

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YURTDIŞINA YATIRIM YAPAN TÜRK  
İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPISI VE KARŞILAŞILAN  
SORUNLAR:  
İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

MEHMET HALİT YILDIRIM

KASIM-2007

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YURTDIŞINA YATIRIM YAPAN TÜRK  
İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPISI VE KARŞILAŞILAN  
SORUNLAR:  
İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

MEHMET HALİT YILDIRIM

DANIŞMAN

YRD. DOÇ. DR. H. EBRU ERDOST

KASIM-2007

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YURTDIŞINA YATIRIM YAPAN TÜRK İŞLETMELERİNDE  
ÖRGÜT YAPISI VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR:  
İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Ebru ERDOST

Tez Jüri Üyeleri:

**Adı Soyadı:**

**İmza:**

Prof. Dr. Halil CAN

.....

Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI

.....

Doç. Dr. Özlem ÖZKANLI

.....

Yrd. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST

.....

Yrd. Doç. Dr. Halil Bader ARSLAN

.....

Tez Savunma Tarihi: 28.11.2007

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	I
TABLolar LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ .....	IX
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
ULUSLARARASI İŞLETME FAALİYETLERİ .....	1
1.1.ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞİN TANIMI, ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ .....	1
1.1.1.Uluslararası İşletmeciliğin Tanımı .....	1
1.1.2.Uluslararası Yönetimin Tanımı .....	2
1.1.3.İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci .....	3
1.1.4.İşletmelerin Uluslararasılaşma Nedenleri .....	7
1.2.İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ İLE İLGİLİ TEORİLER .....	12
1.2.1.Doğrudan Yabancı Yatırım Teorileri .....	14
1.2.1.1.Hymer'in Aksak Pazar Teorisi .....	14
1.2.1.2.Aharoni'nin Davranışsal Yaklaşımı .....	16
1.2.1.3.İçselleştirme Teorisi .....	17
1.2.1.4.Dunning'in Eklektik Paradigması .....	18
1.2.2.Dinamik Yaklaşımlar (Aşama Modelleri).....	20
1.2.2.1.Ürünün Hayat Eğrisi Kuramı .....	20
1.2.2.2.Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (İskandinav Okulu) .....	21
1.2.2.3.Yenilik-Adaptasyon Modelleri (Aşama Modelleri) .....	23
1.2.2.4.Çağdaş Yaklaşım- Doğuştan Küresel İşletmeler Yaklaşımı .....	26
1.3.ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTÜN YAPISAL BOYUTLARI .....	29
1.3.1.Örgütün Yapısını Belirleyen Temel Unsurlar .....	29
1.3.2.Örgüt Yapılarının Boyutları .....	30
1.3.2.1.Karmaşıklık Boyutu .....	34
1.3.2.1.1.Yatay Farklılaşma .....	35
1.3.2.1.2.Dikey Farklılaşma .....	35
1.3.2.2.Biçimselleşme Boyutu .....	36
1.3.2.3.Merkezileşme (Merkezleşmeme) Boyutu .....	37
1.3.3.Örgüt Yapısını Etkileyen Durumsal Etmenler .....	38
1.3.3.1.Büyüklik .....	39
1.3.3.2.Teknoloji .....	40
1.3.3.3.Çevre .....	42
1.3.3.4.Amaç ve Stratejiler .....	44
1.3.4. Mekanik ve Organik Yapılar, Bölümlere Ayırma Biçimleri ve Örgütsel Yapı Modelleri .....	45
1.3.4.1. Mekanik ve Organik Yapılar .....	45
1.3.4.2.Bölümlere Ayırma Biçimleri .....	46
1.3.4.3. Örgütsel Yapı Modelleri .....	49
1.3.4.3.1. Komuta Örgütü.....	50
1.3.4.3.2. Komuta - Uzman (Kurmay) Örgütü.....	50

1.3.4.3.3. İşlevsel Örgüt .....	51
1.3.4.3.4. Proje ve Matriks Örgüt Yapıları.....	51
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>53</b>
YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN İŞLETMELERİN ÖRGÜT YAPILARI.....	53
2.1. YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN İŞLETMELERİN TANIMI VE STRATEJİ-YAPI İLİŞKİSİ .....	53
2.1.1. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Tanımı .....	53
2.1.2. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerde Strateji-Yapı İlişkisi.....	58
2.1.2.1.Strateji-Yapı İlişkisinde Bilgi İşleme Yaklaşımının Kullanımı .	62
2.1.2.1.1. Yapıda Bilgi İşleme Kapasitesi.....	66
2.1.2.1.2. Yapıda Bilgi İşleme Gereklikleri.....	70
2.1.3.Küresel İşletme Stratejisi .....	72
2.2. YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN İŞLETMELERİN ÖRGÜT YAPILARI .....	75
2.2.1. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Örgüt Yapısı.....	75
2.2.1.1.Uluslararası Faaliyetler Öncesi Örgüt Yapısı .....	77
2.2.1.2.Uluslararası Bölüm Yapısı .....	79
2.2.1.3.Küresel Bölüm Yapısı.....	84
2.2.1.3.1.Küresel Fonksiyona Göre Bölüm Yapısı .....	85
2.2.1.3.2.Küresel Ürüne Göre Bölüm Yapısı.....	87
2.2.1.3.3.Küresel Bölge Bölüm Yapısı .....	89
2.2.1.3.4.Küresel Matriks Yapısı .....	93
2.2.1.4.Uluslararası (Transnational Corporation) İşletme Yapısı .....	97
2.3. YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASI FAALİYETLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR .....	101
2.3.1.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar .....	101
2.3.2.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Planlama Sorunları .....	102
2.3.3.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Örgütlenme Sorunları.....	105
2.3.4.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Eşgüdüm Sorunları.....	106
2.3.5.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Denetim Sorunları .....	107
2.3.6.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Merkezileşme Derecesi İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar .....	110
2.3.7.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunları .....	111
2.3.8.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin İşletme Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar .....	114
2.3.8.1.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin İnsan Kaynakları Ve Kadrolama Yaklaşımları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar .....	114

2.3.8.2.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Üretim Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunlar .....	116
2.3.8.3.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunları.....	117
2.3.8.4.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Muhasebe ve Finansman Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunları .....	121
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>125</b>
YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN TÜRK İŞLETMELERİNİN ÖRGÜT YAPISI VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR-İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNE.....	125
BİR ARAŞTIRMA .....	125
3.1. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan Türk İşletmelerine İlişkin Genel Bilgiler .....	125
3.2.Araştırmanın Amacı .....	129
3.3.Araştırmanın Önemi.....	129
3.4.Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları .....	130
3.5.Araştırmanın Yöntemi.....	131
3.5.1.Ana Kütlenin Saptanması.....	131
3.5.2.Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması .....	132
3.5.3.Araştırmanın Modeli .....	135
3.5.4.Araştırmanın Hipotezleri.....	139
3.6.Verilerin Analizi ve Bulgular.....	141
3.6.1.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Yöneticilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	141
3.6.2.Araştırma Kapsamındaki İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	144
3.6.3.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşları İle Aralarındaki Merkezileşme Derecesi.....	156
3.6.4.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyelerinin Belirlenmesi .....	161
3.6.4.1.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerine İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi.....	161
3.6.4.2.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Stratejik Durumuna İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi.....	163
3.6.4.3.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Yapısal Durumuna İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi.....	165
3.6.4.4.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Süreçlerine İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi.....	167
3.6.4.5.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Kültürüne İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi.....	168
3.6.5.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Algılanan Performans Durumu .....	170
3.6.6.Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar.....	171
3.6.7.Araştırmanın Hipotez Testleri.....	175
3.6.7.1.Büyüklik ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri.....	175

3.6.7.2. Yatırım Yapılan Ülke Sayısı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri.....	178
3.6.7.3. İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri.....	180
3.6.7.4.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Üretilen Ürün Sayısı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri .....	182
3.6.7.5.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Satışların İşletmenin Toplam Satışlarına Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri .....	184
3.6.7.6.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Üretim Miktarının İşletmenin Toplam Üretim Miktarına Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri .....	187
3.6.7.7.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Sahiplik Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri.....	189
3.6.7.8.İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri .....	192
3.6.7.9.İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri .....	194
3.6.7.10.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Uygulanan Kadrolama Yaklaşımları ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri.....	196
3.6.7.11. İşletmelerle Yurtdışı Bağlı Kuruluşları Arasındaki Merkezileşme Derecesi ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri	199
<b>SONUÇ.....</b>	<b>203</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>214</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>215</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>216</b>
<b>EK-1.....</b>	<b>217</b>
<b>ANKET FORMU .....</b>	<b>218</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>228</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo-1.1: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	5
Tablo-1.2: İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler.....	9
Tablo-1.3: İşletmelerin Uluslararasılaşma Nedenleri.....	10
Tablo-1.4: Türk İşletmelerinin Uluslararasılaşma Nedenleri.....	11
Tablo-1.5: İşletmelerin Uluslararasılaşması İle İlgili Teoriler.....	13
Tablo-1.6: İşletmelerin Uluslararasılaşması İle İlgili Aşama Teorileri.....	24
Tablo-1.7: Doğuştan Küresel İşletmeler ve Kullanılan Benzer Kavramlar.....	28
Tablo-1.8: Temel Tasarım Soruları ve Örgüt Tasarımının Yapısal Boyutları.....	34
Tablo-1.9: Örgüt Yapısına İlişkin Unsurlarla Teknoloji Türleri Arasındaki İlişki ...	41
Tablo-1.10: Yazarların Kullandıkları Çevre Boyutları.....	43
Tablo-1.11: Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Özellikleri.....	46
Tablo-2. 1: Dünyanın En Büyük 10 İşletmesinin 2006 Yılı Ciro ve Karları.....	54
Tablo-2. 2: Dünyanın 100 Büyük Ekonomik Gücü 2002.....	55
Tablo-2.3: Bilgi İşlemeyi Sınıflandıran Tipoloji.....	65
Tablo-2.4: Temel Yapılarda Bilgi İşlem Kapasitesi.....	67
Tablo-2. 5: Yapının Farklı Tipleri Tarafından Sağlanan Kapasitesinin Tipi ve Düzeyi.....	68
Tablo-2.6: Geleneksel Stratejilerde Bilgi İşleme Gereklilikleri.....	70
Tablo-2.7: Strateji Elamanları ve Yapı Tipleri Arasındaki Uyum.....	71
Tablo-2. 8: Geleneksel Düşünce Yapısı İle Küresel Düşünce Yapısının Karşılaştırılması.....	74
Tablo-2. 9: Çokuluslu İşletmelerde Matriks Örgüt Yapısı Bileşimleri.....	94
Tablo-2. 10: Çokuluslu, Küresel, Uluslararası ve Uluslarötesi İşletmeler Arasındaki Farklar.....	97
Tablo-2. 11: Ana Ülke Merkezli, Ev Sahibi Ülke Merkezli, Dünya Merkezli ve Heterarşik İşletmelerin Farklılıkları.....	99
Tablo-2. 12: Düşük ve Yüksek Sabit Kar Oranlı Fiyatlandırma Politikasının Vergi Etkileri.....	124
Tablo-3.1: Ükelere, Sektörlere ve Yatırım Tutarına Göre Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinin Sayısı.....	125
Tablo-3.2: Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinin Sektörel Dağılımı.....	128
Tablo-3.3: Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerindeki Yöneticilerin Yaş.....	141
Tablo-3.4: Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerindeki Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	142
Tablo-3.5: Yöneticilerin İşletmedeki Statüleri.....	142
Tablo-3.6: Yöneticilerin Yabancı Dil Bil Bilip Bilmedikleri ve Bildikleri Yabancı Dillerin Dağılımı.....	143
Tablo-3.7: İşletmelerin Ana Ülkede (Türkiye) Çalıştırdıkları Kişi Sayısı.....	144
Tablo-3.8: İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarında Çalışan Kişi Sayısı.....	145
Tablo-3.9: İşletmelerin Türkiye'de Faaliyete Başlama Yılları.....	146
Tablo-3.10: İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarının Faaliyete Başlama Yılları.....	146
Tablo-3.11: İşletmelerin Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yaptıkları Ülke Sayısı.....	147
Tablo-3.12: İşletmelerin Doğrudan Yatırım Yaptıkları Ülkelerde Ürettikleri Ürün Çeşidi.....	148



Tablo-3.13: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Satışların İşletmenin Toplam Satışlarına Oranı.....	149
Tablo-3.14: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Üretim Miktarının İşletmenin Toplam Üretim Miktarına Oranı.....	150
Tablo-3.15: İşletmenin Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı.....	151
Tablo-3.16: İşletmelerin Yurtdışına Hangi Stratejiyle Yatırım Yaptıkları.....	152
Tablo-3.17: İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri.....	153
Tablo-3. 18:Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Ana Ülkeden (Türkiye) Görevlendirilen Yönetici Sayısı.....	153
Tablo-3.19: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Ev Sahibi Ülkeden (Yatırımın Yapıldığı) Görevlendirdiği Yönetici Sayısı.....	154
Tablo-3.20: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Üçüncü Ülkelerden Görevlendirilen Yönetici Sayısı.....	155
Tablo-3.21: İşletmelerin Kullandıkları Uluslararası Makro Yapılar.....	155
Tablo-3.22: İşletmelerin Pazarlama Kararlarında Merkezileşme Derecesi.....	157
Tablo-3.23: İşletmelerin İmalat Kararlarında Merkezileşme Derecesi.....	159
Tablo-3.24: İşletmelerin Finansal Kararlarda Merkezileşme Derecesi.....	160
Tablo-3.25: İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerine İlişkin Durumu.....	162
Tablo-3.26: İşletmelerin Stratejilerine İlişkin Durumu.....	164
Tablo-3.27: İşletmelerin Yapısal Durumu.....	166
Tablo-3.28: İşletmelerin Uluslararası Süreçlerine İlişkin Durumu.....	167
Tablo-3.29: İşletmelerin Uluslararası Kültürel Durumu.....	169
Tablo-3.30: İşletmelerin En Büyük Rakiplerine Göre Algıladıkları Performans Durumu.....	170
Tablo-3. 31:Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar.....	172
Tablo-3.32: İşletmenin Büyüklüğü İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki..	176
Tablo-3. 33: Büyüklük İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	177
Tablo-3.34: Yatırım Yapılan Ülke Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki.....	178
Tablo-3.35: Yatırım Yapılan Ülke Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	179
Tablo-3. 36:İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki	180
Tablo-3. 37: İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	181
Tablo-3.38: Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki.....	182
Tablo-3.39: Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	183
Tablo-3. 40:Yurtdışı Bağlı Kuruluş Satışlarının Toplam Satışlara Oranı ile Kullanılan Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki.....	185
Tablo-3.41: Yurtdışı Bağlı Kuruluş Satışlarının Toplam Satışlara Oranı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	186
Tablo-3. 42: Yurtdışı Üretimin Toplam Üretime Olan Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki.....	187
Tablo-3.43: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Üretim Miktarının Toplam Üretim Miktarına Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)..	188

Tablo-3. 44: Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki .....	190
Tablo-3.45: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda İşletmenin Sahiplik Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	191
Tablo-3. 46: İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki .....	192
Tablo-3.47: İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	193
Tablo-3. 48:İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki .....	194
Tablo-3.49: İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyesi İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi) .....	195
Tablo-3. 50:Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Uygulanan Kadrolama Yaklaşımları İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki .....	197
Tablo-3.51: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarında Uyguladıkları Kadrolama Yaklaşımları İle İşletmelerin Kullandıkları Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	198
Tablo-3. 52: İşletmelerle Yurtdışı Bağlı Kuruluşları Arasındaki Merkezileşme Derecesi İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki .....	200
Tablo-3. 53: İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarıyla Aralarındaki Merkezileşme Derecesi İle Kullandıkları Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi).....	201

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1.1: Yabancı Pazarlara Giriş Biçimlerinin Seçimi.....	6
Şekil-1.2: Örgütün Altı Temel Bölümü .....	33
Şekil-1.3: Örgüt Yapısını Etkileyen Durumsal Etmenler .....	39
Şekil-1.4: Örgütü Etkileyen Çevresel Öğeler .....	42
Şekil-1.5: Mekanikten Organîge Örgüt Yapıları.....	45
Şekil-1.6: Bölümlere Ayırma Biçimleri.....	48
Şekil-2.1: Stopford ve Wels'in Uluslararası Strateji-Yapı Modeli.....	60
Şekil-2.2: Egellhoff'un Çokuluslu İşletmelerdeki Strateji-Yapı Modeli.....	61
Şekil-2.3: Yapısal Tasarım İçin Bilgi İşleme Yaklaşımı .....	62
Şekil-2.4: Çokuluslu İşletme Yapısının Seçimine Etki Eden Etmenler.....	72
Şekil-2.5: Dar Ürün Hattına Sahip İşletmelerin İhracat Örgüt Yapısı.....	78
Şekil-2.6: Geniş Ürün Hattına Sahip İşletmelerin İhracat Örgüt Yapısı.....	79
Şekil-2.7: Ürüne Göre Uluslararası Bölüm Yapısı .....	83
Şekil-2.8: Fonksiyona Göre Uluslararası Bölüm Yapısı.....	83
Şekil-2.9: Küresel Fonksiyona Göre Bölüm Yapısı.....	86
Şekil-2.10: Küresel Ürüne Göre Bölüm Yapısı .....	88
Şekil-2.11: Nestle SA'nın Küresel Bölgelere Göre Bölüm Yapısı.....	91
Şekil-2.12: İki Boyutlu Matriks Yapı .....	95
Şekil-2.13: BÜF Tipi Üç Boyutlu Matriks Yapı.....	96
Şekil-2.14: Çokuluslu İşletme Modeli .....	109
Şekil-3.1: Geleneksel Stratejilerde Bilgi İşleme Gereklilikleri.....	135
Şekil-3.2: Geliştirilen Araştırma Modeli.....	137

## GİRİŞ

Ülkelerarasında siyasal, kültürel ve ekonomik ilişkilerin gelişmesi, ulusal pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin ulusal işletmelerle rekabet etmelerinin yanında farklı ülkelere mensup yabancı işletmelerle de rekabet etmelerine neden olmuştur. Artan rekabet şartları, kendilerinden daha iyi koşullarda kaynak ve girdilere sahip olan uluslararası işletmelerin lehine bir gelişim sürecini de beraberinde getirmiştir. Adlarına uluslararası, çokuluslu, küresel ya da uluslarüstü denilen bu işletmeler, artık dünyanın herhangi bir ülkesinde elde ettikleri hammaddeleri başka bir ülkede üretmekte ve pazarlayabilmektedirler. Dünya ölçeğinde faaliyet gösteren ve dünyayı tek pazar olarak gören bu anlayış küreselleşme olgusu ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir şekilde geliştiği günümüzde uluslararası siyasal ve ekonomik bütünleşmeler yoğun bir şekilde yaşanmakta, işletmelerin de değişen ve gelişen bu ortama ayak uydurmalarını zorunlu hale getirerek küreselleşme olgusunun bir aktörü olmalarına neden olmaktadır.

İşletmelerin pazar daralmaları, kapasite fazlalığının olması, maliyetlerin artması gibi çeşitli içsel ve yurtdışında nitelikli ve ucuz işgücüne sahip olma, enerji ve hammadde gibi üretim faktörlerine daha olumlu koşullarda ulaşma, çeşitli ülkelerin vermiş oldukları yatırım teşviklerinden yararlanma, yeni teknolojilere sahip olma isteği ve benzeri gibi dışsal nedenlerle ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara yöneldikleri bilinmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş seçenekleri ihracat, sözleşmeye dayalı ve yatırıma dayalı giriş yöntemleridir. Yatırıma dayalı giriş yöntemleri, ortak girişim(ortak yatırım), uluslararası birleşme ve satın almalar ve doğrudan yatırım (kendi tesisini kurması)şeklinde olmaktadır.

Yurtdışına yatırım yapma stratejisini benimseyen işletmelerin fayda maliyet analizi yapmak suretiyle, yurtdışında başka işletmelerle ortak yatırım yapma, mevcut bir işletmenin hisselerinin ya da tamamının satın alınması veya kendi bağlı kuruluşunu oluşturması yöntemlerinden birini ya da birkaçını seçmesi gerekir. Verilen bu stratejik yöntemlerin hangisi benimsenirse benimsensin, yurtdışındaki

faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmek isteyen işletmelerin uygun bir yapıyı oluşturmaları gerekir.

Bu çalışmada yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin kullanmış oldukları uluslararası yapı tiplerinin hangi boyutlar altında nasıl bir değişim gösterdiğinin ve uluslararası faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca; bu işletmelerin küreselleşme düzeylerinin, üst düzey yöneticilerin durumu, işletmenin stratejik durumu, küresel işlemleri (süreçleri), kültürel durumları ve algıladıkları performans durumuna göre belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Çalışmanın belirlenen bu amaçları doğrultusunda yurtdışında en az bir ülkede doğrudan yatırım yapmış olan Türk işletmelerinin kullandıkları yapıların belirlenmesi, küresel durumları ve karşılaştıkları sorunların saptanabilmesi için işletmelerin üst düzey yöneticilerine anket yapılmış ve elde edilen veriler geliştirilen model yardımı ile test edilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, uluslararası işletmecilik ile ilgili kavramların tanımları, işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, işletmelerin uluslararasılaşma nedenleri, uluslararasılaşma teorileri ve örgüt yapısı ile örgütün yapısal boyutları teorik olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletmelerde strateji-yapı ilişkisi, küresel işletme stratejisi, örgüt yapıları, uluslararası faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin kullandıkları uluslararası yapı tiplerinin belirlenmesi için anket yöntemi ile uygulama yapılmış ve geliştirilen model test edilmiştir. Ayrıca, işletmelerin küreselleşme durumları ve uluslararası faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların neler olduğu da bu bölümde verilmiştir. Bu bölümde ayrıca ulaşılan sonuçların değerlendirildiği sonuç bölümü de yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ULUSLARARASI İŞLETME FAALİYETLERİ

### 1.1.ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞİN TANIMI, ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

#### 1.1.1.Uluslararası İşletmeciliğin Tanımı

Uluslararası işletmecilik, ulusal sınırları aşan işletme faaliyetlerini konu alan bir disiplin olup, ülkeler arasında her türlü mal ve hizmet girişini ifade etmektedir (Yüksel, 1999:16). Uluslararası işletmecilik faaliyetleri ile çokuluslu işletmeler arasında yazında farklı tanımlamalar olduğu görülmekle birlikte genellikle aynı ya da benzer tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Bu durumun küresel işletmeler için de geçerli olduğu söylenebilir. Bu tanıma benzer olarak Arvind V. Phatak vd. (2005:7) uluslararası işletmeciliği, özel ya da kamu girişimlerinin çeşitli ülke sınırları arasında kaynak, mal, hizmet ve beceri hareketini gerektiren bir işletme faaliyeti olarak tanımlamaktadır. Bu hareketlere konu olan kaynaklar, hammadde, sermaye, insangücü, teknoloji ve hizmetlerdir.

Uluslararası işletme, amaçlarını gerçekleştirmek için ülke sınırları dışında faaliyette bulunan işletmelere denir. Uluslararası işletmeler, yalnız ülke içinde değil, yabancı ülkelerde de çeşitli faaliyet dallarından biri veya birkaçında üretim veya satış yapan özel veya kamu işletmeleridir. Bunlar dış ülkelerde faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan (Holt ve Wigginton,2002:6), çoğunlukla ana firma ülkesi vatandaşının yönetiminde bulunan işletmelerdir.

Çokuluslu işletme, birden fazla ülkede doğrudan yabancı yatırım yapan üretim faaliyetlerini kontrol etme taahhüdünde bulunan işletmelerdir. Çokuluslu işletme, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen ve özellikle 1960'larda çok yaygınlaşan bir işletme türüdür. Uluslararası işletmelerin, büyümüş, gelişmiş bazı

kendine özgü niteliklere sahip bir çeşidedir. Milletlerarası Ticaret Odası'nın 1969'da İstanbul'da toplanan 22. Kongresi'nin raporuna göre; bir uluslararası işletmenin yabancı ülkelerdeki üretimi, toplam üretimin en az %25-30'unu geçtiği zaman veya üretim bilinmiyorsa, yabancı ülkelerdeki karlar, toplam karların önemli bir oranına veya bunlar da bilinmiyorsa, yabancı ülkelerdeki personeli, toplam personelin önemli bir oranına ulaştığı zaman bu işletmeye “çokuluslu işletme” denilebilir (Mucuk, 1996: 46–47).

Küresel işletme, çokuluslu işletmelere ek bazı özelliklere sahiptirler. Bunların en önemlisi küresel işletmelerin sermayenin ulusal kimliğinin önemini kaybetmesi, buna karşın bu işletmelerin dünya ölçeğinde kendilerine özgü kurum kültürlerini öne çıkarmalarıdır (Kurtulmuş, 1996:110). Yine, küresel işletme kavramı ile tüm dünyayı bir iş sahası olarak gören örgütler kastedilmektedir. Günümüzde çokuluslu işletmelerin büyük kısmı, örgütlenmelerini küresel piyasalardaki fırsatlardan yararlanabilmek için dönüştürmekte, herhangi bir ülke ile merkezi ilişkilerini kesmektedirler (Hirst ve Thomson: 26–37).

### **1.1.2.Uluslararası Yönetimin Tanımı**

Uluslararası işletme yönetimi; bir işletmenin faaliyetlerini uluslararası bir ölçekte yönetmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu genel tanımlamadan hareketle öncelikle yönetim terimini tanımlamak faydalı olacaktır.

Yönetim, “diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olarak” (Can, 1997:22) tanımlanabileceği gibi “başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışma” (Koçel,2001:15) “bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışanların bu amaç doğrultusunda düzenlenmesi” (Özalp,2000:15) şeklinde de tanımlamak mümkündür.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetim kavramı üzerinde çok genel bir fikir birliği olmakla birlikte; yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta bazen de bu sürecin unsurları olan organlar anlaşılmaktadır. Bu süreç ve organları da

kapsayan daha geniş bir tanımlama Phatak vd, (2005:8) tarafından aşağıdaki gibi yapılmıştır.

“Yönetim, organizasyonun amaçlarına bağlı olarak örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir biçimde koordine ederek ve örgütün çevresi ile dinamik bir denge içinde bulunmasını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik bir süreçtir.”

Yönetimin bu tanımında iki temel unsur üzerinde durulmuştur. Birincisi, insan kaynaklarını ve maddi kaynakları (hammadde, sermaye, teknoloji, bilgi) koordine etmek ve bunları bütünleştirmek için yönetimin gerekliliği ortaya konulmuştur. İkinci olarak, yönetimin, örgütlerin faaliyetlerini sürekli olarak etkileyen dinamik bir çevrede yer aldığıdır. Dinamik çevresi ile etkileşim içinde olan örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişimini sağlamak için yönetimin bu duruma uygun stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gerekir (Phatak vd, 2005).

Bu tanımları esas alarak uluslararası yönetimi tanımlamak mümkündür. Uluslararası yönetim, örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek küresel çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, küresel amaçlarına ulaştırılması süreci olarak tanımlanabilir (Phatak vd, 2005).

### **1.1.3.İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci**

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırların dışında da yapmasıyla ilgili bir kavramdır. İşletmeler, ister ihracat yoluyla olsun, ister ortak girişim ya da direkt yatırım, isterse de lisans anlaşmaları biçiminde olsun yurtdışında faaliyet göstermeye başladıklarında uluslararası nitelik kazanmış olurlar. Yazında, işletmenin ihracat yapma aşamasında olması uluslararasılaşmış olduğunu göstermektedir (Phatak vd, 2005, Fatehi,1996; Andersen,1993; Calof ve Beamish,1995; Haar ve Ortiz-Buonafina,1995; Lau, 1992; Calof, 1993; Sullivan ve Bauerschmidt,1990; Fina ve Rugman, 1996; Coviello ve Mc



Auley,1999; Buckley ve Casson,1998; Ali ve Swiercz,1991; Leonidou ve Katsikeas, 1996; Gooderham ve Nordhaug, 2003).

Mal ve hizmetlerin mevcut pazar için yaşam eğrisinin sonlarında olması veya iç pazarda talebinin azalması nedeniyle başka pazarlara çıkma önemli bir uluslararasılaşma nedeni olmaktadır. Ulusal pazarda önemini yitiren birçok mal uluslararası pazarlarda kendine pazar bulabilmektedir (Akat, 2001).

Uluslararasılaşma son dönemlerde bir süreç olarak ele alınmış olup ihracat aşaması başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir. Uluslararasılaşma süreci; işletmenin ülke içindeki faaliyetlerinin uluslararası alanlara taşınması (Ulaş, 2003:1) şeklinde tanımlanabileceği gibi, işletmenin strateji, yapı kaynak vb. gibi imkânları ile uluslararası çevreye uyum sağlama süreci (Calof ve Beamish, 1995:116) olarak da tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre uluslararasılaşma süreci, işletmelerin uluslararası pazarlarla ilgilenmesi ve bu pazarlara girmeyi düşünmesi ile başlayan ve devam eden süreç ve işlemler bütünü, farklı aşamalar arasında gelişen ve öğrenmeye dayalı bir yapılanma süreci olarak da tanımlanabilir (Young, 1987).

Uluslararası pazarlara giriş biçiminin seçimi, son zamanlarda üzerinde durulan en önemli işletme stratejilerinden biridir. Bu konuda Wind ve Perlmutter'in 1977 de yaptıkları çalışmadan günümüze kadar hizmet (Ekeledo ve Sivakumar, 1998, Erramilli ve Rao, 1993, Roberts, 1999, Domke-Damonte, 2000) ve imalat sektöründe birçok karşılaştırmalı araştırma (Andersen, 1997, Agarwal ve Ramaswami, 1992) yapılmıştır. Bu araştırmalarda hem kavramsal hem de görgül çalışmalar yapılarak konunun önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yabancı pazarlara giriş biçimini etkileyen stratejik kararlar çeşitli işletme içi faktörlere bağlıdır. İşletmenin büyüklüğü ve pazarlama stratejisi (Banerji ve Sambharya, 1996), işletmenin uluslararası deneyimi, kontrol ve kaynak bağımlılığı derecesi ile rekabetçi yapısıyla ilgili karlılığı (Pan,Li ve Tse, 1999) bu faktörlerden bazılarıdır. Bu faktörlere uluslararası girişimcilik ilave edilebilir. Son yıllarda birçok ülkede girişimciler, yeni iş fikirleriyle uluslararası alanda rekabet edebilme şansı

aramaya başlamışlardır (McDougall ve Oviatt, 2000:902). Uluslararası girişimcilik kavramının, özellikle iki temel konuyu kapsadığı söylenebilir. Bunlardan birincisi, girişimcilik faaliyetlerinin çeşitli ülkeler ve kültürler arasında karşılaştırılması, ikincisi ise, kurumsal davranışların ulusal sınırları aşacak şekilde genişletilmesidir. Bu konular çerçevesinde uluslararası girişimcilik, ulusal sınırları aşan ve kurumlara değer katan yenilikçi, üretken ve risk taşıyan faaliyetler olarak tanımlanabilir (McDougall ve Oviatt, 2000, 2003:5).

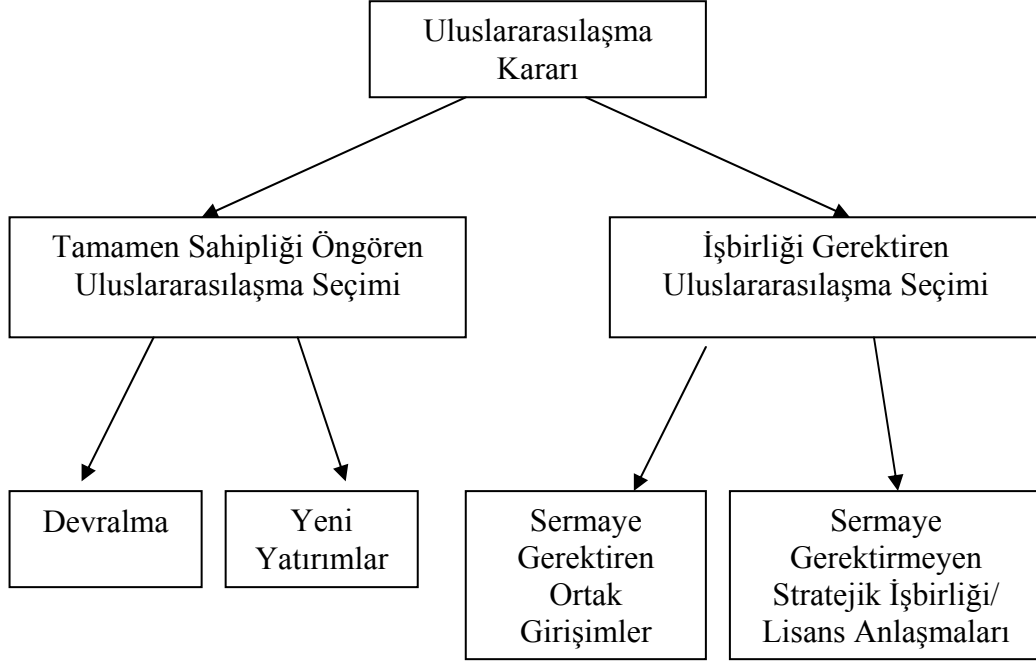
Ayrıca, yabancı pazarlara giriş biçimlerinin seçiminin belirlenmesinde bazı dış çevresel faktörlerin de etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Özellikle, kültürel (Kogut ve Singh, 1998, Barkema, Bell, ve Pennings, 1996), politik, yasal ve ekonomik dış çevresel faktörler durumsal değişkenler olarak giriş biçimine etki etmektedir (Ekeledo ve Sivakumar, 1998). Ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü ve pazar potansiyeli (Agarwal, 1994), oligopol olmayan hayli rekabetçi bir yabancı pazarın çekiciliği ve ev sahibi ülkenin ana ülkeye olan coğrafi yakınlığı (Terpstra ve Yu, 1998) da yeni ülkelere girişi etkileyen faktörlerdendir. Uluslararası pazarlara giriş biçimlerini Tablo-1.1'deki gibi belirtmek mümkündür.

**Tablo-1.1: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**

<b>1.İHRACAT GİRİŞ STRATEJİSİ</b>			
	-Doğrudan İhracat		
	-Dolaylı İhracat		
<b>2.SÖZLEŞMELİ GİRİŞ STRATEJİLERİ</b>	<b>3.DOĞRUDAN</b>	<b>YATIRIM</b>	<b>GİRİŞ</b>
-Lisanslama	<b>STRATEJİLERİ</b>		
-Franchising	-Yan Kuruluş Açma		
-Üretim Sözleşmesi	-Birleşme ya da Satınalma		
-Anahtar Teslim Projeler	-Ortak Girişim		
-Yönetim Sözleşmeleri			
-Ortak Ar-Ge Anlaşmaları			
-Karşılıklı Pazarlama Anlaşmaları			

**Kaynak:**Ulaş, Dilber, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003, s 2.

Farklı bir ayırım Şekil-1.1' de Phatak vd. (2005) tarafından yapılmıştır;



**Şekil-1.1: Yabancı Pazarlara Giriş Biçimlerinin Seçimi**

**Kaynak:** Phatak, Arvind V. , Rabi S. , Bhagat., Roger J. Kashlak, **International Management Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment**, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2005, s.221.

Şekilden de görüleceği üzere uluslararası pazarlara giriş kararları öncelikle tamamen sahiplik gerektiren giriş biçimi ve işbirliği gerektiren giriş biçimi şeklinde ikili bir ayırma tabi tutulmuş, sonrasında bunlarda kendi aralarında ikili ayırma tabi tutulmuşlardır. Üzerinde durulması gereken konu; işbirliği gerektiren ayırım biçiminde sermaye gerektiren ve sermaye gerektirmeyen şeklinde bir farklılığın olmasıdır. Burada tamamen sahiplik gerektiren giriş biçiminin de sermaye gerektirdiği vurgulanmalıdır.

Çalışmanın konusu bakımından örgüt yapısında değişiklik gerektirmeyen ve örgüt yapısında değişiklik gerektiren giriş biçimleri (Yüksel, 1999) şeklinde de bir tasnif yapılmıştır.

### **Örgüt Yapısında Değişme Gerektirmeyen Giriş Biçimleri;**

Lisans Anlaşmaları,  
Yetki Anlaşmaları,  
Portföy Yatırımları.

### **Örgüt Yapısında Değişiklik Gerektiren Giriş Biçimleri;**

İhracat,  
Yabancı Şube Açma,  
Yavru Şirket,  
Ortak Girişim.

Tipik olarak, uluslararası bir işletme dünyanın çeşitli bölgelerinde yukarıda sözü edilen uluslararası faaliyetlerin tümüyle ilgilenebilir. Bir işletme yavaş yavaş çokuluslu bir niteliğe büründükçe, uluslararası ana işletme, hangi yabancı bağlı kuruluşun hangi uluslararası faaliyetlerden sorumlu olacağına karar verir.

#### **1.1.4.İşletmelerin Uluslararasılaşma Nedenleri**

İşletmeler çeşitli nedenlerle uluslararası piyasalarda faaliyet gösterirler. Bu nedenler arasında yeni pazarlar arama, maliyetleri düşürme ve stratejik nedenler gösterilebilir. Ülke içinde üretim yapan işletmeler, iç pazarın daralması, iç pazarda rekabetin artması ve işletmede atıl kapasitenin ortaya çıkması gibi iç pazar şartları, ülke dışındaki potansiyel pazar fırsatlarından haberdar olup gelişmek istemeleri ile ülke dışından talep olması gibi dış pazar şartlarından dolayı uluslararasılaşmanın başlangıç noktası olan ihracata başlamaktadırlar (Koçak, 1997).

İşletmeler iç piyasaların darlığından dolayı kendilerine yeni pazarlar aramak durumunda kalabilirler. Buna örnek olarak bazı İskandinav ülkelerinin ilaç firmaları verilebilir. Nüfusu 6 milyon olan İsviçre’de faaliyet gösteren Roche ilaç firması ve benzeri gibi firmalar sadece bu ülkede faaliyetlerine devam etmiş olsalardı, çok büyük Ar-Ge yatırımları yaparak geliştirdikleri ilaçları sadece iç piyasaya yönelerek satış yapmaları durumunda muhtemelen günümüze kadar yaşamış olmazlardı (Phatak vd., 2005). Büyük Ar-Ge harcamaları yapmak zorunda olan ilaç ve ileri teknolojiye

dayanan sanayi işletmeleri laboratuvarlarına destek sağlamak amacıyla satış hacimlerini arttırma yolları aramak durumunda kalırlar. Bu da başka ülkelerde stratejik olarak yerleştirilmiş üretim ve satış bağlı kuruluşlarını oluşturmalarına neden olmaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşmasının ihracat kararının alınmasıyla başladığı kabul edilecek olunursa, işletmelerin ihracat yapma nedenleri de içsel ve dışsal nedenler olarak iki grupta incelenebilir. Uluslararasılaşmasının başlangıç noktası olan ihracata başlamasında işletmenin kapasite fazlası, ürün farklılığı, teknoloji ve pazarlama yönünden kazanmış olduğu üstünlükler önemli içsel faktörler olarak sayılabilir (Keng ve Jiuani, 1987). İhracat faaliyetine başlayan işletmelerin yöneticilerinin değerleri, tutum ve davranışları da bu faktörlere ilave edilebilir (Joynt ve Welch, 1985). İşletmeleri ihracat yapmaya yönelten iç faktörler dört grupta incelenebilir (Bilkey, 1978). Bunlar;

- İşletmenin sahip olduğu ayırt edici üstünlükler. Bu üstünlükler işletmenin ürünlerinden, pazardan, teknolojik yatırımlarından kaynaklanan ve işletmeyi ihracata yönelten faktörlerdir.
- Yöneticilerin kârlılık, büyüme ve pazar genişletme gibi amaçlara yönelik sahip olduğu yönetsel isteğin güçlülüğü, işletmeleri ihracat yapmaya yönelten diğer bir faktördür. Bu yönelim yöneticinin girişimciliği dolayısıyla risk üstlenme yönündeki davranışıyla da yakından ilgilidir.
- Yönetimin ihracat sayesinde işletme amaçlarına ulaşma yönündeki beklentileri,
- İhracat pazarlamasına işletmenin katılım düzeyidir.

İşletmelerin uluslararasılaşmasına etki eden dışsal faktörlere yurtdışından gelen ürün talepleri ve yurtdışındaki potansiyel pazarlardan haberdar olup fırsatlardan yararlanarak büyümek için yeni pazarlar arama ihtiyacı gibi faktörler örnek olarak verilebilir (Burpitt ve Rondinelli, 2000). İşletmelerin uluslararasılaşma

sürecini etkileyen nedenler Tablo-1.2’de içsel ve dışsal faktörler olarak ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo-1.2:İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler**

	<b>İçsel faktörler</b>	<b>Dışsal faktörler</b>
1	İşletmenin kapasite fazlası	Dış talepler
2	İşletmenin sahip olduğu pazarlama, teknoloji, bilgi üstünlükleri	Dış pazarlardaki fırsatları kaçırmamak
3	İşletme sahibi ve/veya yöneticilerin uluslararası işlemlere karşı olan tutumları	İç pazardaki düşüşler veya işletmenin iç pazardaki payını kaybetme korkusu
4	Karlılığı artırma isteği	Artan yasal düzenlemelerden kaçınma
5	İhracat yapılan pazarlar hakkında özel bir bilgi sahibi olmak	Mevsimsel farklılıklar
6	Maliyetlerin dağıtılması ve ölçek ekonomisine ulaşma	
7	Ürün döngüsünün sonunda yer alan ürünlerin başka pazarlarda ürün döngüsünün başlarında olması ve bu sayede azalan iç talebin telafi edilmesi	

**Kaynak:** Ralph A. Pope, (2002), Why Small Firms Export: Another Look, **Journal of Bussiness Management**, 40(1), s. 17-26.

İşletmelerin, tablodan da görüleceği üzere gerek içsel gerekse dışsal nedenlerle uluslararasılaşması önemli üstünlükleri beraberinde getirmektedir. İşletmeler rekabetin sınır tanımaz bir şekilde yoğunlaşmasının yerel piyasalarda faaliyet göstermeyi giderek güçleştirdiğini görmekte ve hem ulusal hem de uluslararası rakipleri karşısında ayakta kalabilmenin güçlüğüne fark ederek yerel piyasalardan küresel piyasalara doğru bir yönelim gösterirler. Küresel işletmelerin yerli bir işletme gibi davrandığı günümüzde, işletmelerin bu tür güçlü ve etkin faaliyet gösteren rakiplerine karşı kendi pazar paylarının daraldığını görmeleri uluslararası pazarlara yönelmelerine neden olmuştur. İşletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin nedenlerini iki grupta toplayan Eren (2001:272), bu nedenleri “atak” ve “savunmacı” olarak sınıflandırmıştır. Tablo–1.3’de bu nedenler gösterilmektedir.

**Tablo-1.3: İşletmelerin Uluslararasılaşma Nedenleri**

<b>Atak Nedenler</b>	<b>Savunmacı Nedenler</b>
Yeni pazar arayışı	Bulunulan yerel pazarı koruma
Maliyetleri azaltma, daha yüksek karlara ulaşma	Diğer pazarları koruma
Tepe yönetiminin büyüme ve genişleme arzusunu tatmin etme	Hammadde arzı güvencesi
	Teknoloji kazanma
	Coğrafi farklılaşma
	Yeni faaliyetler için temel oluşturma

**Kaynak:** Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 5. Bası, Bete Yayınları, İstanbul, 2001: 272

Uluslararası ekonomide iki taraflı ilişkilerden çok taraflı ilişkilere geçişi ifade eden bölgesel bütünleşmeler, Amerika gibi bazı gelişmiş ülkelerin yaptıkları ekonomik yardımlar nedeniyle sözleşmelere kendi ülke işletmelerinin iş yapmaları şartını koymaları ve siyasi nedenlerle bazı ülkelerin birlikte hareket etme eğilimleri işletmelerin uluslararasılaşmasına etki eden diğer nedenlere örnek olarak verilebilir. Yabancı ülkelerin koymuş oldukları bazı dış ticaret engelleri (gümrük tarifeleri, kotalar, kambiyo denetimi... v.b.), yurtdışındaki ucuz işgücü ve zengin doğal kaynaklardan yararlanarak maliyetleri düşürme isteği, yerli ve yabancı uluslararası işletmelerle daha iyi rekabet etme ve değişen piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlama ihtiyacı da işletmelerin diğer ülkelere yatırım yapmalarına neden olmaktadır (Yüksel, 1999, Robock ve Simmonds, 1989, Ulaş, 2003).

Türk işletmelerinin yurtdışına yatırım yapmalarının nedenlerini araştıran Akçaoğlu, (2004,s.188–189) çalışmasında Türkiye'ye özgü itici nedenler ve yatırım yapılan ülkeye özgü çekici nedenler olarak bir sınıflandırma yapmıştır. Araştırmada işletmelerin yöneticilerine 34 muhtemel dış yatırım sebebi sorularak faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu sınıflandırmaya göre Türk işletmelerinin yurtdışına yatırım yapmalarının nedenleri 9 ayrı faktörle açıklanmaya çalışılmış olup bu faktörler Tablo-1.4'te verilmiştir.

**Tablo-1.4: Türk İşletmelerinin Uluslararasılaşma Nedenleri**

Yerleşim Yerine Özgü Koşullar	
Türkiye'ye Özgü Koşullar <i>-İtici Faktörler-</i>	Hedef/ Evsahibi Ülkeye Özgü Koşullar <i>-Çekici Faktörler-</i>
İtici Unsurlar Faktörü	Çekici Unsurlar Faktörü
İç Rekabet Faktörü	Dış Rekabet Faktörü
	Kaynak Faktörü
	Fırsat Faktörü
	Pazar Çeşitlendirme Faktörü
	İstikrar Faktörü
	Büyük Pazar Faktörü

**Kaynak:** Akçaoğlu, Emin, **Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2004:187.

Tablo-1.4'den de görüldüğü gibi Türkiye'ye özgü koşullar itici faktörler olarak iki grupta toplanmıştır. İtici unsurlar faktörü; Türkiye de üretim maliyetlerinin artışı, yüksek enerji maliyetleri, istikrarsız döviz kurları, yüksek faiz oranları, bürokrasiden kaynaklanan zorluklar, sermayenin erimesi, enerji tedariginde yaşanan sıkıntılar, vasıflı işçilerin temini, işçi ücretlerinin yüksek oluşu ve genel ekonomik istikrarsızlık gibi unsurları kapsamakta ve bu unsurların etkisiyle Türk işletmelerinin yurtdışına yatırım yaptıklarını göstermektedir.

İç rekabet faktörü; yabancı sermayeli rakip firmaların Türkiye'deki yatırımları, yerli rakiplerin dış yatırımları, dış pazarlardaki kota engelleri, satın alınma tehdidi, müşteri konumundaki işletmelerin faaliyetlerini yurtdışına kaydırmaları ve ülkemizin Gümrük Birliği'ne katılması dolayısıyla iç piyasadaki rekabet artışını ifade eden unsurları kapsamaktadır.

Hedef ülkeye özgü koşulları açıklayan faktörler 7 grupta toplanmıştır. Çekici unsurlar faktörü; yatırım yapılan yabancı ülkenin yatırım teşvikleri, düşük vergi oranları nitelikli işgücü, Avrupa Birliği'ne üyelik beklentisi ve teknolojiye erişim imkânı gibi nedenleri ifade etmektedir.

Diğer faktörler özetlenecek olursa; ev sahibi ülkenin uyguladığı ticari engelleri aşma, ihracat pazarı konumundaki ülkelerdeki alıcıların pazarlık güçlerini ortadan kaldırma ve bu pazarların kaybedilme riskini ortadan kaldırmak rekabet faktörü kapsamındaki nedenlerdir. Evsahibi ülkenin dış yatırıma yönelen işletmenin



ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip oluşu, bu ülkedeki benzer bir kuruluşun değerinin altında satılıyor olması ve bu ülkedeki işçilik maliyetlerinin düşük olması kaynak faktörünün kapsamında ele alınan nedenlerdendir. Eski sosyalist ülkelerin pazar ekonomisine geçme çabalarının yarattığı fırsatlar ve Türkiye'deki iç piyasada artan rekabet durumlarına karşılık gelen nedenler fırsat faktörü kapsamında ele alınan nedenlerdir. Dış yatırım yoluyla faaliyette bulunulan pazar sayısının artırılması pazar çeşitlendirme faktörünü, dış yatırımın yöneldiği evsahibi ülkenin genel istikrar düzeyi istikrar faktörünü ve yatırımın yöneldiği dış pazarın büyüklüğü de büyük pazar faktörünü açıklayan nedenlerdir.

İşletmelerin buna benzer nedenlerle yurtdışında yeni piyasalar aramak zorunda kalmış ve bu da sonunda yabancı ülke piyasalarında yabancı üretim yan kuruluşları oluşturmalarına yol açmıştır.

## **1.2.İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ İLE İLGİLİ TEORİLER**

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan teoriler statik ve dinamik yaklaşımlar olarak sınıflandırılabilir (Ulaş, 2003). Ayrıca, ekonomik yaklaşımın doğrudan yatırım teorileri, davranışsal ekolün aşama modelleri ve şebeke ağı (network) perspektifi (Coviello ve Mc Auley, 1999) şeklinde sınıflandırmak da mümkündür.

Bu teori ve modelleri geliştiren yazarları ve tarihleri sınıflandıran bir tablo geliştirilmiştir. Tabloda kronolojik bir sınıflandırmaya gidilmemiş ancak yukarıda belirtilen sınıflandırma esas alınmıştır.

**Tablo-1.5: İşletmelerin Uluslararasılaşması İle İlgili Teoriler**

<b>TEORİ</b>	<b>YAZARLAR</b>
<b>STATİK YAKLAŞIMLAR (Doğrudan Yabancı Yatırımlar)</b>	
1.Doğrudan Yabancı Yatırımlarla Aksak Pazar Teorisi	Hymer (1960, 1976)
2.Aharoni'nin Davranışsal Yaklaşımı	Aharoni (1966)
3.İşlem Maliyeti İktisatçıları	Williamson (1975, 1978); Teece (1981); Hennart (1982)
4.İçselleştirme Teorisi	Buckley ve Casson (1976); Rugman (1980)
5.Dunning'in Eklektik Paradigması	Dunning (1981, 1988)
6.Stratejik Davranış Yaklaşımı	Knickerbocker(1973), Porter(1980), Kogut (1988)
7.Kaynak Temelli Yaklaşım	Wennerfelt (1984)
8.Uluslararası Pazara Giriş Şekli Olarak Eklektik Teori	Hill, Hwang, Kim (1990)
<b>DİNAMİK YAKLAŞIMLAR (AŞAMA MODELLERİ)</b>	
1.Ürün Yaşam Eğrisi Modeli	Vernon (1966, 1979)
2.Yenilik –Adaptasyon Modeli (Aşama Modelleri)	Bilkey ve Tesar (1977); Çavuşgil (1980); Andersen (1993); Czinkota (1982); Reid (1981),Wortzel ve Wortzel (1981), Lim ve Diğerleri (1991), Rao ve Naidu (1992)
3.Uppsala Uluslararasılaşma Modeli	Johanson ve Vahine (1977, 1990); Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975); Welch ve Luostarinen (1988)
4.Şebeke Ağı (Network) Modeli	Johanson ve Mattson (1988, 1992)

**Kaynak:** Morgan ve Katsikeas, Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique, **Management Decision**, 35, 1, 1997, 68-78, ile (Coviella ve Mc-Auley, 1999), (Ulaş, 2003) kaynaklarından derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo–1.5'deki modelleri açıklamadan önce, statik yaklaşımlar olarak sınıflandırılan teorilerin (dinamik yaklaşımlardan olan Ürün Yaşam Eğrisi Modeli de dahil) doğrudan yatırım teorileri olduklarını belirtmek gerekir. Bu teoriler işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini değil, işletmelerin nasıl çokuluslu hale geldiklerini açıklamaktadırlar. Uluslararasılaşmanın sadece doğrudan yabancı yatırımlar şeklinde gerçekleşebileceği düşüncesinden hareket etmektedirler.

Dinamik modeller olarak da bilinen aşama modelleri ise, uluslararasılaşma sürecini ihracat kararının alınması ile başlatmakta ve yabancı ülke üretim biriminin kurulması aşamasına kadar olan süreci kapsamaktadır.

Şebeke ağı (network) modelleri ise, günümüzde pazarların küresel hale gelmesiyle diğer modellerin olup bitenleri açıklamada yetersiz kaldıkları (Fina ve

Rugman, 1996) fikrinden hareketle geliştirilmiştir. Bu modele göre işletmenin uluslararasılaşması, organizasyonun bilgisayar ağı içinde ilişkide bulunduğu ortamlarda gelişmektedir. Bir işletmenin uluslararasılaşması, özel olarak sahip olduğu üstünlüklerinde değil, içinde bulunduğu network ağına bağlıdır. Bu ağ, müşterileri, satıcıları, kamu ve özel kuruluşları, aileleri hatta arkadaşları kapsayabilir (Coviello ve Mc-Auley, 1999:227).

### **1.2.1.Doğrudan Yabancı Yatırım Teorileri**

#### **1.2.1.1.Hymer'in Aksak Pazar Teorisi**

“Hymer-Kindleberger teorisi” olarak da bilinen bu teoride, doğrudan yabancı yatırımlar piyasa aksaklıkları kuramı çerçevesinde ele alınmıştır. Uluslararası alanda yapılan dolaysız yatırımların nedeni, piyasalardaki oligopolistik endüstriyel yapıdan kaynaklanmaktadır. Piyasa aksaklıkları kuramına göre bir ülkede faaliyet gösteren yerli işletmeler kendi ülkelerinde faaliyet gösterdiklerinden dolayı yabancı uluslararası işletmelere göre daha üstünlüklü bir konumdadırlar. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, yasal koşullar (Robock ve Simmonds, 1989: 43), kurumsal ve hukuki yapılar, tüketici tercihleri ve yerel iş usullerinin daha iyi bilmeleri (Akçaoğlu, 2005:13-15) yerel işletmelerin daha üstün bir durumda olmalarını sağlamaktadır.

Buna karşın, uluslararası yabancı işletmeler yerel işletmelere nazaran karar alma sürecinde daha fazla zaman kaybı, seyahat ve haberleşme giderleri, kurumsal ve hukuksal bilgi eksikliğinden kaynaklanan maliyetler gibi bazı dezavantajlara sahiptirler. Bu nedenle yabancı pazarlarda doğrudan yatırım yapacak olan uluslararası (çokuluslu) işletmeler bazı üstünlüklere sahip olmalıdırlar (Hymer,1976, Robock ve Simmonds,1989, Ulaş, 2003,).

Kindleberger yatırımcı şirketlerin sahip oldukları üstünlükleri şu şekilde sıralamaktadır (Kindleberger, 1972):

- Yatırım yapılan ülkenin mal piyasalarında tam rekabet şartlarını aksatan her türlü faaliyetler, yatırımcı şirketlere oligopolistik güç kazandıracaktır. Bu faaliyetlere; mal ve fiyat farklılaştırması, özel pazarlama ve reklâm yöntemleri örnek olarak gösterilebilir.
- Yatırımcı şirketlerin patent haklarına sahip oldukları yeni teknolojileri, kolay sermaye temin edebilme olanakları, yöneticilerin bilgi ve yetenekleri gibi gelişmeler ise faktör piyasalarında tam rekabetten uzaklaşılmasına neden olmaktadır.
- Yatay ve dikey bütünleşmeler yolu ile dışsal ekonomiler sağlanması.
- Yabancı piyasalara girişte hükümet müdahalelerini en aza indiren ve şirketlerin elde ettikleri gelirlerin (kâr ve lisans ücreti gibi ) transferini kolaylaştıran evsahibi ülkenin politikaları.

Evsahibi ülke şirketleri karşısında sayılan üstünlüklere sahip olan yatırımcı şirketler, bu üstünlüklerini dolaysız yatırımlar yoluyla değerlendireceklerdir. Yatırımcı şirketler dolaysız yatırımları, teknik sırların korunması açısından lisans anlaşmalarına tercih etmektedirler. Yabancı ülkelere doğrudan yapılan yatırımın oluşabilmesi ve yaşayabilmesi için mal veya faktör(teknoloji dahil) piyasalarında bir aksaklık olması veya tam bir rekabet için firmalar veya devlet tarafından konulmuş bir engelleme olmalıdır. Aksak rekabet doğrudan yatırım için motivasyon yaratan monopolistik üstünlüklerden doğar. Monopolistik üstünlükler işletmeye özgüdür. İşletme bu üstünlüklerden yabancı ülkelerde yararlanabilmesi için işletme içi transferin mümkün olması gerekir (Hymer, 1970, Hymer, 1976, Yüksel, 1999)

Caves(1971) tarafından geliştirilen ve çokuluslu işletmelerin sahip oldukları oligopolistik üstünlüklerin sadece birine ağırlık veren modele göre; yatay bütünleşme yoluyla büyüyen bir çokuluslu işletmenin en önemli oligopolistik üstünlüğü, işletmenin ürün farklılaştırma yeteneğidir. Farklılaştırılmış ürünlerini taklit riskinden korumak isteyen işletmeler, bu piyasalarda kendilerine bağlı üretim tesisleri kuracaklardır. Bu görüş Hymer(1970) tarafından da desteklenmiştir. Hymer'a göre; farklılaştırılmış ürüne sahip olan bir işletme, bu üründen en büyük kazancı, yabancı piyasalarda yatay bütünleşme yoluyla kurduğu üretim tesisleri ile sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu teoriye göre, doğrudan yatırım yapma nedeni, yatırım yapılan ülkelerdeki daha yüksek faiz oranlarını elde etmek güdüsü ile açıklanamaz(Hymer, 1976:26). Bilgi üstünlüğü, dağıtım ağları, ölçek ekonomileri, ürün ve fiyat farklılaştırması, özel pazarlama ve reklâm yöntemleri, sahip oldukları teknoloji, yöneticilerin bilgi ve yetenekleri gibi üstünlükleri bünyesinde bulunduran (içselleştiren) işletmeler aksak piyasa koşulları altında rekabeti zayıflatmakta ve karlarını maksimize etmektedirler. Böylece risk ve belirsizlikten de kurtulmuş olmaktadır.

#### **1.2.1.2.Aharoni'nin Davranışsal Yaklaşımı**

Bu yaklaşım yönetim ve karar alma sürecinin işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki rolünü değerlendirmek amacıyla Aharoni tarafından geliştirilmiştir. Aharoni, 38 çokuluslu amerikan işletmesi üzerinde yaptığı araştırmada, yeni dış yatırım yapılması veya mevcut dış yatırımların genişletilmesi ile ilgili kararların alınmasına işletme yöneticilerini yönlendiren sebepleri araştırmıştır. Yeni dış yatırım kararının alınması tek bir sebebe dayandırılmayacağı, bu tür bir kararın alınma sürecine birçok nedenin etki ettiği ve karar aşamasına geldiğini ortaya koymuştur (Aharoni, 1966).

Aharoni'ye göre, bir dış yatırım karar süreci; davranışlar, fikirler, işletme içindeki ve dışındaki sosyal ilişkiler ile bunların değişiyor oldukları bir ortamın girift yapısını içeren çok karmaşık bir sosyal süreçtir. Dış yatırım karar süreci; bu günün olduğu kadar geçmişin ve geleceğin algılayış tarzının etkisi altındaki çok sayıda bireysel ve kurumsal davranış unsurunu içerir (Aharoni, 1966, Akçaoğlu, 2005).

Davranışsal teorilerde oligopolistik modern işletmelerin örgütsel ve motivasyonel karakteristikleri üzerinde durulmaktadır. Büyük işletmelerin pazarlama, üretim ve yönetim alanlarında bilim adamları, mühendisler ve teknisyenlerin istihdam edilmesiyle birlikte ortaya çıkan karmaşık yapıya “teknik yapı” denilmekte, bu yapı da toplu zekâyâ ve örgüt otoritesine dayanan bir planlama

sistemi olarak görülmektedir. Teoriye göre doğrudan yabancı yatırım için oligopolistik pazarın varlığı gerekli, fakat yeterli değildir. Bu tür bir pazarda faaliyet gösteren işletmenin teknik yapı geliştirecek bir olgunluk aşamasına ulaşması gerekmektedir (Yüksel, 1999:129)

Agarwal (1980: 750), Aharoni'nin çalışmasında dış piyasalara ilişkin var olan belirsizlik ve risk unsurlarına çok önem verildiğini belirterek, bu olumsuzlukların aşılıp, işletme yöneticilerinin doğrudan yatırım gerçekleştirme kararı alabilmeleri için, işletme içinden veya dışından kaynaklanan bazı zorlayıcı güçlerin bulunması gerektiğini ortaya koymuştur (Apan, 2006:8).

### **1.2.1.3.İçselleştirme Teorisi**

Bu teori piyasanın aksaması ya da yetersiz kalması gerekçesine dayandırılmıştır. Bir işletmenin kendi ülkesi dışındaki yabancı pazarlarda neden yatırımlar yaptığı daha doğru bir ifadeyle bu pazarlarda neden başka işletmeler kurduğu ya da satın aldığı ve bunları kontrolünde tuttuğu sorusuna işlem maliyetleri yaklaşımıyla cevap aranmıştır. Bu çerçevede işletme yabancı ülkelerde üretim birimleri kurmakla işletmeye özgü üstünlükleri içselleştirerek pazar aksaklığını yaratabilir (Akçaoğlu, 2005).

Çokuluslu işletmenin ortaya çıkmasına neden olan aksak piyasaların sebebiyet verdiği yüksek işlem maliyetlerine katlanmak yerine; işletmenin piyasa üzerinden yüksek maliyetle yürütebileceği faaliyetlerini daha düşük bir maliyetle kendi iç bünyesinde yürütme tercihinde bulunduğunu göstermektedir. Buna, kullanımı pahalı ve organize edilmesi zor olan ve bilgi ve uzmanlık gerektiren birçok ara mallar pazarı (Robock ve Simmonds, 1989) örnek olarak verilebilir.

Organize edilmesi zor olan ara mallar pazarının organizasyonlarını iyileştirme çabasıyla çok uluslu işletmeler ortaya çıkmış, bilgi ve uzmanlık gerektiren bu tür pazarlara çok uluslu işletme kendine özgü teknolojik, yönetim, üretim, pazarlama ve bilgi birikimini içselleştirerek ara bir girdi olarak kullanıp yeni

üretim birimleri kurmuştur. Dış pazarlarda başka işletmelere bağımlı olmamak için faaliyet alanları ile ilgili tüm piyasaları işletme sistemi içinde toplamaya (içselleştirmeye) çalışan bu işletmeler, içselleştirmeyi ülke dışında yapmaya çalışmaları ile çokuluslu olmaktadır (Yüksel, 1999).

#### 1.2.1.4.Dunning'in Eklektik Paradigması

Doğrudan dış yatırımları açıklamak amacıyla geliştirilen birçok teori; hangi işletmelerin uluslararasılaşmayı gerçekleştirdikleri ve uluslararasılaşmaya yol açan nedenlerin neler olduklarını açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmaların işletmelerin nerede ve hangi yapı ve şartlarda faaliyet göstermesi gerektiği konusunda yeterli açıklamalarda bulunmadığı (Robock ve Simmonds, 1989) görülmüştür. Daha doğru bir ifadeyle, bu teorilerin herbiri doğrudan yatırımların sadece bir yönünü açıklamıştır.

Dunning konu üzerinde gerçekleştirilmiş olan farklı kuramların bir araya getirilmesi gerektiği fikrinden hareketle bütüncül bir yaklaşım geliştirmiştir. Dunning'e göre bir işletmenin yabancı doğrudan yatırım faaliyetine girebilmesi için şu üç şartı yerine getirmesi gerekmektedir (Dunning, 1988, 1998, 2000, 2001).

1. Diğer işletmelerle karşılaştırıldığında işletme bazı mülkiyet (ownership-O) üstünlüklerine sahiptir.
2. İşletmenin kendisine özgü mülkiyet üstünlüklerini yabancı bir ülkede (yerleşim yerinde) kullanması, işletmeye yerleşim yerine ilişkin (location advantages-L) bazı üstünlükler sağlayacaktır\*.
3. Bu üstünlükleri piyasa aracılığıyla bedeli karşılığında yabancı işletmelere aktarmak yerine içselleştirmesi (to internalise- I) daha kârlıdır.

---

\* Bu maddelerin İngilizce karşılıklarından dolayı bu teoriye yazında OLI Paradigması da denilmektedir. Örneğin (Dunning, 2001).

### ***Mülkiyet Üstünlükleri (O)***

İşletmeye özgü mülkiyet üstünlükleri, varlığa dayalı üstünlükler ve işlemsel üstünlükler olarak iki gruba ayrılmıştır. İşletmenin faaliyet gösterdiği piyasa koşullarından elde edilen üstünlükleri, yetenekleri ve hakları ifade eden üstünlüklere varlığa dayalı üstünlükler denir. Bunlara, teknoloji ve bilgi gibi yenilik içeren faaliyetlerin tümünü içine alan özellikler ve girdi ile ürün piyasalarına erişimde monopol güce sahip olmaktan kaynaklanan özellikler örnek olarak verilebilir. İşletmenin üretim kapasitesi ve faaliyet alanlarının genişliğinden kaynaklanan üstünlüklerine de işlemsel üstünlükler denir. Bunlara da, ölçek ekonomileri ve finansman sağlama gibi işletme büyüklüğünden kaynaklanan özellikler örnek olarak verilebilir.(Dunning,1988:2).

### ***Yerleşim Üstünlükleri (L)***

Yerleşim yerine özgü üstünlükler, işletmenin nereye yatırım yapacağını belirleyen ekonomik, kültürel ve politik üstünlükler olarak sıralanabilir. Yatırım yapılan ülkedeki üretim faktörlerinin miktarı ve kalitesi, pazarın büyüklüğü ve yapısı, üretim ve telekomünikasyon maliyetleri ekonomik üstünlüklere örnek olarak verilebilir. Yatırım yapılan ülke ile yatırımcı ülke arasındaki ilişkilerin yakınlığı, bu ülkeler arasındaki dil veya kültür yakınlığı ve yatırım yapılan ülkenin yatırımcıya ya da serbest girişime karşı genel tutumu gibi özellikler kültürel üstünlüklere örnek olarak verilebilir. İşletmenin hedef pazara yapacağı yatırıma ilişkin tüm politikalar politik üstünlüklere örnek olarak verilebilir. Yatırım yapılan ülkedeki politik ve ekonomik istikrar, gelişmiş bir piyasa, düşük üretim maliyetleri gibi faktörler bunlardan bazılarıdır.

### ***İçselleştirme Üstünlükleri (I)***

İşletmenin sahip olduğu mülkiyet üstünlüklerini kullanabilmesi için, ya hedef pazardaki yerel işletmelere lisans ve franchising gibi sahip olunan mülkiyet



üstünlüklerinin kullanım hakkını vermek ya da işletmenin kendi organizasyon yapısı içinde bu üstünlükleri hedef pazara yatırım yapmak yoluyla transfer etmesi gerekir. İşletme ikinci yolu benimsemiş ise mülkiyet üstünlüğü işletme açısından içselleştirilmiş olup üstünlük yaratmış demektir (Dunning, 1988: 2-3).

Bu paradigma tanımlayıcı faktörler olarak ana ülke ve ev sahibi ülke özelliklerini ekleyerek teorik yaklaşımı genişletmiştir. Uluslararası üretimin modeli, biçimi ve genişliği işletme tarafından algılanan bu üç üstünlüğün belirlenmesiyle olur. Ayrıca, işletmeyi dış yatırıma hazırlayan unsurlar bakımından ülke, sektör ve işletmeden kaynaklanan belirleyiciler arasında sistematik bir ayırım yapılması gerekir.

## **1.2.2.Dinamik Yaklaşımlar (Aşama Modelleri)**

### **1.2.2.1.Ürünün Hayat Eğrisi Kuramı**

Bu teori işletmelerin çokuluslulaşması sürecini açıklayan doğrudan yabancı yatırım teorileri kapsamında (Coviello ve Mc Auley, 1999) olmasına rağmen, ihracat ve doğrudan dış yatırımları dinamik bir yenilik, taklit, standartlaştırma ve teknoloji sıralaması sistemine dayandırdığı ve üretim yerinin seçimini aşamalı olarak ele aldığı için bu grupta ele alınmıştır.

Ürün hayat eğrisi teorisinde, uluslararası ticaret ve doğrudan yatırım, bir ürünün yaşam seyrini aşamalı olarak ele almaktadır. Teori gereğince, üretimi için yeni teknolojiye ihtiyacı olan malların üretimine öncelikle gelişmiş ülkelerde bulunan, monopol güce sahip ve ürünü ilk kez üreterek piyasaya çıkaran öncü işletme tarafından yüksek gelir grubundaki tüketicilere yönelik olarak piyasaya çıkarılmasıyla süreç başlamaktadır. Daha sonra, bu malların diğer yerli üreticiler tarafından öğrenilmesi sonucunda iç pazarda belli bir doygunluğa ulaşmasıyla ürün dış pazarlara ihraç edilerek ürünün bu piyasalarda hayat seyrine devam etmesi sağlanır. Dış pazarlarda talebin yeterli bir düzeye ulaşması, ithalatçı işletmeler tarafından ürünün taklit edilmesi, dış pazarlardaki tüketicilerin tercihlerine göre

üretimde bulunma isteği, gümrük politikası nedeniyle ithalatçı ülkenin ithalatı kısması ve benzeri nedenlerle işletme ihracat yapmak yerine diğer ülkelere doğrudan yatırım yapmak suretiyle üretimini bu pazarlara kaydırmaktadır (Vernon, 1966).

Vernon'un 1966'da geliştirdiği teoriye göre, başlangıç aşamasında yeni ürünler, ileri teknolojinin ve yüksek gelirin olduğu yenilikçi bir ülkede pazar merkezlerine yakın bir yerde yani ana ülkede üretilmektedir. Daha sonraki aşamada ise, gerekli değişiklikler ve düzeltmeler yapıldıktan sonra ürünler, artan rekabet nedeniyle, üretim maliyetinin düşük olduğu ana ülkeye benzer talep yapısı, gelir seviyesi ve tercihi olan gelişmiş ülkelere üretilmektedir. Son aşamada ise, ürüne olan talebin artması ve taklitçi işletmelerin sayısının artmasıyla işletme, özellikle emek yoğun üretimlerde işçilik maliyetlerinin daha az olduğu az gelişmiş ülkelere üretimini kaydırmaktadır (Vernon,1966, Robock ve Simmonds,1989, Yüksel,1999, Ulaş,2003,). Vernon, bütün bu aşamalardan geçen ürünü başlangıçta yeni ürün, ikinci aşamada yani ihracat aşamasında olgunlaşmış ürün ve yabancı ülkelere doğrudan yatırım yapılan aşamaya da standartlaşmış ürün olarak sınıflandırmaktadır (Vernon, 1966).

#### **1.2.2.2.Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (İskandinav Okulu)**

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan teorilerden ve aşama modellerinden biri de Johanson ve Wiedersheim- Paul (1975), Johanson ve Vahlne'nin (1977) geliştirdikleri Uppsala uluslararasılaşma modelidir. Bu modele yazında uluslararasılaşma (İskandinav) okulu da denilmektedir (Morgan ve Katsikeas, 1997). Yazarlar (Johanson ve Wiedersheim- Paul) İsveç merkezli dört büyük işletme üzerinde yaptıkları ilk çalışmalarında bu işletmelerin benzer bir aşamadan geçerek uluslararasılaştıklarını bulmuşlardır. Bu aşamaları dörde ayırmışlardır. Bunlar:

- 1.Aşama: Düzenli bir ihracat faaliyeti yoktur.
- 2.Aşama: İhracat bağımsız acenteler aracılığı ile yapılmaktadır.
- 3.Aşama: Yabancı ülke satış temsilciliğinin kurulmasıdır.
- 4.Aşama: Yabancı ülke üretim biriminin kurulmasıdır.

Johanson ve Vahlne (1977) bu modeli geliştirerek daha dinamik bir yaklaşım haline getirmişlerdir. İşletmelerin uluslararasılaşmasını engelleyen en önemli faktörler bilgi eksikliği ve kaynakların yetersizliğidir. İşletmeler bu eksikliklerini gidermek amacıyla kendine psikolojik olarak yakın bulunduğu ülkelere ihracat yaparak bu aşamalardan geçer. Bu modele göre, dış yatırım yapmaya niyetli olan işletmelerin dış piyasalar hakkında nasıl bilgi elde edebilecekleri ve elde edilen bilgilerin işletmeye ne yönde etki edebileceği ile ilgilidir. Modele göre işletmeler, başka işletmelerden elde edebilecekleri, taklit edebilecekleri ya da satın alabilecekleri ve ya bir uzman kişiyi istihdam ederek kazanabilecekleri bilgiye odaklanmaktadır. İşletme öncelikle kültürel ve ekonomik açıdan kendi ülkesine yakın bulunduğu ülkelerle ekonomik faaliyetlerde bulunma yoluna gitmektedir. Buradan elde ettiği birikimini daha sonra yukarıda verilen aşamalardan geçerek geliştirme yoluna gider. Başlangıçta ihracat yapmak için elde edilen bilgi birikimiyle işletme dış piyasaya açılma yoluna gider ve belirli aşamalardan geçtikten sonra süreç işletmenin kendine yakın bulunduğu ülkelere doğrudan yatırım yapmasıyla sonuçlanır (Morgan ve Katsikeas, 1997, Sullivan ve Bauerschmidt,1990, Coviello ve Mc Auley, 1999 ).

Bu modelin de aşamalar halinde gerçekleştiğini görmekle birlikte diğer aşama modellerinden ayıran temel özelliği aşamaların sonunda işletmenin doğrudan yatırım yapmasıdır. İşletme bu basamakların hepsinden mutlaka geçmek durumunda değildir. Bu durum işletmenin büyüklüğü ve sahip olduğu bilgiyi benzer pazarlarda kullanabilecek birikime sahip olması halinde bu basamaklardan biri veya bir kaçını atlayarak yabancı ülkeye yatırım yapabilir. Model bu yönüyle doğrudan yabancı yatırımlar teorisine benzemektedir.

### 1.2.2.3.Yenilik–Adaptasyon Modelleri (Aşama Modelleri)

Bu modeller uluslararasılaşmayı yenilikle ilişkilendirerek, yeniliği benimseyen ve öğrenmeye odaklanan işletmelerin yabancı ülkelerde daha iyi faaliyet gösterebileceklerini açıklamaktadır. İhracat kararının alınmasında yenilik benimseme yaklaşımının ilk kez Simonds ve Smith(1968) tarafından kullanılmıştır. Fakat Bilkey ve Tesar (1979) tarafından daha da geliştirilmiştir. Bu yazarlar, ihracat geliştirme sürecinin birçok aşamadan geçtiğini ve karar alma sürecinde bu aşamaların her birine çeşitli faktörlerin etki ettiğini belirlemişlerdir (Morgan ve Katsikeas, 1997).

Tablo-1.6’da bu modellerin geniş bir bölümünü aşamalar halinde ve her bir modelin bu aşamalarda nasıl farklılaştıklarını görmek mümkündür. Bilkey ve Tesar (1977) ile Czinkota (1982) modellerini altı aşamada açıklarken, Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Wortzel ve Wortzel (1981) modellerinde ihracat sürecini beş aşamada açıklamışlardır. Lim ve diğerleri(1991) ile Rao ve Naidu(1992) ihracat sürecini dört aşamada açıklamışlardır.

Bütün bu modellerin olup biteni açıklamakta yetersiz kaldıklarını ve işletmenin içinde bulunduğu çevreden etkilendiğini ve bu nedenle işletmenin sahip olduğu kaynaklardan değil ancak içinde bulunduğu şebeke ortamından etkilenecek uluslararası faaliyetlerde bulunulabileceğini açıklayan şebeke (network) modeli Johanson ve Mattson (1988;1992) tarafından geliştirilmiştir (Fina, Rugman,1996). Modele göre şebeke, belirli bir ekonomik faaliyetin gerçekleştirilebilmesi amacıyla ilişkide bulunan ilgili tüm ekonomik birimlerin birbirleri ile olan karmaşık bağlantılarını ifade etmektedir. Bu model uluslararası faaliyetleri üç aşamada açıklamaktadır. Bunlar, uluslararası genişleme aşaması, uluslararası pazara girme aşaması ve uluslararası bütünleşme aşamasıdır

Bilkey ve Tesar modellerinde psikolojik uzaklık faktörünü kullanmışlardır. Bu modelin başlangıç aşamasında yönetim ihracatla ilgili değilken, üçüncü aşamada ihracatın yapılabilirliği fiili olarak araştırılmakta son aşmada ise psikolojik olarak uzak olan yerlere de ihracat yapılabileceğine ilişkin araştırma yapmaya başlamaktadır.

**Tablo-1.6: İşletmelerin Uluslararasılaşması İle İlgili Aşama Teorileri**

Aşamalar	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Reid (1981)	Wortzel ve Wortzel (1981)
1.	Yönetim ihracatla ilgili değildir.	Dahili pazarlama: işletme sadece ülke içi pazara satış yapar.	İhracatın farkında olmama: ihtiyaçları anlamada ve fırsatları görmede problemlili aşama	İthalat yapmak.
2.	Yönetim ihracat için sipariş almaya isteklidir, ancak bunun için aktif bir yapılabirlik çabası göstermez.	İhracat öncesi aşama: işletme ihracat yapmayı yapamayacağına ilişkin bilgi amaçlı araştırma yapar.	İhracata niyetlenme: güdülenme davranış inançlar ve ihracat hakkındaki beklentiler.	Basit ürün pazarlama kapasitesi.
3.	Yönetim fiili ihracatın yapılabirliğini aktif olarak araştırır.	Tecrübeye dayalı ihracat(Deneme aşaması): işletme psikolojik olarak yakın bulunduğu ülkelere sınırlı ihracat yapmaya başlar.	İhracat denemesi: sınırlı ihracatla edinilen kişisel tecrübe vardır.	Gelişmiş ürün pazarlama kapasitesi.
4.	İşletme psikolojik olarak yakın bulunduğu bazı ülkelere tecrübeye dayalı ihracat yapmaya başlar.	Aktif ihracat yapmak: birçok yeni ülkeye satış hacmini arttırarak doğrudan ihracat yapmak	İhracata değer biçme: ihracattan elde edilen sonuçlara değer biçme.	Ürün pazarlama-kanal geliştirme.
5.	İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.	İhracat işletmesi: yönetim sınırlı kaynaklarını iç pazara mı yoksa dış pazara mı ayıracağına ilişkin kesin tercihini yapar.	İhracatı kabullenme: ihracatı kabul veya reddetme.	Ürün pazarlama-müşteri çekme
6.	Yönetim psikolojik olarak uzak gördüğü başka ülkelere de ihracat yapılabirliğini araştırmaya başlar.			

	<b>Czinkota (1982)</b>	<b>Lim ve diğerleri(1991)</b>	<b>Rao ve Naidu(1992)</b>	<b>Johanson ve Mattson (1988;1992)</b>
1.	İşletme ihracata tamamen ilhisiz.	İhracatın farkında olmama	İşletme ihracatçı değil: işletme ihracat aktivitesine sahip olmadığı gibi gelecekte bir ilgisinin olmadığı dönem	Uluslararası genişleme aşaması
2.	İşletme ihracatla kısmen ilgili	İhracatla ilgilenme	İşletme ihracata niyetli. Şu an ihracatçı değil fakat gelecekte oluşabilecek fırsatları inceliyor.	Uluslararası pazara girme aşaması
3.	İşletme ihracat yapıyor	İhracata niyetlenme	Aralıklı ihracat: işletme ihracat yapıyor fakat aralıklı bir biçimde	Uluslararası bütünleşme aşaması
4.	İşletme tecrübe ediyor.	İhracatı kabul etme	Düzenli ihracat	
5.	İşletme tecrübeli ama küçük ihracatçı.			
6.	İşletme tecrübeli büyük ihracatçı.			

**Kaynak:** Morgan ve Katsikeas, Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique, **Management Decision**, 35, 1, 1997, 68-78, ile (Coviella ve Mc-Auley, 1999), kaynaklarından derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo-1.6'dan da görüleceği üzere işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya çalışan bütün yazarlar uluslararasılaşmayı ihracat kararı süreci ile başlatmakta ve bu süreci çeşitli faktörlerin etkisiyle açıklamaya çalışmaktadırlar. Özellikle, Bilkey ve Tesar ile Çavuşgil modellerinde ihracatın başlangıç aşamasında psikolojik uzaklık faktörünün önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir.

Psikolojik uzaklık kavramı, işletme ve pazar arasındaki bilgi akışının engellenmesine veya bozulmasına neden olan dil, kültür, siyasi yapı, eğitim düzeyi, endüstriyel gelişim düzeyi... vb. gibi farklılıklar olarak tanımlanmaktadır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Dil, kültür, endüstriyel gelişmişlik ve sosyal ortam bakımından birbirinden farklı olan pazarların yanında coğrafi uzaklığı da içerdiğini belirten Koçak (1997), küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihracata kendilerine psikolojik olarak yakın gördükleri ülkelerden başladığını belirtmektedir (Koçak, 1997: 479).

Johanson ve Vahlne (1977), işletmelerin uluslararasılaşmaya daha kolay anlayabilecekleri yakın pazarlardan başlamasını daha sonra psikolojik uzaklık içeren pazarlara girmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Bilkey ve Tesar(1977),

Shoham ve Albaum (1995) da işletmelerin başlangıçta kendilerine daha yakın gördükleri ülkelere ihracat yapmaları gerektiğini ve deneyimleri arttıkça daha uzak yerlere de ihracat yapabileceklerini belirtmişlerdir. Yakın yerlere yapılan ihracat ile deneyimleri artan işletmeler için bazı engellerin algılanan öneminin de azalacağı belirlenmiştir.

Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda, psikolojik olarak yakın ülkelere ihracat yapan bazı işletmelerin başarısız olduğunu göstermektedir. Bu durum psikolojik yakınlık faktörünün tartışmalı olduğunu ortaya koymaktadır. Kendi ülkesine yakın olarak gördüğü yabancı pazarlar arasında algılanan benzerlikler işletme yöneticilerini farklılıklara karşı hazırlıksız bırakmakta bu da başarısızlığa yol açabilmektedir. Yöneticilerin sosyal ve kültürel açıdan farklılıkların bilincinde olması, ancak benzerlikleri daha iyi kullanması gerekmektedir (O’Grady ve Lane, 1996, Sousa ve Alserhan, 2002).

Buraya kadar olan kısımda anlatılan uluslararasılaşma teori ve modellerine ek olarak çağdaş model olarak adlandırılan küresel doğan işletmeler yaklaşımı ayrıca anlatılacaktır. 1990’lardan sonra çok kısa sürede dünya ölçeğine yayılan işletmeler ortaya çıkmıştır. Yazında bu işletmelere, “doğuştan küresel” işletmeler denilmektedir.

#### **1.2.2.4. Çağdaş Yaklaşım- Doğuştan Küresel İşletmeler Yaklaşımı**

Doğuştan küresel işletme kavramı uluslararası işletmecilik yazınında görece yeni bir olgudur. Bu tür işletmelerin en belirgin rekabet dayanağı, ihtiyaç duydukları girdileri birden çok ülkeden temin edip ürettikleri çıktıkları birden çok ülkeye satmalarıdır (McDougall ve Diğerleri,1994, Oviatt ve McDougall,1994, 1995, 1997). Doğuştan küresel işletme kavramı ilk kez 1993’te Avusturaly’da yapılan bir çalışmada (McKinsey Co., 1993) kullanılmış olup aynı dönemlerde uluslararası yeni girişimler gibi benzer kavramlarla farklı yazarlar tarafından tartışılmış ve kullanılmıştır (McDougall ve diğerleri,1994, Oviatt ve McDougall,1994, 1995, 1997). Doğuştan küresel işletmeler kavramı daha sonra

Knight ve Çavuşgil (1996), Madsen ve Servias (1997), Rasmussen ve diğerleri (2001), Rasmussen ve Tage (2002), Moen ve Servais (2002) Laanti ve diğerleri (2006) tarafından işlemselleştirilerek kullanılmıştır. Kavramın yeni olması, bu tür işletmelerin eskiden var olmadığını göstermez. Örneğin, Ford işletmesi kurulduğu yıl olan 1903 yılında doğuştan küresel bir işletme olarak dünya ölçeğinde faaliyet göstermiştir (Oviatt, McDougall, 1994).

Yazında yer alan bazı çalışmalarda işletmelerin uluslararasılaşması aşama modellerinde olduğu gibi belirli bir süreci takip etmedikleri, aksine bazı işletmelerin kurulduktan kısa bir süre sonra dünya genelinde faaliyet gösterdikleri görülmüştür. Bunun nedeni olarak da pazarların uluslararasılaşması, pazar bilgisinin artması ve belirsizliklerin azalması gibi nedenler gösterilmiştir (Moen ve Sevias, 2002).

Doğuştan küresel işletmeler, kuruluş anından itibaren veya kuruluşundan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda ürünlerini satarak kârının önemli bir bölümünü bu pazarlardan elde eden işletmedir (Moen ve Sevias, 2002). Benzer şekilde Knight ve Çavuşgil (2004) doğuştan küresel işletmeleri, kurulur kurulmaz ya da kurulduğundan kısa bir süre sonra bilgi temelli kaynaklarının uygulanmasında birçok ülkede ürünlerini satan ve olağanüstü uluslararası başarılar elde eden işletmeler olarak tanımlamışlardır. İşletmelerin doğuştan küresel olarak kabul edilmesi için belirtilen kısa bir süre sonra kavramından anlaşılması gereken süre bazı yazarlara göre 2 ya da 3 yıldır (Knight ve Çavuşgil, 1996, Madsen ve Servias, 1997, Servais ve Rasmussen, 2000). Bu tanımlardan farklı olarak Bell ve Diğerleri (2001) uzun bir süre iç pazarda faaliyet gösteren işletmelerin de hızlı bir değişim geçirerek uluslararasılaşmaya yönelebileceklerini belirtmişlerdir. Bu tür tanım farklılıklarının olması konunun henüz tam olarak araştırılmadığı ya da oldukça yeni bir kavram olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar ve kavramın kullanılan karşılığı Tablo-1.7'de özetlenmiştir.



**Tablo-1.7: Doğuştan Küresel İşletmeler ve Kullanılan Benzer Kavramlar**

Yazarlar	Kullanımı (Altyapısı)	Sonuç ve Değerlendirme
Hedlund ve Kverneland (1985)	<b>Üzerinden atlama (leapfrogging)</b> Geleneksel modellerin aşamalarını atlamak.	Çok homojen ihracat pazarları. Uluslararasılaşma işletme stratejisinin bir parçasıdır.
Young (1987)	Hedlund ve Kverneland (1985) deki çalışmanın sonuçlarının tartışılması	Sadece yüksek teknolojik işletmelerde <b>üzerinden atlama</b> sonuçlarıyla hemfikir..
Ganitsky (1989)	<b>Doğal ihracatçı.</b> Doğuştan uluslararasılaşmış 18 İsrail işletmesi	Yurtdışı pazarlara stratejilerini yüksek derecede uyarlamış doğuştan küresel işletmeler. Deneyim ve kaynak eksikliği
Jolly ve Diğerleri (1992)	<b>İleri teknoloji kullananlar (çalıştıranlar)</b> ileri teknoloji kullanan 4 işletmede vaka analizi	Bu tür işletmeler faaliyetlerine başlar başlamaz küresel niş pazarlarına yönelik bir strateji izlerler. İşletmenin kurucuları uluslararası deneyime sahiptirler.
McKinsey Co. (1993)	<b>Doğuştan Küresel.</b> Araştırma 310 yeni ihracatçı üretim işletmesi üzerinde yapılmıştır.	İşletmelerin %25'i kuruluşlarından itibaren 2 yıl içerisinde yoğun ihracat yapmışlardır. Satışlarının %75'i ihracat yoluyla olmuştur.
Çavuşgil (1994)	<b>Doğuştan Küresel.</b> McKinsey Co.,(1993)'ün bir açıklamasıdır.	Küçük güzeldir. Kademeli (aşama) uluslararasılaşma ölü.
McDougall ve Diğerleri (1994)	<b>Uluslararası Yeni Girişimler (INV).</b> 24 vaka analizi	Doğuştan uluslararası pazarlara doğru yönelen bir strateji. Aşama modelleri artık kullanılamaz.
Oviat ve McDougall (1994)	Uluslararasılaşma stratejisini inisiyatifi ele alacak şekilde (proactive) olan işletmeler. McDougall ve Diğerleri, (1994 )'ne benzer şekilde 12 vaka çalışması	Uluslararası yeni girişimler, başlangıçtan itibaren birçok ülkede satış ve kaynak kullanımından önemli rekabet üstünlüğü sağlayan işletmelerdir.
Bell (1995)	Bilgisayar yazılımı yapan küçük imalat işletmeleri. Başlangıçtan itibaren birçoğu uluslararasılaşmıştır.	Psikolojik uzaklık artık bir faktör değildir. Aşama modelleri desteklenmemiştir.
Bloodgood ve Diğerleri (1996)	Gelişme için <b>Yüksek potansiyelli</b> olan işletmeler.	Uluslararasılaşma kurucularının uluslararası deneyimlerine dayanır.
Knight ve Çavuşgil (1996)	<b>Doğuştan Küresel.</b> Var olan Gazete ve araştırmalardan özetlenmiştir. İlk 3-6 yıl içinde ihracatı %25 ve daha üzerinde olan işletmeler.	Doğuştan Küresel olmalarına yol açan dünya genelindeki birçok niş pazarlarının gelişmesi, üretim ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, birçok uluslararası şebekelerin gelişmesi faktörlerini içermektedir.
Madsen ve Servias (1997)	<b>Doğuştan küresel</b> Danimarka işletmelerinden oluşan birçok vaka analizi ve araştırma özetlerini içermektedir.	Eğer kurucularının deneyimi ve pazarların uluslararasılaştığı göz önünde bulundurulursa, aşama modelleri doğuştan küresel işletmeler için de geçerlidir.
Jones (1999)	<b>Uluslararası Girişimler.</b> Kuruluşlarından itibaren geniş uluslararası şebeke içinde olan işletmeler. İngiltere'deki ileri teknoloji kullanan işletmelere anket yapılmıştır.	İşletmelerin uluslararasılaşması çoğu kez hiçbir şey satmasalar bile içinde buldukları şebekelerle başlar. Bu işletmeler uluslararasılaşması için birçok farklı yol vardır.

**Kaynak:** Rasmussen, Erik S., Tage Koed Madsen, The Born Global Concept, **Paper for the EIBA conference**, December, 2002, s. 13

Tablodan da görüldüğü gibi ne teorik olarak ne de görgül olarak doğuстан küresel işletme veya benzer kavramlarla ilgili olarak tamamen açık bir tanımlama yapılamamıştır. Konunun farklı kavramlarla ele alınmış olması ve konuya farklı açılardan yaklaşmış olmaları tanımlamada ve kavramın ortak kullanımında zorlukların olmasına neden olmuştur. Ancak son zamanlarda “Doğustan Küresel” kavramının daha fazla kullanılmış olduğu görülmektedir.

Doğustan küresel işletmelerin ortak bazı özellikleri vardır. Bu işletmeler farklı ve benzeri olmayan bir bilgi veya ileri teknolojiye sahiptirler. Yenilikçi işletmeler olmaları dolayısıyla küresel pazarın dar bir alanına yönelmekte ve güçlü bir müşteri ilişkisine (şebeke) sahiptirler. Başlangıç aşamalarında ileri derecede ürün, işlem ve pazar stratejilerine sahip olduklarından dünya pazarlarına hızlı bir şekilde girmektedirler. Kurucuları ya da yöneticilerinin vizyon, beceri, deneyim ve girişimcilikleri çok önemlidir (Laanti ve Diğerleri, 2006).

Buraya kadar olan bölümde işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerini tanımlamak, işletmelerin uluslararasılaşma süreci, uluslararasılaşma nedenleri ve bu süreçleri açıklayan teoriler açıklanmıştır. Doğrudan yabancı yatırım teorilerinde belirtildiği gibi konu genellikle çokuluslu işletmeleri açıklamaya çalışmaktadır. Bundan sonraki bölümde yurtdışına doğrudan yatırım yapmış olan işletmelerin yani çokuluslu işletmelerin örgüt yapısı üzerinde durulacaktır. Bu bölüme geçmeden önce örgüt yapısı ve örgütün yapısal boyutları ile ilgili bazı temel kavramlara değinilecektir.

### **1.3.ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTÜN YAPISAL BOYUTLARI**

#### **1.3.1.Örgütün Yapısını Belirleyen Temel Unsurlar**

Bir örgütü oluşturan birey ve grupların davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden birisi de o örgütün yapısıdır (Ivancevic ve Matteson, 1990). Çoğunlukla örgütlenme ile eşanlamli olarak kullanılan örgüt tasarımı kavramı daha çok biçimsel bir düzenlemeyi ifade etmektedir. Örgütlenme ise, örgüt yapısının oluşturulması ile

ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte, faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak, bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere işgörenleri atamak gibi safhalar vardır (Koçel, 2003:167).

Örgüt tasarımı, işlerin örgüt mevkileri olarak belirlenmesidir. Bu mevkilerde yapılacak olan işlerin, bu mevkilere gelecek olan kişilerin sahip olacakları yetkilerin ve bu kişilerin hangi bilgi, yetenek ve beceriye sahip olması gerektiği belirlenir. Örgüt tasarımı, işbölümü ile farklı görevlerin yerine getirilmesi ve belirli amaçlara ulaşılabilmesi için bu farklı görevler arasında koordinasyonun sağlanmasıdır(Mintzberg, 1983:3). Dizaynı yapılacak başlıca örgüt unsurları(Koçel, 2003):

- Yapılacak işlerin belirlenip farklılaştırılması,
- Örgüt kademelerinin sayısı,
- Bölümler,
- Karar verme otoritesinin dağılımı,
- Bilgi akış sistemi,
- Fiziki birimlerin dağılımı,
- Gerekli personelin nitelikleridir.

### **1.3.2.Örgüt Yapılarının Boyutları**

Yazında örgüt yapılarının boyutları yazarlar tarafından farklı şekillerde incelendiği görülmüştür. Burns ve Stalker (1961), amaçlar ve gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliği, işbölümü ve uzmanlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, hiyerarşik düzey, denetim alanı, emir-komuta-kurmay personel arasındaki ilişkiler ve haberleşme boyutları üzerinde durmuşlardır. Lawrence ve Lorsch (1967), farklılaşma ve bütünleşme boyutlarını amaçlar, zaman, kişiler arası ilişkiler ve biçimsellik konuları temelinde ele almışlardır.

Pugh ve Diğerleri (1968), geliştirdikleri ölçekle İngiltere’de farklı alanlarda çalışan 52 işletmede bir araştırma yapmış ve sonuçta örgüt yapısını dört boyutta açıklamışlardır. Bu boyutlar:

1. Standardizasyon, biçimselleşme, uzmanlaşma ve dikey alanı içeren **faaliyetlerin yapılandırılması,**
2. Örgütsel özerklik, merkezileşme, iş akışındaki üstlerin yüzdesi, seçme ve geliştirme işlemlerindeki standardizasyonu içeren **yetkinin yoğunlaşması,**
3. Astların oranı, rol performans kayıtlarındaki biçimselleşme, iş akışındaki üstlerin yüzdesini içeren **iş akış hat denetimi,**
4. Memurların yüzdesi, dikey alan ve iş akışında yer almayan personelin oranını içeren **destekleyici birimlerin göreceli büyüklüğü** dür

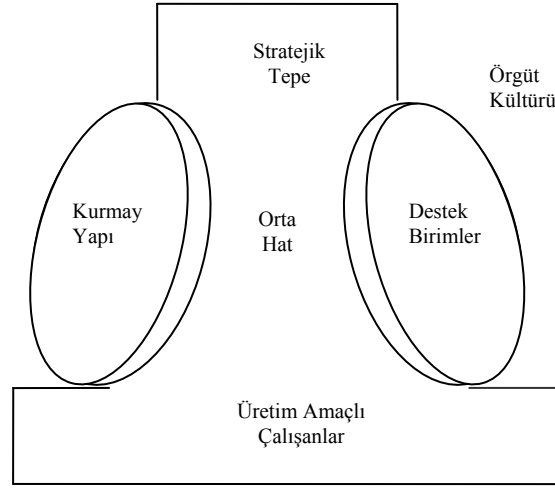
Yazında konuyla ilgili yapılan birçok çalışmada belirlenen bu boyutların kısmen ya da tamamen kullanıldığı görülmektedir. Farklı boyutlarla konuyu inceleyen bazı yazarların biçimselleşme, merkezileşme, yönetsel yoğunluk (otoritenin merkezileşmesi) bakımından (Reimann;1973, Ford ve Slocum;1977, Dalton ve diğerleri, 1980) benzer boyutları kullandıkları görülmektedir. Bu yazarlar çalışmalarında, uzmanlaşma (Reimann;1973), karmaşıklık (Ford ve Slocum;1977), uzmanlaşma, alt birimlerin büyüklüğü, denetim alanı ve sivri/basık yapı (Dalton ve diğerleri, 1980) gibi farklı boyutlar da kullanmışlardır.

Benzer şekilde, dikey ve yatay farklılaşma, işlevsel uzmanlaşma, bilgi karmaşıklığı (Hsu ve diğerleri,1983), bütünleşme (Miller ve Dröge,1986, Galbraith, 1973, Mintzberg 1979, Miller ve Friesen,1984 den aktaran Miller ve Friesen, 1986) iş bölümü, dikey farklılaşma (Lincoln ve diğerleri,1986); büyüklük, işbölümü, denetim alanı, standardizasyon (Mills ve diğerleri,1987) gibi bazı farklılıklar olmakla birlikte diğer çalışmalarda da kullanılan biçimselleşme ve merkezileşme boyutlarını bu çalışmalarda da görmek mümkündür.

Yazında temelde kullanılan bu boyutların hepsinin kullanılması yerine son zamanlarda gelişen bir yaklaşıma göre sadece üç temel boyutun (karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme derecesi) kullanılmasının yeterli olacağı Champion,(1975), Van de Ven,(1976), Hall, (1977), Jackson ve Morgan,(1982), Frederickson,(1984) den aktaran (Miller ve Dröge, 1986) görüşü de mevcuttur.

*Biçimselleşme*; uzmanlaşmış pozisyonlardan, resmi politikalardan, iş tanımlarından, örgüt şeması ve maliyet ve kalite kontrolünden oluşmaktadır. *Karmaşıklık*; kontrol alanı, bölüm sayısı ve azda olsa yönetim seviyesinin büyüklüğünden oluşur. *Merkezileşme* ya da *merkezileşmeme*; örgütteki karar alma gücünün dağılımıyla ilgilidir. Bu görüşü savunan düşünürler, tüm yapısal boyutların ve örgütlenme ilkelerinin doğrudan ya da dolaylı olarak bu üç temel boyut altında zaten ele alınacağını ifade etmektedirler. Bu yaklaşımda, örgütün yapısal boyutları olarak üç temel boyutun aslında yeterli olacağı savunulmaktadır (Miller ve Dröge,1986, Hage ve Dewar, 1983, Kabasakal, Sözen, Üsdiken,1989,Robbins,1990).

Mintzberg ve Quinn (1992) organizasyonu altı temel bölüme ayırmıştır. Şekil-1 2’de görüldüğü gibi, stratejik tepe, orta hat ve üretim amaçlı çalışanların olduğu bölümler yetki ya da otoriteye dayanan temel bölümü oluşturmaktadır. Bu bölümlerde ilişkiler birbirini takip edecek şekilde kazanılmış biçimsel bir yetki ile oluşmaktadır. İşletmenin temel çalışma alanındaki ürünün üretilmesinde çalışan kişilerin oluşturduğu gruba üretim amaçlı çalışanlar denir. Sadece büyük işletmelerin değil aynı zamanda basit ve küçük işletmelerin de ihtiyaç duyduğu en az bir yöneticinin sürekli meşgul olduğu ve bütün sistemin idare edildiği bölüme stratejik tepe denir. Üretim amaçlı çalışanlar ile stratejik tepe noktası arasında hiyerarşik bir yetki ile oluşan bölüme de orta hat denilmektedir.



**Şekil-1.2: Örgütün Altı Temel Bölümü**

**Kaynak:** Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, **The Strategy Process Concepts and Context**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, s. 158.

İşletmeler gelişip daha karmaşık hale geldikçe, genellikle konularında uzman kurmay bir kadroya ihtiyaç duyarlar. Hiyerarşik yapının dışında olan ve amaçların başarılması için plan ve kontrol faaliyetlerini yöneticiler adına yapan nitelikli ve uzman kişilerin oluşturduğu bu bölüme kurmay yapı bölümü denir. Birçok işletme iç hizmetlerini sağlamak için kafeterya, posta odası ve hukuk danışmanı ya da halkla ilişkiler gibi birimleri kurmaktadır. Bu birimlere ve bu bölümlere destek birimler denilmektedir. Son olarak, işletmenin yapısına işleyen gelenekleri ve inançları içine alan ve onu diğerlerinden ayıran güçlü bir kültürü vardır. Bütün büyük ve etkin işletmelerin kendine ait bir örgüt kültürü vardır. İşletmenin örgüt kültürünün olduğu yönü de altıncı bölüm olarak nitelendirilmektedir.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için verilen görevlerin çalışanları tarafından başarılması gerekir. Bu görevlerin başarılabilmesi için de iş bölümü ve koordinasyon gerekmektedir. Mintzberg bunu altı temel koordinasyon mekanizmasıyla ele almıştır. Bunlar; çalışanların informal ilişkilerini kullanarak birbirleriyle karşılıklı anlaşmaları, birçok kişinin birlikte çalışmasını sağlayacak olan doğrudan kontrol, iş süreçlerinin standartlaştırılması, hedeflenen iş çıktılarının

standartlaştırılması, işin çıktılarının yerine geçecek olan bilgi ve becerilerin standartlaştırılması, iş rehberi niteliğinde olan normların standartlaştırılmasıdır.

Tablo-1.8’de örgüt yapısını oluşturan boyutlara ilişkin temel sorular yer almaktadır. Bu sorulara verilecek cevaplarla örgütün temel yapısal boyutları belirlenecek ve örgütün daha iyi işlemesi sağlanacaktır.

**Tablo-1.8: Temel Tasarım Soruları ve Örgüt Tasarımının Yapısal Boyutları**

Temel Tasarım Soruları	Örgüt Tasarımının Yapısal Boyutları
Görevler hangi dereceye kadar ayrı ayrı işlere bölünecektir?	İşbölümü ve Uzmanlaşma
İşler hangi esaslara göre gruplandırılacaktır?	Bölmelere ayırma
Bireyler ve gruplar kime rapor vereceklerdir?	Kumanda Zinciri
Bir yöneticinin etkin bir şekilde yönetebileceği işgören sayısı nedir?	Denetim Alanı
İşgörenleri yönetmek için ne derecede kural ve prosedürler mevcuttur?	Biçimselleşme Derecesi
Karar verme yetkisi nerede yer almaktadır?	Merkezileşme Derecesi

**Kaynak:** Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 10<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2003, s. 426

### 1.3.2.1.Karmaşıklık Boyutu

Karmaşıklık örgüt içindeki alt sistemlerin ya da aktivitelerin sayısına işaret eder ve üç boyutla ölçülebilir (Daft, 1995, Robins, 1990). Bunlar; yatay farklılaşma, dikey farklılaşma ve coğrafi farklılaşmadır. Yatay farklılaşma örgütteki departman ya da uzmanlık bilgisi gerektiren işlerin sayısını, dikey farklılaşma, hiyerarşideki basamakların sayısını, coğrafi farklılaşma ise, örgütün coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eden bölge sayısını ifade eder (Hall, 1962, Hall ve Diğerleri, 1967, Rushing, W. A. ,1967, Pugh ve Diğerleri, 1968, Harvey, E. , 1968, Hickson ve Diğerleri, 1969, Hage ve Aiken, 1969, Ford ve Slocum, 1977). Ayrıca bu

çalışmalarda dördüncü faktör olarak kişisel uzmanlaşma derecesi de kullanılmıştır. Bu üç boyuttan herhangi birindeki artış, örgütün karmaşıklık düzeyini arttırır (Daft, 1995,Robins,1990).

#### **1.3.2.1.1.Yatay Farklılaşma**

Yatay farklılaşma, işletmedeki birimler arasında var olan yatay ayrılığın derecesini ifade eder. İşletmenin büyümesi ve gelişmesi sonucu işlevlerinin de bölünmesine ve gruplanmasına neden olabilmektedir. Böylece yatay bir gelişme meydana gelecektir (Can, 1997). Örgütün sahip olduğu farklı fonksiyonların ve bölümlerin sayısı, yani yatay farklılaşma derecesi örgütsel karmaşıklığının önemli bir ölçütüdür (Daft ve Bradshaw, 1980).

İşbölümü ile örgüt üyelerinin belirli görevlerde uzmanlaşarak daha verimli hale gelmelerini mümkün kılan yatay farklılaşma, örgüt büyüdükçe bölümlere ayırmayla sonuçlanır.

#### **1.3.2.1.2.Dikey Farklılaşma**

Dikey farklılaşmanın belirleyici unsuru kontrol alanıdır. Kontrol alanı bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği ast sayısını ifade eder. Yani bir üste kaç sayıda ast bağlanacağı ile ilgilidir. Kontrol alanının geniş olması yöneticilerin çok sayıda ast ile çalıştığını ve örgütün yatay olarak genişlediğini göstermektedir. Bu durum basık bir örgüt yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Tersisi durumda ise örgütün sivri bir yapıya sahip olduğunu gösterir.

Örgüt büyüdükçe belli işlevleri görmek için yeni işgörenler gerekecek ve bu süreç de örgütte ikinci bir kademelerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu kademeler yönetsel ve yönetsel olmayan kademeler olup aşağıya doğru bir farklılaştırma getiren ve sınırları belli olan bir farklılaşmadır. Bu sınırlar aşıldığında yönetici kendi altında çalışan bir alt yöneticiye (ya da birkaçına) bu işçilerin sorumluluğunu dağıtmak durumunda olacak ve böylece örgütsel kademelerin sayısı artacaktır (Can,1997).



Yatay farklılaşmayla paralel olarak gelişme gösterdiği için, uzmanlaşmanın artması sonucu artan uzmanlaşmadan dolayı görevler arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Koordinasyonun sağlanması için bu görevlerin bir yönetici altında toplanması zorunluluğu ortaya çıkar. Bu da yönetici sayısında ve hiyerarşideki kademe sayısında bir artışı beraberinde getirmektedir.

Görüldüğü üzere; bir örgütteki unvan ve görev farklılaşmasının düzeyini ifade eden karmaşıklık derecesi, örgüt üyelerinin davranışlarının, örgüt tasarımının diğer yapısal boyutlarının, örgütsel süreçlerin ve örgütün çevre ile olan ilişkilerinin en temel belirleyicisi niteliğindedir (Beyer ve Trice,1979)

#### **1.3.2.2.Biçimselleşme Boyutu**

Biçimselleşme, bir sistem içinde standartlaştırılmış ya da sistemin bir parçası olan kurallar ve usullerin derecesiyle belirlenir (Hall,1962, Pugh ve Diğerleri,1968, Harwey,1968, Child,1972). Başka bir deyişle, biçimselleşme derecesi bir örgütte işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise biçimselleşme derecesi çok yüksek olacaktır (Koçel,2003:173).

Bireylerin işle ilgili olarak karar alabilme ve inisiyatif kullanabilme olanakları, biçimselleşme ve standartlaşma derecesi ile ters orantılıdır. Kişilerin davranış tarzları daha önceden örgüt tarafından programlanmış ise yüksek derecede biçimselleşme söz konusudur ve çalışanlar, işlerin yapılışı ile dışarıdan çok az girdi alırlar. Genellikle basit ve tekrara dayalı olan, niteliksiz olarak adlandırılacak dar kapsamlı işler, yüksek düzeyde biçimselleşmeye daha yatkındırlar. İşlerde profesyonellik düzeyi arttıkça biçimselleşme derecesinin azaldığı görülmektedir. Örgütün üst kademelerine doğru çıkıldıkça, çalışanların artan oranda tekrara dayalı olmayan ve bireysel çözümler gerektiren faaliyetlerin içerisine girdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin sahip oldukları inisiyatif kullanma hakkı hiyerarşinin üst kademelerine çıktıkça artmaktadır. Yani biçimselleşme derecesi, örgütsel düzey ile ters ilişkili olarak artmakta ya da azalmaktadır. Ayrıca kişilerin yerine getirdikleri fonksiyonların türü de biçimselleşme derecesini etkilemektedir. Örgütteki üretim faaliyetleri, diğer faaliyetlere, örneğin satışa göre, daha yüksek biçimselleşme derecesine sahiptir (Kartalpe, 2004: 61-62).

### **1.3.2.3. Merkezileşme (Merkezileşmeme) Boyutu**

Merkezileşme, karar verme otoritesinin yeri, otorite hiyerarşisi, otonomi ve katılımcı karar verme gibi bazı faktörleri içinde bulunduran ve sistem içindeki biçimsel kontrol ya da biçimsel gücün yeri olarak tanımlanmaktadır (Hall,1962, Pugh ve Diğerleri,1968, Harwey,1968, Child,1972, Child ve Mansfield,1972).

Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımını ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi-merkezi, yani merkezileşmemiş bir örgüt, karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir örgüt olduğu söylenebilir (Koçel,2003:173).

Hangi kararların üst yönetim tarafından verilmesi gerektiği, karar verme yetkisinin hiyerarşinin hangi kademesine kadar devredileceği, hangi durumlarda tam yetki devri yerine sınırlı merkezkaç yapının daha uygun olacağı gibi sorular ile karakterize edilen merkezileşme derecesinin optimal düzeyde belirlenmesinde aşağıda sıralanan durumsal faktörler önemli ölçüde etkili olmaktadır (Carlisle,1974).

- Üst kademe yöneticilerinin bilgi ve deneyimi
- Astların bilgi ve yetenek düzeyleri ve tutumları
- Örgüt yapısının büyüklüğü
- Örgüt yapısının coğrafi dağılımı
- Görevlerin teknik karmaşıklığı veya bilimsel içeriği
- Alınacak kararların zaman çerçevesi

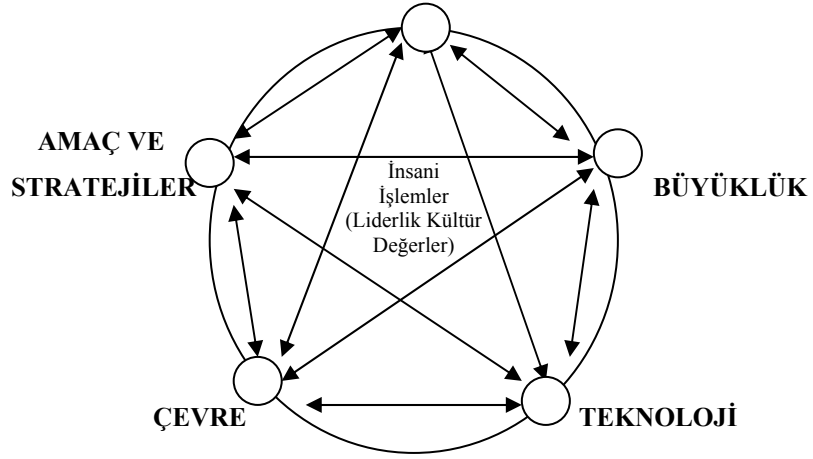
- Alınacak kararların önem derecesi
- Astların kararları kabul etme veya kararlar doğrultusunda motive olma gerekliliği
- Örgütsel planlama ve kontrol sistemleri
- Bilişim sistemleri
- Örgütsel faaliyet ve görevlerin gerektirdiği onay veya koordinasyon derecesi

### **1.3.3.Örgüt Yapısını Etkileyen Durumsal Etmenler**

Durumsallık (koşul bağımlılık) yaklaşımına göre tüm örgütler için etkili olabilecek tek bir örgütsel yapı yoktur. Durumsallık yaklaşımı açısından örgütler, çeşitli durumsallık faktörlerine karşılık gelen bir dizi yapısal görünüm içerisinde faaliyette bulunmaktadır. Çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görüldüğü için örgüt yapısı bağımlı bir değişken haline gelmektedir. Bağımlı değişkenin değeri, bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir (Koçel,2003: 267).

Örgütsel sistemi etkileyen çok sayıda durumsallık faktörü vardır. Bu faktörler, hem örgütün içerisinde faaliyet gösterdiği çevrenin özelliklerden, hem de çevrenin etkilerinin bir anlamda yansıması olan örgütsel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel yapı, hem çevreden hem de örgütün kendisinden kaynaklanan durumsallık faktörlerine uyum sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Kartalpe, 2004: 161). Yazında özellikle büyüklük, teknoloji ve çevresel belirsizlik önemli anahtar değişkenler olarak görülmektedir. Bunlara ilave olarak üst yöneticilerin kişilik özellikleri gibi değişkenler de kullanılmıştır (Miller ve Dröge,1986). Örgüt yapısını etkileyen içsel ve dışsal etmenler aşağıdaki Şekil–1.4’de gösterilmiştir.

## YAPISAL TASARIM



Şekil-1.3: Örgüt Yapısını Etkileyen Durumsal Etmenler

**Kaynak:** Daft, Richard, L., **Organization Theory and Design**, Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul, 1995. s. 192

Şekil-1.4'den de görüldüğü gibi yapısal tasarım çevre, teknoloji, strateji ve büyüklük tarafından etkilenmektedir. Bu yapısal değişkenler ayrıca birbirlerini de karşılıklı olarak etkileyebilirler (Daft, 1995:192–193).

### 1.3.3.1. Büyüklük

Bir örgütün büyümesi, daha fazla uzmanlaşmanın olmasına ve bundan yararlanmasına neden olacaktır. Buda örgütün daha çok farklılaşmasına ya da daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Örgüt içinde artan alt birimlerin sayısı, kuralların, standart rol ve yönergelerin ve kontrol gibi araçların benimsenmesi sonucunda koordinasyon zorluklarını doğurmaktadır. Genellikle, çalışanların sayısı ile ölçülen büyüklüğün diğer yapısal değişkenlerle olan ilişkisinin teknolojiye oranla daha güçlü olduğu ve daha kapsamlı bir etki yaptığı görülmektedir (Jackson ve Morgan, 1982: 228 den aktaran Miller ve Dröge, 1986, Carroll, 1993).

Yazında, uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme derecesinin büyüklükle ilişkili olduğunu kanıtlayan birçok çalışma vardır (Pugh ve Diğerleri, 1968, 1969, Child, 1972, Khandwalla, 1974, Dewar ve Hage, 1978, Miller ve Dröge, 1986,). Aston grubu, teknolojinin örgüt yapısı üzerindeki etkisini araştırırken, büyüklüğün de

örgüt yapısı üzerinde etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Fakat yazında aynı zamanda büyük işletmelerde büyüklük ve yapı arasındaki ilişkinin azaldığı da vurgulanmaktadır (Child,1972, Agarwal, 1979). Karmaşık, merkezileşmemiş ve biçimselleşmiş yapılara büyüklüğün mü neden olduğu yoksa bu yapıların mı büyümeyi teşvik ettiği belirsiz kalmaktadır (Aldrich,1972). Genellikle büyümenin bu durumun nedeni olduğu üzerinde bir uzlaşma söz konusudur. Son zamanlarda yapılan çalışmalar örgüt yapısıyla büyüklük arasında oldukça etkili bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Carroll, 1993).

### **1.3.3.2.Teknoloji**

Genellikle, girdileri çıktılara dönüştürmeye yarayan teknik araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür (Aldrich,1972, Koçel, 2003:273). Teknoloji ve yapı arasındaki ilişkiyi araştıran Woodward (1965), Thompson(1967), Aston grubu olarak bilinen Pugh ve Diğerleri(1968, 1969, Hickson ve diğerleri1969), Perow,(1970)ve Aldrich,(1972) gibi çalışmalar bu konuda yapılmış ilk çalışmalardır.

Teknolojinin, otoritenin merkezileşmesi, kullanılan araçların bütünleştirilmesi, kontrolü ve yapısal karmaşıklık üzerinde önemli bir etkisi vardır (Miller ve Dröge,1986). Her teknoloji türü için değişik bir örgüt yapısının uygun olduğu ve teknoloji ile yapı arasında doğrudan bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. İş akışını otomasyon, bağımlılık, ölçülebilirlik ve diğer amaçlara uyarlanabilir olup olmadığı gibi boyutlarla inceleyen Aston grubu, teknolojiyi iş akışının entegrasyonu olarak tanımlamışlardır. Bu boyutların örgütte otoritenin merkezileşmesine ve destek birimlerinin büyüklüğünü etkilediğini bulmuşlardır.

Woodward (1965) araştırmasında, benzer teknolojileri kullanan örgütlerin ürettikleri ürünler birbirinden farklı da olsa, aynı tür yapısal özelliklere sahip olma eğiliminde olduklarını gözlemlemiştir. Ayrıca çalışmalar, birim üretim teknolojisinden süreç üretim teknolojisine doğru gidildikçe, hiyerarşi basamaklarında, tepe yöneticisinin kontrol alanında, yönetici ve yönetici olmayan personel oranında anlamlı bir artışın olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer bir ifadeyle,

birim üretim teknolojisinden süreç teknolojisine gidildikçe örgüt piramidi dikleşmekte ve üst yöneticinin denetim alanı genişlemektedir(Kartaltepe,2004:168). Bu durum aşağıda verilen Tablo-1.9’da görülebilir(Koçel, 2003:276).

**Tablo-1.9: Örgüt Yapısına İlişkin Unsurlarla Teknoloji Türleri Arasındaki İlişki**

	<b>Birim üretimi</b>	<b>Kitle üretimi</b>	<b>Süreç üretimi</b>
Yönetim kademesi	3	4	6
Tepe yöneticisi kontrol alanı	4	7	10
İlk kademe yönetici kontrol alanı	23	48	15
Direkt/Endirekt işgücü oranı	9: 1	4: 1	1: 1
İmalat işçisi/Kurmay personel oranı	8: 1	5.5: 1	2: 1
Örgüt yapısı	Organik	Mekanik	Organik

**Kaynak:** Koçel, Tamer **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s. 277-278

Tablo-1.9’den da görüleceği üzere birim teknolojiyi kullanan işletmelerin organik bir yapıyı kullanarak başarılı olabilecekleri, mekanik yapıyı kullanmaları durumunda başarısız olacakları söylenebilir. Bunun tam tersine kitle teknolojisini kullanan işletmeler mekanik yapıyı kullanmaları durumunda başarılı olacaklardır. Süreç teknolojisini kullanan işletmeler de organik bir yapıyı kullanmaları durumunda başarılı olmaktadır.

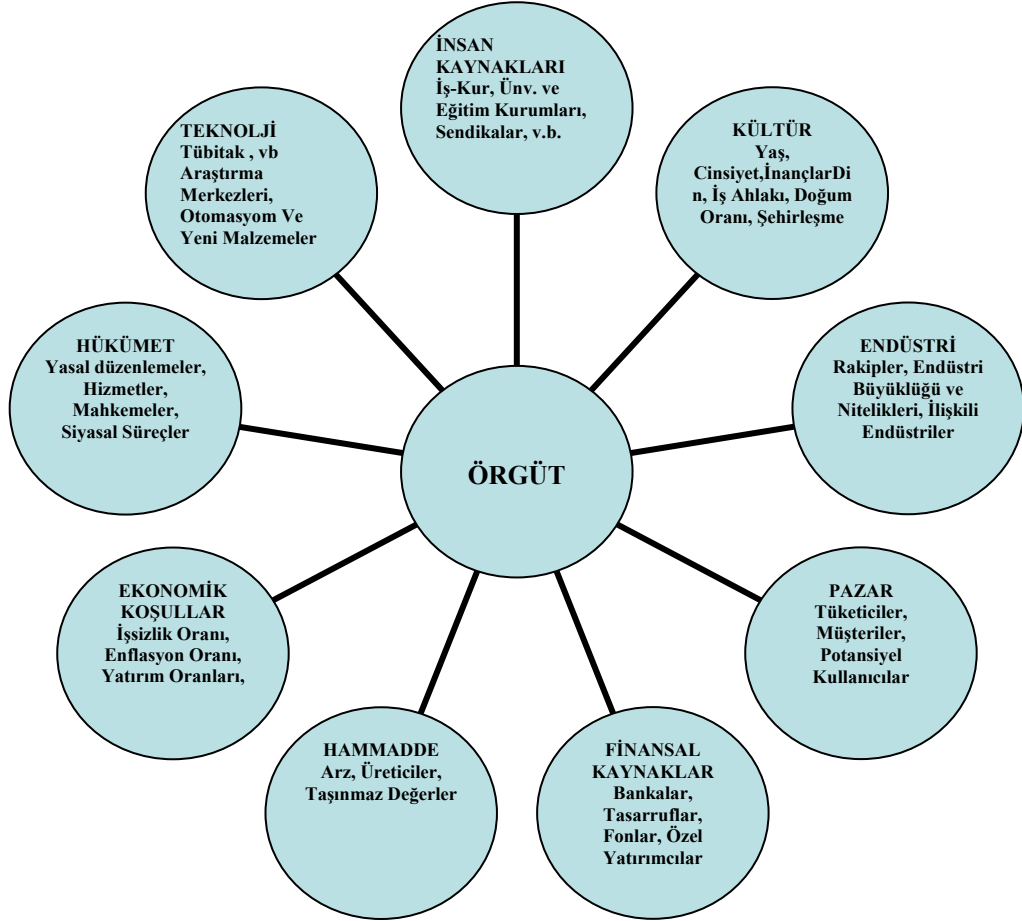
Birim teknoloji kullanan işletmelerde, her şey müşteri istek ve tercihlerine göre şekil aldığı için rutin olmayan faaliyetler nedeniyle her an sorunların ortaya çıkma ihtimali standartlaşmayı engellemektedir. Bu nedenle çalışanlar arası ilişkiler ve haberleşme organik bir yapıda sürdürülmelidir. Benzer şekilde süreç üretimi yapan işletmelerde de kullanılan teçhizat ve donanımın çapraşıklığı ve otomasyonun mevcudiyeti daha az personel gerektirmektedir. Mevcut personelin de bilgi ve beceri açısından uzmanlaştığı göz önünde bulundurulduğunda, bunların yakın bir kontrole tabi tutulmalarına gerek kalmamaktadır.

Kitle üretim teknolojisinde ise, üretim büyük partiler halinde yapıldığı için standartlaşma ve iyi bir planlama sözkonusudur. Bunun sonucunda görevler açık bir şekilde tanımlanmış ve kişiler arasındaki iş akışı daha önceden belirlenmiştir. Böyle

bir teknoloji biçimsel bir örgüt yapısını gerektirmekte ve organik olma durumundadır.

### 1.3.3.3.Çevre

Örgüt yapısı üzerinde etkisi olan bir başka faktörde örgütün faaliyette gösterdiği çevredir. Örgütün kontrolü altındaki değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizginin dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörlerin oluşturduğu alana çevre denir (Koçel,2003). Örgütü etkileyen çevresel öğeler Şekil-1.3'te gösterilmiştir(Can,1997: 48).



**Şekil-1.4: Örgütü Etkileyen Çevresel Öğeler**

**Kaynak:** Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 48

Yazında çevre ve yapı arasında ilişki olup olmadığını araştıran birçok çalışma vardır. Burns ve Stalker (1967), Lawrence ve Lorsch (1967), Thompson (1967), Galbraith (1973) gibi araştırmacıların çalışmalarında çevresel belirsizlik üzerinde durulan en önemli boyut olmuştur. Belirsizliğin artması durumunda yönetsel görevlerin rutin olmaktan çıktığı ve daha karmaşık hale geldiğini iddia etmişlerdir. Bu durumda sırasıyla, daha esnek ve daha az biçimselleşme ihtiyacı, bölüm ve rollerin daha karmaşık ve farklı düzenlenmesi, farklılıkların çözümü ve işbirliğini arttıran yüz yüze ilişkileri daha yoğun hale getiren ve karmaşık görevlerde uzmanlaşan alt düzey yöneticilere daha fazla yetki göçermesine ihtiyaç duyulacağını belirtmişlerdir (Miller ve Dröge,1986).

Çevre koşullarının hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda bir görüş birliği olmamakla birlikte benzer veya eş anlamlı kelimelerle ifade edilen bu boyutların neler olduğu ve hangi yazarların hangi boyutları kullandığı Tablo-1.10'da verilmiştir.

**Tablo-1.10: Yazarların Kullandıkları Çevre Boyutları**

Yazarlar	Çevre Boyutları	
	Burns ve Stalker (1961)	Az değişirlik
Emery ve Tirst (1965)	İlişkisiz	Karşılıklı ilişkili
Thompson (1967)	Homojen Dengeli	Heterojen Değişken
Terrberry (1968)	Durgun	Çalkantılı
Lawrence ve Lorsch (1969)	Dengeli	Değişir
Aldrich (1972)	Dengeliklik Yoğunlaşmış Homojen	Dengesizlik Dağınık Heterojen
Child (1972)	Basit Durgun	Kompleks Değişken
Hinings (1974)	Kestirilebilir	Kestirilemez

**Kaynak:** Koçel, Tamer **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s. 290.

Burns ve Stalker 20 işletmeyi inceledikleri çalışmalarında çevre unsurunu teknoloji ve pazardaki değişme hızı boyutuna göre ele almışlardır. Yeni buluşların ortaya çıkması, teknolojik yenilikler, yeni ve değişik mal talebindeki artış gibi konular değişme hızı olarak nitelendirilmiştir. Teknoloji ve pazardaki değişme hızı yönetim süreçlerini etkileyen en önemli unsur olarak belirlenmiştir. Çalışmaları



sonucunda, işletmelerdeki örgüt yapılarını, “mekanik” ve “organik” olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır (Koçel, 2003).

#### **1.3.3.4.Amaç ve Stratejiler**

Stratejik yönetim sürecinde, belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması işletmenin yapısına bağlıdır. Örgütün yerine getirmek istediği amaçlar ve bu amaçları yerine getirmek üzere onlara refakat eden strateji örgüt tasarımına en çok etki eden etmenlerdendir. Amaç, örgütün ulaşmak istediği hedefi, strateji ise uzun dönemli, kapsamlı ve hedefler için gerekli faaliyetler ve kaynaklar bütünüdür. Daha geniş bir tanımlama yapacak olursak strateji: örgüte istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 1998: 19).

Örgüt yöneticileri, seçilen stratejilere uygun yapının seçilebilmesi için, kendi içlerinden atanan veya dışardan getirecekleri uzmanlarla birlikte, örgütün fiziki ve sosyal yapısı ile ilgili unsurların her birini, seçilen stratejilere uyumlu olup olmaması açısından gözden geçirecek ve uygulanacak örgütsel yapı hakkında karar vereceklerdir. Örneğin, yapılan işin türüne göre, nasıl bir bölümlere ayırma yapılacağı, ürüne göre mi fonksiyonlara göre mi, coğrafi bölgelere göre mi yoksa Karma bir yapının mı seçileceği konusunda karar verilecek, işletmenin uygulayacağı stratejiler ile örgüt yapısı ve yetki dağılımı arasında bir uyum sağlanacaktır (Ülgen ve Mirze,2004).

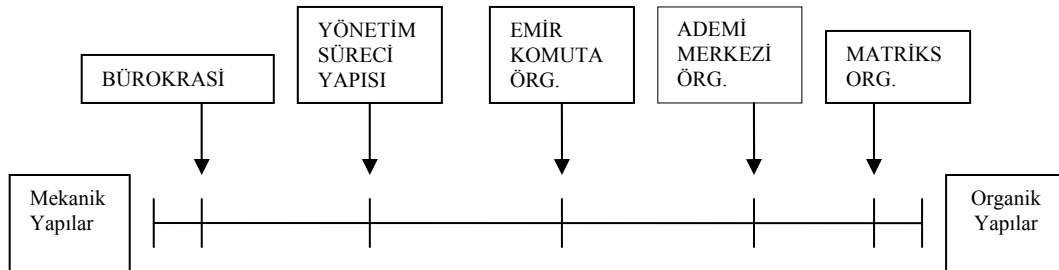
### 1.3.4. Mekanik ve Organik Yapılar, Bölümlere Ayırma Biçimleri ve Örgütsel Yapı Modelleri

#### 1.3.4.1. Mekanik ve Organik Yapılar

Mekanik yapı, örgütün klasik ya da geleneksel tasarım şeklidir. Çevre koşullarının durgun ya da dengeli olduğu, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı olarak tanımlanmıştır. Bu tür örgütler oldukça biçimsel, karmaşık ve merkezi bir yapının özelliklerini taşımakta, yeniliğe ve değişikliğe kendini uyarlamada oldukça yavaşlardır (Özçer, 1988: 18).

Organik yapı ise, çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği, örgüt yapısının esnek olduğu, çevresel değişikliklere uyulanabilir, yazılı kuralları bulunmayan, yetki düzeni belirgin olmayan, yerinden yönetim ilkesinin egemen olduğu yapılara denir (Can,1997).

Mekanik ve organik örgüt yapıları bir değişim doğrultusu üzerinde iki ucu temsil eden yapılar olarak gösterilebilir. Bu iki uç arasında değişik yapı türleri yer almaktadır. Şekil-1.5’de mekanikten organiğe doğru örgüt yapıları gösterilmiştir (Koçel, 2003: 292).



Şekil-1.5: Mekanikten Organiğe Örgüt Yapıları

**Kaynak:** Koçel, Tamer **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s. 290.

Mekanik ve organik örgüt yapılarının özellikleri Tablo-1.11’de özetlenmiştir.

**Tablo-1.11:Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Özellikleri**

	<i>Mekanik</i>	<i>Organik</i>
<b>Örgütlenme ilkesi</b>	Uzmanlaşma	Bütünleşme
<b>Görev tanımları</b>	Açıkça tanımlanmış ve sınırlandırılmış	Faaliyetlerin bütününe ilişkin
<b>Koordinasyon</b>	Biçimsel hiyerarşi	Ağ yapısı
<b>Bağlılık</b>	Yalnızca işe	Tüm örgüte
<b>İletişim</b>	Dikey	Yatay
<b>İletişimin içeriği</b>	Üstlerin talimatları ve kararları	Bilgi ve danışma ağırlıklı
<b>Bilgi</b>	Üst kademede toplanmış durumda	Örgütün tamamına yayılmış durumda
<b>Yetki</b>	Pozisyondan kaynaklanmakta	Bireysel katkıdan kaynaklanmakta
<b>Formalizasyon derecesi</b>	Yüksek	Düşük
<b>Uzmanlaşma derecesi</b>	Yüksek	Düşük
<b>Standardizasyon derecesi</b>	Yüksek	Düşük
<b>Merkezileşme derecesi</b>	Yüksek	Düşük

**Kaynak:** Narayanan, V.K. Raghu Nath, **Organization Theory: A Strategic Approach**, Richard D.Irwin Inc., 1993, s. 111.

Eğer örgüt yapısı ile örgütte kullanılan süreçler çevre koşullarına bağlı olan bir bağımlı değişken olarak ele alınırsa, en iyi sayılacak bir örgüt yapısına ulaşmak için izlenecek bir seri ilke yoktur. Çevre koşullarının özelliklerine göre uygun olan örgüt yapısı seçilecektir. Çevre koşullarının hızla değiştiği durumlarda organik nispeten daha durgun ve dengeli olduğu durumlarda da mekanik bir örgüt yapısı uygun olacaktır (Koçel, 2003: 294).

#### **1.3.4.2.Bölümlere Ayırma Biçimleri**

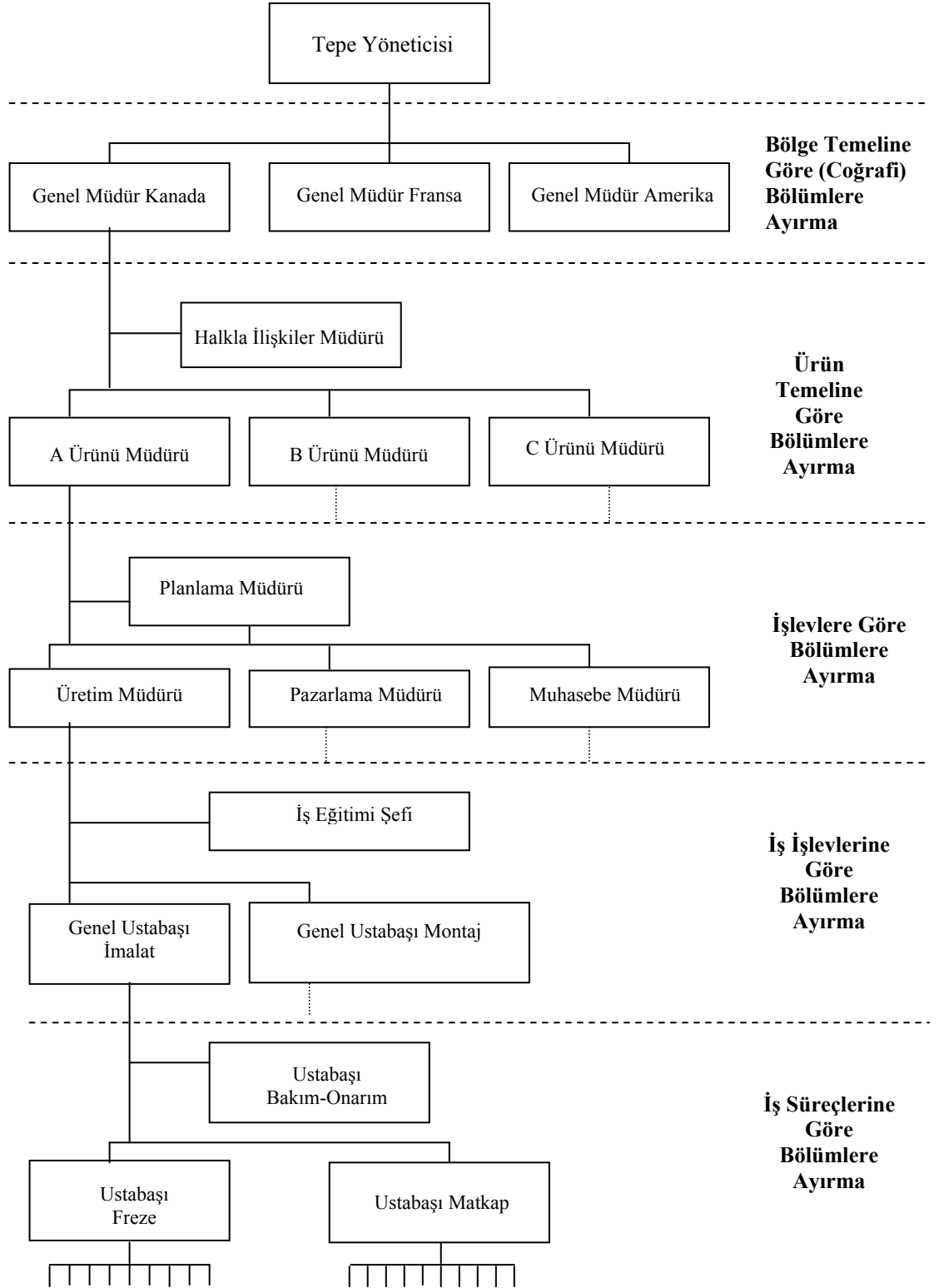
İşler belirlenip, işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, belirli işler bir araya getirilerek bölümlerin oluşturulması gerekecektir (Koçel, 2003:204). Birbiriyle ilişkili işlevlerin ya da temel faaliyetlerin yönetilebilecek büyüklükteki birimler içinde gruplandırılmasına bölümlere ayırma denir (Can, 1997). Tanımından da anlaşılacağı gibi, bölümlere ayırma işletme veya örgütün faaliyetlerini, yarı

bağımsız birimlere veya bölümlere dağıtır, büyük ya da geniş olan örgütleri daha küçük ve esnek bölümlere böler. Böylece yapı, örgütün çevresinde birleşen nispeten küçük bağımsız birimlerden oluşur (Ülgen, 1989).

Bölümlere ayırmada bazı temel ilkeler olmasına karşın işletmenin yapısı ve kaynakları bölümlere ayırmada seçilecek bir örgüt yapısında etkili olacaktır. Bölümlere ayırmada işletme, amaçlarına hangi sistemle ulaşabilecekse buna göre bir sistem seçmesi ve işletmenin iç ve dış koşulları değiştiği veya işletme büyümeye başladığında bir başka sisteme geçmesi de mümkündür. Örgütler hangi ölçütlere göre bölümlere ayrılırsa ayrılısın bölümlere ayrılma süreci yaşanırken dikkate alınması gereken önemli ilkeler vardır. Bunlar, benzer işlerin dikkate alınması, uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi, denetimi kolaylaştırma ilkesi, koordinasyondan yararlanma ilkesi ve giderleri azaltma ilkesi olarak sıralanabilir (Can, 1997).

Örgüt faaliyetleri belirlendikten sonra bunların herbirinin hangi bölümlere bağlanacağı belirlenmesi bazı ilkelere göre yapılır. Bu ilkeler; faaliyetlerin benzerliği ilkesi, faaliyetlerin yakınlığı ilkesi, birbirlerini tamamlama bakımından bazı işlevlerin birleştirilerek faaliyetlerin düzenlenmesi ilkesi, önem derecelerine göre bazı faaliyetlerin müstakil hale getirilmesi veya geliştirebilecek bir bölüme verilmesini sağlayan dikkati toplama ilkesi, birbirine yakın olan işlevlerin dağıtılmaması ilkesi, ihtiyaç duyulan yeni ve önemli faaliyetlerin yapılması durumunda bu faaliyetlere en çok ilgi duyan yöneticiye verilmesi ilkesi, birkaç bölümü ilgilendiren faaliyetlerin en çok yararlanan bölüme verilmesi ilkesi, birbiri ile rekabet halinde olan bölümlerin işlevsel olarak ayrılmasını sağlamak yoluyla rekabeti önleme ilkesi ve yöneticilerin nitelikleri gözönünde bulundurularak gerekli düzenlemelerin yapılması ilkesidir (Yozgat, 1992:254-255).

Bölümlere ayırma biçimleri Şekil-1-6'da görüldüğü gibi işlevlere göre bölümlendirme, ürüne göre bölümlendirme, coğrafi bölümlendirme, müşterilere göre bölümlendirme, süreç ve araca göre bölümlendirme şeklinde olabileceği gibi işletmenin ihtiyaç duyması halinde zamana göre bölümlendirme ve karma bir şekilde de olabilmektedir.



**Şekil-1.6: Bölümlere Ayırma Biçimleri**

**Kaynak:** Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall Int.Inc, 1983 s. 57

Örgütler çok çeşitli ölçüleri esas alarak örgütsel yapılarını gerçekleştirebilirler. Ancak, sanayi ve ticari örgütlerin birçoğu, karma örgüt yapısını tercih etmektedirler. Bölümlendirmeye gidilmesinin amacı, örgütün amaçlarını elde etmek için eşgüdümü kolaylıkla sağlayacak bölümler oluşturmaktır. Örgütlerin büyümesi ve genişlemesi sonucu bölümlendirme yapılması sözkonusudur ancak, tek bir bölümlenme yapma suretiyle amaçların gerçekleştirilmesi mümkün olmayabilir. Çeşitli bölümlere ayırma biçimlerinin üstün yanları olduğu gibi sakıncalı yanları da vardır. Örgütler değişik bölümlere ayırma biçimlerinin olumlu yanlarını alarak kendileri için uygun olan karma örgüt yapısını oluşturabilirler (Can, 1997, Yozgat, 1992, Hodgetts, 1997).

#### **1.3.4.3. Örgütsel Yapı Modelleri**

Nispeten çok küçük işletmelerde işletme sahibi ya da yöneticisi birçok işi kendisi yaptığı için, bir grup eylemi olan yönetim sorunu bulunamayacağı gibi bir işbölümü eylemi olarak belirlenen örgütsel yapı da sözkonusu olmayacaktır. Ancak, örgütler büyüdükçe işletme sahip ya da yöneticisinin tek başına yapamayacağı üretim, pazarlama ve finansman gibi işletme fonksiyonlarını işlerinde uzman kişilere devretmesi sözkonusu olacaktır. Bu durum bölümlerin, sorumluluk ve yetki miktarlarının belirlenmesine neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003:201-202, Balçık, 2002:110). Örgüt büyüklüğüne bağlı olarak gerekli bölümler, sorumluluk ve yetki miktarları belirlendikten sonra, nasıl bir örgütsel yapıya ihtiyaç duyulduğu belirlenmelidir (Can, 1997:129, Can ve Diğerleri, 2002:176).

Örgüt belirli bir büyüklüğe ulaştığında örgütsel model tercihi yapması gerekmektedir. Bu model tercihinde de, işletmenin büyüklüğü, amacı, faaliyet konusu, uzmanlığa verilen önem ve çalışanların yetenekleri dikkate alınır (Balçık, 2002:111, Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003:202). Örgütsel yapı etkili personel başarısı ve toplam örgütsel verimlilik için gerekli bir rehber durumunda olduğu gibi, yetki ve sorumluluk kanallarının açıklığa kavuşturulması ve iletilmesine katkıda bulunup

yöneticiye eşgüdüm sağlamada da yardımcı olmaktadır (Can,1997). Örgütsel yapının çok çeşitli türleri olmakla birlikte bunlardan temel nitelikte olanları ele alınmıştır.

#### **1.3.4.3.1. Komuta Örgütü**

Dikey örgüt veya hat örgütü olarak da adlandırılan komuta örgüt, örgütün temel faaliyetlerinin yerine getirilmesinde hiyerarşideki her pozisyonun, kendi altındaki pozisyonlar üzerinde genel yetkisinin olduğu bir örgüt türüdür. Temel emir komuta zincirini temsil eden ve yetki kavramıyla özdeşleşmiş olan bu yapıda tepeden tabana doğrudan bir yetki akışı sözkonusu olup askeri örgütlerde kullanılan yapı türüdür. Üstlerin astları üzerinde doğrudan kumanda yetkisi vardır ve her bir ast sadece tek bir üste bağlıdır. Böyle bir yapıda astlar kimin emirlerini dinleyeceğini veya kime emir verebileceğini örgüt şemasına bakarak kolayca karar verebilir. Komuta örgüt tipi, dikey yönde yetki devri yoluyla, yatay yönde ise işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla olmak üzere iki yönde büyür (Balçık, 2002, Can, 1997, Yozgat, 1992, Can ve Diğerleri, 2002).

#### **1.3.4.3.2. Komuta - Uzman (Kurmay) Örgütü**

Örgütler büyüyüp işlevleri arttıkça ve geniş çapta uzmanlaşmaya gidildiği takdirde, mevcut yönetici kadronun işleri yönetip denetlemesi zorlaşacak, özel bilgi ve beceri sahibi uzman kişilere ihtiyaç duyulacaktır. Komuta örgütünün uzmanlarla desteklenmesi komuta- kurmay örgüt yapısının ortaya çıkmasına neden olur. Komuta yöneticilerinin bütün konularda bilgi sahibi olması beklenemez. Bu nedenle kendilerine alanlarında özel uzmanlık gerektiren bilgi ve becerilere sahip olan kişilerden yararlanmak için bir kurmay ekip oluştururlar. Bu ekipteki kişilerin verecekleri teknik bilgilerden faydalanarak bunları gerek gördüklerinde değiştirerek ya da aynen kabul ederek astlarına emir biçiminde iletirler. Uzman ile komuta yöneticisi arasındaki temel fark buradadır. Uzmanın emir verme yetkisi yoktur. Uzmanın yetkisi yaptığı işten dolayı bilgi sahibi olmasından kaynaklanırken, komuta yöneticisinin yetkisi ise emir komuta zincirinden, dolayısıyla hiyerarşiden gelir (Balçık, 2002, Can, 1997, Yozgat, 1992, Can ve Diğerleri, 2002).

#### 1.3.4.3.3. İşlevsel Örgüt

Taylor tarafından geliştirilen bu model, dikey örgüt modelinden farklı olarak bir işgörenin birden çok yöneticiden emir alması ve dikey –kürmay örgüt modelinden farklı olarak da uzman elemanların danışman durumundan çıkıp kendi uzmanlık alanında yetki ve otorite sahibi durumuna geçmesidir. Bu örgüt modelinde komuta örgütünün emir-komuta zinciri ve tek bir amirden emir alma ilkesi kırılmış olup astın birçok üstten emir alması sözkonusudur. Bir yönetici kendisine bağlı astların dışında bir başka ünitenin astlarıyla da ilişki kurabilmekte ve emir verebilmektedir. Önemli olan yöneticinin kendi alanında gerçekten uzman bir kişi olması ve diğer ünitelere yardımcı olabilecek bir örgütsel düzenlemenin yapılmasıdır (Balçık, 2002, Can, 1997, Can ve Diğerleri, 2002).

#### 1.3.4.3.4. Proje ve Matriks Örgüt Yapıları

Geleneksel yaklaşımın sonucunda ortaya çıkan ve yetkinin dağıtılmasında dikey ilişkilere önem veren diğer yapı türlerinden farklı olarak yatay ilişkilerin de birlikte kullanıldığı yapılar son dönemlerde kullanılmaya başlanmıştır. Proje bazlı çeşitli geçici işlerin yapılması, kendine has özellikleri olan bir örgüt yapısını da beraberinde getirmiştir. Böyle bir gelişme, proje adı altında toplanan işlerin tamamlanabilmesi için, değişik kişi, bilgi kaynak ve gruplara değişik zamanlarda ihtiyaç hissedilmesinin sonucudur. Proje örgütü, farklı, tekdüze olmayan, sık sık değişen ve farklı disiplinlere mensup kişileri bir araya getiren bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yapılarda, personelin kendi işlevsel yöneticilerine hat yoluyla bağlandığı ve proje için atanan yöneticiye karşı da sorumlu olduğu ilişkiler sözkonusudur(Koçel,2003).

Proje yapıları bir proje süresine bağlanmayıp sürekli duruma getirilirse ortaya çıkan yapıya matriks örgütü adı verilmektedir (Can, 1997:135). Evrimsel ve çeşitli aşamaları olan matriks örgütlenme süreci, işlevsel bölümleri temsil eden kişilerden oluşan bir görev gücünün oluşturulması aşaması ile başlar. İkinci aşamada her bir işlevsel bölümden temsilcilerin katıldığı daimi ekiplerin oluşturulması gerekir. Bu ekipler bölümler arası sorunları çözmek ve eşgüdümü sağlamak için düzenli



olarak toplanırlar. Oluşturulan ekiplere başkanlık yapan proje yöneticileri, daimi bir makam haline gelmiş olurlar ve üst yönetime rapor verirler ama ekip üyeleri üzerinde biçimsel bir emir-komuta yetkisine sahip değillerdir. Ekip üyelerini etkilemede kişisel uzmanlıklarına ve becerilerine dayanmak zorundadırlar. Son aşama ise proje yönetim bölümlerinin oluşmasıdır. İki tür yöneticinin bulunduğu matriks örgütlerde, işlevsel yöneticiler bazı yetkilerini kaybeder ve kendi bağımsız bütçeleri olan ürün (proje) yöneticilerinden bazı emirler alma durumunda kalacaklardır (Can, 1997).

Yazında örgüt yapısının farklı biçimlerde ele alındığı görülmekle birlikte bu çalışmada bölümlere ayırma biçimleri temel alınmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN İŞLETMELERİN ÖRGÜT YAPILARI

#### 2.1. YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN İŞLETMELERİN TANIMI VE STRATEJİ-YAPI İLİŞKİSİ

##### 2.1.1. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Tanımı

Uluslararası bir işletme, yabancı bir ülkede bağlı üretim kuruluşu oluşturduğu zaman artık ülke sınırlarını aşan bir üretim sürecine girmiş olmaktadır. Ülke sınırlarını aşan bu bağlı kuruluş tümüyle uluslararası işletmenin mülkiyetinde olabildiği gibi, bir ya da birden çok yabancı işletmenin ortaklığı şeklinde de olabilir. Yabancı bağlı kuruluşun üretimi iç talebi doyurmaya yönelik olabileceği gibi kısmen ya da tamamıyla diğer ülkelere ihraç edilmek üzere de planlanabilir.

Ülke sınırlarını aşan bir üretim sürecine giren işletmelere, yazında yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletme ya da çokuluslu işletme denmektedir. Sözkonusu bu yatırımın üretim amaçlı olması gerekir. Yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletmelerin dünya çapındaki yatırımları 10 trilyon doların üzerindedir (UNCTAD, 2006). Küresel doğrudan yabancı yatırım girişleri 2000 yılında 1,4 trilyon dolara yükselerek yıllık bazda en yüksek seviyeye ulaşmıştır. 2005 yılında ise bu rakam 916 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu rakamın 716 milyar doları birleşme ve devralmalardan kaynaklanmaktadır. Gelişmiş ülkelerin 916 milyar dolar içindeki payı % 59 ile 542 milyar dolar, gelişmekte olan ülkelerin payı ise %36 ile 334 milyar dolardır. Güneydoğu Avrupa ve Bağımsız Devletler Topluluğunun payı da %4 tür. UNCTAD'ın verilerine göre dünyadaki doğrudan yatırım yapan işletmelerin sayısı 77175'dir. Bu işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı da 773019 dur. Gelişmiş ülkelere ait işletmelerin sayısı yaklaşık 55500 ve yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı da 256155 dir. Gelişmekte olan ülkelere ait işletmelerin sayısı ise 20238 ana işletmeye ait 407 bin civarında yurtdışı bağlı kuruluşu vardır. 2005 yılında tüm

dünyadaki doğrudan yatırım yapan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşları, 22,171 milyar dolar toplam satış geliri, 4,5 trilyon dolar katma değer, 62 milyon çalışan ve 4 trilyon doların üzerinde mal ve hizmet ihracatı gerçekleştirmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri, 1,9 trilyon dolar katma değer ve 6 milyon kişi çalıştırdıkları tahmin edilmektedir (UNCTAD, 2006). Tablo-2.1’de dünyanın en büyük 10 işletmesinin 2006 yılı ciro ve karları verilmiştir (Fortune, 2007). Tablodan da görüleceği üzere bu işletmelerin her birinin yıllık ciroları birçok ülkenin gayri safi milli hâsılasından daha fazladır. Listede Türkiye’den Koç Holding, 18,084 milyon dolar ciro ve 443,8 milyon dolar yıllık kâr ile 358’ci sırada yer almaktadır.

**Tablo-2. 1: Dünyanın En Büyük 10 İşletmesinin 2006 Yılı Ciro ve Karları**

En büyük 10 İşletme	Ülke	Yıllık Ciro (Milyar\$)	Yıllık Kâr (Milyar\$)
<b>Exxon Mobil</b>	ABD	339,938.0	36,130.0
<b>Wal-Mart Stores</b>	ABD	315,654.0	11,231.0
<b>Royal Dutch/Shell Group</b>	Danimarka	306,731.0	25,311.0
<b>BP</b>	İngiltere	267,600.0	22,341.0
<b>General Motors</b>	ABD	192,604.0	-10,567.0
<b>Chevron</b>	ABD	189,481.0	14,099.0
<b>Daimler Chrysler</b>	Almanya	186,106.3	3,536.3
<b>Toyota Motor</b>	Japonya	185,805.0	12,119.6
<b>Ford Motor</b>	ABD	177,210.0	2,024.0
<b>ConocoPhillips</b>	ABD	166,683.0	13,529.0

**Kaynak:** Fortune, (2007), The 2006 Global 500, <http://jegi.pathfinder.com/fortune/global500>

Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü (UNCTAD) tarafından yapılan ülkelerin 2000 yılı Gayri Safi Milli Hâsılları ve şirketlerin vergi öncesi karı dikkate alınarak yapılan sıralamaya göre, Exxon Mobil 63 milyar dolarla 45. sırada yer almaktadır. Türkiye ise, kriz öncesindeki 200 milyar dolarlık GSMH rakamıyla dünyanın en büyük 100 ekonomik gücü arasında 22. sırada yer almaktadır. UNCTAD’ın sıralamasında ABD 9.8 milyar dolarlık GSMH ile ilk sırada yer alırken; ikinci konumdaki Japonya’nın GSMH’sını yaklaşık ikiye katladığı görülmektedir. 45. sırada yer alan Exxon Mobil 63 milyar dolarlık vergi öncesi kârı, Pakistan’ın 56 milyar dolarlık GSMH’nin önünde yer aldığı görülmektedir. Tablo-

2.2’de dünyanın 100 büyük ekonomik gücü, ülkelerin GSMH’nin ve işletmelerin vergi öncesi karı dikkate alınarak verilmiştir.

**Tablo-2. 2: Dünyanın 100 Büyük Ekonomik Gücü 2002**

Sıra, Ülke, Milyar Dolar	Sıra, Ülke, Milyar Dolar	Sıra, Ülke, Milyar Dolar	Sıra, Ülke, Milyar Dolar	Sıra, Ülke, Milyar Dolar
1. ABD 9,810	21. Belçika 229	41. Malezya 90	61. Romanya 37	81. <b>Mitsubishi Motor</b> 20
2. Japonya 4,765	22. <b>TÜRKİYE</b> 200	42. Kolombiya 81	62. <b>Royal Dutch/Shell</b> 36	82. Uruguay 20
3. Almanya 1,866	23. Avusturya 189	43. Filipinler 75	63. Fas 33	83. Dominik C. 20
4. İngiltere 1,427	24. S. Arabistan 173	44. Şili 71	64. Ukrayna 32	84. Tunus 19
5. Fransa 1,294	25. Danimarka 163	45. <b>ExxonMobil</b> 63	65. <b>Siemens</b> 32	85. <b>Philip Morris</b> 19
6. Çin 1,080	26. Hong Kong 163	46. Pakistan 62	66. Vietnam 31	86. Slovakya 19
7. İtalya 1,074	27. Norveç 162	47. <b>General Motors</b> 56	67. Libya 31	87. Hırvatistan 19
8. Kanada 701	28. Polonya 158	48. Peru 53	68. <b>BP PLC</b> 30	88. Guatemala 19
9. Brezilya 595	29. Endonezya 153	49. Cezayir 53 50.	69. <b>Wal-Mart Stores</b> 30	89. Lüksemburg 19
10. Meksika 575	30. G. Afrika 126	50. Y. Zellanda 51	70. <b>IBM Corp.</b> 27 0	90. <b>SBC Comm</b> 19
11. İspanya 561	31. Tayland 122	51. Çek Cum. 51	71. <b>Volkswagen AG</b> 24	91. <b>Itochu</b> 18
12. G. Kore 457	32. Finlandiya 121	52. BAE 48	72. Küba 24	92. Kazakistan 18
13. Hindistan 457	33. Venezuela 120	53. Bangladeş 47	73. <b>Hitachi Ltd.</b> 24	93. Slovenya 18
14. Avusturalya 388	34. Yunanistan 113	54. Macaristan 46	74. <b>TotalFinaElf SA</b> 23	94. <b>Honda Motor</b> 18
15. Hollanda 370	35. İsrail 110	55. <b>Ford Motor</b> 44	75. <b>Verizon Communic</b> 23	95. <b>Eni SpA.</b> 18
16. Tayvan 309	36. Portekiz 106	56. <b>DaimlerChrysler</b> 42	76. <b>Matsushita Elect</b> 22	96. <b>Nissan Motor</b> 18
17. Arjantin 285	37. İran 105	57. Nijerya 41	77. <b>Mitsui &amp; Co.</b> 20	97. <b>Toshiba</b> 17
18. Rusya 251	38. Mısır 99	58. <b>General Electric</b> 39	78. <b>E.On</b> 20	98. Suriye 17
19. İsviçre 239	39. İrlanda 95	59. <b>Toyota Motor</b> 38	79. Umman 20	99. <b>GlaxoSmithKline</b> 17
20. İsveç 229	40. Singapur 92	60. Kuveyt 38	80. <b>Sony Corp.</b> 20	100. <b>BT Group</b> 17

**Kaynak:** UNCTAD (2002) İnternet Sitesi: Are Transnationals Bigger Than Countires,

<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=2426&intItemID=2079&lang=1>

Tablo-2.2’de görüldüğü gibi dünyanın ekonomik yapısına önemli katkılarda bulunmalarına ve gayri safi yurt içi hâsılanın %23’ünü karşılamalarına (UNCTAD, 2006), bazı ülkelerin yıllık gayri safi milli hâsıllarından daha fazla ciro yapmalarına (UNCTAD, 2002) rağmen bu işletmelerin herkes tarafından kabul edilmiş bir tanımı yapılamamıştır (Robbock ve Simmonds,1989:6, Şatıroğlu, 1984:7–12, Yüksel,1999:106.).

Yurtdışına doğrudan yatırım yapan (çokuluslu) işletmelerin farklı yönlerini ele alan tanımların bazıları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Robbock ve Simmonds,1989:6, Yüksel,1999:107-109).

1. İşletmenin faaliyette bulunduğu ülke sayısı, mülkiyetin dağıldığı ülke sayısı ve üst yönetimin milliyeti gibi yapısal ölçütler,
2. Kâr miktarı ve kârlılık oranı, satışlar, varlıklar veya yabancı faaliyetlerde görevlendirilen eleman sayısı ve bunların genel toplam içindeki oranı gibi başarımlı özellikler
3. İşletmenin dünya oligopolünü elinde bulundurması gerektiğini öne süren görüşler,
4. Üst yönetimin milliyetsizliğini öne süren görüşler,
5. Üst düzey yönetimin davranışsal özelliklerini temel alan görüşler,
6. İşletmenin; uluslararası işletme, çokuluslu işletme, uluslararası işletme, uluslararası işletme konularında olabileceğini gösteren evrimleşme süreci görüşü,
7. Çokuluslu işletmelerin mevcut olmayıp, bazı ulusal işletmelerin hegemonyası olduklarını öne süren görüşler de vardır.

Görüldüğü üzere tanımlamalarda kullanılan ölçütlerin tek başlarına kullanıldığında çokuluslu işletmelerin bütün özellikleri yansıtamamaktadır. Çokuluslu işletmelerle ilgili terminolojinin zenginliğinden dolayı bu işletmelerin ortaya çıktıkları ülke ya da toplumlara özgü ifade edilen çeşitli kavramlar söz konusudur. Örneğin kavramları kullanırken popüler yazın, uluslararasılaşma, çokuluslu ve küresel kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmaya devam etmektedir.

Robbock ve Simmonds, (1989:6) gibi akademik araştırmacılar çokuluslu (multinational), uluslarötesi (transnational) ve uluslararası (international) nitelemelerini bir birilerinin yerine kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Bartlett ve Ghoshal (1989) da çokuluslu işletmelerin özgün birer yapılandırmaları olarak uluslarüstü işletme ve küresel işletme kavramlarını kullanmışlardır. Türkçe yazında da farklı kavramların bir birinin yerine kullanıldığı görölmektedir. Bunlar; okuluslu şirket, çokuluslu firma, çokuluslu teşebbüs, uluslarötesi şirket, küresel şirket uluslararası şirket, uluslararası firmadır (şatiroğlu,1984: 7-8).

okuluslu işletmelerin farklı yönlerini ele alan tanımlamalar aynı zamanda farklı kavramların birbirlerinin yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Bu tür karışıklıkları ve karışılaşılan bu tür sorunları gidermek için yazında farklı unsurların birleştirildiği daha kapsamlı çokuluslu işletme tanımlamalarına da rastlamak mümkündür.

Yatırım faaliyetlerini birden fazla ölkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan ve çeşitli yollarla bağlı işletmelerin kararlarını etkileyebilen işletmelere çokuluslu işletme denir (Alpar, 1978: 26). okuluslu işletmeler gittikleri ölkede yabancı sermayeyi düzenleyen mevzuata uygun olarak direkt yatırım şeklinde özel bir yatırımda bulunan, örgüt yapısı, karar alma ve denetim davranışları açısından bir bütünlük gösteren ve uluslararası faaliyetleriyle tanınmış olan firmalardır (Yüksel, 1999: 113). okuluslu işletme, genel merkezi belli bir ölkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ölkede kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürütölen büyük işletmelerdir (Kutal ve Büyökuslu, 1996: 34). okuluslu işletmeler, iki veya daha fazla ölkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelere denir (Mutlu,1999: 10). Uluslararası faaliyet gösteren işletmede seçime bağlı olarak, birden fazla ölkede sürekli personeli olan, personel yapısının bu özelliğine bağlı olarak günlük faaliyetlerde tek bir öлке yönetiminin tamamıyla kontrolünde olmayan yatırımlara çokuluslu işletme denir (Kinsey,1998:

212). Birden fazla ülkede yatırım yapan ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan, çeşitli yollarla bağlı işletmelerin kararlarını etkileyebilen, işletme varlık ve bütünlüğünü ilgilendiren konularda karar alma ve uygulamada merkezileşmiş, genel bir yönetim stratejisi altında mülkiyet ve üst yönetimi çokuluslulaşmış ve ekonomik faaliyetleri bütünleşmiş olan işletmelere çokuluslu işletme denir (Yıldırım, 2001: 10).

Bu tanımları daha da arttırmak mümkündür. Ancak, Birleşmiş Milletler çokuluslu işletmeleri, uluslararası işletmeleri, küresel işletmeleri uluslararası holding işletmelerini... vb işletmeleri de içine alan uluslararası-transnational(TNC) terimini kullanarak daha kapsamlı bir tanımlama yapmıştır. Buna göre; ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, işletme birimleri arasında evrensel stratejiyi oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikanın saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfuzun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullanıldığı, bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür (UNCTAD,2007).

Yazında bu kadar farklı kavramın bir birinin yerine kullanılmasının yanında bu çalışmada uluslararası işletme kavramıyla yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletme (çokuluslu) işletme kavramları birbirlerinin yerini alabilecek şekilde kullanılacaktır.

### **2.1.2. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerde Strateji-Yapı İlişkisi**

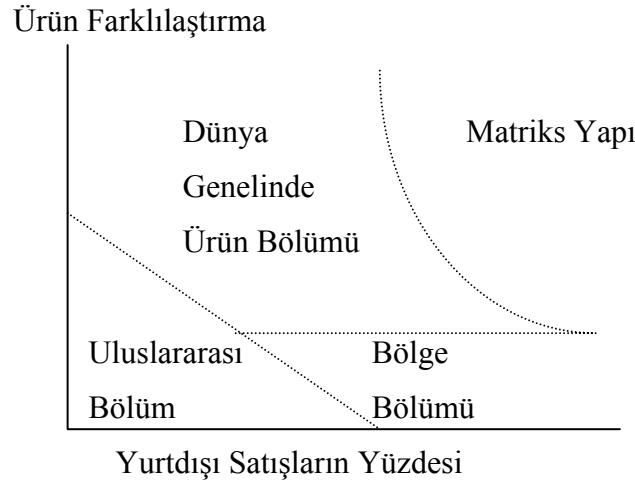
İşletmelerde strateji yapı ilişkisi üzerinde yapılan araştırmalar yazında iki farklı ayırımla ele alınmıştır. Birinci grup araştırmacılar, ulusal işletmenin bütünü kapsayan makro yapı ve strateji öğeleri (örneğin, büyüklük ve ürün farklılaştırma) arasındaki ilişkiyle ilgilidir. İkinci grup araştırmacılar ise, işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadırlar (Wolf ve Egelhoff,2001).

Ulusal strateji yapı araştırmaları, makro yapının bazı tipleri ve daha dar strateji öğelerinin üzerinde odaklanmıştır. Genellikle strateji büyüklük ve ürün farklılaştırma yoluyla ölçülmüştür (Wolf ve Egelhoff,2001). İşletmelerin genişleyen ve daha karmaşık hale gelen uluslararası stratejileri için hangi örgüt yapılarının kolay bir şekilde uygulanabileceği gittikçe zorlaşan bir durum haline gelmiştir. Strateji ve yapıya ilişkin modeller geliştirilmesine rağmen gelecekte ortaya çıkabilecek olan gelişmelere uygun modellerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Chandler'ın 1962 de 70 Amerikan çokuluslu işletmesi üzerinde yapmış olduğu ve strateji yapı ilişkisini belirlemeye çalıştığı araştırma bu konuda yapılmış olan ilk görgül çalışmadır. Bu çalışma, işletmenin ürün/pazar stratejisi değiştiğinde örgüt yapısının da bu strateji değişikliğini desteklemek için değişmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Benzer bir biçimde Pavan (1972), Channon (1973), Rumelt (1974), Dyas ve Thanheiser (1976) yaptıkları çalışmalarda belli stratejilerin belli yapılarla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır (Egelhoff,1988).

Fouraker ve Stopford (1968), Brooke ve Remmers (1970), Stopford ve Wells (1972), Franko (1976), gibi çokuluslu işletmelerde örgüt yapısı ve strateji arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışan birçok görgül çalışma da yazında yer almaktadır (Egelhoff,1988, Daniels, ve Diğerleri,1984,1985). Bunların içinde Stopford ve Wells'in çalışması en geniş ve kapsamlı olanıdır. Bu çalışma çokuluslu işletmelerde strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli ve açık teori olma özelliğini de göstermektedir. Geliştirdikleri model Şekil-2.1'de gösterilmektedir.





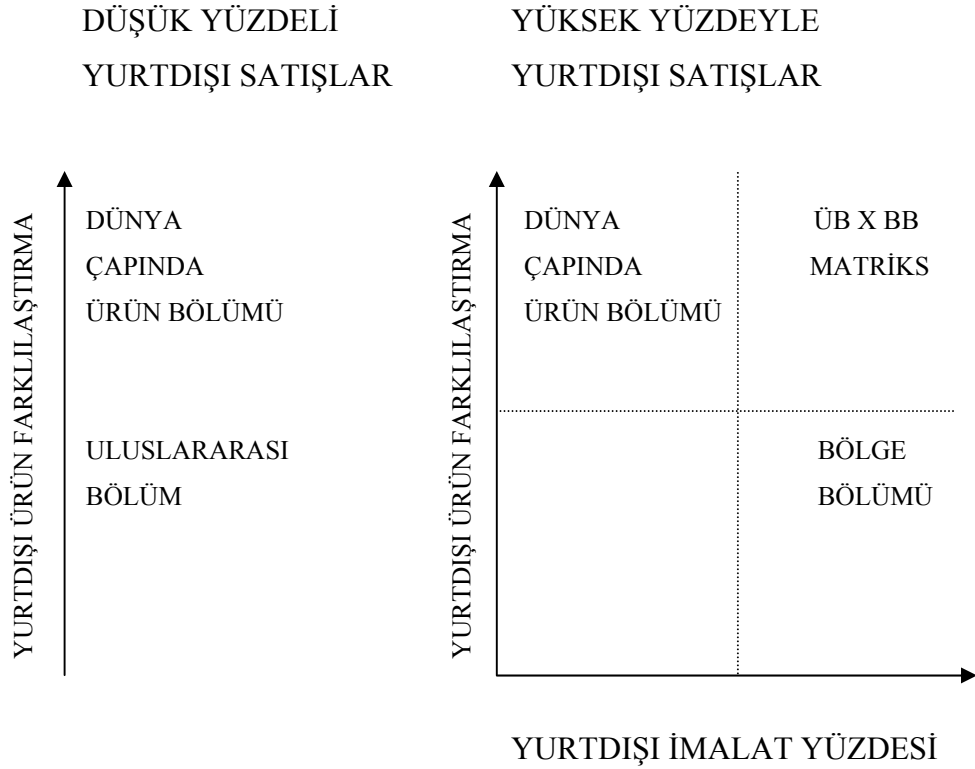
**Şekil-2.1: Stopford ve Wels'in Uluslararası Strateji-Yapı Modeli**

**Kaynak:**Egelhoff, William G. (1988), Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model, **Strategic Management Journal**, Vol.9,1-14.

Şekil-2.1'den de görüldüğü gibi uluslararası bölüm sınırının altında yurtdışı ürün farklılaştırma ve yurtdışı satışların her ikisi de nispeten düşüktür. Çokuluslu işletmeler ürün farklılaştırma ve yurtdışı satışlarının nispeten az olduğu bu stratejiyi kullanmak için uluslararası bölüm yapısıyla destekleme eğilimindedirler. Ürün farklılaştırma arttıkça işletmeler uluslararası ürün bölüm yapısını kullanma eğiliminde olacaklardır. Benzer olarak yurtdışı satışlarda nispeten artış olma durumunda işletmeler bölge bölüm yapısı stratejisini kullanacaklardır. Hem yurtdışı ürün farklılaştırma, hem de yurtdışı satışlarda artış olması durumunda ise işletmeler matriks veya Karma Yapı stratejisini kullanırlar.

Daha sonra yapılan Bartlett (1979, 1983), Daniels ve Diğerleri, (1984), Davidson ve Haspeslogh (1982) ve benzeri gibi çalışmalarda Stopford ve Wells modelinin uluslararası bölüm sınırının geçerliliği konusunda bazı sorunlar olabileceği belirtilmiş ve bu konuyla ilgili diğer ilişkilerin yeterince incelenmediğini vurgulamışlardır (Egelhoff,1988). Ayrıca matriks ve Karma Yapıların kullanılacağı strateji ile ilgili olarak modelde zayıf bir ilişki olmasına rağmen böyle bir genelleme yapıldığı belirtilmiştir.

Egelhoff 1988 de yapmış olduğu çalışmada Stopford ve Wells'in modelini test etmiş ve modeli gözden geçirerek geliştirmiştir. Şekil-2.2'de bu modelin geliştirilmiş biçimi görülmektedir.



**Şekil-2.2: Egelhoff'un Çokuluslu İşletmelerdeki Strateji-Yapı Modeli**

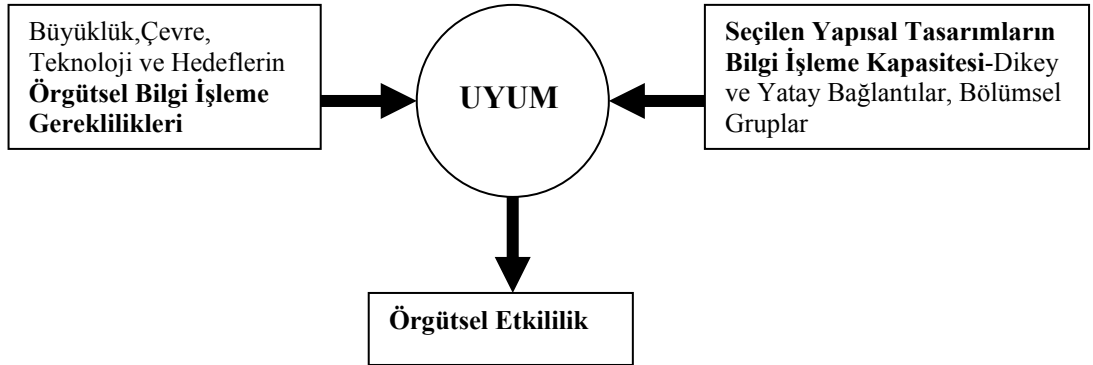
**Kaynak:**Egelhoff, William G. (1988), Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model, **Strategic Management Journal**, Vol.9,1-14.

Şekilde görüldüğü gibi düşük yüzdeli yurtdışı satışların ve düşük yüzdeli yurtdışı imalatın olduğu işletmelerde uluslararası bölüm yapısının kullanıldığını, ürün farklılaştırmanın düşük olduğu işletmelerde de yine uluslararası bölüm yapısının kullanıldığını belirtmiştir. Yüksek düzeyde yurtdışı satışların ve imalatın bulunduğu işletmelerde, ürün farklılaştırması yüksek ise dünya çapında ürün bölüm yapısını, yatırım yapılan ülke veya bölge sayısı fazla ise bölge bölüm yapısını, her ikisinin birden yüksek olduğu yapılarda ise ürün bölümü ve bölge bölüm yapısının birlikte kullanıldığı Karma Yapılar ya da matriks yapılar kullandıklarını ortaya koymuştur.

### 2.1.2.1.Strateji-Yapı İlişkisinde Bilgi İşleme Yaklaşımının Kullanımı

Örgütlerde, bilgi depolama ve haberleşme ve bilgi içinde dönüşüme uğrayan veri (data) toplamayı kapsayan sürece genellikle bilgi işleme denilmektedir (Galbraith, 1973, Tushman ve Nadler, 1978). Durumsallık Teorisinde bilgi işleme bakış açısının kavramsal temelleri Thompson (1967) tarafından atılmış Galbraith (1969, 1973, 1977) Tushman ve Nadler (1978) tarafından daha da geliştirilmiştir. Galbraith örgütlerin yapılarında çevre ve teknolojileriyle ilgili bilgi işlem gerekliliklerini ve bilgi işlem kapasitelerini uyumlu hale getirmeleri durumunda iyi bir yapısal uyuma sahip olacakları görüşündedir.

Departmanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık, örgütün bütünü için gerekenden daha fazla haberleşme ve koordinasyona ihtiyaç duyar. Bu nedenle, örgütün bütün hedeflerini gerçekleştirmek için, örgüt yapısı, bilgi akışının hem yatay hem de dikey olarak yapılabilmesine imkân verecek şekilde tasarlanmalıdır. Şekil-2.3 örgüt yapısının, bilgi işleme gereklilikleri ve bilgi işleme kapasitesini nasıl uyumlu hale getirdiğini göstermektedir (Daft, 1995).



Şekil-2.3: Yapısal Tasarım İçin Bilgi İşleme Yaklaşımı

**Kaynak:** Daft, Richard, L., **Organization Theory and Design**, Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul, 1995, s. 193.

Şekildeki gibi bir uyum olmadığında çalışanlar açısından verimlilik düşmektedir.

Genel bilgi işleme modeli, örgütün alt birimleri arasındaki bağlantıyı oluşturacak ve iletişimi kolaylaştıracak biçimsel bir örgüt yapısı içerisinde benzer birimlerle olan örgütsel yakınlığı veya mesafeyi (uzaklığı) kullanmaktadır. Buna ek olarak alt birimlerin birbirleriyle bağlantısını örgütlenme mesafesi belirlemektedir. Yapı aynı zamanda alt birimler arasında ne tür bilgilerin geçeceğini etkilemektedir. Yatay farklılaşma ya da uzmanlaşma alt birimlerin belirli bilgi türleriyle bağlarını tanımlarken, dikey farklılaşma (uzmanlaşma) ise yapılacak işin taktik düzeyini ve stratejik bakış açısını tanımlamaktadır. (Egelhoff,1982, Wolf ve Egelhoff, 2001,2002)

Bu çerçeveyi Egelhoff (1988) bir matris yapısı içerisinde değerlendirmeyi önermektedir. Matris içerisinde bu durumun değerlendirilmesi iki veya daha fazla bölümün bilgi işleme kapasitelerinin, bir örgütlenme içerisinde çoklu bölümlendirme yapılarak birbiriyle karşılaştırılmasına imkân verir.

Uluslararası strateji ölçümünde üç geleneksel değişkenin (yurtdışı ürün farklılaştırma, yurtdışı bağlı işletmelerin ölçüsü/boyutu, yurtdışı üretimin boyutu/ölçüsü) strateji-yapı ilişkisinin tanımlanmasında kullanılmasının yanında bazı değişkenler eklenerek bu ilişkiyi test eden çalışmalar da vardır (Egelhoff,1982,1988, Wolf ve Egelhoff,2001,2002, Chi ve Diğerleri,2004,).

Strateji ve yapı ilişkisini araştıran Egelhoff (1982, 1988) iki ayrı araştırmasında farklı stratejik değişkenler kullanarak geleneksel modeli genişletmiş ve farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bunlardan ilki 1982 de yaptığı “çokuluslu işletmelerde strateji ve yapı” çalışmasıdır. Bu çalışma daha sonra yapılan diğer (Wolf ve Egelhoff,2001,2002, Chi ve Diğerleri,2004) çalışmalar için bir temel oluşturmuştur.

Eğer çevresel koşullar, örgütün strateji seçiminin konusu ise (Child, 1972) ve strateji örgüt ve çevresi arasındaki dolaylı bir güç olarak görülüyorsa (Mintzberg, 1979:25); örgüt stratejisi, bu çevrenin baskısının veya en tehlikeli elemanlarının aynası veya yansıtıcısı olmalıdır. Örgütler, stratejilerini düzgün bir yapıyla

uygulamalı ya da bu stratejilerini çevresel koşullara göre zımni olarak uygun hale getirmelidirler. Çevrelerinde artan göreceli zayıflıkları kendileri bulabilmelidirler. Çokuluslu işletmeler de yapı ve strateji arasındaki uyumu belirleyebilmek için araya bir kavram olarak eklenen bilgi işleme yaklaşımı kullanılarak bu uyum test edilmiştir (Egelhoff,1982,1988, Wolf ve Egelhoff,2001,2002).

Yapısal özellikler ve durumsal değişkenler arasında istatistiksel olarak önemli ilişkilerin bulunması örgütün hayatta kalabilmesi ve büyümesi için çok önemlidir. Ancak, çevre her yerde zorlayıcı veya baskıcı ya da bütün ilişkileri tehlikeli değildir. Aldrich (1979)'in uyardığı gibi, eğer araştırmacılar doğal seçim (popülasyon ekolojisi) argümanlarını kullanmak isterlerse, bu durumda önemli olan yapı ve çevre arasındaki uyumu belirlemeleridir. Böyle bir uyum ancak hayatta kalmış örgütlerde bulunur. Egelhoff (1982) strateji ve yapı arasındaki uyumu daha iyi anlamak ve tanımlamak için bilgi işleme yaklaşımını kullanmıştır.

Birçok görgül çalışma bilgi işlem yaklaşımının bazı değişik biçimlerini kullanmışlardır. Bunların birçoğu mikro düzeyde olup alt birimlerde ya da küçük gruplarda konu üzerinde yapılan çalışmışlardır. Egelhoff araştırmasını makro düzeyde yani örgüt düzeyinde yapmıştır. İşletmelerin çok büyük alt birimleri arasındaki bilgi işleme olgusunun doğrudan doğruya ölçülmesinin zor olması nedeniyle bilgi işleme yaklaşımı gibi farklı yaklaşımların kullanılması gerekir. Bilgi işlemenin doğrudan ölçülmesine kalkışmak yerine, özellikleri (karakteristikleri) doğrudan ölçülebilen ve her ikisi de bilgi işleme uygulamasında tanımlanabilen, strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi daha çok araya bir kavram olarak eklenen bilgi işleme yaklaşımı kullanılarak ölçülebilir (Egelhoff,1982,1988, Wolf ve Egelhoff,2001,2002).

Egelhoff (1982, 1988) Wolf ve Egelhoff (2001, 2002) yaptıkları çalışmalarda, örgütü bir bilgi işleme sistemi olarak görmüş ve örgütün alt birimleri ile arasındaki bilgi işleme, performans ve makro örgüt davranışının önemli bir yönü olarak saymışlardır. Bu çalışmalarda, çokuluslu işletmelerin kullandığı mevcut çeşitli

makro yapı tiplerinin her biri, örgüt ve alt birimleri arasındaki belli bilgi işleme tiplerini kolaylaştıran birer unsur olarak görülmektedir\*.

Egelhoff (1982) çalışmasında ayrıca, bilgi işleme konusunu veya içeriğini işletme ve ülke konusundaki bilgi işleme (finans, vergi, yasa, hükümet işleyişi, satış, personel) ile ürün konusundaki bilgi işleme (ürün ve teknoloji süreci, piyasa bilgisi) arasındaki ayırımın yapılmasını göz önünde bulundurmaktadır. Farklı örgüt yapıları, bilgi ve uzmanlaşmayı farklı alt birimler arasındaki farklı bağlantılarla sağlamak ve bunları bu alt birimlerin içinde kümeleme eğilimindedir. Tablo-2.3'de, bu ayırımı (farklılığı) kullanmak için geliştirilen dört tip bilgi işleme gösterilmiştir (Egelhoff, 1982).

**Tablo-2.3: Bilgi İşlemeyi Sınıflandıran Tipoloji**

Bilgi İşlemede Konular		
İşletme ve Ülke Konuları		Ürün Konusu
Bilgi İşlemede Amaç ve Bakış Açısı	<b>Taktiksel</b>	<b>İşletme ve Ülke Konularında Taktiksel Bilgi İşleme</b> Örneğin: Uluslararası para piyasasında nasıl ve ne zaman para toplanacağını değerlendirmek
	<b>Stratejik</b>	<b>İşletme ve Ülke İçin Stratejik Bilgi İşleme</b> Örneğin: Yurtdışındaki bağlı kuruluşlarında ev sahibi hükümetlerin yerel sahiplik istemeleriyle karşı karşıya gelmeleri durumundaki verilecek kararlar
		<b>Ürün Konusunda Taktiksel Bilgi İşleme</b> Örneğin: Ürün fiyatında rutin değişikliklerin yapılması kararı
		<b>Ürün İçin Stratejik Bilgi İşleme</b> Örneğin: Temel ürün hattı için uzun dönemli AR-GE desteğiyle ilgili verilecek kararlar

**Kaynak:** Egelhoff, William G. (1982), Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach, **Administrative Science Quarterly** 27,435–458.

Dört tip genellikle birbirlerini ikame etmezler. Herbiri örgüt ve amaçları için farklı bilgi tipleri ve bakış açısı gerektiren problemlerle ilgilidir.

\* Konunun daha iyi anlaşılması için bakınız Egelhoff (1982)

### 2.1.2.1.1. Yapıda Bilgi İşleme Kapasitesi

Egelhoff (1982) çalışmasında, çokuluslu işletmeler tarafından kullanılan dört yaygın yapı tipi kullanılmıştır (Dünya çapında fonksiyonel bölüm, uluslararası bölüm, coğrafi bölge ve dünya çapında ürün bölüm). Genel model, örgütün alt birimleri arasındaki haberleşmenin nerede engellenebileceği veya kolaylaştırılabileceğini belirlemek için biçimsel örgüt yapısı yoluyla (vasıtasıyla) örgütsel uzaklığı ya da yakınlığı kullanılmaktadır (Egelhoff, 1982, Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002).

Genel merkezin fonksiyon, ürün ve coğrafi bölge yapılarının hangisini kullandığı ve doğrudan bağlantılı alt birimlerin bilgi işleme şeklini sağlayacak olan bir yapı, hiyerarşi yoluyla önemli ölçüde belirlenir (Egelhoff, 1982, Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002). Genel merkez ve yurtdışındaki bağlı kuruluşların nasıl farklılaştığı ve bilgi işlemenin dört tipinden kaç tanesinin yapı tarafından sağlanacağı, alt birimlerin doğrudan bağlantılı oldukları hiyerarşi içinde önemli ölçüde belirlenir.

Bilgi işlem gereklilikleri ve kapasitesi beş boyutla belirlenmiştir. Bunlar: çevre, çevreyle arasındaki sinerji, ürün, ürünler arasındaki sinerji ve işletmedir. Bu stratejileri bilgi işleme gereklilikleri belirler görüşü, (makro yapıda stratejik zorunluluk olduğu için) yapıda kullanışlı olan bilgi işlem kapasitesini işaret etmektedir. Yazında belirlenen temel yapılar ve bu yapıların bilgi işlem kapasiteleri Tablo-2.4'te özetlenmiştir (Wolf ve Egelhoff, 2001).

**Tablo-2.4: Temel Yapılarda Bilgi İşlem Kapasitesi**

<b>Temel Yapılarda Bilgi İşlem Kapasitesi</b>	
<b>Fonksiyonel Yapı</b>	1.İşletmenin üst yönetimi işletmenin bilgi darboğazıdır. 2.Çevreye ilişkin bilgi işlem kapasitesi düşüktür. Çünkü kapasite dağıtım, pazarlama veya insan kaynakları gibi fonksiyonlarda yoğunlaşmıştır. 3.Çevreyle sinerjili(birliktelik, görevdeşlik) bilgi işlem kapasitesi düşüktür. 4.Ürüne ilişkin bilgi işlem kapasitesi düşüktür. Çünkü kapasite AR-GE ve üretim yönetimi gibi fonksiyonlarda yoğunlaşmıştır. 5.Ürünle sinerjili bilgi işlem kapasitesi vasattır (orta düzeydedir). Çünkü, fonksiyonel bölgelerle ürün bölgeleri arasındaki boşluğu doldurmaktadır. 6.İşletmeye ilişkin bilgiyi kolaylaştıran kapasite nispeten yüksektir.
<b>Ürün Yapısı</b>	1.Üst yönetim, stratejik kararlarla ilgili olmayan bilgi işlemlerde rahattır. 2.Çevreye ilişkin bilgi işlem kapasitesi vasattır(orta düzeydedir). Çünkü ürün yöneticileri genel çevreden ziyade ürün ve pazar hakkında daha fazla uzmanlaşmışlardır. 3.Çevreyle sinerjili bilgi işlem kapasitesi düşüktür. Çünkü, farklı ürün bölümleri farklı alt çevrelerle genellikle etkileşim içindedirler. 4.Ürün sürecine ilişkin bilgi kapasitesi yüksektir. Çünkü ürün yöneticileri, kendi pazarlarıyla yoğun olarak etkileşim içinde olan ürün bölümü ve ürün hakkında uzmanlaşmışlardır. 5.Ürün süreciyle sinerjili bilgi kapasitesi düşüktür. Çünkü, bölüm bencilliği vardır. 6.İşletme süreçlerine ilişkin bilgi kapasitesi düşüktür. Çünkü, muhasebe gibi fonksiyonel alanlar ürün bölümü içinde yoğunlaşmıştır.
<b>Bölgesel Yapı</b>	1.Üst yönetim stratejik kararlarla ilgili olmayan bilgi işlemlerde rahattır. 2.Çevre süreciyle ilgili bilgi kapasitesi nispeten yüksektir. Çünkü, bölgesel üst düzey yöneticileri özellikle spesifik çevreyle işletmenin aşinalığını destekleme eğilimindedirler. 3.Çevre süreciyle sinerjili bilgi kapasitesi nispeten azdır. Çünkü bölüm bencilliği, bölgesel bölümler arasında bağımsız bir bilgi akışını engellemektedir. 4.Ürüne ilişkin ve ürün sinerjili bilgi işlem kapasitesi düşüktür. Çünkü bölgesel yöneticiler, ürün uzmanlığından ziyade çevresel uzmanlığa sahiptirler. 5.İşletmeye ilişkin bilgi işlem kapasitesi vasattır (orta düzeydedir). Çünkü, bölge üst yöneticileri, bölge içindeki işletmelerin spesifik bilgi sistemlerini standartlaştırma taraftarıdır.
<b>Karma Yapı</b>	1.İki hiyerarşik seviyede farklı yapı kriterleri kullandığı için Karma Yapılarda bilgi işlem kapasitesinin genel bir değerlendirilmesinin yapılması olanaksızdır. 2.Karma Yapı, iki hiyerarşik seviyede tercih edilen bilgi türünün akışını desteklemektedir. 3.Toplam (genel) bilgi işlem kapasitesi, standart temel yapılardan daha fazla (yüksek) olmasına yol açar. Çünkü sonuçta iki tip yapı kriteri kullanılmaktadır.

**Kaynak:** Wolf, Johaim ve Egelhoff, William G. ,(2001), Strategy and Structure: Extending The Theory and Integrating the Research on National and International Firms, **Schmalenbach Business Review**, April 2001, s. 117–139.

Daha sonra bilgi işleminin dört tipi, dört farklı çokuluslu işletme yapısı tarafından sağlanan bilgi işleme kapasitesi arasında ayırım ve tanımlamaya yardımcı olan dört boyutlu bir yaklaşım kullanır. Bu kapasiteler Tablo-2.5’de özetlenmiştir (Egelhoff,1982).



**Tablo-2. 5:Yapının Farklı Tipleri Tarafından Sağlanan Kapasitesinin Tipi ve Düzeyi**

	Bilgi İşleme Kapasitesinin Düzeyi			
	İşletme ve Ülke İçin		Ürün İçin	
	Taktik	Stratejik	Taktik	Stratejik
Fonksiyonel Bölüm	Yüksek*	Düşük	Yüksek*	Düşük
Uluslararası Bölüm	Yüksek+	Yüksek+	Düşük	Düşük
Coğrafi Bölüm	Yüksek#	Yüksek#	Yüksek#	Yüksek
Ürün Bölümü	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek

\*Sadece fonksiyonel alanda, bölümler arasında düşük

+Sadece alt bölümler ve uluslararası bölümler arasında

#Sadece alt bölümler ve bölgesel merkezler arasında

**Kaynak:**Egelhoff, William G. (1982), Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach, **Administrative Science Quarterly** 27,435–458.

Tablo-2.5’de özetlenen konu dipnotta (Egelhoff,1982)’den aynen aktarılmaktadır.\*

\*Dünya çapında *işlevsel bölüm yapısında*, yurtdışı bağlı kuruluşlardaki işlevsel bölüm, ana ülkedeki işlevsel bölüme doğrudan bilgi verir. İşlevsel alt birimlerin hiçbiri ayrı bir işletme gibi idare edilmedikleri (işletilemedikleri) için işletme stratejisinin düzenlenmesi fonksiyonlar arası bir bakış açısı gerektirir. İşlevsel bölümde, işletmenin genel yönetim bakış açısı, ana işletme merkezindeki üst yönetim düzeyinde oluşur. Yurtdışı bağlı kuruluşların alt birimleri strateji düzenleme (oluşturma) sürecine katılamazlar. Bir alt birimin içindeki bilgi işleme veya kendisi ve ana işletme arasındaki bilgi işlemenin neredeyse tamamı bir işlevsel alanda yer almaktadır. Sonuç olarak, bu yapı, ana işletme ile yurtdışındaki bağlı kuruluş arasında stratejik bilgi işleme kapasitesi sağlamaz. Stratejik bilgi işlemenin merkezileşmesi söz konusudur ve şu anlamda kullanılmıştır. İşleme kapasitesi sadece ana işletme düzeyinde ve bir kaç kişinin katılımıyla sınırlandırılmıştır ve çevre hakkındaki yeni bilgilerin sürece dahil edilmesi zordur. Bağlı kuruluşların her birine göre belirlenmektense daha çok dünya çapında strateji belirlendiğinde(formüle edildiğinde) ve strateji belirlemek için bilgi (ana işletmenin üst yönetiminde zaten var olan) gerekli olduğunda fonksiyonel yapı çok uygun olabilir. Fonksiyonel yapı, bilgi işleme bir fonksiyonel bölge içinde olduğu sürece, yurtdışındaki bağlı kuruluş ile ana işletme arasındaki taktiksel bilgi işlemeyi kolaylaştırmaktadır. Fakat fonksiyonlar arasındaki taktiksel bilgi işleme düşük olacaktır. Çünkü yapı ana işletmede taktiksel düzeydeki bölümler ve bağlı kuruluştaki bölümler arasında haberleşmeyi zorlaştırmaktadır. Fonksiyonel olarak bölümlenmiş işletmeler, bölümler arası bilgi işleme talebini hem azaltmak hem de rutin hale getirmek için ideal stratejiye sahip olmalıdırlar. Bu durum çokuluslu işletmeler için nispeten homojen ve dünya çapında durgun bir çevre kadar homojen ve durgun bir ürün hattı anlamına gelmektedir.

*Uluslararası bölüm yapısı* ile ülke içi faaliyetleri yurtdışı faaliyetleri ile ayrılmış olan ve bütün yurtdışı bağlı kuruluşların uluslararası bölüme rapor verdiği bir bölümden söz edilmektedir. Bu yapı ana işletme düzeyinde ülke içi faaliyetlerle uluslararası bölüm yapısı arasında bilgi işlemeye engel olduğu aynı zamanda ana işletme ile yurtdışı bağlı kuruluşlar arasındaki bilgi işlemeyi de

---

kolaylaştırmaktadır. Ürüne ilişkin bilgi ülke içi bölümde merkezileşme eğiliminde iken, uluslararası mali ve politik durumlar gibi ülke ve işletme konuları hakkındaki bilgi ise uluslararası bölümde merkezileşmiştir. Sonuç olarak, ana ülke-bağlı kuruluş bilgi işleme kapasitesi ülke ve işletme konularında nispeten yüksek, ürün konusunda ise nispeten düşüktür.

*Coğrafi bölge yapısı*, dünyayı her birinin kendisine ait bir merkezi olan bölgelere ayıran bir yapıdır. Bu merkezler kendi bölgeleri içinde bütün işletmelerin ürün ve işlerinden sorumludurlar. Bölge merkezi, bölge içindeki işletme ve ülke konularında işletmenin bilgi merkezidir. Bölge merkezleri bölgedeki bağlı kuruluşlar arasında ürün konusunda koordinasyon sağlamak için ürün ve bölüm çalışanlarını da bünyelerinde bulundurlar. Hem bağlı kuruluş hem de bölgesel merkez düzeyinde genel bir yönetim ya da üst yönetim vardır. Sonuç olarak, bu yapı, bölge merkezi ve bağlı kuruluş arasındaki bilgi işlemenin dört tipinin tamamını yüksek bir seviyede kolaylaştırır. Bağlı kuruluşların kendi aralarındaki ya da yabancı bağlı kuruluşlarla ülke içi faaliyetler arasındaki bilgi işleme kapasitesi düşüktür. Bölgeler arasındaki tek koordinasyon mekanizması işletmenin genel merkezidir.

Dünya çapında *ürün bölüm yapısı* dünya genelinde bir ürün hattını kapsayacak şekilde ülke içi ürün bölüm yapısının sorumluluklarının genişlemesine neden olur. Bu yapı altında, yurtdışı bağlı kuruluşların ürün dışındaki bütün kararlarında bağımsızdırlar. Ancak ana işletmedeki ürün grubu hem taktiksel hem de stratejik düzeydeki ürüne ilişkin kararların alınmasında merkezileşme eğilimi vardır. Sonuç olarak işletme ve ülke konularında ana işletme ile yurtdışı bağlı kuruluşlar arasında bilgi işleme kapasitesi düşme eğilimindedir. Ürüne ilişkin stratejik ve taktik bilgi işleme kapasitesi ise yüksektir. Bağlı kuruluşlardaki yurtdışı ürün bölüm yapısı ana işletmedeki ürünle ilgili bilgi merkezine bağlanmıştır. Her bir ürün hattı için hem yurtdışı bağlı kuruluşlar hem de ana işletmedeki ürün bölümü düzeyinde stratejik bir üst yönetim vardır. Bu yapı stratejinin uygulanması için çok önemli olan bağlı kuruluşlarla ana işletme arasındaki ürüne ilişkin bilgi işlemenin nerede olacağı ile ilgili durumu uyumlaştırmalıdır.

Bu dört örgüt yapısı ana işletme-bağlı kuruluş bilgi işlemenin dört boyutuyla ölçüldüğünde genellikle farklı olmaktadır. Örgüt içi bilgi akışına etki eden biçimsel yapıyla ilgili daha önceki araştırmaların bulguları bu durumun kapasiteye bağlı olduğunu gösterdikleri halde, doğrudan ölçülemediği ile ilgili geniş bir kabul de vardır. Yapının ölçülmesinin yanı sıra, ana işletme ile bağlı kuruluşlar arasındaki haberleşmenin içeriği ve sıklığı ve verilerin nasıl dönüştürüldüğü, hem işletme ile ülke konularıyla hem de ürün konusuyla ilgili önemli taktiksel ve stratejik konularda bu verilerin nasıl kullanıldığı gibi konular da bu tür çalışmalarda kullanışlı olacaktır. Bilgi işleme kapasitelerinin doğrudan test edilmesi yerine bu tür kabulleri kullanarak oluşturulan hipotezlerle dolaylı olarak test edilebilir

### 2.1.2.1.2. Yapıda Bilgi İşleme Gereklilikleri

Açıkça belirlenmemiş bir örgüt stratejisinde, örgüt ve örgütün alt birimleri arasında bilgi işlemeye gereksinim olacağı açıktır. Bilgi işlemenin dört tipi vasıtasıyla uluslararası işletmeler için bu gereksinimler belirlenebilir. İşletmelerin uluslararası stratejilerinin iki geleneksel durumsal değişkenleri olan büyüklük ve ürün çeşitlendirme için bilgi işleme gereklilikleri Tablo-2.6’da özetlenmiştir (Wolf ve Egelhoff, 2001)

**Tablo-2.6: Geleneksel Stratejilerde Bilgi İşleme Gereklilikleri**

<b>Büyüklük (Büyüme)</b>	<p>*Büyüklük, çevreye ilişkin, ürüne ilişkin ve işletmeye ilişkin bilgi işleme miktarını artırır.</p> <p>*Büyüklük, çok işlevli yapılarda bilgi işleme miktarını artırır.</p> <p>*Büyük işletmelerde, üst yönetimle alt düzeydeki yöneticiler arasındaki etkileşim zayıflama eğilimindedir. Bu durumda kişi uyumlu bilgi işleme zayıftır.</p> <p>*Büyük işletmelerde, üst yönetim alt düzeydeki yöneticiler hakkında kısıtlı bilgiye sahip olma eğilimindedir. Bu durum alt yöneticilerin kendi bencil amaçlarını gütmelerine neden olabilir.</p>
<b>Ürün Çeşitliliği (Çeşitlendirme)</b>	<p>*Çeşitlendirme, farklı bağlamların (şartlar ve çevre) sayısını artırır. Böylece çeşitlendirme hem bilgi işlemde uzmanlaşmayı, hem de ürüne ilişkin bilgi işlemenin miktarını artırır.</p> <p>*İlişkili çeşitleme, ürünle sinerjili bilgi işlemeyi önemli miktarda artırır, ilişkisiz çeşitlendirme ise bu etkiye sahip değildir.</p> <p>*Çeşitlendirme, çevresel karmaşıklığı hafif (orta derecede) artırır. Çünkü ürün çeşitlendirme çevrenin karmaşıklığından daha çok ürünün karmaşıklığına işaret eder.</p> <p>*Çeşitlendirme, birbirine bağlı alt birimler arasındaki bilgi işleme gerekliliklerini artırır. Bu durum işletmeye ilişkin bilgi işleme miktarını da artırır.</p>

**Kaynak:** Wolf, Johaim ve Egelhoff, William G. ,(2001), Strategy and Structure: Extending The Theory and Integrating the Research on National and International Firms, **Schmalenbach Business Review**, April 2001, s. 117–139

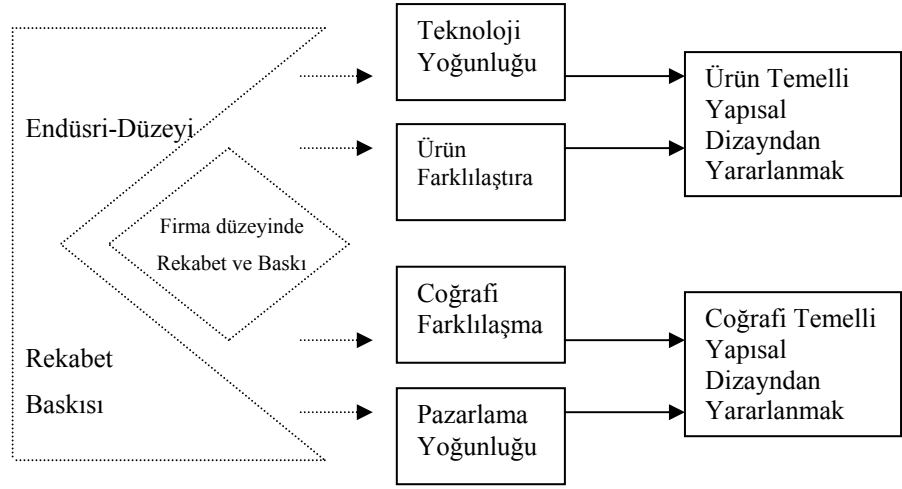
Egelhoff (1982) çokuluslu işletmelerin uluslararası stratejilerinin sekiz elemanını belirleyerek strateji ve yapı arasında bir ilişki olup olmadığını bu değişkenleri kullanarak araştırmıştır. Tablo-2.7’de elde ettiği bulgular özetlenmiştir.

**Tablo-2.7: Strateji Elamanları ve Yapı Tipleri Arasındaki Uyum**

SRATEJİ ELEMENLARI	YAPI TIPLERİ			
	FONKSİYONEL BÖLÜM	ULUSLARARASI BÖLÜM	COĞRAFİK BÖLÜM	ÜRÜNE GÖRE BÖLÜM
Yurtdışında üretilen ürün çeşidi	Az			Çok
Bağlı işletmelerin ürünleri arasındaki farklılık	Az			
Ürün farklılaştırma				Yüksek oranda
Yurtdışı faaliyetlerin büyüklüğü		Nispeten küçük	Nispeten büyük	Nispeten büyük
Yurtdışı imalatın büyüklüğü	Çok Az	Çok yüksek düzeyde	Çok yüksek düzeyde	
Yurtdışı bağlı işletmelerin sayısı	Az	Çok	Çok	
Son on yıl içinde devir alınan yurtdışı işletme sayısı	Çok az			

**Kaynak:**Egelhoff, William G. (1982), Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach, *Administrative Science Quarterly* 27,435–458.

Son dönemlerde yapılan çalışmalarda strateji-yapı ilişkisinin belirlenmesi için başka değişkenlerin de kullanılabileceğini gösteren bir çalışmada Chi ve Diğerleri (2004) tarafından yapılmıştır. Çokuluslu işletme yapılarının belirlenmesinde bilgi temelli kaynakları (knowledge-based resource) kullanarak strateji-yapı ilişkisini teknolojik yoğunluk ve pazarlama yoğunluğu boyutlarıyla ele alan bir araştırma Wolf ve Egelhoff 'un (2002) de yaptıkları çalışmaya benzer olarak ürün boyutu ve coğrafi boyutları kullanarak Stopford ve Wells'in modelini geliştirmiştir. Chi vd (2004) teknolojik yoğunluğu ürün farklılaştırmayla ilişkili, pazarlama yoğunluğunun da coğrafi farklılaştırmayla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Teknolojik yoğunluğu işletmelerin AR-Ge yatırımlarıyla ilişkilendirerek ürün farklılaştırmaya etkisi olduğunu, pazarlama yoğunluğunu ise, işletmenin farklı pazarlarda farklı marka ve reklâm harcamalarıyla ürün tanıtım faaliyetlerini yürüttüğü bu nedenle coğrafi farklılaşma boyutuyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Chi vd, 2004 ). Şekil-2.4'te bu model gösterilmiştir.



**Şekil-2.4: Çokuluslu İşletme Yapısının Seçimine Etki Eden Etmenler**

**Kaynak:**Chi, Tailan, Nystrom Paul C. , Kircher Philipp,(2004) Knowledge-Based Resources as Determinants of MNC Structure: Tests of An Integrative Model, **Journal of International Management**, 10, 219–238

Bu modelde işletmelerin Ar-Ge harcamaları yükseldikçe seçecekleri yapı buna göre uluslararası yapıdan ürün bölümü yapısına geçebileceğini, pazarlama yoğunluğunun artması halinde ise coğrafi bölüm yapısını kullanacaklarını varsaymıştır. Modelin test edilmesinde bilgi temelli kaynakların çokuluslu işletmelerin örgüt yapısının seçiminde önemli bir belirleyici olduğunu teyit etmiştir (Chi vd, 2004).

### 2.1.3.Küresel İşletme Stratejisi

Küresel işletme stratejisi, işletmelerin faaliyet düzeni, politika ve temel amaçlarını her bir uluslararası ülke pazarına göre düzenlenmesini değil, küresel hedeflerine bağlı olarak pazaryerlerinin tamamını içine alan bir bütünleşmeyi gerektirir (Ghoshal, 1987, Hamel ve Prahalad, 1985). Küresel bir ölçekte strateji geliştirme başlangıçta farklı çevrelerdeki yönetim faaliyetlerinin karmaşıklığı nedeniyle ulusal pazarlar için formüle edilen stratejilerden önemli ölçüde farklılık gösterir (Douglas ve Craig, 1995).

Küresel ölçekte geliştirilen strateji, teknolojik etki, sosyo-kültürel, ekonomik ve politik farklılıklara göre uyarlanmalıdır. Başlangıçta konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalar, işletme stratejisinin iki ana boyutunun olduğunu göstermektedir. Bunlar ürün farklılaşması ve faaliyet gösterilen yurtdışı piyasalardaki artıştır (Stopford ve Wells 1972, Daniels vd, 1984, 1985, Egelhoff, 1982, 1988, Habib ve Victor 1991). Bunlara benzer çalışmalar son dönemlerde de yapılmış ve benzer sonuçlar elde edilmiştir (Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002, Chi vd, 2004). Bazı çalışmalarda stratejinin iki ana boyutuna eklenen farklı boyutlarla (Egelhoff, 1982, 1988, Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002, Chi vd, 2004) strateji yapı ilişkisi genişletilmeye çalışılmış ancak Stopford ve Wells modelinin kullandığı boyutların bütün bu çalışmalarda hala geçerliliğini koruduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Fakat küreselleşmenin en önemli faydalarından bir tanesi firma için gerekli olan stratejik seçim çeşitliliğidir. Örneğin Kogut (1985), çok bölgeli kaynak ve ürün değişikliklerine odaklanırken bu bölgelerdeki döviz kurları ve faktör maliyetlerinin değişiminden yararlanmak suretiyle stratejik esnekliğe vurgu yapmıştır.

Başlangıçtaki bu çalışmalar uluslararası bir temelde işletme stratejilerini incelerken sinerji kazandırmak yoluyla bütün ülkeleri kapsayan stratejilerin birleştirilmesi olasılığı ilk olarak Levitt (1983) tarafından nakledilmiştir. Levitt'in belirlemiş olduğu pazarlama standartları çokuluslu işletmelerin ölçek ekonomilerinden etkin kazanç elde etmelerini geliştiren en önemli uygulamadır. Bu durum dünya pazarlarının homojen olduğu görüşüne dayanır (Kiyak, 2004).

Küresel strateji atılımı, işletmelerin yerel sorumluluklarını kaybetmeden küresel ölçekteki faaliyetlerinden kaynaklanan potansiyel sinerjiden yararlanarak örgütsel faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaktadır. Dünya çapında bir işletme stratejisi oluşturmak bazı stratejik boyutlar arasında seçim yapmayı gerektirir. Pazar katılımı, ürün standardizasyonu ve sunumu, katma değer yaratan faaliyetlerin yeri, pazarlama yaklaşımı ve rekabet hareketleri olmak üzere beş grupta incelenen bu stratejik boyutlar çokuluslu ve küresel strateji biçimlerine göre farklılıklar göstermektedir. Küresel bir strateji sürdüren bir işletme, belirlenen rekabet stratejilerin bütünleştirilmesi, faaliyetlerin ve ürünlerin yerleştirilmesi, kaynakların tahsisi,

piyasalar arası katma değer yaratan faaliyetlerin yerlerinin seçimi ve koordine edilmesi, stratejik olarak dünya çapındaki kaynakların ve dünyayı tek bir pazar olarak gören böyle bir görüşü nitelendirmektedir (Yip, 1992).

Yöneticilerin değişen, gelişen ve karmaşık bir yapıya dönüşen koşullarla başa çıkmak için küresel düşünce yapısını ve küresel becerileri geliştirmeleri gerekmektedir. Geleneksel düşünce yapısı ile küresel düşünce yapısı arasındaki farklar Tablo-2.8’de verilmiştir. Küresel düşünce yapısına sahip olan işletmeler strateji-yapı, örgüt kültürü ve personelin düşünme, çalışma ve işbirliği faaliyetlerini yeniden düzenlemesi gerekmektedir (Yip, 1992).

**Tablo-2. 8: Geleneksel Düşünce Yapısı İle Küresel Düşünce Yapısının Karşılaştırılması**

	<b>Geleneksel Düşünce Yapısı</b>	<b>Küresel Düşünce Yapısı</b>
<b>Strateji /Yapı</b>	Uzmanlaş Öncelik belirle	Daha geniş açığı aramaya yönel Çelişkileri dengele
<b>Örgüt Kültürü</b>	İşleri yönet Sonuçları kontrol et	İşlemi uygula Değişime uy
<b>İnsanlar</b>	Kendi kendini yönet İçerde öğren	Farklılığa değer ver Küresel temelde öğren

**Kaynak:** Yip, George S. ,Total Global Strategy: Managing For Worldwide Competitive Advantage, Englewood Cliffs: N. J., Prentice Hall, 1992,s.100.

Küresel bağlantılarda kuvvetli bir ağa ihtiyaç duyan çokuluslu işletmeler, üst yönetim ve bağlı kuruluşlar arasında bütünleştirilmiş kontrol mekanizması kadar, faaliyet gösterdikleri bütün pazarlarda çeşitli strateji ve yönetim kararlarını koordine etmek isterler (Ghoshal, 1987, Bartlett ve Ghoshal, 1989). Kararların üst yöneticiler tarafından alındığı bu mekanizma, üst yöneticiler tarafından alınan yönetsel kararların işletme için düzenlenen amaç ve hedeflere diğer birimlerin de katılımını sağlayarak düzenlenmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu görevi tamamlamak için örgüt yapısı, belirsizliklerin azaltılması, mevcut kaynak akışını ve farklı yan kuruluşlardan karşıya bilgi akışını artırma ihtiyacı duyar (Egelhoff, 1982, Wolf ve Egelhoof, 2001, 2002).

Küresel bağlantıların bir aracı olarak, çokuluslu işletmelerin örgüt yapısı anlayışı, çeşitli kontrol mekanizmalarıyla, bir bilgi işleme sistemi olarak örgüt yapısının başlangıçtaki görüşüne dayanır (Egelhoff 1982, 1988, Wolf ve Egelhoff 2001, 2002, Habib ve Victor 1991). Bu yüzden örgüt yapısı, belirli bilgi işlem ihtiyaçlarının belirlenmesi yan kuruluşların doğal yayılmışlıkları ve işletmelerin takip etmek istedikleri strateji tipi çokuluslu işletmelerin başarısında gereklidir.

Küresel stratejileri takip eden işletmelerde işlemsel ve taktiksel kararlar yan kuruluşlara verilmişken bir bakıma küresel otorite yapısını merkezileştiren geniş stratejik kararlar şirket üst yönetimine bırakılmıştır (Ghoshal, 1987). Bunun gibi bir yapı geliştirme, hızla değişen çevrelerde yerel yöneticilere yetki vererek onların inisiyatif ve sorumluluk almalarını ve işletmenin amaçlarına ulaşmak için firma kaynaklarına odaklanma ve yönetimi arasında hassas bir denge gerektirir (Kiyak, 2004).

Dünya çapındaki her bir birimin doğası gereği, katma değer yaratan faaliyetlere farklı katkılarda buldukları için bu bağlı birimlerin uygun bir şekilde yapılandırılması ve koordine edilmesi gerekir. Genellikle bir uzmanlık merkezi olarak belirlenen tek bir bölümde tipik olarak geliştirilen bilgi, daha sonra işletmenin dünya çapındaki bütün birimlerinde kullanılır (Bartlett ve Ghoshal, 1989)

## **2.2. YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN İŞLETMELERİN ÖRGÜT YAPILARI**

### **2.2.1. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Örgüt Yapısı**

İşletmeler ulusal sınırları aşmaya başlayınca örgüt ile ilgili temel ilkelereki karmaşıklık artmakta ve çeşitli ülkelerle ve değişik toplumlarla ilişkiler kurmak durumunda kalırlar. Bu da, faaliyetlerinde bu ülkeler ve gruplara göre düzenlemeler yapmalarını gerektirmektedir. Ülke içinde uygulanan örgüt biçimleri ve örgüt ilkeleri uluslararası faaliyetlerde yetersiz kalmakta, ülke içi ilkelere birlikte ülke dışı



örgütleri meydana getirirken çokuluslu işletmelerin başka değişkenleri de dikkate almalarını gerektirmektedir.

Bu değişkenler şöyle sıralanabilir (Özalp,1998: 137):

- İşletmelerin büyümeleri,
- Üst yönetimin felsefesi,
- İşletmenin amaçları,
- Ulusal ve uluslararası faaliyetlerin nispi önemi,
- İşletmelerin faaliyet gösterdiği bölgeler,
- İşletmelerde yetki ve sorumluluğun saptanması,
- Yetenekli yöneticilerin bulunmasıdır.

Çokuluslu işletmeler için en iyi ve tek bir örgütlenme şekli olmamakla birlikte, bu durum her işletmenin örgüt yapısının bir birinden tamamen farklı olacağı, ya da bir işletmenin yapısal gelişmesinin bazı mantıksal kuralları olmayacağı anlamına gelmez. Tam tersine benzer stratejiye sahip örgütlerde görülen belli düzenli örgüt yapıları vardır (Phatak vd.,2005:279).

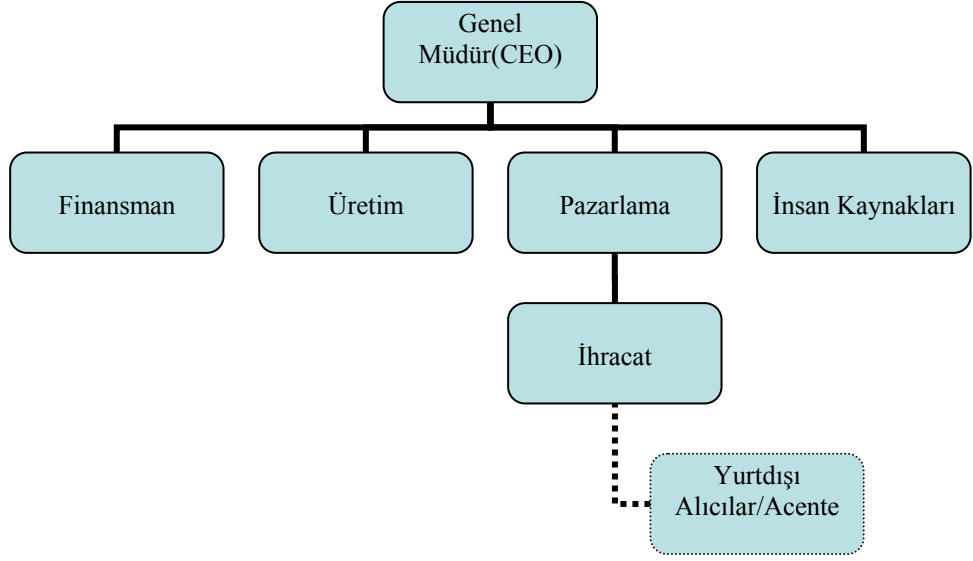
Çalışmanın birinci bölümünde de değinildiği gibi, uluslararası işletmelerin yabancı pazarlara giriş stratejileri aşamalar halinde olup bu stratejilerin örgüt yapısında değişiklik gerektiren biçimleri bu bölümde ele alınacaktır.

Örgüt yapısında değişiklik gerektiren giriş biçimleri sırasıyla; ihracat, yabancı şube açma, yavru şirket ve ortak girişimlerdir. Bu stratejilerden ilk ikisi örgüt yapısında en az değişiklik gerektiren giriş biçimleridir. Uluslararasılaşmış ancak ulusal örgüt yapısı sistemi içinde genellikle pazarlama fonksiyonu altında görevlendirilmiş bir ihracat yöneticisi tarafından işletmenin yurtdışı faaliyetleri yürütülür (Robock ve Simmonds, 1989:254, Phatak vd., 2005: 280). Bir işletmenin çokuluslu işletme olabilmesi için en az iki ayrı ülkede doğrudan yatırım yapması gerektiği tanımlama kısmında da belirtilmişti. Bu durumda ilk iki aşamada işletmenin henüz çokuluslu işletme olmadığı düşünülebilir. Ancak uluslararasılaşmanın başlangıç aşaması olması bakımından ve uluslararası bir işletmenin bir ülkede

doğrudan yatırım yaptığı gibi başka bir ülkeye de ihracat, yabancı şube ve lisanslama gibi başka faaliyetlerle girmiş olabileceği unutulmamalıdır (Yüksel,1999: 143).

#### **2.2.1.1.Uluslararası Faaliyetler Öncesi Örgüt Yapısı**

Çalışmanın birinci bölümünde de belirtildiği üzere, uluslararasılaşma faaliyetinin başlangıç aşaması olan ihracat faaliyetleri, işletmenin yurt içi piyasada yeterli olgunluğa eriştiği, ya da piyasanın daralması sonucu yurtdışı piyasalarda yeni pazar arayışına başladığı dönemi (ihracat karar aşaması) ifade etmektedir. Bu aşama uluslararasılaşmanın başlangıç aşaması olarak kabul edilmektedir. Bu aşamada işletme çokuluslu işletme standartlarına göre oldukça küçüktür ve faaliyetleri genellikle bir ya da birkaç ürün ve piyasa ile sınırlıdır. Bununla birlikte birinci bölümde değinildiği gibi, kurulur kurulmaz veya kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararasılaşan işletmeler (doğuştan küresel) de bu kapsamda değerlendirilebilir. Daha çok bilgiye ve yeniliğe dayalı bir yapıya sahip olan bu işletmeler de başlangıçta tıpkı ihracat işletmeleri gibi bir örgüt yapısı kullanarak uluslararası faaliyetlerini sürdürebilirler.

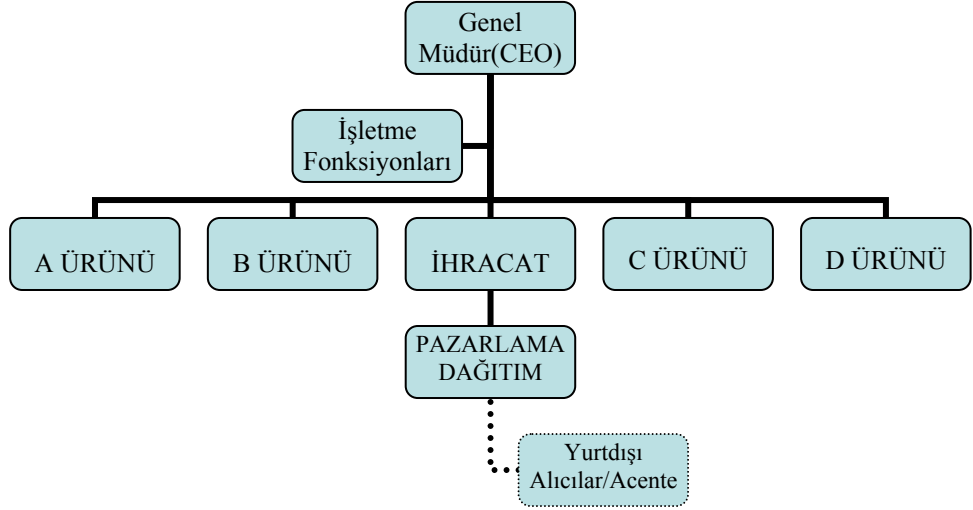


**Şekil-2.5: Dar Ürün Hattına Sahip İşletmelerin İhracat Örgüt Yapısı**

**Kaynak:** Holt, David H. ve Wigginton, Karen W. , **International Management**, Second Edition, Harcourt Inc. , Orlando, 2002, s.247.

İhracat aşamasında işletmenin ilgilenmek durumunda olduğu stratejik boyutların sayısı nispeten sınırlıdır ve bunların çoğu iç piyasayla ilgilidir (Phatak vd., 2005:280). Bu yapıda genellikle otorite fonksiyonel hatlarla dağıtılmıştır (Holt ve Wigginton, 2002:247). Şekil-2.5'te görüldüğü gibi dar bir ürün hattına sahip işletmenin ihracat yöneticisi pazarlama müdürüne rapor vermektedir. İhracat faaliyetleri başlangıçta bağımsız bir ihracat işletmesi tarafından yürütülürken, işletmenin yurtdışı piyasalarda ihracat tecrübesi kazanması, müşterilerine doğrudan bağlantı kurma aşamasına gelmesi vb. nedenlerle bu faaliyetleri pazarlama bölümüne bağlı olarak çalışan işletme içi bir ihracat yöneticisi yürütmeye başlamaktadır (Holt ve Wigginton, 2002:247, Herbert; 1984).

Şekil-2.6'da ise, geniş bir ürün hattına sahip işletmenin ihracat yöneticisinin doğrudan doğruya genel müdüre rapor verdiği görülmektedir



**Şekil-2.6: Geniş Ürün Hattına Sahip İşletmelerin İhracat Örgüt Yapısı**

**Kaynak:** Holt, David H. ve Wigginton, Karen W. , **International Management**, Second Edition, Harcourt Inc. , Orlando, 2002, s.248

Şekil-2.6’da görüldüğü gibi işletme geniş ürün hattıyla yurtdışı piyasalarda ihracat yoluyla faaliyet gösterirken, yurtdışı piyasalarda satış ofisleri gibi küçük birimlerde kurabilir. İşletme bu tür birimler kurarak dış piyasa ile ilgili daha kapsamlı bilgilere ulaşmak ve personelinin daha fazla deneyim kazanmalarını sağlamış olacaktır. İşletmelerin böyle alt birimlerle çalıştığını gösteren Şekil–2.6 işletmenin çokuluslu olduğunu göstermez. Aksine bu birimlerle işletme arasındaki biçimsel ilişkiyi göstermesi bakımından önemlidir. (Holt ve Wigginton, 2002: 248).

### 2.2.1.2. Uluslararası Bölüm Yapısı

1970 ve 1980’lerde strateji- yapı uygunluğunu araştıran birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Stapford ve Wells, 1972, Franko, 1976, Daniels, Pitts ve Tretter, 1984, 1985, Egelhoff, 1982, 1988, Wolf ve Egelhoff, 2002). Bu çalışmalarda, çokuluslu işletmelerin örgüt tasarımı ve işletme stratejileri arasındaki ilişkiler modeller kullanılarak kavramsallaştırılmış ve kullanılmıştır.

İşletmelerin yurtdışı ihracat faaliyetlerinin artması ve pazar payının genişlemesi, bazı rekabetçi baskılarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu

baskılar kimi zaman rakip işletmelerden kimi zamanda yerel hükümetlerden kaynaklanabilir. Ayrıca, yurtdışı faaliyetlerinin artması ile birlikte farklı dil ve kültürlerin etkisiyle işletmeler karmaşık bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalabilirler. Bütün bu karmaşık nedenler ve baskıların önüne geçebilmek için işletme yurtdışı üretim birimleri kurmak suretiyle doğrudan yatırım yapma yoluna giderek, tüm ülke dışı faaliyetlerini bir çatı altına alacak olan uluslararası bölüm yapısını kurar (Beamish, 1991:91).

Başlangıçta yeni kurulan yabancı yan kuruluşlar oldukça adem-i merkezi bir biçimde yönetilir. Yabancı yan kuruluşlar doğrudan doğruya genel müdüre ya da merkez kurmay grubunun desteği olmaksızın genel müdürün sorumluluklarını yüklenen başka bir işletme yöneticisine bağlıdır. Bununla birlikte işletme yabancı faaliyet birimlerine daha fazla yatırım yapıp, bu birimler işletmenin genel performansında daha büyük bir rol oynamaya başladıkça, uluslararası ürün koordinasyonu ve faaliyet kontrolü daha büyük bir önem kazanmaya başlar. Böylece, işletmede bu faaliyetleri sürdüren yöneticiye yardımcı olmak üzere bir merkez kurmay grubu oluşturulur. İşletmenin yabancı faaliyet birimlerinden sorumlu olan bu grup, sonunda işletmenin tüm uluslararası faaliyetlerinin kontrolünü üstlenir ve yeni, nispeten daha karmaşık bir örgüt yapısı içinde ayrı bir uluslararası bölüm haline gelir (Phatak vd., 2005:280–281). Bölüm yöneticileri, ürün veya ürün bölümlerinin ürün-pazar stratejilerini anlamak ve uluslararası pazarlara adapte edecek birikime sahip olmak zorundadırlar (Beamish, 1991:91). Daniels vd. (1984) ABD kökenli 92 çokuluslu işletme üzerinde yaptıkları bir araştırmaya göre “uluslararası bölüm yapısı”nın işletmelerde en çok kullanılan yapı biçimi olduğunu bulmuşlardır.

Uluslararası bölüm dış faaliyetleri yönettiği için işletmedeki her türlü uluslararası uzmanlığın toplandığı yer olması gerekir. Yerli ve uluslararası bölümler arasında fazla bir temas ya da bütünleşme yoktur. Bu konuda herhangi bir koordinasyon sağlanacaksa, bu işletmenin tepe yönetimi düzeyinde gerçekleştirilir (Phatak vd., 2005). Uluslararası bölümün başındaki kişinin unvanı, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ancak, bu yöneticilerin belirli bir yetkiyle

donatılması kaçınılmazdır. Uygulamada genellikle genel müdür yardımcısı tarzında bir unvan kullanılır (Özalp, 1985:47).

İşletme büyüklüğü, uluslararası faaliyetlerin karmaşıklığı, işletmenin uluslararası konularda uzmanlaşmış personele sahip olma isteği, uluslararası bölümün kurulmasında başlıca faktörler olmaktadır. Ayrıca, uluslararası stratejilerle yurtiçi stratejilerin birbirlerinden farklı uygulandığı durumlarda da bu yapı uygun olacaktır. Uluslararası bölüm yapısının şu durumlarda optimal olması mümkündür (Yüksel, 1999:146):

1. Ana ülke dışındaki satışlar işletmenin tüm satışlarının küçük yüzdesini oluşturursa ve belli bir yurtiçi bölümün satışlarından önemli ölçüde az ise,
2. İşletmenin faaliyette bulunduğu ülke sayısı az ise,
3. İşletme içerisinde uluslararası yöneticilik uzmanlığı olan yönetici sayısı az ise,
4. İşletmenin ürün hattı sayısı az ise,
5. Üretilen ürünlerin niteliği gereği, belli bir ulusal pazardan diğer bir ulusal pazara geçişte satış ve üretim stratejileri değişmiyor ise. Bu sonuncu durum daha çok sermaye yoğun, teknolojik açıdan karmaşık ürünler için geçerli olmaktadır.

Yurtdışı ürün farklılaştırma ve yurtdışı satışların düşük olması durumunda, çokuluslu işletmeler *uluslararası bölüm yapısı*yla desteklenen bir strateji izleme eğilimindedirler. Ürün farklılaştırma arttıkça işletmeler *uluslararası ürün bölüm yapısını* kullanma eğiliminde olacaklardır. Benzer olarak yurtdışı satışlarda nispeten artış olma durumunda işletmeler *bölge bölüm yapısı* stratejisini kullanacaklardır. Hem yurtdışı ürün farklılaştırma, hem de yurtdışı satışlarda artış olması durumunda ise işletmeler *matriks veya Karma Yapı* stratejisini kullanırlar (Stopford ve Wells, 1972).

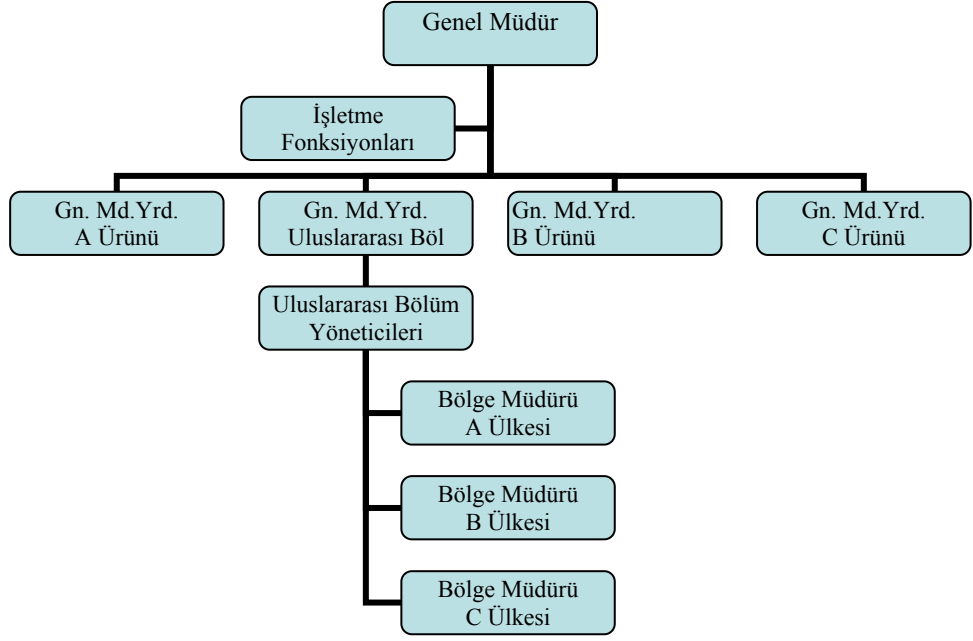
Uluslararası bölümün aynı zamanda işletme kaynaklarını tahsis etme, yurtdışında faaliyetleri başlatma ve yurtdışı faaliyetleri kontrol etme kapasitesi de olmalıdır. Herbir fonksiyonda sendikal müzakereler, hukuk, finans, pazarlama, personel yönetimi, muhasebe, AR-GE gibi alanlarda uzmanlaşmış niteliklere ve imalat bilgisi olan hat yönetimine ihtiyaç vardır (Yüksel, 1999:147).

Uluslararası satış ve üretim kapasitesi arttıkça ve daha çok sayıda piyasaya girildikçe, ürün hatları değişik nihai tüketicilere hizmet vermek üzere çeşitlenmeye başlar. Bu durumda transfer fiyatlandırma (bölümler arasında dışarıya verilen fiyattan daha düşük ya da yüksek fiyat uygulaması) sorunu ortaya çıkar\*. Bu durum karşısında, işletme, çeşitlendirmeye tepki olarak, eğer soruna ürün çeşitlendirme neden oluyorsa, ürün hattına göre, eğer örgütü coğrafi çeşitlendirme zorluyorsa coğrafi bölgeye göre bir alt bölüm daha kurmak suretiyle uluslararası bölüm yapısını devam ettirebilir. Bu takdirde, işletmenin yeni piyasalara doğru genişlemesini koordine etmek üzere bölüm içinde, uluslararası bölüm müdürüne bağlı ürün ya da bölge yöneticileri oluşturulur. Kâr sorumluluğunu uluslararası bölümden alarak tüm işletmeyi ürün ya da bölge temeline göre organize etmek suretiyle, uluslararası bölüm danışman bölüm haline getirilebilir.

Şekil-2.7'de uluslararası bölüm yapısının ürüne göre işleyişini gösteren örgüt şeması verilmiştir.

---

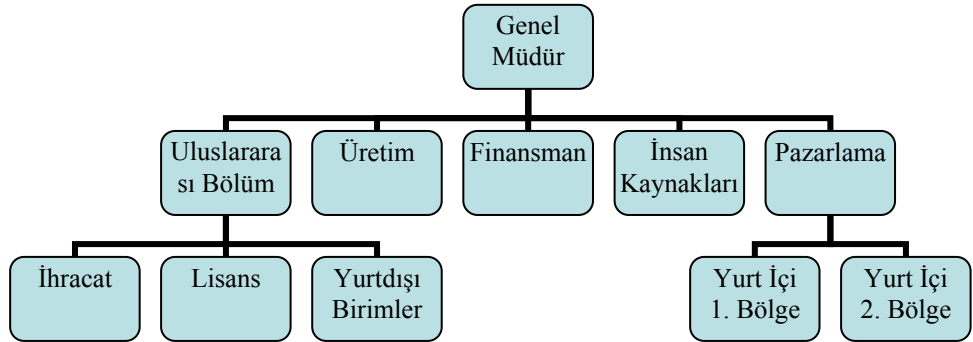
\* Çokuluslu işletmeler yurtdışındaki birimlerinin faaliyetleri için transfer fiyatını belirlerken, vergi oranlar, nakit transferi olanağı, gümrük tarifeleri, gümrük vergileri ve döviz kurlarındaki değişme riskine dikkat etmek durumundadırlar (Özkanlı, 2003).



**Şekil-2.7: Ürüne Göre Uluslararası Bölüm Yapısı**

**Kaynak:** Yüksel, Öznur, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, 1999, s.150.

Şekil-2.8’de uluslararası bölüm yapısının fonksiyona göre işleyişini gösteren örgüt şeması yer almaktadır.



**Şekil-2.8: Fonksiyona Göre Uluslararası Bölüm Yapısı**

**Kaynak:** Yüksel, Öznur, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, 1999, s.151.

Uluslararası bölüm yapısı ile ülke içi faaliyetlerin yurtdışı faaliyetlerden ayrılmış olduğu ve bütün yurtdışı bağlı kuruluşların uluslararası bölüme rapor verdiği



bir bölümden söz edilmektedir. Brooke ve Remmers (1970) bu yapının ana işletme düzeyinde ülke içi faaliyetlerle uluslararası bölüm yapısı arasında bilgi işlemeye engel olduğu aynı zamanda ana işletme ile yurtdışı bağlı kuruluşlar arasındaki bilgi işlemeyi de kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Yukarıdaki şekillerden de görüleceği üzere, ürüne ilişkin bilgi ülke içi bölümde merkezileşme eğiliminde iken, uluslararası mali ve politik durumlar gibi ülke ve işletme konuları hakkındaki bilgi ise uluslararası bölümde merkezileşmiştir. Sonuç olarak, ana ülke-bağlı kuruluş bilgi işleme kapasitesi ülke ve işletme konularında nispeten yüksek, ürün konusunda ise nispeten düşüktür (Egelhoff, 1982).

Uluslararası bir işletme için uluslararası bölüm yapısının uygun olmadığını gösteren bazı işaretler vardır (Phatak vd., 2005: 283). Bunlar aşağıda verilmiştir.

1. Uluslararası piyasa iç piyasa kadar önem kazanmışsa,
2. İşletmenin üst yöneticileri ülke içi ve ülke dışı deneyime sahipse,
3. Uluslararası satışlar toplam satışların %25 ile %35'ini oluşturmakta ise,
4. Ülke içi faaliyet bölümlerinde kullanılan teknoloji uluslararası bölümlerdekenden çok ileri ise,

Bunlara ilave olarak uluslararası bölümün işletmenin en büyük ürün bölümünün boyutlarına ulaştığı andan itibaren bu bölümün yerini dünya çapında bütünleşmiş bir örgüt yapısına dönüşmesi gerektiğini belirten görüşler de vardır.

### **2.2.1.3.Küresel Bölüm Yapısı**

Herhangi bir uluslararası işletme, yurtdışı faaliyetlerinde deneyim kazandıkça ve sınırlı yurtdışı yatırımları yerini daha büyük yatırımlara ve işletme yönetiminin tamamen çokuluslu bir işletme algılamasına bıraktıkça, o işletmenin gelişiminde yeni bir aşama olan, dünya çapında bütünleşmiş bir yaklaşıma ihtiyaç duyulur. İşletmenin ülke içi ve dışı faaliyet bölümleri için ayrı ayrı alınan stratejik kararlar artık, tüm işletme için merkezden verilmeye başlar. İşletmenin tepe yönetimi, iç piyasayı da herhangi bir piyasa olarak görmeye başlar. Bu durum yeni

bir yönetsel pozisyonla tutarlı ve destekleyici bir örgütsel yapı gerektirir (Phatak vd., 2005). Böylece, dünya çapında bütünleşmiş geniş bir örgüt yapısına sahip ve yönetim felsefesi bakımından dünyayı tek bir pazar olarak gören küresel bir yapının kurulması gerekir. Yeni örgütsel yapıda ürün, bölge ve fonksiyonla ilgili üç tür bilgi girdisi yer alır. İşletmelerin benimsediği bu yeni yapılar her işletmeye göre değişiklik göstermekle birlikte genelde dünya çapında ürün, bölge ve fonksiyon esasına dayalı benzer stratejiler kullanan örgüt yapılarından bahsetmek mümkündür (Thierauf vd., 1977:370).

#### **2.2.1.3.1.Küresel Fonksiyona Göre Bölüm Yapısı**

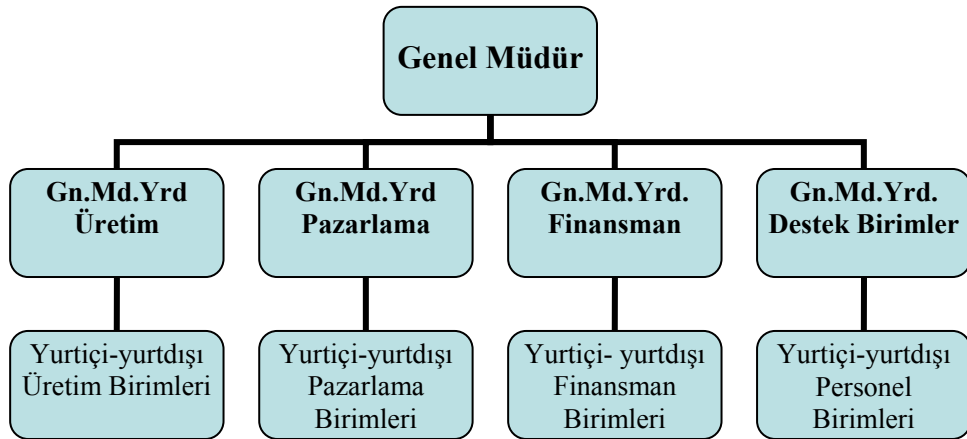
Uluslararası bölüm faaliyetleri genişleyip ülke içi faaliyetlerden daha önemli olmaya başladığı durumlarda, işletme ülke içi faaliyetlerle ülke dışı faaliyetleri bütünleştirip dünya çapında bir örgüt yapısı oluşturur. Yöneticilerin dünya çapında sorumluluğa sahip olduğu bu yapıda, genel merkez işletmeyi fonksiyon temeline göre yapılandırmakta ve stratejik kararları kendisi belirlemektedir (Robock ve Simmonds, 1989:261, Fatehi, 1996:101). Fonksiyonel uzmanlığa sahip pazarlama, üretim, insan kaynakları ve benzeri fonksiyonları küresel grup şeklinde organize edilmekte ve bu grupların yöneticileri doğrudan doğruya genel müdüre rapor vermektedirler (Holt ve Wigginton, 2002:252).

Bu yapı daha çok Avrupa çokuluslu işletmeleri tarafından tercih edilen ve kullanılan bir örgüt yapısıdır (Robock ve Simmonds, 1989). Alman işletmeleri üzerinde yaptıkları bir çalışmada, Wolf ve Egelhoff (2001)'da benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Strateji-yapı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında Alman kökenli 156 uluslararası işletmeyi incelemişlerdir. Bu çalışmada Alman işletmelerinin %38'inin fonksiyona göre bölüm yapısını kullandıkları görülmüştür.

Dünya çapında fonksiyonel bölümlenme yapısı, işletmenin yabancı ülke uzantılarındaki fonksiyonel faaliyetlerin ana işletmedeki fonksiyonel bölümlere doğrudan doğruya bağlı olduğunu göstermektedir. Bu yapıda hiçbir fonksiyonel alt ünite kendi başına bağımsız çalışamayacağından işletme stratejisinin hazırlanması ya da şekillendirilmesinde fonksiyonlar arası bir bakış açısına ihtiyaç vardır. Böyle bir

bakış açısı sadece işletme üst yönetimi tarafından oluşturulabilir. Fonksiyonlar arası bilginin sadece işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından değerlendirildiği ve yan kuruluşlar arası bir bilgi işlem akışının olmadığı, işletmenin her bir yurtdışı uzantısına göre ayrı ayrı değil, daha çok dünya çapında bütün uzantıları için hazırladığı stratejilerin uygulanması bu tür yapılar için uygundur (Yüksel,1999, Fatehi, 1996).

Bu yapı daha çok ürün bilgisinin önemli olduğu, standartlaştırılmış ve az sayıda ürün çeşidine sahip ve daha çok yeraltından ham madde çıkaran maden ve petrol gibi sanayilerde faaliyet gösteren işletmeler için uygundur (Fatehi, 1996:101). Başka bir ifadeyle bu yapıda, aynı kanaldan aynı müşterilere satılan bir veya bir biriyle yakından ilişkili birkaç ürün mevcuttur (Yüksel, 1999, Phatak vd., 2005, Hodgetts ve Luthans, 2003). Daniels vd. (1984) 92 Amerikan işletmesinde yaptıkları çalışmada sadece 10 tanesinin bu yapıyı kullandıklarını ve bunların da yeraltından ham madde çıkaran sanayi işletmeleri olduğunu bulmuşlardır. Hammadde çıkaran sanayi işletmelerinin bu yapıyı kullanmalarının temel nedeni imalat etkinliğinin ve ürün standartlaştırmasının yüksek olması nedeniyle fonksiyonel uzmanlık gerektiren bölümler aracılığıyla sıkı bir merkezi kontrol sağlar.



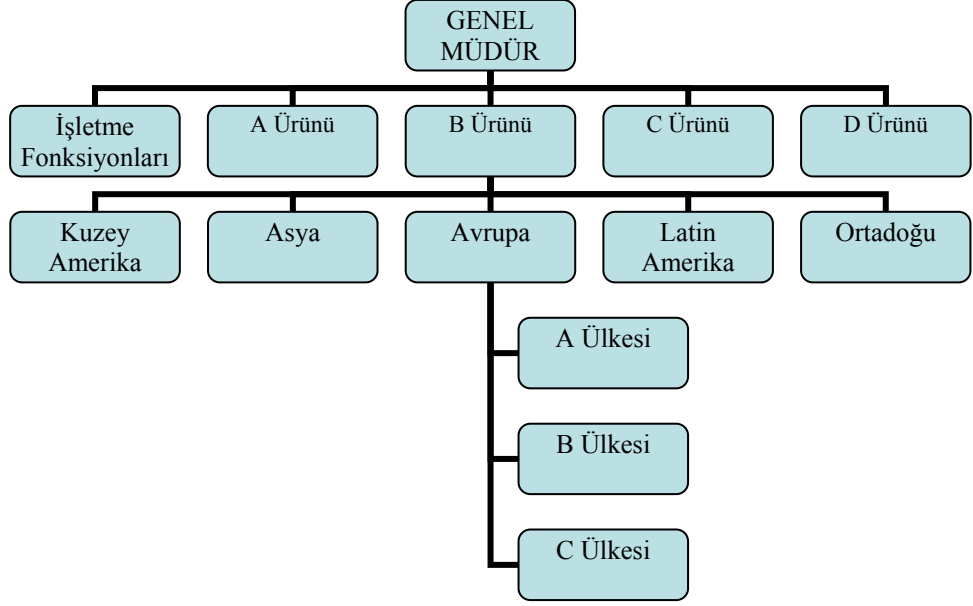
Şekil-2.9: Küresel Fonksiyona Göre Bölüm Yapısı

**Kaynak:** Yüksel, Öznur, *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması*, Ankara, 1999, s.155.

Şekil-2.9'da görüldüğü gibi fonksiyonel olarak gruplandırılan faaliyetlerdeki bilgi akışı ve otorite dağılımı genel müdürden başlayıp yurt içi ve yurtdışı faaliyetlerden sorumlu bölüm yöneticilerine doğru inmektedir. Aynı zamanda bilgi akış süreci tersine de işleyebilmektedir. Bu birimler arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklar üst yönetim tarafından çözülür. Bu durumda üst yönetim gereksiz işlerle uğraşmak durumunda kalacak ve enerjisini daha olumlu işlerde kullanamayacaktır. Benzer şekilde bölümler arası koordinasyon sorunları da bu tür yapıların olumsuz yönlerinden birisidir. Bu ve benzeri nedenlerle işletmeler bu tür yapıları kullanmaktan hızla vazgeçmektedirler.

#### **2.2.1.3.2.Küresel Ürüne Göre Bölüm Yapısı**

Ürüne göre bölümlenme yapısında dünya çapında üretim sorumluluğu başlıca hat yöneticileri olarak üretim grubu üst düzey yöneticilerine verilir (Robock ve Simmonds, 1989, Fatehi, 1996, Yüksel, 1999, Phatak vd, 2005, McFarlin ve Sweeney, 2006). Geniş bir ürün yelpazesine sahip olan işletmeler ürün hattı ile ilgili sorumlulukları belirlemek için örgüt yapısını ürün temeline dayandırarak oluştururlar (Lecrav ve Morrisson, 1993:245). Bir ürün bölümünün başındaki yönetici belli bir ürün ya da ürün grubuyla ilgili tüm fonksiyonel faaliyetlerin (finans, pazarlama, üretim... vb.) dünya çapında yönetiminden sorumludur. Bölüm yöneticilerinin içinde faaliyet gösterdikleri çevre koşullarına uyum göstermelerinin zorunlu olması, bölüm yönetiminde büyük ölçüde özerkliği gerektirir. Bununla birlikte işletme stratejilerini ve işletme çapındaki planları genel merkez belirler. İşletmenin stratejik planları merkezden yapıldığı için her bir ürün bölümü yarı bağımsız birer kâr merkezi olarak faaliyet gösterirler (Baker vd., 1988:262, Hodgetts ve Luthans, 2003:312). Çokuluslu işletme ana ülkede ürün hattına göre örgütlendiğinden yabancı ülkelerde de bölgelere göre ya da ürün gruplarına göre örgütlenecektir. Bu yapının işleyişi Şekil-2.10'da gösterilmiştir.



**Şekil-2.10: Küresel Ürüne Göre Bölüm Yapısı**

**Kaynak:** Phatak vd., **International Management Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment**, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2005, s 285.

Bu yapı altında, ürüne ilişkin stratejik ve taktik düzeydeki kararları merkezileştirme ve tüm ürün dışı kararları merkezci olmayan bir görüşle bağlı işletmelere bırakma eğilimi vardır. Ürün hattı büyük ölçüde çeşitlenmiş, mamuller doğrudan çeşitli tüketim pazarlarına gönderiliyor ve nispeten ileri teknoloji (Hodgetts ve Luthans, 2003:313) kullanılıyor ise, işletmenin ürettiği ürünler, ortak pazarlama yöntemleri ve dağıtım kanalları kullanımına elverişli değilse bu yapıyı kullanmak uygun olacaktır. Ayrıca ürünle ilgili üretim, pazarlama ve araştırma konularını bütünleştirme ihtiyacı varsa, dışarıda yerel ürün bilgisine ve ürün uyarlamaya gerek yoksa bu tür bir yapının kullanılması gerekir (Phatak vd., 2005, Yüksel, 1999). Daniels grubu araştırmasında dünya çapında ürüne göre bölümlenme yapısına sahip işletmelerin büyük çoğunluğunun orta ve yüksek derecede ürün farklılaşmasına sahip işletmeler olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Daniels vd., 1982:300). Wolf ve Egelhof (2001) strateji yapı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında 156 uluslararası Alman işletmesini incelemişlerdir. Bu çalışmada alman işletmelerinin %36'sının ürüne göre bölüm yapısını kullandıkları ve ürün farklılaşmasının artması durumunda bu işletmelerin bu yapıyı tercih ettikleri görülmüştür. Benzer bir şekilde Chi vd (2004) yaptıkları çalışmada 101 Amerikan işletmesinin strateji yapı ilişkisi

bakımından, ürün farklılaştırması arttıkça küresel ürün bölüm yapısını kullandıklarıyla ilgili anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Yüksek derecede ürün farklılaştırmasına giden, geniş bir tüketici pazarına ulaşabilen ve yüksek derecede ileri teknoloji gerektiren ürünlerin üretilmesi durumunda en iyi çalışacak yapı ürün bölümü yapısıdır. Bu örgütlenme şeklinin en önemli yararı bölüm düzeyi ile yabancı bağlı kuruluşlar arasında teknoloji ve ürün bilgisi akışına kolaylık sağlamasıdır. Böylece yeri neresi olursa olsun bütün tesislerde benzer bir teknolojik düzeyde faaliyet gösterilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, genel ürün bölüm yapısı, işletmenin yerli ve yabancı üretim tesisleri arasındaki doğal kaynak, yerel iş gücü maliyeti ve beceri düzeyi, gümrük ve vergi mevzuatı, ulaştırma masrafları ve hatta iklim gibi konularda koordinasyon sağlanmasını kolaylaştırmak suretiyle düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünün üretilmesine katkı sağlar (Phatak vd, 2005).

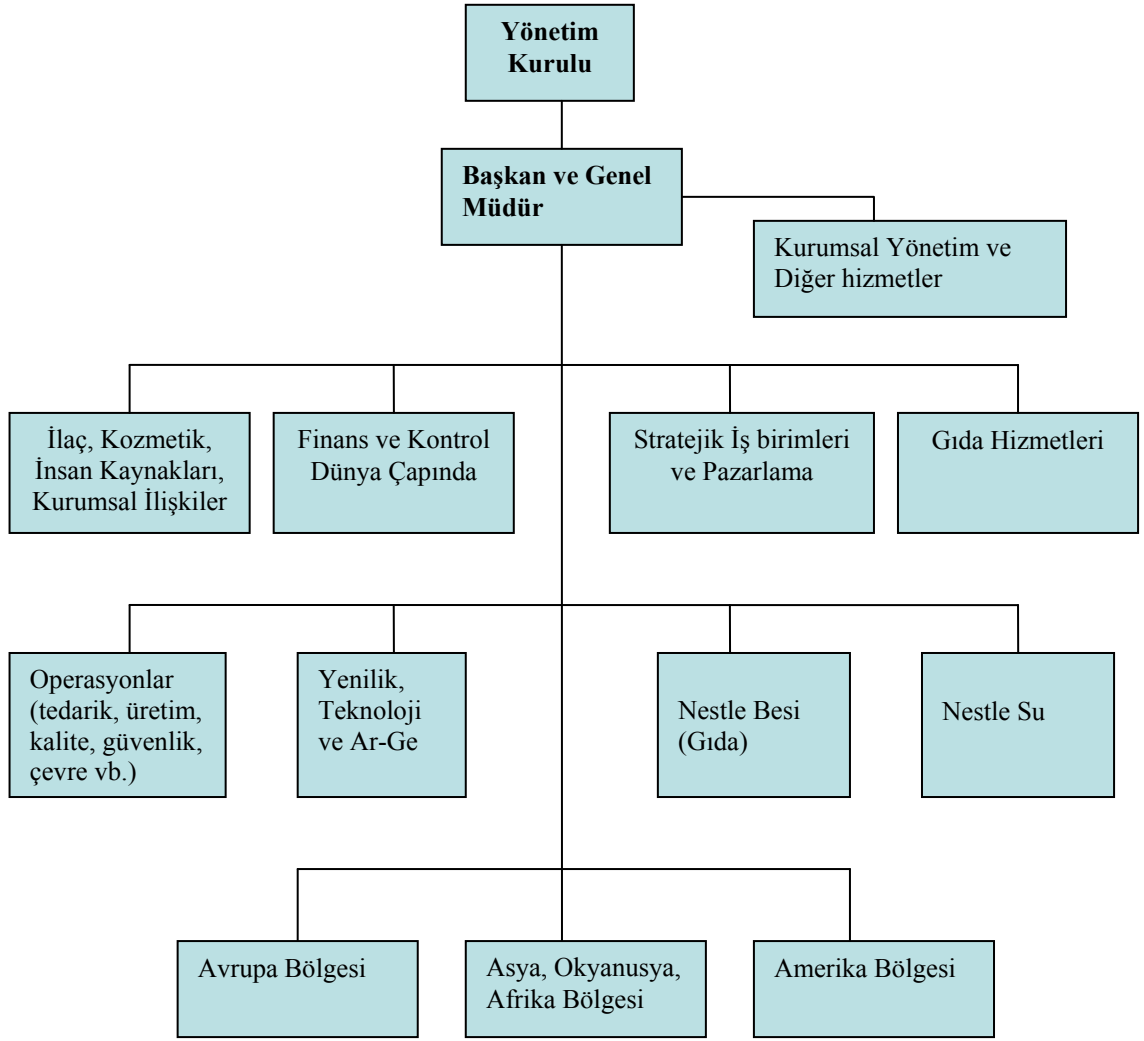
Ürüne göre bölümlenme yapısında en önemli sorun dünya çapındaki sorumluluğun, uzmanlık alanı ulusal pazar olan üretim bölümü yöneticilerine verilmiş olmasıdır(Robock ve Simmonds,1989: 266). Bunun sonucunda uluslararası çevreyi nispeten daha az bilen yöneticilerin görevlendirilmiş olması sorunu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, özel ürün hatlarına sahip oldukları için küresel rekabetçi baskılara hızlı cevap verilmesini sağlar. Bu tür yapılar büyüme stratejilerinin bir gereği olarak, yeni ürün bölümleri eklenmek istendiğinde örgütün diğer kısımlarını rahatsız etmeden bu bölümleri bünyelerine katabilecekleri bir esnekliğe sahiptirler (Fatehi, 1996:100–101).

### **2.2.1.3.3.Küresel Bölge Bölüm Yapısı**

Uluslararası bölüm yapısının bir üst sürümü gibi görünen bu yapıda, işletme yurt içi ve yurtdışı faaliyetlerini bütünleştirip bölge temeline göre bir örgüt yapısı benimseyebilir. Bilindiği üzere uluslararası bölüm yapısında işletmenin yurt içi ve yurtdışı faaliyetleri iki ayrı bölüme ayrılarak bir nevi bölge yapısı gibi örgütlenmiş durumdaydı. Küresel bölge bölüm yapısında ise dünya çapındaki faaliyetler coğrafi ya da bölge temeline göre bölümlenmiştir. Üst düzey bölge yöneticilerine insan

kaynakları yönetimi ve operasyonlarının sorumluluğu verilmiş olup, dünya çapındaki stratejik planlar işletmenin genel merkezinde verilmektedir. Bu tür yapıda bazı bölgelerde işletmeler ihtiyaç duydukları bütün ürünleri kendileri üretilip satmak gibi bir bağımsızlığa sahipken, bazılarında ise ihtiyaç duydukları bu ürünleri üretmek için diğer bölümlere bağımlıdırlar. Global bölge yapısını kullanan işletme için iç piyasa dünya genelindeki herhangi bir piyasadan farksızdır (Fatehi, 1996).

Nestle SA bu yapıyı kullanan işletmelere örnek olarak verilebilir. 75 ülkedeki bağlı kuruluşlarının yöneticileri sadece birkaç bölgedeki (Avrupa, Güney Orta ve Kuzey Amerika, Asya Okyanusya ve Afrika) bölge başkanlarına rapor vermektedir. İcra kurulunda yer alan toplam 14 kişiden 7 si farklı ülkelerin vatandaşı olup, icra kurulu başkanı hariç kurulda yer alan bu kişilerin hiçbiri Nestle SA'nın yönetiminde yer almamaktadır. İşletmenin yönetim kurulunda da 14 kişi yer almakta ve bunlardan 10 tanesi de farklı ülkelerin vatandaşıdır. Yönetim Kurulu'nda yer alan yöneticilerin hepsi işletmenin yönetim kademelerinde yer almaktadır. İcra kurulu başkanı aynı zamanda yönetim kurulu başkanlığını da yürütmektedir. Asya, Okyanusya, Afrika ve Ortadoğu'dan sorumlu olan yönetici aynı zamanda Yönetim Kurulu'nda da yer almaktadır. Bölge başkanları doğrudan yönetim kurulu başkanına rapor vermektedirler. İşletme hem işlevsel olarak bölümlenmiş, hem de bölgesel olarak bölümlenmiştir. Faaliyet alanlarına göre işlevsel bir bölümlenmenin olduğu işletmede bu bölümlerin başında işletmenin yönetim kurulunda yer alan yöneticiler bulunmaktadır. Şekil-2.11, küresel bölgelere göre bölüm yapısını kullanan Nestle SA'nın örgüt yapısını ve işleyişini göstermektedir.



**Şekil-2.11: Nestle SA'nın Küresel Bölgelere Göre Bölüm Yapısı**

**Kaynak:** Nestle SA, Corporate Governance Board of Directors Executive Board. June, 2007, s 15 <http://www.nestle.com>

Bu yapıda coğrafi bölgelerin seçimi işletmeden işletmeye değişim gösterebilir. Bağlı kuruluşların yerleri, müşteriler hammadde kaynakları işçilik maliyetleri gibi çeşitli etmenler göz önünde bulundurularak işletmelerin coğrafi olarak hangi bölgelere ayrılacağı belirlenebilir. Bölgesel yapının belirlenmesinde kültürel farklılıklarda göz önünde bulundurulması gereken önemli bir faktördür (Dymzsa, 1972:30). Bölgeler statü olarak birbirlerine denk gelecek şekilde oluşturulur ve her bölgenin kendi merkezi vardır. Bu merkezler işletmenin bilgi merkezleri konumundadırlar. Hem bölgesel merkez düzeyinde, hem de bu



merkezlere bağılı ülke ve yan kuruluşlarda genel bir yönetim veya stratejik yönetim uygulanır. Bunun sonucunda işletme ile bölgesel merkez arasında bilgi akımının en üst düzeyde oluşması sağlanır. Buna karşılık bütün bölge merkezlerinin bağılı işletmeleri arasında bilgi akımı oldukça düşük seviyelerdedir (Yüksel, 1999, Phatak vd., 2005, Hodgetts ve Luthans, 2003).

Bu yapıda karar verme yetkisi oldukça büyük bir oranda bölge merkezlerine bırakılmıştır. Sadece genel stratejik kararlar işletmenin genel merkezinde verilir. Nestle SA da olduğu gibi, bu kararlara genellikle bölge merkezlerinden sorumlu kişiler de katılır. Bölge merkezleri birer kâr merkezleri olarak düşünölmektedir. Bu merkezler arasındaki eşgüdümü işletme genel merkezi yapmaktadır (Robock ve Simmonds, 1989, Sheth ve Eshghi, 1990, Fatehi, 1996, Hodgetts ve Luthans, 2003, McFarlin ve Sweeney, 2006).

Chi vd. (2004) araştırmalarında teknolojik yoğunluğun bölgesel yapı ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu fakat istatistiksel olarak önemli bir ilişkisinin olmadığını bulmuşlardır. Ancak pazarlama yoğunluğuyla bu yapıyı kullanma arasında önemli bir pozitif etkinin olduğunu bulmuşlardır. Benzer olarak Wolof ve Egelhof (2001)'da Ar-Ge ve pazarlama faaliyetlerinin yoğunluğu ile bu yapı arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır. Çalışmaları neticesinde bu işletmelerin genelde teknolojik olarak olgunluk seviyesinde olduklarını da belirtmektedirler.

Bu yapının uygulanmasında karşılaşılan bazı zorluklar da vardır. Özellikle ürüne ağırlık verilmesi ile coğrafi eğilimli bir yönetim yapısının bağdaştırılmasında karşılaşılan sorunlar bunların en önemlisidir. Bölge birimlerinde belli ölçüde bir ürün uzmanlığı geliştirilmesi gerektiği için, ürün geliştirme ve teknik bilgi konularında genellikle bir tekrarlama gerekebilir. Aynı zamanda fonksiyonel kadro sorumlulukları ile genel merkez arasında bir çakışma söz konusu olabilir. Bütün bunlar yeni haberleşme kanalları gerektirdiği gibi, genel maliyetleri de arttırabilir (Phatak vd., 2005:288). İşletmenin mamul farklılaştırma kararlarında ve bu mamullerin üretim tekniklerinin bir ülkeden diğere bir ülkeye transferi konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşılır. Ayrıca, bu tür yapılarda ürünlerin kaynaktan dünya

çapında pazarlara akışının yapılmasında da zorluklarla karşılaşılır (Yüksel, 1999: 161).

#### **2.2.1.3.4.Küresel Matriks Yapısı**

Uluslararası işletmeler yukarda açıklanan örgüt yapılarından hangisini seçeceklerine karar verirken, her birinin fayda/maliyet karşılaştırması yapmak durumundadırlar. Bu analizde işletmeye en iyi fayda/maliyet oranını veren boyut örgüt tarafından seçilecektir. Ancak işletmeler bazen seçilen bu yapıların tam anlamıyla doyurucu bir örgütlenme şekli olmadığını fark edip bu yapılardan iki veya daha fazlasını örgüt ihtiyaçlarına göre birleştirmek suretiyle yeni bir yapı oluşturmak durumunda kalmışlardır (Robock ve Simmonds, 1986, Özalp, 1995, Fatehi, 1996, Hodgetts ve Luthans, 2003).

Bu yapıda bir bağlı kuruluş yöneticisi hem bir bölge yöneticisine hem de ürün yöneticisine bağlı olabilir. Stratejinin iki farklı boyutta aynı anda geliştirilmesi ve uygulanması söz konusudur. Ürün bölümü düzenli Ar-Ge çalışmaları, imalat ve küresel temeldeki bir pazarlama anlayışıyla ürün hattının performansını iyileştirmeye çalışacaktır. Diğer yandan bölge bölümü de daha çok bölge içi ihracat yapmak, ölçek ekonomilerinden faydalanmak, bölge içi pazar payını arttırmak, yerel hükümet, sendika ve bölge içindeki toplumsal koşullara uygun mutabakatlar yapmak gibi konularla ilgilidir. Böyle bir durumda iki farklı boyutta esnekliği olan bir strateji geliştirmek ve uygulamak bedelsiz değildir. İkili bir hiyerarşik yapı daha çok yönetici ve personel katılımı gerektirir. İki tarafında amaçları ve stratejik işleri benzer kaynaklarla ilgili olduğu için, yöneticiler yapısal çatışmaların çözümü için büyük çaba sarf ederler (Egelhof, 1988).

İşletmeler şu koşulların oluşması durumunda matriks örgüt yapısını seçmek durumunda kalırlar(Phatak vd., 2005).

1. Büyük oranda ürün ve bölge çeşitliliği olması durumunda,
2. Hem ürün hem de bölge taleplerine aynı anda cevap verme ihtiyacını olması durumunda,
3. İki ya da daha fazla bölüm tarafından paylaşmayı gerektirecek kaynak kısıtlılığının olması durumunda,
4. Sadece mamul ya da bölge üzerinde durmanın yarattığı sorunlar ve yol açtığı kayıpların yüksek olması durumunda,
5. Fonksiyon, ürün ve bölge ile ilgili konuların aynı anda göz önünde bulundurulmasını gerektiren işletme stratejilerinin oluşturulması durumunda işletmeler matriks yapıyı seçmek durumunda kalırlar.

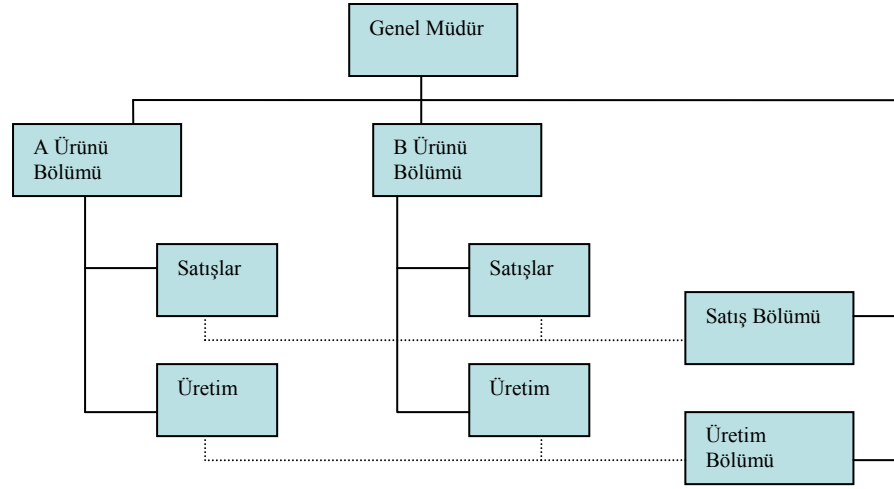
Matriks yapının oluşturulması işletmelerin içinde buldukları koşullar ve ihtiyaçlarına göre değişmekle birlikte Tablo-2.9’da bu yapının en çok görülebilen bileşimleri görülmektedir.

**Tablo-2. 9: Çokuluslu İşletmelerde Matriks Örgüt Yapısı Bileşimleri**

<b>Birinci Düzey</b>	<b>Ü-Ürün</b>	<b>B-Bölge</b>	<b>F-Fonksiyon</b>
<b>İkinci Düzey</b>	Fonksiyon Bölge <b>ÜF</b> <b>ÜB</b>	Fonksiyon Ürün <b>BF</b> <b>BÜ</b>	Ürün Bölge <b>FÜ</b> <b>FB</b>
<b>Üçüncü Düzey</b>	Bölge Fonksiyon <b>ÜFB</b> <b>ÜBF</b>	Ürün Fonksiyon <b>BFÜ</b> <b>BÜF</b>	Bölge Ürün <b>FÜB</b> <b>FBÜ</b>

**Kaynak:** Yüksel, Öznur, *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması*, Ankara, 1999, s.164.

Tablo-2.9’den da görülebileceği gibi, birinci düzeyde sadece ürüne, fonksiyona ya da bölgeye göre bir yapı söz konusudur. Bu yapıların işleyişi ilgili kısımlarda aktarılmıştır. Ancak, birinci düzey matriks yapıda fonksiyon, ürün ve bölge yapılarının herhangi birinde yer alan iki farklı bölümün yöneticileri ya da çalışanları bir proje için birlikte çalışmaktadır. Her yönetici hiyerarşik olarak kendi bölüm yöneticilerine bağlıdır. Ancak projenin amacı doğrultusunda proje yöneticisine karşı da sorumlulukları vardır. İkinci düzeyde ise fonksiyon-bölge, fonksiyon-ürün, ürün-bölge gibi çeşitli matriks yapı türleri vardır. Bu yapılarda Şekil-2.12’de görüldüğü gibi bir işleyiş vardır.



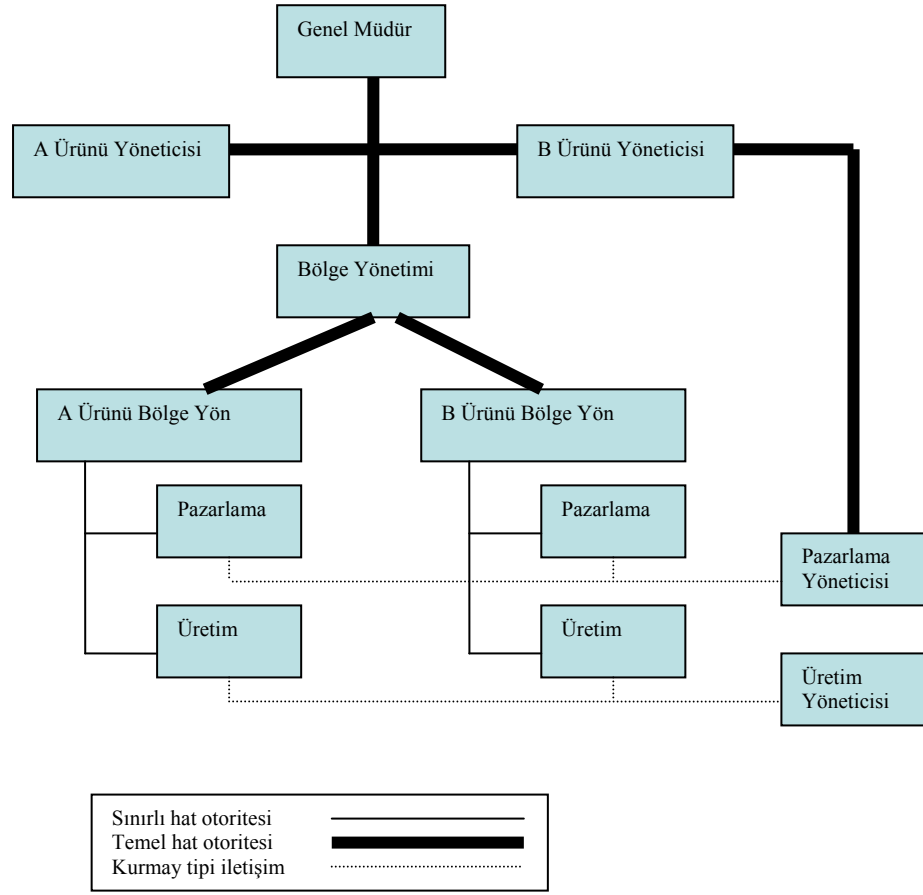
**Şekil-2.12: İki Boyutlu Matriks Yapı**

**Kaynak:**Yüksel, Öznur, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, 1999, s.165.

Bu tür matriks yapı ÜF tipi matriks yapılara örnek olarak verilebilir. Şekilden de görüldüğü gibi, işletme ürüne göre bölümlenmiş bir örgüt yapısı ile fonksiyona göre bölümlenmiş bir örgüt yapısını birlikte kullanmaktadır. Burada satış ve üretim bölümü hem A ürünü, hem de B ürünü bölümünün satış ve üretimi ile ilgilidir. Ancak, aralarında kurmay tipi bir iletişim söz konusudur. Her ürün bölümü kendi satışları ve üretimiyle ilgili sadece genel müdüre doğrudan rapor verirler. Satış bölümü ve üretim bölümü fonksiyonel olarak genel müdüre doğrudan bağlıdırlar ve ürün bölümü ile de bu konularda bilgi alışverişinde bulunurlar. Görüldüğü üzere bu tip ikinci düzeydeki yapılarda ikili bir ilişki ve otorite söz konusudur.

İşletmeler bu tür ikili matriks yapıları kullanabilecekleri gibi Şekil-2.13’de verilen BÜF tipi ve benzeri üçlü matriks yapılarını da kullanmaktadır. Şekilde görüldüğü gibi ikili matriks yapıdan farklı olarak ürün bölümü bölgelere göre bölümlenmiştir. Böylece her bölge kendi bölgesindeki ürünle ilgili üretim ve pazarlama kararlarında bağımsızdır. Ancak, bölgelerarası ve diğer fonksiyonel bölümler arasında kurmay bir ilişki söz konusudur. İşletmeler bu ve benzeri yapıları

birarada kullanarak bölgeler ve ürün bölümleri arasında daha çok bilgi ve kaynak paylaşımı sağlarlar.



Şekil-2.13: BÜF Tipi Üç Boyutlu Matriks Yapı

**Kaynak:** Yüksel, Öznur, *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması*, Ankara, 1999, s.166.

Bu yapının başarılı olabilmesi için karar aşamasında üst yönetim uygulayıcılara uygun bir ortam hazırlamalıdır. Uygulayıcı yöneticiler sistemin işleyişini iyi kavramalı ve ikili rapor verme ilişkisinin yarattığı karışıklığı atlarmaya hazırlıklı olmaları üst yönetim tarafından sağlanmalıdır. Karar verme yetkisi uygun düzeyde ve doğru devredilerek merkezkaçlaştırılabilir. Politik kararlar konu ile ilgili bilgiye sahip kişilere danışılarak alınıp ve örgüt tasarımı bilgi akışını kolaylaştıracak şekilde düzenlenirse daha iyi bir planlama ve planların daha iyi uygulanması sağlanır(Phatak vd., 2005).

#### 2.2.1.4.Uluslarötesi (Transnational Corporation) İşletme Yapısı

Bartlett ve Ghoshal (1989) yurtdışına yatırım yapan çokuluslu işletmelerin dört temel örgüt stratejisi ile örgütlendiğini öne sürmektedirler. Çokuluslu, küresel, uluslararası ve uluslarötesi örgütler arasındaki farklılıkların ayırt edilmesi gerektiğini önermektedirler. Bu örgüt şekilleri arasındaki farklılıklar Tablo-2.10'da gösterilmiştir.

**Tablo-2. 10: Çokuluslu, Küresel, Uluslararası ve Uluslarötesi İşletmeler Arasındaki Farklar**

	<b>Çokuluslu</b>	<b>Küresel</b>	<b>Uluslararası</b>	<b>Uluslarötesi</b>
<b>Organizasyon</b>	Adem-i merkezi yapılar	Merkezileşmiş	Eşgüdümlü federasyonlar	Bütünleştirilmiş ağlar (network)
<b>Stratejik üstünlükleri</b>	Yerel duyarlılık	Ölçek ekonomisi	Dünya çapında merkezi bilgiyi kullanmak	Dünya çapında 1)rekabet 2)esneklik 3)öğrenme
<b>Kaynaklar, kararlar ve sorumluluklar</b>	Adem-i merkezi, ulusal	Merkezi, küresel	Adem-i merkezi fakat merkezden kontrol	Dağınık, uzmanlaşmış ve birbirine bağımlı
<b>Yerel birimlerin rolü</b>	Yerel fırsatlar	İşletme stratejisi	İşletme stratejisi	Dünya çapındaki işlemlerinin (operasyon) katkısı farklılaşmış
<b>Denetim mekanizması</b>	Kişisel	İşlemsel	Yönetimsel	Karar almada paylaşımcı, eşgüdümde karmaşık süreç, işbirliği
<b>Bilgi</b>	Yerel olarak geliştirilen ve kontrol edilen	Merkezi olarak geliştirilen ve kontrol edilen	Merkezi olarak geliştirilen fakat yerel birimlerden transfer edilmiş	Dünya çapında paylaşılan ve ortak geliştirilen bilgi

**Kaynak:** Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra, **Managing Across Borders: The Transnational Solution**, Boston, MA: Harvard Business School Press,1989, s. 13-17, 57-94

Bartlett ve Ghoshal uluslarötesi işletmelerin özelliklerini çokuluslu işletme özellikleriyle nasıl benzer olacağını ya da olmaları gerektiğini bir yönerge içinde geliştirmişlerdir. Uluslarötesi işletmelerin güçlü yönü aynı anda dünya çapında bir yenilik temelinde, yerel olarak karşılık verebilen ve küresel etkinliği olan kabiliyetlerinin olmasından oluşmaktadır. Böylece, uluslarötesi işletmeler yerel ihtiyaçlara uygun fakat benzer düşük fiyat ve yüksek kaliteye sahip

standartlaştırılmış küresel ürün ve hizmet üretebilirler. Çokuluslu strateji, gevşek bir federasyon gibi ve adeta otonom biçimde faaliyet gösteren yabancı şubelerde uygulanan bir stratejidir. Otonom olarak faaliyet göstermek, şubelere, yerel pazarlarda ortaya çıkan değişikliklere hızla cevap verme olanağı sağlamaktadır. Küresel strateji, genel merkez veya merkez büro tarafından çok fazla biçimde kurallar konularak düzenlenen ve kontrol edilen şubelerin eylemlerinde uygulanan bir stratejidir. Bu yaklaşım, ölçek ekonomisi kullanılarak küresel etkinliğin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Uluslararası strateji, ana şirketin bilgisinin dünya çapına yayılması ve adaptasyonu yoluyla değerlendirilmesidir. Yeniliğin hızla yayılımı buradaki anahtar faaliyet ilkesidir. Uluslararası strateji, ana şirket ve şubeler arasında, dinamik bir karşılıklı bağımlılıkla “küresel olarak düşün fakat yerel olarak davran” sloganının başarılması amacıyla çaba gösterilmesidir. Uluslararası bir stratejiyi izleyen organizasyonlar, yeniliğin dünya çapında yayılımını sağlamalarının yanı sıra, küresel bütünleşme ve etkinliğin yararlarını değerlendirirken, yerel esnekliği sağlayarak çabalarını koordine ederler.

Hedlund (1986) Uluslararası örgütler yerine heterarşi terimini kullanarak benzer bir işleyişi önermiştir. Davranışsal yaklaşım olarak bilinen ve Perlmutterin öncülüğünü yaptığı çokuluslu işletmelerin yönetim felsefesini ortaya koyan ana ülke merkezli (Ethnocentric), ev sahibi ülke merkezli (Polycentric) ve dünya merkezli (Geocentric) örgütler olarak tanımlanan yaklaşım Hedlund'un çıkış noktası olmuştur. Tablo-2.11'de bu örgütler ile heterarşik örgütler arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

**Tablo-2. 11: Ana Ülke Merkezli, Ev Sahibi Ülke Merkezli, Dünya Merkezli ve Heterarşik İşletmelerin Farklılıkları**

	<b>Ana ülke merkezli (Ethnocentric)</b>	<b>Ev sahibi ülke merkezli (Polycentric)</b>	<b>Dünya merkezli (Geocentric)</b>	<b>Heterarşik</b>
<b>Stratejik üstünlükleri</b>	Yerel üstünlükler	Ölçek ekonomisi	Dünya pazarlarında işlemler	Dünya pazarlarında esneklik
<b>Bağlı kuruluşların rolü</b>	Yerel strateji	Yerel strateji	Küresel strateji	Yerel yükümlülüklerden yerel ve küresel stratejiye
<b>Eşgüdüm mekanizması</b>	Hiyerarşi	Pazar	Hiyerarşi	Kültür
<b>Örgüt yapısı</b>	Anne evlat	Anne evlat	Bölümler ya da matriks	Heterarşi (şebeke)

**Kaynak:** Hedlund, Gunnar, (1986) The Hypermodern MNC- A Heterarchy, **Human Resource Management**, 25, No: 1, s. 9-35

Bu yaklaşımlardan ana ülke merkezli (Ethnocentric) yaklaşım, işletmelerin yurtdışı faaliyetlerine başladıkları ilk yıllarda uygun bir kadrolama şeklidir (Perlmutter ve Heenan, 1979, Robock ve Simmonds, 1989). Örgütün karmaşıklığı, ana merkezde karışık, bağlı kuruluşlarda ise basit bir örgüt yapısı söz konusudur. Otorite ve kontrol merkezde toplanmış olup, bağlı kuruluşlar arası iletişim ve bilgi akışı, merkezden bağlı kuruluşlara doğru emir, yorum ve tavsiye biçimindedir. Bağlı kuruluşlar kısıtlayıcı etmenler yoksa tamamıyla ana merkezin mülkiyetindedir ve bağlı kuruluşların kilit pozisyonlarına ana ülkeden yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi söz konusudur (Perlmutter ve Heenan, 1979).

Ev sahibi ülke merkezli (Polycentric) yaklaşım, daha çok işletmelerin yurtdışı faaliyetlerinde meydana gelen artışla birlikte evsahibi ülkeden yöneticilerin faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısının en iyi bu ülkeden seçilen yöneticiler tarafından bilinebileceği varsayımıyla uygulanan kadrolama şeklidir (Phatak vd., 2005). Yurtdışında faaliyete başlanılan ilk yıllarda işletme her ne kadar ana işletmeden yönetici görevlendirme eğiliminde olsa da, bu yıllarda belirtilen nedenlerle evsahibi ülkeden yönetici görevlendirme eğilimi de yüksektir. Bu tür kadrolama yaklaşımı daha dar bir ürün hattıyla yurtdışında faaliyet gösteren işletmeler için uygun bir yaklaşımdır (Phatak vd., 2005).



Dünya merkezli (Geocentric) yaklaşım ise, dünya merkezli bir bakış açısını gerektiren kadrolama biçimidir. İşletmenin küresel bir düzeyde hem ürün hem de coğrafi olarak genişlemiş bir durumda olması yönetici pozisyonlarında üçüncü ülkeden yöneticilerin oranını artırmaktadır (Phatak vd., 2005). Bu nedenle bu kadrolama yaklaşımı ürün farklılaştırma ve coğrafi boyutla ilişkilendirilerek hem bu yapılarda hem Karma Yapılarda, hem de matriks yapılarda daha çok görüldüğü söylenebilir.

Bir heterarşik örgüt birçok merkeze sahiptir. Dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir fikir oluştuğunda, bu merkezleri vasıtasıyla fikri hızla geliştirip küresel ölçekte kullanırlar. Heterarşik bir örgütün görünümü coğrafi olarak yayılmış uzmanlık birimlerine nazaran şebeke içindeki her bir hücrenin özel kabiliyetlerine tekabül etmektedir (Hedlund, 1986). Şebeke içindeki bu hücrelerde hem yerel hem de küresel strateji yükümlülükleri formüle edilmektedir. Farklı merkezler aynı anda farklı örgüt prensiplerine göre organize edilebilirler. Fakat heterarşi bir matriks yapı biçimi değildir. İlk olarak, bir boyuttaki birimlerin hepsi diğer boyuttaki birimlerle ilişkili değildir. İkincisi, birden fazla boyut vardır. Üçüncüsü, heterarşik olarak birbirine bağımlılık bir merkez birimde sonuçlanmaz. Böylece, çatışmalar üst düzeyde çözülmez. Dördüncü bir özellik olarak, geleneksel işletme sınırında çözülmeyi arttırır. Ortak girişim, dış unsurların satın alınması ve benzeri biçimlerde artış olacaktır. Zihinsel ve motivasyonel problemler bürokratik kontrol mekanizmasını işlemez hale getirmektedir. Ana bütünleşme ve eşgüdüm mekanizması kültürdür (Hedlund, 1986).

Uluslararası işletmeler ve heterarşik işletmeler bürokratik hiyerarşiyle organize edilmiş örgütlerin zıttı olarak tanımlanmışlardır. Örneğin, bürokratik hiyerarşilerde bilgi merkezleştirilirken bu örgütlerde bilgi örgüt üyelerinin arasında ilerlemekte ve yayılmaktadır. Üstelik hem uluslararası, hem de heterarşik örgütlerde birbirine bağlı ilişkileri yatay olarak nitelendirilmektedir. Fakat matriks örgüt yapılarında oldu gibi açık değildir. Bir boyuttaki(örneğin fonksiyonel) birimler diğer

boyuttaki (örneğin ürün) birimlerle bağlantılıdır. Birimler arasındaki önceden belirlenmemiş fakat gerekli olan bağlantılar ağ ilişkileriyle yapılmaktadır.

### **2.3. YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN İŞLETMELERİN ULUSLARARASI FAALİYETLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR**

#### **2.3.1. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar**

Yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletmeler bu faaliyetlerine başlarken veya başladıktan sonra birçok sorunla karşılaşabilirler. Uluslararası faaliyet ortamının karmaşık bir yapıya sahip olması işletmelerin gelişen ve genişleyen faaliyetlerinin daha etkin ve etken bir şekilde yönetilmesi ihtiyacını doğurmakta ve işletmenin bu etkin ve etken olma durumunu etkileyen faktörlerin üstesinden gelmesi gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Ulusal faaliyetlere kıyasla uluslararası faaliyetlerin daha kapsamlı ve karmaşık olması başta örgüt yapısı olmak üzere birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşması veya çokuluslu hatta küreselleşmesi faaliyetlerinin biraz genişlediği anlamına gelmediği gibi, örgüt yapısının da ulusal faaliyetler için geliştirilen yapının biraz genişletilmiş ve değiştirilmiş hali olmadığını belirtmek gerekir.

Değişik ortamlarda faaliyet göstermek işletme için önemli bir risk kaynağıdır. Yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli ekonomik ve politik risklerle karşılaşacağı açıktır. Faaliyet gösterilen ülkelerin ekonomik ve politik bakımdan istikrarlı veya istikrarsız oluşları işletmelerin bu ülkelerde yatırım yapma konusunda bir karar verme sorunuyla karşı karşıya getirmektedir. Yurtdışına yatırım kararı alındığında, bu yatırımların hangi bölgelerde veya ülkelere yapılacağı sorunu işletmenin karşılaşacağı bir diğer sorundur. Yeterli düzeyde araştırma ve analizler yapıldıktan sonra yurtdışında faaliyet gösterme kararının verilmesi gerekir. Ülke dışına çıkmaya karar veren ve yatırım yapılacak olan bölge veya ülke belirlendikten sonra işletmenin karşılaşacağı sorunlar bitmemekte, aksine yurtdışında faaliyet gösterirken yönetim biçiminin belirlenmesi ve ülke dışı

faaliyetlerinin nasıl yürütüleceği konusunda yeni sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Özalp, 1998:105–106).

İşletmeler uluslararası faaliyetlerin başlangıç aşaması olan ihracat aşamasında örgüt yapısında büyük değişiklikler yapılmadan faaliyetlerine devam edebilirler. Ancak yurtdışına doğrudan yatırım yapıldığı ve üretim faaliyetlerinin yabancı ülke veya ülkelerde sürdürülmeye başlanması ile işletmeler bu faaliyetlerini sürdürebilmek için daha karmaşık ve belirsiz bir çevreye duyarlı bir yapı oluşturmak durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin karşılaştıkları yönetim işlevlerine ilişkin ve diğer işletme faaliyetleri ile ilgili sorunlar bu kısımda incelenmeye çalışılacaktır.

### **2.3.2.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Planlama Sorunları**

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin planlama ili ilgili sorunlarına değinmeden önce planlama kavramını genel olarak açıklamakta fayda vardır.

Yönetimin en temel fonksiyonlarından olan planlama, örgütsel amaçların elde edilmesi için, gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, yönetimin bilgi toplama sürecidir. Bu işlevle, işletmenin amaçlarını ve siyasetini belirleyen, bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplanır (Can, 1997:61). Planlama önceden düşünme, süreç içinde yeniden tasarlama olarak tüm yönetim boyunca devam etmesi gereken küme eylemleridir. Planlama kavramı içinde neyin ve nasıl yapılacağını belirlenmesi gerekir. İşlenecek ana ilkeler ve buna bağlı olarak uygulanacak usulleri belirler. Bu daha çok eyleme geçmeden önceki bölümdür. İleriyi kestirme, ihtimalleri düşünme, ekonomik ve sosyal durumu inceleme ve bu durumlarda ne yapılacağına karar verme sorunudur (Özkanlı, 1999:24).

Herşeyin kontrol altında olmasının, yeterince hızlı çalışılmadığına işaret ettiği görüşünün karşısında; kontrolsüzlüğü yaratanın hız değil de plansız ve belirsiz yaşamak olduğu vurgulanmaktadır. Herşey önceden planlanamaz. Ancak, çeşitli

nedenlerle olaylara karşılık verirken onları önceden tahmin etmeye çalışmak, uzun vadeli düşünmek önemlidir (Erdost, 2004:134). İlerde yapılacak işlerin ve faaliyetlerin önceden tahmin edilmesi planlamanın özelliklerinden biri olan geleceğe dönüklük ile ilgilidir. Planlamanın bir yönetim fonksiyonu olması, devamlı bir çabayı ifade etmesi, bir karar süreci olması, işletme için bir zorunlu faaliyet olması, riskli olması, bilinçli bir seçim süreci olması ve belli bir zaman dilimini kapsamaması diğer özellikleridir (Tutar, 2000:142, Özalp, 1998:111–112).

İşletmeler ister ulusal düzeyde ister uluslararası düzeyde faaliyet göstermiş olsun, hayatta kalmak için devamlı değişmekte olan çevresine karşı duyarlı olmak zorundadırlar. Çevresine karşı duyarlı olmayan işletmelerin uzun bir süre hayatta kalmayacakları açıktır. İşletmeler teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik ve politik çevre faktörlerini analiz etmeli ve buna göre stratejik planlar yapmalıdırlar (Tutar, 2000). Uluslararası ortamda faaliyet gösteren işletmeler bu çevresel faktörlerin yoğun baskısı altında kalmakta ve oldukça karmaşık bir planlama süreci ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Ulusal planlama ile uluslararası planlama arasında önemli farklılıklar vardır. Uluslararası planlama; çeşitli kültürler, çeşitli diller, çeşitli kambiolar, çeşitli politik sistemler, çeşitli pazarlar, çeşitli finansal ortamlar ve çeşitli hukuki sistemler ile ilgili iken, ulusal planlama ise bu faktörlerin sadece bir ülke ile sınırlı olduğu bir sistemle ilgilidir (Özalp, 1998:113).

Uluslararası planlama, çokuluslu ortamın değerlendirilmesi, gelecekte dünya çapında ortaya çıkacak olan fırsatların ve tehlikelerin tahmin edilmesi ve bu çevresel değerlendirme ışığında işletmenin küresel amaç ve stratejilerinin saptanması, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile ilgilidir (Yıldırım, 2001:11).

Uluslararası planlama ulusal planlamanın devamı olarak düşünülmemelidir. Böyle düşünülmesi işletmenin başarısızlığına sebep verebilir. Uluslararası faaliyet ortamı çok çeşitli ve farklı etkenlerin baskısı altında kalmakta ve oldukça karmaşık bir hale gelmektedir. Farklı kültür, dil, ekonomik ve politik olarak farklı ülke ve

işletmeler, değişik yönetim atmosferi gibi faktörlerin varlığı planlamayı zorlaştırır ve yeni sorunların doğmasına neden olur. Uluslararası planlamada sorunları karmaşık hale getiren nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özalp, 1998:130).

- Ulusal ile uluslararası planlama yapılırken işletmelerin ulusal hedeflerin uluslararası hedeflere uygun olarak belirlenmesi gerekir. Eğer hedefler birbirini tamamlamaz ise, uluslararası hedefleri saptamak zorlaşır.
- Uluslararası faaliyetler çeşitli çevrelerde yapıldığından olayların meydana gelmesini etkileyen değişkenleri bilmek ve bu değişkenler bilinse bile yaratacağı etkileri tahmin etmek zordur. Değişkenlerin ölçülmesinde kullanılacak verilerin kalitesi ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği için sorunların artmasına neden olur.
- Uluslararası faaliyetlerinde kullandıkları planlama modelleri ülkeler arası kültürel farklılıklar nedeniyle işletmelerin sorunlarla karşılaşmasına neden olur.

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin üst yönetimi ile yurtdışı bağlı kuruluşlarının hedefleri uyumlayabilir. Stratejik planlama ve kararlar genellikle işletmenin merkez yöneticileri tarafından alınmakta yurtdışı bağlı kuruluşlara bu konularda yetki verilmemektedir. Bağlı kuruluş yöneticileri bu konularda aktif bir rol üstlenmedikleri için çevreden gelen baskı ve üst düzey yöneticilerin arasında kalmakta ve başarısızlığa kadar gidecek olan bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin dış ülkelerdeki pazarların seçimi, finansman imkânları, ülke dışı sermaye akımı ve yöneticilerin seçimi ile ilgili olarak stratejik planlama ve kararlarda aşırı derecede merkezleşme eğiliminde olmaları yurtdışı bağlı kuruluşlarla aralarında sorunlar doğuran önemli konulardır.

Yurtdışına yatırım yapan işletmeler stratejik planlama ve kararlarında uluslararası düzeyde meydana gelen değişmelerin yarattığı sorunlar ve ülkelerin dil, din, kültür, tüketim alışkanlıkları ve politik yapı bakımından farklı olmaları nedeniyle bölge esasına göre yapılan planlamada çeşitli sorunlar ile karşılaşabilirler.

Aynı bölgede olmasına rağmen kültürel, din, dil ve sayılan diğer faktörler bakımından birbirinden çok farklı ülkelerin olması işletmelerin çok büyük sorunlarla karşılaşmalarına sebep olmaktadır.

### **2.3.3.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Örgütlenme Sorunları**

İşletmeler ulusal sınırları aşmaya başlayınca örgütlenme ile ilgili temel ilkelerdeki karmaşıklık artmaktadır. İşletmelerin çeşitli ülkelerle ve toplumlarla ilişkiler içinde olması, örgüt faaliyetlerinde bu ülke ve gruplara göre düzenlemeler yapmalarını gerektirmektedir. Ülke içinde uygulanan örgüt biçimleri ve ilkeleri uluslararası faaliyetlerde yetersiz kalmakta, bütün dünyayı tek bir pazar gibi gören işletmeler örgüt biçimlerini saptarken başka değişkenleri de dikkate almaları gerekmektedir. Bu değişkenler; işletmelerin büyümeleri, üst yönetimin felsefesi, işletmenin amaçları, ulusal ve uluslararası faaliyetlerin nispi önemi, işletmelerin faaliyet gösterdiği yurtdışı bölgeler, yurtdışı bağlı kuruluşlar ile aralarındaki yetki ve sorumluluğun saptanması, yurtdışı bağlı kuruluşlara atanacak olan yetenekli yöneticilerin bulunması olarak sıralanabilir (Özalp, 1998:137-141).

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin başlangıçta kullandıkları yapıların yetersiz hale gelmesi çeşitli reorganizasyonlara gitmelerine sebep olmaktadır. İşletmelerin reorganizasyona gitmelerinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özalp, 1998:168).

- Yurtdışında yatırım yapılan ülkelerdeki politik ve ekonomik değişimlerin olması reorganizasyon yapmayı gerekli kılar. Özellikle gelişmemiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler bu tür değişimlere karşı reorganize olma yeteneğine sahip olmalıdırlar.
- Yurtdışında yeni ürünlerin üretilmesi durumunda işletmeler reorganizasyona gitme ihtiyacı duyarlar.
- Bazı işletmeler mevcut yapının kâr ve büyüme politikası nedeniyle yeterli olmadığını düşünerek reorganizasyona giderler.

- Dünyada meydana gelen temel ve devamlı değişiklikler işletmelerin yeni duruma uyum sağlamak için reorganizasyona gitmelerine neden olmaktadır.
- İşletmelerin üst yönetimlerinde meydana gelen değişimler sonucu yeni yöneticilerin yönetim düşünce ve felsefelerine göre reorganizasyona gidilebilir.

Uluslararası faaliyetlerinde ülke içi faaliyetlerine oranla artış olan ve yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletmelerin örgüt yapısının belirlenmesi önemli bir sorun olmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi uluslararası faaliyetlerinde ihracat aşamasında olan işletmelerin örgüt yapısında çok fazla değişikliğe gitmeden faaliyetlerini sürdürebilir. Ancak, faaliyetleri genişledikçe ve yatırım yapılan ülke sayısı ile yurtdışında üretilen ürün çeşidi, üretilen ürün miktarının ve satışlarının toplam üretim miktarı ve satışlarına olan oranında oluşan artış, işletmenin mamul stratejisi, işletmenin ülke dışı koşullara ve baskılara göre örgütü ayarlayabilme yeteneği örgütlenme sorunlarına etki eden faktörlerdir (Yüksel, 1999, Özalp, 1989). Büyüme ile doğrudan ilgili olan bu faktörler yönetim fonksiyonlarında ve işletme fonksiyonlarında doğrudan bir etkiye sahip olduğundan çeşitli sorunların oluşmasına da neden olur.

#### **2.3.4.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Eşgüdüm Sorunları**

İşletmeler yurtdışında çok fazla ülkeye yatırım yaptıklarında coğrafî olarak dağınık olan faaliyetlerini yönetme konusunda ve yurtdışında çok sayıda ürün üretildiğinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Dağınık olan faaliyetlerini bütünleştirerek bu sorunlardan kurtulmak ve bu sorunları birer fırsat gibi ele alıp elde edilebilecek yararlardan faydalanabilmek için iyi bir eşgüdümlemeye ihtiyaç vardır. Aşağıdaki sorunların ortaya çıkması durumunda işletmelerin yurtdışı faaliyetlerini bütünleştirme ihtiyacı doğar (Phatak vd., 2005:17-18).

- Bağlı kuruluşlardan hangileri üçüncü bir ülkeye satış yapmalıdır?
- Değişik ülkelerin enflasyon oranları ve vergi yapılarının geçerli olduğu bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin mali kaynakları tüm işletmenin gelir ve karlarını maksimize edecek şekilde nasıl yönetilmelidir?
- Tutundurma ve reklâm harcamaları uluslararası çapta standartlaştırılarak azaltılabilir mi?

Bu ve benzeri sorunlar işletmenin bir bütün olarak bütünleştirilip iyi bir eşgüdümleme ihtiyacını doğurur. İşletmelerin bağlı kuruluşlar ile aralarındaki eşgüdüm konusu kadar, yurtdışı bağlı kuruluşların kendi aralarındaki eşgüdüm konusu da önemli bir sorun olmaktadır. Yurtdışı bağlı kuruluşlar arasındaki eşgüdüm sorununu çözmek için faaliyet gösterilen bölgelerde bölgesel bölümler kurulmakta, bağlı kuruluşlar bu bölgelere karşı sorumlu olmaktadır. Böylece, herbir bağlı kuruluşun faaliyet sahası, üretilen ürünlerin hangi pazarlara sunulacağı ve karar verme ve yetkilerin dağılımı bakımından bağlı kuruluşların sınırları belirlenmektedir.

### **2.3.5.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Karşılaştıkları Denetim Sorunları**

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin uluslararası faaliyetlerini planlarken karşılaştıkları dış çevre ile ilgili ve işletme içi sorunların üstesinden gelip gelemedikleri iyi bir denetimle anlaşılabilir. İşletmenin karşılaştığı dış çevre sorunlarına; faaliyet gösterilen ülkenin siyasal ve ekonomik istikrarsızlığı, döviz kurunda meydana gelecek değişiklikler, yatırım yapılan ülkelerdeki devlet işletmeleriyle rekabet edebilirlik, yatırım yapılan ülkedeki hükümetten gelen baskılar, yatırım yapılan ülkedeki milliyetçilik ve diğer uluslararası işletmelerle yaşanan rekabet örnek olarak verilebilir.

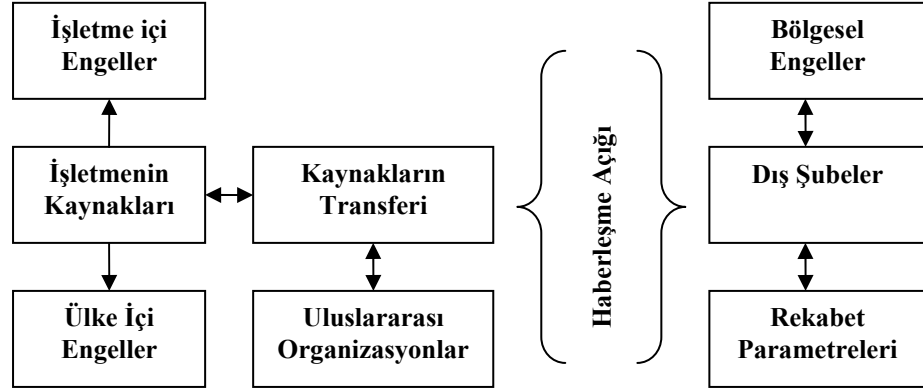
İşletmenin karşılaştığı iç sorunlarına; iç ve dış birimlerin bütünleştirilmesi, merkezi bir denetime karşılık merkezi olmayan kararlar, uluslararası bakış açısına sahip yöneticilerin yetiştirilmesi, çevreye ilişkin bilginin kullanımı ve dünya çapında



kaynak kullanımı örnek olarak verilebilir (Phatak vd., 2005). Bütün bu iç ve dış planlama sorunlarının üstesinden gelebilmek için işletmelerin etkin bir kontrol sürecini işletmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin yurtdışında yatırım yapmaları değişik kültürel, ekonomik, politik ve yasal çevrede faaliyet göstermelerine ve kontrol sorunlarının ulusal piyasalarda faaliyet gösteren işletmelere göre daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Burada öne çıkan sorun yurtdışı bağlı kuruluşların nasıl denetleneceği sorunudur (Özalp, 1998). Yurtdışındaki bağlı kuruluşlara geniş yetkilerin verilmesi yani ademi merkezi bir yapı benimsenmesi işletmenin bağlı kuruluş üzerindeki denetim mekanizmasını zayıflatmakta, tersi bir durumda ise yan kuruluş ile işletmenin merkezi arasında iletişimin zayıflamasına ve çeşitli çatışmaların doğmasına neden olmaktadır. Yurtdışı bağlı kuruluşlara geniş yetkilerin verilmesi, bu yetkileri kullanacak yetenekli yöneticilerin seçilmesini gerekli kılmaktadır. Birçok işletme böyle yetenekli yöneticileri bulma konusunda sıkıntılar yaşayabilmektedir. İşletmelerin merkezileşme derecelerine bağlı olarak stratejik kararların işletmenin merkezinde çeşitli taktiksel kararlarında yurtdışı bağlı kuruluşlara bırakıldığı bir yapıyla denetimin yapılması sağlanabilir.

İyi bir denetimin gerçekleştirilebilmesi için uygun bir haberleşme sisteminin oluşturulması gerekir. Şekil-2.14'deki çokuluslu modelde haberleşme açığının yurtdışına yatırım yapan işletmeler için önemi görülmektedir. Yurtdışı bağlı kuruluşlarla olan haberleşme işletme için hayati öneme sahiptir.



**Şekil-2.14: Çokuluslu İşletme Modeli**

**Kaynak:** Özalp, İnan, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1022, Eskişehir, 1998, s. 109

Haberleşme sorunları çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Bunlar;

- Coğrafi uzaklıktan kaynaklanan haberleşme sorunları
- Ülkelerarası dil farklılıklarından kaynaklanan haberleşme sorunları
- Farklı ülkelerden gelen yöneticilerin kültürel özelliklerinden kaynaklanan haberleşme sorunlarıdır (Özalp, 1998, Phatak vd., 2005).

İşletmeler bu tür sorunları aşmak ve yurtdışı bağlı kuruluşları denetleyebilmek için düzenli toplantılar, bağlı kuruluşlara yapılan ziyaretler, ana ülkeden yöneticilerin görevlendirilmesi ve bölgesel yönetim birimlerinin kurulması gibi dolaylı yollardan denetim yapılabileceği gibi, işletmenin performans durumunu gösteren bilanço ve gelir tablosu gibi ayrıntılı raporlara bakılarak bağlı kuruluşun genel durumuyla ilgili dolaylı denetimler de yapılabilir (Phatak vd., 2005).

### 2.3.6.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Merkezileşme Derecesi İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesi de yurtdışındaki bağlı kuruluşlar ile aralarındaki yetki ve karar verme konusunda yaşanan çatışmalardır. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan işletmeler benzer örgüt yapılarına sahip olmalarına rağmen, bütün faaliyetlerini benzer şekilde yapmazlar. Bu farklılıkları açıklamak için çeşitli etmenler belirlenmiştir. Bunlar; strateji, çalışanların davranışları ve yerel durumlardır. Bu durumların önemi, merkezileşme derecesinin belirlenmesi gibi örgütsel özelliklerden kaynaklanır (Hodgetts ve Luthans, 2003).

Merkeziyetçilik karar alma açısından incelendiğinde, önemli kararların çoğunun bağlı işletme merkezinde değil de ana işletme merkezinde alınması şeklinde tanımlanabilir. Ademi merkeziyetçilik ise bağlı işletmeye karar alma serbestisinin verilmesidir (Yüksel, 1999). Çokuluslu işletmelerde hangi kararların merkezi hangilerinin ise ademimerkezi olacağı birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Picard (1977), Goehle (1980), Hedlund (1981), Doz ve Prahalad (1981), Garnier (1982), Van Den Bulcke (1984), Egelhoff (1986) gibi araştırmacılar bunlardan bazılarıdır.

Çokuluslu işletme yöneticileri üretim ve üretim dışı konularda işletmenin küresel düzeyde bir bütünleşme stratejisi uygulamak isterken, bağlı kuruluşların yöneticileri ise bu durumun yerel ülkenin ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal politikaların uygun olarak düzenlenmesini isterler. Böyle bir durumda her iki taraf açısından gerilimin yoğun olacağı kaçınılmazdır (Egelhoff, 1986). Ademi merkeziyetçilik ihtiyacı, finans, pazarlama ve üretimde merkezileşme ihtiyacı ile çatışmaktadır (Egelhoff, 1986, Yüksel, 1999).

Ademi merkeziyetçilik ihtiyacını doğuran bazı nedenler şunlardır.

1. Öncelikle çokuluslu işletmeyi ademimerkeziyetçiliğe iten en önemli etken yurtdışındaki faaliyetleridir. Ana ülke ile bağlı kuruluşun bulunduğu ev sahibi ülke arasında coğrafi, ekonomik ve politik farklılıklar arttıkça bağlı kuruluşun otonomisinde de artma eğilimi görülmektedir.
2. Yurtdışı çevrenin heterojen yapısından kaynaklanan ademi merkeziyetçilik ihtiyacı.
3. Yurtdışı faaliyetlerin ana işletmeye katkı payı arttıkça ademi merkeziyetçiliğe geçiş hızlanmaktadır.

Merkezileşme derecesini belirleyen çeşitli durumsal değişkenler vardır. Bunlar; bağlı kuruluşun büyüklüğü, yaşı, kârlılığı (Yüksel,1999), ana işletmenin büyüklüğü, karmaşıklık derecesi(genellikle işletmenin yurtdışı ürün çeşitliliği, bağlı kuruluşlar arasındaki ürün modifikasyonları arasındaki farklılıklar, dış sahiplik yapısının oranı gibi değişkenlerle ölçülür)ve yurtdışı bağlı işletmenin yaşıdır (Egelhoff, 1986).

### **2.3.7.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunları**

Örgütü etkileyen durumsal faktörlerden olan çevre, uluslararası işletmeler için daha karmaşık, belirsizliğin yüksek olduğu ve hızlı değişimlerin gerçekleştiği bir durumu ifade etmektedir. Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin dış çevresindeki faktörlerden biri de sosyo-kültürel yapıdır. Sosyo-kültürel faktörler, işletme içinde çeşitli sorunlara ve anlaşmazlıklara yol açarken, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarının da etkilenmesine neden olmaktadır. Bu yönüyle işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerinin karşılıklı (interaktif) olduğu ve birbirlerini etkilediğini göstermektedir (Aydıntan, 2005:171, Tutar, 2000:145).

Uluslararası işletmelerin performanslarını etkileyen faktörlerden biri de kültürlerarası farklılıklardır (Tatoğlu, 2000). Dilleri, gelişme düzeyleri, kültürleri birbirinden farklı olan ülkelerde faaliyette bulunmak, yöneticilerin başarısını etkileyen önemli faktörlerdendir (Özalp, 1998:264). Kültürel farklılıkları kavrayamayan yöneticiler, kendi kültürüne ait simge ve değerlerden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmakta ya da yargılamaya giderek dar bir görüşün benimsemesine neden olmakta ve sağlıklı ilişkilerin ve iletişim kopukluklarının ortaya çıkmasına yol açmaktadırlar. Kültürel değerlerdeki küçük farklılıkların tavır ve davranışlara büyüyen yansıdığı bu nedenle kültürel farklılıkların hiç de küçük olmadığı temelde önemli farklılıkların bulunduğu görülmektedir (Sargut, 1994:9).

Kültürel farklılık örgüt içinde çatışmayı beraberinde getirdiği için, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmanın tanımlanmasında fayda vardır. Birbirleri ile uyumlanmayan ilgileri, bakış açıları, geçmişi ve amaçları olduğunu fark eden, birbirine bağlı iki grup arasındaki şiddetli görüş ayrılığı süreci olarak tanımlanabilir (Ting-Toomey vd., 2000). Farklı kültürleri sahip yöneticilerin çatışmaların çözümüne ilişkin seçtikleri yöntemler bakımından ülkelere göre değişim gösterdiği bilinmektedir. Ülkemizde yapılan bir araştırmada Türk yöneticilerinin çatışmaya ilişkin yaklaşımlarının batılı ülkelere göre daha çok Japon ve Çin gibi doğu kültürüne sahip yöneticiler gibi olduğunu göstermektedir (Sargut,1994: 129–138).

Kültürel mesafenin işletmelerin uluslararası pazarlara giriş biçimleri üzerinde etkisinin olup olmadığı üzerinde durulan konulardan biridir (Erramilli ve Rao, 1993, Erramilli, 1996, Barkema vd., 1996, Barkema ve Vermeulen, 1997, Kogut ve Singh, 1998, Hennart ve Larimo, 1998, Demirbağ ve Tatoğlu, 2001). Bu çerçevede kültürel farklılıkların iş ortaklıklarında ortaklar arası dil ve kültür farklılıklarından dolayı performansı, çatışmayı, ortaklar arası bilgi akışını, ve örgütsel yapıyı etkilediği bilinmektedir (Ulaş, 2003:105, Yan ve Child, 2004a, Yan ve Child, 2004b, Johnson vd., 2001, Demirbağ ve Tatoğlu, 2001, Tahir ve Larimo, 2006). Türkiye’de yapılan iki ayrı çalışmada kültürel farklılıkların ya da kültürel mesafenin kontrol düzeyi ve ortaklar arasındaki yaşanan problemler açısından etkili olmadığı saptanmıştır (Demirbağ ve Tatoğlu, 2001, Ulaş, 2003:160).

Araştırmalar etkili bir örgüt için bir tek kültüre taraftar olmaktansa, faaliyet gösterilen ülkelerin kültürünün de dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, uluslararası işletmelerin farklı kültürlere duyarlı, kültürel sinerji yaratabilen ve bunu yaparken etkili iş değerlerinden oluşan örgüt kültürünü yaratabilen yöneticilerin olması beklenmekte ve bu tür yöneticilerin başarılı sayılacağı vurgulanmaktadır (Ehtiyar, 2003). Ulusal kültür ile başka ülkelerde ya da farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren işletme yönetimi arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalar, bu alanda genellikle üç farklı görüşün ortaya çıkmasına yol açmıştır (Dicle vd., 2001). Bunlar;

1. Uluslararası işletme yönetiminde, hangi ülkede faaliyet gösterildiğine bakılmaksızın, ulusal kültürlerin( işletme merkezlerinin bulunduğu ana ülke kültürü) etkili olduğu öngören *ayrışma (divergence)*,
2. Uluslararası işletmelerin yönetiminde giderek endüstrileşmiş ülkelerin değerlerini benimseyen yerel ülke kültürünün (ev sahibi ülke) hakim olduğunu benimseyen *benzeşme (convergence)*,
3. Karşılıklı etkileşim sonucu ortak bir değerler sisteminin oluştuğunu ve uluslararası işletmelerin evrensel denilebilecek ulusal kültür ile yerel kültürlerin bir *karması* olan değerlerle yönetildiğini (*crossvergence*) öngören yaklaşımlardır.

Bu görüşler ışığında Singapur'da faaliyet gösteren ABD, Kanada, İngiltere, İsveç, Çin ve Güney Kore işletmelerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda Dicle vd. (2001) bu işletmelerde çalışan ve farklı kültürel geçmişlerden gelen yabancı uyruklu ve Singapurlu 600 yöneticinin işe ve yönetime ilişkin değer sistemleri bakımından farklılıklar gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Araştırmanın sonuçları, batı kültüründen gelen yöneticiler ile doğu kültüründen gelen yöneticilerin önemli ölçüde farklılaştıklarını ve uluslararası işletme yöneticilerinin, kendi ülkelerinin değerleri ile faaliyet gösterdikleri yerel ülke değerleri arasında karşılıklı etkileşim sonucu karma bir kültür geliştirdiklerini ortaya koymuştur.

Farklı ülkelerde faaliyet göstermenin sonucunda farklı din, dil, toplumsal ve kişisel değer ve tutumlar, kişisel algılar ve daha birçok farklılıkların getireceği olumsuz koşulların üstesinden gelinmesi gerekir. Bu olumsuzlukların üstesinden gelmenin ve uluslararası alanda rekabet edebilmenin en önemli yolu kültürlerarası farklılıkların eğitimidir (Black ve Mendenhall, 1990, Darby, 1995, Zakaria, 2000, Branine, 2005, Aydın, 2005). Yabancı ülkelerde çalışacak olan kişilerin eğitimi, aşağıda sıralanan bazı yararlar sağlayacaktır (Aydın, 2005).

- Yöneticiyi yeni bir kültüre uyabilen, yadırganmayan ve yeni şartlara uyum sağlayabilen bir kişi olmasını sağlaması,
- Yeni bir kültür ortamına girildiğinde uğranabilecek kültür şoku ya da beklenmeyen olaylara karşı hazırlıklı olunmasını,
- Yabancılarla etkileşimdeki belirsizlikleri azaltması,
- Dışarıda çalışacak işgörenlerin stresini ve uyumsuzluk sorunlarını gidermesi,
- Genel olarak kültürlerarası eğitim, kişinin yabancı bir çevrede edindiği işteki başarı derecesini arttırması vb. birçok faydaları olacaktır.

### **2.3.8.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin İşletme Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar**

#### **2.3.8.1.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin İnsan Kaynakları Ve Kadrolama Yaklaşımları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar**

Yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletmelerin insan kaynakları fonksiyonundan bahsedildiğinde, örgüt içinde çalışan insan kaynakları ile ilgili her türlü sorunun çözümüne yönelik olan iş analizi, işgücü analizi, çalışacak olan personelin nicelik ve niteliklerinin belirlenmesi, tedarikleri, seçilmeleri, istihdamları, başarı değerlemelerinin yapılması, eğitim ve geliştirme çabalarını içerir. İnsan kaynakları ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yaptığı faaliyetlerde rol alan bütün insanları ifade eder (Tutar, 2000:180). Küresel değişikliklere ve farklı

kültürlere kolaylıkla ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek kişiliğe ve vizyona sahip yöneticilerin bulunması, seçilmesi, eğitimi ve ödüllendirilmesi, küresel insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Uluslararası, çokuluslu ya da küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin bu faaliyet düzeylerine göre insan kaynakları yönetiminin belirlenen hedeflere odaklı ve onlarla bütünleşmiş şekilde yapılandırılması gerekir (Seymen, 2005:73).

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için uluslararası alanda görev yapabilecek nitelikli yönetici bulmak, seçmek ve istihdam etmek, eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutmak gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunların üstesinden gelmek için işletmeler ana ülke merkezli, ev sahibi ülke merkezli ve dünya merkezli kadrolama yaklaşımlarından hangisi veya hangilerini kullanacaklarını belirlemek zorundadırlar. Bu yaklaşımların hangisinin benimseneceği de başlı başına bir sorundur. Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler üzerinde yapılan bir çalışmada işletmelerin genellikle evsahibi ülke olan Türkiye’den yönetici görevlendirdikleri görülmüştür. Bu durum Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin gerek yönetsel, gerekse teknik özelliklere sahip profesyonel yönetici bulma konusunda sıkıntı çekmediklerini göstermektedir (Özkanlı ve Yıldırım, 2001).

Ülke dışında görevlendirilecek olan yöneticilerin yurtdışına gitmek istemeleri çoğu zaman kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğu olan inançlarından kaynaklanmaktadır. Türkiye’de çalışan göçmen (expatriate) yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada, görevi kabul etmelerinin gerekçesi olarak öncelikle “yöneticilik açısından bir gelişme fırsatı” olarak gördüklerini belirtmişlerdir (Kılıç, 1998). İşletmelerin yurtdışına görevlendirecekleri yöneticilerin teknik ve yönetsel bakımdan yeterli olduklarını düşündükleri yöneticileri atamaları gerekir. Aksi durumda sadece macera arayan yöneticilerin de olabileceğini ve işletmenin böyle yöneticileri görevlendirerek geri dönülemez niteliklerde sorunlarla karşılaşabileceklerini de gözönünde bulundurmaları gerekir.



### 2.3.8.2.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Üretim Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunlar

Yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletmelerin üretim faaliyetlerindeki farklılaşma, sadece ürünlerin tasarımında, dağıtımında ve türlerinde değil, bu değişiklik üretim faaliyetlerinin bütün süreçlerinde yaşanmaya başlamıştır. Artan rekabet ve teknolojik gelişmeler, ürünlerin yaşam döngüsünü yani ürün hayat eğrisinde değişimlere neden olmuş ürünlerin piyasada kalma sürelerini azaltmıştır. İşletmeler bu durumdan kurtulmak için stok düzeylerini en aza indirgeyen, kaliteli fakat düşük maliyetli üretim yapan, ürün ve taleplerdeki değişikliklere karşı daha esnek olan, üretim ve üretim teknolojilerini kullanmak ve geliştirmek durumunda kalmışlardır (Tutar, 2000:190).

Yurtdışına yatırım yapan işletmeler ister uluslararası, ister çokuluslu ister küresel, ister uluslararası olsun, üretim maliyetlerini düşük seviyede tutmak için faaliyet gösterdikleri her bir ülkenin üretim maliyetlerini hatta küresel üretim maliyetlerini de dikkate alarak örgütlenirler. Bu durum işletmelerin araştırma-geliştirme ve yenilik yoluyla yeni mallar üretme, küresel ölçekte kaynak bulma, imalat süreçlerinde stok kontrolü, kalite kontrolü, etkili üretim sistemleriyle maliyetleri azaltma tekniklerini uygulamak gibi çeşitli üretim sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Yüksel, 1999: 195).

Günümüzde üretim faaliyetleri ya yeni ürün geliştirme ya da var olan ürünlerin yenilenmesi ile AR-GE faaliyetleri ile başlamakta, imalat süreci ile devam etmektedir. Uluslararası işletmelerin artan rekabet ile birlikte ürün yaşam dönemlerinin kısalmışından kaynaklanan sorunlar nedeniyle AR-GE ve yenilik stratejilerinin olması gerekir. Bilgi teknolojilerindeki başdöndürücü gelişmeler nedeni ile geleneksel üretim faktörlerinin (toprak, emek, sermaye) rekabet üstünlüğü sağlamada yeterli olmadığını, bilgiye dayalı yönetimin üretimin belirleyici faktörü olarak karşımıza çıktığını göstermektedir (Tutar, 2000:193, Akın, 2001:126). İşletmelerin bilgiye dayalı AR-GE çalışmalarını yenilik yapmaları gerektiği açıktır.

Uluslararası işletmelerin yabancı piyasalarda ürettiği ürünlerinin imalatında maliyet, kalite ve üretim süreçleri rekabet üstünlüğü elde etmek için üzerinde düşünmeleri gereken önemli bir sorundur. İşletmeler makine ve teçhizatlarını yenileyerek, düşük maliyetli işgücüne yönelerek, pazar araştırmasından başlayarak süreç içindeki tüm maliyet artışı doğuran uygulamaların gözden geçirilmesi yoluyla sürekli maliyet indirimi sağlayan ve yeni ürün maliyetini tek başına değil de diğer ürünlerle birlikte değerlendiren yöntemler kullanarak maliyetle ilgili sorunların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar (Yüksel, 1999:198-199). Üretim biçimi emek-yoğun ve daha nitelikli işgücü gerektiren işlerin, gelişmiş ülkelere taşınmasına neden olmaktadır. Uluslararası işletmelerin temel hedefi düşük maliyet ve yüksek kârlılık olduğu için, emeğin bol ve ucuz olduğu ülkelerde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu işletmeler için, gidilen ülkenin milliyeti, dini ya da dili önemli olmayıp; önemli olan ülkede ucuz işgücünün varlığı ve ülkede sosyal hak ve hukukun fazla gelişmemiş olmasıdır (Gökdeniz ve Çetin, 2006).

Uluslararası alanda üretim faaliyetlerinde bulunan işletmeler öncelikle, nasıl bir üretim stratejisi belirleyeceklerine karar vermelidirler. Üretilen ürünün kendi tesislerinde mi, yoksa başka yerlerde mi üretilmesi gereken önemli sorunlardan biridir. Günümüzde birçok işletmenin nihai ürün üretilene kadar farklı üretim tesislerinde ürüne ilişkin parçaların üretildiği bir yaklaşımı tercih ettiği görülmektedir. Dünyanın herhangi bir yerinde ürüne ilişkin AR-GE faaliyetleri yürütülürken, diğer bir yerinde imalat, bir başka yerinde ise montaj faaliyetleri yapılabilmektedir. Örneğin, Toyota üç bin küçük işletmenin ürettiği parçaları bir araya getirerek bir otomobil ortaya çıkarmıştır (Tutar, 2000:196).

### **2.3.8.3. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunları**

Ülkeler arasındaki farklılıklar ve bu ülkelerde yaşayan insanlar arasındaki farklılıklar nedeniyle, tüketici tercihleri, rakipler, dağıtım kanalları ve medya iletişimi de farklı olabilmektedir. Ülkeler arasındaki bu farklılıklardan dolayı aynı pazarlama stratejisiyle her yerde faaliyet göstermek çoğu zaman işletmeler açısından başarısızlığın bir nedeni olarak görülmektedir. Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin

pazarlama faaliyetlerini dünya çapında ne ölçüde yaygınlaştırabileceğini ve nasıl uyumlaştırabileceğini bilmesi gerekir (Durukan, 2005:273 ).

Sorun; pazarlama karması elemanlarının standartlaştırılarak dünyanın her yerinde aynı strateji ile mi uygulanacağı, yoksa faaliyet gösterilen her ülkenin yerel koşullarına göre uyumlaştırılarak mı uygulanacağıdır. İşletmeler pazarlama karmalarını, mümkün olduğu ölçüde faaliyette buldukları tüm pazarlar için standart bir hale getirmek isterler. Pazarlama karmasının standartlaştırılması, üretim ve tutundurma maliyetlerini azaltılmasına, ülkeler arasında tek bir imajın oluşmasına, fikirlerin ve deneyimlerin daha kolay transfer edilmesine ve uluslararası operasyonların eşgüdüm ve denetiminin daha kolay bir hale gelmesine neden olmaktadır. Ancak, farklı ülkelerdeki yasal düzenlemelerden tüketici tercihlerindeki değişikliklere kadar birçok engeller nedeniyle pazarlama karması elemanlarının standartlaştırılması çoğu zaman olamamaktadır. Bu nedenlerle pazarlama karması elemanlarının çoğunlukla uyumlaştırılması gerekmektedir (Eser, 2005:299). Küresel uyumlaştırma, küresel düşünüp yerel davranabilecek yeteneğe sahip olmayı ifade eder. Bu açıdan küresel pazarlama, dünya pazarlarındaki benzerliklere ve farklılıklara eşanlı yanıt verebilecek şekilde hareket etmeyi gerektirmektedir(Durukan, 2005:274).

Küreselleşmiş bir endüstride faaliyet gösteren işletmelerin ayakta kalabilmek ve yarışabilirliğini sürdürebilmek için, dünya çapındaki pazar fırsatlarından yararlanmak ve bu pazarlarda ortaya çıkan tehlikelere karşı kendini korumak zorundadır. Bunun için etkili bir pazarlama stratejisi gerekir. Etkili bir pazarlama stratejisinin beş temel dayanağı vardır (Tutar, 2000:199). Bunlar;

1. Başlıca pazarlarda büyük oynamak,
2. “Öz ürün”de standardizasyon,
3. Değeri yüksek faaliyetlerin az sayıda ülkede yoğunlaştırılması,
4. Tekdüze bir pazarlama programının uygulanması,
5. Rekabet stratejilerinin ülkeler arasında bütünleştirilmesidir.

Böyle bir strateji uygulamak ürün, tutundurma, fiyat ve dağıtımın dünya çapında standartlaştırılmış olması gerekir. Bu durum küresel ölçekte ülkeler arası benzerliklerin göz önünde bulundurulduğunu ve dünyayı tek bir pazar olarak gören yaklaşımın benimsendiğini göstermektedir. Diğer yandan, faaliyet gösterilen ülkelerin makro çevre faktörleri olan ekonomik, politik, teknolojik, kültürel ve demografik çevre faktörleri ile mikro çevre faktörlerinden olan tedarikçiler, aracı kurum ve kuruluşlar, müşteriler, rakip işletmeler ve benzeri faktörleri göz önünde bulundurarak işletmelerin pazarlama karması elemanlarını uyumlaştırdığı bir strateji de benimsenebilir. Her iki stratejinin uygulanabilmesi için tutundurma ve ürün arasında aşağıdaki stratejik yöntemler denenebilir (Yüksel, 1999:208-209, Tutar, 2000:200, Eser, 2005:308-309).

- *Doğrudan Genişleme stratejisi*; Mal ve tutundurma genişletmesi stratejisi olarak da bilinen bu stratejide, aynı ürünü aynı reklâm ve tutundurma temaları ile işletmenin pazarı olan bütün ülkelerde uygulanmasıdır. Bu stratejide önemli olan ürün için potansiyel müşteriler bulmak ve satış yapmaktır.
- *İletişim Uyarlama Stratejisi*; tutundurma uyumlaştırması olarak da bilinen bu stratejide, ürün değiştirilmeden yerel koşullara uygun bir tutundurma çabası ile satışların yapılması sağlanır. Bu yöntemde ürünün uyumlaştırılmasının maliyetinden söz edilemez. Ancak farklı tutundurma çalışmaları gerektirdiği için tutundurma maliyeti söz konusudur. Coca Cola'nın Türkiye de özellikle ramazanda, tüketicilere yönelik ramazan sofralarının değişmez içeceğiymiş gibi sunum yapması buna örnek olarak verilebilir.
- *Ürün Uyarlama Stratejisi*; tutundurma genişletmesi yolu ile ürün uyumlaştırması olarak da bilinen bu stratejide, tutundurma yöntemi değiştirilmeden ürünün yerel koşullara uyarlanması söz konusudur. Örneğin, Exxon benzini yabancı pazarlarda farklı iklim koşullarına uygun bir şekilde uyarlamaktadır. Fakat slogan olarak her yerde “deponuza bir kaplan koyun” ifadesini kullanmaktadır.

- *Çifte Uyumlaştırma Stratejisi*, hem ürün hem de tutundurmanın değiştirilmesi gereken bir uyarlama stratejisidir. Ürünler küresel değil yerel standartlara göre piyasaya sunulurken aynı zamanda tutundurma faaliyetleri de yerel olarak uyarlanır. Oldukça maliyetli bir yöntemdir. Ancak, işletmeler yerel piyasadaki bazı engelleri aşmak için bu stratejiyi kullanırlar. Örneğin, ithal edilen ürünlere Brezilya'daki askeri yönetimin yüksek vergi uygulaması ve çeşitli kısıtlamalar getirmesi nedeniyle üretici firmalar Brezilya'da damıtılan ve şişelenen yeni marka likör üreterek bunları susuzluk giderici ve serinletici içecekler olarak tutundurmaya çalışarak bu kısıtlamalardan kurtulmaya çalışmışlardır.
- *Yeni Ürün Yaratmak Stratejisi*; ürün yenileme stratejisi olarak da bilinen bu strateji uluslararası müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürünlerin araştırılması, geliştirilmesi, oluşturulması, iletilmesi ve satılması stratejisidir. Bu özelliğinden dolayı oldukça riskli ve maliyetlidir. Ancak, başarılı olan işletmeler pazara hakim olurlar.

Uluslararası pazarlarda fiyat ve dağıtım kararları da işletmelerin başarı ya da başarısızlığında önemli faktörlerdir. Pazarlama karmasının bu unsurlarının da standart mı yoksa uyarlanmış olarak mı yerel piyasalarda sürdürüleceği işletmelerin aşması gereken sorunlardır. Örneğin, işletme maliyete göre fiyatlamaya gidebileceği gibi talebe göre ya da rekabet şartlarına göre de fiyatlamaya gidebilir. Hangi fiyat stratejisinin seçileceği faaliyet gösterilen ülkelerin hükümetleri tarafından getirilen yasal düzenlemeler ile pazar talepleri ve tüketici tercihlerindeki farklılıklar da etkili olabilmektedir (Yüksel,1999:211-213, Eser2005: 311-312). Dağıtım kanalının seçimi uluslararası işletmeler için önemli bir konudur. İşletmeler dolaylı ya da doğrudan kendileri dağıtım yapmaya karar verebilirler. Dolaylı dağıtımda dağıtımı yapacak olan işletmenin konusunda uzman güvenilir ve yerel piyasa şartlarını çok iyi bilmesi gerekir. Yabancı piyasada işletme kendi ülkesinde sahip olduğu dağıtım kanalına benzer bir yapı kurmak isteyebilir. Bu oldukça maliyetli bir yöntemdir, ancak standartlaşmak isteyen işletmeler bu maliyete katlanmak zorundadır.

#### 2.3.8.4.Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan İşletmelerin Muhasebe ve Finansman Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunları

Finansal yönetim açısından yurtdışına yatırım yapan işletmeleri, yerel işletmelerden ayıran özellik, bu işletmelerin iç transfer mekanizmalarından yararlanarak mali kaynaklarını ve kârlarını bağlı işletmeler arasında uluslararası boyutta transfer edebilmeleridir. Sözkonusu bu transferler, mal ve hizmetlerin, teknolojinin, insan kaynaklarının ve sermayenin iç transferinden kaynaklanır. Bu transferlerden kaynaklanan alacakların ve borçların hemen kapatılmaması durumunda, ilgili işletmeler arasında borç ve alacak kalemlerinin oluşmasına neden olur. Örneğin, satışı kredili olarak gerçekleştirilen ürünler, ticari alacaklar ve borç senetleri gibi muhasebe kalemlerini etkilerken; sermaye yatırımları da gelecekte temettü, faiz ve anapara ödemesi gibi kaynak akımlarına yol açar (Karadağlı, 2005a: 458).

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte faaliyetlerini tamamen yurt içinde sürdüren işletmelerde olduğu gibi, birden fazla ülkede finansal faaliyetlerde bulunmaları nedeniyle, yurtdışında faaliyet gösteren işletmeler de, döviz kuru riski ve faiz oranı riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin riske maruz kalmayı veya riski nasıl tanımladıkları önemli bir sorun olmakla birlikte, döviz kurlarındaki değişim ile ilgili olarak işletmelerin maruz kalabilecekleri riskler konusunda uluslararası finans yazınında işlem riski, ekonomik risk ve dönüştürme riski şeklinde bir ayırma gidildiği görülmektedir (Robock ve Simmonds, 1989:556, Çelik, 2002, Karadağlı, 2005b:440, Er, 2006). Buna göre;

- *İşlem riski*; işletmelerin sözleşme gereğince finansal yükümlülükler altına girdikten sonra döviz kurlarında meydana gelen değişimlerdir.
- *Ekonomik risk*; orta ve uzun vadede döviz kurlarında meydana gelecek olan değişimlerin, işletmenin gelecekteki nakit akımları üzerinde oluşturacağı etkileri ifade etmektedir. Beklenmeyen döviz kuru değişimlerinin işletmenin faaliyetlerinin değerine olan etkisini

uzun vadede ve geniş kapsamlı olarak ölçmesi bakımından önemlidir.

- *Dönüştürme riski*; muhasebe riski olarak da bilinen dönüştürme riski, yabancı para birimi ile düzenlenmiş finansal tabloların yerel para birimine dönüştürülmesi sırasında elde edilen döviz oranı kazancı ya da kaybı şeklinde ölçülür.

İşletmelerin yabancı para birimine dayalı faaliyetlerinin raporlama para birimine dönüştürülmesinde genel olarak iki sorun ortaya çıkar. Bunlardan birincisi, yabancı para birimine dayalı işletme faaliyetlerin dönüştürülmesinde hangi döviz kurunun kullanılması gerektiğinin belirlenmesidir. Diğeri ise, döviz kurları değiştiğinde ortaya çıkan kur farklarının nasıl muhasebeleştirileceğine karar verilmesidir (Bayazıtlı, 2003).

İşletmeler işlem riskinden kaynaklanan kur riskine karşı vadeli teslim döviz işlemleri, gelecek döviz sözleşmeleri, döviz opsiyonları, döviz swap işlemleri, karşılıklı kredi(back-to-back loan), karşıt bir varlık (borç) edinmek suretiyle tamamen ya da kısmen korunabilirler. Ekonomik riske karşı ise, faaliyetlerin çeşitlendirilmesi(satışların çeşitlendirilmesi, girdilerin çeşitlendirilmesi ve üretimin çeşitlendirilmesi) ve finansmanın çeşitlendirilmesi yoluyla koruma yoluna gidilebilir.

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin nakit yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için nakit girdilerinin hızlandırılması, döviz dönüştürme maliyetlerinin ve verginin minimize edilmesi ya da bağlı kuruluşlar arasındaki nakit transferinin yönetimi vb. gibi bazı teknikler bulunmaktadır (Karadağlı, 2005a). Yurtdışına yatırım yapan işletmeler vergi sonrası konsolide gelirin maksimizasyonu, küresel vergi yükünün minimizasyonu ve işletmenin gelirleri, nakit akımları ve finansman kaynaklarının etkili bir şekilde konumlandırılması ve yönetimi arasında bir denge belirleme sorunuyla karşı karşıyadırlar.

Bu sorunları aşabilmek için işletme yöneticileri ana işletme ile bağlı kuruluşlar arasında finansal planlama ve kontrol yetki ilişkisi belirlemelidirler.

İşletmenin bağlı kuruluşlara finansal planlama ve kontrol yetkisi bakımından ne kadar merkeziyetçi, ne kadar ademi merkeziyetçi ya da bazı bağlı kuruluşlarında merkeziyetçi bazılarında da ademi merkeziyetçi bir tutum sergileyeceği konusu üstesinden gelinmesi gereken başlı başına bir sorundur. Yazında “vekâlet problemi” olarak bilinen ve yetkinin dağılımıyla da ilgili olan sorunlar işletmelerin farklı departmanları arasında yaşanabileceği gibi ana işletme ile yurtdışı bağlı kuruluşu arasında da yaşanabilmektedir.

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin üstesinden gelmesi gereken bir diğer sorunda ülkelerin vergi düzenlemelerinden kaynaklanan farklılıklardır. İşletmeler vergi sonrası karlarında artış sağlayabilmek için transfer fiyatlama tekniğini kullanarak karlarını, yüksek vergi oranına sahip bağlı kuruluşlarından düşük vergi oranına sahip bağlı kuruluşlara aktarmak suretiyle toplam vergi ödemelerini azaltabilirler. Düşük ya da yüksek sabit kâr oranlı fiyatlandırma yöntemi kullanılarak ödenecek vergi miktarında düşüş ve net gelirlerinde artış sağlayan bir örnek Tablo-2.12’de verilmiştir (Karadağlı, 2005a). Örneğimizde X bağlı kuruluşunun maliyeti 70,000\$ olan malı Y bağlı kuruluşuna 110,000\$’a sattığını ve Y bağlı kuruluşunun da söz konusu malı 170,000\$’a bir müşterisine sattığını varsayalım. Diğer bütün kalemler sabitken aynı malı X bağlı kuruluşunun daha yüksek sabitli bir fiyatla (130,000\$) Y bağlı kuruluşuna sattığında elde edilecek rakamların nasıl değiştiği basitleştirilmiş bir hesaplamayla tabloda görülmektedir.



**Tablo-2. 12: Düşük ve Yüksek Sabit Kar Oranlı Fiyatlandırma Politikasının Vergi Etkileri**

	X Bağı İşletmesi	Y Bağı İşletmesi	X+Y
<b>Düşük Sabit Kâr Oranlı Fiyatlandırma Politikası</b>			
<b>Gelir</b>	110,000\$	170,000\$	170,000\$
<b>Satılan Malın Maliyeti</b>	70,000\$	110,000\$	70,000\$
<b>Brüt Kâr</b>	40,000\$	60,000\$	100,000\$
<b>Diğer Giderler</b>	10,000\$	10,000\$	20,000\$
<b>Vergi Öncesi Gelir</b>	30,000\$	50,000\$	80,000\$
<b>Vergiler (X:%30, Y:%50)</b>	10,000\$	25,000\$	35,000\$
<b>Net Gelir</b>	20,000\$	25,000\$	45,000\$
<b>Yüksek Sabit Kâr Oranlı Fiyatlandırma Politikası</b>			
<b>Gelir</b>	130,000\$	170,000\$	170,000\$
<b>Satılan Malın Maliyeti</b>	70,000\$	130,000\$	70,000\$
<b>Brüt Kâr</b>	60,000\$	40,000\$	100,000\$
<b>Diğer Giderler</b>	10,000\$	10,000\$	20,000\$
<b>Vergi Öncesi Gelir</b>	50,000\$	30,000\$	80,000\$
<b>Vergiler (X:%30, Y:%50)</b>	15,000\$	15,000\$	30,000\$
<b>Net Gelir</b>	35,000\$	15,000\$	50,000\$

**Kaynak:** Karadağlı, Ece C., (2005a), Çok Uluslu İşletmelerin Finans Sistemi ve Finans Yönetimi, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2005, s.457-486.

Tablodan da görüleceği üzere, farklı vergi oranlarına sahip bağı kuruluşların sabit kâr oranlı fiyatlandırma politikası, ödenen vergi miktarını ve ana işletmeye kalan net gelir miktarını değiştirmektedir. Gümrük tarifelerinin bulunmadığı bir ortamda bu transfer fiyatlarının yükseltilmesi veya düşürülmesi yoluyla yurtdışı işletmeler önemli gelirler elde edebilirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPAN TÜRK İŞLETMELERİNİN ÖRGÜT YAPISI VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR-İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan Türk İşletmelerine İlişkin Genel Bilgiler

Resmi kaynaklara göre yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin toplam sayısı 1964'dür. Tablo-3.1'de yatırım yapılan ülkeler itibariyle işletme sayısı ve yatırım tutarı görülmektedir(T.C. Hazine Bakanlığı Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü 2006 yıl sonu verileri kullanılmıştır). UNCTAD'ın verilerine göre 2005 yılı sonunda Türkiye'den yurtdışına doğrudan yatırım yapan işletme sayısı 1624 ve bunların yurtdışındaki bağlı kuruluşlarının sayısı da 11700'dür(UNCTAD, 2006).

**Tablo-3.1: Ülkelere, Sektörlere ve Yatırım Tutarına Göre Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinin Sayısı**

Yatırım Yapılan Ülke	Enerji Sektörü	Bankacılık Ve Finansal Hizmetler	İmalat Sektörü	Ticaret	Diğer	İşletme Sayısı	Yatırım Tutarı (ABD Doları)
A.B.D.		63.422.829	55.600.000	62.923.975	17.247.288	94	199.194.092
Almanya		370.420.949	67.770.345	25.337.406	29.107.312	160	492.636.011
Arjantin			12.000.000			0	12.000.000
Arnavutluk		6.000.000			1.565.350	5	7.565.350
Avusturya		35.103.592	88.436	2.515.381	456.700	13	38.164.100
Azerbaycan	2.632.661.542	6.419.802	29.020.792	12.510.141	26.120.934	123	2.706.733.211
Bahama Adal			654.410	12.551.199		3	13.205.609
Bahreyn		39.409.250				13	39.409.250
Bangladeş				960.344		1	960.344
Belçika		12.000	3.633.331	47.387.718	1.918.587	23	52.951.636
Beyaz Rusya			60.150	65.000		3	125.150
Birleşik Ar.Emr.				1.176.943	489.557	15	1.666.500
Bosna Hersek Cum.		15.141.101	48.000	11.519.879	138.122	4	26.847.102
Brezilya			3.000.000			0	3.000.000
Bulgaristan	157.900	22.912.671	12.734.819	32.935.912	1.253.447	51	69.994.749
Cayman Adaları		951.000		10.000		5	961.000

Cebelitarık						1	0
Çek Cumhuriyeti				224.304	257.000	8	481.304
Cezayir	25.807.959		4.559.904	407.133	1.128.487	12	31.903.483
Çin			2.927.158	5.700.974	50.000	27	8.678.132
Danimarka			4.113.039	149.398		2	4.262.437
Endonezya			1.000.000			1	1.000.000
Fas				1.350.002	60.000	4	1.410.002
Finlandiya				146.089	43.667	5	189.756
Fransa	15.774.351		278.017	17.733.175	61.757.830	41	95.543.373
Güney Afr. Cumh.				7.478.918	3.000.000	3	10.478.918
Güney Kore			200.000			0	200.000
Gürcistan	4.909.390		5.379.499	5.959	43.481.805	20	53.775.938
Hindistan		21.574				1	21.574
Hollanda	12.640.272	1.302.419.422	892.042.867	263.331.123	262.338.805	101	2.732.772.490
Hollanda Antilleri				1.300.000	556.000	5	1.856.000
Hong Kong				2.067.081		5	2.067.081
İngiltere		119.549.373	207.507.478	154.568.482	25.810.065	68	507.435.398
Irak						1	0
İran			18.029.222	1.877.748	41.290	10	19.948.259
İrlanda		26.100.262	5.985.806	44.000	2.335.281	18	34.465.349
İspanya			1.275.701	1.714.954	946.244	7	3.936.899
İsrail				42.000		2	42.000
İsveç				40.585		1	40.585
İsviçre		70.328.398	16.085	8.605.266	30.301.850	40	109.251.598
İtalya			2.410.691	5.954.441	104.276.670	27	112.641.802
Japonya					78.064	1	78.064
Jersey Adaları				1.908.120		6	1.908.120
K.K.T.C		71.182.331	1.063.613	1.161.028	10.625.308	245	84.032.279
Kanada					844.869	2	844.869
Karadağ					424.999	1	424.999
Katar				30.000	323.945	6	353.945
Kazakistan	287.673.037	34.803.530	45.810.999	42.906.872	58.342.488	99	469.536.926
Kırgızistan		2.048.000	16.593.766	5.325.927	165.200	16	24.132.893
Kosova			1.700.000			1	1.700.000
Kuveyt				2.980.000		2	2.980.000
Letonya					725.000	1	725.000
Liberya					1.100.000	1	1.100.000
Libya					27.788.609	18	27.788.609
Litvanya			1.462.629	25.000		3	1.487.629
Lübnan						1	0
Lüksemburg	375.000	117.632.511		121.687.707	11.746.000	21	251.441.218
Macaristan		2.601.297	50.745.028	2.255.823	9.140	13	55.611.288
Makedonya		12.761.863	471.032	129.916	76.275	9	13.439.086
Malezya			350.160	131.372		3	481.532
Malta		40.049.288		13.518.559	2.500.000	14	56.067.847
Meksika				499.340		1	499.340
Mısır			11.087.064	138.235	100.000	20	11.325.299
Moldova			594.200	10.270	205.235	9	809.705
Monako					10.200.000	1	10.200.000

Cumh.							
Nijerya			1.292.570		396.040	2	1.688.610
Niue						1	0
Özbekistan		2.378.984	30.830.800	10.580.459	718.964	87	44.509.208
Pakistan			235.000		457.486	3	692.486
Polonya		2.394.789	3.625.398	4.320.205	4.924	16	10.345.316
Romanya		12.191.724	96.633.875	41.506.127	25.396.931	166	175.728.657
Rusya Fed.	72.841	65.339.985	45.130.706	74.300.986	7.437.839	121	192.282.357
Singapur			35.000	78.000	49.000	3	162.000
Sırbistan				597.129		1	597.129
Slovakya			59.578	1.993.500	4.180	5	2.057.258
Sudan				1.985.000		2	1.985.000
Suriye				392.790		4	392.790
Suudi Arabistan					4.030.093	6	4.030.093
Tacikistan						1	0
Tataristan			193.604			1	193.604
Tayland			934.000	1.140		2	935.140
Tayvan				125.139		2	125.139
Tunus			4.316.645	999.995		5	5.316.640
Turks And Caicos Islands						1	0
Türkmenistan		2.884.904	41.695.410	500.403	12.555.639	25	57.636.356
Ukrayna	2.254.530	10.032.687	6.569.376	5.045.712	13.621.013		37.523.318
Umman				390.000		1	390.000
Ürdün			72.455	75.000	19.047.140	3	19.194.595
Virjin Adaları		65.231.110		45.962.500	8.904.258	10	120.097.868
Yunanistan			272.040	2.070.821	667.384	10	3.010.245
<b>Toplam</b>	<b>2.961.643.081</b>	<b>2.540.428.967</b>	<b>1.692.110.697</b>	<b>1.066.268.606</b>	<b>833.227.587</b>	<b>1.964</b>	<b>9.093.678.938</b>

**Kaynak:** Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğü İstatistikleri (2006 yıl sonu verileri kullanılarak düzenlenmiştir.)

Tablo-3.1 incelendiğinde ülkelere göre yatırım tutarı itibarı ile Hollanda yaklaşık 2 milyar 733 milyon ABD doları ile birinci sırada yer alırken, ikinci sırada yaklaşık olarak 2 milyar 707 milyon ABD doları ile Azerbaycan bulunmaktadır. Yıllar itibarıyla incelendiğinde genellikle bankacılık ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tutar olarak daha fazla yatırım yaptıkları görülmekle birlikte, enerji sektöründe 2001 yılından itibaren Azerbaycan'a yapılan yatırımlar 2006 yılı sonuna gelindiğinde toplam 2 milyar 633 milyon ABD Dolarına ulaşmıştır. Tablo-3.2 incelendiğinde toplam yatırım tutarı 2 milyar 963 milyon civarında olan enerji yatırımlarının neredeyse %90'ının 5 yıl gibi kısa bir süre içerisinde sadece bir ülkeye (Azerbaycan) yapılmış olması bu sektörü birinci sıraya çıkarmıştır. Bu durumun Bakü, Tiflis, Ceyhan boru hattı projesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

**Tablo-3.2: Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinin Sektörel Dağılımı**

Sektörler	Yatırım Tutarı (ABD Doları)	Toplam İçindeki Payı (%)
Enerji	2.961.643.081	32.57
Bankacılık ve diğer finansal hizmetler	2.540.428.967	27.94
İmalat	1.692.110.697	18.61
Ticaret	1.066.268.606	11.72
Telekomünikasyon	395.987.078	4.35
İnşaat	204.285.499	2.25
Turizm	97.988.051	1.08
Ulaştırma	66.417.272	0.73
Diğer	40.738.624	0.45
Madencilik	27.811.063	0,30
<b>Toplam</b>	<b>9.093.678.938</b>	100.00

**Kaynak:** Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğü İstatistikleri (2006 yıl sonu verileri kullanılarak düzenlenmiştir.)

Toplam yatırım tutarı itibariyle 9 milyar 93 milyon 679 bin ABD doları olan Türk dış yatırımlarının büyük bir bölümünün(%60.51) bankacılık ve enerji sektöründe yoğunlaşmış olduğu(5 milyar 502 milyon dolar) imalat sektöründe ise(%18.61), yaklaşık 1 milyar 692 milyon dolar olduğu Tablo-3.2 den de görülmektedir.

UNCTAD'ın verilerine göre Türkiye'ye gelen yurtdışı doğrudan yatırım tutarı 1990'da 11 milyar 194 milyon, 2000'de 19 milyar 209 milyon, 2005'de ise 42 milyar 170 milyon dolar düzeyine ulaşmıştır. Türkiye'den yurtdışına çıkan doğrudan yatırım tutarı ise yukarıdaki yıllara göre sırası ile 1 milyar 157 milyon, 3 milyar 668 milyon ve 8 milyar 138 milyon dolar düzeyindedir. Doğrudan yatırım tutarının gayri safi yurt içi hasılaya oranları ise (% olarak), gelen yatırımlar için 1990'da %7,4, 2000'de %9,6, 2005'de ise %11,6'dır. Türkiye'den yurtdışına çıkan doğrudan yatırımların gayri safi yurt içi hasılaya oranı da sırasıyla 1990'da %0,8, 2000'de %1,8 ve 2005'de %2,2'dir(UNCTAD, 2006).

### **3.2.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin kullanmış oldukları uluslararası yapı tiplerinin hangi koşullar altında nasıl bir değişim gösterdiğinin ve uluslararası faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca; bu işletmelerin küreselleşme düzeylerinin, üst düzey yöneticilerin durumu, işletmenin stratejik durumu, küresel işlemleri (süreçleri), kültürel durumları ve algıladıkları performans durumuna göre belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırmanın ikinci derecedeki amacı ise, daha sonra yapılacak olan araştırmalara ışık tutabilmek ve yurtdışına yatırım yapacak olan firmalara faydalı olabilmektir.

### **3.3.Araştırmanın Önemi**

Uluslararası işletme yazını incelendiğinde uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin uluslararasılaşma süreci, örgüt yapıları, insan kaynakları yönetimi, pazarlama stratejisi, strateji geliştirme süreçler... v.b. gibi konular çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Bu bağlamda uluslararası işletmelerin yurtdışı faaliyetlerinde başarılı olması için kullandıkları örgüt yapısı önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konuyla ilgili yazında farklı örgüt yapısı türlerinin kullanılması, örgütün faaliyet gösterdiği ülke sayısı, örgütün yaşı, örgütün ürün çeşitliliği, yurtdışı bağlı kuruluşlarının işletmenin toplam satışları içindeki payı, örgütün büyüklüğü, AR-GE ve teknoloji yatırımlarının toplam içindeki payı gibi çeşitli boyutlarla ilgili olduğu belirlenmiştir(Stopford ve Wels, 1971, Egelhoff, 1982, 1988, Daniels ve Diğerleri, 1984, 1985, Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002, Chi ve Diğerleri, 2004).

Bu çalışmada, belirlenen stratejik boyutlarla kullanılan örgüt yapıları arasında bir ilişki olup olmadığını ve nasıl farklılıklar gösterdiğini saptamak için geliştirilen model, yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinde test edilmiştir.

Yazında yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin ne tür örgüt yapıları kullandıkları ve karşılaştıkları sorunlar ile ilgili yapılan çalışmaların eksikliği bu konuda bir araştırma yapılması gerektiğini doğurmuştur. Bu durum tezin önemini ortaya koymaktadır.

### **3.4.Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın ana ekseninde yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin büyüklüğü, uluslararası deneyimi, uluslararası pazarlara giriş stratejileri, ürün farklılaştırma, coğrafi farklılaşma, yurtdışı bağlı kuruluşun sahiplik yapısı, yurtdışı imalatın büyüklüğü, yurtdışı yönetici kadrolama yaklaşımları ve merkezileşme derecesi gibi stratejik boyutlar ile seçilen örgüt yapıları arasındaki ilişkileri ve işletmelerin uluslararası piyasalarda faaliyet gösterirken karşılaştıkları sorunları yer almaktadır. Ayrıca, küresel-yerel bağlamında yöneticilerinin uluslararasılaşma eğilimleri, işletmelerin stratejik durumları, yapısal durumları, kültürel durumları ve yöneticilerin yurtdışı yatırımlarla ilgili algılanan performansa ilişkin değerlendirmeleri alınarak yurtdışına yatırım yapan işletmelerin ne kadar yerel, ne kadar küresel oldukları da araştırmanın kapsamında yer almaktadır.

Bu kapsam çerçevesinde araştırma, örgüt yapılarına etki eden stratejik boyutların işletmelerin üst düzey yöneticilerinin düşüncelerinden hareketle konuya ilişkin mevcut durumun tespiti ve bazı hipotezlerin test edilmesini amaçlaması bakımından hipotetik-tanımlayıcı araştırma türü kapsamına girmektedir. Araştırmanın analiz birimi, imalat sektöründe yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerdir.

Araştırmada imalat sektöründe yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin seçilmiş olmasının nedeni, belirlenen stratejik boyutların (özellikle

ürün çeşitliliği boyutu) mamul ve yarı mamullerle ilgili olması ve bu mamul ve yarı mamullerin yurtdışında üretildiği bir tesisin bu işletmeler tarafından kurulmasıdır. Yurtdışına yatırım yapan Türk firmalarının bütün sektörler gözönüne alındığında sayısal olarak çok fazla olması araştırmanın sınırlandırılmasının başka bir nedenidir. Resmi kaynaklara göre yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin toplam sayısı 1964'dür (Hazine Bakanlığı 2006 verileri). Bu işletmelerin tamamına ulaşmanın zaman ve ekonomik gücü nedeniyle sadece imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler analiz birimi olarak seçilmiştir.

Ayrıca, doğrudan yatırım yapan imalat işletmelerinde yapılacak olan araştırmanın, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı ve başka sektörlerin kendilerine has özellikleri nedeniyle elde edilecek verilerin homojenliğini yitirmesine neden olabileceği düşüncesi de böyle bir kısıtlamaya gidilmesine neden olmuştur.

### **3.5.Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.5.1.Ana Kütlenin Saptanması**

Yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin örgüt yapısı ve sorunlarının belirlenmesine yönelik bu araştırmanın ana kütlesi yurtdışında doğrudan yatırım yapmış olan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 81 adet işletmeden oluşmaktadır. Sözkonusu işletmelerin saptanmasında Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu verilerden hareketle imalat sektöründe faaliyet gösteren ve en az bir ülkede üretim amaçlı yatırım yapmış olmaları ölçütü kullanılmıştır.

Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu veriler sadece üretim amaçlı tesis kuran işletmeleri kapsamamakta, aynı zamanda satış ofisi, depo ve ürünlerin teşhir edildiği şube ve benzeri yatırımları da kapsamaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak bu şekilde yapılan yatırımlar kapsam dışında tutulmuştur. Bunun dışında, yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin belirlenebilmesi için Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve



Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı (TİKA) gibi kuruluşlardan da yararlanılmıştır. Ayrıca, internet ortamında gazete ve dergilerin konuyla ilgili haber ve yorumları esas alınarak geniş bir araştırma yapılmış tespit edilen işletmelerin gerçekten yurtdışına üretim amaçlı yatırım yapıp yapmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sürecin sonucunda belirlenen 81 adet işletmenin tamamına ulaşılmış dolayısıyla tam sayım yapılmıştır. Ana kütlenin tamamına ulaşılmasına karşın 41 adet kullanılabilir anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 51'dir.

Ana kütle içinde yer alan ve hazırlanan soru formuna cevap vermeyen işletmelerden 17 tanesi, geçmişte yurtdışında doğrudan yatırımları bulunduğunu ancak bu faaliyetlerine son verdikleri ya da başka işletmelere devrettikleri gibi gerekçeler öne sürmüşlerdir. Ana kütle içinde yer alan 2 işletme başka bir işletmeyle aynı yönetim altında birleştikleri için, 14 işletme politikaları gereği ve 7 işletme de yoğunluk ve benzeri nedenler öne sürerek soru formunu cevaplamamışlardır.

### **3.5.2. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması**

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket, sözkonusu işletmelerin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. İstenilen verilerin toplanmasına ilişkin hazırlanan anket formu Ek-1 de verilmiştir.

Araştırmada yurtdışına yatırım yapan işletmelerin örgüt yapılarına etki eden faktörlerin ve karşılaşılan sorunların belirlenmesi için hazırlanan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü, cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgilidir. Sözkonusu özellikler, yaş, eğitim seviyesi, yabancı dil ve statüye yönelik kişisel bilgilerle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulardan cevaplayanın yaşı ve eğitim seviyesi açık uçlu, diğerleri çoktan seçmeli sorulardan oluşmuştur.

Anket formunun ikinci bölümü işletmeye ilişkin genel bilgiler ve geliştirilen modelin test edilmesi için gerekli olan sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde

hazırlanan soruların bir kısmı açık uçlu, bir kısmı da çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular yazındaki benzer çalışmalardan(Egelhoff, 1982, 1988, Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002, Chi ve Diğerleri, 2004) uyarlanmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde, uluslararası işletmelerin kullandıkları yapı tipleri tanımlanarak örgüt şemalarının seçenekler halinde verildiği ve hangi seçeneğin işletmelerini en iyi temsil ettiğini yöneticilerden belirtmeleri istenmiştir. İşletmelerin örgüt yapılarını temsil eden kodlamaların olduğu herhangi bir resmi bilgi olmadığından böyle bir yöntem başvurulmuştur. Benzer bir yöntemi Wolf ve Egelhoff(2002)'da kullanmışlardır. Türkiye'de iş dünyasının son 50 yıllık gelişimi, kamu sahipliği altındaki ve sınırlı ölçülerde yabancı sermaye denetimindeki şirketler yanında egemen iktisadi örgütlenme biçimi olarak holdingleri üretmiştir. Bu kuruluşlar da, yine son 50 yılda, esasen çok sayıda sektörde faaliyet gösterme, iç pazarlara yönelik olma ve aile denetimi ve yönetimi altında bulunma özelliklerini göstermektedirler(Yıldırım ve Üsdiken, 2005). Türkiye'de baskın iş sistemi aile holdinglerinden oluştuğu (Şahin, 2005) için araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bir çoğunluğu holding şeklinde veya bir gruba bağlı olarak faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Ancak anket gönderilen işletmelerin bir gruba veya holding işletmesine bağlı olsalar bile faaliyetlerini kendi adlarına yaptıkları için bağımsız birer işletme oldukları varsayılmıştır.

Bu bölümde işletmenin bağlı kuruluşunun merkezileşme derecesini belirlemek için pazarlama imalat ve finansman konularında verilen 21 ifadeye yöneticilerin “kesinlikle katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında beşli Likert ölçeğine göre sıralanmış olan ölçek Egelhoff(1986)'dan alınmıştır. İlgili ölçek Ek-1'de verilmiştir. Yapılan güvenilirlik testinde merkezileşme derecesini ölçen ifadeler arasında bir korelasyon olup olmadığı belirlenmesi için alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısının değerinin 0,80'den yüksek olması beklenmektedir(Bryman ve Cramer, 1997). Ancak, sözkonusu katsayının 0,70 düzeyinde olmasının yeterli olduğu da belirtilmektedir(Büyüköztürk, 2003). Alfa

katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir(Akgül ve Çevik:435–436).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu doğrultuda araştırmada kullanılan merkezileşme derecesi ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ilgili katsayı 0,7323 olarak hesaplanmıştır.

Bu bölümde ayrıca, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin küresel eğilimleri, işletmenin yapısal durumu, işletmenin stratejik durumu, küresel işlemleri (süreçleri), kültürel durumu ve algıladıkları performans durumuna ilişkin olarak yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin küreselleşme eğilimlerinin de belirlenmesi için değerlendirmelerin yapıldığı ve ağırlıklı olarak Kiyak(2004) ve Lussier ve Diğerleri(1994) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. İlk ikisi için 10’ar, diğerleri için 8’er tane ifade belirlenmiştir. Yöneticilerden bu ifadelere “kesinlikle katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında beşli Likert ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Bu bölümde son olarak, yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin uygulamada karşılaştıkları sorunların belirlenmesi için yazında yer alan çeşitli sorunlara ilişkin 13 tane ifade çıkarılmış ve yöneticilerden “kesinlikle katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında beşli Likert ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Küreselleşme eğilimlerinin belirlenmesi ve yönetim sorunlarının saptanması için geliştirilen ölçekler modelde test edilmemiştir. İşletmelerin bu konulardaki genel durumlarını ortaya koymak için tanımlayıcı bir analiz yapılmıştır.

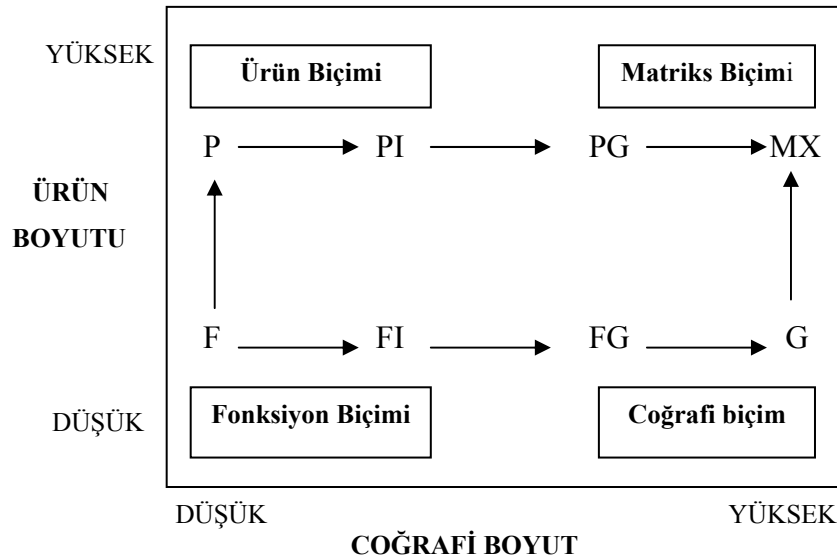
Likert ölçeği ile hazırlanan ve genel hatlarıyla bilgi verilen merkezileşme derecesi, küreselleşme eğilimleri ve yurtdışına yatırım yaptıklarında karşılaştıkları sorunlar ile ilgili ölçeğin ifadeleri arasında bir korelasyon olup olmadığının

belirlenmesi, anketin güvenilirlik ve geçerliliğinin ölçülmesi için alfa katsayısı hesaplanmıştır. Alfa katsayısı 0,8774 olarak hesaplanmış olup bu sonuca göre anket formunun yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.5.3.Araştırmanın Modeli

Strateji ile yapı arasındaki ilişkiyi belirleyen çeşitli araştırmalar, değişik boyutlar kullanarak sözkonusu ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır(Stopford ve Wells, 1972, Egelhoff,1982,1988, Daniels ve Diğerleri,1984, Wolf ve Egelhoff,2001,2002, Chi ve Diğerleri,2004).

Bu çalışmalarda ürün boyutu ve coğrafi boyut kullanılarak işletmelerin kullanmış olduğu uluslararası yapı tiplerinin hangi stratejiler altında nasıl bir değişim gösterdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Şekil-3.1’de uluslararası işletmelerin örgüt yapısında iki boyutun kullanılması durumunda örgüt yapılarının nasıl değiştiği gösterilmektedir.



Şekildeki simgelerin anlamı: F=fonksiyonel yapı, FI= uluslararası bölümle kullanılan fonksiyonel yapı, FG= sınırlı sayıdaki coğrafi birimlerle kullanılan fonksiyonel yapı(Karma Yapı), G= coğrafi yapı, P= ürün yapısı, PI=uluslararası bölümle kullanılan ürün yapısı, PG=sınırlı sayıdaki coğrafi birimlerle kullanılan ürün yapısı(Karma Yapı), MX= matriks yapı

**Şekil-3.1:Geleneksel Stratejilerde Bilgi İşleme Gereklilikleri**

**Kaynak:** Chi, Tailan, Nystrom Paul C. , Kircher Philipp,(2004) Knowledge-Based Resources as Determinants of MNC Stucture: Tests of An Integrative Model, *Journal of İnternational Management*, 10, 219–238.

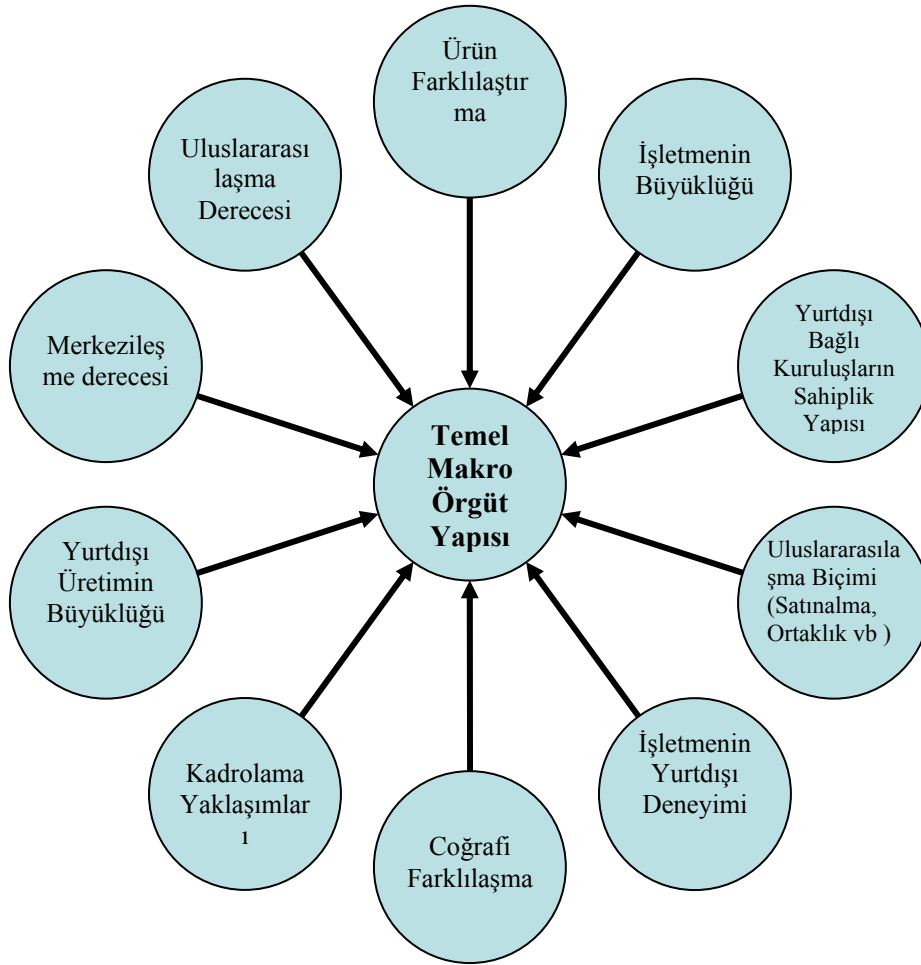
Stopford ve Wells (1972)'in belirlediği ve daha sonraki çalışmalarda da benimsenen yapısal biçimler, işletmelerin örgüt yapısı tasarımının nasıl genişlediği ya da genişleyip genişlemediğinin gösterilmesi ürün boyutu ve coğrafi boyutlar ile ilişkilendirilmiştir. Fonksiyon temelli yapı bu boyutların her ikisine de sahip değildir. Coğrafi ya da ürün temelli yapılar bu boyutlardan birine, matriks yapılar ise iki hiyerarşik düzeyde her iki boyuta da sahiptir. Diyagramın dört köşesinde yer alan yapısal biçimlerin arasında kalan bölümlerde Karma Yapıların kullanıldığı görülmektedir. Yatay ekseninde coğrafi, dikey ekseninde ise ürün boyutunun olduğu bu diyagramda işletmelerin hangi yapıyı kullandıkları ürün çeşitliliği ve coğrafi alan sayısı ile ölçülmüştür (Wolf ve Egelhoff, 2002, Chi ve Diğerleri, 2004).

Uluslararası işletmelerin yurtdışına yatırım yaptıkları ilk yıllarda başlangıç aşamasında uluslararası bir bölüm yapısıyla faaliyetlerini sürdürdükleri ve hem ürün, hem de coğrafi yapı ile birlikte işleyebilen (PI ve FI gibi) bu yapıyı kullandıkları bilinmektedir. Sınırlı sayıda coğrafi birimlerle kullanılan fonksiyonel yapı ve ürün yapısı (FG ve PG) “Karma Yapılar” olarak bilinen ve nispeten daha fazla ürün çeşidi ve bölge sayısı ile yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerin kullandıkları yapılar.

Yazında ürün çeşitliliği arttıkça işletmelerin ürüne göre, faaliyet gösterilen coğrafi alanların sayısında artış olduğunda ise coğrafi veya bölgesel bir bölüm yapısı kullanıldığı belirtilmektedir (Stopford ve Wells, 1972, Egelhoff, 1982, 1988, Daniels ve Diğerleri, 1984, Wolf ve Egelhoff, 2001, 2002, Chi ve Diğerleri, 2004).

Bu stratejik boyutların dışında işletmenin büyüklüğü, teknolojik yoğunluk, pazarlama yoğunluğu (Chi ve Diğerleri, 2004), işletme içi transferler, yurtdışı faaliyetlerin büyüklüğü, yurtdışı imalatın büyüklüğü, yurtdışı AR-GE büyüklüğü (Wolf ve Egelhoff, 2002), uluslararasılaşma derecesi, uluslararası strateji (uluslararası, çokuluslu, küresel ya da uluslararası) tipleri, rekabet stratejileri (Wolf ve Egelhoff, 2001), yurtdışı yatırımların sahiplik yapısı, devralma biçimi ve uluslararası ürün bütünleştirme (Daniels ve Diğerleri, 1984) gibi stratejik değişkenlerle de strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır.

Bu çalışmalarda kullanılan stratejik değişkenlerin bazı unsurları ve dahil edilen yeni değişkenler ile uluslararası işletmelerin kullandığı temel beş yapı tipi arasında bir ilişki olup olmadığı, araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen modele uyarlanmıştır. Yazındaki çalışmalardan uyarlanarak geliştirilen model Şekil-3.2’de gösterilmiştir. Modelde kullanılan değişkenlerle ilgili açıklamalara da aşağıda yer verilmiştir.



**Şekil-3.2: Geliştirilen Araştırma Modeli**

Yazındaki çalışmalardan farklı olarak uluslararası işletmelerin uyguladıkları kadrolama yaklaşımları modele eklenerek seçilen makro yapılarla ilişkileri test edilmiştir. Kadrolama yaklaşımları yazında ana ülkeden yönetici

görevlendirme(Etnosentrik), yurtdışındaki yatırımın yer aldığı evsahibi ülkeden yönetici görevlendirme(polisentrik) ve bunların dışında üçüncü ülkelerden(dünya genelinden) yönetici görevlendirme dünya merkezli (Geocentric) olarak farklı şekillerde ele alınmaktadır(Perlmutter ve Heenan,1979:52, Özalp,1986).

Bu yaklaşımlardan ana ülke merkezli (ethnocentric) yaklaşım, işletmelerin yurtdışı faaliyetlerine başladıkları ilk yıllarda uygun bir kadrolama şeklidir(Tung,1981, Robock ve Simmonds,1989). Örgütün karmaşıklığı, ana merkezde karışık, bağlı kuruluşlarda ise basit bir örgüt yapısı sözkonusudur. Otorite ve kontrol merkezde toplanmış olup, bağlı kuruluşlar arasındaki iletişim ve bilgi akışı, merkezden bağlı kuruluşlara doğru emir, yorum ve tavsiye biçimindedir. Bağlı kuruluşlar kısıtlayıcı etmenler yoksa tamamıyla ana merkezin mülkiyetindedir ve bağlı kuruluşların kilit pozisyonlarına ana ülkeden yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi sözkonusudur(Perlmutter ve Heenan,1979). Bu nedenlerle uluslararası bölüm yapısını kullanan işletmelerde daha çok kullanılacağı düşüncesiyle modele konulmuştur.

Ev sahibi ülke merkezli (polycentric) yaklaşım, daha çok işletmelerin yurtdışı faaliyetlerinde meydana gelen artışla birlikte evsahibi ülkeden yöneticilerin faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısının en iyi bu ülkeden seçilen yöneticiler tarafından bilinebileceği varsayımıyla uygulanan kadrolama şeklidir(Phatak vd.,2005). Yurtdışında faaliyete başlanılan ilk yıllarda işletme her ne kadar ana işletmeden yönetici görevlendirme eğiliminde olsa da, bu yıllarda belirtilen nedenlerle evsahibi ülkeden yönetici görevlendirme eğilimi de yüksektir. Bu tür kadrolama yaklaşımı daha dar bir ürün hattıyla yurtdışında faaliyet gösteren işletmeler için uygun bir yaklaşımdır(Phatak vd.,2005).

Dünya merkezli (geocentric) yaklaşım ise, daha çok dünya merkezli bir bakış açısını gerektiren kadrolama biçimidir. İşletmenin küresel bir düzeyde hem ürün, hem de coğrafi olarak genişlemiş bir durumda olması yönetici pozisyonlarında üçüncü ülkeden yöneticilerin oranını artırmaktadır.(Phatak vd.,2005). Bu nedenle, bu kadrolama yaklaşımının ürün farklılaştırma ve coğrafi boyutla ilişkilendirilerek hem

bu yapılarda, hem Karma Yapılarda, hem de matriks yapılarda daha çok görüldüğü söylenebilir.

Bu gerekçelerle kadrolama yaklaşımlarının seçilen örgüt yapılarıyla bir ilişkisi olup olmadığı modelde test edilmiştir.

Ürün farklılaştırma yurtdışındaki bağlı kuruluşun ürettiği ürün sayısı ile ölçülmüştür. Coğrafi farklılaşma bağlı kuruluşun faaliyet gösterdiği ülke sayısı ile ölçülmüştür. İşletmenin yurtdışı deneyimi işletmenin yurtdışında faaliyete başladığı yıla göre ölçülmüştür. İşletmenin büyüklüğü, işletmede çalışan personel sayısı ile ölçülmüştür. Uluslararasılaşma derecesi işletmenin yurtdışı satışlarıyla ölçülmüştür. Uluslararasılaşma biçimi ise, verilen uluslararası strateji biçimlerinden hangisinin işletmeyi en iyi temsil ettiğini cevaplayıcılardan işaretlemeleri istenerek ölçülmüştür. Bağlı kuruluşların sahiplik yapısı, dış sahiplik oranıyla ölçülmüş olup bunun % 30'dan daha büyük olması gerekir. Bağlı kuruluşun yurtdışındaki üretiminin büyüklüğü, işletmenin toplam üretimine oranlanarak ölçülmüştür. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının ve ana işletmenin toplam satış rakamlarının elde edilmesindeki bazı zorluklar ve yöneticilerin bu tür performansa ilişkin rakamları vermek istememeleri gibi nedenlerle algısal bir ölçüm yapılarak veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

#### **3.5.4.Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırmada; uluslararası işletmelerin kullandıkları temel makro yapı tipleri ile modelde ele alınan stratejik değişkenler arasında bir ilişki olduğu genel varsayımından hareket edilerek bu stratejik boyutların işletmelerin kullandıkları makro yapılar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla ve araştırmanın hedeflerine ulaşması açısından belirlenen alternatif hipotezler şöyledir:



- İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yatırım yaptıkları ülke sayısı ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün çeşidi ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışına yatırım yapma biçimleri (yatırım stratejileri) ile kullandıkları yapı arasında bir ilişki vardır.
- İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.
- İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

### 3.6.Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket tekniği sonucu elde edilen ham veriler, SPSS 13 istatistik programı kullanılarak test edilmiş, cevaplayıcılara ilişkin demografik bilgiler ve işletmenin uluslararasılaşma seviyesini gösteren tanımlayıcı bilgiler frekans tabloları ile gösterilmiştir.

#### 3.6.1.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Yöneticilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo–3.3’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine ilişkin yaş dağılımı verilmiştir.

**Tablo-3.3:Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerindeki Yöneticilerin Yaş Dağılımı**

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
30 ve altı	5	12,2	12,2	12,2
31–40 arası	18	43,9	43,9	56,1
41–50 arası	12	29,3	29,3	85,4
51–60 arası	6	14,6	14,6	100,0
<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo–3.3’den de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren yöneticilerin %43.9’u 31-40 yaş grubunda olduğu, %29.3’ü 41-50 yaş grubunda, %14.6’sı 51-60 yaş grubu ve %12.2’ sinin de 30 yaş ve altında oldukları görülmektedir. Kümülatif toplamlarına bakıldığında anket çalışmasına katılan yöneticilerin %73,2’sinin 31 ile 50 yaş grubunda yer aldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile ilgili bilgiler Tablo–3.4’de görülmektedir.

**Tablo-3.4: Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerindeki Yöneticilerin Eğitim Durumu**

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	Lise	3	7,3	7,3	7,3
	Ön Lisans	1	2,4	2,4	9,8
	Lisans	19	46,3	46,3	56,1
	Lisans Üstü	18	43,9	43,9	100,0
	Toplam	41	100,0	100,0	

Tablo-3.4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %46,3’ü lisans, %43,9’u lisansüstü, %7,3’ü lise ve %2,4’ü de ön lisans mezunu oldukları görülmektedir. Kümülatif toplamlarına bakıldığında yöneticilerin %90,2’sinin lisans ve lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Lise mezunu olan yöneticilerden biri işletmenin sahibi, diğer ikisi de işletmenin sahiplerinin birinci dereceden yakınları oldukları anketin uygulama aşamasında tespit edilmiştir.

Tablo-3.5’de araştırmaya katılan yöneticilerin işletmedeki statüleri görülmektedir.

**Tablo-3.5: Yöneticilerin İşletmedeki Statüleri**

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	İşletme Sahibi	1	2,4	2,4	2,4
	Genel Müdür	4	9,8	9,8	12,2
	Genel Müdür Yardımcısı	6	14,6	14,6	26,8
	Uluslararası Bölüm Yöneticisi	6	14,6	14,6	41,5
	Diğer (Dış Ticaret, Grup Başkanı, İnsan kaynakları, Pazarlama vb)	24	58,5	58,5	100,0
	Toplam	41	100,0	100,0	

Tablo-3.5’den de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %41,5’i işletmenin tepe yönetiminde bulunan yöneticilerden, %58,5’i de Dış Ticaret Grup Başkanı, Tekstil Grup Başkanı, İnsan Kaynakları, Pazarlama ve Üretim Müdürü gibi

orta kademede bulunan yöneticilerden oluşmaktadır. İşletmenin küreselleşme eğilimlerinin belirlenmesi ve stratejik konularda sağlıklı bilgilerin elde edilmesi bakımından anket çalışmasına katılan yöneticilerin statülerinin önemli olduğu düşünüldüğünde cevaplayıcıların konu ile ilgili sağlıklı bilgiler verebilen yöneticiler olduğu görülmektedir.

Tablo-3.6 araştırmaya katılan yöneticilerin yabancı dil bilip bilmedikleri ve biliyorlarsa hangi dil olduğunu göstermektedir.

**Tablo-3.6: Yöneticilerin Yabancı Dil Bil Bilip Bilmedikleri ve Bildikleri Yabancı Dillerin Dağılımı**

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	Yabancı Dil Bilmeyen	3	7,3	7,3	7,3
	İngilizce	26	63,4	63,4	70,7
	İngilizce ve Almanca	5	12,2	12,2	82,9
	İngilizce ve Fransızca	3	7,3	7,3	90,2
	İngilizce ve Rusça	1	2,4	2,4	92,7
	İngilizce, Almanca ve İsveççe	1	2,4	2,4	95,1
	İngilizce, Fransızca, İspanyolca ve Portekizce	1	2,4	2,4	97,6
	İngilizce, Almanca, İtalyanca ve İspanyolca	1	2,4	2,4	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo-3.6'dan da görüldüğü gibi yabancı dil bilen yöneticilerin %92,7 yabancı dil bilmeyen yöneticilerin sadece %7,3 olduğu görülmektedir. Yabancı dil bilmeyen bu yöneticilerin aynı zamanda eğitim durumları bakımından lise ve önlisans mezunu, genellikle işletme sahibi veya yakınları olan yöneticilerden oldukları ankete verdikleri bu konulara ilişkin cevaplar karşılaştırılarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %63,4'ü İngilizce, %12,2 sinin İngilizce ve Almanca, %7,3'ünün İngilizce ve Fransızca bildiklerini belirtmişlerdir. Kümülatif toplamlarına bakıldığında İngilizce başta olmak üzere birden fazla dil bilen yöneticilerin %29,3 olduğu görülmektedir. Yabancı dil bilen yöneticilerin tamamı

İngilizceyi bilmektedir. Bu durum uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde Türk işletmelerinin yönetici atamalarında özellikle İngilizce bilen kişileri tercih etiklerini ortaya koymaktadır. Bunun yanında işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerin dillerini bilen yöneticileri de görevlendirdikleri ve bu durumu bir faktör olarak göz önünde bulundurdıkları da söylenebilir.

### 3.6.2.Araştırma Kapsamındaki İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo-3.7’de araştırma kapsamına giren işletmelerin ana ülkedeki (Türkiye) çalışanlarının sayısı verilmiştir.

**Tablo-3.7: İşletmelerin Ana Ülkede (Türkiye) Çalıştırdıkları Kişi Sayısı**

	Ana İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	100-500	14	34,1	34,1	34,1
	501-1000	7	17,1	17,1	51,2
	1001- 5000	13	31,7	31,7	82,9
	5001-10 000	4	9,8	9,8	92,7
	10001 +	3	7,3	7,3	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.7’de görüldüğü gibi işletmelerin %34,1’i 100-500 kişi, %31,7’si 1001-5000 kişi, %17,1’i 501-1000 kişi, %9,8’i 5001-10 000 kişi, %7,3’ü de 10 000’nin üzerinde kişi çalıştırmaktadır. Bu verilerden hareketle araştırma kapsamındaki işletmelerin %65,9’unun büyük ölçekli olduğu söylenebilir. Çeşitli kurum ve kuruluşların işletmelerin büyüklüğüne ilişkin tanımları vardır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı’na (KOSGEB) göre:

1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli,

51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri de orta ölçekli işletmelerdir.

Hazine Müsteşarlığının tanımına göre:

1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli

10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli

50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) ve Devlet Planlama Teşkilatı'na (DPT) göre ise;

1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli

10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli

50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak tanımlanmıştır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tanımları kabul edilirse araştırma kapsamında yer alan işletmelerin tamamı büyük ölçekli işletmelerdir.

Tablo-3.8'de araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdışındaki bağlı kuruluşlarında çalışan kişi sayısı verilmiştir.

**Tablo-3.8: İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarında Çalışan Kişi Sayısı**

	Yurtdışındaki Bağlı Kuruluşta Çalışan Kişi Sayısı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	100 ve altı	19	46,3	46,3	46,3
	101-250	5	12,2	12,2	58,5
	251-500	7	17,1	17,1	75,6
	501-1000	2	4,9	4,9	80,5
	1001 ve+	8	19,5	19,5	100,0
	Toplam	41	100,0	100,0	

Tablo-3.8'de görüldüğü gibi işletmelerin %46,3'ü 100 kişinin altında, %19,5'i 1001 ve üzeri kişi, %17,1'i 251-500 kişi, %12,2'si 101-250 kişi, %4,9'u da 501-1000 kişi çalıştırmaktadır. Yurtdışı bağlı kuruluşta çalışan kişi sayısı açısından değerlendirildiğinde Türk işletmelerinin neredeyse yarısının yurtdışında nispeten daha küçük ölçekli bağlı kuruluşlarla faaliyet gösterdikleri söylenebilir. Tablodan da anlaşılacağı üzere işletmelerin %53,7 si 101 ve üzeri kişi çalıştıran işletmelerdir. Bu işletmeler yurtdışına yaptıkları yatırımlar bakımından değerlendirildiğinde oldukça önemli ve büyük ölçekli bağlı kuruluşlarla faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.

Tablo-3.9’da araştırma kapsamına giren işletmelerin Türkiye’de faaliyete başlama yıllarının dağılımı verilmiştir.

**Tablo-3.9: İşletmelerin Türkiye’de Faaliyete Başlama Yılları**

	Ana İşletmenin Faaliyete Başlama Yılı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	1927–1947	5	12,2	12,2	12,2
	1948–1967	7	17,1	17,1	29,3
	1968–1987	18	43,9	43,9	73,2
	1988–2006	11	26,8	26,8	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.9’da görüldüğü gibi işletmelerin %43,9’u 1968–1987 tarihleri arasında, %26,8’i 1988–2006, %17,1’i 1948–1967, %12,2’si 1927–1947 tarihleri arasında faaliyete başlamışlardır. Tablodan da anlaşılacağı üzere işletmelerin büyük bir kısmının oldukça uzun bir süre önce kuruldukları görülmektedir. Tablo-3.10 ile birlikte değerlendirildiğinde uzun süre önce kurulmalarına rağmen anket kapsamındaki Türk işletmelerinin yurtdışına yatırım yapmaları 1990’lı yıllarda olmuştur.

Tablo-3.10’da araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdışındaki bağlı kuruluşlarının faaliyete başlama yıllarının dağılımı verilmiştir.

**Tablo-3.10: İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarının Faaliyete Başlama Yılları**

	Yurtdışı Bağlı Kuruluşun Faaliyete Başlama Yılı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	1990–1995	5	12,2	12,2	12,2
	1996–2000	12	29,3	29,3	41,5
	2001–2005	15	36,6	36,6	78,0
	2006 ve +	9	22,0	22,0	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.10’da görüldüğü gibi işletmelerin %36,6’sı 2001–2005 tarihleri arasında, %29,3’ü 1996–2000, %22’si 2006 ve sonrasında, %12,2’si 1990–1995 tarihleri arasında yurtdışına doğrudan yatırım faaliyetine başlamışlardır. Tablodan da

anlaşılacağı üzere anket kapsamındaki işletmelerin yurtdışına yatırım yapmaları 1990 yılında başlamış ve 2000’li yıllardan sonra artarak devam etmiştir. Kuruluş tarihleri ve yurtdışına yatırım yapma tarihlerine bakıldığında 3 işletmenin çok kısa bir süre içinde yurtdışına yatırım yaptıkları ve doğuştan küresel işletmeler kapsamında değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Bunlardan 1’i kurulduğu yıl olan 2002 de yurtdışına da yatırım yapmış, bir tanesi kurulduktan 1 yıl sonra, diğeri de kurulduktan 2 yıl sonra yurtdışına yatırım yapmıştır. Bunun yanında bazı işletmelerin de kurulduktan 5 ile 10 yıl arasındaki bir sürede yurtdışına yatırım yaptıkları görülmüştür.

Tablo–3.11’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdışında doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı verilmiştir.

**Tablo-3.11: İşletmelerin Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yaptıkları Ülke Sayısı**

	Doğrudan Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	1	20	48,8	48,8	48,8
	2	8	19,5	19,5	68,3
	3	5	12,2	12,2	80,5
	4	1	2,4	2,4	82,9
	5	1	2,4	2,4	85,4
	6	1	2,4	2,4	87,8
	8	2	4,9	4,9	92,7
	9	1	2,4	2,4	95,1
	10	2	4,9	4,9	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo–3.11’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren ve birden fazla ülkede yatırım yapan işletmelerin kümülatif toplamları %51,2 dir. İşletmelerin çokuluslulaşma ölçütlerinden biri olan bu durum araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısından fazlasının artık çokuluslu ve küresel işletme olmaları yolunda önemli gelişmeler sağladıklarını göstermesi bakımından önemlidir.



Tablo-3.12’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdışında doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde ürettikleri ürün çeşidi verilmiştir.

**Tablo-3.12: İşletmelerin Doğrudan Yatırım Yaptıkları Ülkelerde Ürettikleri Ürün Çeşidi**

	Yurtdışında Üretilen Ürün Çeşidi	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	1	13	31,7	31,7	31,7
	2	8	19,5	19,5	51,2
	3	8	19,5	19,5	70,7
	4	1	2,4	2,4	73,2
	5	2	4,9	4,9	78,0
	6	1	2,4	2,4	80,5
	7	1	2,4	2,4	82,9
	10+	7	17,1	17,1	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.12’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren ve birden fazla ürün çeşidi üreten işletmelerin kümülatif toplamı %68,3 dür. Buna karşın 5 den fazla ürün üreten işletmelerin toplamı %26,8 dir. Sadece %31,7’si bir çeşit ürün üretmektedir. Yazında yurtdışında üretilen ürün çeşidinin fazla olması işletmelerin örgüt yapılarının değişmesinde önemli ölçüde etkiler yaptığı belirtilmektedir. Bu durumun araştırma kapsamındaki Türk işletmelerinde de geçerli olup olmadığı araştırma modelinde test edilmiştir.

Tablo-3.13’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki satışların işletmenin toplam satışlarına oranı verilmiştir.

**Tablo-3.13: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Satışların İşletmenin Toplam Satışlarına Oranı**

	Y.D. Bağlı Kuruluşun Satışlarının Toplam Satışlara Oranı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	%1-5	6	14,6	14,6	14,6
	%6-10	8	19,5	19,5	34,1
	%11-15	5	12,2	12,2	46,3
	%16-20	9	22,0	22,0	68,3
	%21-30	8	19,5	19,5	87,8
	%31-40	2	4,9	4,9	92,7
	%41-50	1	2,4	2,4	95,1
	%51-60	1	2,4	2,4	97,6
	%61+	1	2,4	2,4	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.13’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin %34,1’nin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı %1-10 arasındadır. Yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı %11’in üzerinde olan işletmelerin toplamı ise %65,9 dur. Yazında yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranının %10 ve üzerinde gerçekleşmesi durumunda işletmenin uluslararası işletme olmaktan çıkıp artık yavaş yavaş çokuluslu oldukları %20’nin üzerine çıktığında ise çokuluslu işletme düzeyinde olduğu belirtilmektedir(Yüksel, 1999:107). Bu durumda araştırma kapsamındaki işletmelerin %31,7’sinin bu eşiği aştığı söylenebilir. Yurtdışına yatırım yaptıkları ülke sayısına göre karşılaştırıldığında, yurtdışı satış oranları yüksek olan işletmelerin genellikle birden fazla ülkede yatırım yapan işletmeler olduğu görülmektedir. Buna karşın sadece 1 ülkede yatırım yapmış olmasına rağmen yurtdışı bağlı kuruluş satış oranları %21’in üzerinde olan işletmelerin sayısı 3 tanedir. Bu işletmelerin uluslararası operasyonlarını bağlı kuruluşun bulunduğu ülkelerde gerçekleştirdikleri ve faaliyetlerini bağlı kuruluşun bulunduğu bölge ve bölge dışındaki ülkelere yönelik olarak buralardan idare ettikleri düşünülmektedir.

Tablo-3.14’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı verilmiştir.

**Tablo-3.14: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Üretim Miktarının İşletmenin Toplam Üretim Miktarına Oranı**

	Y.D. Bağlı Kuruluştaki Üretim Miktarının İşletmenin Toplam Üretim Miktarına Oranı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	%1-5	6	14,6	14,6	14,6
	%6-10	8	19,5	19,5	34,1
	%11-15	7	17,1	17,1	51,2
	%16-20	9	22,0	22,0	73,2
	%21-30	5	12,2	12,2	85,4
	%31-40	3	7,3	7,3	92,7
	%41+	3	7,3	7,3	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo-3.14’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin %34,1’nin yurtdışı bağlı kuruluşlarında üretim miktarının toplam üretim miktarına oranı %1-10 arasındadır. Yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı %11’in üzerinde olan işletmelerin toplamı ise %65,9 dur. Yurtdışındaki bağlı kuruluşların ürettikleri üretim miktarı %21’den üzeri olan işletmelerin oranının %26,8 olduğu görülmektedir. Yurtdışına yatırım yaptıkları ülke sayısı ile karşılaştırıldığında genellikle 2 den fazla ülkede yatırım yapan işletmelerin bağlı kuruluşlarında gerçekleştirdikleri üretim miktarının %11 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Sadece 1 ülkeye yatırım yapmış olmasına rağmen yurtdışındaki üretim miktarı %21’in üzerinde olan işletmelerin 2 tane olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerin genellikle yatırımın yapıldığı ülkelerde ve bu ülkenin yer aldığı bölgeye yönelik üretim ve pazarlama anlayışında olan ve operasyonlarının büyük bir bölümünü buralardan idare eden işletmeler olduğu söylenebilir.

Tablo-3.15’de araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranları verilmiştir.

**Tablo-3.15: İşletmenin Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı**

	<b>İşletmenin Y.D. Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Geçerli Yüzde %</b>	<b>Kümülatif Yüzde %</b>
<b>Geçerli</b>	<b>%11–20</b>	1	2,4	2,4	2,4
	<b>%21–30</b>	1	2,4	2,4	4,9
	<b>%31–40</b>	1	2,4	2,4	7,3
	<b>%41–50</b>	5	12,2	12,2	19,5
	<b>%51–60</b>	3	7,3	7,3	26,8
	<b>%61–70</b>	4	9,8	9,8	36,6
	<b>%71–80</b>	3	7,3	7,3	43,9
	<b>%81–90</b>	7	17,1	17,1	61,0
	<b>%91–100</b>	16	39,0	39,0	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.15’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı %91–100 olan işletmelerin oranı %39 dur. Sahiplik oranı %50’nin altında olan işletmelerin oranı ise %19,5’dir. Yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı %50’nin üzerinde olan işletmelerin kümülatif toplamları ise %80,5 dir. Bu tablodaki verilerden hareketle, araştırma kapsamındaki Türk işletmelerinin yurtdışındaki bağlı kuruluşlarında genellikle yüksek düzeyde sahiplik güdüsüyle hareket ettikleri tespit edilmiştir.

Tablo-3.16’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdışına yatırım kararı verdiklerinde hangi stratejiyle bu kararlarını gerçekleştirdikleri verilmiştir.

**Tablo-3.16: İşletmelerin Yurtdışına Hangi Stratejiyle Yatırım Yaptıkları**

	<b>İşletmenin Y.D. Yatırım Stratejileri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Geçerli Yüzde %</b>	<b>Kümülatif Yüzde %</b>
<b>Geçerli</b>	(1) Mevcut bir işletmenin tamamen satın alınması	2	4,9	4,9	4,9
	(2) Hisselerinin bir bölümünün satın alınması	6	14,6	14,6	19,5
	(3) Başka bir işletmeyle ortak yatırım yapılması	5	12,2	12,2	31,7
	(4) Kendi tesisini ya da işletmesini kurması	19	46,3	46,3	78,0
	1 ve 4 birlikte	1	2,4	2,4	80,5
	3 ve 4 birlikte	2	4,9	4,9	85,4
	1, 2, 4 birlikte	1	2,4	2,4	87,8
	2, 3, 4 birlikte	1	2,4	2,4	90,2
	1, 2, 3, 4 birlikte	4	9,8	9,8	100,0
	<b>Toplam</b>		41	100,0	100,0

Tablo-3.16’da görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin %46,3’ünün stratejik olarak yurtdışına doğrudan yatırım kararı verdiğinde kendi tesisini ya da işletmesini kurduğu görülmektedir. Ancak birden fazla ülkede yatırım yapan işletmeler bir ülkede bu yatırım stratejilerinden sadece birini kullanırken, diğer ülkelerdeki yatırımları için başka bir yatırım stratejisi kararı verebilirler. Örneğin; bir ülkede 4 nolu stratejiyi kullanan bir işletme başka bir ülkede 1, diğer bir ülkede 2, bir başka ülkede ise 3 nolu stratejiyi kullanabilir. Tablo-3.16 da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin %22’si değişik ülkelere farklı stratejiler ile yatırım yapmışlardır.

Tablo-3.17’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmenizi uluslararasılaşma seviyelerinden hangisinde gördüğünüzü belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı verilmiştir.

**Tablo-3.17: İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri**

	İşletmenin Uluslararasılaşma Seviyesi	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	İhracat işletmesi	4	9,8	9,8	9,8
	Uluslararası işletme	17	41,5	41,5	51,2
	Çokuluslu işletme	11	26,8	26,8	78,0
	Küresel işletme	9	22,0	22,0	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.17’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletme yöneticilerinin %51,2’si işletmelerini uluslararası işletme düzeyinde gördüklerini belirtmişlerdir. Tablo-3-11 deki verilerle karşılaştırıldığında yatırım yapılan ülke sayısı bakımından bir ülkede yatırımları olan işletmelerin oranının oldukça yüksek olması işletmelerin çokuluslu olma ölçütü bakımından bu durumu doğrulamaktadır. Yöneticilerin %26,8’i işletmelerinin çokuluslu olduğunu, %22’si küresel işletme olduğunu ve %9,8’si de ihracat işletmesi seviyesinde olduğunu belirtmiştir.

Tablo-3.18’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmenizin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden (Türkiye’den) görevlendirilen yönetici sayısını belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı verilmiştir.

**Tablo-3. 18:Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Ana Ülkeden (Türkiye) Görevlendirilen Yönetici Sayısı**

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	0	2	4,9	4,9	4,9
	1 Yönetici	11	26,8	26,8	31,7
	2 Yönetici	3	7,3	7,3	39,0
	3 Yönetici	4	9,8	9,8	48,8
	4 Yönetici	3	7,3	7,3	56,1
	5 Yönetici	6	14,6	14,6	70,7
	6 Yönetici	1	2,4	2,4	73,2
	7 Yönetici	3	7,3	7,3	80,5
	8 Yönetici	1	2,4	2,4	82,9
	10 + Yönetici	7	17,1	17,1	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.18’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin %26,8’si yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden (Türkiye’den) 1 yönetici görevlendirmiştir. İşletmelerin %17,1’i yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden (Türkiye’den) 10 ve üzeri, %14,6’sı ise 6 yönetici görevlendirmiştir. Yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden (Türkiye’den) yönetici görevlendirmeyen işletmelerin oranı %4,9 dur. Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin bağlı kuruluşlarında etnosentrik, polisentrik ve geosentrik yaklaşımlardan hangisini benimsediğini söyleyebilmek için, Tablo-3.19 ve Tablo-3.20’nin de incelenmesi gerekir.

Tablo-3.19’da araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmenizin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ev sahibi ülkeden (yatırımın yapıldığı ülke) görevlendirilen yönetici sayısını belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı verilmiştir.

**Tablo-3.19: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Ev Sahibi Ülkeden (Yatırımın Yapıldığı) Görevlendirdiği Yönetici Sayısı**

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	0	5	12,2	12,2	12,2
	1 Yönetici	6	14,6	14,6	26,8
	2 Yönetici	6	14,6	14,6	41,5
	3 Yönetici	3	7,3	7,3	48,8
	4 Yönetici	6	14,6	14,6	63,4
	5 Yönetici	3	7,3	7,3	70,7
	6 Yönetici	2	4,9	4,9	75,6
	7 Yönetici	1	2,4	2,4	78,0
	8 Yönetici	1	2,4	2,4	80,5
	10 +	8	19,5	19,5	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.19’da görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin %58,5’i yurtdışı bağlı kuruluşlarında ev sahibi ülkeden (yatırımın yapıldığı ülke) 1–5 arasında yönetici görevlendirmiştir. İşletmelerin %29,3’ü yurtdışı bağlı kuruluşlarında ev sahibi ülkeden 6 ve üzeri, %12,2’si ise ev sahibi ülkeden hiç yönetici görevlendirmemiştir.

Tablo-3.20’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmenizin yurtdışı bağlı kuruluşlarında üçüncü ülkelerden görevlendirdiği yönetici sayısını belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı verilmiştir.

**Tablo-3.20: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Üçüncü Ülkelerden Görevlendirilen Yönetici Sayısı**

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	0	36	87,8	87,8	87,8
	1 Yönetici	1	2,4	2,4	90,2
	2 Yönetici	1	2,4	2,4	92,7
	3 Yönetici	1	2,4	2,4	95,1
	4 Yönetici	1	2,4	2,4	97,6
	5 Yönetici	1	2,4	2,4	100,0
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	

Tablo-3.20’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin %87,8’i yurtdışı bağlı kuruluşlarında üçüncü ülkelerden yönetici görevlendirmemiştir. İşletmelerin %12,2 si ise 1’den 5’e kadar olmak üzere aynı oranlarda yönetici görevlendirmişlerdir. Bu tablodan hareketle anket kapsamındaki işletmelerin sadece %12,2 sinin geosentrik bir yaklaşım benimsedikleri söylenebilir.

Tablo-3.21’de araştırma kapsamına giren işletmelerin kullandıkları örgüt yapıları verilmiştir.

**Tablo-3.21: İşletmelerin Kullandıkları Uluslararası Makro Yapılar**

		Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	43,9	43,9	43,9
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	22,0	22,0	65,9
	Bölgelere Bölüm Yapısı	5	12,2	12,2	78,0
	Karma Yapı	9	22,0	22,0	100
	<b>Toplam</b>	41	100,0	100,0	



Tablo-3.21’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren işletmelerin %43,9’u uluslararası bölüm yapısını, %22,0’si dünya çapında fonksiyonel bölüm yapısını ve yine aynı oranda (%22,0’si) Karma Yapıyı, %12,2’si bölgelere göre bölüm yapısını kullandıklarını belirtmişlerdir. Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin küresel ürüne göre bölüm yapısını kullanmadıkları görülmektedir.

### **3.6.3.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşları İle Aralarındaki Merkezileşme Derecesi**

Tablo-3.22, Tablo-3.23 ve Tablo-3.24 işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki pazarlama, imalat ve finans kararlarında merkezileşme dereceleri belirlenirken verilen ifadelerle katılım dereceleri 1 “kesinlikle katılmıyorum” ile 5 “tamamen katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ortalama değerlerin 3’ün altında olması merkezileştiklerini, üstünde olması durumunda ise ademi merkezi bir yapıya sahip oldukları varsayılmıştır. Bu tablolarda görüldüğü gibi anket kapsamına giren işletme yöneticilerinin katılım dereceleri her bir ifadeye ilişkin olarak farklı ortalama değerlere sahip olup, işletmelerin pazarlama, imalat ve finans kararlarında ne kadar merkezi ne kadar ademi merkezi oldukları ancak verilen ifadelerle ilişkilendirilerek yorumlanabilir. İfadeler numaralandırılmış olup Tabloların altında verilmiştir.

Tablo-3.22’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine işletmenin yurtdışı bağlı kuruluşları ile arasındaki merkezileşme derecesini belirlemek için sorulan “pazarlama kararlarına ilişkin verilen ifadelerle katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo-3.22: İşletmelerin Pazarlama Kararlarında Merkezileşme Derecesi**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
<b>Pazarlama Kararları 1. ifade</b>	19,5	39,0	4,9	24,4	12,2	100,0	41	2,71	2	1,365
<b>Pazarlama Kararları 2. ifade</b>	14,6	51,2	2,4	29,3	2,4	100,0	41	2,54	2	1,142
<b>Pazarlama Kararları 3. ifade</b>	0	29,3	0	61,0	9,8	100,0	41	3,51	4	1,028
<b>Pazarlama Kararları 4. ifade</b>	0	7,3	9,8	48,8	34,1	100,0	41	4,10	4	,860
<b>Pazarlama Kararları 5. ifade</b>	0	26,8	2,4	53,7	17,1	100,0	41	3,61	4	1,070
<b>Pazarlama Kararları 6. ifade</b>	2,4	46,3	4,9	34,1	12,2	100,0	41	3,07	2	1,191
<b>Pazarlama Kararları 7. ifade</b>	17,1	48,8	7,3	22,0	4,9	100,0	41	2,49	2	1,165

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

1. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar ürün fiyatlarında büyük değişiklik yapabilirler.
2. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar ürün tasarımında değişiklik yapabilirler.
3. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar satış komisyonlarında ya da satıcı acentelere yapılan ödemelerde değişiklik yapabilirler.
4. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar satış yöntemlerine ilişkin kararlarda bağımsızdırlar.
5. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar dağıtım yöntemlerine ilişkin kararlarda değişiklik yapabilirler.
6. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar reklam ve tanıtım gibi konularda bağımsızdırlar.
7. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar ürüne uygulanan garanti sürelerinin değiştirilmesinde bağımsız olarak karar verebilirler.

Tablo–3.22’ye göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade 4,10 ortalama değerle 4. ifade olup, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşları satış yöntemlerine ilişkin kararlarda (müşteri ziyaretleri vb. gibi) bağımsız oldukları görülmektedir. İkinci olarak 3,61 ortalama değerle 5. ifade gelmekte ve dağıtım yöntemine ilişkin kararlarında yurtdışı bağlı kuruluşların temel değişiklikler yapabildiklerini göstermektedir. 3,51 ortalama değerle 3. ifade, 3,07 ile de 6. ifade bunları takip etmektedir. Bu kararlarda da işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşları bağımsız olarak davranabilmektedirler.

Ortalama değeri 2,49 olan yurtdışı bağlı kuruluşların ürüne uygulanan garanti sürelerinin değiştirilmesinde bağımsız olarak karar veremedikleri aksine,

işletmenin merkezinin bu konuda söz sahibi olduğu ve merkezileşme derecesinin yüksek olduğu söylenebilir. Aynı durum sırasıyla 2,54 ortalama değerle 2. ifade ve 2,71 ortalama değerle 1. ifade için de söylenebilir. Anket kapsamında yer alan ve yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin pazarlama kararlarında yurtdışı bağlı kuruluşlarına satış yöntemleri, dağıtım yöntemleri, acentelere yapılan ödemeler ve reklâm ve tanıtım kararlarında bağımsızlık verirken, ürüne uygulanan garanti süreleri, ürünün tasarımındaki değişiklikler ve ürünün fiyatlarındaki değişiklikler konusunda ise bağımsızlık vermedikleri görülmektedir. Bağlı kuruluşlara bağımsızlığın verilmediği konularda işletmelerin standartlaşmaya gittikleri ve her yerde aynı standartları uyguladıkları söylenebilir.

Tablo-3.23’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “imalat kararlarına ilişkin verilen ifadelere katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

Tablo-3.23’e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade 3,90 ortalama değerle 4. ifade olup, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşları rutin satın alma faaliyetlerine ilişkin kararlarında bağımsız oldukları görülmektedir. İkinci olarak 3,32 ortalama değerle 2. ifade gelmekte ve yurtdışı bağlı kuruluşların üçer aylık üretim listeleri ve planlarının onaylanmasına kendilerinin karar verebildiklerini göstermektedir. 3,22 ortalama değerle 5. ifade üçüncü sırada yer almakta ve yurtdışı bağlı kuruluşların kalite kontrolüne ilişkin kararlarda bağımsız olduğunu göstermektedir.

**Tablo-3.23: İşletmelerin İmalat Kararlarında Merkezileşme Derecesi**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
İmalat Kararları 1. ifade	31,7	51,2	0	14,6	2,4	100,0	41	2,05	2	1,071
İmalat Kararları 2. ifade	7,3	24,4	7,3	51,2	9,8	100,0	41	3,32	4	1,171
İmalat Kararları 3. ifade	26,8	41,5	12,2	17,1	2,4	100,0	41	2,27	2	1,119
İmalat Kararları 4. ifade	4,9	9,8	4,9	51,2	29,3	100,0	41	3,90	4	1,091
İmalat Kararları 5. ifade	4,9	36,6	7,3	34,1	17,1	100,0	41	3,22	2	1,255

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

1. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar kendi tesislerini genişletmek yerine büyük miktarlarda dış üretim alt sözleşmeleri altına girme kararı verebilirler.
2. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar üçer aylık üretim listeleri ve planlarının onaylanmasına kendileri karar verebilirler.
3. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar yeni imalat sürecine yol açan kararları verebilirler.
4. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar rutin satın alma faaliyetlerine ilişkin kararlarında bağımsızdırlar.
5. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar kalite kontrolüne ilişkin kararlarda bağımsızdırlar.

Tablo-3.23'te görüldüğü gibi ortalama değeri 2,05 olan yurtdışı bağlı kuruluşların kendi tesislerini genişletmek yerine büyük miktarlarda dış üretim alt sözleşmeleri altına girme kararını bağımsız olarak veremedikleri aksine, işletmenin merkezinin bu konuda söz sahibi olduğu ve merkezileşme derecesinin yüksek olduğu görülmektedir. Aynı durum 2,27 ortalama değerle 3. ifade için de geçerlidir. Anket kapsamında yer alan ve yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin, imalat kararlarında yurtdışı bağlı kuruluşlarına rutin satın alma faaliyetleri, üçer aylık üretim liste ve planlarına ilişkin kararlarda ve kalite kontrolüne ilişkin kararlarında bağımsızlık verirken, büyük miktarlarda dış üretim alt sözleşmeleri altına girme kararı ve yeni imalat sürecine yol açan kararları konusunda ise bağımsızlık vermedikleri görülmektedir. Görüldüğü üzere yurtdışına yatırım yapmış olan ve anket kapsamında yer alan Türk işletmeleri imalat süreçlerini değiştirecek olan operasyonel kararlarda ve bağlayıcı sözleşmeler konusunda oldukça merkezi davranmaktadırlar.

Tablo–3.24’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “finansal kararlarına ilişkin verilen ifadelere katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo-3.24: İşletmelerin Finansal Kararlarda Merkezileşme Derecesi**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
<b>Finansal. Kararlar 1. ifade</b>	12,2	61,0	9,8	14,6	2,4	100,0	41	2,34	2	,965
<b>Finansal. Kararlar 2. ifade</b>	2,4	26,8	14,6	51,2	4,9	100,0	41	3,29	4	1,006
<b>Finansal. Kararlar 3. ifade</b>	4,9	61,0	4,9	29,3	0	100,0	41	2,59	2	,974
<b>Finansal. Kararlar 4. ifade</b>	2,4	46,3	9,8	29,3	12,2	100,0	41	3,02	2	1,172
<b>Finansal. Kararlar 5. ifade</b>	22,0	51,2	7,3	19,5	0	100,0	41	2,24	2	1,019
<b>Finansal. Kararlar 6. ifade</b>	22,0	58,5	9,8	9,8		100,0	41	2,07	2	,848
<b>Finansal. Kararlar 7. ifade</b>	0	14,6	2,4	65,9	17,1	100,0	41	3,85	4	,882

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

1. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar stokları önemli ölçüde arttıran kararları verebilirler.
2. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar müşterileri için vade sürelerini değiştirebilirler.
3. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar ticari kredilerin uzatılması ve durdurulması kararlarını verebilirler.
4. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar yerel bankalardan kısa vadeli borçlanma kararlarını verebilirler.
5. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar şüpheli alacakları hesaptan düşme kararı verebilirler.
6. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar tesislerinin genişletilmesi için gerekli olan finansal kaynakları nasıl finanse edeceklerine kendileri karar verebilirler.
7. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlar nakliyenin sigortalanması kararlarını kendileri verebilirler.

Tablo–3.24’e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade 3,85 ortalama değerle 7. ifade olup, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşları nakliyenin sigortalanmasına ilişkin kararlarında bağımsız oldukları görülmektedir. İkinci olarak 3,29 ortalama değerle 2. ifade gelmekte ve yurtdışı bağlı kuruluşların müşterileri için vade sürelerini değiştirebildiklerini göstermektedir. 3,02 ortalama değerle 4. ifade üçüncü sırada yer almakta ve yurtdışı bağlı kuruluşların yerel bankalardan kısa vadeli borçlanma kararları verebildiklerini göstermektedir. İşletmeler yurtdışı bağlı

kuruluşlarında finans ile ilgili bu kararlarında ademi merkezi olarak davranmalarına rağmen, 2,07 ortalama değerle önemli tesislerin genişletilmesi kararları başta olmak üzere şüpheli alacakların hesaptan düşürülmesi, stokların önemli ölçüde arttırılması ve ticari kredilerin arttırılması veya durdurulması kararlarında oldukça merkezi davrandıkları görülmektedir.

#### **3.6.4.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyelerinin Belirlenmesi**

Yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin uluslararasılaşma seviyeleri belirlenirken yönetici, strateji, yapı, süreç ve kültürel durumları ile ilgili verilen ifadelere katılım dereceleri 1 “kesinlikle katılmıyorum” ile 5 “tamamen katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ortalama değerlerin 3’ün altında olması işletmelerin yerel bir düşünce tarzına sahip olduklarını, üstünde olması durumunda ise küresel düşündükleri varsayılmıştır. Anket kapsamına giren işletme yöneticilerinin katılım dereceleri her bir ifadeye ilişkin olarak farklı ortalama değerlere sahip olup, işletmelerin yönetici, strateji, yapı, süreç ve kültürel durumları ile ilgili ne kadar yerel, ne kadar küresel düşündüklerini ancak verilen ifadelerle ilişkilendirilerek yorumlanabilir. İfadeler numaralandırılmış olup Tabloların altında verilmiştir.

##### **3.6.4.1.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerine İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi**

Tablo–3.25’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmenizin üst yöneticileri ile ilgili verilen ifadelere katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo-3.25: İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerine İlişkin Durumu**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
1. ifade	0	9,8	4,9	63,4	22,0	100,0	41	3,98	4	,821
2. ifade	17,1	36,6	4,9	26,8	14,6	100,0	41	2,85	2	1,389
3. ifade	4,9	26,8	4,9	51,2	12,2	100,0	41	3,39	4	1,159
4. ifade	7,3	12,2	26,8	51,2	2,4	100,0	41	3,29	4	,981
5. ifade	2,4	22,0	14,6	53,7	7,3	100,0	41	3,41	4	,999
6. ifade	12,2	22,0	7,3	53,7	4,9	100,0	41	3,17	4	1,202
7. ifade	2,4	12,2	7,3	63,4	14,6	100,0	41	3,76	4	,943
8. ifade	7,3	46,3	19,5	26,8	0	100,0	41	2,66	2	,965
9. ifade	4,9	4,9	14,6	68,3	7,3	100,0	41	3,68	4	,879
10. ifade	4,9	7,3	9,8	65,9	12,2	100,0	41	3,73	4	,949

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

1. İfade: İşletmemizin vizyonu ve misyonu küreseldir.
2. İfade: Üst düzey yöneticilerimiz arasında yabancı yöneticiler vardır.
3. İfade: Diğer ülkelerdeki bütün önemli işlerimiz ana ülkeye mensup Yöneticiler tarafından yapılır.
4. İfade: Yöneticilerimize değişik ülkelerin kültürlerine ilişkin eğitim verilmektedir.
5. İfade: Üst düzey yöneticilerimiz zamanlarının önemli bir kısmını dış ülkelere yolculuk yaparak değerlendirirler.
6. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlarımızda diğer ülkelere mensup yöneticiler vardır.
7. İfade: İşletmemiz, yüksek potansiyelli ve gelecek vadeden yöneticilerini deneyim kazanmaları için yurtdışına gönderme imkânı sağlar.
8. İfade: İşletmemiz, kariyer gelişimi için farklı ülkelerdeki iş deneyimini bir zorunluluk olarak göz önünde bulundurur.
9. İfade: İşletmemiz, faaliyet yeri neresi olursa olsun, geleceğin liderlerini yetiştirmek için gerekli olan fırsatları ve araçları sağlar.
- 10.İfade: Üst düzey yöneticilerimiz farklı, belirsiz ve çok kültürlü bir çevrede rahat çalışabilir.

Tablo–3.25’e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade 3,98 ortalama değerle, işletmenin vizyonu ve misyonun küresel olduğunu belirten 1. ifadedir. İkinci olarak 3,76 ortalama değerle 7. ifade gelmekte ve İşletmelerin, yüksek potansiyelli ve gelecek vadeden yöneticilerini deneyim kazanmaları için yurtdışına gönderme imkânı sağladığını göstermektedir. 3,73 ortalama değerle 10. ifade üçüncü sırada yer almakta ve üst düzey yöneticilerinin farklı, belirsiz ve çok kültürlü bir çevrede rahat çalışabildiklerini göstermektedir. 3,68 ortalama değerle 9. ifade dördüncü sırada yer almakta ve İşletmelerin, faaliyet yeri neresi olursa olsun, geleceğin liderlerini yetiştirmek için gerekli olan fırsatları ve araçları sağladıklarını göstermektedir. 3,41

ortalama değerle 5. ifade beşinci sırada yer almakta ve üst düzey yöneticilerinin zamanlarının önemli bir kısmını dış ülkelere yolculuk yaparak değerlendirdiklerini göstermektedir. 3,39 ortalama ile 3. ifade altıncı sırada, 3,29 ortalama ile 4. ifade yedinci sırada, 3,17 ortalama ile 6. ifade son sırada yer alarak işletmelerin küresel düşündüklerini gösteren varsayımı desteklediği düşünölmektedir.

İşletmeler bu ifadelere göre küresel olarak davranmalarına rağmen,2,66 ortalama değerle, kariyer gelişimi için farklı ölkelerdeki iş deneyimini bir zorunluluk olarak göz önünde bulundurmaları başta olmak üzere, 2,85 ortalama değerle üst düzey yöneticileri arasında yabancı yöneticilerin varlığı ile ilgili ifadelerde küresel düşünmedikleri görölmektedir. Bu durum Türk işletmelerinin yurtdışındaki bağlı kuruluşlarında ya ana ölkeden ya da ev sahibi ölkeden yönetici istihdam ettiğini göstermektedir.

#### **3.6.4.2.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Stratejik Durumuna İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi**

Tablo–3.26’da araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmeniz stratejik durumunu belirten ifadelere ilişkin katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.



**Tablo-3.26: İşletmelerin Stratejilerine İlişkin Durumu**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
1. ifade	9,8	43,9	12,2	31,7	2,4	100,0	41	2,73	2	1,096
2. ifade	0	22,0	9,8	65,9	2,4	100,0	41	3,49	4	,870
3. ifade	9,8	58,5	9,8	17,1	4,9	100,0	41	2,49	2	1,052
4. ifade	0	36,6	9,8	51,2	2,4	100,0	41	3,20	4	,980
5. ifade	4,9	24,4	2,4	48,8	19,5	100,0	41	3,54	4	1,206
6. ifade	4,9	61,0	17,1	17,1	0	100,0	41	2,46	2	,840
7. ifade	4,9	7,3	4,9	70,7	12,2	100,0	41	3,78	4	,936
8. ifade	2,4	2,4	0	73,2	22,0	100,0	41	4,10	4	,735
9. ifade	0	4,9	4,9	68,3	22,0	100,0	41	4,07	4	,685
10. ifade	0	4,9	9,8	70,7	14,6	100,0	41	3,95	4	,669

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

1. İfade: Bağlı kuruluşlarımızdaki işletme stratejimiz küresel bir plana göre yürütülmez.
2. İfade: Yurtdışındaki bağlı kuruluşların her biri tamamen ayrı bir işletme gibi idare edilir.
3. İfade: İşletmemiz kaynak tahsisi kararlarını verirken coğrafi bölge, kültürel veya politik eğilimleri temel almaz.
4. İfade: Ulusal pazardaki yatırımlar işletmenin küresel pozisyonundaki katkısından oluşmaz.
5. İfade: Yurtdışı piyasalara girmek için yabancı işletmelerle stratejik ortaklıklar geliştirilir.
6. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlarımızdaki yöneticiler önemli kararları tek başlarına alırlar.
7. İfade: İşletmemiz, geniş çaplı faaliyetleri için en iyi girdi sağlamak amacıyla kaynaklarını dünya çapında kullanır.
8. İfade: İşletmemiz, katma değer yaratan aktivitelerin nerde kurulacağı hakkındaki kararlarını ekonomik ve rekabet düşüncesiyle alır.
9. İfade: Yurtdışı bağlı kuruluşlarımıza yansiyacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşun bilgisi ve katkısı olmaktadır.
10. İfade: İşletmemiz, küresel tedarik zinciri üyelerimizin de ana ülkedeki benzerlerine karşılık gelecek şekilde kaynak ve donanımlara sahip olmasını ister.

Tablo-3.26'ya göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade 4,10 ortalama değerle, katma değer yaratan aktivitelerin nerde kurulacağı hakkındaki kararlarını ekonomik ve rekabet düşüncesiyle alındığını belirten 8. ifadedir. İkinci olarak 4,07 ortalama değerle 9. ifade gelmekte ve yurtdışı bağlı kuruluşlarına yansiyacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşun bilgisi ve katkısının olduğunu göstermektedir. 3,95 ortalama değerle 10. ifade üçüncü sırada yer almakta ve işletmelerin, küresel tedarik zinciri üyelerinin de ana ülkedeki benzerlerine karşılık gelecek şekilde kaynak ve donanımlara sahip olmasını istediklerini göstermektedir. 3,78 ortalama değerle 7. ifade dördüncü sırada yer almakta ve İşletmelerin, geniş çaplı faaliyetleri

için en iyi girdi sağlamak amacıyla kaynaklarını dünya çapında kullandıklarını göstermektedir. 3,54 ortalama değerle 5. ifade beşinci sırada yer almakta ve işletmelerin, yurtdışı piyasalara girmek için yabancı işletmelerle stratejik ortaklıklar geliştirdiklerini göstermektedir. 3,49 ortalama ile 2. ifade altıncı sırada, 3,20 ortalama ile 4. ifade yedinci sırada yer alarak işletmelerin küresel düşüncülerini gösteren varsayımı desteklediği düşünülmektedir.

2,73 ortalama değerle, “bağlı kuruluşlardaki işletme stratejisi küresel bir plana göre yürütülmez” ifadesi tersten verildiği için aslında küreselliği ölçmektedir. Aynı şekilde 2,46 ortalama değerle, “yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki yöneticiler önemli kararları tek başlarına alırlar” ifadesinin ortalama değeri de düşük çıkmış ancak ortalama değerinin düşük çıkması işletmelerin oldukça merkezi bir karar alma biçimini benimsedikleri ve dolayısıyla küresel bir strateji izledikleri görülmektedir. Ancak 2,49 ortalama değerle “işletmelerin kaynak tahsisi kararlarını verirken coğrafi bölge, kültürel veya politik eğilimleri temel almadıkları” ifadesinde ortalama değerinin düşük çıkması, işletmelerin bu konuda küresel düşünmedikleri aksine yatırım yapılacak olan ülkelerin ya da bölgelerin şartlarını gözönünde bulundurdukları görülmektedir.

#### **3.6.4.3. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Yapısal Durumuna İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi**

Tablo-3.27’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmeniz yapısını belirten ifadelerle ilişkin katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo-3.27: İşletmelerin Yapısal Durumu**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
1. ifade	0	7,3	4,9	73,2	14,6	100,0	41	3,95	4	,705
2. ifade	0	2,4	4,9	65,9	26,8	100,0	41	4,17	4	,629
3. ifade	2,4	7,3	9,8	63,4	17,1	100,0	41	3,85	4	,882
4. ifade	0	12,2	17,1	58,5	12,2	100,0	41	3,71	4	,844
5. ifade	0	9,8	17,1	48,8	24,4	100,0	41	3,88	4	,900
6. ifade	0	12,2	12,2	58,5	17,1	100,0	41	3,80	4	,872
7. ifade	0	7,3	12,2	65,9	14,6	100,0	41	3,88	4	,748
8.ifade	2,4	12,2	14,6	65,9	4,9	100,0	41	3,59	4	,865

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

1. İfade: İşletmemiz, hem merkez güdümlü hem yerel uyumlu olan uygulanabilir küresel bir yapı yaratmıştır.

2. İfade: Dünya çapındaki benzer bütün birimlerimiz genel merkeze rapor verirler.

3. İfade: İşletmemiz, yerel ve uluslararası bölümler arasında örgütsel bir ayrılmaya gitmiştir.

4. İfade: İşletmemizde, bütün coğrafi bölgeleri kapsayan çok güçlü bir işletme içi bütünleşme vardır.

5. İfade: İşletmemiz çeşitli ülkelerdeki kâr getirmeyen işlerine bilerek son vermektedir.

6. İfade: İşletmemizde, Yurtdışı bağlı kuruluşlarımız arasında geniş bir şekilde ürün kaynak çalışanlar ve bilgi akışı vardır.

7. İfade: İşletmemiz, uluslararası birimleri arasında yeni bilgi transferi ve uyumu için yapılandırılmıştır.

8. İfade: İşletmemizin Yurtdışı bağlı kuruluşları belirli bir ürün veya süreç için stratejik bir merkez olarak davranırlar.

Tablo-3.27'ye göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade 4,17 ortalama değerle, İşletmelerin dünya çapındaki benzer bütün birimlerinin genel merkeze rapor verdikleri 2. ifadedir. İkinci olarak 3,95 ortalama değerle 1. ifade gelmekte ve İşletmelerin, hem merkez güdümlü hem yerel uyumlu olan uygulanabilir küresel bir yapı yaratmış olduklarını göstermektedir. 3,88 ortalama değerle 5.ve 7. ifade üçüncü sırada birlikte yer almaktadırlar. Buna göre, işletmelerin, çeşitli ülkelerdeki kâr getirmeyen işlerine bilerek son verdikleri ve uluslararası birimleri arasında yeni bilgi transferi ve uyumu için yapılandırıldıkları görülmektedir. 3,85 ortalama değerle 3. ifade dördüncü sırada yer almakta ve İşletmelerin, yerel ve uluslararası bölümler arasında örgütsel bir ayrılmaya gittikleri görülmektedir. 3,71 ortalama değerle 4. ifade beşinci sırada yer almakta ve işletmelerin, bütün coğrafi bölgeleri kapsayan çok güçlü bir işletme içi bütünleşme sahip olduklarını göstermektedir. 3,59 ortalama ile 8. ifade altıncı ve son sırada yer almakta ve işletmelerin, yurtdışı bağlı kuruluşlarının

belirli bir ürün veya süreç için stratejik bir merkez olarak davrandıkları görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle işletmelerin yapısal olarak küresel bir durumda olduklarını söylemek mümkündür.

#### 3.6.4.4.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Süreçlerine İlişkin Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi

Tablo-3.28’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmenizin uluslararası süreçlerine ilişkin durumunu belirten ifadelere ilişkin katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo-3.28: İşletmelerin Uluslararası Süreçlerine İlişkin Durumu**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
1. ifade	2,4	12,2	14,6	63,4	7,3	100,0	41	3,61	4	,891
2. ifade	4,9	12,2	17,1	61,0	4,9	100,0	41	3,49	4	,952
3. ifade	0	7,3	9,8	75,6	7,3	100,0	41	3,83	4	,667
4. ifade	4,9	9,8	22,0	58,5	4,9	100,0	41	3,49	4	,925
5. ifade		14,6	9,8	65,9	9,8	100,0	41	3,71	4	,844
6. ifade	2,4	19,5	9,8	68,3		100,0	41	3,44	4	,896
7. ifade	7,3	29,3	26,8	34,1	2,4	100,0	41	2,95	4	1,024
8.ifade	2,4	14,6	14,6	61,0	7,3	100,0	41	3,56	4	,923

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

- İfade: İşletmemiz, pazar payı ve rekabet verileri gibi konularda dünya çapında düzenli bir temel oluşturmak için stratejik bilgi toplayan düzenli ve iyi belirlenmiş bir süreçte sahiptir.
- İfade: İşletmemiz, diğer ülkelerdeki bağlı kuruluşlar arasında koordinasyon mekanizmasını gerçekleştirebilmektedir.(küresel muhasebe yöneticileri, küresel takımlar, küresel ürün yöneticileri gibi).
- İfade: İşletmemiz, sonradan dünyadaki bütün birimlerimiz tarafından benimsenen işletme süreçlerini devamlı olarak daha etkin, tavsiye edilebilir ve geliştirilebilir (iyileştirilebilir) hale getirmektedir.
- İfade: İşletmemiz, tüm yönleri ve fonksiyonlarıyla küresel ölçekte bilgi paylaşımını mümkün kılan resmi(formal) bir süreçte sahiptir.
- İfade: İşletmemiz, yerel pazarlarda üretim için montaj seviyesinde yeterli esnekliğe izin veren dünya çapındaki esas operasyonel süreçleri standartlaştırmaktadır.
- İfade: İşletmemiz, sadece bölgesel ya da ulusal performanslarıyla değil küresel stratejimizdeki yükümlülükleri temelinde de yöneticileri dengeler ve değerlendirir.
- İfade: İşletmemiz, ulusal programlar için hazırlanan ulusal bütçelerin tersine daha çok küresel programlar için hazırlanan küresel bütçelere odaklanmaktadır.
- İfade: İşletmemiz, ulusal planlardan ziyade bağlı kuruluşları bütünleştiren etkin bir stratejik planlama süreci kullanır.

Tablo-3.28'e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade 3,83 ortalama değerle, işletmelerin sonradan dünyadaki bütün birimleri tarafından benimsenen işletme süreçlerini devamlı olarak daha etkin, tavsiye edilebilir ve geliştirilebilir (iyileştirilebilir) hale getirdiklerini gösteren 3. ifadedir. İkinci olarak 3,71 ortalama değerle 5. ifade gelmekte ve İşletmelerin, yerel pazarlarda üretim için montaj seviyesinde yeterli esnekliğe izin veren dünya çapındaki esas operasyonel süreçlerini standartlaştırdıklarını göstermektedir. 3,61 ortalama değerle 1. ifade üçüncü sırada yer almakta ve buna göre, işletmelerin, pazar payı ve rekabet verileri gibi konularda dünya çapında düzenli bir temel oluşturmak için stratejik bilgi toplayan düzenli ve iyi belirlenmiş bir sürece sahip oldukları görülmektedir. 3,49 ortalama değerle 2. ve 4. ifade dördüncü sırada birlikte yer almaktadır. Buna göre, işletmelerin, diğer ülkelerdeki bağlı kuruluşlar arasında koordinasyon mekanizmasını gerçekleştirebildikleri ve tüm yönleri ve fonksiyonlarıyla küresel ölçekte bilgi paylaşımını mümkün kılan resmi(formal) bir sürece sahip oldukları görülmektedir. 3,44 ortalama değerle 6. ifade beşinci sırada yer almakta ve işletmelerin, sadece bölgesel ya da ulusal performanslarıyla değil küresel stratejilerindeki yükümlülükleri temelinde de yöneticileri dengeleyip, değerlendirdikleri görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle işletmelerin operasyonel süreçlerinde küresel bir durumda olduklarını söylemek mümkündür. Bunun yanında 2,95 ortalama değerle 7. ifade de görüldüğü gibi, İşletmelerin, küresel programlar için hazırlanan küresel bütçelere odaklanmadıkları tersine daha çok ulusal programlar için hazırlanan ulusal bütçelere odaklandıkları görülmektedir. Bu durum işletmelerin küreselleşmesini engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.6.4.5.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Kültürüne İlişkin**

##### **Uluslararasılaşma Seviyesinin Belirlenmesi**

Tablo-3.29'da araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmenizin örgüt kültürünüze yerleşmiş küreselleşme derecesine ilişkin durumunu belirten ifadelerle katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir

**Tablo-3.29: İşletmelerin Uluslararası Kültürel Durumu**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
1. ifade	0	19,5	7,3	65,9	7,3	100,0	41	3,61	4	,891
2. ifade	0	26,8	17,1	53,7	2,4	100,0	41	3,32	4	,907
3. ifade	0	22,0	19,5	58,5	0	100,0	41	3,37	4	,829
4. ifade	0	22,0	26,8	51,2	0	100,0	41	3,29	4	,814
5. ifade	2,4	19,5	17,1	58,5	2,4	100,0	41	3,39	4	,919
6. ifade	4,9	39,0	22,0	34,1	0	100,0	41	2,85	2	,963
7. ifade	2,4	2,4	12,2	68,3	14,6	100,0	41	3,90	4	,768
8.ifade	0	7,3	22,0	53,7	17,1	100,0	41	3,80	4	,813

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

1. İfade: İşletmemiz bütün çalışanlarına küresel bir bakış açısı telkin eder
2. İfade: İşletmemiz, dünya çapındaki bütün birimleri arasında iletişim kurmak için tek bir dil adapte etmektedir
3. İfade: İşletmemiz farklı kültürel becerilerin kazanılması için çalışanlarına düzenli fırsatlar sağlar.
4. İfade: İşletmemiz diğer ülkelerdeki faaliyetlerimiz hakkında her bir ülkede çalışanlarımızı eğiterek bağımsızlık duygusunu teşvik etmektedir
5. İfade: İşletmemiz, çalışanlarımıza maruz kaldıkları farklı kültürel becerileri geliştirebilmeleri için bir çevre yaratmaktadır
6. İfade: İşletmemiz yeni kültürler ve deneyimlere maruz kalıp kendi bilgileri ve becerilerini paylaşan çalışanlarımızı dünya çapında karşılıklı verimliliklerini arttırmak için rotasyona tabi tutmaktadır
7. İfade: İşletmemizin etik standartları, dünya çapındaki bütün yöneticilerimiz ve çalışanlarımız tarafından benzer şekilde anlaşılmaktadır
8. İfade: İşletmemiz, dünya çapındaki bütün birimlerimizin aktif bir şekilde çevreci ve sosyal sorumluluk anlayışını teşvik ederek küresel vatandaşlığın güçlü bir kültürünü telkin eder.

Tablo-3.29'a göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade 3,90 ortalama değerle, etik standartların dünya çapındaki bütün yöneticiler ve çalışanlar tarafından benzer şekilde anlaşıldığını gösteren 7. ifadedir. İkinci olarak 3,80 ortalama değerle 8. ifade gelmekte ve İşletmelerin, dünya çapındaki bütün birimleri aktif bir şekilde çevreci ve sosyal sorumluluk anlayışını teşvik ederek küresel vatandaşlığın güçlü bir kültürünü telkin ettiğini göstermektedir. 3,61 ortalama değerle 1. ifade üçüncü sırada yer almakta ve buna göre, işletmelerin, bütün çalışanlarına küresel bir bakış açısı telkin ettiği görülmektedir. 3,39 ortalama değerle 5. ifade dördüncü sırada yer almaktadır. Buna göre, işletmelerin, çalışanlarına maruz kaldıkları farklı kültürel

becerileri geliştirebilmeleri için bir çevre yarattığı görülmektedir. 3,37 ortalama değerle 3. ifade beşinci sırada, 3.32 ortalama değerle 2. ifade altıncı, 3.29 ortalama değerle 4. ifade de yedinci sırada yer almakta ve işletmelerin bu konularda da küresel bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle işletmelerin kültürel açıdan küresel bir bakış açısına sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bunun yanında 2,85 ortalama değerle 6. ifade de görüldüğü gibi, işletmelerin yeni kültürler ve deneyimlere maruz kalıp kendi bilgileri ve becerilerini paylaşan çalışanlarını dünya çapında karşılıklı verimliliklerini arttırmak için rotasyona tabi tutmadıkları görülmektedir.

### 3.6.5.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Algılanan Performans Durumu

Tablo-3.30’da araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan ve algıladıkları performans ölçen “işletmenizin dünya çapındaki performansının en büyük rakiplerinize göre ne durumda olduğunu belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir

**Tablo-3.30: İşletmelerin En Büyük Rakiplerine Göre Algıladıkları Performans Durumu**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ortalama	Mod	Std. Sapma
<b>Kârlılık</b>	0	4,9	29,3	48,8	17,1	100,0	41	3,78	4	,791
<b>Yatırım Getirisi</b>	0	4,9	24,4	58,5	12,2	100,0	41	3,78	4	,725
<b>Nakit Akışı</b>	0	12,2	24,4	56,1	7,3	100,0	41	3,59	4	,805
<b>Satışlardaki Artış</b>	0	4,9	14,6	61,0	19,5	100,0	41	3,95	4	,740
<b>Pazar Payı</b>	0	0	22,0	48,8	29,3	100,0	41	4,07	4	,721
<b>Piyasaya Yeni Ürün Çıkarma</b>		12,2	14,6	61,0	12,2	100,0	41	3,73	4	,837

\*1: çok kötü .....5: çok iyi

Tablo-3.30’da görüldüğü gibi, işletmelerin en büyük rakiplerine göre algıladıkları performans kriterleri değerlendirildiğinde genel anlamda olumlu sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Özellikle 4,07 ortalama değerle pazar payı ve 3,95 ortalama değerle satışlardaki artıştan yöneticilerin performansları yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Bununla birlikte kârlılık, yatırımın getirisi, nakit akışı ve piyasaya yeni ürün çıkarma konusunda da rakiplerine göre algıladıkları performans sonuçlarının tatmin edici olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerin faaliyet gösterdikleri yabancı pazarlarda sektörlerinde oldukça iyi durumda oldukları söylenebilir.

### **3.6.6.Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar**

Yurtdışına yatırım yapan işletmeler ile bağlı kuruluşları arasında yönetim, pazarlama, finansman, üretim ve muhasebe uygulamaları gibi çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Tablo–3.31’de araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerine sorulan “işletmenizin yurtdışı faaliyetlerinde karşılaştığı çeşitli sorunlara ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları, mod ve standart sapmaları ile katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir



**Tablo-3. 31:Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar**

Değişkenler	1* %	2* %	3* %	4* %	5* %	Toplam %	N	Ort.	Mod	Std. Sapma
(1) Koordinasyon (eşgüdümleme)sorunu	0	39,0	9,8	48,8	2,4	100	41	<b>3,15</b>	4	,989
(2) Formel ilişkilerde yaşanan sorunlar	0	51,2	17,1	31,7	0	100	41	2,80	2	,901
(3)Yönetici seçimi ile ilgili sorunlar	2,4	36,6	7,3	46,3	7,3	100	41	<b>3,20</b>	4	1,100
(4) Yetki devri ile ilgili sorunlar	0	48,8	12,2	39,0	0	100	41	2,90	2	,944
(5) Denetim sorunları	4,9	36,6	4,9	48,8	4,9	100	41	<b>3,12</b>	4	1,122
(6) Haberleşme sorunları	4,9	70,7	7,3	17,1	0	100	41	2,37	2	,829
(7) Reorganizasyon sorunları	0	34,1	24,4	39,0	2,4	100	41	<b>3,10</b>	4	,917
(8) Üçüncü ülkelerden Yönetici bulma sorunları	4,9	29,3	12,2	48,8	4,9	100	41	<b>3,20</b>	4	1,077
(9)Muhasebe uygulamaları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunları	2,4	34,1	17,1	43,9	2,4	100	41	<b>3,10</b>	4	,995
(10) Bölgesel koordinasyon sorunları	2,4	39,0	19,5	39,0	0	100	41	2,95	2(a)	,947
(11) Finansman sorunları	7,3	53,7	7,3	29,3	2,4	100		2,66	2	1,063
(12) Pazarlama Sorunları	2,4	34,1	29,3	31,7	2,4	100		2,98	2	,935
(13) Müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünlerin üretilmesi ile ilgili sorunlar	12,2	56,1	12,2	19,5	0	100		2,39	2	,945

\*1:kesinlikle katılmıyorum .....5:tamamen katılıyorum

Tablo-3.31'e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifadeler 3,20 ortalama değerle 3. ve 8.ifadedir. İşletmeler, yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşlara atanacak yöneticilerin seçimi ile ilgili sorunların arttığını ve değişik milliyetli olan yöneticilerin istihdam edilme ihtiyacı doğduğunda da, işletmelerin bu yöneticileri bulma konusunda sorunlar yaşadığı görülmektedir.

Daha önce Tablo-3.20'de araştırma kapsamına giren işletmelerin %87,8'inin yurtdışı bağlı kuruluşlarında üçüncü ülkelerden yönetici görevlendirmede tespit edilmişti. Tablo-3.20 ve Tablo-3.31 birlikte değerlendirildiğinde elde edilen sonuçların birbirini desteklediği ve işletmelerin bu konuda sorunlar yaşadığı söylenebilir. Türk işletmelerinin yurtdışı bağlı kuruluşları arttıkça bu kuruluşlarda istihdam edilecek olan yöneticilerin işletme içi kaynaklardan

mı yoksa dışardan mı sağlanacağı gibi seçim kriterleri işletmelerin önemli bir sorunu olarak görülmektedir.

İkinci olarak 3,15 ortalama değerle 1. ifade gelmekte ve işletmelerin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşlarla işletme merkezi arasında koordinasyon (eşgüdümleme) sorununun arttığı görülmektedir. 3,12 ortalama değerle 5. ifade üçüncü sırada yer almakta ve buna göre, işletmelerin, yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşların denetimi konusunda zorluklar yaşamaktadırlar. 3,10 ortalama değerle 7. ve 9. ifade dördüncü sırada yer almaktadır. İşletmelerin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, değişen koşullara uyum sağlamak için örgüt yapısında reorganizasyon sorunlarının arttığı görülmektedir. Aynı oranda olmak üzere, yurtdışı faaliyetleri arttıkça, değişik ülkelerdeki yerel muhasebe uygulamaları ve uluslararası muhasebe uygulamaları arasındaki farklılıklar nedeniyle işletmelerin sorunlar yaşadığı görülmektedir.

Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin bağlı kuruluşları ile aralarında haberleşme sorunları olmadığı, 2,37 ortalama değerle tablodan görülmektedir. Ayrıca işletmelerin 2,39 ortalama değerle bağlı kuruluşların faaliyet gösterdiği ülkelerdeki müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun ürünlerin üretilmesi konusunda sorunlar yaşamadıkları görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin bu durumu bir sorun olarak görmediği aksine müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterli esneklikte oldukları söylenebilir.

2,66 ortalama değerle, yurtdışındaki bağlı kuruluşların yeni yatırımlar yapmak amacıyla finansal harcamalar yapması işletme ile aralarında sorunlara yol açmamaktadır. Araştırma kapsamındaki Türk işletmelerinin yurtdışı bağlı kuruluşlarına finansal harcamalar konusunda oldukça güvendikleri ya da oldukça ademi merkezi davrandıkları söylenebilir. Bu durumun gerçekte böyle olup olmadığını daha iyi anlayabilmek için finans kararları ile ilgili merkezileşme derecesinin olduğu Tablo-3.24'deki verilerle karşılaştırma yapmak gerekmektedir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşları nakliyenin sigortalanmasına ilişkin kararlarında, yurtdışı bağlı kuruluşların müşterileri için vade sürelerini değiştirme

kararlarında, yurtdışı bağılı kuruluşların yerel bankalardan kısa vadeli borçlanma kararları verebilmeleri gibi finansal kararlarda yurtdışı bağılı kuruluşlarında ademi merkezi olarak davrandıkları görülmektedir. Önemli tesislerin genişletilmesi kararları başta olmak üzere şüpheli alacakların hesaptan düşürülmesi, stokların önemli ölçüde arttırılması ve ticari kredilerin arttırılması veya durdurulması kararlarında oldukça merkezi davrandıkları görülmektedir. Görüldüğü gibi yeni yatırımların yapılması kararlarında işletmelerin merkezi davrandıkları ancak bir sorun olarak görmedikleri sonucuna varılmaktadır.

2,80 ortalama değerle, işletmelerin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağılı kuruluşlar ile işletmenin merkezi arasında formel ilişkilerde sorunlar yaşanmadığı görülmektedir. Aynı şekilde 2,90 ortalama değerle işletmelerin, yurtdışındaki bağılı kuruluşlarda görev alacak olan yöneticilere devredilecek yetkilerin genişliği konusunda sorunlar yaşanmamaktadır. İşletmelerin bağılı kuruluşları arasında bölgesel koordinasyon sorunları ve pazarlama karması elemanları ile ilgili sorunları da yaşamadıkları söylenebilir.

Bütün bu ifadelerle bakıldığında birbirlerine çok yakın ortalama değerlere sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda araştırma kapsamındaki işletmelerin bir kısmının bazı sorunları halledebilecek yeterli bir birikime sahip oldukları söylenebilir. Diğer kısmının da henüz bu tür sorunlarla karşılaşacak kadar yeterli bir yurtdışı yayılmışlığa sahip olmadıkları söylenebilir. Tablo incelendiğinde işletmelerin verilen ifadeleri bir sorun olarak görüp görmedikleri yüzde değerlere bakılarak da görülebilir. Yüzde değerlerin katılmıyorum ile katılıyorum arasındaki oranları bakımından birçok ifadeye neredeyse yarı yarıya bir dağılım olduğu görülmektedir. Bu durum sağlıklı bir yorum yapılmasını da zorlaştırmaktadır.

### 3.6.7.Araştırmanın Hipotez Testleri

Şekil-3.2’de yer alan araştırma modelinde de görüleceği gibi örgüt yapısı ile ilişkili olabilecek stratejik değişkenlerin hipotez testleri ilgili istatistiksel analiz ve yorumları ile birlikte yer almaktadır. Sözkonusu ilişkiler araştırmada kullanılan gözlem sayısının az olması ve bunun neticesinde verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewnes) ölçütleri ile test edilmiş, sonuçta normal dağılıma uygunluk göstermediği görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın devamında yapılan istatistiksel analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Araştırmada hipotezlerin test edilmesi için yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı parametrik olmayan Kendall's tau<sub>b</sub> ve Spearman's rho korelasyon testi ile tek faktörlü varyans analizi (One-way Anova) testinin parametrik olmayan alternatifi olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar(Kalaycı, 2006:106). Yapılan analizler %95 güven aralığında ve %5 hata payı dikkate alınarak yapılmıştır.

#### 3.6.7.1.Büyüklik ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

İlk olarak işletmenin yurtdışı bağlı kuruluşunun işletmenin toplam büyüklüğüne oranıyla ölçülen işletme büyüklüğünün, işletmelerin kullanmış oldukları temel örgüt yapıları ile bir ilişkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo-3.32’de verilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının büyüklüğü çalıştırdıkları kişi sayısı ile ölçülmüş olup, ana işletmelerin çalıştırdığı toplam kişi sayısına oranlanarak işletmenin toplam büyüklüğü ölçülmüştür. Belirlenen oranlarla işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığı  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Hipotezlerin test edilmesi için örneklem büyüklüğünden dolayı parametrik olmayan Kendall's tau\_b ve Spearman's rho korelasyon testi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon testinin analiz sonuçları Tablo-3.32’de verilmiştir.

**Tablo-3.32: İşletmenin Büyüklüğü İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			Büyüklik	Yapı
<b>Kendall's tau_b</b>	<b>Büyüklik</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	1,000	<b>,387(**)</b>
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,	<b>,004</b>
		<b>N</b>	41	41
	<b>Yapı</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	<b>,387(**)</b>	1,000
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	<b>,004</b>	,
		<b>N</b>	41	41
<b>Spearman's rho</b>	<b>Büyüklik</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	1,000	<b>,452(**)</b>
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,	<b>,003</b>
		<b>N</b>	41	41
	<b>Yapı</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	<b>,452(**)</b>	1,000
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	<b>,003</b>	,
		<b>N</b>	41	41
** Korelasyon $\alpha= 0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır				

Tablo-3.32’de kullanılan örgüt yapısı ile işletmenin büyüklüğü arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablo-3.32’deki sonuçlara göre, kullanılan örgüt yapısı ile işletmenin büyüklüğü arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde ( $0,004 < 0,01$  olduğundan) pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Böylece; alternatif hipotez olan  $H_1$ : İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmekte ve işletmelerin büyüklüğünün artmasıyla kullanılan örgüt yapısının değiştiği görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyüklüğü ile kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile de test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin büyüklüğü ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinin analiz sonuçları Tablo-3.33'te verilmiştir.

**Tablo-3. 33: Büyüklük İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
<b>Büyüklük</b>	<b>Uluslararası Bölüm Yapısı</b>	18	14,86
	<b>Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı</b>	9	27,50
	<b>Bölgelere Göre Bölüm Yapısı</b>	5	18,40
	<b>Karma Yapı</b>	9	<b>28,22</b>
	<b>Toplam</b>	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
			<b>Büyüklük</b>
<b>Ki Kare</b>			12,275
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			<b>,006</b>
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Eğer anlamlılık düzeyi 0,05den daha düşükse dört grup arasında sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olduğu söylenebilir(Kalaycı, 2005:108). Dört yapının ortalama sırası Ranks tablosunda Mean Ranks sütununda kontrol edilebilir. Mean ranks değerleri yapılardan hangisinin en yüksek genel dereceye sahip olduğunu gösterir. Tablo-3.33'te görüldüğü gibi işletmelerin büyüklüğü ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda işletmelerin büyüklüğü ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde ( $0,006 < 0,05$  olduğundan) istatistiki bakımdan fark olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, kullanılan yapılar arasında ortalama işletme büyüklüğü bakımından farklılık olduğu söylenebilir.

Tablo-3.33'ten de görüldüğü gibi mean rank değeri, işletmelerin büyüklüğü arttıkça kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre işletmelerin ortalama büyüklüğü arttıkça sırasıyla, Karma Yapı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı ve son olarak Uluslararası Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir. Nispeten daha küçük işletmelerin Uluslararası bölüm yapısını kullandıkları görülmektedir.

### 3.6.7.2. Yatırım Yapılan Ülke Sayısı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığı  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testinin analiz sonuçları Tablo-3.34'te verilmiştir.

**Tablo-3.34: Yatırım Yapılan Ülke Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Yapı
Kendall's tau_b	Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,506(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,506(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,579(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,579(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41

\*\*Korelasyon  $\alpha=0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo-3.34'te kullanılan örgüt yapısı ile işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüleceği gibi kullanılan örgüt yapısı ile işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre; “ $H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile de test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarının sayısı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinin analiz sonuçları Tablo-3.35'te verilmiştir.

**Tablo-3.35: Yatırım Yapılan Ülke Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	14,33
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	<b>26,00</b>
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	13,30
	Karma Yapı	9	<b>33,61</b>
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		<b>Yatırım Yapılan Ülke Sayısı</b>	
<b>Ki Kare</b>			21,926
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			<b>,000</b>
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Yatırım yapılan ülke sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda yatırım yapılan ülke sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha = 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, yatırım yapılan ülke sayısı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır.. Tablo-3.35'ten de görüldüğü gibi mean rank değeri, işletmelerin yatırım yaptıkları ülke sayısındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, yatırım yapılan ülke sayısı arttıkça sırasıyla, Karma Yapı,



Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı, Uluslararası Bölüm Yapısı ve son olarak Bölgelere Göre Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

### 3.6.7.3. İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışındaki deneyimleri, yurtdışında faaliyete başlama yılları ile ölçülmüştür. Buna göre, işletmelerin yurtdışındaki deneyimleri ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığı  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Geliştirilen hipotezler Şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışındaki deneyimleri ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışındaki deneyimleri ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testinin analiz sonuçları Tablo-3.36'da verilmiştir.

**Tablo-3. 36: İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			İşletmelerin Deneyimi	Yapı
Kendall's tau_b	İşletmelerin Deneyimi	Korelasyon Katsayısı	1,000	-,293(*)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,030
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	-,293(*)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,030	,
		N	41	41
Spearman's rho	İşletmelerin Deneyimi	Korelasyon Katsayısı	1,000	-,340(*)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,030
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	-,340(*)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,030	,
		N	41	41

\*Korelasyon  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo-3.36'da işletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı görülmektedir.

Tablodan da görüleceği gibi işletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre; “H<sub>1</sub>: işletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı deneyimi arttıkça kullanılan örgüt yapısındaki değişimler azalmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı deneyimleri ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin H<sub>0</sub> ve H<sub>1</sub> hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile de test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

H<sub>0</sub>: İşletmelerin yurtdışı deneyimleri ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: İşletmelerin yurtdışı deneyimleri ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinin analiz sonuçları Tablo-3.37’de verilmiştir.

**Tablo-3. 37: İşletmelerin Yurtdışı Deneyimi İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
İşletmelerin Deneyimi	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	25,36
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	18,06
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	20,30
	Karma Yapı	9	15,61
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		<b>İşletmelerin Deneyimi</b>	
<b>Ki Kare</b>			5,216
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			,157
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin yurtdışı deneyimleri ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda işletmelerin yurtdışı deneyimi ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan

fark olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı deneyimleri farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı farklılaşmamaktadır.

#### 3.6.7.4.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Üretilen Ürün Sayısı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan test sonucunda elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.38'de verilmiştir.

**Tablo-3.38: Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı	Yapı
<b>Kendall's tau_b</b>	Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	1,000	<b>,367(**)</b>
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,	<b>,005</b>
		N	41	41
	Yapı	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	<b>,367(**)</b>	1,000
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	<b>,005</b>	,
		N	41	41
<b>Spearman's rho</b>	Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	1,000	<b>,438(**)</b>
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,	<b>,004</b>
		N	41	41
	Yapı	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	<b>,438(**)</b>	1,000
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	<b>,004</b>	,
		N	41	41

\*\*Korelasyon  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo-3.38’de işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüleceği gibi işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile de test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ürettikleri ürün sayısı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.39’da verilmiştir.

**Tablo-3.39: Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	15,42
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	26,61
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	13,50
	Karma Yapı	9	30,72
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		<b>Yurtdışında Üretilen Ürün Sayısı</b>	
<b>Ki Kare</b>		14,446	
<b>Serbestlik Derecesi</b>		3	
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>		,002	
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün sayısı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır.. Tablo-3.39'dan da görüldüğü gibi mean rank değeri, işletmelerin yurtdışında ürettikleri ürün sayısındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, işletmelerin yurtdışında ürettikleri ürün sayısı arttıkça sırasıyla, Karma Yapı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı, Uluslararası Bölüm Yapısı ve son olarak Bölgelere Göre Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

#### **3.6.7.5.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Satışların İşletmenin Toplam Satışlarına Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri**

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ :İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testi sonucunda elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.40'da verilmiştir.

**Tablo-3. 40:Yurtdışı Bağlı Kuruluş Satışlarının Toplam Satışlara Oranı ile Kullanılan Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,750(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,750(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,811(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,811(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41

\*\*Korelasyon  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo-3.40'da işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerdeki yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının toplam satışlara oranı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

Ho: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

H1: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.41’de verilmiştir.

**Tablo-3.41: Yurtdışı Bağlı Kuruluş Satışlarının Toplam Satışlara Oranı İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	14,50
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	16,78
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	26,80
	Karma Yapı	9	35,00
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		Yurtdışı Satışların Toplam Satışlara Oranı	
Ki Kare			30,589
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,000
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Tablo-3.41, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha = 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo-3.41’den de görüldüğü gibi mean rank değeri, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı arttıkça sırasıyla, Karma Yapı, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı ve son olarak Uluslararası Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

### 3.6.7.6.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Üretim Miktarının İşletmenin Toplam Üretim Miktarına Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile işletmelerin kullandıkları yapı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testi sonucunda elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.42’de verilmiştir.

**Tablo-3. 42: Yurtdışı Üretim Toplam Üretime Olan Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			Yurtdışı Üretim Toplam Üretime Oranı	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışı Üretim Toplam Üretime Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,565(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,565(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışı Üretim Toplam Üretime Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,611(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,000
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,611(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,000	,
		N	41	41
**Korelasyon $\alpha= 0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır				

Tablo-3.42’de işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da



görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.43'te verilmiştir.

**Tablo-3.43: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Üretim Miktarının Toplam Üretim Miktarına Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
Yurtdışı Üretim Toplam Üretime Oranı	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	16,50
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	18,78
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	24,70
	Karma Yapı	9	30,17
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		<b>Yurtdışı Üretim Toplam Üretime Oranı</b>	
<b>Ki Kare</b>		16,716	
<b>Serbestlik Derecesi</b>		3	
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>		,001	
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Tablo-3.43, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark

olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunu göstermektedir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha = 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo-3.43'den de görüldüğü gibi mean rank değeri, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı arttıkça sırasıyla, Karma Yapı, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı ve son olarak Uluslararası Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

#### **3.6.7.7.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlardaki Sahiplik Oranı ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri**

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testi sonucunda elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.44'te verilmiştir.

**Tablo-3. 44: Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,333(*)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,018
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,333(*)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,018	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı	Korelasyon Katsayısı	1,000	,354(*)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,023
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,354(*)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,023	,
		N	41	41

\*Korelasyon  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo-3.44'te işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.45’de verilmiştir.

**Tablo-3.45: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda İşletmenin Sahiplik Oranı İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
<b>Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı</b>	<b>Uluslararası Bölüm Yapısı</b>	18	18,25
	<b>Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı</b>	9	16,67
	<b>Bölgelere Göre Bölüm Yapısı</b>	5	28,50
	<b>Karma Yapı</b>	9	26,67
	<b>Toplam</b>	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
	<b>Yurtdışı Bağlı Kuruluştaki Sahiplik Oranı</b>		
<b>Ki Kare</b>	8,322		
<b>Serbestlik Derecesi</b>	3		
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,040		
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Tablo-3.45, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunu göstermektedir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo-3.45’ten de görüldüğü gibi mean rank değeri, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranındaki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı arttıkça sırasıyla, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı, Karma Yapı, Uluslararası Bölüm Yapısı ve son olarak Dünya Çapında Fonksiyonel Yapının kullanıldığı görülmektedir.

### 3.6.7.8.İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testi sonucunda elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.46'da verilmiştir.

**Tablo-3. 46: İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			Yurtdışı Yatırım Stratejileri	Yapı
Kendall's tau_b	Yurtdışı Yatırım Stratejileri	Korelasyon Katsayısı	1,000	,246
		Anlamlılık Düzeyi	,	,077
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,246	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,077	,
		N	41	41
Spearman's rho	Yurtdışı Yatırım Stratejileri	Korelasyon Katsayısı	1,000	,280
		Anlamlılık Düzeyi	,	,076
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,280	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,076	,
		N	41	41

Tablo-3.46'da işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmayıp,  $H_0$

hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri değiştiğinde kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile de test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.47’de verilmiştir.

**Tablo-3.47: İşletmelerin Yurtdışı Yatırım Stratejileri İle Kullanılan Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
Yurtdışı Yatırım Stratejileri	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	18,44
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	20,94
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	18,10
	Karma Yapı	9	27,78
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		Yurtdışı Yatırım Stratejileri	
Ki Kare			4,875
Serbestlik Derecesi			3
Anlamlılık Düzeyi			,181
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

Tablo-3.47’de işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları görülmektedir. İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olmadığı

görülmüştür. Başka bir deyişle,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri farklılaştığında kullanılan örgüt yapısında farklılık olmamıştır.

### 3.6.7.9.İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin uluslararasılaşma seviyeleri ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin uluslararasılaşma seviyeleri ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ :İşletmelerin uluslararasılaşma seviyeleri ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testi sonucunda elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.48'de verilmiştir.

**Tablo-3. 48:İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki**

Korelasyon				
			İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	Yapı
Kendall's tau_b	İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	Korelasyon Katsayısı	1,000	,415(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,002
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,415(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,002	,
		N	41	41
Spearman's rho	İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	Korelasyon Katsayısı	1,000	,478(**)
		Anlamlılık Düzeyi	,	,002
		N	41	41
	Yapı	Korelasyon Katsayısı	,478(**)	1,000
		Anlamlılık Düzeyi	,002	,
		N	41	41

\*\*Korelasyon  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlıdır

Tablo-3.48’de işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki uluslararasılaşma seviyeleri ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki uluslararasılaşma seviyeleri ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olup,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki uluslararasılaşma seviyeleri arttıkça kullanılan örgüt yapısı değişmektedir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.49’da verilmiştir.

**Tablo-3.49: İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyesi İle Kullanılan Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	Kullanılan Yapılar	N	Mean Rank
İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	15,47
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	21,00
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	29,00
	Karma Yapı	9	27,61
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
		İşletmelerin Uluslararasılaşma Seviyeleri	
<b>Ki Kare</b>		9,799	
<b>Serbestlik Derecesi</b>		3	
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>		,020	
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			



İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, işletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin uluslararasılaşma seviyesi farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da farklılaşmaktadır. Tablo-3.49'dan da görüldüğü gibi mean rank değeri, işletmelerin uluslararasılaşma seviyelerindeki artışa bağlı olarak kullanılan yapılardan hangisinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Buna göre, işletmelerin uluslararasılaşma seviyeleri arttıkça sırasıyla, Bölgelere Göre Bölüm Yapısı, Karma Yapı, Dünya Çapında Fonksiyonel Yapı ve son olarak Uluslararası Bölüm Yapısının kullanıldığı görülmektedir.

#### **3.6.7.10.Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Uygulanan Kadrolama Yaklaşımları ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri**

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon test sonucunda elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.50'de verilmiştir.

**Tablo-3. 50:Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarda Uygulanan Kadrolama Yaklaşımları İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki**

			Yapı
<b>Kendall's tau_b</b>	<b>Ana Ülke</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	,197
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,119
		<b>N</b>	41
	<b>Evsahibi Ülke</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	,210
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,093
		<b>N</b>	41
	<b>Üçüncü Ülke</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	,234
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,101
		<b>N</b>	41
	<b>Yapı</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	1,000
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,
		<b>N</b>	41
<b>Spearman's rho</b>	<b>Ana Ülke</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	,247
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,119
		<b>N</b>	41
	<b>Evsahibi Ülke</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	,265
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,093
		<b>N</b>	41
	<b>Üçüncü Ülke</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	,260
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,100
		<b>N</b>	41
	<b>Yapı</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	1,000
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,
		<b>N</b>	41

Tablo-3.50’de işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmayıp,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımlarının kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile de test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

Ho: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

H1: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.51’de verilmiştir.

**Tablo-3.51: Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarında Uyguladıkları Kadrolama Yaklaşımları İle İşletmelerin Kullandıkları Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	<b>Kullanılan Yapılar</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Ana Ülkeden Yönetici Atama</b>	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	17,69
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	25,83
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	12,50
	Karma Yapı	9	27,50
	Toplam	41	17,69
<b>Ana Ülkeden Yönetici Atama</b>			
<b>Ki Kare</b>			8,202
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			,042
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			
	<b>Kullanılan Yapılar</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Evsahibi Ülkeden Yönetici Atama</b>	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	17,50
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	22,39
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	24,60
	Karma Yapı	9	24,61
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
<b>Ki Kare</b>			2,962
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			,398
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			
	<b>Kullanılan Yapılar</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Üçüncü Ülkeden Yönetici Atama</b>	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	19,58
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	20,89
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	18,50
	Karma Yapı	9	25,33
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
<b>Ki Kare</b>			5,099
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			,165
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici atama yaklaşımında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu söylenebilir. Ancak, ev sahibi ülkeden yönetici atama yaklaşımı ve üçüncü ülkeden yönetici atama yaklaşımında ise  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle, ana ülkeden yönetici atama yaklaşımında  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici atamaları farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir. Diğer yaklaşımların kullanılması durumunda oluşan farklılaşma kullanılan yapıda farklılaşmaya yol açmamaktadır.

#### **3.6.7.11. İşletmelerle Yurtdışı Bağlı Kuruluşları Arasındaki Merkezileşme Derecesi ve Kullanılan Yapı İle İlgili Hipotez Testleri**

Araştırma kapsamına alınan işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile işletmelerin kullanmış oldukları yapı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İşletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : İşletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki vardır.

Yapılan korelasyon testi sonucunda elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.52'de verilmiştir.

**Tablo-3. 52: İşletmelerle Yurtdışı Bağlı Kuruluşları Arasındaki Merkezileşme Derecesi İle Kullanılan Yapı Arasındaki İlişki**

			Yapı
<b>Kendall's tau_b</b>	<b>Pazarlama Kararları</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	-,111
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,369
		<b>N</b>	41
	<b>İmalat Kararları</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	-,119
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,347
		<b>N</b>	41
	<b>Finans kararları</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	,011
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,933
		<b>N</b>	41
<b>Spearman's rho</b>	<b>Pazarlama Kararları</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	-,138
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,389
		<b>N</b>	41
	<b>İmalat Kararları</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	-,161
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,316
		<b>N</b>	41
	<b>Finans kararları</b>	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	,008
		<b>Anlamlılık Düzeyi</b>	,963
		<b>N</b>	41

Tablo-3.52’de işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında istatistiki bakımdan anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmayıp,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullanmış oldukları yapı arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezlerine göre Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Buna göre geliştirilen hipotezler şunlardır:

Ho: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullandıkları yapı arasında farklılık yoktur.

H1: İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullandıkları yapı arasında farklılık vardır.

Yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen analiz sonuçları Tablo-3.53'de verilmiştir.

**Tablo-3. 53: İşletmelerin Yurtdışı Bağlı Kuruluşlarıyla Aralarındaki Merkezileşme Derecesi İle Kullandıkları Yapı Arasındaki Farklılık (Kruskal-Wallis Testi)**

	<b>Kullanılan Yapılar</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Ana Ülkeden Yönetici Atama</b>	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	22,36
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	22,67
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	17,10
	Karma Yapı	9	18,78
	Toplam	41	
<b>Ana Ülkeden Yönetici Atama</b>			
<b>Ki Kare</b>			1,255
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			,740
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			
	<b>Kullanılan Yapılar</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Evsahibi Ülkeden Yönetici Atama</b>	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	23,58
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	16,83
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	24,10
	Karma Yapı	9	18,28
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
<b>Evsahibi Ülkeden Yönetici Atama</b>			
<b>Ki Kare</b>			2,785
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			,426
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			
	<b>Kullanılan Yapılar</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Üçüncü Ülkeden Yönetici Atama</b>	Uluslararası Bölüm Yapısı	18	20,47
	Dünya Çapında Fonksiyonel Bölüm Yapısı	9	20,89
	Bölgelere Göre Bölüm Yapısı	5	27,70
	Karma Yapı	9	18,44
	Toplam	41	
Test İstatistikleri (a,b)			
<b>Üçüncü Ülkeden Yönetici Atama</b>			
<b>Ki Kare</b>			2,036
<b>Serbestlik Derecesi</b>			3
<b>Anlamlılık Düzeyi</b>			,565
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Kullanılan Yapı			

İşletmelerin yurtdışı bağılı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, işletmelerin yurtdışı bağılı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle,  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş olup işletmelerin yurtdışı bağılı kuruluşlarıyla aralarındaki merkezileşme derecesi farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı farklılaşmamaktadır.

## SONUÇ

İşletmelerin artan uluslararası rekabet ve yurt içi piyasalarda yaşanan pazar daralmaları gibi birçok nedenle uluslararası piyasalara girdiği bilinmektedir. Yurtdışı piyasalara girmek ya da uluslararasılaşmak ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim ve doğrudan yatırım stratejilerinin biri veya birden fazlasının benimsenmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Doğrudan yatırım stratejisini benimseyen işletmelerin fayda maliyet analizi yapmak suretiyle, yurtdışında başka işletmelerle ortak yatırım yapma, mevcut bir işletmenin hisselerinin ya da tamamının satın alınması veya kendi bağlı kuruluşunu oluşturması yöntemlerinden birini ya da birkaçını seçmesi gerekir. Verilen bu stratejik yöntemlerin hangisi benimsenirse benimsensin, yurtdışındaki faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmek isteyen işletmelerin uygun bir yapıyı oluşturmaları gerekir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin uluslararası piyasalarda faaliyetlerini sürdürürken hangi yapıyı benimsediklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada; işletmelerin yazında yer alan temel örgüt yapılarını kullandıkları (uluslararası bölüm yapısı, dünya çapında fonksiyonel bölüm yapısı, coğrafi bölgelere göre bölüm yapısı, ürüne göre bölüm yapısı ve Karma Yapı) ve bu örgüt yapılarının araştırmanın modelinde yer alan değişkenlerle bir ilişkisinin olduğu varsayımından hareket edilmiştir.

Araştırmanın bir başka amacı da, işletmelerin uluslararası piyasalarda faaliyet gösterirken karşılaştıkları sorunların belirlenmesidir. Ayrıca küresel-yerel bağlamında yöneticilerinin uluslararasılaşma eğilimleri, işletmelerin stratejik durumları, yapısal durumları, kültürel durumları ve yöneticilerin yurtdışı yatırımlarla ilgili algılanan performansa ilişkin değerlendirmeleri alınarak yurtdışına yatırım yapan işletmelerin ne kadar yerel ne kadar küresel oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın belirlenen bu amaçları doğrultusunda yapılan çalışmada yurtdışına doğrudan yatırım yapan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren 41 Türk işletmesine ulaşılmış ve elde edilen verilerle geliştirilen model test edilmiş, önemli



ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Modelin test edilmesi ve araştırmadan elde edilen diğer bulgulara ilişkin sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan ve yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin %43,9'u uluslararası bölüm yapısını, %22,0'si dünya çapında fonksiyonel bölüm yapısını ve yine aynı oranda (%22,0'si) Karma Yapıyı, %12,2'si bölgelere göre bölüm yapısını kullandıkları görülmüştür. Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin küresel ürüne göre bölüm yapısını kullanmadıkları görülmektedir. Ancak Karma Yapıyı kullanan işletmelerin yurtdışında üretilen ürün çeşidi bakımından daha fazla ürün çeşidi ürettikleri elde edilen verilerden görülmüştür. Aynı durum faaliyet gösterilen ülke sayısı için de geçerli olduğu görülmüştür. Yazında ürün çeşidi ve faaliyet gösterilen ülke sayısı arttıkça işletmelerin matris yapısını kullandıkları belirtilmektedir. Bu durumun Türk işletmeleri için de geçerli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla ürün yapısının hiçbir şekilde kullanılmadığını söylemenin yanıltıcı olduğu düşünülmektedir. Türk işletmelerinin genellikle Holding veya grup işletmeleri şeklinde örgütlenmiş olmaları gerçeği de göz ardı edilmemesi gereken bir olgudur. Ancak araştırmada işletmelerin kendi adlarıyla faaliyet göstermeleri nedeniyle belirlenen yapıların bu işletmeleri temsil ettiği varsayılmıştır.

İşletmelerin büyüklüğü ile kullanmış oldukları yapı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece; yazındaki çalışmalara benzer olarak işletmelerin büyüklüğünün artmasıyla kullanılan örgüt yapısının değiştiği sonucuna varılmıştır. Araştırma kapsamına giren işletmeler uzun süre önce kurulmalarına rağmen yurtdışına yatırım yapmaları 1990'lı yıllarda başlamış olup 2000'li yıllardan sonra artarak devam etmiştir. Sovyet bloğunun dağılmasıyla ortaya çıkan yeni pazarlara (özellikle Türk Cumhuriyetlerine) olan ilginin payı olmakla birlikte, Türkiye'nin kambiyo rejimini serbestleştirilmesi, Gümrük Birliğine dahil olması, yaşanan ekonomik krizler nedeniyle işletmelerin bu gelişmelerden daha az etkilenmek istemeleri, ulusal pazarda yaşanan pazar daralması, işletmelerin yurtdışı piyasalara girerek daha fazla büyümek istemeleri, uluslararası rakiplerinin enerji ve işgücü gibi temel girdilerde daha iyi konumda olmaları daha fazla uluslararası rekabet baskısı hissetmeleri ve aynı girdilere sahip

olma isteği ve benzeri nedenlerle Türk işletmelerinin bu dönemlerde yurtdişına yatırım yapmaya yönelttiği dşnlmektedir. Kuruluş tarihleri ve yurtdişına yatırım yapma tarihlerine bakıldığında 3 işletmenin çok kısa bir süre içinde yurtdişına yatırım yaptıkları ve doğuştan küresel işletmeler kapsamında değerlendirilebileceği dşnlmektedir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin %51,2'si birden fazla lkede yatırım yapmıştır. İşletmelerin okuluslulaşma ölçütlerinden biri olan bu durum araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısından fazlasının artık çokuluslu ve küresel işletme olmaları yolunda önemli gelişmeler sağladıklarını göstermesi bakımından önemlidir. Kullanılan rgt yapısı ile işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arasında  $\alpha=0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; yazındaki çalışmalara benzer olarak işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülke sayısı arttıkça kullanılan örgüt yapısı değerismektedir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin yurtdişına yatırım yaptıkları tarihler işletmenin yurtdişındaki deneyimi olarak kabul edilmiştir. Buna göre, işletmelerin yurtdişı deneyimi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşletmelerin yurtdişı deneyimi arttıkça kullanılan örgüt yapısındaki değerismelerde azalma olduğu sonucuna varılmıştır.

Yazında yurtdişında üretilen ürün çeşidinin fazla olması işletmelerin örgüt yapılarının değerismesinde önemli ölçüde etkiler yaptıkđı belirtilmektedir. Bu durumun araştırma kapsamındaki Türk işletmelerinde de geçerli olup olmadıkđı araştırmanın modelinde test edilmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün çeşidi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin doğrudan yatırım yaptıkları ülkelerde üretilen ürün çeşidi arttığında kullanılan örgüt yapısı da değerismektedir.

İşletmelerin yurtdişı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki

bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluş satışlarının işletmenin toplam satışlarına oranı değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir. Bu durum yazındaki çalışmaları desteklemektedir. Yurtdışına yatırım yaptıkları ülke sayısına göre karşılaştırıldığında, yurtdışı satış oranları yüksek olan işletmelerin genellikle birden fazla ülkede yatırım yapan işletmeler olduğu görülmüştür. Buna karşın sadece 1 ülkede yatırım yapmış olmasına rağmen yurtdışı bağlı kuruluş satış oranlarının oldukça yüksek olan işletmeler de vardır. Bu işletmelerin buldukları bölge ve bölge dışındaki ülkelere yönelik olan uluslararası operasyonlarını bağlı kuruluşun bulunduğu ülkelerden idare ettikleri düşünülmektedir.

İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranı değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir. Yurtdışına yatırım yaptıkları ülke sayısı ile karşılaştırıldığında genellikle 2 den fazla ülkede yatırım yapan işletmelerin bağlı kuruluşlarında gerçekleştirdikleri üretim miktarının %11 ve üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Türk işletmelerinin yurtdışındaki bağlı kuruluşlarında genellikle yüksek düzeyde sahiplik güdüsüyle hareket ettikleri tespit edilmiştir. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki sahiplik oranı değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir.

İşletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan bir ilişki olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle, işletmelerin yurtdışı yatırım stratejileri değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı değişmemektedir. Araştırma kapsamına giren işletmelerin stratejik olarak yurtdışına doğrudan yatırım kararı verdiğinde, %46,3'ünün kendi tesisini ya

da işletmesini kurduğu görülmüştür. Bununla birlikte, Türk işletmelerinin başka işletmelerle ortak yatırım yapma ve yabancı ülkelerdeki işletmelerin tamamını ya da hisselerinin bir bölümünü satın alma stratejilerini kullanarak yurtdışında yatırım yaptıkları da tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmelerin %22'si birden fazla stratejik alternatif kullanarak değişik ülkelere yatırım yapmışlardır.

Araştırma kapsamındaki işletmeler, uluslararasılaşma seviyesi bakımından %51,2 oranında uluslararası işletme düzeyinde, %26,8'i çokuluslu, %22'si küresel işletme düzeyinde olduklarını belirtmişlerdir. Yatırım yapılan ülke sayısı bakımından 1 ya da birkaç ülkede yatırımları olan işletmelerin oranının oldukça yüksek olması bu durumu doğrulamaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha= 0.01$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerin uluslararasılaşma seviyesi değiştiğinde kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin %95'i yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden (Türkiye'den) yönetici görevlendirmiştir. Ev sahibi ülkeden yönetici görevlendiren işletmelerin oranı %87,8'dir. İşletmelerin %12,2'si üçüncü ülkelerden yönetici görevlendirmiştir. Bu sonuçlara göre işletmelerin ana ülke merkezli ve ev sahibi ülke merkezli kadrolama yaklaşımı benimsemiş oldukları görülmüştür. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımlarının kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır. Ancak, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında uyguladıkları kadrolama yaklaşımları ile kullanılan örgüt yapısı arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, işletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici atama yaklaşımında  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde istatistiki bakımdan fark olduğu görülmüştür. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşlarında ana ülkeden yönetici atamaları farklılaştığında kullanılan örgüt yapısı da değişmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi ile kullanılan örgüt yapısı arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Buna göre, İşletmelerle yurtdışı bağlı kuruluşları arasındaki merkezileşme derecesi kullanılan örgüt yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır. Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerin pazarlama karması elemanlarından tutundurma ve dağıtım konusunda yurtdışı bağlı kuruluşlara bağımsızlık verirken, ürüne ve fiyata ilişkin kararlarda ise bağımsızlık vermedikleri ve merkezi davrandıkları sonucuna varılmıştır. Bağlı kuruluşlara bağımsızlığın verilmediği konularda işletmelerin standartlaşmaya gittikleri ve her yerde aynı standartları uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, yurtdışında yapılan üretim konusunda işletmelerin imalat süreçlerini değiştirecek olan operasyonel kararlarda ve bağlayıcı sözleşmeler konusunda oldukça merkezi davranmaktadırlar. İşletmelerin finans ile ilgili kararlarında, cari varlıklarını finanse edebilecekleri kısa vadeli borçlanma kararları gibi konularda yurtdışı bağlı kuruluşlara özerklik tanırken, önemli tesislerin genişletilmesi, şüpheli alacakların hesaptan düşürülmesi, stokların önemli ölçüde artırılması ve ticari kredilerin artırılması veya durdurulması kararlarında oldukça merkezi davrandıkları görülmüştür.

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin küreselleşme durumunu belirlemek için küresel yönetim felsefeleri, küresel strateji, küresel yapı, küresel kültür, küresel süreçleri ve algılanan performans durumlarına ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yönetim felsefeleri yerel-küresel bağlamında değerlendirildiğinde, uluslararası faaliyetlerinde görev alan üst düzey yöneticiler bakımından işletmelerin küresel düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca etki eden faktörler:

- Yüksek potansiyelli ve gelecek vadeden yöneticilerin deneyim kazanmaları için yurtdışına gönderilmeleri,
- Üst düzey yöneticilerin farklı, belirsiz ve çok kültürlü bir çevrede rahat çalışabildikleri,

- Faaliyet yeri neresi olursa olsun, geleceğin liderlerini yetiştirmek için gerekli olan fırsatların ve araçların işletme tarafından sağlandığı,
- Üst düzey yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını dış ülkelere seyahat yaparak değerlendirdikleri,
- Yöneticilere değişik ülkelerin kültürlerine ilişkin eğitim verildiği ve
- Yurtdışı bağlı kuruluşlarda diğer ülkelere mensup yöneticilerin görevlendirilmesidir.

Öte yandan bu işletmelerin, diğer ülkelerdeki bütün önemli işlerini ana ülkeye mensup yöneticilere yaptırması, üst düzey yöneticileri arasında yabancı yönetici bulundurmaması ve kariyer gelişimi için farklı ülkelerdeki iş deneyimini bir zorunluluk olarak göz önünde bulundurmaması gibi nedenlerle de bu işletmelerin ana ülke merkezli bir yaklaşım benimsediklerini göstermiştir. İşletmelerin stratejik açıdan küreselleşme durumları değerlendirildiğinde; şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Katma değer yaratan aktivitelerin nerde kurulacağı hakkındaki kararlarını ekonomik ve rekabet düşüncesiyle alındığı,
- Yurtdışı bağlı kuruluşlarına yansıyacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşun bilgisi ve katkısının olduğu,
- Küresel tedarik zinciri üyelerinin de ana ülkedeki benzerlerine karşılık gelecek şekilde kaynak ve donanımlara sahip olmasını istedikleri,
- Geniş çaplı faaliyetleri için en iyi girdi sağlamak amacıyla kaynaklarını dünya çapında kullandıkları,
- Yurtdışı piyasalara girmek için yabancı işletmelerle stratejik ortaklıklar geliştirdikleri,
- Yurtdışındaki bağlı kuruluşların her biri tamamen ayrı bir işletme gibi idare edildiği ve ulusal pazardaki yatırımların işletmenin küresel pozisyonundaki katkısından oluşmadığı,
- Bağlı kuruluşlardaki işletme stratejisi küresel bir plana göre yürütüldüğü için bağımsız değildir.
- Yurtdışı bağlı kuruluşlarındaki yöneticiler önemli kararları tek başlarına almazlar aksine merkezileşme oranı yüksektir.

İşletmelerin yurtdışı faaliyetlerinde küresel bir strateji uyguladıkları ve küresel düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, işletmeler kaynak tahsisi kararlarını verirken coğrafi bölge, kültürel veya politik eğilimleri temel aldıkları, böylece yatırım yapılacak olan ülkelerin ya da bölgelerin şartlarını göz önünde bulundurarak çok merkezli bir strateji de uyguladıkları görülmüştür.

Araştırma kapsamında yapıya ilişkin verilen ifadelerin tamamında Türk işletmelerinin küresel bir düşünce tarzıyla örgütlendikleri görülmüştür. İşletmelerin dünya çapındaki benzer bütün birimlerinin genel merkeze rapor verdikleri, işletmelerin, hem merkez güdümlü hem yerel uyumlu olan uygulanabilir küresel bir yapı yaratmış oldukları, çeşitli ülkelerdeki kâr getirmeyen işlerine bilerek son verdikleri, uluslararası birimleri arasında yeni bilgi transferi ve uyumu için yapılandırıldıkları, yerel ve uluslararası bölümler arasında örgütsel bir ayrılmaya gittikleri, bütün coğrafi bölgeleri kapsayan çok güçlü bir işletme içi bütünleşmeye sahip oldukları, yurtdışı bağlı kuruluşlarının belirli bir ürün veya süreç için stratejik bir merkez olarak davrandıkları görülmüştür. Bu faktörlerin tamamı göz önünde bulundurulduğunda, yurtdışına yatırım yapan Türk İşletmelerinin yapısal olarak küresel bir yapıyı benimsedikleri sonucuna varılmıştır.

Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin operasyonel süreçleri açısından değerlendirildiğinde, bütün bağlı kuruluşların benimsediği bir sürece sahip oldukları, montaj düzeyinde esnekliğe izin veren ancak ürünlerini dünya genelinde standartlaştırdıkları, dünya genelinde stratejik bilgi toplayan, toplanan bu bilgilerin dünya genelinde birimler arasında paylaşıldığı ve birimler arasında eşgüdüm olduğu, yöneticilerin performans açısından küresel bir temelde değerlendirildiği ve iyi bir sürece sahip oldukları görülmüştür.

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin özellikle etik standartlar, çevreci ve sosyal sorumluluklar bakımından bütün çalışanlarına küresel vatandaşlığın güçlü bir kültürünü telkin ettikleri görülmüştür. İşletmelerin bütün çalışanlarına küresel bir bakış açısı telkin ettiği ve farklı kültürlerin anlaşılması için uygun bir çevre ve

fırsatların yaratıldığı görülmüştür. Dünya genelindeki faaliyetlerini daha iyi yürütmek ve daha iyi bir iletişim gerçekleştirmek için tek bir dil adapte ettikleri ve bağlı kuruluşlarındaki çalışanlara eğitim vererek bağımsızlık duygusunu teşvik ettikleri görülmüştür. Buna karşılık, işletmelerin çalışanlarını dünya çapında karşılıklı verimliliklerini arttırmak için rotasyona tabi tutmadıkları belirlenmiştir.

Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde en büyük rakiplerine göre algıladıkları performans durumu bakımından özellikle pazar payı, satışlardaki artış ve kârlılık açısından oldukça iyi durumda oldukları belirlenmiştir. Yatırımın getirisi, nakit akışı ve piyasaya yeni ürün çıkarma konusunda da rakiplerine göre algıladıkları performans sonuçlarının tatmin edici olduğu görülmüştür. Türk işletmelerinin yatırım yaptıkları ülkelerde sektörlerinde oldukça iyi oldukları ve rekabet açısından çok fazla sorun yaşamadıklarını belirtmek algılanan performans açısından söylenebilir. Yurtdışına yatırım yapan işletmelerin dış piyasalarda faaliyetlerini sürdürürken karşılaştıkları sorunlar aşağıda verilmiştir.

- İşletmelerin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, değişik milliyetli olan yöneticilerin istihdam edilme ihtiyacı doğmakta, işletmeler bu yöneticileri bulma konusunda sorunlar yaşamaktadır.
- İşletmelerin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşlarla işletme merkezi arasında eşgüdüm sorunları artmaktadır.
- İşletmelerin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşların denetimi konusunda işletmeler sorun yaşamıştır.
- İşletmelerin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, değişen koşullara uyum sağlamak için örgüt yapısında reorganizasyon sorunlarının arttığı görülmüştür.
- Yurtdışı faaliyetleri arttıkça, değişik ülkelerdeki yerel muhasebe uygulamaları ve uluslararası muhasebe uygulamaları arasındaki farklılıklar nedeniyle işletmelerin sorunlar yaşadığı görülmüştür.

Buna karşın, Türk işletmelerinin bağlı kuruluşları ile aralarında haberleşme, yatırım amacıyla finansal harcamalar yapılması bakımından ve faaliyet gösterilen



ülkelerdeki müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun ürünlerin üretilmesi konusunda sorun yaşamadıkları görülmüştür. İşletmelerin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşlar ile işletmenin merkezi arasında formel ilişkilerde ve yurtdışındaki bağlı kuruluşlarda görev alacak olan yöneticilere devredilecek yetkilerin genişliği konusunda sorun yaşamadıkları görülmüştür. İşletmelerin bağlı kuruluşları arasında bölgesel eşgüdüm ve pazarlama karması elemanları ile ilgili konularda da sorunları olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın bu sonuçlarından hareketle, yurtdışına yatırım yapan veya yapacak olan işletmeler ve bu konuda çalışacak olan araştırmacılar için bazı öneriler yapılabilir. Geliştirilen öneriler şunlardır:

- Yurtdışına yatırım yapan veya yapacak olan Türk işletmeleri, yatırım yapılacak ülkenin ekonomik, siyasal ve kültürel durumunu iyi incelemeli, potansiyel pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin üretilmesi ve uyarlanması konusunda gerekli araştırma ve geliştirme birimlerine sahip olmalıdır.
- Uluslararası faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için işletmelerin uygun ve gerektiğinde reorganizasyona gidilebilecek bir örgüt yapısına sahip olması gerekir.
- Yurtdışı bağlı kuruluşlar ile aralarında karar alma ve yetki konusunda çatışmaların olmaması için, uygun bir haberleşme, eşgüdüm ve denetim mekanizmasının oluşturulması gerekir.
- Yurtdışına yatırım kararı alındığında hangi strateji ile piyasaya girileceği (ortak yatırım, birleşme ve satınalma, kendi işletmesini kurma vb.) piyasa araştırması yapılarak belirlenmelidir.
- Yurtdışı bağlı kuruluşlara atanacak olan yöneticilerin, faaliyet gösterilen ülkenin sosyo-kültürel yapılarını bilen kişilerden seçilmesi ve uygun eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulmaları gerekir.
- Uluslararası muhasebe uygulamalarından kaynaklanan sorunların giderilmesi için, işletmelerin tek bir raporlama dili ve para birimini seçmeleri ve muhasebe riskinden korunmak için uygun yöntemleri

belirlemeleri gerekir. Ayrıca uluslararası muhasebe standartlarına uygun bir raporlama sistemi benimsemeleri gerekir.

- Uluslararası faaliyetlerinden kaynaklanan risklere karşı finansal açıdan işletmelerin uluslararası sermaye piyasası araçlarından yararlanmaları ve böylece kur riski gibi işletmeyi en çok etkileyen finansman sorunlarından etkilenmemeleri gerekir.
- Türk işletmelerinin genellikle holding veya grup şirketleri şeklinde örgütlenmiş olmalarından kaynaklanan karar almada esnek olamama sorununa karşı, yurtdışına yatırım yapan işletmelerini bağımsız bir kuruluş gibi idare edebilecekleri daha esnek bir yapılanmaya gitmeleri gerekir. Bu yapılanmanın bilgiye dayalı şebeke örgüt yapıları olduğu düşünülmektedir.
- Uluslararası rakiplerine karşı ayakta kalmaları için sektörlerinde oluşabilecek olumsuzlukları ve fırsatları iyi analiz edebilen ve oluşabilecek boşlukları değerlendirebilen küresel bir stratejiye sahip olmaları gerekir.
- Yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin insan kaynakları stratejileri, pazarlama stratejileri, muhasebe ve finans stratejileri, üretim stratejileri, rekabet stratejileri ve karşılaşılan sorunlarla ilgili konularda derinlemesine incelemelerin yapılabileceği ve bu konuda bir boşluk olduğu görülmekte, araştırmacıların bu konularda çalışmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

## ÖZET

Bu çalışmada yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin kullanmış oldukları uluslararası yapı tiplerinin hangi şartlar altında nasıl bir değişim gösterdiğinin ve uluslararası faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca; bu işletmelerin küreselleşme düzeylerinin, üst düzey yöneticilerin durumu, işletmenin stratejik durumu, küresel işlemleri (süreçleri), kültürel durumları ve algıladıkları performans durumuna göre belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Yurtdışına yatırım yapan 41 işletmenin Parametrik olmayan Korelasyon testi ve Kruskal Wallis testine tabi tutulduğu çalışmada, elde edilen bulgular araştırma modelinde kullanılan değişkenlere ilişkin önemli ve anlamlı sonuçlar vermektedir. İşletmelerin büyüklüğü, yatırım yapılan ülke sayısı, üretilen ürün çeşidi, yurtdışı bağlı kuruluşların satışlarının ve imalatının toplam satışlara ve imalata oranı, bağlı kuruluş sahiplik oranı, yurtdışı yatırım deneyimleri ve uluslararasılaşma derecesi ile kullandıkları yapı arasında ilişki bulunmuştur. Bu durum, yazında yer alan diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Yurtdışı yatırım stratejileri, kadrolama yaklaşımları ve merkezileşme dereceleri ile kullandıkları yapı arasında ilişki bulunamamıştır.

Araştırma kapsamında yurtdışına yatırım yapan işletmelerin küreselleşme düzeyleri yöneticileri, kültürel durumları, süreçleri, stratejileri, yapıları ve algılanan performansları açısından değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, Türk işletmelerinin yerelleşmeden çok küreselleşme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Araştırma kapsamında yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin yurtdışındaki bağlı kuruluşlara atanacak yöneticilerin seçimi konusunda önemli sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca, yurtdışı bağlı kuruluşlarla işletme merkezi arasında koordinasyon, denetim, reorganizasyon ve muhasebe uygulamalarının farklılığından kaynaklanan sorunlar yaşadığı bulunmuştur. İşletmelerin yurtdışı bağlı kuruluşları ile aralarında haberleşme, finansman, faaliyet gösterilen ülkelerdeki müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün üretme ve biçimsel ilişkilerde sorun yaşamadıkları görülmüştür.

## SUMMARY

The purpose of this study is to determine how the international structure types used by the Turkish enterprises making direct investments abroad are effected by which dimensions and to determine what problems these enterprises face in their international operations. Furthermore, it is intended to determine the globalization trends of these enterprises regarding senior executive dispositions, strategic positions, global processes, cultural aspects of the enterprise, and performance perceptions.

Questionnaire was conducted to 41 companies. In order to analyze the data, Non-parametric Correlation and Kruskal Wallis were used. The analyzes give important and significant results about the variables used in the research model. It is found that there is a relationship between the structure types used by the companies and following variables: the size of the companies, number of countries invested in, diversity of the products manufactured, the ratio of sales and production of affiliates abroad to total sales and production, ownership rate of the affiliates, overseas investment experience of the companies, and the degree of internationalization of the companies. No relationship is found between the structure types and degree of centralization, investment strategies (Greenfield investment, joint-venture, purchase, merger and etc..) for the international markets, and employment approaches.

In this research, the level of globalization of the companies investing abroad were evaluated in context of the executives, cultural aspects, processes, strategies, structures, and the perceived performance of the companies. As a result, it was found that the Turkish companies' globalization tendency is more than localization tendency.

In this research, it was found that the Turkish companies investing abroad have important problems in selecting the expatriate executives. In addition, application differences between the headquarters and the affiliates abroad caused some problems. Those application differences are such as coordination, auditing, reorganization and accounting. According to the results of this research, these companies do not have any problems concerning communication, finance, manufacture of adequate products for the consumer needs and wants in the countries of operation, and formal relations.

## **EKLER**

## EK-1

### Sayın Yönetici,

Bu anket formu Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan bir Doktora çalışmasında uygulamayla ilgili bilgilerin birinci elden toplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı **“yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk işletmelerinin örgüt yapısı ve yurtdışı faaliyetlerinde karşılaştıkları yönetim sorunları”**nın belirlenmesidir. Ülkemiz ekonomisine önemli katkılar sağlayan bu işletmelerden birinin yöneticisi olarak araştırmaya katılımınız ve düşüncelerinizle çalışmaya yapacağınız katkılar bu açıdan çok önemli olacaktır. Ayrıca vereceğiniz tüm bilgiler gizli kalacaktır. Anket formu en fazla otuz dakikanızı alacak bir şekilde düzenlenmiştir. Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istemeniz halinde bunu belirtmeniz yeterli olacaktır.

Herhangi bir sorunuz olması halinde (312) 595 14 74 veya  
[yildirimh@yahoo.com](mailto:yildirimh@yahoo.com)  
[ozkanli@politics.ankara.edu.tr](mailto:ozkanli@politics.ankara.edu.tr)  
[erdost@politics.ankara.edu.tr](mailto:erdost@politics.ankara.edu.tr) adreslerinden iletişim kurabilirsiniz.

Yardımlarınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Arş.Gör. Mehmet Halit Yıldırım  
Ankara Üniversitesi  
S.B.F. İşletme Bölümü  
[yildirimh@yahoo.com](mailto:yildirimh@yahoo.com)

## ANKET FORMU

Lütfen size uygun olan cevabı işaretleyiniz ya da belirtiniz.

### **I.Cevaplayıcıya İlişkin Kişisel Bilgiler**

1. Yaşınız :.....
2. Eğitim durumunuz :.....
3. Statünü :  
( ) İşletme Sahibi ( ) Genel Müdür  
( ) Genel Müdür Yardımcısı ( ) Uluslararası bölüm yöneticisi  
( ) Diğer lütfen belirtiniz .....
4. Yabancı dil biliyor musunuz?  
( ) Evet ( ) Hayır
5. Biliyorsanız hangi diller olduğunu seçeneklere göre belirtiniz. Birden fazla seçenek işaretlenebilir.  
( ) İngilizce  
( ) Almanca  
( ) Fransızca  
( ) Diğer lütfen belirtiniz .....

### **II. İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler**

1. Ana işletmede çalışan kişi sayısı .....
2. Yurtdışı bağlı kuruluşta çalışan kişi sayısı .....
3. Ana işletmenin faaliyete başlama yılı .....
4. Yurtdışı bağlı kuruluşun faaliyete başlama yılı.....
5. Doğrudan yatırım yapılan ülke sayısı .....
6. Yurtdışında üretilen ürün çeşidi .....
7. Yurtdışı bağlı kuruluşlardaki satışların işletmenin toplam satışlarına oranını aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz  
( ) %1-5  
( ) % 6-10  
( ) % 11-15  
( ) % 16-20  
( ) Diğer lütfen belirtiniz .....

8. Yurtdışı bağılı kuruluşlardaki üretim miktarının işletmenin toplam üretim miktarına oranını aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz

- %1–5
- % 6–10
- % 11–15
- % 16–20
- Diğer lütfen belirtiniz .....

9. Yurtdışındaki bağılı kuruluşlarda işletmenizin sahiplik oranını aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz

- %1–10
- % 11–20
- % 21–30
- % 31–40
- % 41–50
- % 51–60
- % 61–70
- Diğer lütfen belirtiniz .....

10. İşletmeniz yurtdışına yatırım yapma kararı verdiğinizde aşağıdaki seçeneklerde verilen yatırım stratejilerinden hangisini kullandığınızı belirtiniz.

- Mevcut bir işletmenin tamamen satın alınması
- Yurtdışında faaliyet gösteren bir işletmenin hisselerinin bir bölümünün satın alınması
- Başka işletmelerle ortak yatırım yapılması
- Kendi tesislerini ya da işletmesini kurması
- Diğer lütfen belirtiniz .....

11. Lütfen, işletmenizi aşağıdaki uluslararasılaşma seviyelerinin hangisinde gördüğünüzü belirtiniz/işaretleyiniz.

- (A) İhracat seviyesi
- (B) Uluslararası işletme (sınırlı sayıda yurtdışı bağılı kuruluşları olan işletme)
- (C) Çokuluslu işletme düzeyinde (çok sayıda yurtdışı bağılı kuruluş ve karar almada merkezileşmiş)
- (D) Küresel düzeyde(dünyayı tek bir pazar olarak gören bir anlayışla ürünlerini standartlaştırmış işletme)



12. Lütfen, işletmenizin yurtdışındaki bağlı kuruluşunda istihdam edilen yöneticileri aşağıdaki seçeneklere göre sayısal olarak belirtiniz.

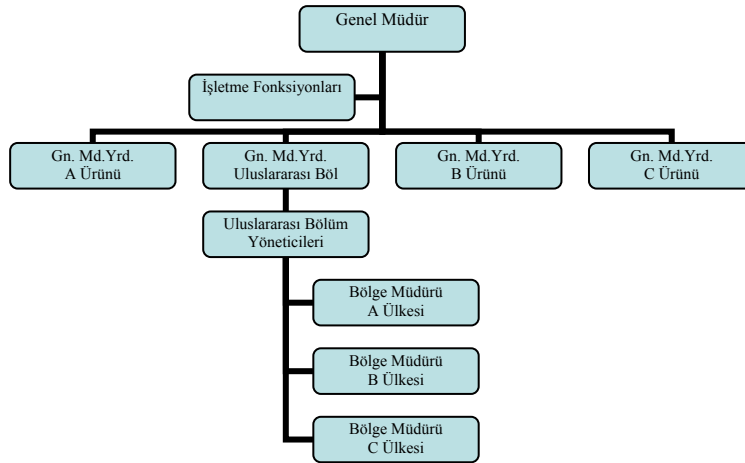
- (A) Ana ülkeden (Türkiye) görevlendirilen yönetici sayısı.....  
(B) Ev sahibi ülkeden(yatırımın yapıldığı ülke) yönetici sayısı.....  
(C) Bunların dışında üçüncü ülkelerden atanan yönetici sayısı .....

### III. Örgüt Yapısına İlişkin Bilgiler

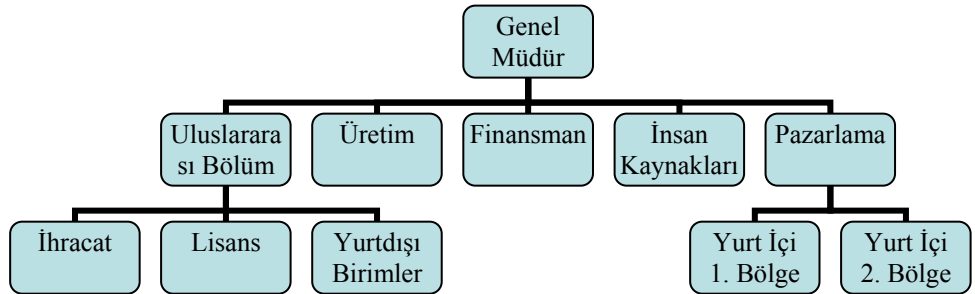
1. Lütfen aşağıda kısaca tanımlanan ve şekilleri verilen örgüt yapılarından hangisinin işletmenizin örgüt yapısını en iyi temsil ettiğini belirleyiniz ya da işaretleyiniz.

- (A) Uluslararası bölüm yapısı (ülke içi faaliyetlerini ve uluslararası faaliyetlerini birbirinden ayıran ve uluslararası bir yöneticinin başında bulunduğu, hem ürün hem de fonksiyona göre bölüm yapısına uygun olan yapı)

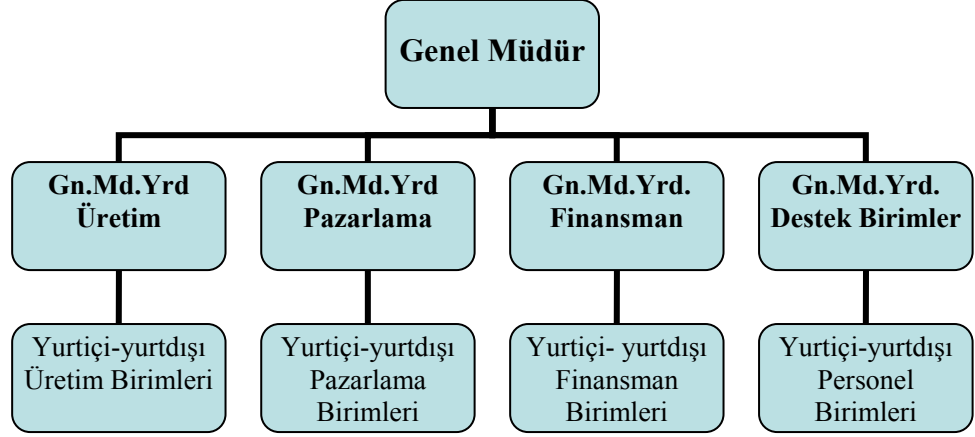
(1)



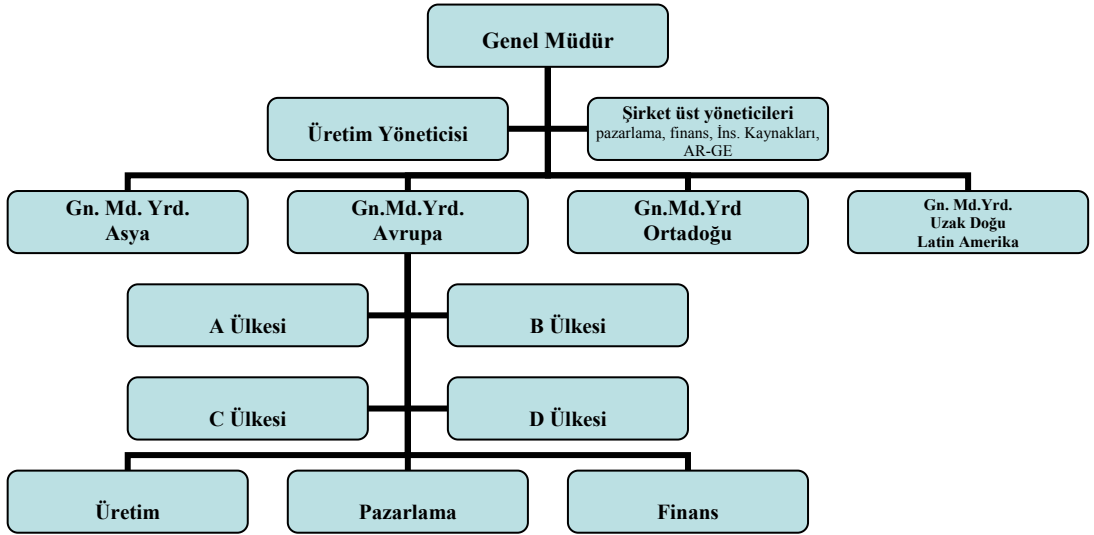
(2)



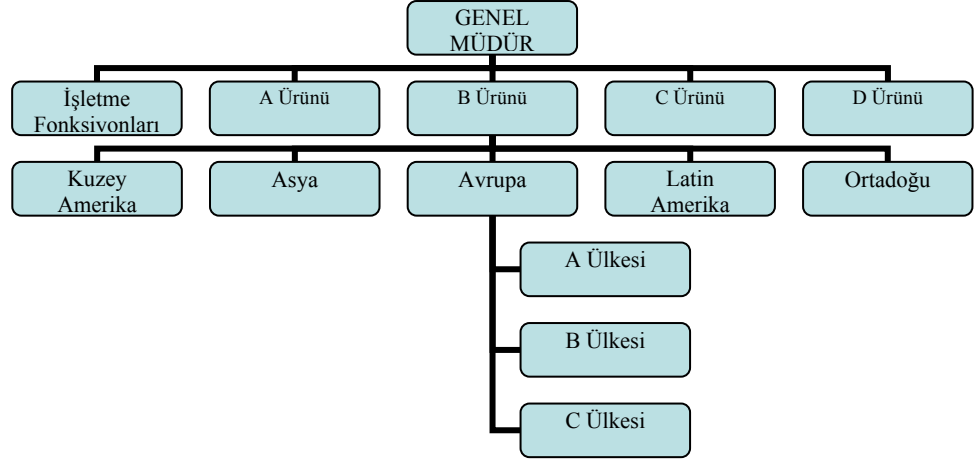
(B) Dünya çapında fonksiyonel bölüm yapısı (hat yöneticilerinin dünya çapında sorumluluklarının olduğu yapı)



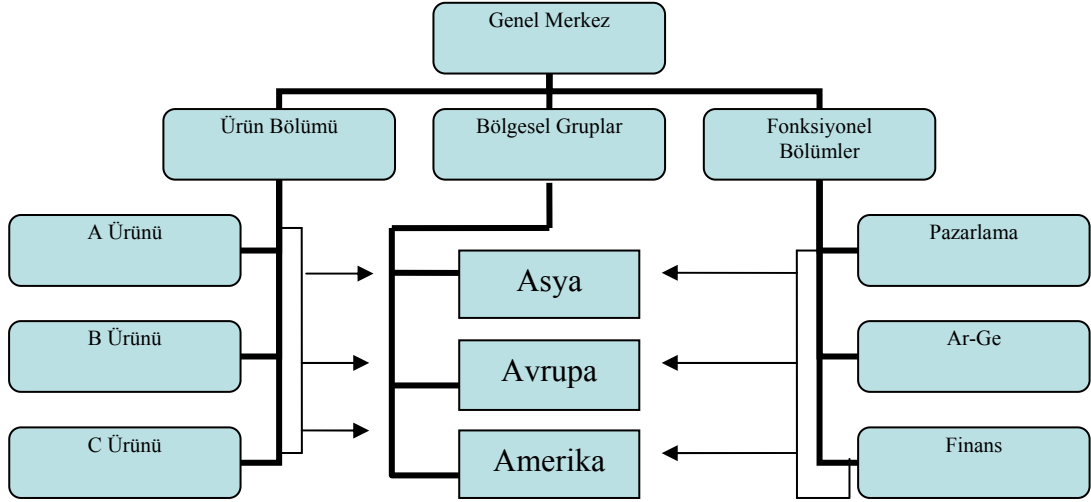
(C) Coğrafi bölgelere göre bölüm yapısı ( eşit statüdeki ülke ya da bölge yöneticilerine kendi bölgelerindeki faaliyetlerinden sorumlu oldukları yapı)



(D) Ürüne göre bölüm yapısı (çok sayıda ürün çeşidiyle yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerin ürün grubu yöneticilerine sorumluluk verilen yapı)



(E) Karma Yapı (hem ürün hem de coğrafi yapıya dayanan bazen diğer yapı türlerinin de olduğu ve örgütün ihtiyaçlarına göre bu yapıların birleştirilmesiyle oluşan yapılardır.)



(F) Diğer lütfen belirtiniz(aşağıdaki boş alana çiziniz)

### Merkezileşme derecesi

2. Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecelerinizi 1 kesinlikle katılmıyorum 2 katılmıyorum 3 kararsızım 4 katılıyorum 5 tamamen katılıyorum şeklinde belirtiniz.

### Pazarlama kararları

<b>Pazarlama kararları</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları ürün fiyatlarında büyük değişiklikler yapabilirler.					
2. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları ürün tasarımında büyük değişiklikler yapabilirler.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları satış komisyonlarında ya da satıcı acentelere yapılan ödemelerde değişiklik yapabilirler.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları satış yöntemlerine ilişkin kararlarda bağımsızdırlar. (müşteri ziyaretleri v.b. gibi kullanılan yöntemler)	1	2	3	4	5
5. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları dağıtım yöntemlerine ilişkin kararlarda temel değişiklikler yapabilirler. (toptan satışlar yerine doğrudan satışlar gibi)	1	2	3	4	5
6. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları reklam ve tanıtım kararlarında bağımsızdırlar.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları ürüne uygulanan garanti sürelerinin değiştirilmesinde bağımsız olarak karar verebilirler.	1	2	3	4	5

### İmalat kararları

1. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları kendi tesislerini genişletmek yerine, büyük miktarlarda dış üretim alt sözleşmeleri altına girme kararı verebilirler. (Başkalarının üreteceği ürünlerin alınması)	1	2	3	4	5
2. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları üçer aylık üretim listeleri ve planlarının onaylanmasına ilişkin kararları kendileri verebilirler.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları fabrika kapasitesinin genişletilmesiyle farklı yöntem ve donanımların çalıştırılmasından dolayı yeni bir imalat sürecine yol açan kararları verebilirler.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları rutin satın alma faaliyetlerine ilişkin kararların da bağımsızdırlar.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları kalite kontrolüne ilişkin kararlarında bağımsızdırlar.	1	2	3	4	5

### Finansal kararlar

1. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları fabrikayı tamamen dolu tutmak için stokları önemli ölçüde arttıran kararları verebilirler.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları müşterileri için vade sürelerini değiştirebilirler.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları ticari kredilerin uzatılması ve durdurulmasını içeren kararları verebilirler.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları yerel bankalardan kısa vadeli borçlanma kararı verebilirler.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları şüpheli alacakları hesaptan düşme kararı verebilirler.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları önemli tesislerin genişletilmesi için gerekli olan finansal kaynakların nasıl finanse edileceğine kendileri karar verirler.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizin yurtdışı bağlı kuruluşları nakliyenin sigortalanması kararlarını kendileri verebilirler.	1	2	3	4	5

### 3. yöneticilerin eğilimleri

Lütfen, işletmenizin üst yöneticileriyle ilgili aşağıdaki durumlara ilişkin katılım derecenizi belirtiniz.

1. İşletmemizin vizyonu ve kültürü, uluslararasıdır (küreseldir)	1	2	3	4	5
2- Üst düzey yöneticilerimiz arasında yabancı yöneticiler vardır.	1	2	3	4	5
3. Diğer ülkelerdeki bütün önemli işlerimiz ana ülkeye mensup yöneticiler tarafından yapılır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticilerimize değişik ülkelerin kültürlerine ilişkin eğitim verilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Üst düzey yöneticilerimiz, zamanlarının önemli bir kısmını dış ülkelere yolculuk yaparak değerlendirirler.	1	2	3	4	5
6. Yabancı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarımızda diğer ülkelere mensup yöneticiler vardır.	1	2	3	4	5
7. İşletmemiz, yüksek potansiyelli gelecek vadeden yöneticilerini deneyim kazanmaları için yurtdışına gönderme imkânı sağlar.	1	2	3	4	5
8. İşletmemiz, kariyer gelişimi için farklı ülkelerdeki iş deneyimini bir zorunluluk olarak göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
9. İşletmemiz, faaliyet yeri neresi olursa olsun, geleceğin liderlerini yetiştirmek için gerekli olan fırsatları ve araçları sağlar.	1	2	3	4	5
10. Üst yöneticilerimiz farklı, belirsiz ve çok kültürlü bir çevrede rahat çalışabilir.	1	2	3	4	5

#### 4. İşletmenin stratejik durumu

Lütfen, işletmenizin stratejik durumunu belirten aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecenizi belirtiniz.

1.Bağlı kuruluşlarımızdaki işletme stratejimiz küresel bir plana göre yürütülmez.	1	2	3	4	5
2. Yabancı ülkelerdeki bağlı kuruluşların her biri, tamamen ayrı bir işletme gibi idare edilir.	1	2	3	4	5
3. İşletmemiz kaynak tahsisi kararlarını verirken coğrafi bölge, kültürel veya politik eğilimleri temel almaz.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin ulusal pazardaki yatırımları, işletmenin küresel pozisyonundaki potansiyel katkısından çok, kendi bağımsız potansiyel gelirlerine ve karlarına dayanır.	1	2	3	4	5
5. İşletmemiz, yurtdışı piyasalara girmek için, yabancı işletmelerle stratejik ortaklıklar geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
6. Yabancı ülkelerdeki bağlı kuruluşların yöneticileri önemli kararları tek başlarına alarak işletmeyi idare ederler.	1	2	3	4	5
7. İşletmemiz, geniş çaplı faaliyetleri için en iyi girdi sağlamak amacıyla kaynaklarını dünya çapında kullanır. (kalite, fiyat, dağıtım şartları v.b.)	1	2	3	4	5
8. İşletmemiz, katma değer yaratan aktivitelerin nerede kurulacağı hakkındaki kararlarını ekonomik ve rekabet düşüncesiyle alır.	1	2	3	4	5
9. Yurtdışındaki bağlı kuruluşumuza yansıtacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşun bilgisi ve katkısı olmaktadır.	1	2	3	4	5
10. İşletmemiz, küresel tedarik zinciri üyelerimizin de ana ülkedeki benzerlerine karşılık gelecek şekilde alet edevat ve kaynaklara sahip olmalarını ister.	1	2	3	4	5

#### 5. İşletmenin yapısal durumu

Lütfen, işletmenizin yapısal durumunu belirten aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecenizi belirtiniz.

1-İşletmemiz, hem merkez güdümlü hem yerel uyumlu olan uygulanabilir küresel bir yapı yaratmıştır.	1	2	3	4	5
2-Dünya çapındaki benzer bütün birimlerimiz genel merkeze rapor veriler.	1	2	3	4	5
3-İşletmemiz, yerel ve uluslararası bölümler arasında örgütsel ayrılmaya gitmiştir.	1	2	3	4	5
4-İşletmemizde, bütün coğrafi bölgeleri de kapsayan çok güçlü bir işletme içi bütünleşme(entegrasyon) vardır.	1	2	3	4	5
5-İşletmemiz, çeşitli ülkelerdeki kâr getirmeyen işlerine bilerek son vermektedir.	1	2	3	4	5
6-İşletmemizde, bağlı(yan) kuruluşlar arasında geniş bir şekilde ürün, kaynak, çalışanlar ve bilgi akışı vardır.	1	2	3	4	5
7-İşletmemiz, uluslararası birimleri arasında yeni bilgi transferi ve uyumu için yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
8-İşletmemizin bağlı kuruluşları belirli bir ürün veya süreç için stratejik bir merkez olarak davranırlar. Başka bir ifadeyle, bağlı kuruluşlar uzmanlık merkezi rolünü düzenli olarak yaparlar.	1	2	3	4	5

## 6. İşletmenin uluslararası süreçlerine ilişkin durumu

Lütfen, işletmenizin uluslararası süreçlerine ilişkin durumunu belirten aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecenizi belirtiniz.

1-İşletmemiz, pazar payı ve rekabet verileri gibi konularda dünya çapında düzenli bir temel oluşturmak için stratejik bilgi toplayan düzenli ve iyi belirlenmiş bir sürece sahiptir.	1	2	3	4	5
2-İşletmemiz, diğer ülkelerdeki bağlı kuruluşlar arasında koordinasyon mekanizmasını gerçekleştirebilmektedir.(küresel muhasebe yöneticileri, küresel takımlar, küresel ürün yöneticileri gibi).	1	2	3	4	5
3-İşletmemiz, sonradan dünyadaki bütün birimlerimiz tarafından benimsenen işletme süreçlerini devamlı olarak daha etkin, tavsiye edilebilir ve geliştirilebilir (iyileştirilebilir) hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
4-İşletmemiz, tüm yönleri ve fonksiyonlarıyla küresel ölçekte bilgi paylaşımını mümkün kılan resmi(formel) bir sürece sahiptir.	1	2	3	4	5
5-İşletmemiz, yerel pazarlarda üretim için montaj seviyesinde yeterli esnekliğe izin veren dünya çapındaki esas operasyonel süreçleri standartlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
6-İşletmemiz, sadece bölgesel ya da ulusal performanslarıyla değil küresel stratejimizdeki yükümlülükleri temelinde de yöneticileri dengeler ve değerlendirir.	1	2	3	4	5
7-İşletmemiz, ulusal programlar için hazırlanan ulusal bütçelerin tersine daha çok küresel programlar için hazırlanan küresel bütçelere odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
8-İşletmemiz, ulusal planlardan ziyade bağlı kuruluşları bütünleştiren etkin bir stratejik planlama süreci kullanır.	1	2	3	4	5

## 7. İşletmenin kültürel durumu

Lütfen, örgüt kültürünüze yerleşmiş küreselleşme derecesine ilişkin aşağıdaki durumlara katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

1-İşletmemiz bütün çalışanlarına küresel bir bakış açısı telkin eder.	1	2	3	4	5
2-İşletmemiz, dünya çapındaki bütün birimleri arasında iletişim kurmak için tek bir dil adapte etmektedir.	1	2	3	4	5
3-İşletmemiz farklı kültürel becerilerin kazanılması için çalışanlarına düzenli fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
4-İşletmemiz diğer ülkelerdeki faaliyetlerimiz hakkında her bir ülkede çalışanlarımızı eğiterek bağımsızlık duygusunu teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
5-İşletmemiz, çalışanlarımıza maruz kaldıkları farklı kültürel becerileri geliştirebilmeleri için bir çevre yaratmaktadır..	1	2	3	4	5
6-İşletmemiz yeni kültürler ve deneyimlere maruz kalıp kendi bilgileri ve becerilerini paylaşan çalışanlarımızı dünya çapında karşılıklı verimliliklerini arttırmak için rotasyona tabi tutmaktadır.	1	2	3	4	5
7-İşletmemizin etik standartları, dünya çapındaki bütün yöneticilerimiz ve çalışanlarımız tarafından benzer şekilde anlaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
8-İşletmemiz, dünya çapındaki bütün birimlerimizin aktif bir şekilde çevreci ve sosyal sorumluluk anlayışını teşvik ederek küresel vatandaşlığın güçlü bir kültürünü telkin eder.	1	2	3	4	5

## 8. İşletmenin performans durumu

Lütfen, işletmenizin dünya çapındaki performansının en büyük rakiplerine göre ne durumda olduğunu belirtiniz.(1 çok kötü 2 kötü 3 ne iyi ne kötü 4 iyi 5 çok iyi)

Karlılık	1	2	3	4	5
Yatırım Getirisi	1	2	3	4	5
Nakit Akışı	1	2	3	4	5
Satışlardaki Artış	1	2	3	4	5
Pazar Payı	1	2	3	4	5
Piyasaya Yeni Ürün Çıkarma (Yeni ürün tanıtma)	1	2	3	4	5

## 9. İşletmenin karşılaştığı sorunlar

8 Lütfen, işletmenizin yurtdışı faaliyetlerinde karşılaştığı çeşitli sorunlara ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.( 1 kesinlikle katılmıyorum 2 katılmıyorum 3 kararsızım 4 katılıyorum 5 tamamen katılıyorum)

1. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşlarla işletme merkezi arasında koordinasyon kurma sorunu artmaktadır.	1	2	3	4	5
2- İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşlar ile işletmenin merkezi arasında formel ilişkilerde sorunlar artmaktadır.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşlara atanacak yöneticilerin seçimi ile ilgili sorunlar artmaktadır.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşlarda görev alacak olan yöneticilere devredilecek yetkilerin genişliği konusunda sorunlar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, yurtdışındaki bağlı kuruluşların denetimi konusunda zorluklar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, değişik ülkelerdeki bağlı kuruluşlar ile işletmenin ana merkezi arasındaki haberleşme sorunları artmaktadır.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, işletmemizin değişen koşullara uyum sağlamak için örgüt yapısında reorganizasyon sorunları artmaktadır.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, değişik milliyetli olan yöneticilerin istihdam edilme ihtiyacı doğmakta, işletme bu yöneticileri bulma konusunda sorunlar yaşamaktadır.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, değişik ülkelerdeki yerel muhasebe uygulamaları ve uluslararası muhasebe uygulamaları arasındaki farklılıklar nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, bağlı kuruluşlar arasındaki bölgesel koordinasyon sorunları artmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Yurtdışındaki bağlı kuruluşların yeni yatırımlar yapmak amacıyla finansal harcamalar yapması işletme merkeziyle aralarında çatışmalar doğurmaktadır.	1	2	3	4	5
12. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, dağıtım, tutundurma, fiyat ve mal gibi pazarlama karması elemanlarının standartlaştırılması konusunda sorunlar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizin yurtdışı faaliyetleri arttıkça, bağlı kuruluşların faaliyet gösterdiği ülkelerin müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun ürünlerin üretilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5



## KAYNAKÇA

- Agarwal, J. P., (1980), Determinants of Foreign Direct Investment: A survey, **Weltwirtschaftliches Archiv**, 116, 739-773
- Agarwal, Naresh C. ,(1979), On the Interchangeability of Size Measures, **Academy of Management Journal**, 22, s. 404–409.
- Agarwal, S. , Ramaswami, S. ,(1992), Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, **Journal of International Business Studies**, 23,(1), s. 1–28.
- Agarwal, S. ,(1994), Socio-Cultural Distance and the Cohice of Joint Venture: A Contingency Perspective, **Journal of Intemational Marketing**, 2, (2), s. 63–80.
- Aharoni, Y. , **The Foreign Investment Decision Process**, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston,1966.
- Akat, Ömer, **Uluslararası Pazarlama Karmaşı ve Yönetimi**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001.
- Akçaoğlu, Emin, **Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2004.
- Akçaoğlu, Emin, **Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler**, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, İstanbul, 2005.
- Akgül, Aziz, Çevik Osman, İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Emek Ofset, Ankara, 2003.
- Ali, Abbas, Swiercz, Paul M. ,(1991), Firm Size and Export Behavior: Lessons From the Midvvest, **Journal of Small Business Management**, 29(2), s. 71–78.
- Aldrich, Howard E. ,(1972), Technolgy and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Grup, **Administrative Science Quarterly**, 17, s. 26–43.

- Alpar, Cem, **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, Ankara İTİA Yayını, Ankara 1978.
- Andersen, O. (1993), On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis", A Critical Analysis, **Journal of International Business Studies**, 24(2), s. 209–231.
- Andersen, O. ,(1997), Internationalization and Market Entry: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, **Management International Review**, 37, (2), s, 27–42.
- Apan, Evrim, **Türkiye'nin Yurtdışına Doğrudan Yatırımları ve Türk Firmalarının Doğrudan Dış Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler**, Hazine Müsteşarlığı Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara, Şubat, 2006
- Aydıntan, Belgin, (2005), Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2005, s.153–180.
- Baker, James C., Ryans, John K., **International Business Classics**, Lexington, D.C. Heat and Company, 1988.
- Balçık, Bahaettin, **İşletme Yönetimi**, 3.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mart 2002.
- Banerji, K. , Sambharya, R. ,(1996), Vertical Keiretsu and International Market Entry: The Case of the Japanese Automobile Ancillary Industry, **Journal of International Business Studies**, 27, (1), s. 89–113.
- Barkema, H. , Bell, J., Pennings, J. ,(1996), Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning, **Strategic Management Journal**, 17, (2), s. 151–166.
- Barkema, H.G. , Vermeulen, F., (1997), What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?, **Journal of International Business Studies**, 28, (4), s.845-864.

- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra, **Managing Across Borders: The Transnational Solution**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.
- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra, **Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management**, 2nd Edition, Mass.: Irwin, Boston, 1995
- Bayazıtlı, Ercan, (2003), TMS-12 Kur Değişim Etkilerinin Muhasebeleştirilmesi Standardına Göre Yabancı Para Birimine Dayalı İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi, **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Yıl: 3, Sayı: 8, Ocak 2003, s.15-22.
- Beamish, Paul W., *International Management Text and Cases*, Richard D Irwin Inc., 1991.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., (2001), Born-Again Global Firms: An Extension to The Born Global Phenomenon, **Journal of International Management**, 7,(3), s. 73-189.
- Beyer Janice M., Trice, Harrison M., (1979), A Reexamination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity, **Administrative Science Quarterly**, 24, March, s. 48–64.
- Bilkey, Warren J., (1978), An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms, **Journal of International Business Studies**, 9: s.33-46.
- Bilkey, Warren J. , George Tesar,(1977), The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, **Journal of International Business Studies**, Vol.18,(1) Spring/Summer, s.93-98.
- Black, Stewart J., Mendenhall, Mark, (1990), Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and A theoretical Framework for Future Research, **Academy of Management Review**, 15, (1), 113-136.
- Branine, Mohamed, (2005), Cross-Cultural Training of Managers, **Journal of Management Development**, 24,(5), s. 459-472.

- Bryman, A., Cramer D., **Quantitative Data Analysis With SPSS for Windows**, Routledge, New York, 1997.
- Buckley, D. J. , Casson, M. C. (1998), Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach, **Journal of International Business Studies**, 29 (3), s. 539–561.
- Burns, Tom, G.M. Stalker, **The Management of Innovation**, Tavistock Pub., London, 1961, s.119-120.
- Burpitt, William J., Rondinelli, Dennis, (2000), Small Firms Motivations for Exporting: To Earn and Learn?, **Journal of Small Business Management**, October, 2000, 38 (4) s 1-14.
- Büyüköztürk, Ş **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Pagema Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Calof, J. L., Beamish, D. W. (1995), Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, **International Business Review**, 4(2), s. 115-131.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- Can, Halil, Tuncer Doğan, Ayhan Doğan Yaşar, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- Carlisle, Howard M., (1974) A Contingency Approach to Decentralization, **S.A.M. Advanced Management Journal**, July, s. 9-18.
- Carrol, Glenn R., (1993), A Sociological View on Why Firms Differ, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 4, s. 237-249
- Caves R.E., (1971) International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment, **Economica**, Vol.38, s.1– 27.
- Chi, Tailan, Nystrom Paul C. , Kircher Philipp, (2004) Knowledge-Based Resources as Determinants of MNC Structure: Tests of An Integrative Model, **Journal of International Management**, 10, s. 219–238.

- Child, John, (1972), Organizational Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study, **Administrative Science Quarterly**, 17, s. 163-177.
- Child, John, Mansfield, Roger, (1972), Technology, Size, and Organization Structure, **Sociology**; 6, s. 369–393.
- Coviello, N. E. , Mc Auley, A. (1999), Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, **Management International Review**, 39(3). s. 223–256.
- Çelik, Orhan, **Kur Değişim Etkilerinin Muhasebeleştirilmesi. Türkiye ABD İngiltere ve Uluslararası Muhasebe Standartlarının Uygulamaları**, Birinci Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara 2002.
- Daft, Richard, L., **Organization Theory and Design**, Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul,1995.
- Daft, Richard L., Patricia J.Bradshaw, (1980), The Process of Horizontal Differentiation: Two Models, **Administrative Science Quarterly**, 25, (3), s. 441-456.
- Dalton, R.Dan, Todor W.D., Spendolini M.J., Fielding G.J., Porter L.W. ,(1980), Organization Structure and Performance: A Critical Review, **The Academy of Management Review**, 5, (1), s.49–64.
- Daniels, John D. , Pitts, Robert A., Tretter, Marietta J. (1984), Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study, **Academy of Management Journal**, 27, (2), s. 292–307.
- Daniels, John D. , Pitts, Robert A., Tretter, Marietta J. , (1985), Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion, **Strategic Management Journal**, 6, (3) s. 223–237.
- Darby, Roger, (1995), Developing the Euromanager: Managing in a Multicultural Environment, **European Business Review**, 95, (1), 13-15.

- Demirbağ, Mehmet, Tatoğlu Ekrem, (2001), Çokuluslu Şirketlerin Bağlı Firmalarında Mülkiyet Yapısını Etkileyen Faktörler: Yönetimsel Kontrol Düzeyi Ve Kültürel Farklılıklar, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26Mayıs, 2001, s.89–108.
- Dewar, Robert, Hage, Jerald, (1978), Size, Technolgy, Complexity and Structural Differentiation: Toward A Theoretical Synthesis, **Administrative Science Quarterly**, 23, s. 111-136.
- Dicle, Ülkü, Dicle Atilla, Göl Senem, Kunday Özlem, (2001), Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26Mayıs, 2001, s.109-134.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş Ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul,1998.
- Domke-Damonte, D. ,(2000), Interactive Effects on International Strategy and Throughput Technology on Entry Mod for Service Firms, **Management International Review**, 40, (1), s. 41–59.
- Douglas, Susan P., Craig, C. Samuel, **Global Marketing Strategy**, McGraw-Hill, New York, 1995.
- Dunning, John H. ,(1988), The Eclectic Paradigm of Intenational Production; A Restatement and Some Possible Extentions, **Journal of International Bussiness Studies**, 19, Spring, s. 1–31.
- Dunning, John H. ,(1998), Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, **Journal of International Business Studies**, 29, 45-66.
- Dunning, John H. ,(2000), The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Bussiness Theories of MNE Activity, **International Bussiness Review**, v. 9,(2), April, s. 163–190.
- Dunning, John H. ,(2001), The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, **International Journal of the Economics of Business**, Volume 8, Number 2 / July 1, 173-190.

- Durukan, Tülin, (2005) Küresel Pazarlama, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2005, s.273–296.
- Dymzsa, William A., **Multinational Business Strategy**, McGraw-Hill Inc., New York, 1972.
- Egelhoff, William G. (1982), Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach, **Administrative Science Quarterly** 27,435–458.
- Egelhoff, William G. (1986), Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships, **Journal of International Business Studies**, 17, (2), s. 71–92.
- Egelhoff, William G. (1988), Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model, **Strategic Management Journal**, Vol.9,1–14.
- Ehtiyar, Rüya, (2003), Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, (5), 66–78.
- Ekeledo, I. , Sivakumar, K., (1998), Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms, **Academy of Marketing Science Journal**, 26, no:4, s 274-292.
- Er, Bünyamin, (2006), Uluslararasılaşma, Risk Yönetimi ve Türev Ürünler, **GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, Tokat, 15-17 Haziran 2006, s. 393-402.
- Erdost, Hayat Ebru, **İşletmelerin Yapısal ve Yönetimsel Değişimleri**, Düşen Enflasyon Ortamında Şirket Yönetimi, Editör: A. Argun Karacabey, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:55, Eylül 2004, s.131-154,
- Erramilli, K. M., Rao, C. , (1993), Service Firms International Entry Mode:A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, **Journal of Marketing**, 57, no: 3, s 19-38.

- Erramilli, K. M. (1996), Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations, **Journal of International Business Studiess**, 27,(2), s.225–249.
- Eser, Zeliha, (2005), Çokuluslu İşletmelerde Pazarlama Karmasının Küresel Boyutu, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2005, s.297–323.
- Fatehi, Kamal, **International Management A Cross-Cultural and Functional Perspective**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996.
- Fina, E, Rugman, A. M. (1996), A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company, **Management International Review**, 36(3), s. 199–213.
- Ford, Jeffrey D., Slocum, J. W. , (1977), Size, Technology, Environment and The Structure of Organizations, **The Academy of Management Review**, 2, (4), s.561–575.
- Fortune, (2007), The 2006 Global 500, <http://jcgi.pathfinder.com/fortune/global500> (Erişim Tarihi:11.2.2007).
- Ghoshal, Sumantra,(1987), Global Strategy: An Organizing Framework, **Strategic Management Journal**, 8, (5), s. 425–440.
- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A. ,(1987), Creation, Adoption and Diffusion of İnnovations by Subsidiaries of Multinational Corporations, **Journal of International Business Studies**, 19, (3), s. 365–388.
- Gooderham, Paul,N, Nordhaug, Odd, **International Management Cross-Boundary Challenges**, Blackwell Publishing Ltd., Malden, 2003.
- Gökdeniz, Ayhan, İbrahim Çetin, (2006), Küresel Rekabette Çokuluslu İşletmelerin Pazara Giriş Şekilleri ve Küresel Pazarlama Stratejileri, **GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Tokat, 15-17 Haziran 2006**, s. 209-217.



- Haar, J. , Buonafina-Ortiz, M. (1995), The International Process and Marketing Activities: The Case of Brazilian Export Firms, **Journal of Business Research**, 32, s. 175–181.
- Habib, Mohammed M., Victor, Bart, (1991). Strategy, Structure and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis, **Strategic Management Journal**, 12, (8), s. 589–606.
- Hage, Jerald, Aiken, Michael, (1969), Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals, **Administrative Science Quarterly**, 14, (3), s. 366–376
- Hage, Jerald, Dewar, R. ,(1983),Elite Versus Organizational Structure in Predicting Innovation, **Administrative Science Quarterly**, (28), (2), s.270–290.
- Hall, Richard H. , (1962), Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model, **Administrative Science Quarterly**, 7,(3), s. 295–308
- Hall, Richard H., Johnson Norman J., Haas J. Eugene, (1967), Organizational Size, Complexity, and Formalization, **American Sociological Review**, 32, (6), s. 903-912
- Hamel, Gary, Prahalad, C. K.(1985), Do You Really Have a Global Strategy?, **Harvard Business Review**, 63, (4), s. 139-148.
- Harvey, Edward, (1968)Technology and the Structure of Organizations, **American Sociological Review**, 33, (2), s. 247–259.
- Hazine, (2006), Hazine Müsteşarlığı Kambiyo Genel Müdürlüğü İstatistikleri [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr) İnternet Adresinden Alınmıştır.(Erişim Tarihi:2.3.2006).
- Hedlund, Gunnar, (1986) The Hypermodern MNC- A Heterarchy, **Human Resource Management**, 25, No: 1 s.9–35
- Hennart, J.M., Larimo J., (1998), The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?, **Journal of International Business Studiess**, 29, (3), s. 515-538.

- Herbert, Theodore, (1984), Strateg and Multinational Structure: An Interorganizational Relations Perspective, **Academy of Management Review**, 9 (2), s.259-270.
- Hickson, David J. , Derek Pugh, Diane Pheysey,(1969) Operations Technology and Organization Structure: An Amprical Reappraisal, **Administrative Science Quarterly**, 14, 378–398
- Hirst, Paul, Grahame Thomson,**Küreselleşme Sorgulanıyor** Çeviren: Ç.Erdem, E.Yücel, Dost Yayınları, Ankara,1998.
- Hodgetts, Richard M., **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çevirenler: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Hodgetts,Richard M., Luthans, Fred, **International Management: Culture, Strategy and Behavior**, Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2003.
- Holt,David H., Wigginton, Karen W. , **International Management**, Second Edition,Harcourt Inc. ,Orlando,2002.
- Hsu, Cheng-Kuang, Marsh, Robert M., Mannari, Hiroshi, (1983), An Examination of Determinants of Organizational Structure, **American Journal of Sociology**, 88, (5), s.975–996.
- Hymer S. H. (1970) ‘‘The efficiency of Multinational Corporations’’, **The American Economic Review**, Vol.60, No:2, s.441– 448.
- Hymer S. H. , **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment**, MIT Pres, Cambridge, MA, 1976.
- Ivancevich, John M. Matteson, Michael T., **Organizational Behavior and Management**, Irwin Inc., Second Edition, Boston, 1990.
- Johanson, Jan, Erik Vahlne, (1977), The Internationalization Process of The Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, **Journal of International Business Stadies**, Vol.19, (1), s. 23–32.

- Johanson, Jan, Finn Wiedersheim-Paul, (1975), The Internationalization of The Firm: Four Swedish cases, **Journal of Management Studies**, October, s305-322.
- Johnson, J. L., Cullen J.B., Sakano T., Bronson J. W., (2001), Drivers and Outcomes of Parent Company Intervention in IJV Management: A Cross-Cultural Comparison, **Journal of Business Research**, 25, s.35-49.
- Joynt, Pat., Lawrence, Welch, (1985), A Strategy For Small Business Internationalization, **International Marketing Review**, 2,(3),s.64-73.
- Kabasakal,Hayat E., Sözen ,Zeynep, Üsdiken, Behlül,(1989), Organizational Context, Structural Attributes and Systems in Firms Construction **Management and Economics**,7, 347-356.
- Kalaycı, Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınları, Ankara, 2006.
- Karadağlı, Ece C., (2005a), Çok Uluslu İşletmelerin Finans Sistemi ve Finans Yönetimi, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2005, s.457–486.
- Karadağlı, Ece C., (2005b), Uluslararası Finansal İşlemlerde Risk Yönetimi, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Editörler: Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2005, s.439–456.
- Kartaltepe, Nihal, **Örgüt Tasarımında Değerler Kültürünün Yeri ve Önemi: Tarihsel Süreç Bağlamında Nitel Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.
- Keng, Ah Kau, Tan Soo Jiuan,(1987), Differences Between Small and Medium Sized Exporting and Non-Exporting Firms: Nature of Nurture, **International Marketing Review**, 6 (4), s. 27-40.

- Khandwalla, Pradip N. ,(1974), Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, 19, s. 74–97.
- Kılıç, Mine, (1998), Türkiye’de Çalışan Üst Düzey Yabancılar, Türk Yöneticilerinin Profilini Çizdi-Yöneticiyim Hem Sever Hem Döverim, **Kariyer Dünyası**, Sayı: 6, Mart 1998, s.22–27.
- Kinsey, Joanna, **Marketing in Developing Countries**, Mc-Millian Publishing New York, 1998.
- Kiyak, Tunga, **A Framework For Global Corporations: The Role Of strategy, Structure, Leadership,Culture And Processes**, A Dissertation,Mihigan State University, 2004.
- Knight, G., Çavuşgil, S. T., (1996),The Born Global Firm: A Challenge to Internationalization Theory, **Advances of International Marketing**, JAI Pres, 3, s. 121-139.
- Knight ve Çavuşgil (2004),Inovation, organizational Capabilities and the Born-Global Firm, **Journal of International Business Studies**, 35, (2), 124-141.
- Koçak, F. Akın (1997), Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi, **A.Ü.S.B.F. Dergisi**, Prof. Dr Cemal Mıhçıoğlu’na Armağan, Ocak-Aralık, Cilt:52, No: 1-4, s.467-490.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve organizasyon organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.
- Kogut, Bruce, (1985), Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains, *Sloan Management Review*, 26, (4), s.15-28
- Kogut, B. , Singh, H. ,(1998), The Effect of National Culture on the Cohice of Entry Mode, **Journal of International Business Studies**, 19, (4), s 411–432.
- Kurtulmuş, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul,1996.

- Kutal, Gülten, Büyüksulu, Ali Rıza, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der yayınları, İstanbul, 1996.
- Laanti, Riku, Mika Gabrielson, Peter Gabrielson, (2006), The Globalization Strategies of Business-to- Business Born Global Firms in the Wireless Technology Industry, **Industrial Marketing Management**, Kabul Tarihi: 28 Ocak 2006, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), s1-14, (Erişim Tarihi:15.1.2007).
- Lawrence, Paul R., Lorsch, Jay W. ,(1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, **Administrative Science Quarterly**, 12,(1) (Jun., 1967), s.1-47.
- Lau, H. F. (1992), Internationalization, Internalization or a New Theory for Small, Low-Technology Multinational Enterprise, **European Journal of Marketing**, 26(10), s. 17–31.
- Lecraw, Donald J. ,Morrison, Allen J. , **Transnational Corporations and Bussiness Strategy**, Routledge Inc. ,London,1993.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. S. (1996), The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of Intemational Business Studies*, 27(3). s. 517–551.
- Lewitt, Theodore, (1983) The Globalization of Markets, **Harvard Business Review**, 61, (3), s.92-102.
- Lincoln, James R. , Hanada Mitsuyo, Kerry McBride, (1986), Organizational Structures in Japanese and US Manufacturing, **Administrative Science Quarterly**, (31), (3,) s.338–364.
- Lussier R.N., Baeder, R.W., Eorman J., (1994). Measuring Global Practices: Global Strategie Planing Through Company Situational Analysis, **Business Horizons**, September-October s.56–63.
- Madsen,T. K., ve Servias P., (1997), The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, **International Business Review**, 6,(6), s. 561-583.

- McDougall,P., Covin J., Robinson R., ve Herron L., (1994), The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content, **Strategic Management Journal**, 15, (7), S. 537-354.
- McDougall, P., Oviatt, B.,(2000), International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Pats, **Academy of Management Journal**, 43 (5), 902-908.
- McDougall, P., Oviatt, B.,(2003), Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship, Submitted to: **Entrepreneurship & Practise**, July,2003
- McKinsey and Co., **Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exports**,: McKinsey and Co., Australian Manufacturing Council, Melbourne, 1993.
- McFarlin, Dean B., Sweeney, Paul D. ,**International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2006.
- Miller, Danny, Cornelia Dröge,(1986),Psychological and Traditional Determinants of structure, *Administrative Science Quarterly*, 31, 539–560.
- Mills, Peter K. , Turk, Thomas, Margulies, Newton, (1987), Value Structures, Formal Structures and Technology for Lower Participants in Service Organizations, **Human Relations**, 40, (4), s.177–198.
- Mintzberg, Henry, **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, Prentice Hall Int. Inc, 1983.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, **The Strategy Process Concepts and Context**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
- Moen,Oystein, Servais, P., (2002), Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises, **Journal of International Marketing**, 10, (3), s. 49-72.

- Morgan, Robert, E. ,Katsikeas,Constantine,S., (1997), Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique, **Management Decision**, 35, 1, 68-78.
- MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Basım, İstanbul 1996
- Mutlu, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999
- Narayanan, V.K. Raghu Nath, **Organization Theory: A Strategic Approach**, Richard D.Irwin Inc., USA, 1993
- Nestle SA., (2007), Corporate Governansce Board of Directors Executive Board. June, 2007, s 15, <http://www.nestle.com>, (Erişim Tarihi: 11.10.2006).
- O'Grady, Shawna, Henry W. Lane, (1996), The Psychic Distance Paradox, **Journal of International Business Studies**, Vol: 27, (2), s. 309-333.
- Oviatt, Benjamin M., P. P. McDougall, (1994), Toward a Theory of International New Ventures, **Journal of International Business Studies**, 25, (1), s. 45-64.
- Oviatt, Benjamin M., P. P. McDougall, (1995), Global Start-Ups: Entrepreneurs on A Worldwide Stage, **Academy of Management Executive**, 9 (2), s. 30-43.
- Oviatt, Benjamin M., P. P. McDougall, (1997), Challenges for Internatonalization Process Theory: The Case of International New Ventures, **Management Internatinal Review**, 37, (2), s. 85-99.
- Özalp, İnan, **Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni bir Modele Doğru, Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 37, Eskişehir 1986
- Özalp, İnan, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:849, Eskişehir, 1995.
- Özalp, İnan, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1022, Eskişehir, 1998.

- Özcer, Sema, **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, MPM Yayınları, No: 369, Ankara, 1988.
- Özkanlı, Özlem, **İşbirliği ve Yönetim: İstihdam ve Danışmanlık Hizmetleri Eğitim Programları**, Ankara Üniversitesi SBF, 1999.
- Özkanlı, Özlem, Yıldırım, M. Halit, (2001)Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçme Politikası Ankara ve İstanbul'da Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmelerinde Uygulama, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001,s.37-51.
- Özkanlı, Özlem, (2003), Sorumluluk Merkezleri ve Transfer Fiyatlaması: Çokuluslu İşletmelerde Uygulama, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 3/3003, 107-124.
- Pan, Y. , Li, S., Tse, D. ,(1999) The Impact of Order and Mode of Entry on Profitability and Market Share, **Journal of International Business Studies**, 30, (1), 81–103.
- Perlmutter, H. V., Heenan, D. A. , **Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective**, Addison-Wesley Inc., Massachusetts. 1979
- Phatak, Arvind V. , Rabi S. , Bhagat., Roger J. Kashlak, **İnternational Management Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment**, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2005.
- Pope, Ralph A. (2002), Why Small Firms Export: Another Look, **Journal of Bussiness Management**, 40(1), s. 17-26.
- Pugh, D. ,S. , D.J.Hickson, C.R.Hinings, C.Turner,(1968),Dimensions Of Organization Structure, **Administrative Science Quarterly**, s.65–105.
- Pugh, D. ,S. , D.,J., Hickson, C.R. Hinings, **Writers on Organization**, 2<sup>nd</sup> Edit., Penguin Books, 1971.
- Pugh, Derek S., David J.Hickson. **Writers on Organizations**, 5<sup>th</sup> Edit., Penguin Books, 1997.



- Rasmussen, Erik S., Tage K. Madsen ve Felicitas Evangelista (2001), The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking, **Asia Pacific Journal of Marketing and Lojistics**, 13, (3), s. 75-107.
- Rasmussen, Erik S., Tage Koed Madsen, The Born Global Concept, **Paper for the EIBA conference**, December, 2002, s. 1-27.
- Reimann, Barnard C. , (1973), On The Dimensions of Bureaucratic Structure: An Emprical Reappraisal, **Administrative Science Quarterly**, (18), (4), s.462–476.
- Robbins, Stephan,P., **Organization Theory:Structure, Design, and Applications**, 3th Ed. Prentice Hall, Inc.,New Jersey, 1990.
- Robbins, Stephen, **Organizational Behavior**, 10<sup>th</sup> Edit., Prentice Hall, 2003.
- Roberts, J. ,(1999), The Internationalization of Business Service Firms: A Stages Approach, **Service Industry Journal**, 19, no:4, s. 68–88.
- Robock, Stefan, H. ,Simmonds, Kenneth, **International Business and Multinational Enterprises**, Fourth Edition, Irwin Inc, Boston,1989.
- Rushing, William A. , (1967), The Effects of Industry Size and Division of Labor on Administration, **Administrative Science Quarterly**, 12, (2) s. 273–295.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol Tuncer, **İşletme**, 5. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, Eylül 2003.
- Sargut, Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları Ankara 1994.
- Servais, P., Rasmussen E. S., (2000), Diferent Types of International Nev Ventures, Paper Presented at the **Academy of International Business (AIB) Annual Meeting**, (November), Phoenix, AZ., USA, s. 1-27.
- Seymen, Oya Aytemiz, **Küresel Yönetim Ve Küresel Yönetici Kariyeri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme**, Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik, Editörler: Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2005, s.71–87.

- Sheth, Jagdish, Eshghi Golpira, **Global Organizational Theory Perspectives**, Southwestern Publishing Co., 1990.
- Shoham, Aviv, Gerald S. Albaum, (1995), Reducing The Impact of Barriers to Exporting: A Managerial Perspective, **Journal of International Marketing**, Vol. 13, (4), s. 85-105.
- Stapford, John M., Wells, Louis T. , **Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership**, New York, Basic Books, 1972.
- Sousa, Carlos M. P. , Bakr A. Alserhan, (2002), An Investigation Into the Antecedents of the Export Performance Literature, Competitive Paper, **28th EIBA Conference**, Athens University of Economics And business, Athens 8-10 December.
- Sullivan, D. , Bauerschmidt, A. (1990), Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlnes Thesis, **Management International Review**, 30(1), s. 19–30.
- Şahin, Kader Tan, (2005), Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitlenmesi Üzerindeki Etkisi: Yeni Bir Perspektif İhtiyacı, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 12–14 Mayıs 2005, İstanbul, s.7–12.
- Şatıroğlu, Kadir D., **Çokuluslu Şirketler**, Ankara Üniversitesi S.B.F Yayınları, Ankara 1984.
- Tahir, Rizwan, Jorma Larimo, (2006), Strategic Motivations of Finnish FDI's in Asian Countries, **Cross-Cultural Management**, 13, (3), s. 244–256.
- Tatoğlu, Ekrem, (2000), Türkiye'de Yerleşik Uluslararası Ortaklaşa Girişimlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Analizi, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi** s. 157–168.
- Terpstra, V. , Yu, C. ,(1998), Determinants of Foreign Investment in U.S. , Advertising Agencies, **Journal of International Business Studies**, 19, (1), s. 33–46.

- Ting-Toomey, Stella, Yee-Yung Kimberlie K., Shapiro Robin B., Garcia Wintilo., Wright Trina J., Oetzel John G., (2000), Ethnic/ Cultural Identity Saliense And Conflict Styles in Four US Ethnic Groups, **International Journal of Intercultural Relations**, 24, (1) January 2000, s.47-81.
- Tutar, Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, Şubat 2000.
- Ulaş, Dilber, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye’de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003.
- UNCTAD, (2006) **World Investment Report 2006** FDI from Developing and Transition Economies: Implications For Development, United Nations, New York and Geneva, 2006
- UNCTAD, (2007) İnternet Sitesi: Transnational Corporations Statistics <http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=3159&lang=1>, (Erişim 3.3.2007).
- UNCTAD, (2002) İnternet Sitesi: Are Transnationals Bigger Than Countries, <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=2426&intItemID=2079&lang=1>, (Erişim 11.3.2007).
- Ülgen, Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:3551,İstanbul 1989.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri S. , **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Basım, Literatür Yayınları, No: 113, İstanbul, Şubat 2004.
- Wind, Y. , Perlmutter, H. ,(1977), On the Identification of Frontier Issues in International Marketing, **Columbia Journal of World Business**, 12,s 131–139.
- Wolf, Johaim, Egelhoff, William G. ,(2001), Strategy and Structure: Extending The Theory and Integrating the Research on National and International Firms, **Schmalenbach Business Review**, April 2001, s. 117–139.

- Wolf, Johaim, Egelhoff, William G. ,(2002), A Reexamination and Extension of International Strategy-Structure Theory, **Strategic Management Journal**, 23, 181–189.
- Yan, Yanni, Child, John, (2004a), Investors' Resouce Commitments and Information Reporting Systems: Control in International Joint Ventures, **Journal of Business Research**, 57,s. 361–371.
- Yan, Yanni, Child, John, (2004b), Investors' Resouce and Management Participation in International Joint Ventures: A Control Perspective, **Asia Pacific Journal of Management**, 21, s.287–304.
- Yıldırım, Mehmet Halit, **Çokuluslu işletmelerde İşe Alma Politikası Ankara ve İstanbul'da İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Çokuluslu işletmelerde Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001.
- Yıldırım, Özlem, Üsdiken Behlül, (2005), Türkiye'de Holdinglere Bağlı Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeleri, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 12–14 Mayıs 2005, İstanbul, s.3–5.
- Yip, George S. ,Total **Global Strategy: Managing For Worldwide Competitive Advantage**, Englewood Cliffs: N. J., Prentice Hall, 1992.
- Young, Stephan, (1987), Internationalization: Introduction and Overview, **International Marketing Review**, Vol. 7, No. 6, s.63–79.
- Yozgat, Osman, **İşletme Yönetimi**, 8. Baskı, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, No. 435-668, İstanbul, 1992.
- Yüksel Öznur, Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması, Ankara, 1999.
- Zakaria, Norhayati, (2000), The Effects of Cross-Cultural Training on The Acculturation Process of The Global Workforce, **International Journal of Manpower** 21, (6), s. 492-510.