

118335.

3-32
64-77

**ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE
UYGULANAN ORGANİZASYON
YAPILARININ İNCELENMESİ VE YAN
KURULUŞLARDA BAŞARI İÇİN GEREKLİ
ORGANİZASYON YAPILARININ
ARAŞTIRILMASI VE BİR UYGULAMA**

Hayrünnisa ÖZGÖDE
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 1996

ANADOLU İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE
UYGULANAN ORGANİZASYON YAPILARININ
İNCELENMESİ VE YAN KURULUŞLARDA
BAŞARI İÇİN GEREKLİ ORGANİZASYON
YAPILARININ ARAŞTIRILMASI
VE
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)
Hayrünnisa ÖZGÖDE

Danışman
Prof. Dr. İnan ÖZALP

ESKİŞEHİR
1996

AKAD. BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MEMUR KAYIT BÜKESİ

ÖZET

Dünya çapında faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin her biri farklı organizasyon yapılarına sahiptirler. Bu organizasyon yapılarının hepsinin hem olumlu hem de olumsuz özellikleri vardır.

Bunun yanında çok uluslu işletmelerin dünyanın dört bir tarafına dağılmalarının başlıca nedeni olan yan kuruluşların her birinde farklı organizasyon yapıları vardır.

Başarıya ulaşabilmenin en önemli yolunun etkin bir organizasyon olduğunu bilen çok uluslu işletmeler ve yan kuruluşları işlemsel yapılandırma, coğrafik yapı, kültür ve insan gibi birçok faktörden etkilenecek kendilerine en uygun olan organizasyon yapısını seçmektedirler.

ABSTRACT

Each of the multinational companies which operate all over the world has different organization structure. These structures have both positive and negative specifications.

Besides this, also, each of the subsidiaries that causes to expand multinational companies all over the world has different organizational structures.

Multinational companies and their subsidiaries knowing that the most important way to success is an effective organization choose the best suitable organization structure being effected from many factors like functional grouping, geographical structure, culture and people.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	v
ŞEKİLLER	vı
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE UYGULANAN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ

I. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER	3
1. ÇOK ULUSLU İŞLETME TANIMLARI	3
2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	6
A. Teknoloji	7
B. Mülkiyet	8
C. Rekabet	9
D. Yönetim Politikaları	9
a) Etnosentrik Yaklaşım	10
b) Polisentrik Yaklaşım	10
c) Geosentrik Yaklaşım	10
d) Regiosentrik Yaklaşım	11
II. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARI	11
1. ÇOK ULUSLU ORGANİZASYON KAVRAMI	11
2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON SİSTEMLERİNİN ÇEŞİTLERİ	13
A. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	13
a) Fonksiyonel Yapının İncelenmesi	14
b) Çok Uluslu İşletmelerde Fonksiyonel Yapının Geçirdiği Değişiklikler	15

i. İhracat Aşaması	16
ii. Uluslararası Bölüm Aşaması	17
iii. Global Yapı Aşaması	19
B. Ürün Temeline Dayalı Organizasyon Yapısı	21
C. Bölgesel Organizasyon Yapısı	22
D. Matriks Organizasyon Yapısı	24
E. Karma Organizasyon Yapısı	27
a) Ürün-Bölgesel Karma Organizasyon Yapısı	27
b) Ürün-Fonksiyonel Karma Organizasyon Yapısı	28
c) Fonksiyonel-Bölgesel Karma Organizasyon Yapısı ..	29

İKİNCİ BÖLÜM

YAN KURULUŞLARDA UYGULANAN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ

I. YAN KURULUŞLAR	33
1. YAN KURULUŞ VE İLGİLİ TANIMLAR	33
2. YAN KURULUŞLARIN ÖZELLİKLERİ	34
A. Mülkiyet	34
a) Tamamen Sahiplenilmiş Yan Kuruluşlar	35
b) Özerk Yan Kuruluşlar	35
B. Yan Kuruluşların Şubeden Farkı	36
a) Ana Ülke Kökenli Çok Uluslu İşletmeler	36
ve Yan Kuruluşları	
b) Çok Ülke Kökenli Çok Uluslu İşletmeler ve Yan Kuruluşlar	37
C. Kontrol	38
D. Bilgi	38

E. Her Yan Kuruluşun Kendi Özel Şebekesi ve Fonksiyonu Vardır	38
II. YAN KURULUŞLARIN ORGANİZASYON YAPILARI	40
1. ULUSAL YAN KURULUŞ YAPISI	41
2. ANNE-EVLAT YAPISI	42
3. ULUSLARARASI BÖLÜM YAPISI	44
4. FONKSİYONEL ORGANİZASYON YAPISI	46
5. COĞRAFİK ORGANİZASYON YAPISI	47
6. ÜRÜN ORGANİZASYON YAPISI	47
7. MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI	49
8. KARMA ORGANİZASYON YAPILARI	50
III. BAŞARI İÇİN YAN KURULUŞLARDA UYGULANAN ORGANİZASYON YAPILARI İLE İLGİLİ ÖNERİLER ...	52
1- ÇOK ULUSLU İŞLETME YAN KURULUŞLARINA AYRI AYRI SORUMLULUKLAR YÜKLEMELİDİR	53
2- ÇOK ULUSLU İŞLETME FAALİYETLERİNİN COĞRAFİK BÖLGELERE AYIRARAK YAN KURULUŞLARI BU BÖLGELERE GÖRE ORGANİZE ETMELİDİR	54
3- ÇOK ULUSLU İŞLETME YAN KURULUŞLARININ ORGANİZASYONUNDA DENETİM SORUNUNU YAN KURULUŞLARA GENİŞ YETKİ VEREREK ÇÖZMELİDİR	58
4- YAN KURULUŞ YÖNETİCİSİ SEÇİLİRKEN ANA İŞLETME İLE İYİ BİR ŞEKİLDE İLETİŞİM KURABİLEN VE ANA İŞLETME İLE İLİŞKİLERİ DÜZENLEYEBİLEN BİR YÖNETİCİ SEÇİLMESİNE DİKKAT EDİLMELİDİR	60

5- YAN KURULUŞLARIN DAHA BAŞARILI OLABİLMELERİ İÇİN ORGANİZASYON İÇİNDE BİLGİ PAYLAŞIMI VE STRATEJİLERİN YÜRÜTÜMÜNÜ SAĞLAYACAK NET-WORK'LERE İHTİYACI VARDIR	61
6- YAN KURULUŞLARDA KARAR VERME HIZININ FAZLA OLMASI İÇİN BÜROKRASİ YÜKÜNÜN AZ OLMASI GEREKMEKTEDİR	62
7- YAN KURULUŞUN ORGANİZASYONUNDA EN SON TEKNOLOJİYE SAHİP BİLGİSAYARLAR YER ALMALIDIR	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GOOD-YEAR ADAPAZARI İŞLETMESİ'NİN ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAM VE YÖNTEMİ	64
1- Araştırmanın Amacı	64
2- Araştırmanın Kapsamı	65
3- Araştırmanın Yöntemi	65
II. GOOD-YEAR İŞLETMESİ'NİN TANITIMI	67
III. GOOD-YEAR İŞLETMESİ'NDE YAPILAN ARAŞTIRMA SONUCUNA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİN ANALİZ VE YORUMU	68
1- Değerlendirmeye Tabi Tutulan Ölçütler	68
2- Değerlendirmenin Analiz ve Yorumu	74
IV. SONUÇ	76
YARARLANILAN KAYNAKLAR	78

TABLolar

<u>Tablo No.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No.</u>
I	Çok Uluslu Bir İşletmede Merkezin Yan Kuruluşlara Doğru Yönelimin Dört Tipi	12
II	Organizasyonel Yapıların Tipleri: Özellikler, Avantajlar ve Dezavantajlar	30
III	Uluslararası İşletmenin Gelişme ve Büyümesi ve Organizasyonel Yapılardaki ve Biçimlerdeki Uygun Değişmeler	45

ŞEKİLLER

<u>Şekil No.</u>	<u>Şeklin Adı</u>	<u>Sayfa No.</u>
I	Mülkiyet Stratejisinin Teorik Kısıtları	8
II	Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	15
III	İhracat Bölümü Olan Ulusal Fonksiyonel Organizasyon	17
IV	Yerel Ürün Bölümleri ve Uluslararası (Bölge) Bölümü ile Yapılandırılmış Organizasyon	19
V	Global Fonksiyon Yapı	20
VI	Ürün Yapısı	22
VII	Coğrafik Bölgeler ile Çok Uluslu Organizasyon Yapısı	24
VIII	Matriks Yapı	26
IX	Dünya Çapında Karma Yapı (Ürün ve Bölge)	28
X	Basit Ana Ülke Kökenli Çok Uluslu İşletme	37
XI	Çok Uluslu İşletmedeki Yan Kuruluşların Şebeke Ağı Koşulları	39
XII	Bir Ulusal Yan Kuruluş Yapısı	41

XIII	Bölümselleşmiş Organizasyonu Kapsayan Dış Satış Yan Kuruluşlarının Birleştirilmiş Farklı Formları	43
XIV	Anne-Evlat Organizasyonu Yapısının Temel Özellikleri	44
XV	Bölümsel Yapı	46
XVI	Global Ürün Yapısı	48
XVII	Matriks Yapı	50
XVIII	Hat Yönetimi Olan Coğrafik Temele Dayanan Dünya Çapında Organizasyon Yapısı	56
XIX	Good-Year'ın Coğrafik Bölgelerdeki Faaliyetleri	70
XX	Good-Year Organizasyon Şeması	71

GİRİŞ

Günümüzün gelişmekte olan dünya işletmecilik hayatına başarı ile katılmak ve bu başarıyı devam ettirmek çok zordur. Bu hayat içinde bulunan çok uluslu işletmeler her zaman daha da iyiyi yakalayabilmek için çabalayıp durmaktadırlar.

Çok uluslu işletmeler için amaç sürekli yükselen standartlara ulaşım hatta yeni standartlar yaratarak en iyi kaliteye ulaşmak olmuştur. İşte bu amaca ulaşmak için ortaya araçları koyarak araçları birbirleri ile etkileşim haline sokarak bir organizasyon oluşturmak gerekir. Amaçlara ulaşmak ancak etkin bir organizasyon ile mümkündür. Burada organizasyon için gerekli olan söz konusu araçlar insan, iş, iş grupları, yetki sorumlulukları ve ilişkilerdir. İşte bütün bu araçları etkin bir biçimde kullanarak amaca ulaşma olayına organizasyon denir.

Çok uluslu bir işletmenin başarısını ölçmek için sadece işletmenin fiziki büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu ülke sayısına, dünya nüfusunun çoğunluğu tarafından tanınıp tanınmadığına, hisse senetlerindeki değer artışına ve kârlılığına bakmak yeterli değildir. Başarı için, en iyi

insanların içinde yer almak istediği bir işletme olmak, faaliyet gösterdiği ülkelerdeki insanlar tarafından kabul görmek ve saygın bir işletme olarak kabul edilmek, üretilen malın ve hizmetin kalitesi konusunda hiç bir şüphe duyulmaması gereklidir. Bunların gerçekleşerek başarıya ulaşılmasında tek ihtiyaç duyulan konu etkin bir organizasyondur.

Çok uluslu işletmelerin özellikle yan kuruluşlarının başarıya ulaşmaları için gerekli olan organizasyon yapısının seçilmesini sağlamayı amaçlayan çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çok uluslu işletmeler ve çok uluslu işletmelerin organizasyon yapıları, ikinci bölümde yan kuruluşlar ve yan kuruluşların organizasyon yapıları ve yan kuruluşlarda başarı için gerekli olan öneriler, son bölümde ise uygulama bölümümüz yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE UYGULANAN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ

I. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

Artık sınırların tanınmadığı dünyamızda, çok uluslu işletmeler sürekli olarak yatırımlarına devam etmekte ve herkes tarafından tanınmaktadır. Onları daha iyi tanıyabilmek için öncelikle tanımlarını incelemek gerekmektedir.

1- ÇOK ULUSLU İŞLETME TANIMLARI

Çok uluslu işletme kavramı içine ulusal bir işletme ile ilgili konulardan daha farklı ve daha fazlası girer. Ulusal bir işletme için dört ana öge olan sermaye, yatırımcı, mal, insan gücü, çok uluslu işletmede farklı boyutlar kazanır. Çok uluslu işletmede üretim de farklı boyutlardadır. Üretimi gerçekleştirebilmek için çeşitli ögelerin kullanılması gerekir. Bunlara üretim ögeleri denir. Bu ögeler emek, doğa ve kapi-

talden oluşur. Bunlara günümüzde teknolojiyi de ekleyebiliriz. Üretim ögeleri birer temel kaynak olarak belirli bir zaman kesiti içinde, hem dünya hem de belli bir ülke açısından kısıtlıdırlar. Aynı sınırlılık doğal olarak üretim birimleri içinde geçerlidir¹.

Çok uluslu işletmenin adından da anlaşılacağı üzere, kavramın içinde birden fazla ulus vardır. Birden fazla ulusdan da söz edilince, söz konusu ulus kadar veya daha fazla faaliyette bulunan merkez, bu merkezlerde çalışan farklı uluslardan insanlar vardır.

Farklı ulus kavramı ortaya farklı kültürleri getirir. Kültürel çevrenin unsurları ise dil, eğitim, din, gelenek, örf ve adetlerdir. Bu kültürel çerçeve içinde çok uluslu işletme üretim ve yönetim stratejilerini saptamalıdır.

Uluslararası işletme terimi için tek ya da her yerde kabul görmüş bir tanım yoktur. Gerçekte, işletme literatüründe bir çok tanımlama bulunabilir. Tanımsal yelpazenin bir ucunda, uluslararası işletmeler, yönetimi tek bir ülkede konumlandırılrsa bile, iki veya daha fazla ulusal sınır ötesinde malları ve hizmetleri satın alan ve/veya satan organizasyonlar olarak tanımlanırlar².

İşte bütün bu çok uluslu işletmelerle ilgili unsurlar göz önüne alınarak çok uluslu işletmelerle ilgili bir çok tanım denemeleri yapılmıştır. Çok uluslu işletme kavramının genel olarak halk arasında benimsenen anlamı “sınırları dışında büyük ölçüde faaliyet gösteren herhangi

¹ Rıdvan KARALAR, *İşletme Temel Bilgiler İşlevler*, (Eskişehir : Etam A.Ş., 1995) s. 25.

² Steven GLOBERMAN, *Fundamentals of International Business Management*, (Republic of Singapore: Prentice-Hall International, 1986), s.2.

bir ticari işletme”dir³. Diğer bir tanım da “bir ülkeden daha fazla yerde ünitelere sahip olan ve faaliyetlerinin önemli bir kısmını en az iki ayrı ülkede yürüten işletmeler” çok uluslu işletmeler şeklinde tanımlanabilir⁴. Çeşitli kriterler öne süren çok uluslu işletme tanımları olmasına karşın çok uluslu işletme ile ilgili biçimsel bir tanım yoktur. Bazılarına göre çok uluslu bir işletmenin bir tanımı bir çok ülkede mülkiyeti ya da idareyi elinde bulunduran ya da global ürün bölümleri içinde organize edilen planlanmış işletmedir. Bazıları da işletmenin toplam sermayesi ve gelirlerinden ziyade dış ticaret sermayesi ve gelirlerinin spesifik oranına bakarlar. Bu kriter altında çok uluslu işletme yabancı bölgelerden gelen ya da yabancı bölgelerde yayılan bir işletmenin kazancını, gelirlerini, satışlarını ya da personelinin büyük bir yüzdesini içine alan işletmedir. Üçüncü bir tanım da işletmenin davranışları ve düşünceleri ile ilgili olarak işletmenin bakış açısına dayanır. Bu tanım da işletmenin faaliyet ve pazar alanlarının parametrelerinin çok uluslu olma anlayış ve tutumunu benimseyen bir işletme yönetiminin gerçekten çok uluslu bir işletme olduğunu ele alır⁵.

Bazen çok uluslu işletmenin üst yönetimi tutucu davranarak mülkiyetin ve üst yönetimin tamamen ana ülkeye ait olmasını ister. Bu gibi durumlarda çok uluslu işletme için şu tanım da yapılabilir.

Çok uluslu işletmenin mülkiyeti ve üst yönetimi ulusal değerleri

- ³ Haluk A. KABAALIOĞLU, “Çok Uluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri”, içinde, İnan ÖZALP, (der), *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1986), s.450.
- ⁴ Osman TAŞLICA, “Çok Uluslu İşletmeler ve Türkiye”, içinde, İnan ÖZALP (der) *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1995), s.199.
- ⁵ Dara KHAMBATA, Riad AJAMI, *International Business Theory and Practice*, (New York: Macmillan Publishing Company, 1992), s.5.

temel almalıdır ancak bununla beraber ulusal sınırlara bakılmaksızın işletmenin kaynaklarını tahsis edebilmelidir⁶.

Uluslararası işletmecilik konusunda uluslararası işletme, transnasyonel işletme, supranasyonel işletme, global işletme gibi terimler kullanılır. Bu terimler arasında hiç bir fark gözetilmeksizin ortak olarak çok uluslu işletme kavramı altında toplanabilir. Son olarak bütün yukarıda yapılan bu tanımların ortak bir tanımı aşağıdadır. Çok uluslu işletme iki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetiminin çok uluslu olmasıdır⁷.

2- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Çok uluslu işletmeler, ulusal bir işletmeye ya da bir ülkeye göre çok güçlü kuruluşlardır. Çünkü çok uluslu işletmeler dünyanın herhangi bir yerindeki kendileri için çok önemli bir varlığa rahatça ulaşabilir ve o varlığı kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilirler. Bu varlıklardan anlatılmak istenen herhangi bir hammadde, insan gücü ya da teknoloji olabilir.

Dünyada en çok işçi çalıştıran işletmelere baktığımızda bunların çok uluslu işletmeler olduğunu görürüz. Çalışanlarına en iyi maaşı ödeyenler de çok uluslu işletmelerdir. Eğer bir işletme çok uluslu olabilmiş ise yani dünyanın dört bir yanına dağılabilmiş ise bu işletmenin başarısını dolayısı ile kalitesini gösterir. Bu başarı ve kalite iyi bir yönetim politikasından kaynaklanır. Yönetim politikaları da çok uluslu işletmelerin özelliklerinin belirleyicisidir. Çok uluslu işletmelerin özelliklerini

⁶ ROBOCK ve SIMMONDS, *International Business and Multinational Enterprises*, (Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1983), s.7.

⁷ İnan ÖZALP, *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1984), s.15.

bir kaç başlık altında toplayabiliriz.

A-Teknoloji: Çok uluslu işletmelerin teknoloji ve bilgi transferine aracılık ettiği bir gerçektir. Çok uluslular faaliyetlerini direkt yatırım, ortak yatırım, şube açarak ya da lisans anlaşmaları ve teknoloji transferi şeklinde gösterirler. Son zamanlarda araştırmacıların dikkati işletmelerin becerisini niçin denizaşırı işletmelere satmak yerine kendi becerileri doğrultusunda direkt yurt dışına yatırımdan yararlanmayı seçtiklerine odaklanmıştır. Görülüyor ki lisans anlaşmaları ve diğer transfer çeşitleri yatırımcılar için direkt yatırımdan meydana gelen eşdeğerde bir kazanç sağlıyor. Bununla beraber, bilgi transferinin de içinde olduğu, transferin uluslararasılaşmasında çoğu kez önemli avantajlar vardır⁸. İşte çok uluslu işletmeler teknoloji sayesinde bu avantajlara çok kolay sahip olabilirler. Çok ulusluların araştırma ve geliştirme bölümleri çok aktif bir şekilde çalışmaktadır ve bütçelerinde en büyük miktarları araştırma ve geliştirme bölümleri için ayırmaktadırlar.

Dünyayı iki vektör şekillendirir, teknoloji ve globalleşme. Birincisi insan tercihlerini tanımlamaya yardım eder, ikincisi ise ekonomi gerçeklerini. Tercihlerin yayılma ve sapma miktarı ne olursa olsun, teknoloji ve globalleşme yine de derece derece maliyetlerin ve fiyatların düşmesine öncülük eden ölçek ekonomilerinin olduğu pazarları birbirine yaklaştırır ve şekillendirir⁹.

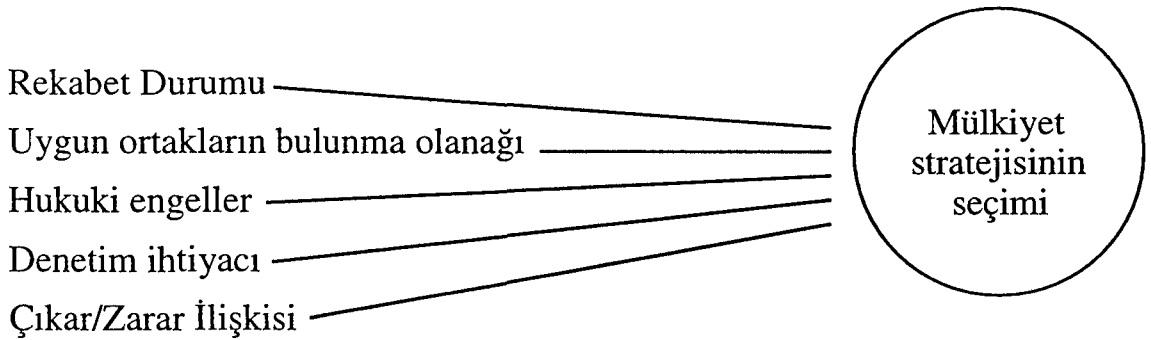
Çok uluslu işletmeler de dünyanın tümünü pazar kabul ettikleri için teknolojiyi hiç bir zaman gözardı edemezler. Teknoloji çok uluslu

⁸ Krishna KUMAR, Maxwell G. MCLEOD, *Multinationals From Developing Countries*, (Lexington: D.C. Heat and Company, 1981), s.26.

⁹ Theodore LEVITT, "The Globalization of Markets", içinde, Christopher A. BARTLETT, Sumantra GHOSHAL, (der) *Transnational Management, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1992), s.235.

işletmelerin bir özelliğidir. Çok uluslu işletmelerin teknolojiye etkisi çok büyüktür.

B-Mülkiyet: Çok uluslu işletmeler bir ortaklık kuracakları zaman mülkiyet anlaşması yapmaları gerekir. Bu mülkiyet anlaşmasında mülkiyetin oranı % 100, % 50'den az ya da % 0 mülkiyet olabilir. Eğer çok uluslu işletme şube açacaksa % 100 mülkiyet söz konusudur. Riski sıfıra indirmek için sadece teknolojiyi götürüp royalt ücretini alır ve yönetim ve bunun gibi başka hiç bir işe karışmaz. Royalt lisans için ödenen paradır. İşte bu durumda % 0 mülkiyet söz konusudur. Çok uluslu işletmelerde ya da bu işletmelerin kurdukları ortaklıklarda mülkiyet oranı işletmeler için bir özellik taşır. Bu özellik de işletmeleri sınıflandırmamıza neden olur. Çünkü bu mülkiyet anlaşmalarında işletmelerin bütün avantajları ve dezavantajları ortaya konulur. Karar vericiler açısından ve işletmenin kaynaklarının boyutları açısından bir an için kişisel tercihleri bir yana koyduğumuzda mülkiyet kararı üzerinde gerçekte beş faktör önemli rol oynar: (1) rekabet durumu (2) uygun ortakların bulunma olanağı (3) hukuki engeller (4) denetim ihtiyacı ve (5) çıkar/zarar ilişkisi (Bu faktörler Şekil 1'de gösterilmiştir).



Şekil 1: Mülkiyet Stratejisinin teorik kısıtları

Kaynak: ÖZALP, s.51

C-Rekabet: Çok uluslu işletmelerin rekabet gücü çok fazladır. Çünkü rekabet unsuru sayılabilecek teknoloji, yeni bir ürün ve dünyanın herhangi bir yerinde bulunan hammaddeye ve insan gücüne ulaşabilmek ve sahip olabilmek çok uluslu işletmeler için hiç zor değildir.

Uluslararası işletmelerin hepsi global rekabete uygun değildir. Çoğu kendi içinde birçok yerel pazara sahiptir ve yerel pazardan yerel pazara bağlı rekabet ederek kalırlar¹⁰.

Bugün dış yatırımların büyük bir çoğunluğu sadece birkaç gelişmiş ülkeye aittir. Böyle birkaç mali merkezden alınan kararlar tüm ülkeleri etkilemektedir. İkincisi, bu dış yatırımlar belirli endüstrilerde toplanmıştır ve bir avuç dev işletmenin mülkiyeti altındadır. Üçüncüsü, çok uluslu işletmeler girdikleri ülkelerde ulusal ekonomiyi önemli ölçüde denetim altına almışlardır ve oligopolistik koşullarda çalışmaktadırlar. Piyasa gücüne sahip oldukları için üretimlerini düşük düzeyde tutarak, aşırı yüksek fiyatlardan mal satmaktadırlar. Son olarak, çok uluslu işletmeler hacimce çok büyük, çok sayıda endüstriye yayılmış, stratejik konularda merkezi politikalar uygulayan dev işletmelerdir. Bu özellikleri onlara rakipleri karşısında önemli üstünlükler sağlar¹¹.

D-Yönetim Politikaları: Çok uluslu işletmeler yönetim politikaları açısından da özellikler gösterirler. Çok uluslu işletmeler başarılı olabilmek için kendi politika ve stratejilerini geliştirirler. Dünyanın farklı pazar ve endüstrilerinde farklı politika ve stratejiler uygulayabilirler. Ama genellikle yönetim politikaları sabittir. Sadece bir ortaklık söz konusu olduğu zaman bu yönetim politikalarında değişiklikler olabilir. Yönetim politikalarını dört başlık altında toplayabiliriz.

¹⁰ Thomas HOUT, Micheal E. PORTER, and Eileen RUDDEN, **Global Marketing Management**, (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1992), s.55.

¹¹ Nuri YILDIRIM, **Kapitalizmin Gelişim Sürecinde Yeni Aşama Uluslararası Şirketler**, (İstanbul : Birleşik Yayıncılık ve Ticaret Limited Şirketi, 1983), s.109.

a) **Etnosentrik Yaklaşım:** Çok uluslu işletmenin kökeni hangi ülke ise o ülkenin üstünlüğünün söz konusu olduğu yaklaşımdır. Etnosentrik yaklaşıma sahip üst yönetim aldığı kararlarda, gerçek-leştirdiği yatırımlarda öncelikle kendi ülkesinin çıkarlarını düşünmektedir. Genellikle de üst yönetimde kendi ülkesinin vatandaşlarından yöneticiler olur. Bu yaklaşıma sahip üst yönetimin uyguladığı organizasyon biçimi daha çok merkezi bir nitelik göstermektedir. Etnosentrik bir işletmede hakim olan tutum ana ülkenin tutumu, yönetim şekli, bilgisi, değerlendirme kriteri ve yöneticilerin herhangi bir faaliyette buldukları ülke yöneticilerine göre daha üstün olduklarını kabul etmeleridir¹².

b) **Polisentrik Yaklaşım:** Bu yaklaşımda, etkin olan köken faaliyette bulunulan ülke kökenidir. Buradaki amaç yabancı olunulan kültürü daha iyi anlayabilmektir. Bu felsefeyi benimsemiş üst yönetimin oluşturabileceği organizasyon şekli de merkezileşmeye karşıdır. Yan kuruluşların kâr sağlamak koşulu ile bağımsız davranabilme varsayımına dayanır. Polisentrik tutuma sahip bir işletme, bağlı kuruluşlardan herbirinin ayrı bir ulusal birim olarak görür. Evsahibi ülke piyasasındaki kültür ve davranışları ancak evsahibi ülke vatandaşlarının en iyi kavrayabileceği düşüncesiyle, yabancı bağlı kuruluşun yerli yöneticiler tarafından yönetilmesi gerektiğini savunur¹³.

c) **Geosentrik yaklaşım:** Bu yaklaşımda herhangi bir köken söz konusu değildir. Dünya bir bütün olarak göz önüne alınır. Bu düşüncede organizasyon yapısı ne merkezîyetçi ne de merkezîyetçiliğe karşıdır. Burada merkez ile yan kuruluşlar arasında işbirliği kurularak en kârlı yatırım neredeyse, organizasyon yapısı da ona göre hazırlanır.

¹² Arvind V.PHATAK, *International Dimensions of Management* (Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1992), s.190.

¹³ Rick DAVID, A., *Çok Uluslu Şirketlerin Yönetimi*, (Boston: Kent Uluslararası İşletmecilik, 1981), s.144.

Geosentrik tutum, karar almada farklı bölgeleri global sistem yaklaşımı ile entegre etmek için çalışma ile açıklanır. Merkezler ve yan kuruluşlar kendilerini dünya çapında organik bir varlığın parçası olarak görürler¹⁴.

d) Regiosentrik yaklaşım: Bu yaklaşımda belirli bir bölgenin üstünlüğü söz konusudur.

Uluslararası aktif pazarcılar tarafından regiosentrik ve geosentrik yaklaşımların kullanımı, güçlü potansiyel bir pazar olarak Asya-Pasifik bölgesinin ele alınışına önderlik etmiştir¹⁵. Asya-Pasifik bölgesini kendisine pazar kabul etmiş çok uluslu bir işletme organizasyon yapısını o bölgeye göre geliştirecek ve üst yönetimini belirli bir ülkeye göre değil sadece o bölgede bulunan ülkeler arasından seçecektir.

Çok uluslu işletmelerin özelliklerini belirten yönetim yaklaşımlarının hepsi birarada Tablo-1'de gösterilmiştir.

II. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARI

1- ÇOK ULUSLU ORGANİZASYON KAVRAMI

Organizasyon teori ve yönetim literatürü, organizasyonun bir çok tanımına içinde yer verir. Literatür organizasyonu: (1) Bir iletişim sistemi, (2) Karar almayı kolaylaştıran bir araç; (3) İnsanlararası ilişkileri içine alan sosyal bir sistem; (4) Grup faaliyetlerini, otorite ve sorumluluk arasındaki ilişkiyi kurmayı, organizasyonun bütün hedef ve amaç-

¹⁴ HEENAN/PERLMUTTER, *Multinational Organization Development*, (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1979), s.20.

¹⁵ Erdener KAYNAK, Kam-Hon LeL, *Global Business Asia Pacific*, (Wiltshire: Antony Rowe Ltd., 1989), s.30.

TABLO 1
ÇOK ULUSLU BİR İŞLETMEDE MERKEZİN YAN KURULUŞLARA DOĞRU YÖNELİMİN DÖRT TİPİ

YÖNETİM				
İşletmenin Durumları	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Organizasyon Karmaşası	Ana ülkede karmaşık, yan kuruluşlarda basit	Çeşitli ve bağımsız	Bölgesel temelde oldukça bağımlı	Artan bir şekilde ve dünya çapında oldukça bağımlı
Otorite; Karar alma	Üst yönetimde yüksek	Nispeten üst yönetimde düşük	Bölgesel üst yönetimde yüksek ve/veya yan kuruluşlar arasında işbirliği	Dünya çapında üst yönetim ve yan kuruluşlar arasında işbirliği
Değerlendirme ve kontrol	İnsanlar ve performans için ana ülke standartları uygulanır	Yöresel olarak karar verilir	Bölgesel olarak karar verilir	Standart evrensel ve yöreseldir
Ödüller ve Cezalar; güdüleme	Üst yönetimde yüksek; yan kuruluşlarda düşük	Geniş bir değişim; yan kuruluşların performansı için ödüller yüksek ya da düşük	Ödüller bölgesel objektiflerle yardımlaşma için	Yerel ve dünya çapında objektiflere ulaşmak için uluslararası ve yerel yöneticilerle ödüller
Haberleşme Bilgi akışı	Yüksek miktarda emirler, komutlar, yan kuruluşlara öğütler	Üst yönetime ve üst yönetimden az; yan kuruluşlar arasında az	İşletmenin üst yönetime ve üst yönetimden az, fakat bölgesel üst yönetime ve üst yönetimden ülkeler arasında yüksek olabilir.	Hem yollar hem de dünya çapında yan kuruluşlar arasında
Coğrafi Kimlik	Ana ülke mülkiyeti	Ev sahibi ülke mülkiyeti	Bölgesel işletme	Gerçekten dünya çapında işletme, ancak ulusal olarak tanımlama
Personel devamlılığı (yeni eleman, kadrolama, geliştirme)	Dünyanın herhangi bir yerindeki önemli noktaları için ana ülkeden insan geliştirme	Kendi ülkelerindeki önemli noktalar için bölgesel ülkelerden insan geliştirme	Bölgedeki önemli herhangi bir nokta için bölge insanını geliştirme	Dünyanın herhangi bir yerindeki önemli noktalar için dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi insanı geliştirme

Kaynak : HEANAN / PERLMUTTER, **Multinational Organization Development**, (Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1979), s. 20.

larında başarıyı elde etmeyi ve otoriteyi oluşturmayı kapsayan yönetimsel bir fonksiyon olarak göstermiştir¹⁶.

Bu durumda çok uluslu işletmeler kâr elde etmek ve dünyanın her yerinde övgü ile anılmak için dünyanın neresinde faaliyet yaparsa yapsın, amaçlarını gerçekleştirmek, rakiplerininle başedebilmek için saptadığı politikalar ve oluşturduğu stratejileri, dünyanın herhangi bir yerinden seçtiği en iyi personeller ile uygulayabilmek ve beklenmedik bir değişiklik ya da etki karşısında meydana gelen duruma anında ayak uydurabilme esnekliğine sahip bir organizasyon oluşturma durumundadır. Bu esnek organizasyon çok uluslu işletmeleri başarıya götürecektir, etkin, çok uluslu organizasyondur.

2- ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ORGANİZASYON SİSTEMLERİNİN ÇEŞİTLERİ

Çok uluslu işletme için organizasyon sistemini seçme üst yönetimin politikasına bağlı olarak gerçekleşir. Çok uluslu işletme, faaliyetleriyle sermayesiyle, yatırımıyla, personeliyle ve faaliyette bulunacağı bölgelerle birlikte bir bütün içerisinde düşünerek kendine uygun olan organizasyon sistemini seçer ya da kendi organizasyon sistemini kendi oluşturur. Çok uluslu bir işletmenin seçebileceği sistemlerin başlıcaları aşağıda anlatılmaktadır.

A- Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Organizasyon sistemlerinin içerisinde en yaygın olanı fonksiyonel organizasyon yapısıdır. Fakat çok uluslu işletmelerin faaliyette bulunduğu global düzen içerisinde bu organizasyonel yapı da bazı değişikliklere uğrayarak çok uluslu işletmelere iyi bir şekilde hizmet edecek hale getirilmeye çalışılmıştır.

¹⁶ R.NEGANDHI, *International Management*, (Boston : Allyn and Bocon Inc., 1987), s.100.

a) **Fonksiyonel Yapının İncelenmesi:** Fonksiyonel organizasyon yapısında çok uluslu işletmenin faaliyetleri, üretim, satış, finans, personel, araştırma-geliştirme ve lojistik gibi fonksiyonel biçimde gruplandırılmıştır.

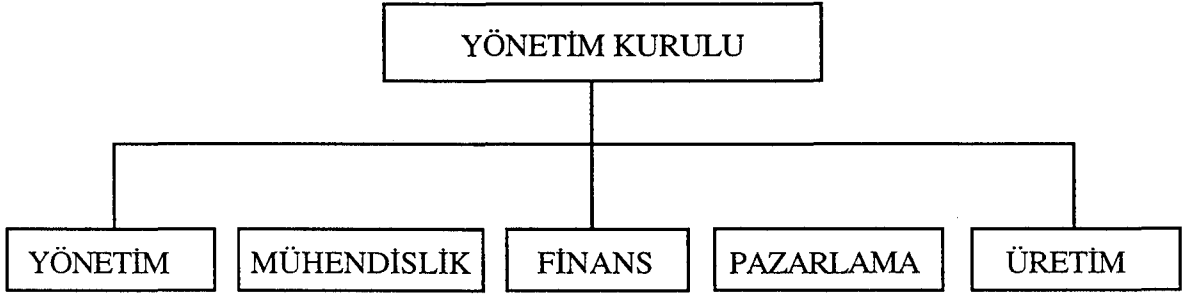
Fonksiyonel organizasyon yapısı genellikle temel bir mamül üreten ya da birbirini tamamlayan mamüller üreten çok uluslu işletmelerde kullanılır. Örneğin ilaç ve kimya işletmeleri gibi.

Fonksiyonel organizasyon yapısının çok uluslu işletmelere sağladığı en önemli avantaj her bölümün yetki ve sorumluluk alanının kolayca saptanabilmesidir. Özellikle uluslararası yatırımlar nedeniyle faaliyetleri karmaşıklaşan çok uluslu işletmeler için bu konu önemlidir. Her fonksiyonun kimler tarafından hangi yetki sınırları içinde yürütüleceğinin bilinmesi, uluslararası faaliyetlerin etkin bir iletişim ağı çerçevesinde yürütülmesini sağlar. Ancak, buna karşılık fonksiyonlar önem kazandığından, üst yönetimle ürün ya da çeşitli bölgeler konusunda iletişim kurulması ve hatta üst yönetimle gerektiğinde direkt ilişki ve koordinasyon sağlanması güçleşir.

Bu yaklaşım fonksiyonel ölçek ekonomisini teşvik eder ve her fonksiyon içinde teknik uzlaşmanın gelişmesini kolaylaştırır. Bununla beraber bu yaklaşım iş ve faaliyet alanlarının kendi çevreleri içerisinde duyarlı tepki gösterme yeteneğini azaltır. Kararların çok yönlü fonksiyonları kapsayarak sorunların çözümü için üst yönetime ulaştırılmasından dolayı tepki gösterme süresi yavaşlayacaktır. Böylece üst yönetimin değişik çevreler hakkında fazla bilgisi olmadığından bu tür kararların kalitesi düşecektir¹⁷.

¹⁷ R.PITTS-J.DANIELS, "Aftermath of the Matrix Mania", *Columbia Journal of World Business*, (yaz 1984), ss.48-54.

Fonksiyonel organizasyon yapısında yöneticiler açısından bir diğer aksaklık da şudur: Çok az insan çok sayıda karmaşık kararlarla görevlendirilmiştir. Merkez ofislerdeki yöneticiler genelde bir veya iki yardımcısı olan bir başkan, bazen yönetim kurulu başkanı ve farklı bölümlere başkanlık yapan başkan yardımcısıdır. Başkan yardımcılarını tüm işletmenin ilişkilerine zaman ayırmaktansa özel fonksiyonlarının yönetimine çok fazla zaman harcamakla meşguldür. Başkan yardımcılarının eğitimi daha ciddi bir sorun ortaya çıkardı. Bu yöneticiler kariyerlerinin çoğunu tek bir fonksiyonel aktiviteyle harcadıkları için, diğer bölümlerin problemlerini ve gereksinimlerini veya tüm olarak onların işbirliğini anlamakta az deneyime bilgiye sahiplerdi¹⁸. Şekil 2’de basit olarak fonksiyonel organizasyon yapısı görülmektedir.



Şekil 2: Fonksiyonel organizasyon Yapısı

Kaynak : Donald A.BAAL, Wendell H.Mc.CULLOCH, Jr., **International Business Introduction and Essentials**, (Homewood: Richard D. Irwin Inc, 1993), s.742

b) Çok uluslu işletmelerde fonksiyonel yapının geçirdiği değişiklikler: Fonksiyonel organizasyon yapısında görülen aksaklıklar sonucunda üst yönetimler bazı değişikliklere ihtiyaç duymuşlardır. Bu değişikliklere neden olan aksaklıklar ise çok uluslu işletmenin faali-

¹⁸ Q.HEDLUND, **Organization of Transnational Corporations**, (London: Routledge Inc., 1993), s.30.

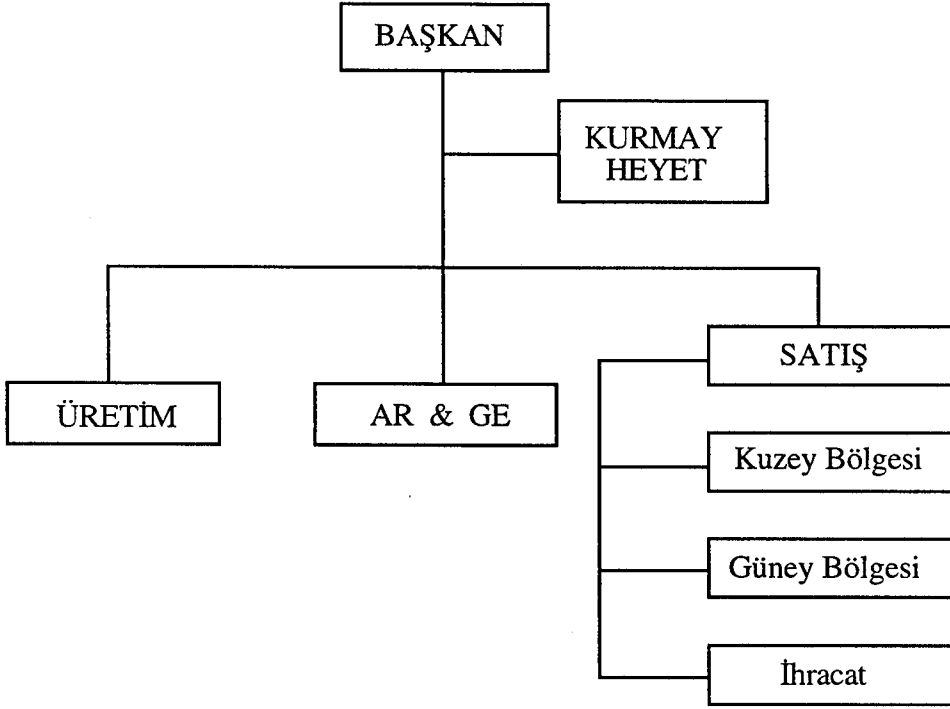
yetlerinin genişlemesiyle, faaliyet alanlarının artmasıyla, yeni yatırımların yapılmasıyla ya da bunun gibi bir çok nedenler dolayısıyla ortaya çıkmıştır. Şimdi fonksiyonel organizasyon yapısını daha iyi anlayabilmek için öncelikle geçirdiği değişiklikleri incelemek gerekmektedir.

i-İhracat Aşaması: Bir çok işletme çok uluslu faaliyetlere ilk girişim olarak, tümüyle bir ülke görüş açısı ile başlamaktadır. Bu işletmeler faaliyetlerini, pazarlarını, buldukları ülkenin politik sınırları içinde tanımlarlar. İşletmenin ilgilenmek durumunda olduğu stratejik boyutların sayısı görece biçimde sınırlıdır. Bunun yanında ihracat genel olarak doğrudan yurt dışı yatırımları gerektirmediği için merkez işletme faaliyetlerinin oluşumunda çalışanların mevcut görevlerine ilave olarak özel bir yetişimleri gerekmemektedir. Yurt içi organizasyon yapısında ihracat faaliyetleri, yurt içi faaliyetlere bir ilave olarak benzer biçimde dikkate alınmaktadır¹⁹.

Bu yüzden fonksiyonel organizasyon yapısına sahip çok uluslu bir işletme için ihracat bölümünü eklemek zor olamaz. Böylece de fonksiyonel organizasyon yapısı da bir aşama kaydetmiş olur.

Çok uluslu işletme fonksiyonel organizasyon yapısı ile faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmış ve yurt dışında faaliyette bulunduğu diğer bölgeler için organizasyon yapısına ihracat bölümünü eklemiştir. Şekil-3'de bu durumu görebiliriz.

¹⁹ Theodore HERBERT, "Strategy and Multinational Structure: An Interorganizational Relations Perspective", *Academy of Management Review*, C.IX, S.2 (Nisan, 1984), ss.259-270.



Şekil 3: İhracat Bölümü olan ulusal fonksiyonel organizasyon

Kaynak : James C. LEONTIADES, **Multinational Corporate Strategy**,
(Lexington: Lexington Books, 1985), s.185.

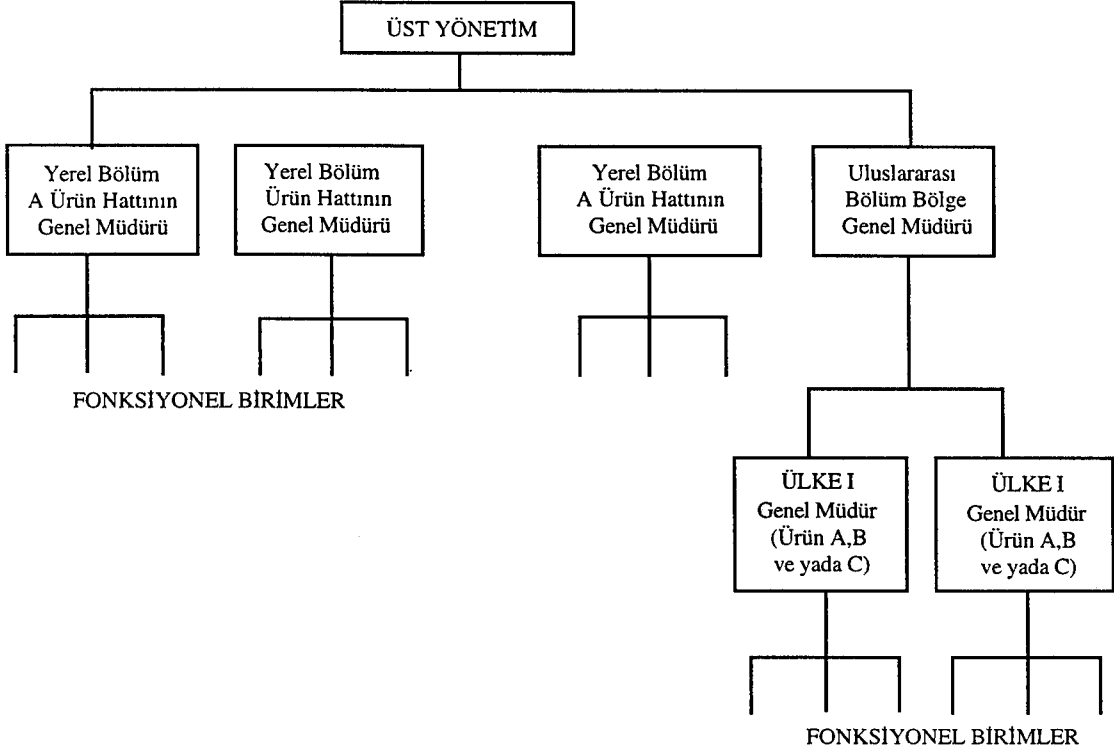
ii-Uluslararası Bölüm Aşaması: Uluslararası bölüm hem ülke içinde faaliyet gösteren hem de ülke dışında faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin organizasyon yapılarında yer alır. Fonksiyonel organizasyon yapısına sahip ve organizasyon yapısı içinde ihracat bölümü bulunan çok uluslu bir işletmenin ülke dışı faaliyetleri çok genişlediği için ihracat bölümü yetersiz kalmıştır ve bir aşama olarak uluslararası bölüm ortaya çıkmıştır.

Uluslararası bölüm, işletmenin tüm ülke dışı faaliyetlerini bir şemsiye altında toplanmasını sağlamaktadır. Ülke dışındaki koşullar, çeşitli ortamlar, hukuki baskılar, diller ve çeşitli kültürler nedeniyle, karmaşıklık yaratırlar. Bu karmaşıklığı en az seviyeye indirmek ayrı bir uluslararası bölüm kurmakla mümkün olur. Bir işletmenin uluslararası

olarak gelişmesinin ilk aşamalarında ayrı bir uluslararası bölüm kurulmasının ana nedeni o bölümde iş yapmak için iş oluşturmaktır. Uluslararası satışlar ve kârlar, bir bölümün tüm aktivitelerinin yüzdesinin küçük bir bölümünü oluşturduğu zaman, meşgul bir bölüm müdürü için uluslararası faaliyetleri yerine getirmek ve düzene sokmak için vakit harcamak çok zordur. Büyük satışların ve kârların olduğu yerde zaman çok önemlidir. Uluslararası faaliyetler ile uğraşmak ve düzene sokmak özel olarak görevlendirilmiş bir bölüm tarafından en iyi şekilde yapılır. Uluslararası bölüm yöneticisi her ürün bölümünün ürün-pazar stratejilerini anlamak ve onları uluslararası pazarlara adapte etmek zorundadır²⁰.

Uluslararası bölüm yöneticisi bundan dolayı ürünlerden sorumlu yöneticilerle işbirliği yapmak zorundadır. Bu yüzden diğer bölümlerle uluslararası bölüm arasında kopukluklar oluşmaktadır. Bu kopuklukları gidermek için organizasyon yapısında değişiklik yapılması gerekmektedir. Fonksiyonel organizasyon yapısında uluslararası bölüm yapısından sonra gelecek aşama global yapı aşamasıdır. Şekil-4'de uluslararası bölüm aşaması görülmektedir.

²⁰ Paul W.BEAMISH, *International Management Text and Cases*, (Homewood: Richard, D.Irwin, Inc., 1991), s.91.



Şekil 4: Yerel Ürün Bölümleri ve Uluslararası (Bölge) Bölümü ile Yapılandırılmış Organizasyon

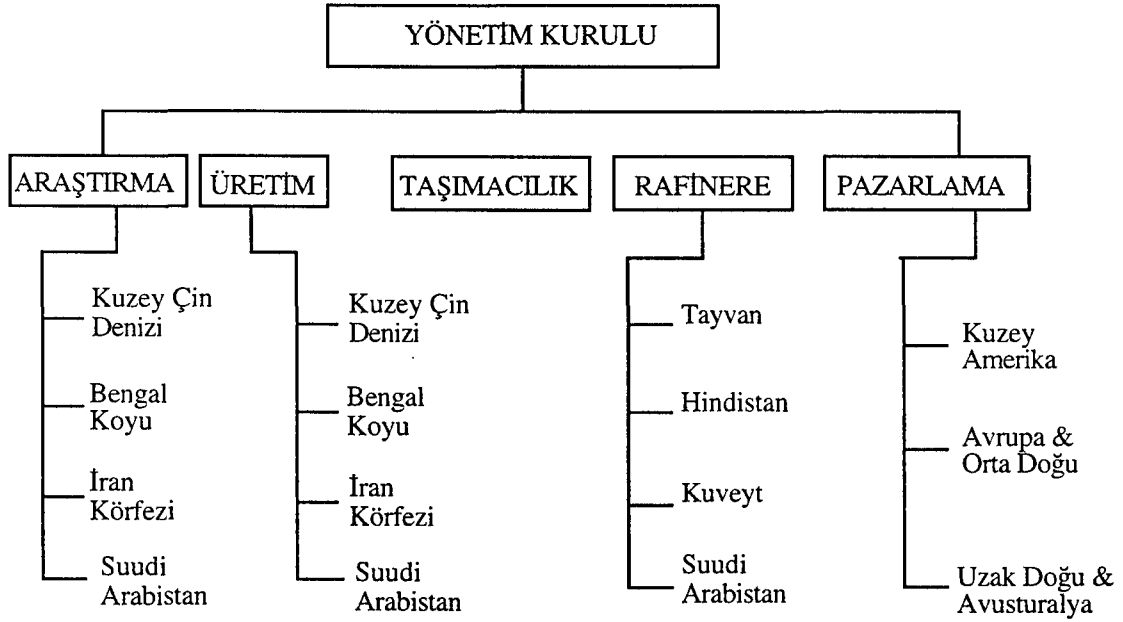
Kaynak : Ingo WALTER, Tracy MURRAY, **Handbook of International Management**, (New-York: Jhon Wiley & Sons Inc., 1988), s.13-5.

iii-Global Yapı Aşaması: Global yapı aşamasında bulunan çok uluslu işletmelerin organizasyon yapıları dünya çapında örgütlenir. Ülke içi ve ülke dışı faaliyetler arasında bir ayırım gözetilemez. Çünkü bütün faaliyetler dünya gözönüne alınarak gerçekleştirilir.

Uluslararası bölüm faaliyetleri, işletmenin ülke içi faaliyetlerine oranla genişlediğinde, tüm faaliyetlerin uluslararası düzeyde bütünleştirilmesi gerekli görülmektedir. Bu nedenle uluslararası bölüm aşamasının ardından işletmenin ülke içi ve ülke dışı faaliyet birimlerini bütünleşik bir yapı içinde gerçekleştiren yeniden yapılanma süreci başlamaktadır.

Uluslararası bölüm yapısına alternatif olan yerel ve uluslararası diye ayrımı ortadan kaldıran global yaklaşımdır. Bu yapı içinde, tek bir ulusal pazar diğer ulusal pazarlara katkısı olmasına karşı tek başına ilgi ve alâka çekmez. Yine, işletme fonksiyonel, ürün, pazar ya da bölgesel hatlar boyunca yapılandırılabilir; ancak bir bütün olarak işletme için bu yapısal örneklerin birisinin kullanılması önemli bir gerçektir ve bölüm yöneticileri dünya çapında sorumluluğa sahiptirler. Böylece, global ya da dünya işletmesi kavramı en üst seviyede geniş bir yönetim felsefesi ve dünya çapında organizasyon bağlantısı ile ilgili olarak düşünülen entegre olmuş bir yönetim tanımına gereklilik gösterir²¹.

Şekil-5’de Çok uluslu bir petrol işletmesinin global organizasyon yapısı görülmektedir.



Şekil 5: Global Fonksiyonel Yapı

Kaynak: PHATAK, s.154.

²¹ Robert J.THIERAUF-Robery C.KLEKAMP-Daniel W.GEEDING, **Management Principles and Pratices**, (New York: J.Wiley & Sonc Inc., 1977), s.370.

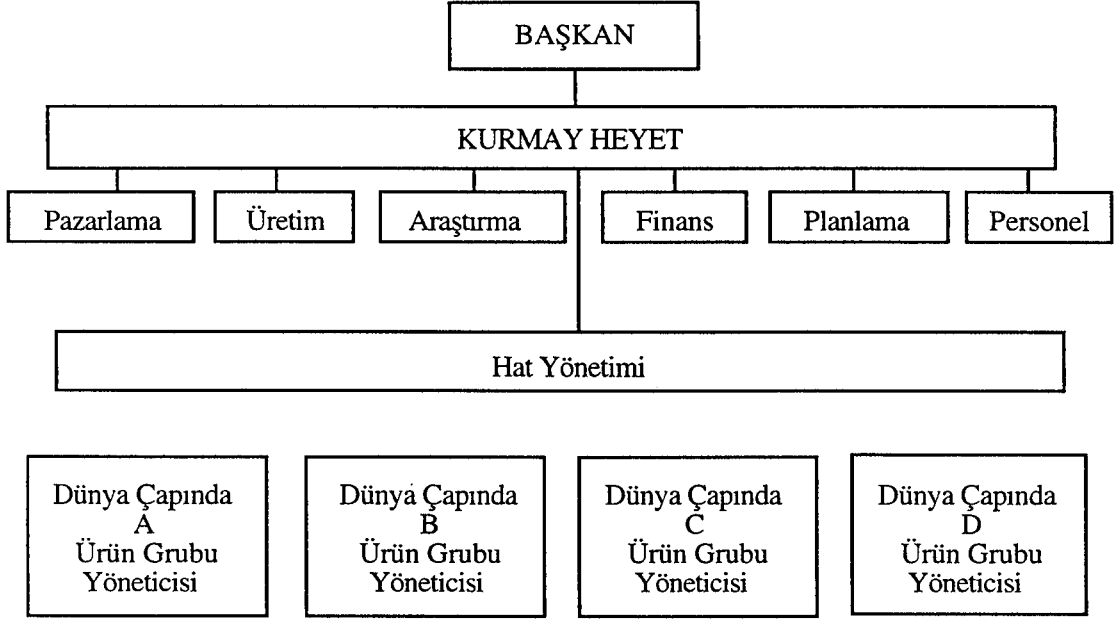
B-Ürün Temeline Dayalı Organizasyon Yapısı: Çok uluslu bir işletme organizasyon yapısını ürün temeline dayalı olarak seçme kararı alabilir. Bu karar geniş bir ürün yelpazesine sahip olan işletmeler tarafından, ürün hattı ile ilgili olarak sorumlulukları belirlemek için alınan bir karardır²².

Ürün temeline dayalı organizasyon yapısında öncelikle uluslararası ürün yöneticileri belirlenir. Bu organizasyon yapısında her bir ürün bölümü yarı bağımsız bir kâr merkezi olarak faaliyet göstermektedir. Uluslararası ürün yöneticileri ve bu yöneticilerin uzmanları çok uluslu işletmenin bütün kaynaklarını kullanarak yeni ürünler geliştirirler ya da var olan ürünlerini dünyadaki çeşitli pazarlarda kalıcı olmasını sağlamak için uğraşırlar. Bu ürün bölümlerinin yarı bağımsız kâr merkezi olmasının nedeni ise çok uluslu işletme stratejilerinin ve planlarının merkez işletme tarafından belirlenmesidir. Böylece tüm işletme ve her bir ürün grubu için bütün amaçlar ve stratejiler işletmenin üst yönetiminde oluşturulur. Bu işletme amaçları ve stratejileri dahilinde her ürün grubu için stratejik planlar üst yönetim tarafından incelenmek ve onaylanmak için bütün ürün grubu yöneticileri tarafından yapılır. Her grup böylece dünya çapındaki ürünü için tüm aktiviteleri planlama ve kontrol etmek için asıl sorumluluğa sahiptir²³.

Şekil 6'da ürün temeline dayalı organizasyon yapısı görülmektedir.

²² Donald J. LECRAW, Allen J.MORRISSON, *Transnational Corporations and Business Strategy*, (London: Routledge Inc., 1993), s.245.

²³ James C.BAKER, Jhon K.RYANS, Jr.Donald G.HOWARD, *International Business Classics*, (Lexington : D.C. Heat and Company, 1988), s.262.



Şekil 6 : Ürün Yapısı

Kaynak : Jhon H.DUNNING, **Multinational Enterprises and the Global Economy**, (Mass: Addison Bursley Publishing Company, 1992), s.215.

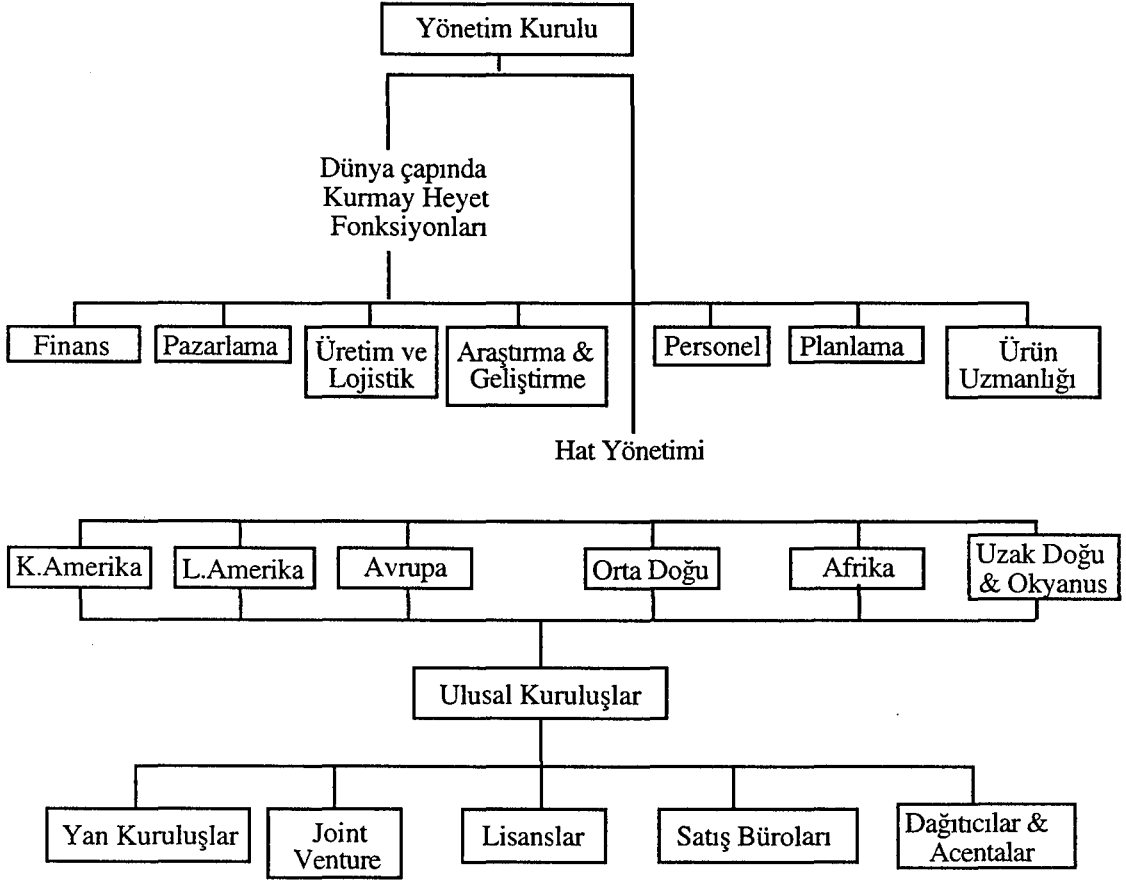
C-Bölgesel Organizasyon Yapısı: Bir bölgesel organizasyon yapısı, dünyayı her birinin kendi üst yönetimi olan coğrafik bölgelere böler. Her üst yönetim kendi coğrafik bölgesi dahilinde işletmenin tüm ürünleri ve işleri için sorumludur. Bu sebeple bu yapı coğrafik bölge dahilinde etrafı koordine etme ve performansdan en iyi şekilde yararlanma eğilimindedir²⁴.

Bölgesel organizasyon yapısında sorumluluk öncelikle bölge yöneticilerine verilir. Her bölüm kendi bölgesindeki bütün fonksiyon-lardan sorumludur ve pazarlama, üretim, finansman fonksiyonlarını koordine eder. Bölgesel organizasyon şeklini başarı ile yürütebilen işletmeler genellikle az sayıda ürün üreten işletmeler ya da hizmet işletmeleridir. Çünkü çok çeşitli mal üreten çok uluslu işletmelerde ülkeler arasında

²⁴ Jagdish SHETH, Golira ESHGHI, **Global Organizational Theory Perspectives**, (Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1990), s.97.

koordinasyon kurmak çok zordur. Eğer hizmet işlet-mesi olarak dünyanın çeşitli yerlerinde oteller zincirine sahip çok uluslu bir işletmeyi örnek verecek olursak görürüz ki bu çok uluslu işletmeye bölgesel organizasyon yapısı çok uygundur. Çünkü organizasyon şemasına bakıldığında görülen her bir coğrafik yapının arasında kültürel açıdan farklılık görölmektedir. Her coğrafik bölge kendi bölgesinden sorumlu olduğu ve fonksiyonlarını kendi koordine ettiği için bu kültürel farklılıkları anında saptar ve ona göre faaliyetlerini devam ettirir. Ayrıca bölgesel organizasyon yapısı uluslararası tecrübeye sahip yöneticilere ihtiyacın artmasına neden olur. Bu organizasyon biçiminde ana ülke artık dünya pazarlarından birisi haline gelmiştir. Örneğin Şekil 7’de görüldüğü gibi, dünya Kuzey Amerika, Latin Ame-rika, Avrupa, Orta Doğu-Afrika ve Uzak Doğu-Okyanus olarak bölgelere bölünebilir²⁵.

²⁵ William A.DYMZSA, **Multinational Business Strategy**, (New York : McGraw-Hill Inc., 1972), s.30.



Şekil 7: Coğrafi Bölgeler İle Çok Uluslu Organizasyon Yapısı

Kaynak : William A.DYMZSA, *Multinational Business Strategy*, (New York: McGraw-Hill Inc., 1972), s.30.

D-Matriks Organizasyon Yapısı: Matriks yapı, işletmelerin büyümesiyle özellikle uluslararası çevrede faaliyette bulunmasıyla önem kazanmaya başlayan bir yapıdır. Matriks yapı genellikle işletme organizasyonunun çevresinin önemli ölçüde değişken olduğunda ve işletmenin bu çevreye uyum sağlaması gerektiğinde yararlı olmaktadır²⁶.

Yönetim yapısındaki merkezi ürün yöneticisi ve dış bölge müdürünü sorumluluğu ve otoriteyi paylaşmaya iterek, rollerini dengelemek

²⁶ İnan ÖZALP, "Matriks Organizasyon Yapısı", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.VI., S.2 (Kasım, 1986), s.25.

için çalışan matriks yapıdır²⁷. Fonksiyonel organizasyon, ürün temeline dayalı organizasyon ya da bölgesel organizasyon yapısına dayalı organizasyon sistemlerinde bir tek üst düzey yetkilisine rapor verme söz konusuysen matriks yapıda çoklu rapor verme sistemi geçerlidir. Bir kararın alınması için fonksiyonel, bölgesel ve ürün grubu yetkililerinin yani üç ayrı bakış açısının düşüncelerinin bir arada değerlendirilmesi söz konusudur. Otomobil sektöründe yeni araba modellerinin geliştirilmesinde matriks organizasyondan yararlanır. Örneğin General Motors fabrikasında geliştirilen Chevrolet Vega otomobil projesinde matriks organizasyondan yararlanılmıştır²⁸. Matriks yapıların kabulü için gerekli görülmüş üç durumu bir çok örnek çalışmada tanımlamışlardır;

1. Çift odak için dış baskı (fonksiyonel özellikler ve ürünler etrafında organize etmek için eşdeğer baskı gibi)
2. Yüksek bilgi-süreçleme kapasitesi için baskılar (aşırı belirsizlik, karmaşa ya da bağımlılıktan kaynaklanan)
3. Paylaşılmış kaynaklar için baskı (insan ve maddi olanaklar gibi)²⁹.

Davis ve Lawrance'ın ifade ettiğine göre bir işletmeyi yönetmek için matriks yapı oldukça zor ve pahalıdır, işletme bu üç durumdan birini uygulayamadıkça matriks yapıyı benimsemesi gerekmez.

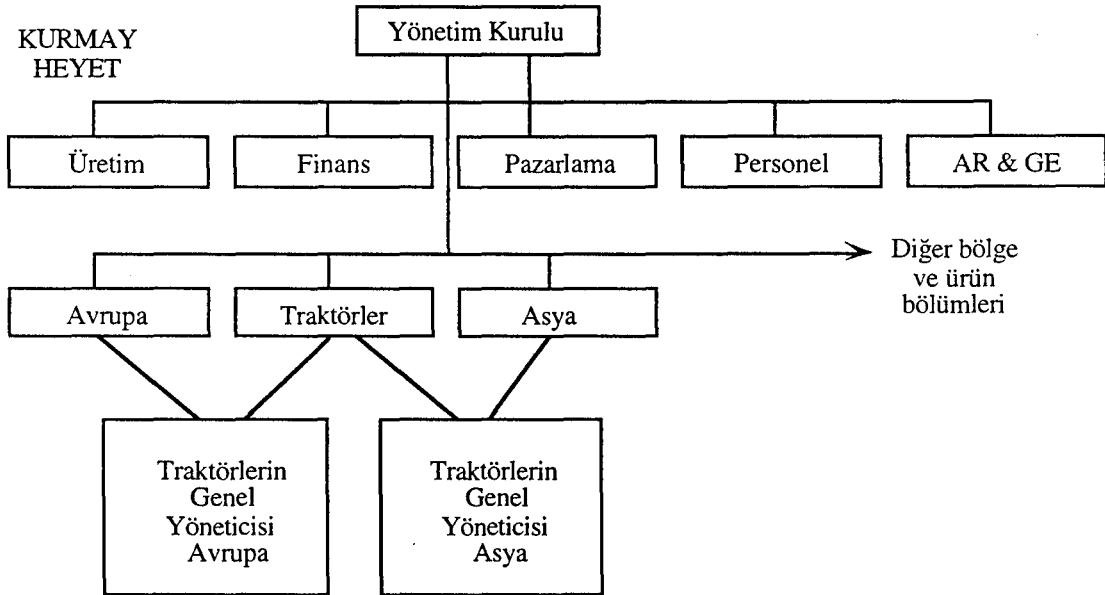
²⁷ William H. DAVIDSON, Philippe HASPELAGH, "Shaping a Global Product Organization", içinde, Philip D. GRUB, Faribon. GHADAR, Dara KHAMBATA (der) **The Multinational Enterprise in Transition, Selected Reading and Essays**, (Princeton: The Darwin Press, Inc., 1986), s.306.

²⁸ Don STEINHOFF, **The World of Business**, (New York: McGraw Hill Inc., 1985), s.65.

²⁹ William G. EGELHOFF, **Organizing the Multinational Enterprise-An Information Processing Perspective**, (Cambridge: Balinger Publishing Company, 1988), s.92.

Davis ve Lawrence 1977'de matris yapılarla ilgili yaptıkları çalışma ile tanınırlar. Onlara göre matris yapı demek "iki patronlu yapı" demektir. Çünkü rapor verilmesi gereken iki üst vardır. Birincisi fonksiyonel bölümün müdürü ikincisi ise fonksiyonel ya da ürün danışmanıdır. Çok uluslu bir işletme organizasyon yapısını oluştururken organizasyon yapısının fonksiyonel mi yoksa ürün temeline mi dayalı olup olmamasına karar veremeyebilir. Çünkü işletme için her ikisi de uygundur ve her ikisinin de birarada olması gereken bir organizasyon yapısının oluşması için işletme bir baskı altında kalabilir. Eğer bunların yanı sıra yukarıdaki diğer durumlar da uygunsa işletme matris yapıyı seçmelidir.

Şekil 8'de matris organizasyon yapısı görülmektedir.



Şekil 8 : Matris Yapı

Kaynak: PHATAK, s.157

E-Karma Organizasyon Yapısı: Karma yapılar, bazı dış faaliyetlerin bir çeşit tepe yönetime rapor etmesini, diğer dış faaliyetlerinde farklı bir tepe yönetimine rapor etmesini kapsar. Karma yapılar, bir ürün hattının global bir stratejiyi talep etmesi durumundayken diğer ürünlerin bölgesel ya da ulusal ihtiyaçlara geniş bir şekilde cevap vermeye gereklilik duymasıyla uygundur³⁰.

Karma yapılarda değişik çeşitlemeler bulunabilir. Ama temel olarak bütün çeşitlemeler fonksiyonel, ürün ve bölgesel organizasyon yapısının ikili karmasına dayanır. Bunların yanında üçünün de birarada bulunduğu organizasyon karması olan ve grid organizasyon olarak adlandırılan başka bir karma yapı vardır. Öncelikle incelenmesi gereken karma yapılar, a. Ürün-Bölgesel karma organizasyon yapısı b. Ürün-Fonksiyonel karma organizasyon yapısı ve c. Fonksiyonel-Bölgesel karma organizasyon yapısı.

a. Ürün-Bölgesel Organizasyon Yapısı: Bir çok işletme global dizaynları ürün ve bölge arasında bir uzlaşma olarak düşünür. Bu düzen içinde bir kaç çeşit vardır fakat temel fikir dünya çapındaki bir kaç ürün bölümleri ile dünya çapındaki bir kaç bölge bölümlerinin aynı anda olmasıdır. Önemli olan koşul herhangi bir genel müdürün sadece bu iki organize bölümlerden birine rapor vermesidir, böylece pramit formundaki birimlerin komutu sürekliliğini korur³¹.

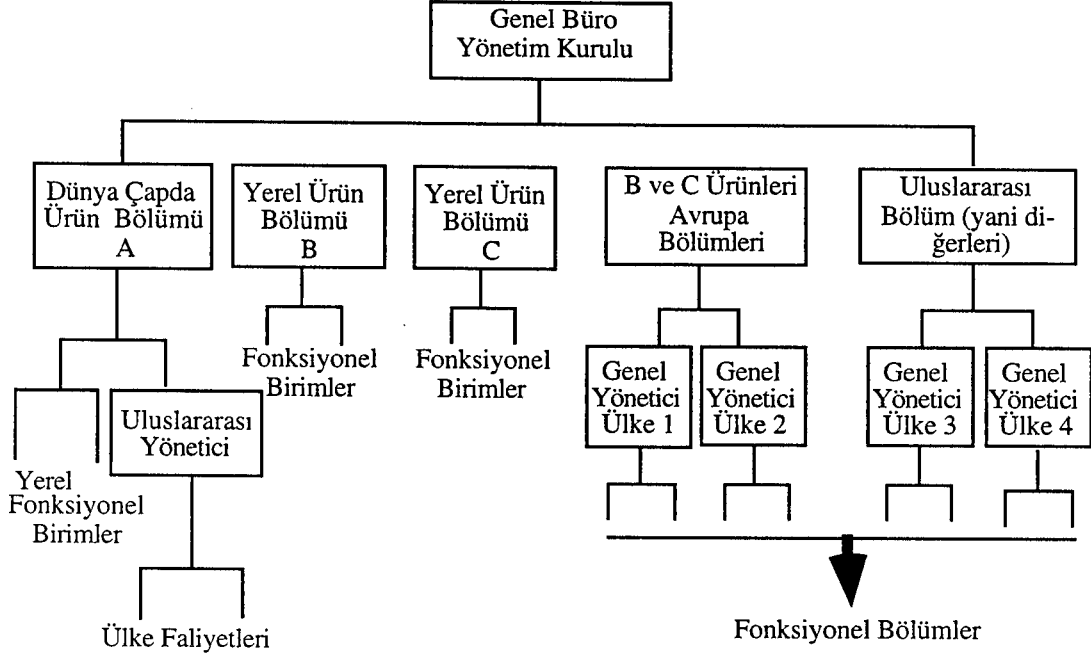
Örneğin, ürün-bölgesel karma yapısında German kozmetik, faaliyetlerini Avrupa tepe yönetimine rapor verirken German plastik, faali-

³⁰ STETH, ESHGHI, s.98.

³¹ Stanley DAVIS, "Basic Structures of Multinational Corporations", içinde, Christopher A. BARTLETT, Sumantra GHOSHAL (der), **Transnational Management**, (Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1992), s.618.

yetlerini dünya çapındaki plastik bölümünün tepe yönetimine rapor verebilir³².

Şekil 9'da dünya çapındaki karma yapıyı (ürün ve bölge) göstermektedir.



Şekil 9: Dünya Çapında Karma Yapı (Ürün ve Bölge)

Kaynak : Stanley DAVIS, "Basic Structures of Multinational Corporations", içinde, Christopher A. BARTLETT, Sumantra GHOSHAL (der), **Transnational Management**, (Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1992), s.619.

b. Ürün-Fonksiyonel Karma Organizasyon Yapısı: Karma organizasyon yapılarını kendilerine uygun gören çok uluslu işletmeler bir strateji olarak ürün-fonksiyonel karmasını seçebilirler.

Bu strateji diğer az karmaşalı bölgelere oranla yüksek seviyede bölgesel bağımlılığı olan geniş dış faaliyetler için gereklidir (ürün fark-

³² SHETH, ESHGHI, s.98.

lılaşması, özelliklerin değişimi, dışarıda mülkiyet, dış yeni kazançlar)³³.

Ürün-fonksiyonel karma organizasyon yapısına sahip çok uluslu işletmelerde fonksiyonel uzmanlaşmanın yanında ürün dizaynı, üretim teknolojisi konusunda global anlamda merkezi bir koordinasyon söz konusudur.

c. Fonksiyonel-Bölgesel Karma Organizasyon Yapısı: Bu karma organizasyon yapısında koordinasyon ön plandadır ve bütün fonksiyonel bölümler bir uyum içinde hep beraber çalışır. Bölgesel yani coğrafik bölümlerde uzmanlaşma görülür. Organizasyon yapısının oluşturulmasında ürünün önemi gözardı edilir.

Aşağıdaki Tablo 2 ve devamlarında bütün organizasyon yapılarını, özelliklerini, güçlü yanlarını, zayıflıklarını ve örneklerini birarada görebiliriz.

³³ EGELHOFF, s.115.

TABLO 2
ORGANİZASYON YAPILARININ ÇEŞİTLERİ: özellikler, avantajlar ve dezavantajlar

Tablo 2.1.	Organizasyonel Yapıların Tipleri	Özellikler, Avantajlar ve Dezavantajlar
Tipler	Özellikler	Güçlü Yanları
Fonksiyonel İhracat Bölümü	1.Organizasyonun başlıca görevlerine göre bölümler (Örneğin: Üretim, pazarlama, personel).	1.Çalışanlar için profesyonel kimlik ve kariyer yolları teşvik edilir. 2.Gözetim 3.İş ile ilgili eğitilmiş özelliklerde maksimum mesleki uzmanlaşma. 4.Diğer bölümler uzmanlaşmış özellikleri kabul eder.
Ürün	1.Ürünler ya da hizmetlere göre bölüm	1.Fonksiyonlar arasında koordinasyon kolaylaştırması 2.Kontrol kaybı olmaksızın büyümeye izin verir. 3.Performans için sorumluluğa izin verir. 4.Bölümsel yönetim için motivasyon şartı ile bölümsel amaçlar açıktır. 5.Karar otoritesi problemin daha yakınına taşınır.
Bölge	1.Tüketici bölgelerine göre bölüm	1.Fonksiyonlar arası koordinasyon kolaylaştırması. 2.Kontrol kaybı olmaksızın büyümeye izin verir. 3.Performans için sorumluluğa izin verir. 4.Bölümsel yönetim için motivasyon şartı ile bölümsel amaçlar açıktır. 5.Karar otoritesi problemin daha yakınına taşınır.

Tablo 2.2.	Organizasyonel Yapıların Tipleri	Özellikler, Avantajlar ve Dezavantajlar
Tipler	Özellikler	Güçlü Yanları
Matriks	1.İki tam ve eş zamanlı organize boyutla	1.Zenginleştirilmiş bilgi akışı. 2.Artırılmış kontrol. 3.Kaynak esnekliği. 4.Organizasyonda denge için dikkat göstermek.
Pazar Yaklaşımı	1.Benzer ihtiyaç örnekleri, satınalma davranışı ya da ürün kullanımına göre bölüm.	1.Pazar ve üretimde yeterlilik. 2.Planlama için bir yardım olarak hizmetler.
Karma Tipler	1.Eş zamanlı iki ya da daha fazla bölümden oluşan bölüm; her bölüm sadece kısmen bütün	1.Ürün, bölge veya fonksiyonel ihtiyaçlara maksimum dikkate izin verir. 2.Bir matriksin yürütümünden önce geçişsel yapı olarak faydalı.
	Ürün ve Bölge	1.Sermaye bütçeleme problemine değinebilmek. 2.Transfer fiyatlamasına izin verir.
	Fonksiyon ve Ürün	1.Ürün hatlarına bağlı olarak fonksiyonların uzmanlaşması.
	Fonksiyon ve Bölge	1.Bölgesel pazarların uzmanlaşması.

Tablo 2.3.

Tipler	Zayıflık	Uygunluk	Örnek
Fonksiyonel İhracat Bölümü	1.Bölümlerarası büyük farklılıklar yaratır.	Özel çevrelerde özel işletme.	Endüstriler; petrol, aliminyum.
Ürün	1.Bölümlerarası kaynak çiftlemesi. 2.İşle ilgili yeteneklerde uzmanlaşmayı kabul etmez. 3.Bölümlerarası rekabeti teşvik eder. 4.Ait optimizasyonu teşvik eder.	Farklı ürün hatları ile işletmenin büyümesi.	Endüstriler; otomobil işletmeleri; Gulf & Western General Motors, Chrysler
Bölge	1.Bölümlerarası kaynakların çiftlemesi. 2.İş ile ilgili yeteneklerde uzmanlaşmayı kabul etmez. 3.Bölümlerarası rekabeti teşvik eder. 4.Ait optimizasyonu teşvik eder.	Dar ürün hatları ile olgun işletme.	Endüstriler; yiyecek, eczacılık, içki İşletmeler; At & T, IRS, Postul Service
Matriks	1.Uygun olmayan yapısalılık.	İşletme iki önemli eşit değişimle yüz yüze kalır. Örneğin ürün farklılaşması ve fonksiyonel ya da bölge uzmanlarına ihtiyaç duyar.	Endüstriler; Elektronik İşletmeleri; General Elektrik, Now Chemical, Citicarp, Bechtel, Philips.
Pazar Kökenli	1.Koordinasyon ve kontrol zor olabilir.	İyi iletişim ağılı pazar yaklaşımli işletme	İşletmeler; Richardson, Meril, Ingersol, Rand.
Karma Tipler	1.Koordinasyon ve kontrol zordur. 2.Bölümlerarası gücün çiftlemesi.	Geçişteki işletme ya da ürünlerini farklı gelişme modelleri ile gösteren işletme	Uluslararasılaşma basamağının başında olan birçok işletme.
Ürün ve Bölge	1.Koordinasyon problemleri. 2.Fonksiyonel uzmanlaşmaya izin verilmez.		
Fonksiyon ve Ürün	1.Koordinasyon. 2.Coğrafyayı hesabın içine katmaz.		
Fonksiyon ve Bölge	1.Koordinasyon. 2.Ürün odağına izin vermez.		

Kaynak: Negandhi, s.102

İKİNCİ BÖLÜM

YAN KURULUŞLARDA UYGULANAN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ

I.YAN KURULUŞLAR

Yan kuruluşlar çok uluslu işletmelerin birer parçası olup çok uluslu işletmelerin dünyanın dört bir yanına yayılmalarını kolaylaştıran birimlerdir.

1-YAN KURULUŞ VE İLGİLİ TANIMLAR

Yan kuruluş, çok uluslu işletmenin şube açarak ya da ortaklık kurarak oluşturduğu özerk ya da çok uluslu işletmeye tamamen bağlı işletmedir.

Yan kuruluş, genellikle mülkiyeti paylaşılan ya da bazen de mülkiyetin gerekli olmadığı başka işletme tarafından kontrol edilen işletme-

yan kuruluşlara, azınlık hisseli yan kuruluşlara ve ortak yatırıma sahip olabilir. Mülkiyet açısından yan kuruluşları ikiye ayırabiliriz. İlki tamamen sahiplenilmiş yan kuruluşlar ikinci ise özerk yan kuruluşlar.

a-Tamamen sahiplenilmiş yan kuruluşlar: Mülkiyet % 100'ü ana işletmenin elindedir. Böylece ana işletme kontrolü tamamen elinde tutmuş olur. Kontrol eksik olduğu zaman, diğer sahipler ya portföy sahibi gibi finansal yatırım olarak hisseleri sahiplenirler ya da girişimci olarak hissenin önemli bir kısmını bloke ederler ve işletmede aktif bir rol alırlar³⁷.

b-Özerk yan kuruluşlar: Bir yan kuruluşun tamamen özerk olması istenilen fakat gerçekleştirilmesi zor olan bir durumdur. Çünkü ana işletme hiçbir zaman kontrolü elinden bırakmak istemeyecektir.

Gelişmekte olan ülkelerin dış ilişkilerinde mülkiyet paylaşımı için bu ülkelerin işletmelerinin istekliliğine uygun olarak özerkliğin büyük bir kısmı tipik olarak gelişmekte olan ülkelerin çok uluslarının yan kuruluşlarına verileden çok daha fazladır³⁸.

Özerkliğin derecesi yan kuruluşun yöneticisinin becerisiyle de ilgilidir. Bazı yan kuruluşlar finansal açıdan bağımsızken bazıları bağımlıdır. Örneğin Armstrong Cork Company'de iyi oluşturulmuş yan kuruluşlarda yeni yan kuruluşlara göre kısa dönem finansal kararlarda daha fazla özerkliğe izin verilmiştir. Yine de bu gibi durumlarda özerkliğinden daha fazlaymış gibi görünür ve yöneticinin örnek davranışlarda bu-

³⁷ Richard E. CAVES, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, (New York: Cambridge University Press, 1982), s.85

³⁸ Louis. T. WELLS Jr., *Third World Multinationals*, (Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology Print, 1986), s.112.

lunabilirliğinin şartlı bir durum olduğu bilinir bu da sadece işletmenin politikasına uygun olduğunda m¼mk¼nd¼r³⁹.

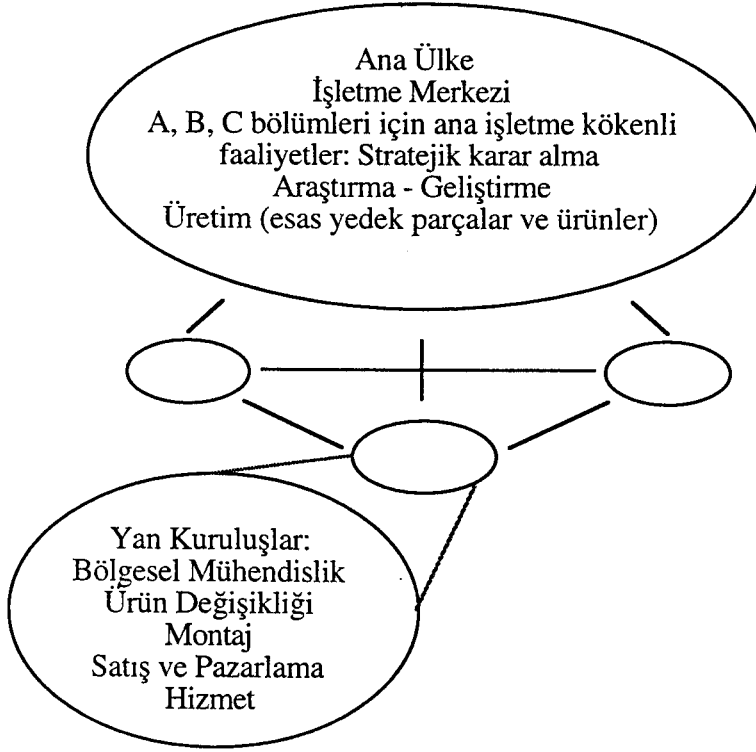
B-Yan kuruluşların şubeden farkı: Ana işletmenin şube olarak çalışan yabancı birimleri sadece satış ofisleri ve sınırlandırılmış alanların diğer faaliyetleri için yaygındır. Montaj, ¼retim ve diğer ¼nemli aktiviteler genellikle yan kuruluşlar tarafından ¼stlenilir⁴⁰.

a-Ana ¼lke k¼kenli çok uluslu işletmeler ve yan kuruluşları: Stratejik karar alma, AR & GE ve esas ¼retim faaliyetlerini kapsayan esas aktiviteler ¼st¼n gelerek ana işletmede yapılır, şartlara g¼re yan kuruluşlar tipik olarak, satış, hizmet, b¼lgesel adaptasyon ve bunun gibi çevresel faaliyetleri tamamlar (bak. şekil 10). Bir işletmenin b¼t¼n işleri ana işletme k¼kenli olduğu zaman işletme ana ¼lkede yerleşir, bu basit olarak ana ¼lke k¼kenli çok uluslu işletmeler olarak refere edilebilir⁴¹.

³⁹ Jhon M. STOPFORD, Lois, T. Wells, Jr., **Managinig the Multinational Enterprise**, (New York: Basic Books, Inc, 1972), s.94.

⁴⁰ Jhon FAYERWEATHER **Management of International Operations**, New York: Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1960), s.444.

⁴¹ ¼rjan SOLVELL, Ivo ZANDER "Organization of the Dynamic Multinational Enterprise", **International Studies of Management & Organization**, C. 25, S. 1-2, (İlkbahar-Yaz 95), s.17-38.



Şekil 10: Basit ana ülke kökenli çok uluslu işletme

Kaynak : Örjan SOLVELL, Ivo ZANDER "Organization of the Dynamic Multinational Enterprise", **International Studies of Management & Organization**, C. 25, S. 1-2, (İlkbahar-Yaz 1995), s.22.

b-Çok ülke kökenli çok uluslu işletmeler ve yan kuruluşlar: Yan kuruluşlar AR & GE ve gelişmiş üretim gibi esas faaliyetleri taşımaya başladığında esas ve çevresel faaliyetler arasında ki fark kapanır⁴². Çünkü yan kuruluşlar artık ana işletmenin bütün sorumluluklarını üstlenmişler ve farklı ülkelerde yerleşik durumdadırlar. Çok uluslu işletme ile ilgili bütün işler yan kuruluşların buldukları ülkelere dayandırıldığı için çok ülke kökenli çok uluslu işletme yapısı ortaya çıkmıştır.

⁴² SÖLVELL, ZANDER, s. 24

C-Kontrol: Bir uluslararası bölümde kontrol sistemi geliştirme büyük ölçüde hem dış yan kuruluşların sayısına hem de yan kuruluşlar arasında ki ilişkinin doğasına bağlıdır. Bazı bölümlerde her yan kuruluş tek bir ulusal pazara hizmet eder ve değeri ile ilişkili taşıma maliyetlerinin yüksek olduğu çimento endüstrisinde yaygındır. Bununla beraber, diğer bölümlerde çok az büyük üretim yan kuruluşları için arz tesbit etme noktası olarak rol almak için kurulur⁴³.

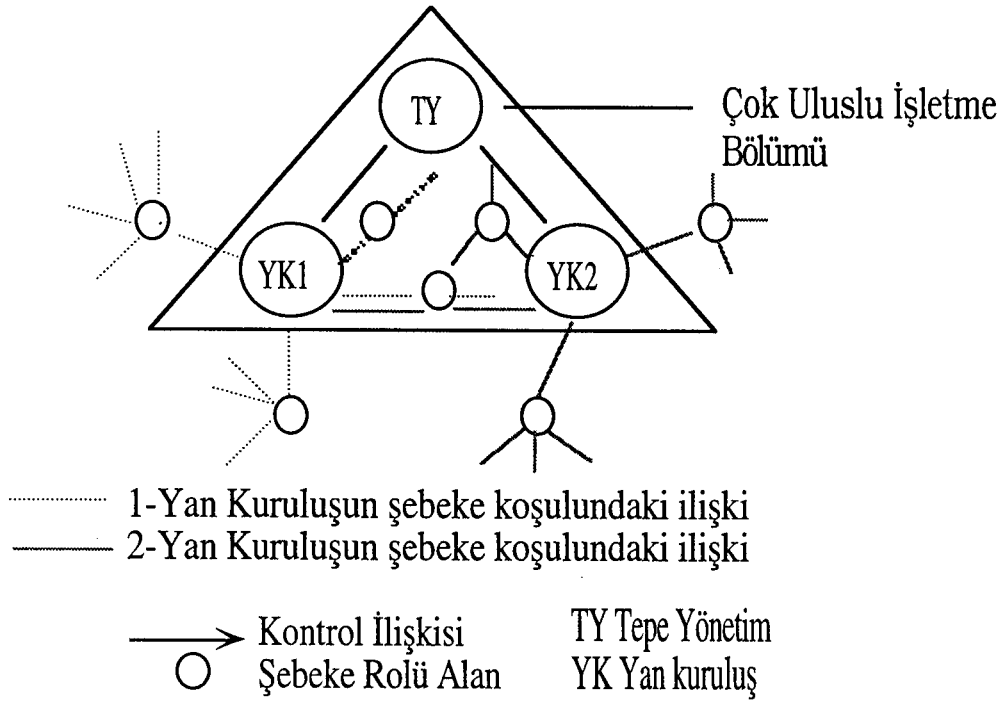
D-Bilgi: Bir işletmenin karşılaştığı en önemli iki problem yeni ürün ya da süreç geliştiren kişinin pazar ihtiyaçlarını anlamaması ve bu kişinin yeni ürünün tanıtımını tamamlayacak olan kişiye bırakmamasıdır⁴⁴. Pazar ihtiyaçlarını öğrenebilmek için bilgi toplamak şarttır. Yan kuruluşlar çok uluslu işletmeye bilgi toplama görevini yerine getirirler. Dünyanın çeşitli yerlerinde ki insanların ihtiyaçlarını öğrenip yeni ürün geliştirmek için çok uluslu işletmeye bilgi sağlarlar ya da var olan üründe toplumun talebine göre değişiklik yapılması için insanlar ve çok uluslu işletme arasında köprü görevi görürler.

Çok uluslu işletmelerde görev alan kişilerin arasında yeni ürünlerle ilgili olarak ortaya çıkan problemlerin giderilmesi ise merkez ve yan kuruluşlar arasında kurulacak bağlantılarla ilgilidir. Yan kuruluşların kendi aralarında ve merkezle olan bilgi alış-verişi yan kuruluşların bir görevini ve özelliğini de ortaya çıkarmış olur.

E-Her yan kuruluşun kendi özel şebekesi ve fonksiyonu vardı: Bu konuyu açıklamak için aşağıda ki şekili inceleyelim.

⁴³ STOPFORD, WELLS, s.49

⁴⁴ Christopher, A. BARLETT, Sumantra GHONSHAL, *Managing Across Borders*, (New York: Fellow of Howard Colloge, 1989), s. 122.



Şekil 11: Çok uluslu işletmede ki yan kuruluşların şebeke ağı koşulları

Kaynak : Ulf HOLM, Jan JOHANSON, Peter THILENIUS, “Çok Uluslu İşletmede Tepe Yönetimin Yan Kuruluş şebeke Koşullarının Bilgisi” **International Studies of Management & Organization**, C.25, S.1-2, 1995, ss. 97-119.

Şekil 11’de görüldüğü gibi, bu iki yan kuruluş kendi özel faaliyetlerinin gelişiminde ilgili kabul ettikleri birbirine bağlanmış ilişkiler dizini içeren özel şebeke ortamına sahiptirler. Sonuç olarak, çok uluslu işletme, her biri kendi şebeke ortamına sahip birbirine bağlı birimler dizini⁴⁵.

Uç noktada her kuruluş aynı zamanda bir alan içindeki (tek bir ürüne yönelme gibi) faaliyetlerin belki de global bir koordinatörü ve

⁴⁵ Ulf HOLM, Jan JOHANSON ve Peter THILENIUS, “Headquarters’ Knowledge of subsidiary Network Context in the Multinational Corporation”, **International Studies of Management & Organization**, C. 25, S 1-2, 1995, s.97-119.

merkezidir ve bir diğeriindeki yerel dağıtıma yönelik daha çevresel bir birimdir⁴⁶.

II. YAN KURULUŞLARIN ORGANİZASYON YAPILARI

Yan kuruluşların organizasyon yapıları oluşturulurken ana işletme de kendi organizasyon yapısını değiştirme gereği duyabilir ya da organizasyon yapısını değiştirmeyebilir. Çünkü bunların hepsi çok uluslu işletmeye maliyet oluşturacaktır.

Sınır ötesi hiyerarşik etkileşimin maliyeti arttıkça ve ana işletmenin amaçlarına ulaşmak için bireysel ilişkilerin organizasyonun maliyeti daha azaldıkça bu kuruluşların organizasyonel yapısının artması bağımsız bölgesel bir işletmenin organizasyonel yapısını izlemek gibidir. Buna zıt olarak yan kuruluşların organizasyonu ekonomileri belirlenmiş kamu yönetimlerin olduğu yerde yan kuruluşların organizasyonu çok uluslu işletme içinde bir bütün olarak entegre edilmiş gibidir. Benzer olarak, organizasyonel yapının seçimi (örneğin, fonksiyonel, ürün ve / ya da coğrafik bölümün sorumlulukları arasından, ya da bunların bir karışımından) maliyetle kapsayan karşılaştırmalı üretim ve işleme dayandırılacaktır⁴⁷.

Yapının sınıflandırılması ilişkilerin formal raporlanmasına ya da ana işletme ve dış yan kuruluşlar arasında ki tanımlanmış otorite hatlarına dayandırılmıştır. Her kompleks organizasyon genel organizasyon modellerinden özellikler gösterir. Bir ya da iki yan kuruluş farklı rapor edebilir ya da küçük bir ürün bölgesi olarak farklı şekilde organize edilebilir⁴⁸.

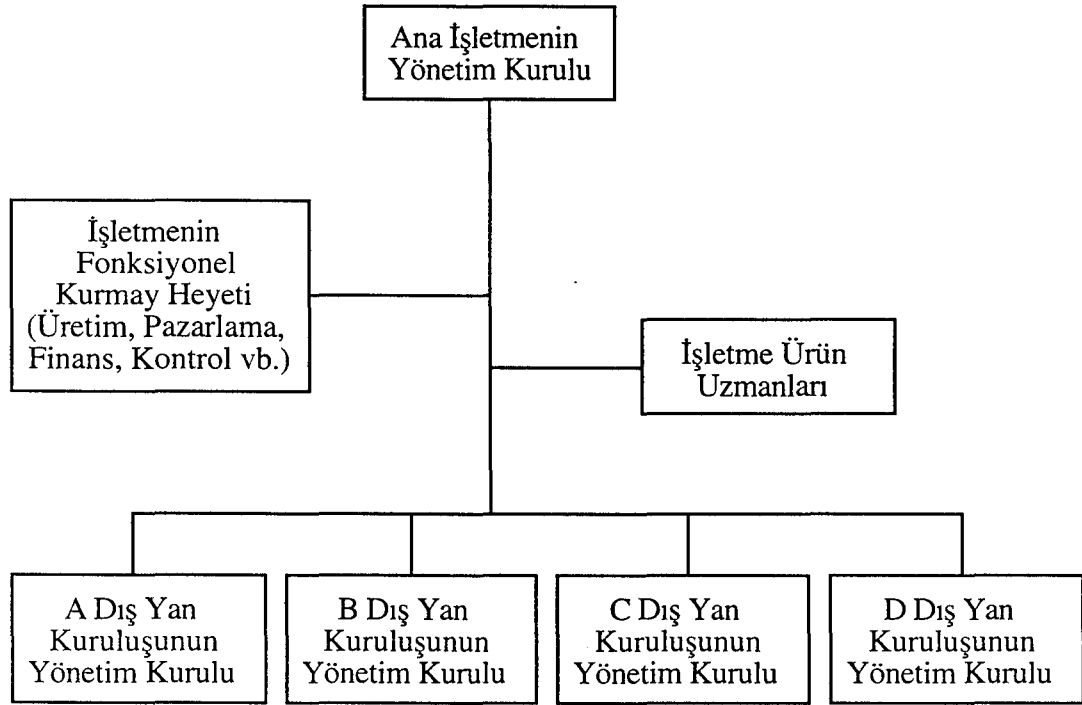
⁴⁶ Mats FORSGREEN, *Managing Internalization Process- The Swedish Case*, (London: Routhludge Inc., 1989), s. 61.

⁴⁷ DUNNING, s.121.

⁴⁸ EGELHOFF, s.63.

Başarılı olabilmek için yan kuruluşlara uygulanabilecek organizasyon yapılarını öncelikle incelemek gerekmektedir.

1-ULUSAL YAN KURULUŞ YAPISI: Burada her yan kuruluş orta yönetim kademesi olmayan bölgesel tepe yönetimlerinde ya da uluslararası bölüm tepe yönetimlerinde direkt olarak başkana ya da yönetim kuruluna rapor ederler⁴⁹. Bu örnek şekil 12'de gösterilmiştir.



Şekil 12: Bir Ulusal Yan Kuruluş Yapısı

Kaynak: ROBOCK ve SIMMOND, s.375.

Ulusal yan kuruluş yapısı genellikle Avrupalı çok uluslu işletmelerde görülür ve yapı olarak da yine Avrupalı çok uluslu işletmelerde daha çok görülen Anne-Evlat (Mother - Daughter) diye adlandırılan yapıya benzerlik gösterir.

⁴⁹ ROBOCK ve SIMMOND, s.374.

2-ANNE-EVLAT YAPISI: Anne-evlat organizasyon yapısına İsveç'teki çok uluslu işletmelerde çokça rastlanmaktadır. Geleneksel olarak bir çok işletme bazen "anne-evlat" yapısı olarak adlandırılan üstün bir kontrol sistemi sergilerler ki bu yapı deniz aşırı yan kuruluşların (birincil olarak satış işletmeleri ve montaj işletmeleri) İsveç'teki ürün bölümlerinin resmi olarak bağımsız olduğunu ancak büyük oranda onların ürünlerini ve know-how'larını dayandığını belirtmektedir⁵⁰.

Bu 'İsveç modeli'nin bazı özellikleri şunlardır:

1-Yan kuruluşlar direkt olarak işletmenin üst yönetimine rapor verirler.

2-Nispeten özerk dış yan kuruluşlar.

3-Üst yönetim ve dış yan kuruluşlar arasında kişileşmiş resmi olmayan ilişkiler.

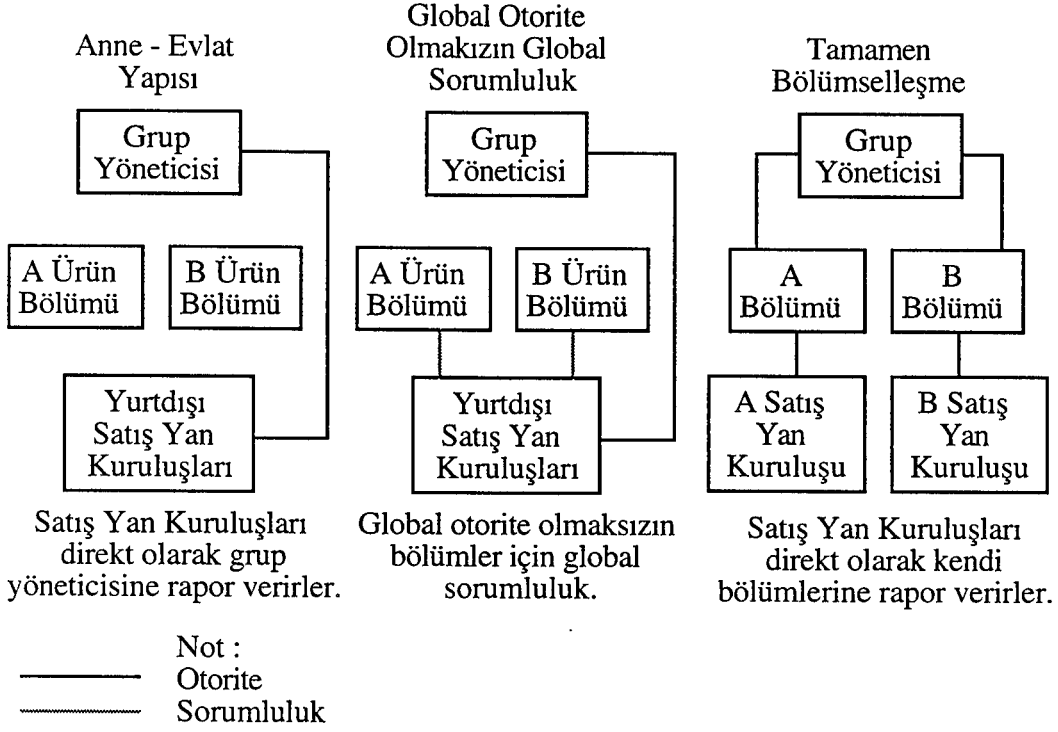
4-Koordinasyon mekanizması olarak ağırlıklı bir şekilde uluslararası personel rotasyonu kullanılır.

5-İsveç'te ki işletmelerde izlemeyi azaltmak, değişikliğe bağlı olarak ürün ve teknolojiye göre bölümselleşme⁵¹.

Anne-evlat organizasyon yapısı zamanla kendi içinde değişiklikler göstererek bölümselleşmeye doğru gitmiştir. Bu gelişme Şekil 13'de gösterilmiştir.

⁵⁰ FORSGRENN,s.61.

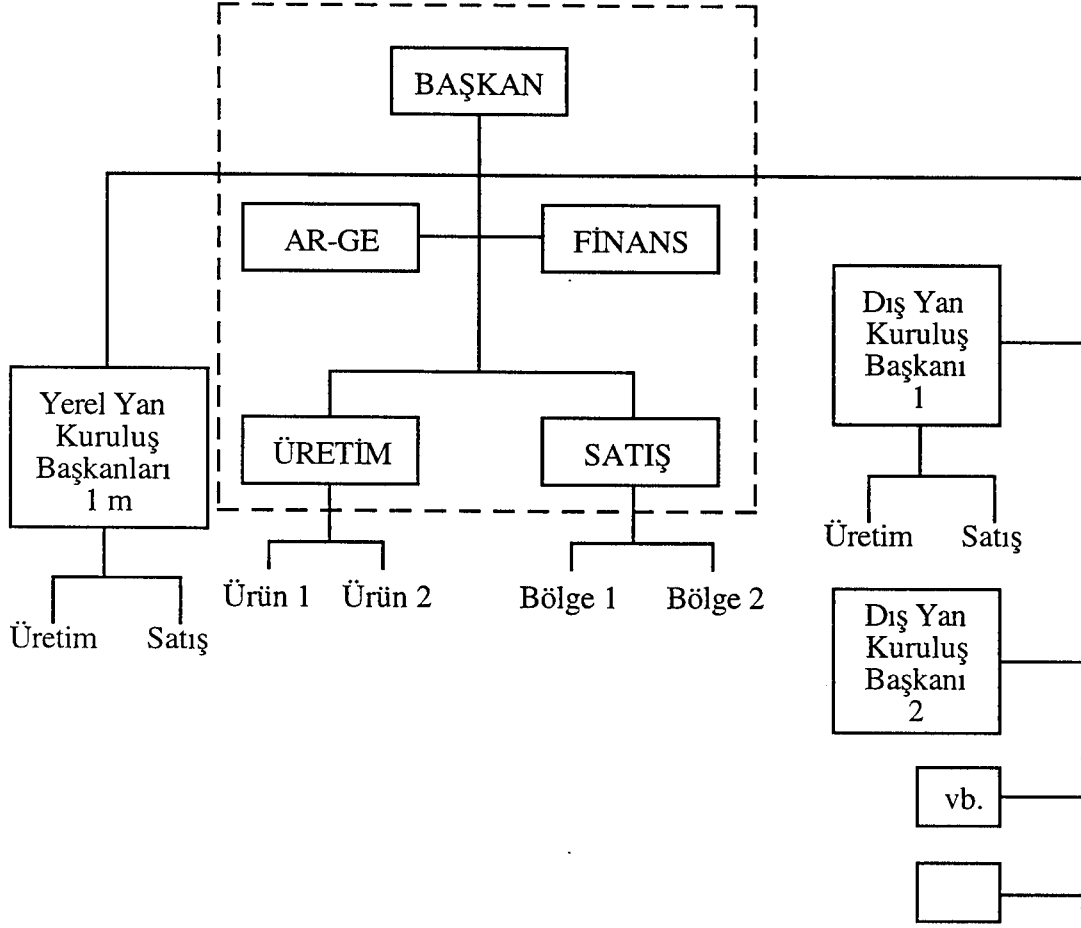
⁵¹ Gunnar HEDLUNG, "Organization in-between: The Evolution of the mother-daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNCS", **Journal of International Business**, (1984), C.15, S.2, ss. 109-123.



Şekil 13: Bölümselleşmiş organizasyonu kapsayan dış satış yan kuruluşlarının birleştirilmiş farklı formları

Kaynak: FOORSGREEN, s.62.

Anne-evlat organizasyonu yukarıdaki değişiklikleri geçirdikten sonra Şekil-14'de ki yapısına ulaşmıştır.



Şekil 14: Anne-evlat organizasyonu yapısının temel özellikleri.

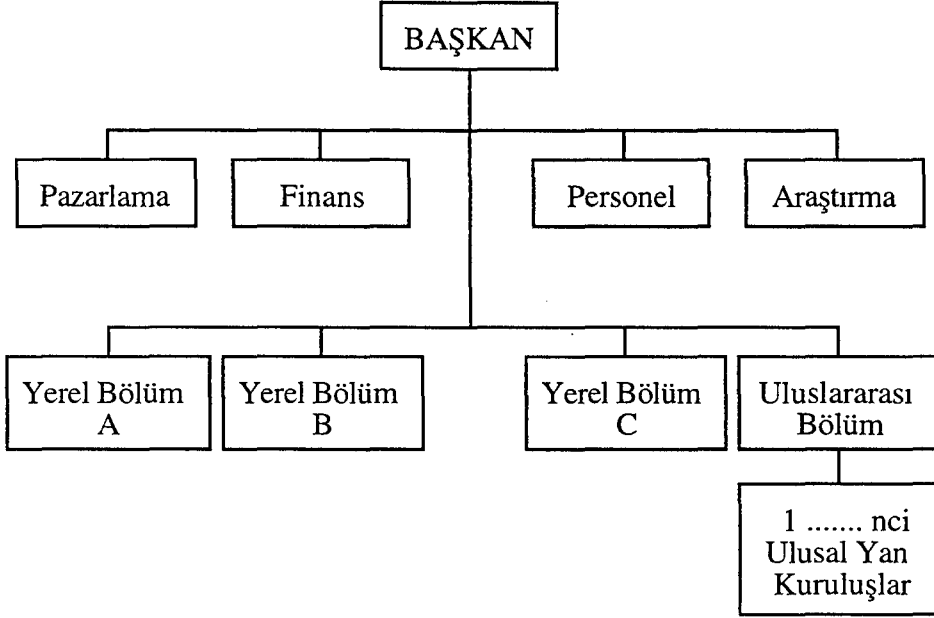
Kaynak: HEDLUNG, s.47

3-ULUSLARARASI BÖLÜM YAPISI: Organizasyonun gelişmesi aşamalarını incelediğimizde uluslararası yapının, II. aşamada yer aldığını görürüz ve bu aşamada da ilk olarak yan kuruluşların varlığı hissedilir. Bu yüzden uluslararası bölümün farklı bir özelliği vardır. Organizasyon gelişim aşamaları Tablo-3'de görülmektedir

Tablo - 3 : Uluslararası işletmenin Gelişme ve Büyümesi ve Organizasyonel Yapılarda ki ve Biçimlerde ki Uygun Değişmeler

Uluslararası İşletmenin Gelişim ve büyümesi	A Organizasyonel Yapısının Gelişimi	B Diğer Yapısal Özellikleri
I. Başlangıç Aşaması	İhracaat Bölümü	Gevşek biçimsel ilişkiler
II. İlk Üretim Aşaması	İhracaat bölümü / Uluslararası Bölüm	Tepe Yönetimleri ve Yan Kuruluşlar arasında ilişkiler daha biçimsel
III. Üretim sürecinin standartlaşması- Olgun Aşama Birkaç Ürün	Uluslararası Bölüm	Artan Biçimsel ilişkiler
IV. Ürün Yenilikleri ve Farklılaştırmaya Doğru Büyüme	Ürün / Bölge'ye Dayalı Organizasyon Yapılanması	Artan Biçimselleşme
V. Global modernleşme İçin Araştırma	Ürün / Bölge'ye Dayalı Yapılanma / Matriks Organizasyon	Artan Biçimselleşme

Uluslararası bölüm anne-evlat yapısının tersine kendi kurmay heyet ve yönetim kuruluna sahiptir.Uluslararası bölüm içinde ana faaliyetlere sahip olan alt birimler, ulusal bölge tarafından tanımlanan (ulusal yan kuruluşlar) işletmenin değişik dış kökenli faaliyetleri ile Şekil-15’de görüldüğü gibi kapsanır⁵².



Şekil 15: Bölümsel Yapı

Kaynak: LEONTIADES, s. 192.

Uluslararası bölümlü bir yapıda, bütün dış yan kuruluşlar yerel faaliyetlerden ayrı olan bir uluslararası bölüme rapor ederler⁵³.

4-FONSIYONEL YAPI: Dünya çapında ki bir fonksiyonel bölüm yapısının anlamı bir dış yan kuruluşta ki fonksiyonel aktivitelerin direkt olarak ana işletmede ki kendi fonksiyonel bölümlerine rapor etmesidir. Fonksiyonel bölümlü bir işletmede fonksiyonel geçiş perspektifi veya genel yönetim perspektifi sadece tek bir seviye de, ana işletme merke-

⁵² LEONTIADES, s.191.

⁵³ EGELHOFF, s. 71.

zinin en üst seviyesinde veya stratejik hedefinde var olmaktadır⁵⁴. Yani bir yan kuruluşun personel bölümü direkt olarak ana işletmenin personel bölümüne rapor eder ve buda fonksiyonel geçiş perspektifini oluşturur. Bu perspektifi beliriyende üst yönetimdir.

5-COĞRAFİK YAPI: Yan kuruluşun hangi pazarlarda faaliyette bulunacağı, dış faaliyetlerde ki deneyimi ya da ürettiği ürüne göre çok uluslu işletme yan kuruluşu coğrafik olarak yapılandırmaya çalışır.

Yan kuruluşları coğrafik temelde organize etme kararı, firmada tek bir yan kuruluşdan daha yüksek bir seviyeye büyük miktarda özerkliğin geçişine yol açmaktadır⁵⁵.

Genel bir kural olarak, yan kuruluşları olan çok uluslu işletmelerin, yerel pazarın durumuna göre satış için sınırlı bir miktarda ürün üretmesi coğrafik hatlarda organize edildiğini gösterir⁵⁶.

6-ÜRÜN YAPISI: Yan kuruluşlar çoğu zaman çok uluslu işletme için sadece bir ürün üzerine yoğunlaşmış üretim merkezleri durumundadırlar. Böyle bir sistem içine olan çok uluslu işletmelerde yan kuruluşlarını ürün bazında organize edebilirler.

Yan kuruluşlarda dış ürün bölümleri ana işletme de ki ürün bilgi merkezleriyle ilişkilendirilir. Her bir ürün hattı için hem yan kuruluşlarda hemde ana işletmede ki ürün bölüm seviyelerinde stratejik bir hedef vardır. Ana işletme ve yan kuruluşların arasında ki ürün ile ilgili bilgi sistemlerinin olduğu durumlarda bu yapının uygunluğu göstermesi

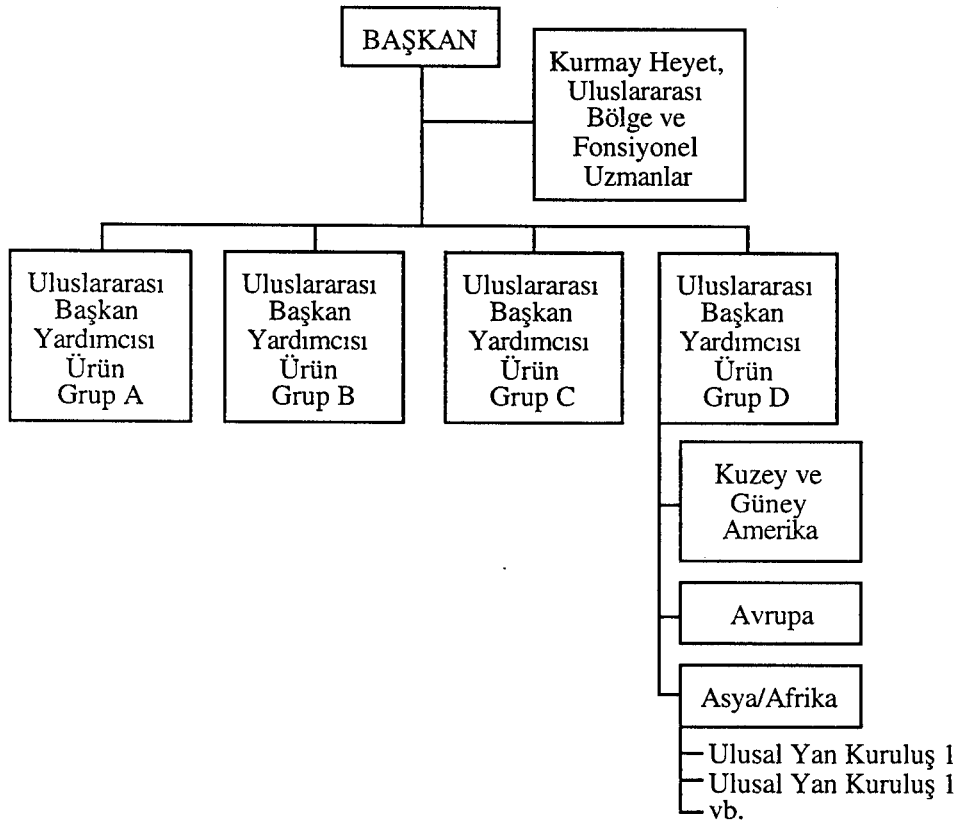
⁵⁴ EGELHOFF, s. 70

⁵⁵ Louis T. WELLS, "The Multinational Business Enterprise: What Kind of International Organization?", içinde, LECRAW, MORRISSON, (der), **Volume 4 Transnational Corporations and Business Strategy**,(London: Routluudge Inc, 1993), s.243.

⁵⁶ DUNNING, s.217.

stratejinin yürütülmesi için çok önemlidir⁵⁷. Ürün ile ilgili belirlenen stratejiler hem çok uluslu işletme için hemde yan kuruluş için geçerlidir. Stratejilerin yürütülebilmesi içinde ana işletme ve yan kuruluş arasında bir uyum olması gerekir. Bu uyumda ürün yapısı ile sağlanır.

Global ürün yapısı uluslararası bölüm yapısı ile karşılaştırıldığında otoritenin ulusal yan kuruluşları yöneten yöneticilerden kaydırıldığı görülür ve otorite dünya çapında ürün sorumluluğu olan yöneticilerin eline verilir⁵⁸. Şekil-16'da Global ürün yapısını görülmektedir.



Şekil 16: Global Ürün Yapısı

Kaynak: LEONTIADES, s.194.

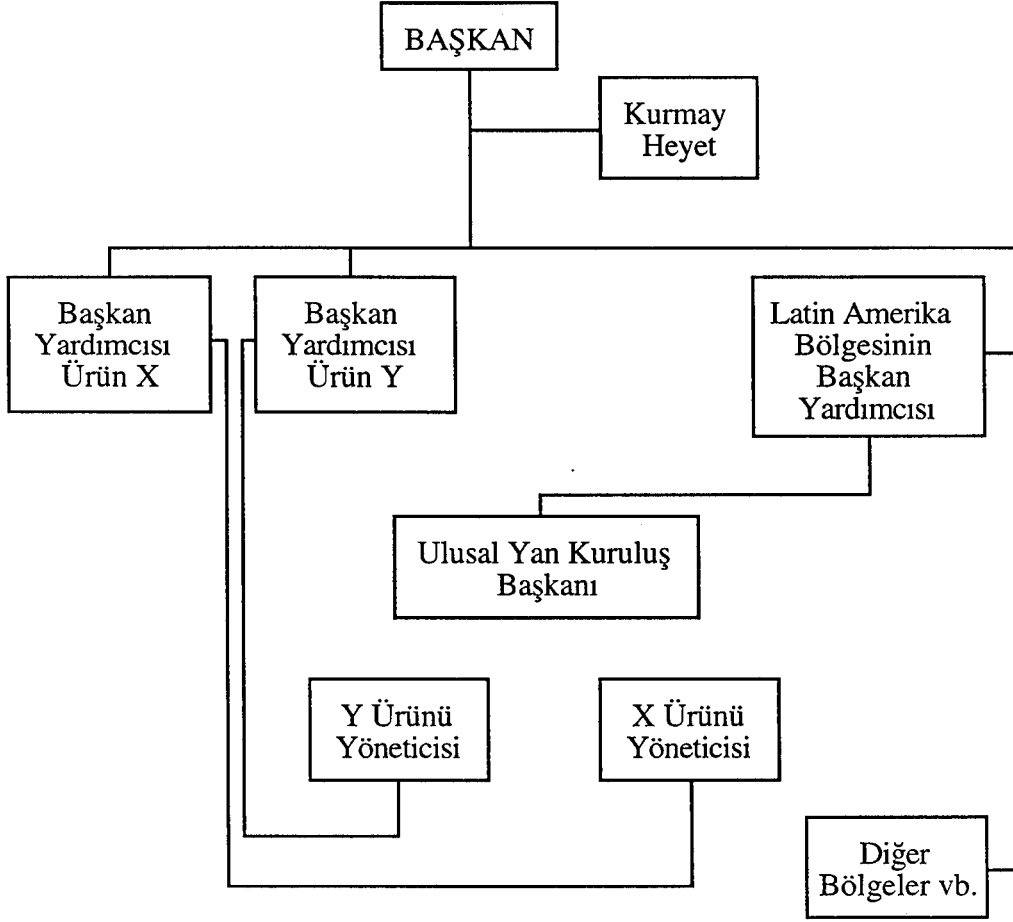
⁵⁷ EGEELHOFF, s.72.

⁵⁸ LEONTIADES, s.193.

Uluslararası bölüm yapısında yan kuruluşların kendi kurmay heyet ve yönetim kurulları olmasına karşın ürün yapısında yan kuruluşlar ana işletmede ki ürün uzmanlarına bağlıdırlar.

7-MATRİKS YAPI: Şekil-17'de Ulusal yan kuruluş başkanı direkt olarak Latin Amerika Bölgesinin başkan yardımcısına karşı sorumludur. Yan kuruluş başkanının yan kuruluşunda ki ürün gruplarıda yan kuruluş başkanının emirleri doğrultusunda kendi bağlı oldukları ürün grubunun başkan yardımcısına rapor verirler. X ve Y ürün gruplarının ulusal yöneticileri hem kendi ulusal yan kuruluşlarının başkanına hem de kendi bağlı oldukları ürün gruplarının başkan yardımcısına karşı sorumludurlar⁵⁹.

⁵⁹ LEONTIADES, s.197.



Şekil-17 Matriks Yapı

Kaynak: LEONTIADES, 197

Matriks yapı altında bir dış yan kuruluş aynı zamanda iki temel yapı boyunca ana işletmeye rapor verir (örneğin, coğrafik bölge üst yönetimine ve ürün bölüm üst yönetimlerine rapor verebilir). Bu “çoklu komut” ya da “iki patronlu” bir yapıdır⁶⁰.

8-KARMA YAPI: Bazı çok uluslu işletmeler temel organizasyon yapılarından bir kaçını aynı anda yan kuruluşlarına uygulayarak karma yapıyı seçerler. Karma yapı matriks yapının tersi tek patronludur. Yan kuruluşların bir kısmı ürün yapısını kullanarak dünya çapında ürün grubuna karşı sorumluyken diğer kısımda coğrafik yapıyı kullanarak bağlı

⁶⁰ EGELHOFF, s.91

oldukları bölgeye karşı sorumludurlar.

Karma yapı yan kuruluşları ikiden fazla benzer gruba bölmeye ve daha sonra her gruba bir yapıyı uydurmaya izin verir. Yan kuruluşları gruplara ayırmak ya da özel bir yan kuruluş yapısına karar vermek işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir. Yan kuruluşlar benzer olarak aynı büyüklükte oldukları, kesin bir ürün hattı içinde ele alındıkları ya da kesin bir coğrafik bölge altında yer aldıkları zaman gruplandırılabilirler⁶¹.

Dünya çapında ürün bölümleri ve coğrafik bölümler yan kuruluşların üzerinde paylaşılmış yetki ile kurulabilirler. Bu “grid” yapının tam doğası, bu yapıya önderlik eden işletmelerin hala deneme sürecinde olması yüzünden açık olmayan bir şekilde kalır⁶². Grid yapı karma yapıların uygulanması sonucu ortaya çıkmış bir yapıdır. İşletme organizasyonlarının grid formu yerel yan kuruluşlara garanti ettiği özerkliğin açık bir kanıtını sağlamakta geri kalmıştır. Belkide bu grid yapıda yerel yan kuruluşlardan özerkliği taşıma eğiliminin bir izidir⁶³.

Grid yapıda karma olarak fonksiyonel yapının, coğrafik yapının ve ürün yapısının birarada olması yan kuruluşlara hiç bir özerklik tanımamaktadır. Yöneticilerde eski kutsal prensiplerden artık uzaklaşmak isteyerek daha fazla özerklik talep etmektedirler. Bundan dolayı uygulamalarda grid yapı yan kuruluşlarda başarılı olamamıştır. Fakat hala deneme sürecinde olan işletmeler vardır.

⁶¹ EGELHOFF, s.97.

⁶² J. M. STOPFORD ve L.T. WELLS Jr, “Devoolving an Organization for Multinational Business”, içinde, Quannar HEDLUND, (der), **Volume 6 Organization Transnational Corporations**, (London: Routledge Inc., 1993), s. 42

⁶³ LECRAW, MORISSON, s.246.

III.BAŞARI İÇİN YAN KURULUŞLARDA UYGULANAN ORGANİZASYON YAPILARI İLE İLGİLİ ÖNERİLER

Çok uluslu işletmeler yan kuruluşlarına organizasyon yapısı seçerken bir çok faktörü gözönünde bulundurmak durumundadırlar. Çok uluslu işletmelerin ve yan kuruluşların dünyadaki bu dinamik iş hayatında başarılı olabilmeleri için gerekli olan organizasyon yapıları ile ilgili öneriler bu bölümde yer alacaktır.

Başarı ve başarısızlık, birbiriyle uyum içinde olan bütün iyi yönetim sistemleri ve kendisine verilen organizasyonel yapı içinde çalışan iyi bir işletme ile ilgili olarak belirlenmiş çok geniş bir kapsamdır⁶⁴. Böylece çok uluslu bir işletme ve onun yan kuruluşlarının başarısını etkileyen önemli iki faktörden biri yönetim sistemleri ve bizim incelediğimiz konu olan organizasyon yapıları olmaktadır.

Organizasyonda başlıca evreler görülecek işlerin belirlenmesi, işlevsel gruplandırma (ürüne göre, bölgesel, fonksiyonel olarak vb.), işgörenlerin belirlenmesi ve atamaların yapılması ve yer araç, yöntemlerin belirlenmesidir⁶⁵. Bizde çok uluslu bir işletmenin yan kuruluşu için herhangi bir organizasyon yapısını seçerken nelere dikkat etmesi gerektiğine ilişkin önerilerimizi bu evrelerden hareketle saptamaya çalışacağız.

Organizasyon yapıları içinde en iyisi şu ya da bu şekilde ayırım yapıp herhangi bir yan kuruluş için uygulamaya girmek mümkün olmaktadır. Çünkü her yapının avantajları yanında dezavantajları da vardır. Ayrıca organizasyon yapılarından herhangi birisi bir yan kuruluş

⁶⁴ HEDLUND, s.115.

⁶⁵ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*. Cilt I, (Eskişehir; Birlik Ofset Yayıncılık, 1993), s.372.

için uygun olurken diğer bir yan kuruluş için o yapı uygun olmayabilir. Bunun nedeni de her yan kuruluşun özelliğinin farklı olmasıdır. Bu farklar bilindiği gibi yan kuruluşun bulunduğu sektör, coğrafik bölge, kültür gibi bir çok faktörden kaynaklanmaktadır.

Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Organize için sadece bir tane “doğru” yol yoktur;
2. Genellikle “sade” değil karmadırlar;
3. Organizasyonun birimlerinin uzmanlığı arttıkça, birimlerin faaliyetlerini koordine etmek daha zorlaşır; ve
4. Organizasyonel yapılar asla sürekli değildir⁶⁶.

1. ÇOK ULUSLU İŞLETME YAN KURULUŞLARINA AYRI AYRI SORUMLULUKLAR YÜKLEMELİDİR

Her yan kuruluşun kendine ait sadece bir fonksiyonu olmalıdır. Özel bir ürünün üretimi, herhangi bir ürünün dünyaya dağıtımı, dünyanın herhangi bir yerinde bulunan bir hammaddenin sağlanması ya da sadece bağlı olduğu çok uluslu işletmenin bütün dünyada reklam işi ile uğraşması gibi. Böylece yan kuruluş sadece bir dalda uzmanlaşıp yaptığı işte daha başarılı olup hedeflenen kaliteye ulaşmış olur.

Çok uluslu işletmenin stratejisi olarak yan kuruluşlar sadece politik konular içinde bir bölgede faaliyette bulunabilirler. Yani yan kuruluşu çok uluslu işletme tarafından bu görev verilmiştir. Hindistan’da ki Unilever’in faaliyetleri benzer bir durumdur. Yan kuruluş Hindistan hükümetince temel endüstriyel sektörlerin bünyesinde hiç bir yer almayan tüketici ürünleri, tuvalet malzemeleri ve hayvan mamaları satar. Sonuç

⁶⁶ BALL ve MC CULLOCH, s.668.

olarak Unilever şirketi sadece hükümet açısından Hindistan'da faaliyet göstermektedir⁶⁷.

Globalleşme açısından da bir yan kuruluşun sadece bir fonksiyonu olmasının önemi vardır. Globalleşme, işletmenin bir bölümünün işletmenin önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemesini gerektirir ki bu genelde merkez yönetiminin işidir. Aynı anda yan kuruluşlarında kendi pazarlarına konsantre olmak gibi daha dar bir çevrede ki stratejileri düşünmesi ve gücünü buna vermesi yerinde olur. Diğer bir deyişle işletmenin bir basamağının global stratejileri diğer bir basamağının ise ulusal stratejileri düşünmesi ve ikincisinin diğer yabancı rakiplerine karşı ulusal kısıtlamaları mümkün olan en etkili şekilde kullanarak, ulusal pazara dönük faaliyet ve politikaları uygulaması sadece mümkün değil büyük bir olasılıkla da böyledir⁶⁸.

2. ÇOK ULUSLU İŞLETME FAALİYETLERİNİ COĞRAFİK BÖLGELERE AYIRARAK YAN KURULUŞLARI BU BÖLGELERE GÖRE ORGANİZE ETMELİDİR

Çok uluslu işletme dünyayı bölgelere ayırarak aynı bölgedeki faaliyetlerini bir çatı altında toplamalıdır. Böylece işlerin takibi daha kolaylaşıp daha basit organizasyonlar yapılabilecektir. Dünya çapında başarılı bir organizasyon yapısı için iki kriter söz konusudur.

1. *Stratejik Planlama ve Kontrol Merkezi olmalıdır*, tahmini olarak New York, Tokyo ya da bazı diğer merkezi bölgelerde yerleşen işletmenin üst yönetiminde olmalıdır.

⁶⁷ Balaji S. CHARKRAVARTHY, Howard V. PERLMUTTER, "Strategic Planning for aGlobal Business", *Colombia Journal of World Business*, (Yaz 1985), ss. 3-10.

⁶⁸ James LEONTIADES, "Going Global - Global Strategies vs National Strategies", *Long Range Planning*, 1986, C.19, S.6, ss.96-194.

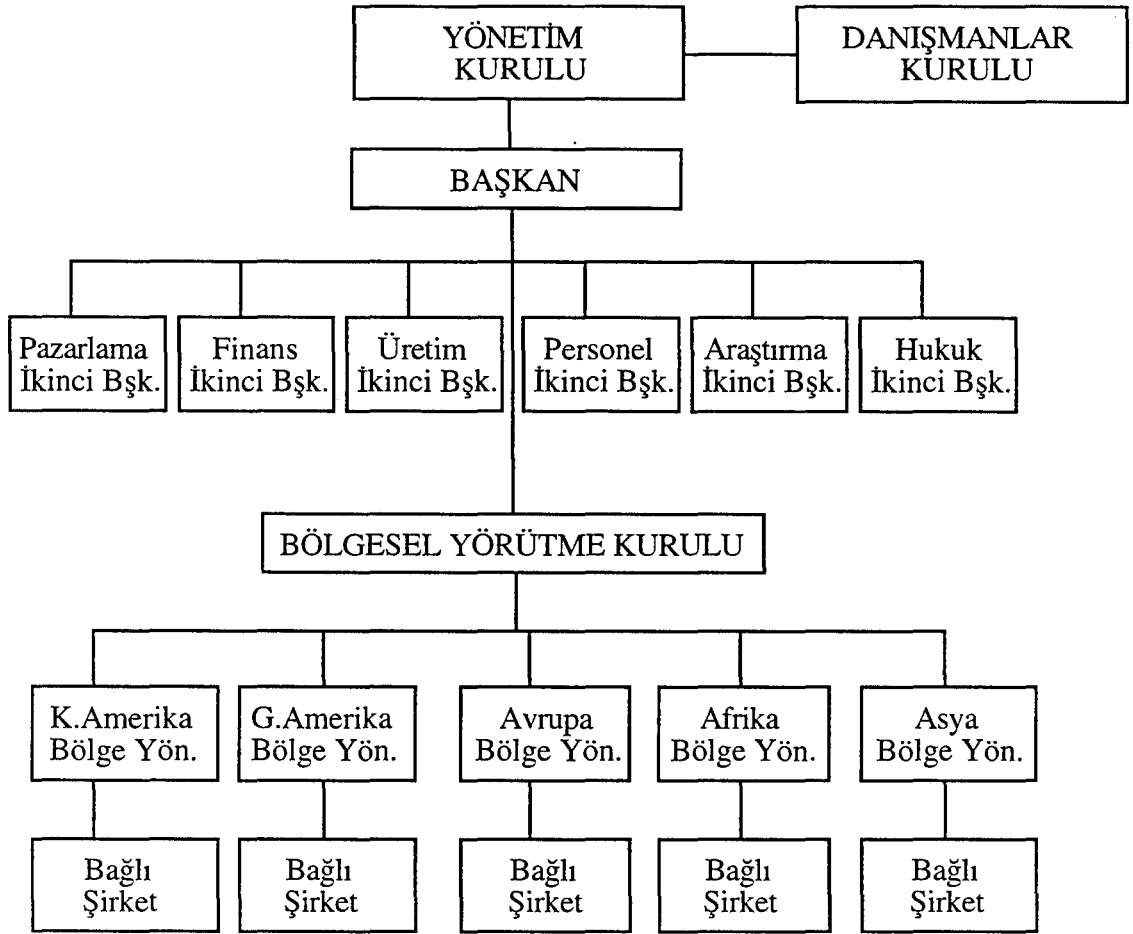
2. *Yerel Planlama ve Faaiyetler Merkezi Olmamalıdır*, faaliyette bulunulan ülkede ya da yan kuruluş seviyesinde olmalıdır⁶⁹.

Çok uluslu işletmenin ayırdığı bölgeler bu sefer stratejik planlama ve kontrol merkezi olarak görev yapmalı, işletmenin üst yönetimi ise bu bölgeleri denetlemelidir. Yan kuruluşlar ise bağlı oldukları bölgenin planları doğrultusunda yerel planlarını gerçekleştirerek yerel faaliyetlerini yürütmelidirler. Çok uluslu işletmenin bu oluşturduğu bölgeler hat yönetimini gerektirmektedir.

Çok uluslu işletmelerde hat yönetimi (line management) coğrafik bir bölgeye göre düzenlenmiştir. Mesela, Avrupa Bölgesi yöneticisi, şirketin Avrupadaki üretim, finans pazarlama, araştırma ve geliştirme gibi bütün faaliyetlerinden sorumludur⁷⁰. Böyle bir organizasyon yapısı Şekil 18'de görülmektedir.

⁶⁹ HEANAN ve PERLMUTTER, s.70.

⁷⁰ Rıdvan KARLUK, "Çok uluslu şirketler üzerinde bir inceleme", içinde, İnan ÖZALP, (der), *Seçme Yazılar*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1992), s.212 .



Şekil 18: Hat Yönetimi olan coğrafik temele dayanan dünya çapında organizasyon yapısı.

Kaynak: Rıdvan KARLUK, "Çok Uluslu Şirketler üzerine bir inceleme", içinde, İnan ÖZALP, (der), **Seçme Yazılar**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1986), s.212.

Hat yönetiminin yan kuruluşları merkeze bağlayıcı bir etkisi vardır. Çok uluslu işletmelerin faaliyetlerini coğrafik bölgelere ayırmasından sonra bu bölgelere bağlı olan yan kuruluşları kendi içinde özerk bırakması yan kuruluşları daha hızlı başarıya götürecektir.

BP Oil'in 1990 yılında gerçekleştirdiği organizasyon yapısı da hat yönetimi özelliklerini göstermektedir. Aşağıda BP Oil'in yeni organi-

zasyon yapısının özellikleri görülmektedir.

- Dört geniş coğrafik bölümlere devredilen faaliyet otonomisi.
- Bölümlerden, tepe yöneticiye yönelik direkt sorumluluğunun oluşturulması.
- Merkezi fonksiyonlarının mümkün olduğunca fazla sayıda bölümlere yönelik devri.
- Yönetici bir komite tarafından idare edilen Londra'daki merkezin yerine geçerek tepe yönetim formu niteliğinde Uluslararası Strateji Grubu'nun oluşturulması.
- Bireysel sorumluluğu olan bir çok komitenin kaldırılması.

Yeni organizasyon yapısının basitliği, merkezin ve bölümlerin yeni rolünü yansıttı. En önemli gelişmelerden biri, onbeş ülkeyi birleştiren, Brüksel'de kurulmuş tek bir Avrupa bölümünün kurulmasıydı⁷¹.

Kurulan bu coğrafik bölümler bölgesel büro olarak görev görmekte olan bir çok bölgesel büroyu da ortadan kaldırmaktadır." Örneğin; Avrupa kar uygulaması için komuta yetkisine sahip çoğu bölgesel yönetimler, dünya çapındaki üst yönetimlerin onay ve ilkelerine bağlı kalarak, sermaye bütçeleri ve faaliyet bütçeleri üzerinde inceleme yetkisine; faaliyet gösteren yan kuruluşların yöneticilerini değerlendirme, terfi ettirme ve yetiştirme konusunda doğrudan komuta yetkisine sahiptir."⁷².

Bölgelere dayalı organizasyon yapısına sahip bazı çok uluslu işletmelerde merkezle yan kuruluşlar arasında bir bölgesel büro uygulaması

⁷¹ Peter SIDDALL, Keith WILLEY ve Jorge TAVARES, "Building a Transnational Organization for BP Oil", *Long Range Planning*, 1992, C. 24, S.1, ss.37-45.

⁷² Charles WILLIAMS, "Regional Management Overseas", içinde, İnan ÖZALP, (der), *Seçme Yazılar*, (Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1986), s.349.

vardır. Bu büro, bir grup ülkedeki yerel işletmelerin faaliyetlerini koordine etmekte ve normalde merkezin bir parçası olmaktadır. Özellikle ABD çok ulusluları arasında bu eğilim artmaktadır. Bölgesel büronun yararı, merkezin bir kolunu yerel faaliyetlerle yakın bağlantıda tutmasıdır. Bu yolla, merkezin yerel faaliyetlere ilişkin bilgisi, yan kuruluşların ise uzmanlık bilgisi tamamlanmaktadır. Bu büroların sakıncası ise, iletişim hattını uzatması ve ulusal faaliyetin otonomisini azaltmasıdır⁷³.

Çok uluslu işletmelerin organizasyon yapılarının daha sadeleşmesi için bu bölgesel büroların ortadan kalkması gerekmektedir.

3. ÇOK ULUSLU İŞLETME YAN KURULUŞLARININ ORGANİZASYONUNDA DENETİM SORUNUNU YAN KURULUŞLARA GENİŞ YETKİ VEREREK ÇÖZMELİDİR

Günümüzde büyük boyutlara ulaşan faaliyetlerin denetimi elde bulundurabilmek için yetkinin önemli bir bölümünü merkezde toplama eğilimi hakimdir. Bu uygulamada karar alma ana işletmede yoğunlaşır, yan kuruluşlar ayrıntılı planlarla donatılır ve belirli aralıklarla merkeze raporlar gönderilir⁷⁴.

Bu merkeziyetçi tutum yan kuruluşlar tarafından istenmeyen bir tutumdur. Çünkü yan kuruluşun hareket serbestliliğini kısıtlayarak birçok yeni getirilere neden olacak pozisyonlara engel olmaktadır. Yan kuruluşlara geniş yetkiler verilmesi yan kuruluşları rahatlatarak onların daha atılımcı olmasını sağlayacaktır. Bu yüzden çok uluslu işletmeler

⁷³ ROBOK, SIMMONDS, s.444.

⁷⁴ Virgil SALERA, *Multinatioanl Business*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1969) s.383.

faaliyet ve kararlarının denetim altında bulundurulması gerekmeyen yöneticilere organizasyonda yer vermesi gerekmektedir. Yan kuruluşlara geniş bir yetki verilmesi, yan kuruluşun güvenilir olması, eski bir yan kuruluş yani deneyimli bir yan kuruluş olması ve kar sağlama konusunda başarılı olması gibi bazı nedenlere bağlıdır.

Yan kuruluşlara yetki vermek, onların kendi kendilerini yönetmelerine izin verme ile yakın olduğu düşünülmektedir. Kendi kendine yönetim için yan kuruluşlarda takımlar oluşturmaktadır. Takımlarda iyi sonuçların doğurulmasını sağlayan kendi kendine yönetim (self-management) kavramı çok uluslular ve onların yan kuruluşları ile aralarındaki ilişkiye de uygulanabilir. Bu çok ulusluların organizasyonu ile ilgili ortaya çıkan teorilere yeni bir boyut ekleyebilir. Bu şartlar altında yan kuruluşlara yetki vermek çok ulusluların ve onun ortaklarının yararı için kişisel teşebbüsleri ve dinamizmi serbest bırakabilir⁷⁵.

Çok uluslular için yan kuruluşlara yetki vermek ya da yetkinin derecesini ayarlamak çok uluslu işletmenin oluşturduğu stratejilere bağlıdır. “Çok uluslu bir strateji altında, bölgesel durumlara adaptasyon en önemli konu olduğu için yan kuruluş ya da ülke yöneticisi daha yüksek seviyede bir özerkliğe sahiptir. Tüketici taleplerini bölgesel durumların daha fazla etkilemesi, genellikle ülke yöneticisinin daha fazla özerkliğe sahip olmasını getirir. Çok uluslu yan kuruluşlar ürün hattından ziyade ülke ve bölgeye göre organize edilirler ve yan kuruluşun çok uluslu işletmenin sözünü tutmasından ziyade sonuçları önemli hale gelmiş kar merkezi kriteri tarafından değerlendirilirler”⁷⁶.

⁷⁵ J.M. STEWART, “Empowering Multinational Subsidiaries”, *Long Range Planning*, C.28, S.4, 1995, ss. 63-73.

⁷⁶ BEAMISH, s.100.

4. YAN KURULUŞ YÖNETİCİSİ SEÇİLİRKEN ANA İŞLETME İLE İYİ BİR ŞEKİLDE İLETİŞİM KURABİLEN VE ANA İŞLETME İLE İLİŞKİLERİ DÜZENLEYEBİLEN BİR YÖNETİCİ SEÇİLMESİNE DİKKAT EDİLMELİDİR

Çok uluslu işletme personel seçme tekniklerinden hangisini kullanırsa kullansın önemli olan yan kuruluş yöneticisi ile ana işletme arasındaki karşılıklı iletişimidir. Yan kuruluş yöneticisinin ana işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaına karşın ana işletmede yan kuruluşun gereksinmelerini karşılamalıdır ki başarıya ulaşılabilir. Bu yüzden yan kuruluşun organizasyon yapısı bu karşılıklı ilişkiye uygun olmalıdır.

Yan kuruluşların gereksinimleri organizasyon fonksiyonlarının (yerel, bölge yönetimi, uluslararası merkezi yönetim) oluşturulmasında temel öğeleri ifade eder. Avrupa Ortak Pazarında faaliyet gösteren bir ABD traktör işletmesi, traktörün tamamını Avrupa'da üretebilir. Diğer traktör işletmesi, motor ve diğer parçaları dışardan getirerek, yerel olarak diyelim ki Fransa'da üretebilir. Bu yan kuruluşların herbirinin gereksinimleri birbirinden farklıdır. Üst düzey bir işletme merkeziyle çalışma ilişkileri kurmak oldukça zordur. Önemli olan faaliyet gösteren yan kuruluşun gereksinimleri ile işletme merkezinin gereksinimleri arasında bir ilişki kurmaktır⁷⁷.

Bu ilişkiler kurulurken de en büyük rol yan kuruluş yöneticisine düşmektedir. Bu yüzden yan kuruluş yöneticisi, çok uluslu işletme yönetimi ile roller ve sorumluluklar üzerinde fikir birliği sağlamalı ve bilgi paylaşımında bulunmalıdır.

⁷⁷ Myles L.MACE, "The President and International Operations", (içinde) İnan ÖZALP, (der), Seçme Yazılar, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1986), s.171.

“Örneğin, girişken, kararlı ya da insanları sadakat ve sözünde durma konusunda tanımada becerikli olan üst yönetimdeki yöneticiler yan kuruluşlar üzerinde karar vermede tepe yönetimin giderek artan etkisini kullanarak kendi organizasyonları değiştirebilirler. Aynı zamanda yan kuruluş yöneticileri de kesin kararlı ve girişimci ise deniz aşırı şubeler ve kuruluşlarda tepe yönetiminin, yönetimi ve yöneticileri arasında büyük bir uğraşın gelişeceği tehlikesi vardır. Doz ve Prahalad birbiri ile çekişen aynı karakterde iki girişimcinin beraberce tutarlı bir kaynak dağıtım odağını geliştiremeyeceklerini ya da açık bir yürütme sürecini yönetemeyeceklerini belirtmektedir”⁷⁸.

5. YAN KURULUŞLARIN DAHA BAŞARILI OLABİLMELERİ İÇİN ORGANİZASYON İÇİNDE BİLGİ PAYLAŞIMI VE STRATEJİLERİN YÜRÜTÜMÜNÜ SAĞLAYACAK NET-WORK'LERE İHTİYACI VARDIR

Net-work'ler bireysel sorumluluk ve etkin iletişimi geliştirmek için araçlardır. Net-work'ler kollektif sorumluluk ve belirsizliğin ortaya çıktığı büyük organizasyonlarda resmi komitelerin ve kurulların yerine geçerler. Net-work oluşturma, bilgi ihtiyacı duyan insanlar açısından, karar için değil bilginin aktif biçimde paylaşımı olup tartışma için bir forumdur. Çünkü kararlar, sorumlu hat yöneticisi tarafından alınır. İnsanlardan bir net-work'e katılmalarının istenme nedeni, onların bir meslek ünvanı ya da derece bazında değil, katkıda bulunacakları bilgi ve yetkilere sahip olmalarından dolayıdır⁷⁹.

Bununla beraber bilgi net-workleri dışında 1990'larda oluşturulmaya başlanmış çok uluslu işletme tarafından saptanmış stratejilerin

⁷⁸ GLOBERMAN, s.393.

⁷⁹ SIDDALL, WILLEY ve TAVARES, s.42.

uygulanması için kurulmuş net-workler vardır.”Uluslararası işletme organizasyonu önemli hale gelmiş işletme birimlerini kontrol edilemeyen bir kaostan değişikliğe uğramış holdinglere taşımıştır. Yine de günümüzde bir çok başarılı organizasyon (Örneğin ABB ya da NEC gibi) esas yetkilere sahip birimlerin bir toplamı içinde kendi kendilerini yeniden organize ederek ve stratejik olarak yapılandırılmış işletme birimlerinin bir network’ünü yaratarak organizasyonun bu formunun ötesine taşımışlardır.”⁸⁰. Stratejilerin yürütümünü sağlayacak, sadece belirli işlere odaklanmış net-workler kurulmalıdır.

6. YAN KURULUŞLARDA KARAR VERME HIZININ FAZLA OLMASI İÇİN BÜROKRASİ YÜKÜNÜN AZ OLMASI GEREKMEKTEDİR

Bürokrasi ne kadar azaltılırsa o oranda zamandan tasarruf edilmiş olunur. Zaman bu hızlı iş dünyasında en kıymetli varlıklardan biri olarak kabul edilmektedir. Başarı için kararlar daha az zamanda alınıp sonuçlarına daha az zamanda erişilip değerlendirme yapıldıktan sonra doğruya daha erken ulaşmak gerekmektedir.

Daha az hiyerarşik yapı ve azaltılmış bürokrasiye yönelik başarılı girişimler büyük oranda, daha hızlı yetki verme, açıklık ve güven üzerinde durma ile desteklenilir⁸¹.

⁸⁰ Hans H. HINTERHUBER ve Boris M. LEVIN, “Strategic Networks The Organization of the Future”, **Long Range Planning**, C.27, No.3, (Haziran, 1994), ss. 43-53.

⁸¹ SIDDALL, WILLEY ve TAVARES, s.42.

7. YAN KURULUŞUN ORGANİZASYONUNDA EN SON TEKNOLOJİYE SAHİP BİLGİSAYARLAR YER ALMALIDIR

Bilgisayar konusuna Lithonia isimli bir yan kuruluşu örnek gösterebiliriz. Lithonia Aydınlatma, dünyanın en büyük aydınlatma ürünleri ve sistemlerini üreten National Service Industries firmasının bir yan kuruluşudur.

“Lithonia’nın başarısı bağımsız temsilcilerinin başarısına ve müşterileri ile sağlam ilişkileri kurma kabiliyetine ve Litnonia’nın özelliği olan ve alışılmış ürünlerine bağlıdır. Bu amaçları kolaylaştırmak için bütün organizasyonel sistem gözden geçirildi. Bilgisayar hatları temsilciler, fabrikalar ve mağazalar arasında birbirlerine göre uyarlandı. Uzmanlar projelerini oluşturmak için Lithonia’nın CAD sistemini kullanma yetenekleri vardı ve Lithonia temsilciler ile sağlanan müşteri geri iletimlerini birleştirerek pazar talebine çok çabukça cevap verebilmek için bilgisayarları kullandı.”⁸²

Yan kuruluşlar kendi bilgisayar sistemini seçmede serbest kalmaları zorunlu bir durumdur. Çünkü dünyanın her yerinde ki teknoloji farklı seviyelerdedir. Teknolojinin yanı sıra yan kuruluş ile ana işletmenin arasındaki ilişkiye göre de bilgisayar sistemi seçilmelidir. Çok uluslu merkezi ya da merkezi olmayan bilgisayar konfigürasyon seçimine sahip olabilirler. Eğer merkezileşmeme varsa yaygın olan sistemi kullanmayı seçer ya da seçmezler⁸³.

⁸² Werner KETELHOHN, *International Business Strategy*, (Butterworth: Heinemann Ltd., 1993), s.59.

⁸³ CLARKE, s.47.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GOOD-YEAR ADAPAZARI İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Yan kuruluşların başarıya ulaşabilmesi için nasıl bir organizasyon yapısına sahip olmalarına ilişkin incelememizde verilen teorik bilgilerin ışığı altında Adapazarı Good-Year İşletmesi'nde yapılan işletmenin amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda görüldüğü şekildedir.

1- Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın amacı, çok uluslu işletmelerin ve yan kuruluşların organizasyon yapıları incelenerek, yan kuruluşların başarıya ulaşmada organizasyon yapılarının etkisi ve organizasyon yapıları ile ilgili önerilerin incelenmesidir.

2- Araştırmanın Kapsamı

Türkiye, Adapazarı'nda faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmenin yan kuruluşu olan Good-Year İşletmesi'nin organizasyon yapısının incelenmesi ve organizasyon yapısı ile ilgili öneriler sunulmasına ilişkin uygulama ve uygulama sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, Adapazarı Good-Year İşletmesi'nden randevu alınarak üst yönetimde yer alan kişilerle görüşülerek ve önceden hazırlanan soru formlarına bağlı kalınarak gerekli bilgilerin titizlik ile mülakat yöntemiyle toplanması ile yapılmıştır. Alınan cevaplar ve kendi izlenimlerimiz yorumlanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada üst yönetimin başarı için gerekli olan organizasyon yapısına ilişkin bilgiler aşağıdaki sorulara verilen cevaplardan elde edilmiştir. Soru formu aşağıdaki gibidir.

SORU FORMU

1- Good-Year T.A.Ş. Adapazarı adı altında yan kuruluşu olduğunuz çok uluslu işletmenin organizasyon yapısı nedir?

2- Bir yan kuruluş olarak çok uluslu işletme için fonksiyonunuz ve sorumluluğunuz nedir?

3- Bağlı olduğunuz çok uluslu işletme dünyanın hangi coğrafik bölgelerinde faaliyet göstermektedir?

4- Çok uluslu işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafik bölgelerden hangisine bağlısınız?

5- Karar alma konusunda hangi tür kararlar merkezden, hangi tür kararlar sizden çıkmaktadır?

6- Stratejik planlama ve kontrol merkezi nerededir?

7- Hat yönetimi uygulamanız var mı?

8- Bölgesel büro uygulamanız var mı?

9- Özerk bir yan kuruluş musunuz, özerkliğinizin derecesi?

10-Self-management uygulamanız var mı, bunun için takımlar oluşturduğunuz mu?

11-Türkiye'deki faaliyetin başında bulunan yöneticinin merkez ile ilişkisi nasıldır?

12-Yönetici seçilirken dikkat edilen konular nelerdir?

13-Bilgi ve strateji yürütümü net-workleri yer alıyor mu?

14-İşletmenizde bürokrasi yükünün derecesi nedir?

15-Üretim hariç, yönetimde en son teknolojiden yararlanabiliyor musunuz?

II. GOOD-YEAR İŞLETMESİNİN TANITIMI

Good-Year 1920'lerde at nalı üretimi ile işletme hayatına girdi. Teknolojinin ilerlemesi ile atların ulaşım aracından çıkıp motorlu taşıtların ulaşım aracı haline gelmesi ile motorlu taşıtlar için lastik üretmeye başladı. Bunu takip eden yıllarda da ilk yan kuruluşunu kurdu.

Bir Amerikan çok uluslusu olan Good-Year Türkiye'ye ilk olarak 1925 yılında distribütörlük vererek girdi. Daha sonra 1963 yılında direkt yatırım yaparak üretime başladı. Türkiye'de motorlu taşıtlar için lastik üreten Good-Year'ın ortaklık yüzdesi şöyledir;

- %51 Good-Year
- %10 Koç
- %10 Oyak
- %2,5 Tatko
- %26,5 Borsada işlem görmektedir.

(Bu deyişle vatandaşındır.)

Dünyanın 85 ülkesinde faaliyet gösteren Good-Year için amaç kâr, kalite, sürekli kâr ve sürekli büyümedir. Good-Year için önemli olan sürekliliktir. Bazı etik kurallara sahip olan Good-Year işletmesi için bu kurallardan bazıları şunlardır;

- Rüşvet yok
- 25 \$'dan fazla promasyon yok
- Bağış olarak lastik yok
- Belgesiz kayıt yok
- Good-Year'da çalışırken lastik bayii olmak yasak.

1 Eylül 1961 tarihinde resmen kurulan Good-Year Lastikleri Türk Anonim Şirketi'nin İzmit Köseköy'deki fabrikasının temeli 27 Mart 1962'de atıldı ve ilk Türk malı Good-Year lastiği olan "G8 Lustom Super Custrion"nu bundan tam 33 yıl önce fabrikasının üretim hattından çıktı.

Good-Year bugün otomobil, kamyonet, minibüs ve midibüslerle, otobüs, kamyon ve iş makinaları için 56 değişik tipte ve 85 değişik ebatta lastik üretiyor.

III. GOOD-YEAR İŞLETMESİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA SONUCUNA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİN ANALİZ VE YORUMU

Adapazarı Good-Year İşletmesi'nin organizasyon yapısı ile ilgili yaptığımız önerilerimiz değerlendirmeye tabi tutularak, değerlendirilenin analiz ve yorumu yapılmıştır.

1- DEĞERLEDİRMEYE TABİ TUTULAN ÖLÇÜTLER

Başarı için gerekli olan organizasyon yapısı ile ilgili sunduğumuz öneriler Good-Year İşletmesi'nin organizasyon yapısında yer alıp almadığına, yer almıyorsa alıp alamayacağına ilişkin olarak tek tek değerlendirilecektir.

A-Çok Uluslu İşletme Yan Kuruluşlarına Ayrı Ayrı Sorumluluk Yüklemelidir

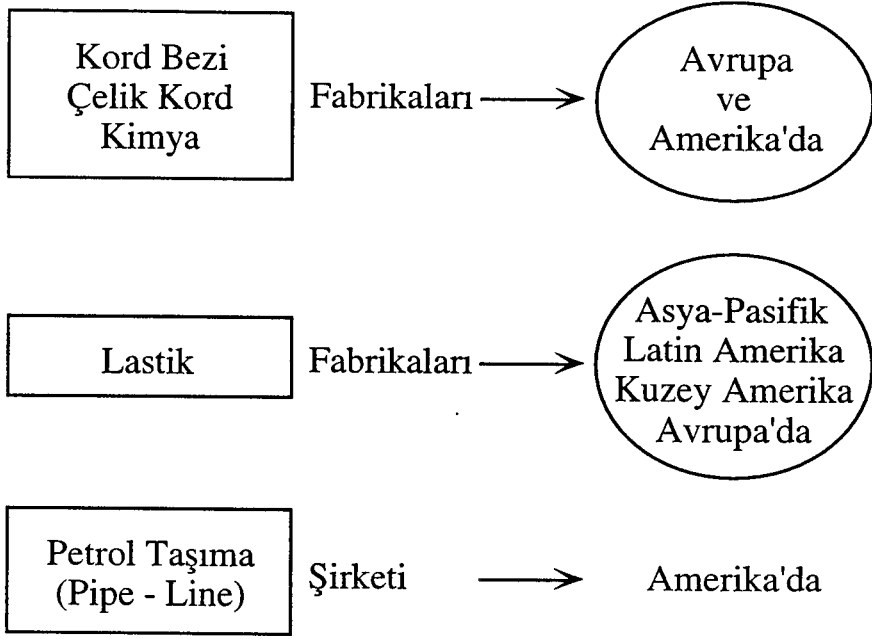
Good-Year çok uluslu işletmesi yan kuruluşlarına fonksiyon olarak sadece bir ürünün üretimini vermiştir. Yan kuruluşların **fonksiyonu**

üretimdir. Örneğin Türkiye’de faaliyet gösteren Good-Year Türkiye Anonim Şirketi’nin fonksiyonu motorlu taşıtlar için lastik üretmektir. **Sorumluluğu** ise daha önceden merkezde saptanan kâra ulaşmaktır.

Good-Year T.A.Ş. Adapazarı’nda görüşme yaptığımız yöneticiler, yan kuruluşların ayrı ayrı fonksiyonları olması konusunda bizim önerimiz ile aynı görüşteler. Uygulamada böyle olduğu konusunda hemfikirler. Fakat bir işletme için amaç kar ve sürekli kar ise, lastik hammadresi olan başka bir ürünün yine aynı fabrikada üretilmesinde bir sakınca görmediklerini belirttiler. Fonksiyonumuz sadece lastik üretmek deyip, başka karlı bir ürünü üretmemenin yanlış olduğunu söylediler. Bu stratejik kararlar merkezden alındığı için kendilerinin bu konuda söz sahibi olmadıklarını belirttiler.

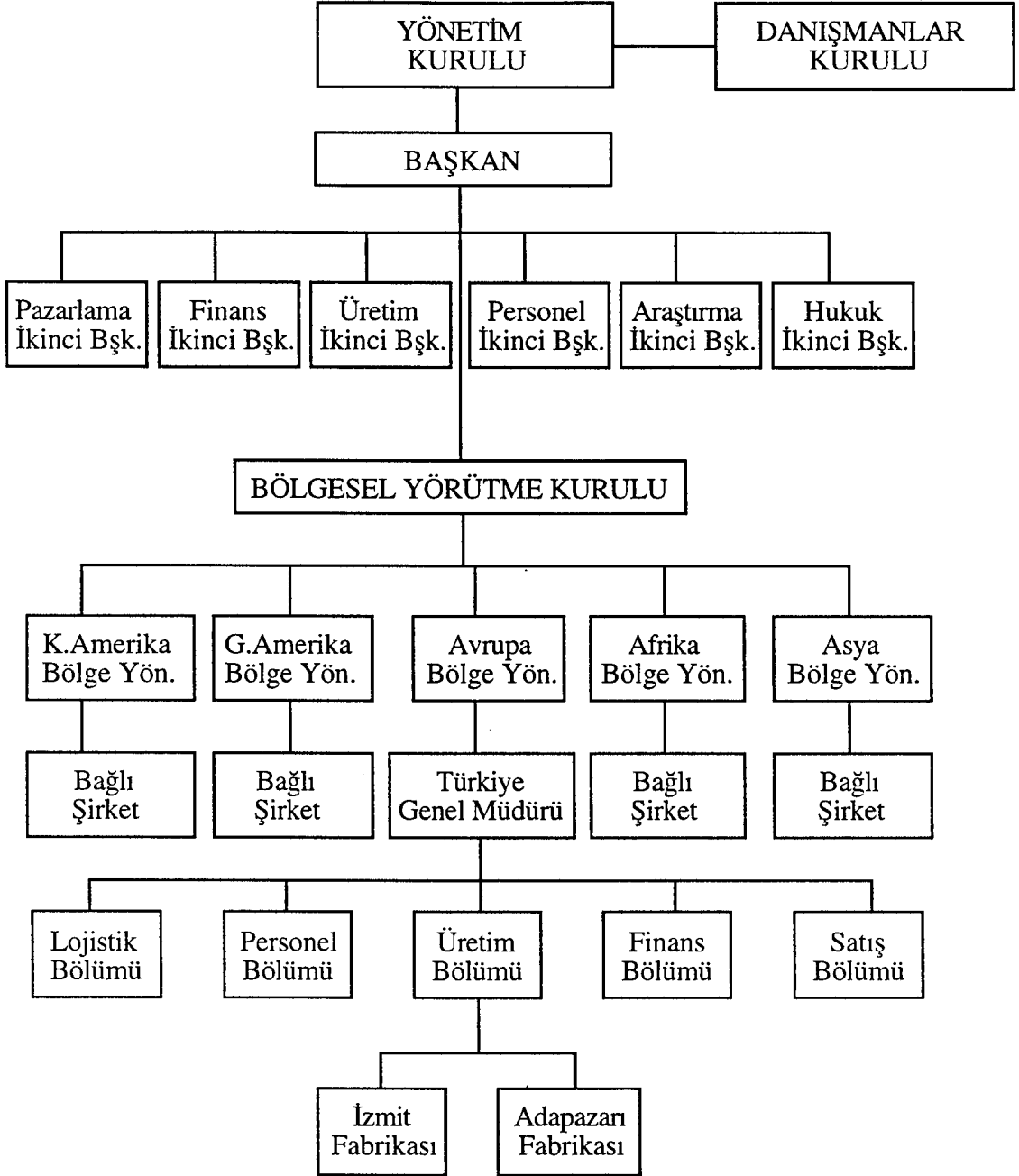
B-Çok Uluslu İşletme Faaliyetlerini Coğrafik Bölgelere Ayırarak Yan Kuruluşları Bu Bölgelere Göre Organize Etmelidir

Good-Year işletmesi faaliyetlerini dünyada dört büyük **coğrafik bölgeye** ayırmıştır. Bu bölgeler Asya-Pasifik, Latin Amerika, Kuzey Amerika, Avrupa’dır. Bu coğrafik bölgelerdeki faaliyetleri ise Şekil 19’dadır.



Şekil 19: Good-Year'in coğrafik bölgelerdeki faaliyetleri.

Şekil 20'de de Good-Year'in organizasyon yapısı görülmektedir.



Şekil 20: Good-Year Organizasyon Şeması.

Türkiye Genel Müdürüne bağlı olan fonksiyonlar aynı zamanda ayrı birimler halinde Avrupa Bölge yönetiminde yer alan fonksiyon bölge yöneticilerine bağlıdır. Örneğin Lojistik bölümü Türkiye Genel Müdürüne bağlıyken aynı anda Avrupa bölge yönetiminde yer alan Lojistik Bölge Yöneticisine de direkt bağlıdır. Bu durum karşısında

Good-Year işletmesi fonksiyonel-coğrafik karma yapısını seçmiştir.

C-Çok Uluslu İşletme Yan Kuruluşlarının Organizasyonunda Denetim Sorununu Yan Kuruluşlara Geniş Yetki Vererek Çözmelidir

Çok uluslu bir işletme olan Good-Year'ın ana merkezi Amerika'da Acron-Ohio'dadır.

Karar alma konusunda uzun dönemli finansal kararlar merkezden gelmektedir. Bu kararlar elde edilecek kârın miktarı ile ilgilidir. Stratejik Planlama ve kontrol de merkezden yapılır. Yerel planlama ve faaliyetler konusunda ve merkezden alınan kararların nasıl uygulamaya sokulacağı ve belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı ise yan kuruluşların seviyesindedir.

Bundan dolayı Good-Year T.A.Ş. Adapazarı İşletmesi tam bir özerkliğe sahip değildir. Merkeziyetçi bir yönetim söz konusudur. Bununla beraber idealin tam özerklik olması gerektiğini yöneticiler düşünmektedir.

D-Yan Kuruluş Yöneticisi Seçilirken Ana İşletme ile İyi Bir Şekilde İletişim Kurabilen ve Ana İşletme ile İlişkileri Düzenleyebilen Bir Yönetici Seçilmesine Dikkat Edilmelidir

Good-Year'ın Türkiye Genel Müdürü bir Amerikalıdır. Bu Amerikalı yöneticinin görevi, yan kuruluş ile ana işletme arasında bir köprü görevi görmesidir. Ayrıca personel politikasından sorumludur. Genel Müdür ana işletme kökenli olduğu için iletişim konusunda bir problem

yaşanmamaktadır. Yalnız genel müdürün altında yer alan fonksiyon yöneticilerinin hepsi Türk'tür. Good-Year'ın personel seçim tekniği polisentrizmdir. Bunun başlıca nedenide yabancı personeli çalıştırmanın çok maliyetli olmasıdır. Fakat kilit noktalardaki bütün yöneticiler Amerikalıdır.

E-Yan Kuruluşların Daha Başarılı Olabilmeleri İçin Organizasyon İçinde Bilgi Paylaşımı ve Stratejilerin Yürütümünü Sağlayacak Net-Work'lere İhtiyacı Vardır

Good-Year işletmesinin en çok dikkat ettiği konulardan biri de bilgi paylaşımıdır. Teknik personeli eğitmek için **work-shop** adı altında net-workler kurulmaktadır. Yalnız Good-Year'da work-shop'lara katılmak mecburidir.

Strateji yürütümü için ise net-workler kurulmaktadır. Bu net-workler **team organization** adı altında kurulmaktadır. Team organization'lar süreklidirler. Ayrıca bir de **Ad-Hoc** denen sürekli olmayan net-workler vardır.

Bunlar belirli olayı gerçekleştirmek için kurulur, daha sonra olay gerçekleştikten sonra tekrar dağılırlar. Örneğin yeni bir makinanın montajı gibi.

F-Yan Kuruluşlarda Karar Verme Hızının Fazla Olması İçin Bürokrasi Yükünün Az Olması Gerekmemektedir

Bürokrasi yükünün az olması gerekliliği Good-Year yönetimi tarafından desteklenmektedir. Yönetim karar verirken bürokratik bir en-

gelle karşılaşmamaktadır. Çünkü kararların çoğu merkezden gelip, yan kuruluştan uygulanması istenmektedir. Good-Year'da hiyerarşik yapı azaltılmış olup daha azaltılmaya çalışılmaktadır. Türkiye Genel Müdürü olan yönetici hem Avrupa Bölgesi Personel Yöneticiliği görevini yapmakta hem de Türkiye Genel Müdürlüğü görevini yapmaktadır. Yine Adapazarı Fabrika Müdürü olan Sayın Turan Gürcan Bey hem fabrika müdürlüğü yapmakta hem de İzmit ve Adapazarı fabrikalarının personel müdürlüğünü yapmaktadır.

Böylece karar alma hızı daha da arttırılmış olup zamandan tasarruf edilmiştir.

G-Yan Kuruluşun Organizasyonunda En Son Teknolojiye Sahip Bilgisayarlar Yer Almalıdır

Good-Year çağın getirdiği en son teknolojilerin hepsinden yararlanmaktadır. İnternet, fax, video ile eğitim vb.

Good-Year çok uluslu işletmesinin bir yan kuruluşu olan Adapazarı fabrikasında **Profs** diye adlandırılan teknik amaçlı bir yazılım programı kullanılmaktadır. İdari işlerde ve haberleşmede ise **internet'** den yararlanılmaktadır. Good-Year'da bilgisayar sisteminin seçimi merkezi değildir. Bu konuda işletme kendi karar vermektedir. Sadece İzmit fabrikası ile Adapazarı fabrikasının sistemleri muhasebede dil birliği için aynı olmak durumundadır.

2- DEĞERLENDİRMENİN ANALİZ VE YORUMU

Başarı için yan kuruluşlarda uygulanan organizasyon yapıları ile ilgili sunduğumuz önerilerin bir çoğu Good-Year T.A.Ş. Adapazarı

fabrikasında uygulanmakta ya da büyük bir destek görmektedir. Sadece bir numaralı önerimiz olan çok uluslu işletme yan kuruluşlarına ayrı ayrı sorumluluklar yüklemelidir önerisi Adapazarı fabrikasında uygulanmakta olup yöneticiler tarafından destek görmemektedir.

Good-Year işletmesinde amaç kar olduğu için, sürekli bütün faaliyetler bu duruma göre ayarlanmaktadır. Maliyetleri en aza indirip, geliri en üst düzeyde tutmak için bir fabrikada sadece bir ürünün üretilmesinin yanlış olduğu, eğer kar getirecekse başka bir ürünün de üretilmesinin yerinde olduğu savunulmaktadır. Bundan başka 3 numaralı önerimizde uygulanamamakta fakat destek görmektedir. Çok uluslu işletme yan kuruluşlarının organizasyonunda denetim sorununu yan kuruluşlara geniş yetki vererek çözebilir olması desteklenmektedir. Fakat bu tamamen ana işletmedeki yönetim merkezinin stratejisine bağlıdır.

Bu konulardan hareketle Good-Year Adapazarı T.A.Ş. belirlenen hedeflere sürekli ulaşmaktadır ve mali yılı sürekli artan bir karla kapatmaktadır. Maliyetleri en aza indirme konusunu organizasyon yapısına da uygulayarak, belirlenen hedeflere ulaşip başarılı bir organizasyon kurup, bu organizasyonu uygulamaktadırlar.

SONUÇ

Çok uluslu işletmeler günümüzde artık iyice devleşmişlerdir. Bu hızlı ve kontrolsüz büyüme tehlike çanları çalabilir. Dev çok uluslar ya küçülecek ya da zayıf kaldıkları noktaları tolere etmek için başka bir dev çok uluslu ile birleşeceklerdir. Yakın zamanda gerçekleşecek Mobil ve BP Oil birleşmesi buna bir örnektir.

Bununla beraber bazı başarısızlıklar yanında her zaman başarılı çok uluslular olacaktır. Başarıya ulaşmada organizasyon yapısının önemi bilinmektedir. Organizasyon yapısının seçimi tamamen çok uluslu işletmenin stratejisine ve hedeflerine bağlıdır. Strateji geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin bir aracıdır. Böylece organizasyon yapısı da yönetimin iyileştirilmesi için kurulur. Yönetim kötüye gidip hedeflerden uzaklaşıldığında organizasyon yapıları gözden geçirilip, tekrar ele alınıp yeni yapılara yönelinir.

Çok uluslu işletmelerin özellikle yan kuruluşların başarıya ulaşmaları için gerekli olan organizasyon yapısının seçimi çok uluslu işletme-

nin stratejilerine bağlıdır. Çok uluslu işletmeler amaçları doğrultusunda ve yetenekleri ile ilgili olarak değişen çevreye ayak uydurmak durumundadırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BAAL, A. Donald /

CULLOCH, Mc. H. WENDEL : **International Business Introduction and Essentials**, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1993.

BAKER, C. James ve diğeri : **International Business Classics**, Lexington: D.C. Heath and Company, 1988.

BARTLETT, A. Christopher /

GHOSHAL, Sumantra : **Managing Across Borders**, New York: Fellow of Howard College, 1989.

BARTLETT, A. Christopher /

GHOSHAL, Sumantra : **Transnational Management Text, Cases, and Readings in Cross - Border Management**, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1992.

BEAMISH, W. Paul

: **International Management Text and Cases**, Richard, D. Irwin Inc., 1991.

CAVES, E. Richard

: **Multinational Enterprise and Economic Analysis**, New York: Cambridge University Press, 1982.

CHAKRAVARTHY, S. Balaji /

PERLMUTTER, V. Howard : "Strategic Planning for a Global Business", **Columbia Journal of World Business**, (Yaz-1985).

- CLARKE, W. Brain : **Hand Book of International Credit Management**, Southampton: The Camelot Press Ltd., 1989.
- DAVID, A. Rick : **Çok Uluslu Şirketlerin Yönetimi**, Boston: Kent Uluslararası İşletmecilik, 1981.
- DUNNING, H. Jhon : **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Mass: Addison Bursley Publishing Company, 1992.
- DYMZSA, A. William : **Multinational Business Strategy**, New York: McGraw-Hill Inc., 1972.
- EGELHOFF, G. William : **Organizing the Multinational Enterprise - An Information Processing Perspective**, Cambridge: Balinger Publishing Company, 1988.
- FAYERWEATHER, Jhon : **Management of International Operations**, New York: McGraw-Hill Inc, 1960.
- FORSGREEN, Mats: : **Managing Internalization Process-Swedish Case**, London: Routhledge Inc., 1989.
- GLOBERMAN, Steven : **Fundamentals of International Business Management**, Republic of Singapore: Prentice-Hall International, 1986.

- GRUB, D. Philip ve diğeri : **The Multinational Enterprise in Transition, Selected Readings and Essays**, Princeton: The Darwin Press Inc., 1986.
- HEANAN / PERLMUTTER : **Multinational Organization Development**, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, 1979.
- HEDLUND, Q. : **Organizational of Transnational Corporations**, London: Routledge Inc., 1993.
- HEDLUNG, Gunnar : "Organization in-between: The Evolution of the mother-daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNCS", **Journal of International Business**, C.XV, S.2, 1984.
- HERBERT, Theodore : "Strategy and Multinational Structure: An Interorganizational Relations Perspective", **Academy of Management Review**, C.IX, S.2 (Nisan 1984).
- HINTERHUBER, H. HANS / LEVIN, M. Boris : "Strategic Networks The Organization of the Future", **Long Range Planning**, C.XXVII, S.3, (Haziran 1994).
- HOLM, Ulf ve diğeri : "Headquarters' Knowledge of Subsidiary Networks Context in the Multinational Corporation", **International Studies of Management & Organization**, C.XXV, S.1-2, 1995.

- HOOGVELT, Ankie ve diğeri : **Multinational Enterprise**, London and Basingtoke: MacMillan Press Ltd., 1987.
- HOUT, Thomas ve diğeri : **Global Marketing Management**, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- KAYNAK, Erdener / LEL, Kam-Hon : **Global Business Asia Pacific**, Wilthire: Antony Rowe Ltd., 1989.
- KARALAR, Rıdvan : **İşletme Temel Bilgiler İşlevler**, Eskişehir: ETAM A.Ş., 1995.
- KETELHOHN, Werner : **International Business Strategy**, Butterworth: Heinemann Ltd., 1993.
- KHAMBATA, Dara / AJAMI, Riad : **International Business Theory and Practice**, New York: MacMillan Publishing Company, 1992.
- KUMAR Krishna / MCLEOD G. Maxwell : **Multinationals From Developing Countries**, Lexington: D.C. Heat and Company, 1981.
- LECRAW J., Donald / MORRISSON J. Allen : **Transnational Corporations and Business Strategy**, London: Routledge Inc., 1993.

- LEONTIADES, C. James : **Multinational Corporate Strategy**
Lexington: Lexington Books, 1985.
- LEONTIADES, C. James : "Going Global - Global Strategies vs
National Strategies", **Long Range
Planning**, C.XIX, S.6, 1986.
- NEGANDHI A. : **International Management**, Boston
Allyn and Bocon Inc., 1987.
- ÖZALP, İnan : **Çok Uluslu İşletmelerin Yöneti-
mi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Basımevi, 1984.
- ÖZALP, İnan : "Matriks Organizasyon Yapısı", **Ana-
dolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Der-
gisi**, C.VI, S.2, (Kasım 1986).
- ÖZALP, İnan : **Uluslararası İşletmecilik (Seçme
Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.
B.F. Yayınları, 1986.
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt I,
Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık,
1993.
- ÖZALP, İnan : **Uluslararası İşletmecilik (Seçme
Yazılar II)**, Eskişehir: Anadolu Üni-
versitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1995.
- PHATAK, V. Arvind : **International Dimensions of Ma-
nagement**, Boston: PWS-KENT Pub-
lishing Company, 1992.

- PITTS R. / DANIELS J. : "After of the Matrix Mania", **Columbia Journal of World Business**, (Yaz 1984).
- ROBOCK / SIMMONDS : **International Business and Multinational Enterprises**, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1983.
- SALERA, Virgil : **Multinational Business**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1969.
- SHETH, Jagdish /
ESHGHI, Golira : **Global Organizational Theory Perspectives**, Cincinnati South-Western Publishing Co., 1990.
- SIDDAL, Peter ve diğerleri : "Building a Transnational Organization for BF Oil", **Long Range Planning**, C.XXIV, S.1, 1992.
- SOLVELL, Örjan /
ZANDER, Ivo : "Organization of the Dynamic Multinational Enterprise", **International Studies of Management & Organization**, C.XXV, S.1-2 (İlkbahar-Yaz 1995).
- STEINHOFF, Don : **The World of Business**, New York MacGraw-Hill Inc., 1985.
- STEWART, J.M. : "Empowering Multinational Subsidiaries", **Long Range Planning**, C.XXIX, S.4, 1995.

STOPFORD, M. Jhon /

WELLS, T. Jr. Louis

: **Managing The Multinational Enterprise**, New York: Basic Books Inc., 1972.

THIERAUF J. Robert ve
diğerleri

: **Management Principles and Practice**, New York: J. Willey & Sonc Inc., 1977.

WALTER, Ingo /

MURRAY Tracy

: **Handbook of International Management**, New York: Jhon Wiley & Sons Inc., 1988.

WELLS, T. Jr. Louis

: **Third World Multinationals**, Mass The Massachusetts Institute of Technology Print, 1986.

YILDIRIM, Nuri

: **Kapitalizmin Gelişim Sürecinde Yeni Aşama Uluslararası Şirketler**, İstanbul Birleşik Yayıncılık ve Ticaret Limited Şirketi, 1983.