul edilir.

Doğal Çevre Faktörleri

İklim, ısı, nem, arazi özellikleri gibi faktörler, ürün standardizasyonunu, uluslar arası pazarlamada zorlaştırabilmektedir. Ürünlerin, dış pazarın coğrafi koşullarına uygun hale getirilmesi, bu yönüyle talep yönetiminde doğal çevre faktörlerinin analiz edilmesi son derece önemlidir.

Teknolojik Çevre Faktörleri

Ulaştırma, iletişim, enerji sistemlerinde meydana gelen gelişmeler, ülkeler arası karşılaştırmalı üstünlükleri de değiştirmekte, ülkenin sosyo-ekonomik kalkınmasını da hızlandırmaktadır. Teknoloji düzeyi düşük ülkeler, gelişmiş ülkelerden daha çok teknoloji transferi yapmakta ya da teknoloji ağırlıklı ürün satın almaktadırlar. Gelişmekte olan ülkeler teknolojinin çok geliştiği ülkelere, o ülkede üretilmeyen fakat önemli bir pazarı olan, basit teknolojiye dayalı (daha çok emek yoğun) ürünler pazarlayabilirler.

ULUSLARARASI PAZARLARDA PAZARLAMA ARAŞTIRMASI

Uluslararası pazarlamada başarı için gerekli temel bilgiler çok çeşitlidir. Bu bilgilerin türü, girilecek pazarın kendine özgü özelliklerine göre tanımlanabilir. Ancak çok makro düzeyde tüm pazarlar için genel bir demografi niteliği olan temel bilgi türleri şunlardır

- Pazarın coğrafi konumu.
- Pazarın ekonomik yapısı.
- Pazardaki tüketicilerin satın alma gücü, tüketim ve harcama yapısı
- Nüfus ve özellikleri.
- Pazardaki ticaret politikası ve dağıtım alt yapısı.
- Pazardaki rekabet koşulları.
- Pazardaki sektörel gelişim.

Pazardaki belirgin kültürel tanımlamalar, kodlar vb. *pazarlama Bilgi Sistemi, pazarlama karar vericileri için gerekli olan bilginin toplanması, ayrılması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve ilgili kişilere ulaştırılması için insanlardan, araçlardan ve süreçlerden oluşur.*

ULUSLARARASI PAZARLARDA PAZARLAMA KARMASI YÖNETİMİ

Uluslararası Pazarlarda Ürün Kararları

Pazarlama karmasının en önemli elemanlarından ürün, dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bir bütündür.

- *Asıl (öz) ürün*, tüketicinin bir ürünü satın alırken neyi satın aldığını ifade eder. Örneğin; tüketici otomobili ulaşım ya da prestij sağlama düşüncesiyle satın almak isteyebilir
- *Somut ürün*: Öz, asıl ürünü tamamlayan; kalite, şekil, marka ve ambalaj gibi niteliklerden oluşur.
- *Zenginleştirilmiş ürün*: Ürünle birlikte sunulan ya da işletmenin pazarlama sisteminin sağladığı ek yarar ve hizmetler bütünüdür. Örneğin; garanti süresi, bakım ve onarım hizmetleri gibi.
- *Ürün iletişimi ve imaj*: Pazarlama anlayışından ortaya çıkan değişmelere bağlı olarak, ürüne bir dördüncü boyut daha eklenmiştir. Bu boyut, işletmeni, ürününün kullanımıyla bütünleştirilen yararları tüketicilere iletilmesiyle ya da ürün iletişimi ve ortaya koyulan ürün imajıyla ilgilidir. Ürün iletişimi, bu anlamda, müşterilere ürün yararlarını açıklama ve ürüne ilişkin bilgiyi aktarma yolu olarak tanımlanabilir.

Ürün Karması Kararları

Ürün karması, Belirli bir satıcı ya da üretici işletme tarafından satışa sunulan ürün dizilerinden oluşur. Ürün karmasını oluşturan ürün dizisi ise, ürün karmasını oluşturan ve işlevleri aynı olduğundan, aynı tüketici ya da örgüt grubuna aynı tür aracı işletmelerden satıldığından ya da belirli bir fiyat ölçüsünde olduğundan birbiriyle yakın ilişkisi olan bir grup üründür.

Standardizasyon ve Uyarlama

İşletmeler, uluslararası pazarlar için ürün politikalarını belirler ve ürün karmalarını dış pazarlara uygun hale getirirken verecekleri en önemli kararlar:

- Her bir dış pazar için ayrı ürün tasarlamak ve üretmek.
- Mevcut ürünleri dış pazarlarda oluşan beklentilere göre uyarlamak.
- Hem iç pazara hem de dış pazara aynı ürünleri sunmak, standart ürün politikasını benimsemek ve iç (yerel pazar) için ürettikleri ürünü dış pazar için de üretip üretmeyecekleridir.

Ürün Planlamasında Stratejik Alternatifler

• Dünya genelinde tek ürün tek mesaj stratejisi: Bu stratejide işletme çeşitli ülkelerde aynı ürünü, aynı kullanım için ve aynı mesajla pazarlar. Örneğin; Coca Cola, Pepsi Cola, şirketler meşrubatta, tek ürün ve tek tanıtım stratejisi uygulamaya çalışmaktadırlar.

• Yararlanma şekli değişen tek ürün farklı mesaj stratejisi: Bazı ürünler değişik ülkelerde farklı kullanım olanakları bulabilmektedirler. Eğer bir üründen, üretildiği ülkenin dışındaki pazarlarda farklı şekilde yararlanılıyorsa mesaj da bu kullanıma paralel olarak farklılık gösterecektir. Örneğin; Hollanda gibi bir ülkede bisiklet bir taşıma aracı olmasına karşın, İsviçreli için spor aracı olabilir. Dolayısıyla üründe herhangi bir değişikliğe gitmeden, tanıtım mesajı değiştirilerek, bisiklet, bu iki ayrı pazarda, ayrı mesajlarla pazarlanabilir.

• Farklı ürün aynı mesaj stratejisi: Bu stratejide, ürün, değişik ortamlar için farklı, yani o pazarın kullanımına uygun şekilde üretilmekte, ancak, kullanım aynı olduğu için, tek tip mesaj tüm pazarlarda kullanılmaktadır.

- Farklı ürün farklı mesaj stratejisi: Bir ürünün, dış pazarlarda kullanımı ve tanıtımı iç pazarlardan farklı ise bu taktirde, her iki konuda da o ülkenin özelliklerine göre değişiklik yapılması gereklidir.
- Yeni ürün üretmek: Yukarıda sözü edilen dört stratejiden herhangi birinin uygulanabilmesi için, işletmenin ihracını düşündüğü ürünün, potansiyel tüketiciler tarafından kullanılabilir ya da satın alınabilir olması gerekmektedir. Hedef tüketici kitlesi, mevcut ürünü satın alma olanağına sahip değilse işletme, saptanan ihtiyacı karşılayabilecek ve tüketici kitlesinin alım gücüne uygun ürünü yaratmak ve geliştirmek durumundadır.

Uluslararası Pazarlarda Fiyatlandırma Kararları ve Yönetimi

Fiyat, bir ürün ya da hizmet için ödenen para miktarıdır. Ürün ve hizmetin elde edilmesi, kullanılması sonucu elde edilen yararlar ya da müşterilerin değişim sürecinde elde ettikleri değerlerin toplamıdır.

Fiyatlandırma Çerçevesi

İşletmeler temelde üç fiyatlandırma yöntemi kullanırlar:

- **Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma:** En basit fiyatlandırma yöntemi maliyet artı yöntemidir. Gerek üreticiler, gerekse dağıtım kanalındaki aracı işletmeler, fiyatlarını belirlerken çoğu kez, başlangıç noktası olarak maliyetleri ele alırlar.

- **Pazar (Talebi) Temel Alan Fiyatlandırma:** İşletmeler, fiyatlarını belirlerken alıcıların, ürüne ilişkin algılarını temel almaktadırlar. Hedef fiyatlarını, müşterilerin ürünün değerine ilişkin algılarına göre belirtmektedir.

- **Rekabeti Temel Alan Fiyatlama:** Müşteriler, rakiplerin benzer ürünler için belirledikleri fiyatlarda, ürün değerlerine ilişkin yargılarını temel alırlar.

İşletmelerin iç pazardan farklı olarak dış pazarda uygulayabileceği stratejiler:

- **Standart Fiyatlandırma:** Dış pazarlara yönelik fiyatlandırma stratejisi, işletmenin, ürettiği ürün ve hizmetlere ilişkin tüm pazarlarda, aynı fiyatı uygulamasıdır.

- **Farklılaştırılmış Fiyatlama:** Bu yaklaşımda ürünün fiyatı, yerel farklılaştırma yapılarak belirlenmektedir, doğrudan üretici işletmelerin müşterilere özel yaptığı farklılaştırma söz konusudur.

- **Uyarlanmış Fiyatlama:** Her bir dış pazarda geçerli olan, yerel koşullara göre geliştirilen uyarlanmış fiyatlandırma stratejisi, rekabet koşullarına bağlı olarak uygulanmaktadır.

- **Transfer Fiyatlama:** Transfer fiyatlandırması, bir işletmenin kendi aile grupları içerisinde, ürünlerin fiyatlandırılmasını ifade eder. Bir başka ifadeyle bölümden bölüme ya da bir dış şubeye ürün gönderildiğinde yapılan fiyatlandırmaya, transfer fiyatlandırması denir.

Uluslararası Ödeme Şekilleri

- **Konsinye Satış:** Malın mülkiyetinin ihracatçıda olduğu, mal bedelininse mal satıldıkça ödendiği bir ödeme biçimidir.

- **Police Karşılığı Ödeme:** Mal bedelinin police karşılığı ödenmesi esasına dayanır. İhracat evrakıyla gönderilen police, mal bedelinin ödenmesini sağlar.

- **Akreditif Ödeme:** İhracatta en yaygın kullanılan ödeme biçimidir. Aracı bankaların işleme katılımı, riskin azaltılması açısından önemlidir. Akreditif işlemlerinde, ithalatçı, ihracatçının bankaları ve gerekli olduğunda muhabirlik ilişkisi nedeniyle başka bankalar da sisteme dahil olmaktadır.

- **Peşin Ödeme:** Mal bedelinin, ihracat işlemi gerçekleştirilmeden önce, efektif, çek, havale ve seyahat çekiyle ödenmesidir.

Uluslararası İşletmelerde Dağıtım

Ürünler, üretim noktasından itibaren pek çok değişik yollardan geçerek alıcılara ulaşır. Üreticiden alıcıya doğru ürünlerin geçtiği bu yollara pazarlama kanalları ya da diğer bir deyişle **dağıtım kanalları** adı verilmektedir.

Yerel ve uluslararası dağıtım kanalları arasında bir takım önemli farklılıklar bulunmaktadır:

- Uluslararası dağıtım kanalları daha karmaşık değişkenler içerir.
- Farklı pazarlarda farklı dağıtım kanalları talepleri oluşur.
- Başarılı bir yerel yaklaşım her zaman yurt dışına taşınmayabilir.
- İki sistemin ortak unsurları yurt dışında uygulanabilir.
- Hem yerel hem de yurt dışı pazarlardaki kültürel unsurlar, dikkate alınmalıdır.

Uluslararası pazarlama araçlarının oynadığı beş rol bulunmaktadır:

- Alıcı taleplerini ve ürün bulunurluğunu koordine etmek ve toplamak.
- Farklı ülkelerden ve kültürlerden gelen alıcılar ve satıcılar arasındaki pazarlık gücü dengesizliğini azaltmak.
- Alıcı ve satıcıları fırsatçı tutumlardan korumak, başka bir ifadeyle kültürler arası bağlamda güveni sağlayan kurumlar olmak.
- Pazar işlemlerinin maliyetini azaltmak.
- Farklı ülkelerdeki alıcı ve satıcıları bir araya getirmek, başka bir ifadeyle belirli pazarlarda bağlantı ve müşteri ilişkisi kurmak.
- İşletmenin pazara sunduğu ürün karması için gereken fiziksel dağıtım faaliyetlerini yerine getirmek.

Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalı Planlaması

- *Pazarlama Amaçlarının Tespiti:*
- *Tüketicilerde ve Aracı işletmelerdeki Değişiklikleri izlemek ve Değerlendirmek:*
- *Pazarlama Stratejilerinin Planlaması:*
- *Her Bir Ülke için Ayrı Dağıtım Kanalı Politikası Tespit Etmek:*
- *Dağıtım Kanalındaki işletmelerin Çalışmalarını Düzenlemek:*
- *Kanalda Yer Alan Aracı işletmelerin Çalışmalarını Kontrol Etmek:*

Dış Pazarlarda Fiziksel Dağıtım Yönetimi

Dış pazarda işletme, ürünlerini, istenilen koşullarda, müşterilerine ulaştırabilecek yollar bulmak durumundadır. Dolayısıyla her bir ülke pazarında kendi ürününe ilişkin pazar hacmini, her bir pazardaki ürün sunum biçimlerini, şehirleşme oranlarını, ülkenin coğrafi durumunu ve oralarda yararlanabileceği taşıma ve depolama imkânlarını araştırmak zorundadır.

Ülkelerin kendi pazarlarını diğerlerinden ayıran belli başlı uygulamalar:

- Gümrük engelleri,
- ithalat kota ve lisansları,
- Ulusal para ve kambiyo sistemleri,
- Vergi sistemleri,
- Taşıma politikaları,
- Mallara ilişkin özel yasalar

Bu uygulamalara göre işletmeler dış pazarlarda ürünlerin taşınması, depolanması, stok yönetimi vb. tüm fiziksel dağıtım faaliyetlerini yerine getirirler.

Uluslararası Tutundurma

Uluslararası tutundurmanın temeli ve içerikleri

- Hedef pazar ya da pazarları araştırmak.
 - Uluslararası standartları belirlemek.
 - Tutundurma karmasını oluşturan reklam, kişisel satış, satış tutundurma ve halkla ilişkilere ilişkin temel stratejileri oluşturmak.
 - Dış pazarlardaki çevre koşullarına göre, özellikle kültürel koşullar göz önünde bulundurularak, etkili mesajlar hazırlamak.
 - Evrensel pazarlama hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlayacak gerekli kontrol sistemlerini kurmak
- Tutundurma Karması Elemanları:* Reklam, kişisel satış, satış tutundurma, halkla ilişkiler.

Başka bir ülkede iletişim çalışmalarının zorlukları:

- Başka bir dili konuşurlar,
- Farklı değerleri vardır,
- Ticari yapıları farklıdır, farklı medya düzenlemeleri vardır, reklam yasaları vardır, reklamdan beklentileri farklıdır,
- Fiyatlandırma yapıları farklıdır,
- Farklı rekabet biçimleri vardır,
- Onlar başka bir yerdedir.

ULUSLAR ARASI İŞLETME 5. ÜNİTE SORULARI

1. Aşağıdaki işletmelerden hangisinin dış pazara açılma olasılığı en azdır?

- a. İç pazara dönük işletmeler
- b. Dış pazarlara geçici olarak satış yapanlar
- c. İhracatçı işletmeler
- d. Uluslararası pazarlama faaliyetinde bulunanlar
- e. Küresel işletmeler

2. Ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren işletmelere ne ad verilir?

- a. İhracatçı işletmeler
- b. Yerel işletmeler
- c. Uluslararası işletmeler
- d. Çokuluslu işletmeler
- e. Küresel işletmeler

3. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarlama teorisinin amaçlarından biri **değildir**?

- a. Farklı değer, ürün ve hizmetlere yönelik ihtiyaçlar, istekler ve talepler üzerindeki sistemlerin ve kültürün etkisini anlamak
- b. Farklı Pazarlardaki alıcı davranışlarını çözümlemek
- c. Kültür değişikliklerine karşı işletmenin tepkisini tasarlamak
- d. Dünya çapında ithalat ve ihracat akışlarını tanımlamak
- e. Uluslararası nitelikteki işletmelerin envanterini çökmek

4. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin nedenlerinden biri **değildir**?

- a. İşletmeler arası ortak girişimler, dış Pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde işletmelere kolaylıklar sağlamaktadır.
- b. Atıl üretim kapasitesi söz konusu olduğunda, uluslararası pazarlara yönelmek hem atıl üretim kapasitesinin kullanılmasını hem de satışların artırılmasına olanak vermektedir.
- c. Uluslararası pazarlara açılmak, işletmelerin karşılaştığı toplam maliyetleri üretimdeki artışa bağlı olarak yükseltmektedir.
- d. Yurt içi pazarda satışların mevsimlik dalgalanmalar gösterdiği durgun sezonlarda işletmeler, ihracat yoluyla üretimlerini dengeli ve sürekli hale getirmektedirler.
- e. Uluslararası pazarlara açılmak, işletmeyi geleceğin getireceği koşullara daha iyi hazırlamaktır.

5. Aşağıdaki çevre faktörlerinin hangisi talebi yaratma ve yönetme sürecinde özellikle dikkate alınmalıdır?

- a. Yasal ve politik çevre faktörleri
- b. Ekonomik çevre faktörleri

c. Demografik çevre faktörleri

d. Kültürel faktörler

e. Teknolojik faktörler

6. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin karşılaştığı kültürel çevrenin unsurlarından biri **değildir**?

- a. Aynı kültürü paylaşan kişilerin öğrenilmiş davranışsal özellikleri
- b. Gerçek fiziksel özellikler ve görünümüler
- c. Fiziksel olarak idealize edilmiş özellikler
- d. Ülkenin sahip olduğu yüzölçümü
- e. Nüfus büyüklüğü, dağılımı vb. demografik özellikler

7. Aşağıdakilerden hangisi dış pazarları tanımlamada kullanılan demografi niteliği olan bilgi türlerinden biri **değildir**?

- a. Pazarın coğrafi konumu
- b. Pazardaki işbölümü derecesi
- c. Pazarın ekonomik yapısı
- d. Nüfus ve özellikleri
- e. Pazardaki rekabet koşulları

8. Tüketicinin bir ürünü satın alırken neyi satın aldığını gösteren ürün boyutu aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Asıl (öz) ürün
- b. Somut ürün
- c. Zenginleştirilmiş ürün
- d. Aranmayan ürün
- e. Ürün iletişimi ve imajı

9. Uluslararası işletme çeşitli ülkelere aynı ürünün aynı kullanımı için aynı mesajla pazarladığında aşağıdaki ürün stratejilerinden hangisini benimsemiş olur?

- a. Farklı ürün- aynı mesaj
- b. Yeni ürün üretme
- c. Tek ürün- Tek mesaj
- d. Yararlanma şekli, değişen tek ürün-farklı mesaj
- e. Farklı ürün-aynı mesaj

10. Yerel ve uluslararası dağıtım kanalları arasında bir takım önemli farklılıklar bulunmaktadır. Aşağıdakilerden hangisi bunlardan biri **değildir**?

- a. Uluslararası dağıtım kanalları daha karmaşık değişkenler içerir.
- b. Farklı pazarlarda farklı dağıtım kanalları talepleri oluşur.
- c. Başarılı bir yerel yaklaşım her zaman yurt dışına taşınmayabilir.
- d. Hem yerel hem de yurt dışındaki pazarlarda sadece üretim koşulları dikkate alınmalıdır.
- e. İki sistemin ortak unsurları yurt dışında uygulanabilir.

ÜNİTE 6

Uluslararası Finansal Piyasalar ve Uluslararası Finansal Yönetim

ULUSAL VE ULUSLARARASI FİNANSAL PİYASALAR

Piyasa: Alıcı ve satıcıların karşı karşıya geldiği ortamlardır.

Finansal Piyasa: Fon arz eden birimlerle fon talep eden birimlerin karşılaşmasını sağlayan ortamlardır.

Reel piyasa: Üretilmiş mal ve hizmetlerle bu mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan faktörlerinin karşılaştıkları piyasalardır.

Finansal varlık: Finansal piyasalara fon sunanların, sundukları fon karşılığında, fon talebinde bulunanlardan aldıkları varlıklara finansal varlık denir.

Bir ekonomide fon talep edenler, fon arz edenler, bunlar arasında fon akımına aracılık eden kurumlar, fon akımını sağlayan araçlarla bunları düzenleyen hukuki ve idari kurallardan oluşan yapıya **finansal sistem** denir

İşlem Hacmi: Borsada belirli bir sürede işlem görmüş hisse senetlerinin toplam değerini ifade eder. İşlem hacmi piyasanın likidite gücünün ve derinliğinin önemli bir unsurudur.

Etkin Piyasa: Çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu, bu alıcı ve satıcıların tek başlarına yaptıkları alım satım işlemlerinin piyasayı etkileyecek bir paya sahip olmadığı piyasadır. Etkin bir finansal piyasada menkul kıymetlerle ilgili bilgiler oldukça düşük bir maliyetle ve hızla sağlanabilir. Aynı zamanda ekonomik, politik ve sosyal yapıdaki değişimler piyasaya derhal yayılır.

Uluslararası Finansı Etkileyen Gelişmeler

Finansal Liberalleşme: Ülkelerin ekonomik kalkınmayı hızlandırmak amacıyla sermaye akışı önündeki engellerin, kısıtlamaların kaldırılması yönünde uygulamalarıdır.

Finansal Yenilikler ve Teknolojik İlerlemeler: **Türev Ürünler**, değeri başka bir varlığa (döviz, hazine bonosu, faiz, emtia gibi) bağlı olarak belirlenen finansal araçlardır. Swap, forwards, futures, opsiyon gibi **türev ürünlerin** kullanımıdır.

Ticaretin ve Uluslararası Yatırımların ArtmasıHukuki Düzenlemelerde YakınlaşmaMali KrizlerFinansal Piyasalarda YakınlaşmaFinans Sektöründe Birleşmeler ve Devralmaların Artması

ULUSLARARASILAŞMANIN FİNANSAL YÖNETİME GETİRDİĞİ İLAVE BOYUTLAR

- Döviz kuru riski ve politik risk,
- Piyasaların mükemmel olmaması
- Artan fırsatlar olarak sayılabilir.

DÖVİZ PİYASALARI

Döviz, ulusal para birimi dışındaki paralara denir.

Döviz Piyasası, yabancı paraların alınıp satıldığı ya da bir ulusal paranın diğer bir ulusal paraya dönüştürüldüğü piyasalara denir. Döviz piyasalarının en önemli özelliği, ülkeler arasında fon transferini sağlamasıdır. Nakit şeklindeki yabancı paralara *efektif*, nakde kolaylıkla dönüştürülebilen banka havalesi, ödeme emri, döviz poliçeleri, mevduat sertifikaları, seyahat çekleri gibi araçlara da döviz denir.

Dünyada en yüksek işlem hacmine sahip döviz piyasası Londra piyasasıdır. Londra piyasasını New York ve Tokyo piyasaları takip etmektedir.

Döviz Kuru: Bir ulusal paranın diğer bir ulusal parayla değişim oranıdır. Diğer bir deyişle, döviz kuru bir ülke parasının bir birim yabancı ülke parasını satın alabilmek için gerekli olan tutarıdır.

Doğrudan Döviz Kuru: Kurun bir birim yabancı para ile değiştirilebilen ulusal para miktarı olarak ifade edilmesidir.

Dolaylı Döviz Kuru: Kurun, bir birim ulusal paranın karşılığı olan yabancı para miktarı şeklinde tanımlanmasıdır.

Çapraz Kur: İki ulusal para arasındaki kur, başka bir ulusal para baz alınarak hesaplandığında belirlenen kura verilen addır.

Kur Marjı (spread): Döviz alış kuruyla satış kuru arasındaki farka verilen addır.

Dünyada, finansal işlemlerin çok büyük payını, dolar bazında yapılan işlemler oluşturmaktadır. Doların bu kadar yoğun olarak kullanılmasında etkili olan başlıca faktörler olarak aşağıdaki faktörler sayılmaktadır:

- Ülkemizde olduğu gibi, pek çok ülkede doların yatırım aracı olarak kullanılması,
- Pek çok ülke merkez bankasıncı doların rezerv para olarak işlev görmesi,
- Pek çok ülkede mal ve faktör piyasalarında ödeme aracı olarak kullanılması,
- Finans otoritelerince doların genel kabul gören değişim aracı olması.

Vadeli Döviz Piyasaları

Spot (vadesiz) Döviz İşlemi: Belirli bir kur üzerinden değiştirilmesi düşünülen dövizlerin taahhüt edilmesiyle taahhüt edilen dövizlerin değişiminin aynı zamanda olmasıdır. Değişimi söz konusu olan döviz tutarlarının, karşılıklı olarak, anlaşmadan hemen sonra ya da anlaşmayı izleyen ikinci iş günü içinde ödenir. Vadeli işlemlerde anlaşmayla taahhüt edilen dövizlerin fiilen değiştirilmesi, taraflarca belirlenecek ilerideki bir günde yapılmakta döviz kuru sözleşme yapıldığı zaman belirlenirken ödeme ve teslim vadeye kadar istenmemektedir. Vadeli piyasalarda forward, futures, swaps ve opsiyonlar gibi araçlar kullanılmaktadır. Döviz piyasasında işlemlerin büyük bir bölümü, spot işlemlerden oluşmaktadır.

Vadeli ya da gelecek piyasalardaki kurlarla **spot döviz kurları** arasında farklılığın olması doğaldır. Vadeli kurlar genellikle spot döviz kurlarından daha yüksektir. Eğer vadeli teslim kuru, spot döviz kurundan daha yüksekse aradaki farka, vadeli döviz primi denir. Eğer vadeli kur, spotun döviz kurundan daha düşükse aradaki negatif farka da vadeli kur iskontosu denilir. Diğer bir olasılık da vadeli ve spot döviz kurunun eşit olmasıdır. Bu durumda kurlara, düz ya da flat kur denir

Vadeli Döviz (forward) İşlemi: Anlaşmayla taahhüt edilen dövizlerin fiilen değiştirilmesi, taraflarca belirlenecek gelecekteki bir günde yapılması işlemidir. Döviz kuru, sözleşme yapıldığı zaman belirlenirken, ödeme ve teslim vadeye kadar yapılmamaktadır.

Forward Sözleşmeler: Ödemenin ve teslimin ilerideki bir tarihte yapılmak üzere, finansal ya da finansal olmayan varlıkların fiyat ve miktarlarının bugünden belirlendiği sözleşmelerdir. Forward işlemleri tezgâh üstü işlemlerdir.

Futures Sözleşmeler: Döviz, hazine bonusu, tahvil gibi finansal ya da finansal olmayan varlıkları sözleşme tarihinde belirlenmiş bir fiyattan gelecekte belirli bir tarihte satın alma ya da satma sözleşmeleridir. Futures işlemler organize piyasalarda gerçekleştirilen standart nitelikli işlemlerdir

Opsiyon Sözleşmesi: Bir finansal ya da finansal olmayan varlığı önceden belirlenmiş bir fiyatla belirli bir sürede satın alma ya da satma hakkını veren bir sözleşmedir.

Döviz Alış Opsiyonu: Yabancı bir parayı belirli bir fiyattan önceden belirlenmiş sürede satın alma hakkı veren sözleşmelerdir

Döviz Satış Opsiyonu: Bir yabancı parayı sabit bir fiyattan belirli bir sürede satma hakkı veren bir sözleşmedir.

ABD Opsiyonu: Opsiyon hakkının, sözleşme süresince istendiği zaman kullanılabildiği opsiyonlardır.

Avrupa Opsiyonu: Opsiyon hakkının sözleşme süresinin sonunda kullanılabildiği opsiyonlardır.

Swap: Tarafların karşılıklı olarak ödemelerini değiştirme, diğer bir ifade ile takas etme işlemidir.

DÖVİZ KURU SİSTEMLERİ

Kur sistemlerini; sabit kur sistemi (kambyo denetimi), ayarlanabilir kur sistemi, esnek kur sistemi ve karma sistemler olarak gruplandırmak mümkündür.

Sabit Döviz Kuru Sistemleri: Bu sistemde ülkeler, dış ödemeler bilançosunu dengelemek için yürürlüğe konulan dolaysız emir ve yasaklarla döviz kullanımını kontrol altında tutarlar. Bu emir ve yasaklarla dış ticarete konu olan malların fiyat ve miktarlarının yönlendirilmesi amaçlanır. Türkiye’de 1929’dan 1980 yılına kadar bu sistem uygulanmıştır.

Ayarlanabilir Sabit Kur Sistemi: Bu sistemin esasları II. Dünya Savaşı sonrası kurulan Bretton Woods Para Sistemiyle oluşturulmuştur. Sistem Avrupa ülkelerinde 1953 yılından 1973 yılına kadar devam etmiştir döviz kurları, piyasalardaki arz ve talebe göre, belirli limitler içinde dalgalanabilmektedir. Alt ve üst limitler, uluslararası anlaşmalara göre belirlenmektedir. Döviz kuru, riski açısından ayarlanabilir sabit kur sisteminin üstünlüğü, alt ve üst limitler arasında meydana gelebilecek değişiklikler, daha kolay tahmin edilebilmektedir.

Esnek Kur Sistemi: Dalgalanan kur sistemi ya da floating olarak da adlandırılan bu sistemde, döviz kurlarının dalgalanmasına herhangi bir sınır konmamakta ve merkez bankalarının müdahaleleri de olmamaktadır. Bu uygulama kirli floating olarak tanımlanmaktadır. Kirli floating uygulamasında merkez bankalarının döviz piyasalarına müdahalesi için resmi ölçüler getirilmemiştir. Müdahaleler döviz arz ve talebi dikkati alınarak, gizli kararlar ve ölçüler içinde yapılmaktadır. Buysa döviz kuru riskini artırmaktadır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN FİNANSMANI

Finansal piyasalar, genellikle vade dikkate alınarak, para ve sermaye piyasaları olarak sınıflandırılmaktadır. Bir yıla kadar vadeli fon arz ve talebinin karşılaştığı piyasalar para piyasası, bir yıldan daha uzun süreli fon arz ve talebinin karşılaştığı piyasalar ise sermaye piyasalarıdır.

Para piyasasının temel finansal araçları: hazine bonoları, mevduat sertifikaları, finansman bonoları, repo gibi varlıklardır.

Sermaye piyasasının finansal araçları: hisse senetleri ve tahviller gibi, sonsuz vadeli ya da orta ve uzun vadeli varlıklardır. İşletmeler, genellikle kısa vadeli sermaye ihtiyaçlarını karşılamada para piyasasından, uzun vadeli fon ihtiyaçlarını karşılamada sermaye piyasasından faydalanırlar. Euro para piyasalarında işlemlerin büyük bir bölümü dolar üzerinden yapılmakla birlikte, son yıllarda Euro’nun, Yen’in de işlemlerde önemli boyutlara çıktığı görülmektedir. İşlemler, dolar dışındaki paralar cinsinden de yapılsa bu piyasalar, Europara piyasalar olarak adlandırılmaktadır. Euro para piyasalarında hem kısa vadeli, hem de uzun vadeli işlemler yapılabilmektedir. Bir yılı aşan işlemler *Euro kredi* olarak adlandırılır. Europara piyasasında faiz oranları genellikle LİBOR (London Interbank Offer Rate) ya da PIBOR (Paris Interbank Offer Rate) baz alınarak belirlenir. LIBOR oranları, Londra

piyasasındaki 6 büyük bankanın ilgili ulusal paralar üzerinde uyguladıkları, ödünç verme faizlerinin ortalamasına göre hesaplanır. PIBOR ise Paris piyasasındaki 14 büyük bankanın ödünç verme oranlarının ortalamasından elde edilir. Eğer borçlanma bir yıldan daha uzunsa değişken faiz kullanılır. LIBOR oranları periyodik olarak (6 ayda gibi) geçerlidir. LIBOR'a göre yeniden ayarlama yoluna gidilmektedir.

Yabancı Tahvil: Yabancı bir piyasada satılmak üzere ihraç edilip, o ülkenin parasıyla çıkarılan tahvillerdir.

Euro Tahviller: Bağlı olduğu paranın ülkesi dışında satılan tahvillerdir

ULUSLARARASI YATIRIM KARARLARI

Dış ülkelere yapılan yatırımlar, yabancı tahvil, hisse senetleri, finansman bonusu, mevduat sertifikası gibi finansal varlıklar şeklinde olabileceği gibi, fiziki üretim amacına yönelik de olabilir. Finansal varlıklara yapılan yatırımlar *mali yatırımlar*, **portföy yatırımlar** veya *dolaylı yatırımlar* olarak; üretime yönelik yatırımlarsa reel yatırımlar ya da **doğrudan yatırımlar** olarak adlandırılır. Doğrudan yatırımlar, mülkiyeti tek başına ana şirkete ait olmak üzere, bağlı şirket kurmak biçiminde olabileceği gibi, mevcut bir işletmeyle birleşme, satın alma, ortak girişim gibi de olabilir. ABD'de en yaygın olarak kullanılan bir işbirliği şekli **Joint Venture (JV)** dır. Önceleri JV, yabancı ülkelerde gerçekleştirilecek projelerde ABD şirketleriyle yerli yatırımcı ya da hükümet arasında oluşturulmaktaydı. Günümüzde bu tür işbirliği, hemen hemen her ülkede sık görülen bir model olmaktadır. JV'lerde süre, JV den beklenen amaca bağlı olarak değişmektedir. Amacın gerçekleştirilmesi için, yeteri kadar bir süre, ortakların JV'nin faaliyetlerine katılması gerekir. Ancak, ortaklar katlandıkları maliyeti karşılayamıyorlarsa JV'dan çıkabilme hakkına sahiptirler. JV'lerin, pazara ulaşma, teknoloji ve ölçek ekonomileri olmak üzere, üç önemli avantajı vardır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE SERMAYE BÜTÇELEMESİ

İşletmelerin en geç bir yıl içinde paraya dönüşebilen varlıkları, **çalışma sermayesi** yatırımları, bir yıldan daha uzun sürede paraya dönüşebilen varlıkları, *duran varlık yatırımları* olarak ifade edilir. Çalışma sermayesi ayrıca, işletme sermayesi, döner varlıklar, cari varlıklar olarak da adlandırılır. İşletmelerin duran varlık kalemleri içinde en önemlisi, sabit varlıklar olarak adlandırılan ve üretimde doğrudan kullanılan arsalar, binalar, makineler, araç ve gereçlerle ilgili yatırımları oluşturmaktadır.

Sabit varlıklarla ilgili yatırım kararları, *sermaye bütçelemesi* olarak ifade edilir. Diğer bir deyişle sermaye bütçelemesi, işletmelerin uzun vadeli yatırım projelerini analiz etme sürecidir. Uluslararası analizde daha çok kullanılan proje değerlendirme yöntemleri **Net Bugünkü Değer (NBD)** ve **İç Kârlılık Oranı (İKO)** yöntemleridir.

Net Bugünkü Değer Yöntemi: Bir yatırım projesinin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı nakit girişlerinden, bu projenin neden olacağı nakit çıkışlarının bugünkü değerlerinin çıkarıldığı yöntemdir.

İç Kârlılık Oranı Yöntemi: Bir yatırım projenin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı nakit girişleriyle projenin neden olacağı nakit çıkışlarının bugünkü değerlerini eşitleyen oranın bulunduğu yöntemdir. İKO bir projenin gerçek kârlılığını gösterir. İKO, bir projenin gerçek kârlılığını gösterir. NBD yöntemine göre İKO'nın temel farklılığı, nakit akışlarının önceden belirlenmiş beklenen kârlılık oranıyla iskonto edilmemesidir. İKO, nakit girişlerini nakit çıkışlarına eşitleyen oranın hesaplanmasıyla bulunmaktadır. İKO hesaplandıktan sonra, işletmenin böyle bir yatırımdan beklediği kârlılıkla karşılaştırılarak, proje kabul edilecektir.

Uluslararası Sermaye Bütçelemesinde Risk

Ulusal olarak faaliyette bulunan bir işletme, sermaye bütçelemesine göre, uluslar arası işletmelerin sermaye bütçelemesinde farklı risklerle karşılaşılması söz konusudur. Uluslararası nakit akışlarıyla ilgili olarak, üç risk grubu: Bunlar; işletme ve finansman riski, enflasyon ve döviz kuru riski ve politik risk olarak sayılabilir. İlk gruptaki risk, endüstriyle işletmenin finansal yapısından kaynaklanır. İkinci gruptaki risk, fiyat düzeyi ve para değerindeki değişikliklerden ortaya çıkar. Bunlar içinde, özellikle para değerindeki dalgalanmalardan ortaya çıkan döviz riski, uluslararası yatırımlarda karşılaşılan ve ulusal yatırımlarda olmayan bir risk türüdür. Üçüncü gruptaki risk ise politik risktir. Uluslararası işletmeler, bir ülkede, ekonomik sistemin köklü olarak değişmesi sonucunda, yerli ya da yabancı işletmelerin devletleştirilmesi gibi değişikliklerle karşılaşabilirler

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ

Uluslararası işletmelerde, çalışma sermayesi yönetiminde para değerindeki dalgalanmalar, potansiyel döviz kontrolleri, çok sayıda vergi uygulamaları yanında, uluslararası finansman ve yatırım fırsatlarını değerlendirmek gibi ilave zorluklarla karşılaşılır. Çalışma sermayesi yönetiminin en önemli yönünü, nakit yönetimi oluşturur

Merkezileştirilmiş Nakit Yönetimi

Merkezileştirilmiş nakit yönetiminde her bir bağlı kuruluşun en az nakit miktarının üzerindeki nakdi, merkezi bir hesaba transfer etmesiyle sağlanır. Merkezileştirilmiş bir uluslar arası nakit yönetiminin sağlayacağı başlıca yararlar:

- İşletme, bir bütün olarak daha az nakitle yönetilebilir. Her bir işletme, spekülâtif ve ihtiyat amacıyla değil, yalnızca işlem amacıyla nakit bulundurur.
- Daha az fonla çalışarak kârlılık finansman maliyeti de düşürülebilir.
- Tüm kararlar merkezi yönetim tarafından alınacağı için, tüm birimlerin çıkarının birlikte ele alınması sağlanır. Buysa rasyonelleşmeyi artırır.
- Faaliyetlerden tek bir grubun sorumlu olması durumunda nakit ve portföy yönetiminde uzmanlık artacağından etkinlik de artabilecektir.

Uluslararası Tahsilât ve Ödemeleri Hızlandırma

Fonların hem ülke içinde, hem de uluslararası transferinde gecikmelerin olması önemli kayıplara neden olabilmektedir. Postalama süresi ve banka işlemleri dikkate alındığında, ödemelerin yapıldığı anla kullanılabilir hale gelmesi arasında, genellikle 8-10 günlük bir gecikmenin olduğu görülmektedir. Yüksek faiz oranları ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar dikkate alındığında, bu gecikmelerin maliyeti, önemli boyutlara ulaşmaktadır SWIFT, uluslararası standardize edilmiş mesaj ağıdır. Ağa dahil bankalar arasında, birçok finansal işlem, çok hızlı bir biçimde, otomatik olarak gerçekleştirilebilmektedir

Ödemelerin Netleştirilmesi

Üretimlerini dünya bazında rasyonelleştirmeye çalışan uluslararası işletmelerde, birimler arasında malzeme, yedek parça, hammadde, yarı üretilmiş ve nihai mamullerin alınıp satılması söz konusudur. Bu durum birimler arasında fon transferini gerektirdiğinden, döviz alım maliyeti, fon bulmanın fırsat maliyeti ve havale ücretleri gibi işlem maliyetleri ortaya çıkacaktır. Uluslararası işletmeler fon akışlarını en az kılmak üzere ödemeleri netleştirebilirler.

ULUSLAR ARASI İŞLETME 6. ÜNİTE SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi fon talep edenler, fon arz edenler, aracı kurumlar, fon akımını sağlayan araçlar ile bunları düzenleyen hukuki ve idari kurallardan oluşan yapıya verilen addır?

- a. Uluslararası finans
- b. Reel piyasa
- c. Finansal piyasa
- d. Piyasa
- e. Finansal sistem

2. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası finansı etkileyen gelişmelerden **biri değildir**?

- a. Finansal liberalleşme,
- b. Finansal yenilikler ve teknolojik ilerlemeler
- c. Ticaretin ve uluslararası yatırımların artması
- d. Finansal piyasalarda yakınlaşma
- e. Hukuki düzenlemelerde ayrışma

3. Döviz kurunun bir birim yabancı para ile değiştirilebilen ulusal para miktarı olarak tanımlanmasına ne ad verilir?

- a. Efektif kur
- b. Döviz kuru
- c. Doğrudan döviz kuru
- d. Dolaylı döviz kuru
- e. Spot kur

4. Belirli bir kur üzerinden değiştirilmesi düşünülen dövizlerin taahhüt edilmesiyle, taahhüt edilen dövizlerin değişiminin en fazla 2 gün içinde olduğu işlemlere ne ad verilir?

- a. Vadeli döviz işlemleri
- b. Futures döviz işlemleri
- c. Forward döviz işlemleri
- d. Spot döviz işlemleri
- e. Gelecek döviz işlemleri

5. Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru bir ifade **değildir**?

- a. Forward döviz işlemleri özel amaca bağlı olarak yapılır
- b. Forward sözleşmelerinde alıcı ve satıcıdan başka üçüncü bir taraf olmadan yapılır
- c. Forward sözleşmeleri organize piyasalarda işlem görür
- d. Futures döviz işlemleri borsalarda yapılır
- e. Futures döviz işlemleri döviz miktarı ve vade tarihleri itibarıyla standart niteliktedir.

6. Ülkeleri dış ödemeler bilançosunu dengelemek için yürürlüğe konulan dolaysız emir ve yasaklarla döviz kullanımını kontrol altında tuttukları döviz kuru sistemi aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilir?

- a. Serbest döviz kuru sistemi
- b. Sabit döviz kuru sistemi
- c. Karma döviz kuru sistemi
- d. Dalgalanan döviz kuru sistemi
- e. Yönetimli döviz kuru sistemi

7. Aşağıdakilerden hangisi yabancı bir piyasada satılmak üzere ihraç edilen, o ülkenin ulusal parasıyla çıkarılan uzun vadeli borçlanma aracıdır?

- a. Euro tahvil
- b. Euro finansman bonosu
- c. Yabancı tahvil
- d. Euro hisse senedi
- e. Portföy yatırımları

8. Aşağıdakilerden hangisi portföy yatırımları ile ilgili doğru bir ifade **değildir**?

- a. Kısa sürelidir
- b. Girdiği ülkede dalgalanmalara neden olur
- c. Sıcak para olarak adlandırılır
- d. Girdiği ülkenin istihdamına katkısı olur
- e. Yatırımcılar genellikle gerçek kişilerdir.

9. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası sermaye bütçelemesinde kullanılan NBD değerlendirme yöntemine ilişkin doğru bir ifade **değildir**?

- a. NBD yatırım projesinin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı tüm nakit girişlerinden, projenin neden olacağı nakit çıkışlarının uygun bir iskonto oranıyla bugünkü değerlerinin farkı alınarak bulunur.
- b. Projeler arasında hangi proje daha yüksek net bugünkü değere sahipse, o proje kabul edilir.
- c. NBD negatif olması, projenin istenen kârlılığa sahip olmadığını gösterir
- d. Nakit akışlarının bugünkü değeri belirlenirken kullanılacak iskonto oranı genellikle yatırımcının bu yatırımdan beklediği minimum kârlılık oranıdır.
- e. İskonto oranı olarak ana işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin kullanılması uygundur.

ÜNİTE7

Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü

Örgüt kültürüne ilişkin farklı ve değişik tanımlar yapılabilir. Ancak bu tanımların hemen hemen hepsinde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültürel öğelerin vurgulandığını görmekteyiz.

Örgü Kültürünü Etkileyen İç Çevre Unsurları; örgüt kültü örgüt kültürünün oluşumunu, türünü, gücünü en fazla etkileyen iç çevre unsurları; üretim konusu, faaliyet alanı, yöneticiler, yönetim biçimi, işletme sahipleri, alt kültürler, üretim tipi ve teknolojisi olarak sıralanabilir.

Örgüt Kültürünü Etkileyen Dış Çevre Unsurları

Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre unsurları toplumun kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler olarak sıralanabilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELER VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Kültürel uyumun hareket noktası, içinde yaşanılacak yeni kültürün sertlik derecesidir.

Sertlik derecesi, kişinin kendi ülkesinin sahip olduğu kültürel değerler, iletişim biçimleri ve iş yapış şekilleriyle yeni kültürel çevre arasındaki farkın derecesidir. Örneğin; örgütsel kültürü etkileyecek kültürel farklılıklar üzerine duran Luthans ve Hodgetts'e göre ABD, Japon ve Arap ülkelerindeki öncelikli kültürel değerler Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

ABD	JAPONYA	ARAP ÜLKELERİ
Özgürlük	Aitlik	Aile güvenliği
Bağımsızlık	Grup uyumu	Aile uyumu
Kendine güven	Ortaklaşmacılık	Anne baba yol göstericiliği
Eşitlik	Yaşlılık Kıdem	Yaşlılık
Bireycilik	Grup anlaşması	Otorite
Rekabet	İş birliği	Uzlaşmak
Verimlilik	Kalite	Bağlılık
Zaman	Sabır	Sabır
Doğrudan olma	Dolaylı olma	Dolaylı olma
Açıklık	Arada kalma	Konukseverlik

ULUSLARARASI İŞLETMELER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Yerel işleyişe sahip işletmelerle, uluslararası işletmeler arasındaki temel iki fark; coğrafi yayılım ve çok kültürlülüktür.

ULUSLARARASI İŞLETMELER VE ULUSAL KÜLTÜR

Uluslararası işletmelerin, gittikleri ülkede karşılaşabilecekleri çevresel faktörler şunlardır:

- Ulusal ekonomik koşullar; makro ekonomik faktörler, hükümetin ekonomi politikaları;
- Yasal sistem;
- Endüstri kuralları; ödemeler ve aynı endüstrideki benzer işletmelerin koşulları;
- Ulusal kültür.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılıkların yönetimi: Örgüt içindeki bireysel farklılıkları, işletme için rekabet avantajı yaratmak amacıyla yönetmeyi öngören yaklaşımdır. Farklılıkların yönetimi yaklaşımının, ortaya çıkmasında etkili olan diğer faktörler: kadınların iş yaşamında daha çok yer elde etmeye başlaması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar vb. konular çalışma yaşamında farklılıklar üzerinde düşünmeyi gerekli kılmaktadır.

Farklılıkların yönetimini; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara, istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ULUSLARARASI İŞLETMELER İÇİN POTANSİYEL ÜSTÜNLÜKLERİ

Örneğin; White, çok kültürlü örgütlerin avantajlarını şöyle özetlemiştir: ilk k olarak bu tür örgütlerin rekabetçi avantaj elde edebileceklerini ve en kaliteli insan kaynaklarına sahip olacaklar belirtmiştir. İkinci olarak çok kültürlü örgütlerin dünya pazarlarını anlamada ve bu pazarlara girebilmede daha avantajlı konumda olabileceklerini belirtmiştir. Bu tür örgütlerin, farklı kültürlerden insanları bünyesinde barındırmakla kalmayıp, farklı kültürlerden müşterilere de sahip

olabileceklerini ifade etmiştir. Üçüncü olarak, çok kültürlü organizasyonlar daha ileri düzeyde yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri gösterebileceklerdir. Dördüncü olarak çok kültürlü örgütler, daha iyi problem çözme yeteneği sergilemektedirler. Beşinci olarak, çok kültürlü örgütler değişime daha çabuk adapte olabilmekte ve örgütsel esnekliğe sahip olabilmektedirler çok kültürlü ekiplerle çalışmanın üstünlükleri:

- İmaj Artışı
- Yurt içi ve dışında yeni müşteri kitlesine ve yeni pazarlara ulaşma
- Müşteri odaklı çalışma
- Cironun artması
- Çalışma atmosferinin düzelmesi:
- Verimliliğin artması
- Personel bulmanın kolaylaşması:
- Ön yargıların azalması:

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ULUSLARARASI İŞLETMELER İÇİN POTANSİYEL SINIRLILIKLARI

Kaynaşma eksikliği” “basmakalıp önyargılar iletişim ve uzlaşma bütünleşme eksikliği çok kültürlü takımlarda yaşanan en büyük sorunlardan birinin farklı kültürlerden gelen bireylerin karşılıklı olarak önyargılı olmaları ve bunu takım ortamına taşımalarıdır. Kültürel farklılıkların yaratabileceği sorunlar:

- İletişim çatışmaları,
- Anlam belirsizlikleri,
- Kültürel çatışma,
- Bütünleşme konusunda yaşanan sorunlar,
- Yanlış ve eksik haberleşme,
- Tek bir karar etrafında toplanmayı ve uzlaşmayı zorlaştırma,
- Spesifik faaliyetlerde uzlaşma sorunları,
- İş hayatına ait maliyetlerin artması.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

Uluslararası işletmelerin örgüt kültürünü belirlemekte, özellikle önemli görülebilecek, üç örgütsel işlev söz konusudur: (1) Çalışanlar ve işletme arasındaki genel ilişkiler, (2) yöneticiler ve altında çalışanların görevlerini tanımlayan idarenin hiyerarşik sistemi, (3) çalışanların uluslararası işletmenin amacı, geleceği, hedefleri ve kendi konumları hakkındaki genel görüşleridir. Trompenaars, 4 farklı örgüt kültürü tanımlamaktadır: Aile kültürü, Eyfel kulesi kültürü, güdümlü füze kültürü, kuluçka makinesi örgüt kültürleri.

Aile Kültürü

Hiyerarşi ve bireyin uyumu üzerinde güçlü bir vurgu yapmaktadır. Güç odaklı ve liderinin çalışanlarına her şeyin en iyisini bilen koruyucu bir ebeveyn tarzında yaklaştığı aile tipi bir çevredir. Trompenaars bu tür örgüt kültürünün Türkiye, Pakistan, Venezüella, Çin, Hong Kong ve Singapur gibi ülkelerde yaygın olduğunu öne sürmektedir. Aile kültüründe çalışanlar, birbirlerine gelenek, görenek ve yakın arkadaşlık ilişkileriyle bağlanmıştır. Bu kültür, sezgiye ve deneyime dayalı bilgiyi rasyonel bilgiden daha çok vurgulanmasını içermektedir. Bireyin gelişimi, onun doğru göreve getirilmesi ve kullanılmasından daha önceliklidir.

Eyfel Kulesi Kültürü

Eyfel kulesi kültürü, hiyerarşi ve göreve uyum üzerinde güçlü bir vurgu yapan bir örgüt kültürüdür. Bu örgüt kültüründe, işler açık bir şekilde tanımlanmış, çalışanlar kendilerinden ne yapmalarının beklendiğini bilmekte ve her şey üstten koordine edilmektedir. Bu kültürde, ilişkiler sınırlı, statüler işle bağlantılıdır. Eyfel kulesi kültürü, çoğunlukla Almanya, Danimarka ve Hollanda gibi kuzey Avrupa ülkelerinde görülmektedir

Güdümlü Füze Kültürü

Eşitlik ve göreve uyuma vurgusu yapmaktadır. Bu örgüt kültürü, proje grupları ve takımları tarafından yerine getirilen işlerin uyumuna odaklanmaktadır. Güdümlü füze örgüt kültürünün üyelerinin öğrenme ve değişme tarzları hem aile kültüründe hem de Eyfel kulesi kültüründen oldukça farklıdır. Füze yapısı belli bir hedefe odaklandığı ve gelişmeleri ölçmede, doğrudan geri bildirim imkânı olduğu için, “sibernetik” olarak adlandırılabilir. Güdümlü füze kültürlerinde, performans değerlendirmesi yalnızca yöneticiden ziyade takım üyeleri ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu şekilde yönetici, takım üyeleri ve çalışanların tamamının değerlendirme sürecine katılması, işletmelerde popüler hale gelen “360 derece geri bildirim” olarak adlandırılmaktadır. Güdümlü füze örgüt kültürü, Amerika ve İngiltere’nin ulusal kültürüne tam olarak uymaktadır. Güdümlü füze kültürlerinde güdüleme, parayla ve çıkarla değil, içsel olarak gerçekleştirme eğilimindedir.

Kuluçka Makinesi Kültürü

Trompenaars'ın tanımladığı dördüncü örgüt kültürü, eşitlik ve bireysel yönelime güçlü bir şekilde vurgu yapan, kuluçka makinesi kültürüdür. Bu kültür, büyük ölçüde bireylerin işletme içindeki amaçlarını gerçekleştirmelerinin üzerinde durarak, işletmelerin varoluş düşüncesinin ikinci planda kaldığı bir örgüt kültürüdür. Bu kültür, işletmelerin görevinin, çalışanlarının kendini ifade etmesi ve kendini gerçekleştirmesi için bir kuluçka makinesi gibi çalışması gerektiği varsayımına dayanmaktadır; bu yüzden bu kültür, biçimsel yapıya çok düşük düzeyde sahiptir. Bu kültürler genellikle Kaliforniya ve İskoçya'da Silikon vadilerinde iş yapmaya başlayan uluslararası işletmelerde sıklıkla kullanılmaktadır. İşin doğasına yönelik olarak içinde geliştiği ve büyüdüğü bir çalışma ortamı yaratır. Kuluçka kültüründe değişim hızlı ve kendiliğindendir. Kuluçka makinesi kültüründe temel hareket noktası görevi yerine getirmektir.

ULUSLARARASI İŞLETMELER VE FARKLI KÜLTÜREL DEĞERLER

Hofste' de ülkeleri karşılaştırmada dört tane kültürel değer boyutu belirlemiştir: (1) Güç mesafesi, (2) Belirsizlikten kaçınma, (3) Bireycilik, (4) Erillik.

Güç Mesafesi (Power Distance)

Güç mesafesi, gücün dağılımındaki farklılıkla eşitsizliklerin, üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Hofstede'ye göre tüm toplumlarda eşitsizlik vardır. Fakat birisi diğerine kıyaslandığında eşitsizliğe karşı daha toleranslı olabilir. Eşitsizliğe daha toleranslı olan ülkede, güç mesafesi düşüktür ancak, eşitsizliğe daha az toleranslı ülkelerdeyse güç mesafesi yüksektir. Örneğin; Malezya, Filipinler, Meksika, Japonya ve Venezüella gibi ülkelerde güç mesafesi yüksekken ABD, Avusturya ve Danimarka'da güç mesafesi düşüktür.

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Bir toplum ve kültür içinde yer alan üyelerin, belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındığını ve sakındığını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu; Japonya, Portekiz; Yunanistan, Rusya gibi ülkelerde sıkı kurallarla insanların sıkı sıkıya uydukları prosedürler söz konusudur. Bu gibi ülkelerde iş değiştirme oranı düşükken belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ABD, Hong-Kong, İngiltere, Danimarka gibi ülkelerde iş değiştirme hızları daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Bireycilik-Toplumculuk (Individuality)

Bireycilik; görece olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanırken toplumculuk; gruba bağımsızlık, güven, grup içi uyum gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Bireyciliğin ödüllendirildiği Amerika, Büyük Britanya ve Avustralya'da demokrasi, girişimcilik ve başarı oldukça fazla düzeyde desteklenmektedir ve bireyle işletmeler arasındaki ilişki, duygusal açıdan bağımsız bir ilişkidir. Pakistan ve Panama gibi bireyciliğin düşük olduğu toplumlardaysa toplumculuk egemendir ve işletmeye duygusal bağlılık, grup kararlarına güçlü bir inanç ve sosyal kontrol söz konusudur. Türkiye, Japon, Malezya gibi ülkeler genel olarak toplulukçu kültürler olarak, ABD, Hollanda gibi ülkeler bireyci kültürler olarak değerlendirilmektedirler.

Eril Yaklaşım ve Dişil Yaklaşım (Masculinity)

Kültürün toplumdaki cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir. Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim, yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır. Dişil toplumlardaysa arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek ön plandadır. Türkiye Hofsted'nin sınırlandırmasında; İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şiili, Yugoslavya gibi ülkelerle birlikte dişil sınıflandırmada yer alırken kültürel açıdan Türkiye'ye benzemekle beraber Japonya, Yunanistan, Meksika gibi ülkeler eril grubunda değerlendirilmektedirler.

ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIMLAR

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, farklı kültürlerde iş yapmanın zorunlulukları, farklı kültürlerle artan etkileşimler, birlikte hareket etme gibi daha birçok faktör, çok kültürlü takımların oluşmasında, kullanılmasında ve yayılmasında önemli bir faktör olarak rol oynamaktadır.

ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIM OLUŞTURMANIN İLKELERİ

- *Takım üyeleri, sadece etnik köken vb. kriterlere göre değil, görevle ilgili yeteneklerine göre oluşturulmalı.*
- *Takım üyeleri, farklılıkların farkına varmış olmalı, bu farklılarla birlikte iş yapmaya hazır olmalıdır.*
- *İşletmenin belirleyeceği hedefler, kültürlerarası farklılıkları daha iyi anlamayı, daha yüksek performansı üretmeyi ve anlayışı kolaylaştırmalıdır.*
- *Farklı kültürlerden üyelerin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş takımın üyeleri, amaç ve görevler üzerinde karar verirken, homojen gruplara göre zorlanacakları için, takım lideri bu gruba*
- *Tüm takım üyeleri, bu sürece katılabilmeleri için, eşit güce sahip olmalıdırlar.*
- *Tüm üyelerin, birbirlerine karşılıklı saygı duymaları çok önemlidir.*

• *Hangi karar ya da düşüncenin “daha iyi” ya da “daha kötü” olduğu konusunda uzlaşmaya varılamaması halinde, yöneticiler, çok kültürlü takımların karar vermeyele sonuca ulaşma süreçleri boyunca, pozitif bir geribildirim ve yaklaşım sergilemelidir.*

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN ÖRGÜT YAPILARI

Uluslararası işletmelerin örgüt yapılarının özellikleri:

- Merkezileşme ve yetki dağıtımı arasında denge kurulması,
- Açık iletişim kanallarıyla kültürler arası bilgi akışının sağlanması,
- Kademe ve hiyerarşi basamaklarının azaltılması,
- Daha az hiyerarşik iletişim,
- Daha az denetim,
- Daha az prosedür,
- Düşük biçimselleşme düzeyi. Ayrıca, uluslararası işletmelerin örgüt yapılarında olması gereken özellikler esneklik, planlama, koordinasyon ve kontrol olarak yer alır.

Güçlü Örgüt Kültürü

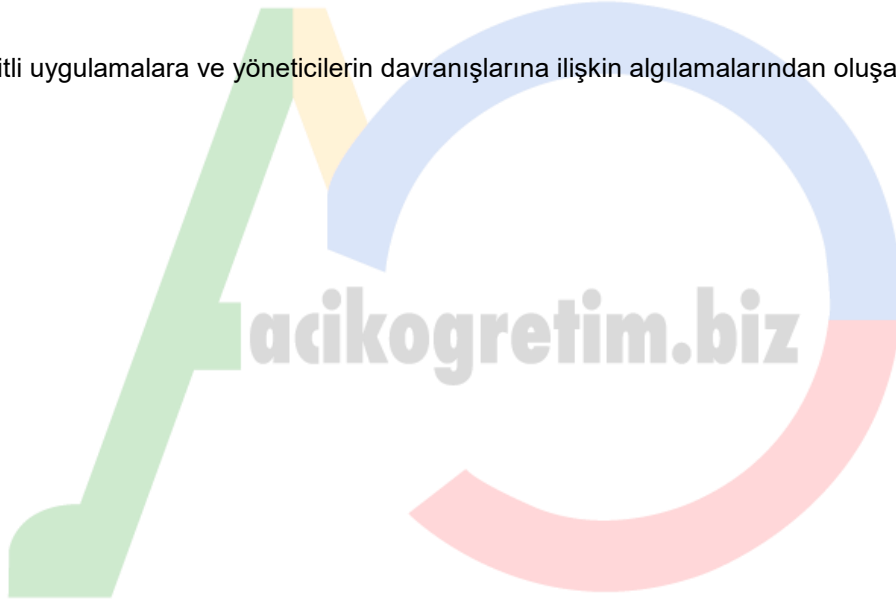
İşletme değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin işletmenin her noktasında hissedildiği örgüt kültürünü ifade eder. Örneğin Japon işletmeleri.

Zayıf Örgüt Kültürü

İşletme değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmemesidir.

Örgütsel İklim

Çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamalarından oluşan psikolojik çevredir.



7. ÜNİTE SORULARI

1. Aynı işletmede çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar aşağıdaki kavramlardan hangisiyle açıklanabilir?
 - a. Örgüt Antropolojisi
 - b. Örgüt iklimi
 - c. Örgüt Kültürü
 - d. Örgüt Sosyolojisi
 - e. Örgüt Psikolojisi
2. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç çevre unsurlarından birisi **değildir**?
 - a. Yönetim biçimi
 - b. İşletme sahipleri
 - c. Üretim tipi
 - d. Üretim teknolojisi
 - e. Devlet yapısı
3. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde kullanılan örgüt kültürü tiplerinden biridir?
 - a. Homojen Örgüt kültürü
 - b. Heterojen Örgüt kültürü
 - c. Baskın Örgüt kültürü
 - d. Eyfel Kulesi Kültürü
 - e. Güçlü Örgüt kültürü
4. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde farklılıkların yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olan etkenlerden biri **değildir**?
 - a. İşletmelerin kârlılıklarının düşmesi
 - b. İşletme evliliklerinin giderek artması
 - c. İşletmelerin dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet göstermesi
 - d. Engelli ve kadınların çalışma yaşamında yer alması
 - e. Endüstrileşmenin yarattığı kitlesel göçlerle ülkelerdeki çeşitliliklerin artması
5. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmede bulunan farklı kültürlerin ortaya çıkaracağı üstünlüklerden birisi **değildir**?
 - a. Globalleşen dünyada yeni pazarlara açılma şansı daha da artmaktadır.
 - b. Rekabet etkeni olarak çeşitlilik, müşteriye yönelik hizmetin artmasına ve böylece müşterilerin daha memnun kalmasına yol açmaktadır.
 - c. Daha etkin ve müşteri odaklı çalışma, çok kültürlü personel ile daha kolay gerçekleştirilmektedir.

- d. Farklı kültürlerden personelin sahip olduğu değerli dil bilgileri ile, yeni müşteri kitlelerine söz konusu olmaktadır.
- e. Çok kültürlü takımlar ön yargıların gelişmesine büyük katkıda bulunurlar.

6. Sorumluluk açılarından her bir hiyerarşideki işlerin açık bir şekilde tanımlandığı ve çalışanların kendilerinden ne yapmaları beklendiğini bildikleri ve her şeyin üstten koordine edildiği örgüt kültürü tipi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Aile Kültürü
 - b. Eyfel Kulesi Kültürü
 - c. Güdümlü Füze Kültürü
 - d. Mekanik Kültür
 - e. Kuluçka Makinesi Kültürü

7. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerin örgüt yapılarının özelliklerinden birisidir?
 - a. Hiyerarşik iletişim
 - b. Sıkı denetim
 - c. Ayrıntılı prosedür
 - d. Yüksek düzeyde merkezileşme
 - e. Açık iletişim kanalları ile kültürler arası bilgi akışının sağlanması

8. Aşağıdakilerden hangisi Hofstede'nin farklı ülkelerin örgüt yapılarını etkilediğini öne sürdüğü kültürel değişkenlerden birisi **değildir**?
 - a. Bireysellik
 - b. Dayanışma
 - c. Güç mesafesi
 - d. Erillik
 - e. Belirsizlikten kaçınma

9. Hofstede'ye göre, bir ülkede gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini gösteren kültürel boyut aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Belirsizlikten kaçınma
 - b. Bireycilik
 - c. Güç Mesafesi
 - d. Bencillik
 - e. Kaçınma Mesafesi

10. Uluslararası bir işletmenin değişken çevre koşullarına adapte olmasına olanak sağlayacak daha az standartlaştırılmış çalışma koşullarını ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Esneklik
 - b. Planlama
 - c. Koordinasyon
 - d. Disiplin
 - e. Kontrol

ÜNİTE 8**Uluslararası Muhasebe**

Muhasebe, işletmede gerçekleşen ve parayla ifade edilebilen finansal nitelikli işlemleri tanımlayan, kaydeden, sınıflandıran, özetleyen, analiz ve yoruma tabi tuttukten sonra ilgili taraflara raporlayan bir bilgi sistemidir.

Uluslararası muhasebe, farklı ülkelerde geçerli olan finansal muhasebenin, yönetim muhasebesinin, denetimin ve muhasebe bilgi sistemlerinin fonksiyonel alanlarının hepsini kapsar. En dar anlamıyla uluslar arası muhasebe, uluslar arası işletmelerin uluslar arası faaliyetlerde bulunmaları nedeniyle maruz kaldıkları muhasebe konularını kapsar.

MUHASEBE SİSTEMLERİNDEKİ FARKLILIKLAR

Ülke muhasebe sistemlerinin farklılaşmasının birçok sebebi olmakla birlikte, farklılıkların nedenleri:

- İşletmelerle sermaye sağlayanlar arasındaki ilişkiler (sermayenin kaynakları),
- Diğer ülkelerle politik ve ekonomik bağlar,
- Ülkenin yasal sistemi,
- Ülkenin ekonomik sistemi ve enflasyon seviyesi,
- Ülkenin kültürü ve kültürel değerler.

İşletme ile İşletmeye Sermaye Sağlayanlar Arasındaki İlişkiler

Her türlü işletme, ihtiyaç duyduğu kaynakları ya işletme içinden ya da işletme dışından sağlar. İşletme dışından kaynak sağlamak için de başvurulabilecek üç tür kaynak sağlayan taraf vardır. Bunlar; bireysel yatırımcılar, bankalar ve devlettir. ABD ve İngiltere için bireysel yatırımcılar, sermaye kaynaklarının temel sağlayıcılarıdır. İsviçre, Almanya ve Fransa gibi diğer ülkelerde, işletmelerin sermaye ihtiyacının büyük kısmını karşılayan az sayıda ama büyük ölçekte bankalar vardır. Fransa ve İsveç'in kaynak sağlamada devlet önemli sermaye kaynağıdır.

Diğer Ülkelerle Politik ve Ekonomik Bağlar

Ülkelerin muhasebe sistemlerindeki benzerlikler, bazen yakın politik ve ekonomik bağlar nedeniyle olabilir. Örneğin; ABD, coğrafi yakınlık ve sıkı ekonomik bağlar nedeniyle Kanada muhasebe sistemini etkilemiştir.

Ülkelerin Yasal Sistemleri

Yazılı hukuk haline getirilmemiş, genel kabul görmüş ilke ve kuralların (içtihatlarla dayalı hukuk sistemi) geçerli olduğu ülkeler: ABD, İngiltere gibi Anglo-Sakson hukuk sisteminin etkili olduğu ülkelerde, muhasebe standartları bağımsız standart oluşturma yetkisi olan kurum ya da kuruluşlarca hazırlanır. Muhasebe mesleğine yönelik düzenlemelerin yapılmasında, meslek örgütlerinin ağırlıklı bir yetkiye sahip olduğu bu ülkelerde gelenekler, örf ve adetler, etik kurallar geçerlidir.

Muhasebe uygulamasına yön veren muhasebe ilke ve kurallarının yazılı hukuk normu haline getirildiği, diğer bir ifadeyle yasa hükmüne sokulduğu ülkeler: Roma-Germen ya da Kara Avrupa'sı hukuk sisteminin etkisi altında olan ülkelerde, muhasebe uygulamaları kanunla ya da yasayla tanımlanır. Bu yaklaşım, Almanya, Fransa, Belçika ve İsviçre'de ortaya çıkmıştır. Finansal tablolara ilişkin düzenlemelerin politik yetkiye dayandırılması, Roma Germen hukuk ailesinin temel anlayışını yansıtmaktadır.

Ülkelerin Ekonomik Sistemleri ve Enflasyon Seviyesi

Merkezi planlamanın hâkim olduğu ülkelerde muhasebe sistemi, devletteki planlama yapan tarafların, çıktı ya da ürün temelli bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Piyasa temelli sistemlerdeyse yöneticiler ve yatırımcılar kâr ve maliyet temelli bilgilere ihtiyaç duyarlar. Birçok ülkede muhasebe "*Tarihi Maliyet İlkesi*"ne dayanır. Bu ilke finansal işlemlerin kayda alınması ve raporlanmasında kullanılan para biriminin satın alma gücünün değişmediği varsayımına dayanır. Tarihi maliyet ilkesinin en önemli etkisi değerlendirme işlemlerinde görülür. Tarihi maliyetler ilkesinin kullanılması, enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde, işletme varlıklarının daha düşük raporlanmasına yol açar.

Ülke Kültürü

Kültüre bağlı olarak şekillenen muhasebe değerleri de farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Gray tarafından literatür araştırması ve uygulamaların incelenmesinden sonra, dört temel muhasebe değeri belirlenmiştir.

- Profesyonelliğe karşı yasalarla kontrol,
- Tekdüzeliliğe karşı esneklik,
- Muhafazakarlığa karşı iyimserlik,
- Gizliliğe karşı şeffaflıktır.

ULUSLARARASI MUHASEBE VE RAPORLAMA STANDARTLARININ KULLANIMI

Global düzeyde geçerli muhasebe ve raporlama standartlarının kullanımının piyasadaki likiditeyi artırdığı, yatırımcılar için işlem maliyetlerini düşürdüğü, sermaye maliyetini azalttığı, uluslar arası sermaye akışını artırdığı yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Ayrıca uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlarının kullanıldığı ülkelerdeki doğrudan yabancı yatırımlar hakkında çok daha iyi değerlendirme yapılabileceği belirtilmektedir muhasebenin uluslar arası boyutta uyumlaştırılmasıyla yakından ilgilenen kuruluşlar:

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu Birleşmiş Milletler ekonomik iş birliği ve kalkınma örgütü uluslar arası para fonu.

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK) International Financial Accounting Standards Board-IASB, 1973 yılında 9 ülkenin muhasebe kuruluşu tarafından kurulmuş ve 90 ülkeden 120'nin üzerinde meslek kuruluşunun üye olduğu Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesinin (International Financial Accounting Standards Committee-IASC) devamıdır. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulunun amacı, uluslararası alanda kabul görmüş muhasebe standartları üretmektir. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu finansal tablolarda, şeffaf ve karşılaştırılabilir bilgiyi sağlayan, tek ve yüksek kalitede, anlaşılabilir ve uygulanabilir küresel muhasebe standartları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kurul ayrıca, ulusal muhasebe standardı belirleyicileriyle birlikte çalışarak, dünya genelinde muhasebe standartlarını birbirine yakınlaştırmayı da amaçlamaktadır.

ULUSLARARASI İŞLETME FAALİYETLERİ İÇİN MUHASEBE

Muhasebe standartlarının ve uygulamalarının dünya çapında uyumlaştırılması çalışmalarının yanı sıra, uluslararası işletmelerin çoğunluğu iki temel muhasebe problemiyle karşı karşıyadır. Bunlar;

- Yabancı para cinsinden gerçekleşmiş işlemlerin muhasebeleştirilmesi,
- Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı şirketlerin, kendi ülke para birimleriyle hazırlanmış finansal tablolarının ana şirketin para birimine çevrilerek konsolidasyonudur.

Yabancı Paralı İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi

Yabancı paralı bir işlem, yabancı para biriminde gerçekleştirilmiş ya da ödemenin yabancı para biriminde gerçekleştirilmesini gerektiren bir işlem olup, aşağıdakileri de kapsar:

- İşletmenin, fiyatları yabancı bir para biriminde belirlenen, mal ve hizmetleri alıp satması,
- İşletmenin, borç ya da alacak tutarlarında yabancı bir para biriminde belirlenen kredi alması ya da borç vermesi,
- İşletmenin, yabancı bir para birimi cinsinden varlık edinmesi ya da elden çıkarmasıyla bu tür yükümlülüklerin doğması ya da ifa edilmesi.

Yabancı paralı işlemin muhasebeleştirilmesi sırasında ilk işlem, işlem tarihindeki geçerli kur üzerinden, geçerli para birimine çevrilerek, ülkedeki geçerli para birimi üzerinden kayda alınır. İşlem tarihi, işlemin ilk kez kayda alınması gereken tarihi ifade eder. Bir işletme için, yabancı paralı işlemler söz konusu olduğunda, bu işlemlerin muhasebeleştirilmesiyle ilgili olarak, muhasebeyi ilgilendiren üç aşama söz konusudur:

Bunlar;

- Yabancı paralı işlemin işlem tarihinde muhasebe kayıtlarına geçirilmesi,
- İşlem tarihiyle işlemin vade tarihi arasında finansal tabloların hazırlandığı durumlarda döviz kurlarında meydana gelen değişikliklerin işleme yansıtılmak üzere düzeltilmesi ve ortaya çıkan kâr ya da zararı ele alış şekli,
- Vade tarihinde, işleme ilişkin alacak ya da borçlar kapatılırken ödeme ya da tahsilâta ilişkin kayıtların yapılması ve döviz kurlarında meydana gelen değişimlerin yansıtılmasıdır.

Yabancı Paralı Finansal Tabloların Çevrimi

Uluslararası işletme yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerin faaliyetlerini finansal tablolarını ana şirketin ülke para birimiyle ifade edilmesine çevrim denir.

Yabancı Paralı Finansal Tabloların Konsolidasyonu

Konsolide finansal tablolar, ana ortaklığın ve onun bağlı ortaklıklarının varlıklarının, borçlarının, öz kaynaklarının, gelirlerinin, giderlerinin ve nakit akışlarının tek bir işletmenininki gibi sunulduğu, bir gruba ait finansal tablolardır. Konsolide finansal tablolar, ana şirketin ve bağlı şirketlerin faaliyetlerinin birleştirilerek, tek bir para birimi cinsinden ifade edilmiş, tek bir finansal tablo setini ifade eder.

Yabancı Paralı Finansal Tabloların Çevriminde Kullanılan Yöntemler

Çevrimle ilgili olarak üç temel sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Uygun çevrim yönteminin seçimi,
- Uygun çevrim kurunun seçimi,

- Çevrimden doğan kâr ya da zararın muhasebeleştirilme şeklidir

Cari ve Cari Olmayan Kalemler Yöntemi

Cari ve cari olmayan kalemler yöntemine göre, bağlı şirketlerin cari varlıkları ve cari borçları cari kurdan yani bilanço tarihindeki kurdan çevrilir. Cari olmayan varlıklar (duran varlıklar) ve cari olmayan kaynak unsurları (uzun vadeli borçlar ve öz sermaye kalemleri) tarihi kurdan çevrilir. Diğer bir ifadeyle varlıklar, elde edildikleri kaynaklarsa oluştukları tarihte geçerli olan kurdan çevrilir.

Gelir tablosu kalemleri, genellikle her faaliyet dönemi için başvurulabilen ortalama döviz kurundan ya da raporlanan tüm dönemi kapsayan ağırlıklı ortalama temeline göre hesaplanmış kurdan çevrilir. Çevrimden doğan kâr ya da zarar, doğrudan, dönemin faaliyet sonuçlarına yansıtılır diğer bir ifadeyle dönem, kâr ya da zararında yer alır.

Parasal ve Parasal Olmayan Kalemler Yöntemi

Parasal ve parasal olmayan kalemler yöntemine göre parasal varlıklar (kasa, alacaklar, menkul kıymetler gibi) ve parasal yükümlülüklerle ilgili kalemler (kısa ve uzun vadeli borçlar vb) cari döviz kuruyla çevrilir. Parasal olmayan kalemler (stoklar, maddi duran varlıklar gibi) ise tarihi kurlardan çevrilir. Gelir tablosu kalemleri, o dönemin ortalama kurundan çevrilir. Fakat parasal olmayan varlıklarla doğrudan ilişkisi olan satılan malların maliyeti ve amortisman gibi unsurlar, ilgili tarihi kur üzerinden çevrilir.

Zaman Faktörüne Dayalı Yöntem

Zaman faktörüne dayalı yöntem, parasal ve parasal olmayan kalemler yönteminin değiştirilmiş bir şeklidir. Hangi döviz kurunun kullanılacağı, kullanılan değerlendirme yöntemine göre değişmektedir. Varlık ve borçlar, maliyet değerleriyle değerlemeye tabi tutulan unsurlar, edinildikleri tarihte geçerli olan kur üzerinden çevrilir. Eğer varlık ve borçlar piyasa değerleriyle değerlemeye tabi tutulmuşlarsa o zaman, bilanço tarihindeki cari kur üzerinden çevrilir.

Cari Kur (Kapanış Kuru) Yöntemi

Cari kur yöntemine göre tüm varlık ve borçlar, bilanço tarihinde geçerli olan kurdan yani kapanış kurundan öz kaynaklarsa tarihi kurdan çevrilir. Gelir tablosunun çevriminde ya işlemin olduğu tarihteki döviz kuru ya da gelir tablosunun kapsadığı dönemin ağırlıklı ortalama kuru kullanılabilir. Ancak dağıtılan kâr payları, ödemenin yapıldığı tarihte geçerli olan kur üzerinden çevrilir.

Finansal Tabloların Çevrimine Esas Olan Muhasebe Standartları

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK) tarafından hazırlanan Döviz Kurlarındaki Değişikliklerin Etkileri adlı 21 No lu standart (UMS 21), yabancı paralı işlemlerinin muhasebeleştirilmesi ve finansal tabloların çevrimi konusunda uyulacak ilkeleri belirler. Ülkemizde bu konuyla ilgili standart, Kur Değişiminin Etkileri adlı 21 Nolu muhasebe standardıdır. TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri Standardı, UMS 21 Döviz Kurlarındaki Değişikliklerin Etkileri Standardının Türkçeye çevrilmiş halidir.

ULUSLARARASI VERGİLEME İLE İLGİLİ KONULAR

Doğrudan vergiler, işletmenin karı üzerinden, sermaye kazançlarından ve hatta bazen patent ücreti, faiz ve kâr payları üzerinden alınabilmektedir. Dolaylı vergiler ürün ya da hizmetlerini lisansını veya imtiyazını veren veya alan işletmeye uygulanır. Satış vergisi, son tüketici tarafından ödenen, satılan mal ya da hizmetin, satış fiyatının belirli bir oranında uygulanan vergidir. Katma değer vergisiyse mal ya da hizmetin değerine yapılan, her katma değer aşamasında ödenen bir vergidir. KDV malın alış ve satış fiyatı arasındaki farkın bir yüzdesi olarak hesaplanır. Uluslararası işletmelerin vergi yüklerini hafifletmek için başvurdukları iki yaygın araç, transfer fiyatlaması ve vergi cennetleridir.

Transfer Fiyatlaması

Transfer fiyatlaması, ana şirketin ya da bir bağlı şirketin, diğer bir bağlı şirketten aldığı mal ya da hizmetler için fiyat belirlemesidir. Diğer bir ifadeyle aynı ana şirketler grubundaki bir şirketin, gruptaki diğer bir şirkete mal ya da hizmet sattığında uyguladığı fiyata, transfer fiyatı denir.

Transfer fiyatlama yöntemleri şöyle sıralanabilir:

- Transfer fiyatlarının belirlenmesinde pazar fiyatlarını dikkate almadan belirlenen pazarlık fiyatı yöntemi,
- Transfer fiyatlarının belirlenmesinde piyasa fiyatlarını temel alan yöntem

Vergi Cennetleri

Vergi yükünü azaltmak için uluslararası işletmeler ikinci araç faaliyetlerini vergi cennetlerinde sürdürmektedir. Vergi cenneti ülkeler kurum kazancı üzerinden ya hiç vergi almaz ya da çok düşük bir vergi oranı uygularlar.

8. ÜNİTE SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi bir ülkenin muhasebe sisteminin gelişiminde önemli etkiye sahip bir faktör **değildir**?

- a. Ülkenin dili
- b. Ülkenin ekonomik sistemi
- c. Finansal Analiz
- d. Ülkenin yasal sistemi
- e. Diğer ülkelerle politik bağlar

2. Bireysel yatırımcıların sermaye kaynaklarının temel sağlayıcıları olduğu durumda aşağıdaki hangi durum ortaya **çıkamaz**?

- a. Kamuya açıklanan finansal raporlarda daha az bilgi verilmesine neden olmuştur.
- b. İşletmelerin sahipliği halka yayılmıştır
- c. Profesyonel yöneticilik gelişmiştir.
- d. İşletme sahipleri işletmelerin yönetiminden uzaklaşmışlardır
- e. Sermaye piyasaları ve borsalar gelişmiştir

3. Uluslararası muhasebe ve raporlama standartlarını

aşağıdakilerden hangisi hazırlar?

- a. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK)
- b. Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonu Organizasyonu
- c. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
- d. Finansal Muhasebe Standartları Kurulu
- e. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatının bu konudaki çalışma grubu

4. Finansal işlemlerin kayda alınması ve raporlanmasında kullanılan para biriminin satın alma gücünün değişmediği varsayımı aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

- a. Tarihi maliyet ilkesi
- b. Piyasa değerleri ilkesi
- c. Cari değer ilkesi
- d. Gerçeğe uygun değer ilkesi
- e. Eşleştirme ilkesi

5. Ülkelerin belirsizlikten kaçınma derecesi ile bağımsız dış denetim arasındaki ilişki aşağıdakilerden hangisinde doğru ifade edilmiştir?

- a. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu kültürlerde risk alma düzeyi daha yüksek ve değişime direnç daha düşük olduğu için bağımsız dış denetim ihtiyaç olarak ön plana çıkar
- b. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan kültürlerin üyeleri için bağımsız dış denetim ihtiyaç olarak ön plana çıkar
- c. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ise mesleki değerlendirme ve yargılar yerine karşı katı bir kuralcılık söz konusu olacaktır

d. Ülkelerin belirsizlikten kaçınma derecesi ile bağımsız dış denetim arasında ilişki yoktur

e. Ülkelerin belirsizlikten kaçınma derecesi ile bağımsız dış denetim arasındaki ilişki gizliliğe karşı şeffaflık sonucunu doğurur

6. İşletmenin faaliyet gösterdiği temel ekonomik çevrenin para birimi aşağıdakilerden hangisini ifade etmektedir?

- a. Geçerli para birimi
- b. Yabancı para birimi
- c. İşlem para birimi
- d. Cari para birimi
- e. Parasal birim

7. Bağlı şirketlerin finansal tablolarını ana şirketin ülke para birimi itibarıyla yeniden ifade etmelerine ne ad verilir?

- a. Finansal tabloların çevrimi
- b. Finansal tabloların konsolidasyonu
- c. Finansal tabloların uluslararasılaşması
- d. Global finansal tablolar hazırlanması
- e. Finansal tabloların globalizasyonu

8. Bağlı şirketlerin cari varlık ve cari borçlarının cari kurdan; yani bilanço tarihindeki kurdan çevrildiği yöntem aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Cari ve cari olmayan kalemler yöntemi
- b. Parasal ve parasal olmayan kalemler yöntemi
- c. Zaman faktörüne dayalı yöntem
- d. Cari kur yöntemi
- e. Kapanış kuru yöntemi

9. Cari kur yöntemine göre tüm varlık ve borçlar hangi kurdan çevrilir?

- a. Bilanço tarihinde geçerli olan kurdan
- b. İşlemin olduğu tarihteki döviz kurundan
- c. İşlemin olduğu dönemin ağırlıklı ortalama kurundan
- d. Edinildikleri tarihte geçerli olan kur üzerinden
- e. İlgili varlık ve yükümlülüğün olduğu tarihte geçerli olan kurdan

10. Yabancı paralı işlemlerinin muhasebeleştirilmesi ve finansal tabloların çevrimi konusunda uyulacak ilkeleri belirleyen Uluslararası Muhasebe Standardı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. UMS 21 Döviz Kurlarındaki Değişikliklerin Etkileri
- b. UMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme
- c. UFRS 9 Finansal Araçlar
- d. UFRS 11 Müşterek Anlaşmalar
- e. UMS 28 İştiraklerdeki ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar

FİNAL DENEME

1- Aşağıdakilerden hangisi işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak değişimi gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin, fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması dağıtılması ve tutundurulmasına ilişkin olarak birden çok ülkede yapılan planlama ve uygulama sürecidir?

- a. Pazarlama yönetimi
- b. Uluslararası pazarlama
- c. pazarlama
- d. Dış satım
- e. Dış alım

2_ Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin nedenlerinden biri **değildir**?

- a. İşletmeler arası ortak girişimler, dış Pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde işletmelere kolaylıklar sağlamaktadır.
- b. Atıl üretim kapasitesi söz konusu olduğunda, uluslararası pazarlara yönelmek hem atıl üretim kapasitesinin kullanılmasını hem de satışların artırılmasına olanak vermektedir.
- c. Uluslararası pazarlara açılmak, işletmelerin karşılaştığı toplam maliyetleri üretimdeki artışa bağlı olarak yükseltmektedir.
- d. Yurt içi pazarda satışların mevsimlik dalgalanmalar gösterdiği durgun sezonlarda işletmeler, ihracat yoluyla üretimlerini dengeli ve sürekli hale getirmektedirler.
- e. Uluslararası pazarlara açılmak, işletmeyi geleceğin getireceği koşullara daha iyi hazırlamaktır

3- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerin dış pazarlarında pazarlama faaliyetleri sonucu elde ettiği üstünlükler arasında yer almaz?

- a. Rekabet edebilmek ya da rekabetten kaçınmak
- b. Ürünün pazarda kalma süresini uzatmak
- c. Veri avantajları elde etmek
- d. İşletmenin karlarını korumak veya artırmak
- e. İç pazarda rekabet gücünü kaybetmek

4- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarlamada işletmenin dış çevre koşullarından biri değildir?

- a. Kültürel çevre faktörü
- b. Ekonomik çevre faktörü
- c. Demografik ve doğal çevre faktörü
- d. Pazarlama çevre faktörü
- e. Teknolojik çevre faktörü

5- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarlamayı sınırlayan düzenlemeler arasında yer almaz?

- a. Ambargo
- b. İhracat denetimi
- c. İthalat denetimi
- d. Yaptırımlar
- e. Kalkınma politikası

6- Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karmasının elemanlarından biri değildir?

- a. Ürün
- b. Fiyat

- c. Dağıtım
- d. Tutundurma
- e. Hammadde

7- Aşağıdakilerden hangisi ürün politika ve stratejilerini belirlemede kullanılan boyutlar arasında yer almaz?

- a. Asıl (öz) ürün
- b. Somut ürün
- c. Zenginleştirilmiş ürün
- d. Alternatif ürün
- e. Ürün iletişimi ve imajı

8- Ürünler birlikte sunulan ya da işletmenin pazarlama sisteminin sağladığı ek yararlar ve hizmetler bütününe ne ad verilir?

- a. Zenginleştirilmiş ürün
- b. Somut ürün
- c. Asıl (öz) ürün
- d. Ürün iletişimi ve imajı
- e. Soyut ürün

9- Pazarlama karar vericileri için gerekli olan bilginin toplanması, ayrılması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve ilgili kişilere ulaştırılması için insanlardan araçlardan süreçlerden oluşan sisteme ne denir?

- a. Pazarlama
- b. Pazarlama bilgi sistemi
- c. Uluslararası pazarlama
- d. Muhasebe bilgi sistemi
- e. Yönetim sistemi

10- Belirli bir satıcı veya üretici işletme tarafından satışa sunulan ürün dizelerine ne denir?

- a. Ürün dizisi
- b. Zenginleştirilmiş ürün
- c. Ürün karması
- d. Ürün alternatifleri
- e. Alternatif ürün

11- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası ürün planlaması konusunda kullanılan stratejiler arasında yer almaz?

- a. Dünya genelinde tek ürün tek mesaj
- b. Yararlanma şekli değişen tek ürün farklı mesaj
- c. Farklı ürün farklı mesaj
- d. Farklı ürün aynı mesaj
- e. Tek mesaj farklı ürün

12- Bir üründen, üretildiği ülkenin dışındaki pazarlarda farklı şekilde yararlanıyorsa mesajında buna bağlı olarak farklılaştığı ürün planlama stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Tek ürün tek mesaj
- b. Yararlanma şekli değişen tek ürün farklı mesaj
- c. Farklı ürün aynı mesaj
- d. Farklı ürün farklı mesaj.
- e. Yeni ürün üretmek

13- Bir ürünün dış pazarda kullanımı ve tanıtımı iç pazardan farklı ise uluslararası işletmenin kullanılması gereken ürün planlama stratejisi aşağıdakilerden hangisidir

- a.tek ürün tek mesaj
- b.farklı ürün aynı mesaj
- c.yararlanma şekli değişen tek ürün farklı mesaj
- d.farklı ürün farklı mesaj
- e. yeni ürün üretmek

14-aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerin kullandığı fiyatlama yöntemleri arasında yer almaz

- a.maliyeti temel alan fiyatlandırma
- b.pazarı temel alan fiyatlandırma
- c.rekabeti temel alan fiyatlandırma
- d.talebi temel alan fiyatlandırma
- e.kapasiteyi temel alan fiyatlandırma

15-aşağıdakilerden hangisi fiyatlamada alıcıların, ürüne ilişkin ağırları temel alan fiyatlama yöntemidir

- a.maliyeti temel alan fiyatlandırma
- b.rekabeti temel alan fiyatlandırma
- c.pazarı temel alan fiyatlandırma
- d.stokları temel alan fiyatlandırma
- e.kapasiteyi temel alan fiyatlandırma

16-aşağıdakilerden hangisi dış pazarda uygulayabileceği fiyatlama stratejilerden biri değildir

- a.standart fiyatlama
- b.farklılaştırılmış fiyatlama
- c.uyarlanmış fiyatlama
- d.konsolide fiyatlama
- e.transfer fiyatlama

17-aşağıdakilerden hangisi işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlere ilişkin tüm pazarlarda aynı fiyat uyguladığı fiyatlama stratejisidir

- a.farklılaştırılmış fiyatlama
- b.standart fiyatlama
- c.transfer fiyatlama
- d.uyarlanmış fiyatlama
- e.merkezi fiyatlama

18-aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde kullanılan ödeme şekillerinden biri değildir

- a.vadeli ödeme
- b.konsinye satış
- c.akreditifle ödeme
- d.poliçe karşılığı ödeme
- e.peşin ödeme

19_ Aşağıdakilerden hangisi franchiser işletmenin anlaşma kapsamında sağlamayı kabul ettiği destek hizmetlerden biri değildir?

- a. Standart personel eğitim programları
- b. Pazarlama ve yönetim teknikleri
- c. Muhasebe kayıtlarının tutulması

- d. Kalite kontrol
- e. Lojistik destek türleri

20-aşağıdakilerden hangisi malın mülkiyetinin ihracatçıda olduğu, mal bedelininse mal satıldıkça ödendiği ödeme biçimidir.

- a. Poliçe karşılığı ödeme
- b. Akreditifle ödeme
- c. Konsinye satış
- d. Peşin ödeme
- e. Çekle ödeme

21-Aşağıdakilerden hangisi ihracatta en yaygın kullanılan ödeme biçimidir

- a. Konsinye satış
- b. Poliçe karşılığı ödeme
- c. Peşin ödeme
- d. Akreditif ödeme
- e. Çekle ödeme

22_ Ayrıcalıklar dönemi hangi yılları kapsar?

- a.1400 – 1500
- b. 1500 – 1850
- c. 1850 – 1914
- d. 1914 – 1945
- e. 1945 – Günümüz

23- Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin dış pazarlar için dağıtım kanallarını planlarken belirledikleri aşamalardan biri değildir?

- a. Pazarlama amaçlarının tespiti
- b. Tüketicilerde ve aracı işletmelerdeki değişiklikleri izlemek ve değerlendirmek
- c. Pazarlama stratejilerini planlamak
- d. Dağıtım kanalındaki işletmelerin çalışmalarını düzenlemek
- e. Hedef pazarı incelemek

24- Aşağıdakilerden hangisi tutundurma karması elemanları arasında yer almaz?

- a. Reklam
- b. Kişisel satış
- c. Satış tutundurma
- d.Fiyat
- e. Halkla ilişkiler

25-Fon arz edenlerle fon talep eden birimlerin karşılaşmasını sağlayan ortamlara ne ad verilir

- a.döviz piyasa
- b.piyasa
- c.finansal piyasa
- d.para piyasası
- e.sermaye piyasası

26- çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu, bu alıcı ve satıcıların tek başlarına yaptıkları alım satım işlemlerinin piyasayı etkileyecek bir paya sahip olmadığı piyasalara ne denir

- a. finansal piyasa
- b. pasif piyasa
- c. para piyasası
- d. sermaye piyasası
- e. etkin piyasa

27- üretilmiş mal ve hizmetlerle, bu mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan faktörlerinin karşılaştıkları piyasalara ne ad verilir

- a. döviz piyasası
- b. reel piyasa
- c. etkin piyasa
- d. finansal piyasa
- e. sermaye piyasası

28- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası finansı etkileyen gelişmelerden **biri değildir**?

- a. Finansal liberalleşme,
- b. Finansal yenilikler ve teknolojik ilerlemeler
- c. Ticaretin ve uluslararası yatırımların artması
- d. Finansal piyasalarda yakınlaşma
- e. Hukuki düzenlemelerde ayrışma

29- değeri başka bir varlığa bağlı olarak belirlenen finansal araçlara ne denir

- a. finansal varlıklar
- b. reel varlıklar
- c. mali varlıklar
- d. türev varlıklar
- e. bağlı ürünler

30- ulusal para birimi dışındaki tüm paralara ne ad verilir

- a. döviz
- b. efektif
- c. swap
- d. opsiyon
- e. arbitraj

31- aşağıdakilerden hangisi yabancı paraların alınıp satıldığı yada bir ulusal paranın diğer bir ulusal paraya dönüştürüldüğü piyasadır

- a. finansal piyasa
- b. döviz piyasası
- c. türev piyasa
- d. reel piyasa
- e. opsiyon piyasası

32- bir ulusal paranın diğer bir ulusal parayla değişim oranına ne denir

- a. döviz
- b. kur marjı
- c. döviz kuru

- d. çapraz kur
- e. efektif

33- Döviz alış kuru ile satış kuru arasındaki farka ne ad verilir

- a. forward
- b. futures
- c. çapraz kur
- d. swap
- e. spread (kur marjı)

34. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası sermaye bütçelemesinde kullanılan NBD değerlendirme yöntemine ilişkin doğru bir ifade **değildir**?

- a. NBD yatırım projesinin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı tüm nakit girişlerinden, projenin neden olacağı nakit çıkışlarının uygun bir iskonto oranıyla bugünkü değerlerinin farkı alınarak bulunur.
- b. Projeler arasında hangi proje daha yüksek net bugünkü değere sahipse, o proje kabul edilir.
- c. NBD negatif olması, projenin istenen kârlılığa sahip olmadığını gösterir
- d. Nakit akışlarının bugünkü değeri belirlenirken kullanılacak iskonto oranı genellikle yatırımcının bu yatırımdan beklediği minimum kârlılık oranıdır.
- e. İskonto oranı olarak ana işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin kullanılması uygundur.

35- iki ulusal para arasındaki kur, bir başka ulusal para paydasından hesaplandığında belirlenen kur aşağıdakilerden hangisidir

- a. e. snek kur
- b. spot kur
- c. futures kur
- d. çapraz kur
- e. swap kur

36- Dünya döviz piyasalarında en çok kullanılan para birimi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. ABD doları
- b. Euro
- c. İngiliz Sterlini
- d. Japon Yeni
- e. Alman Markı

37- finansal yada finansal olmayan varlıkları sözleşme tarihinde belirlenmiş bir fiyattan gelecekte belirli bir tarihte organize bir piyasada alma yada satma sözleşmelerine ne ad verilir

- a. future sözleşme
- b. forward sözleşme
- c. swap
- d. arbitraj
- e. opsiyon

38- aşağıdakilerden hangisi bir varlığın belirli bir tarihte önceden belirlenmiş bir fiyattan satın alma yada satma hakkı veren sözleşmedir

- a.swap sözleşmeleri
- b.forward sözleşmeleri
- c.futures sözleşmeleri
- d.opsiyon sözleşmeleri
- e. Spot sözleşmeleri

39- aşağıdakilerden hangisi bir döviz kuru sistemlerinden biri değildir

- a.sabit döviz kuru sistemi
- b.sabit ayarlanabilir kur sistemi
- c.ayarlanabilir esnek kur sistemi
- d.esnek kur sistemi
- e.karma kur sistemi

40- aşağıdakilerden hangisi döviz piyasalarının bulunmadığı, döviz kurlarının resmi organlarca genellikle merkez bankalarının belirlediği dolaysız emir ve yasaklarla döviz kullanımının kontrol altında tutulduğu döviz kuru sistemidir

- a.ayarlanabilir sabit kur sistemi
- b.esnek kur sistemi
- c.sabit kur sistemi
- d.karma kur sistemi
- e.dalgali kur sistemi

41- aşağıdakilerden hangisi para piyasası araçlarından biri değildir

- a.hazine bonoları
- b.finansman bonoları
- c.mevduat sertifikaları
- d.Euro tahviller
- e.repo

42- uluslararası işletmenin finansmanı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır

- a. yabancı bir piyasada satılmak üzere, ihraç eden ülkenin parasıyla çıkarılan tahvile yabancı tahvil denir.
- b. bir ulusal paranın onu çıkaran ülkenin sınırları dışındaki piyasasına Euro dolar piyasası denir
- c. bağlı olduğu paranın ülkesi dışında satılan tahvillere Euro tahvil denir
- d. Euro para piyasasında faiz oranları genellikle PİBOR ve LİBOR baz alınarak belirlenir
- e. Euro para piyasasında işlemlerin büyük çoğunluğu Euro üzerinden yapılır

43- uluslararası işletmelerde her bağlı kuruluşun en az nakit miktarının üzerindeki nakdi, merkezi bir hesaba transfer etmesine ne denir

- a.merkezileştirilmiş nakit yönetimi
- b.transfer fiyatlaması
- c.ödemelerin netleştirilmesi
- d uluslararası tahsilâtın hızlandırılması
- e.uluslararası ödemelerin yavaşlatılması

44- işletmelerin en geç bir yıl içinde paraya dönüşülebilen varlıklarına ne denir

- a.duran varlık
- b.çalışma sermayesi
- c.finansal varlık
- d.reel varlık
- e. basit varlık

45- Yabancı ülkelerde üretime yönelik yapılan yatırımlar Aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Dolaylı yatırım
- b. lisans anlaşması
- c. doğrudan yatırım
- d. çalışma sermayesi
- e. birleşme

46- Çalışma sermayesinin en önemli yönü aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Alacak yönetimi
- b. stok yönetimi
- c.enflasyon
- d. nakit yönetimi
- e. para değerindeki değişimlerin takip edilmesi

47- Döviz kurlarının piyasalarda arz ve talebe göre belirli limitler içinde dalgalanabildiği alt ve üst limitlerin uluslararası anlaşmalarla belirlendiği döviz kuru sistemi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Sabit kur sistemi
- b. esnek kur sistemi
- c. karma kur sistemi
- d. ayarlanabilir esnek kur sistemi
- e. ayarlanabilir sabit kur sistemi

48- Ödemenin ve teslimin ileriki bir tarihte yapılmak üzere, finansal ya da finansal olmayan varlıkların fiyat ve miktarlarının bu günden belirlendiği tezgah üstü işlemlere ne ad verilir?

- a. Forward
- b. future
- c. opsiyon
- d. swap
- e. arbitraj

49. Aynı işletmede çalışanların tutum, inanç, varsayım

ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar aşağıdaki kavramlardan hangisiyle açıklanabilir?

- a. Örgüt Antropolojisi
- b. Örgüt iklimi
- c. Örgüt Kültürü
- d. Örgüt Sosyolojisi
- e. Örgüt Psikolojisi

50- aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen dış çevre unsurları arasında yer almaz

- a. toplumun kültürü
- b. devlet yapısı
- c. rakip işletmeler
- d. yöneticiler
- e. tüketiciler

51- aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerin, gittikleri ülkede karşılaşacakları çevresel faktörlerden biri değildir

- a. ulusal ekonomik koşullar
- b. yasal sistem
- c. ulusal kültür
- d. endüstri kuralları
- e. küresel kültür

52- aşağıdakilerden hangisi çok kültürlü ekiplerle çalışmanın üstünlüklerden biri değildir

- a. verimliliğin artması
- b. cironun artması
- c. işletme odaklı çalışma
- d. imaj artışı
- e. çalışma atmosferinin düzenlenmesi

53- aşağıdakilerden hangisi kültürel farklılıkların yaratabileceği sorunlar arasında yer almaz

- a. iletişim çatışmaları
- b. kültürel çatışma
- c. anlam belirsizlikleri
- d. yanlış ve eksik haberleşme
- e. isabetsiz kararlar

54- aşağıdakilerden hangisi hiyerarşi ve bireyin uyumu üzerine güçlü vurgu yapan örgüt kültürüdür

- a. aile kültürü
- b. eyfel kültürü
- c. kuluçka makinesi kültürü
- d. güdümlü füze kültürü
- e. girişimci kültürü

55- aşağıdakilerden hangisi Eyfel kulesi kültürünün özelliklerinden biri değildir

- a. hiyerarşi ve görevler üzerine güçlü vurgu yapılır
- b. hiyerarşik yapı kişisel olmayan ve etkin bir şekilde iş görmektedir
- c. çalışanlar arasındaki ilişkiler sınırlıdır
- d. değişiklik yapılması gerektiğinde bu kültür çok iyi çalışır
- e. işler açık bir şekilde tanımlanmış olduğu çalışanların kendilerinden bekleneni bildiği ve her şeyin üstten koordine edildiği kültürdür

56- aşağıdakilerden hangisi kültürel farklılıkların getirdiği potansiyel üstünlüklerden biri değildir

- a. fazla sayıda ve çeşitli ve iyi fikirlerin geliştirilebildiği ortamlar yaratılır
- b. daha etkin ve verimli performans elde edilir
- c. grup düşüncesini desteklemesi
- d. yaratıcılığın artması

e. doğru kararlar alınmasına yardımcı olması

57- aşağıdakilerden hangisi işyerinde eşitlik ve göreve uyuma güçlü bir vurgu yapan örgüt kültürüdür

- a. aile kültürü
- b. eyfel kulesi kültürü
- c. kuluçka makinesi kültürü
- d. güdümlü füze kültürü
- e. girişimci kültürü

58- aşağıdakilerden hangisi güdümlü füze kültürünün özelliklerinden biri değildir

- a. proje gurupları ve takımları tarafından yerine getirilen işlerin uyumuna odaklanmaktadır
- b. değişim daha çabuk olmaktadır
- c. çalışan personel işin gerektirdiği her şeyi yapmaktadır
- d. yapısı sibernetiktir
- e. güdülenme parayla ve çıkarlarla yapılmaktadır

59- aşağıdakilerden hangisi eşitlik ve bireysel yönelime güçlü vurgu yapan örgüt kültürüdür

- a. aile kültürü
- b. eyfel kültürü
- c. kuluçka makinesi kültürü
- d. güdümlü füze kültürü
- e. girişimci kültürü

60- aşağıdakilerden hangisi güdümlü füze kültürünün görüldüğü ülkelerden biridir

- a. ABD
- b. Almanya
- c. Çin
- d. Hindistan
- e. Norveç

61. Aşağıdakilerden hangisi Hofstede'nin farklı ülkelerin örgüt yapılarını etkilediğini öne sürdüğü kültürel değişkenlerden birisi **değildir**?

- a. Bireysellik
- b. Dayanışma
- c. Güç mesafesi
- d. Erillik
- e. Belirsizlikten kaçınma

62- Bir toplumun üyelerinin kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini gösteren kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Belirsizlikten kaçınma
- b. Güç mesafesi
- c. Erillik ve dişilik
- d. Esneklik
- e. Bireysellik

63. Hofstede'ye göre, bir ülkede gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini gösteren kültürel boyut aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Belirsizlikten kaçınma
- b. Bireycilik
- c. Güç Mesafesi
- d. Bencillik
- e. Kaçınma Mesafesi

64- Aşağıdakilerden hangisi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaz?

- a. Japonya
- b. Yunanistan
- c. Portekiz
- d. Rusya
- e. İngiltere

65- Aşağıdaki toplumlardan hangisinde güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim, yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır?

- a. Bireysel toplum
- b. Güçlü toplum
- c. Dişil toplum
- d. Eril toplum
- e. Esnek toplum

66- Göreceli olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanan kültürel boyut Aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Toplumsallık
- b. Bireysellik
- c. Esneklik
- d. Erillik
- e. Dişilik

67- Aşağıdakilerden hangisi çok kültürlü takım kurma ilkeleri arasında yer almaz?

- a. Takım liderlerinin gruba, amaçların açıklığa kavuşması ve tanımlanması için yardımcı olması
- b. Takım üyelerinin farklılıklarının farkına varmış olması
- c. Takım üyeleri yeteneklerine göre değil, etkin köklerine göre seçilmesi
- d. Takım üyelerinin sürece katılmak için eşit güce sahip olması
- e. Takım üyelerinin birbirlerine karşı saygı duyması

68- İşletme değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin işletmenin her noktasında hissedildiği örgüt kültürüne ne ad verilir?

- a. Güçlü kültür
- b. Zayıf Kültür

- c. Homojen kültür
- d. Heterojen kültür
- e. Örgüt kültürü

69- Çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevreyi ifade eden kavram Aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Örgütsel toplumsallaşma
- b. Güçlü kültür
- c. Zayıf kültür
- d. Örgütsel iklim
- e. Nominal grup tekniği

70- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerde görülen örgüt tiplerinden biri değildir?

- a. Aile örgütü kültürü
- b. Eyfel kulesi örgüt kültürü
- c. güdümlü füze örgüt kültürü
- d. kuluçka makinesi örgüt kültürü
- e. girişimci örgüt kültürü

71- Bir işletmede gerçekleşen ve para ile ifade edilen finansal nitelikli işlemleri tanımlayan, kaydeden, sınıflandıran özetleyen analiz ve yoruma tabi tuttuğu ilgili taraflara raporlayan bilgi sistemine ne denir

- a. Yönetim bilgi sistemi
- b. Muhasebe
- c. Finansal raporlama
- d. Analiz
- e. Raporlama

72- Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin temel sermayeleri arasında yer almaz?

- a. Bireysel yatırımcılar
- b. Devlet
- c. Kamu bankaları
- d. Özel bankaları
- e. İş görenler

73- Finansal muhasebe sisteminin bireysel yatırımcılara bilgi sağlamaya yoğunlaştığı ülkelerde işletmelerde temel sermaye sağlayıcıları aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Kredi kurumları
- b. devlet
- c. Bireysel yatırımcılar
- d. Menkul kıymet piyasaları
- e. Global şirketler

74- Muhasebe uygulamasına yön veren ilke ve kuralların yazılı hukuk normu haline getirdiği ülkelerde muhasebe uygulamalarını aşağıdakilerden hangisi belirler?

- a. Yönetici ve yatırımcılar
- b. Bireysel yatırımcılar
- c. bağımsız standart belirleyici kurumlar
- d. Yasalar
- e. Bankalar

75- Aşağıdakilerden hangisi kültüre bağlı olarak şekillenen muhasebe değerleri arasında yer almaz?

- a. Profesyonelliğe karşı yasalarla kontrol
- b. Tek düzeliğe karşı esneklik
- c. Gizliliğe karşı şeffaflık
- d. Denetime karşı bağımsızlık
- e. Muhafazakarlığa karşı iyimserlik

76- Aşağıdakilerden hangisi global düzeyde geçerli muhasebe ve raporlama standartlarının kullanılmasının sağladığı yararlar arasında yer almaz?

- a. Yatırımcılar için işlem maliyetinin düşürmesi
- b. Sermaye maliyetini azaltması
- c. Dolaylı yabancı yatırımların daha iyi değerlendirilmesi
- d. Piyasadaki likiditeyi artırması
- e. Uluslararası sermaye akışını hızlandırması

77. Finansal işlemlerin kayda alınması ve raporlanmasında kullanılan para biriminin satın alma gücünün değişmediği varsayımı aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

- a. Tarihi maliyet ilkesi
- b. Piyasa değerleri ilkesi
- c. Cari değer ilkesi
- d. Gerçeğe uygun değer ilkesi
- e. Eşleştirme ilkesi

78- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası muhasebe standartları ve uyumlaştırma çalışmaları konusunda etkili kuruluşlardan biri değildir?

- a. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)
- b. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC)
- c. Birleşmiş Milletler (BM)
- d. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)
- e. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)

79- Yabancı para birimiyle gerçekleştirilmiş ya da ödemenin yabancı para biriminde gerçekleştirilmesini gerektiren işlemlere ne ad verilir?

- a. Yabancı para işlem
- b. Uluslararası işlem
- c. Konsolide işlem
- d. Esnek işlem
- e. Tarihi işlem

80- Yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerin faaliyetlerini ana ülkenin para birimiyle ifade etmelerine ne denir?

- a. Konsolidasyon
- b. Çevrim
- c. Çapraz kur
- d. Spread
- e. Swap

81- Ana şirketlerin ve bağlı şirketlerin faaliyetlerinin birleştirilerek tek bir para birimi cinsinden ifade edilmiş tek bir tablo setine ne denir?

- a. Konsolide finansal tablo
- b. Mali tablo
- c. Finansal tablo
- d. Çevrim
- e. Geçerli mali tablo

82- Aşağıdakilerden hangisi bir çevrim yöntemi değildir?

- a. Cari ve cari olmayan kalemler yöntemi
- b. Parasal ve parasal olmayan kalemler yöntemi
- c. Zaman faktörüne dayalı yöntem
- d. Cari kur yöntemi
- e. Otonom kur yöntemi

83. Bağılı şirketlerin cari varlık ve cari borçlarının cari kurdan; yani bilanço tarihindeki kurdan çevrildiği yöntem aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Cari ve cari olmayan kalemler yöntemi
- b. Parasal ve parasal olmayan kalemler yöntemi
- c. Zaman faktörüne dayalı yöntem
- d. Cari kur yöntemi
- e. Kapanış kuru yöntemi

84- Aşağıdakilerden hangisi Parasal varlık ve yükümlülüklerin cari döviz kurundan parasal olmayan kalemlerin tarihi kurdan çevrildiği yöntemdir?

- a. Cari – cari olmayan kalemler yöntemi
- b. Parasal – parasal olmayan yöntemi
- c. Cari kur yöntemi
- d. Zaman faktörüne dayalı yöntem
- e. Öz sermaye yöntemi

85- Aşağıdakilerden hangisi parasal – parasal olmayan kalemler yönteminin değiştirilmiş yöntemidir?

- a. Cari – cari olmayan kalemler yöntemi
- b. Parasal – parasal olmayan kalemler yöntemi
- c. Cari kur yöntemi
- d. Zaman faktörüne dayalı yöntem
- e. Cari oranlar yöntemi

86. Yabancı paralı işlemlerinin muhasebeleştirilmesi ve finansal tabloların çevrimi konusunda uyulacak ilkeleri belirleyen Uluslararası Muhasebe Standardı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. UMS 21 Döviz Kurlarındaki Değişikliklerin Etkileri
- b. UMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme
- c. UFRS 9 Finansal Araçlar
- d. UFRS 11 Müşterek Anlaşmalar
- e. UMS 28 İştiraklerdeki ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar

87- Aynı ana şirketler grubundaki bir şirketin gruptaki diğer bir şirkete mal sattığında uyguladığı fiyata ne ad verilir?

- a. Transfer fiyatı
- b. Konsolidasyon fiyatı
- c. Çevrim fiyatı
- d. Fonksiyonel fiyat
- e. En uygun fiyat

88- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerin vergi yükünü hafifletmek için başvurdukları yollardan biridir?

- a. Netleştirme
- b. Konsolidasyon
- c. Vergi cennetleri
- d. Merkezleştirilmiş nakit yöntemi
- e. Net bugünkü değer yöntemi

89- Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerin karşılaştırdıkları vergi türleri arasında yer almaz?

- a. Dolaylı vergiler
- b. doğrudan vergiler
- c. Katma değerler
- d. Gelir vergisi
- e. Satış vergisi

90_ Finansal tablolarda şeffaf ve karşılaştırılabilir bilgiyi sağlayan tek ve yüksek kalitede anlaşılabilir ve uygulanabilir küresel muhasebe standartları geliştirmeyi amaçlayan kuruluş aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)
- b. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC)

- c. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)
 - d. Finansal Muhasebe Standartları Komitesi (FASB)
 - e. Muhasebe Standartları Komitesi (ASB)
- 91_

	Ana Şirket Türk Lirası	Yabancı Bağlı Şirket Türk Lirası
Nakit	2.000	500
Alacaklar	6.000*	1.800
Borçlar	600	1.000*
Hasılat	14.000**	10.000
Giderler	4.000	6.000**

* Yabancı Bağlı Şirketin ana şirkete 600 lira borcu vardır.

** Bağlı şirket, ana şirketin lisansı ile üretim yapabilmek için ana şirkete 2.000 Türk Lirası lisans ücreti ödemektedir.

Yukarıdaki verilere göre konsolide edilmiş hasılat büyüklüğü kaç Türk Lirasıdır?

- a. 24.000
- b. 22.000
- c. 14.000
- d. 2.000
- e. 0

92_ Aşağıdakilerden hangisi franchiser işletmenin anlaşma kapsamında sağlamayı kabul ettiği destek hizmetlerden biri değildir?

- a. Standart personel eğitim programları
- b. Pazarlama ve yönetim teknikleri
- c. Muhasebe kayıtlarının tutulması
- d. Kalite kontrol
- e. Lojistik destek türleri

93_ Aşağıdakilerden hangisi uluslararası işletmelerin etnosentrizm politikasını tercih etmelerinin temel nedenlerinden biridir?

- a. Bölge hakkında daha fazla bilgiye sahip olma ihtiyacı
- b. İşe en uygun personelin sağlanması
- c. Yönetici ailesinin çevreye uyum sorunları
- d. Yabancı dile uyum zorluğu
- e. Bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde kontrol ve koordinasyonun kolay yapılması

94. Önemli kararların üst yönetim tarafından alındığı bir yönetim sistemi, uluslararası işletmelerin hangi örgütsel özelliğidir?

- a. Dikey uzmanlık
- b. Yatay uzmanlık
- c. Biçimsellik
- d. Merkezleşme
- e. Merkezleşmeme

95_ Kurumların alacaklarına dayalı olarak finansal varlık ihraç etmelerine ne ad verilir?

- a. Menkul kıymetleştirme
- b. Swap
- c. Futures
- d. Forward
- e. Opsiyon