

## ÇOKULUSLU İŞLETMELER ve FAALİYET SEBEPLERİ

Ömer AKAT\*

### I. GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşı sonrasında en önemli özelliklerinden biri, üretim sürecinin uluslararasılaşması, yani aynı malın üretiminin çeşitli aşamalarının farklı coğrafik alanlarda gerçekleştirilmesidir. Örneğin, Mısır'da ekilen, Türkiye'de iplik haline getirilen, Hindistan'da dokunan, İtalya'da stili verilen, Güney Kore'de dikilen ve oradan tüm dünyaya gönderilen milyonlarca ton pamuklu mal tüketiciye ulaşıyor. Aynı şekilde, bir VW Golf'un veya Ford Escort'un montajı için işletmeler (firmalar)<sup>1</sup> farklı kıtalardan ara ürünleri bir araya getiriyorlar<sup>2</sup>. Bu tür faaliyetler Çokuluslu işletmeleri (ÇÜİ'yi) gündeme getirmekte ve üzerinde dikkatle durulması gereken bir eğitim ve araştırma konusunu oluşturmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası işletmecilikteki büyük gelişmelerden diğer birisi de "ÇÜİ" denilen işletmelerin dünyaya yayılmasındaki hızdır. Milletler ÇÜİ'nin ortaya çıkışını iki ana sebep yüzünden şüphe ile karşılamışlardır. Bu sebepler;

- a. ÇÜİ herhangi bir ulus tarafından "tam" olarak kontrol edilemezler.
- b. ÇÜİ bilerek veya bilmeyerek dünya'da meydana gelen sosyal, ekonomik, politik ve hukuki değişikliklerin en güçlü araçlarından.

Jacoby bu durumu şöyle izah etmektedir: "Çokuluslu işletmeler genellikle içinde faaliyet gösterdikleri bazı ülkelerin sahip oldukları varlıklardan, işgücünden ve diğer kıymetlerden daha zengin, özel bir hükümet

\* Doç. Dr.: Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Öğretim Üyesi

1 İşletme: "firma", "şirket" veya "kuruluş" kavramlarının hepsini kapsamakta ve aynı anlamda kullanılmaktadır.

2 Oluç (1994:4)

şeklindedir. Aynı zamanda ÇUI birden fazla ulusun kanunlarına uyan ve onlara vergi veren vatandaşlar olarak gözükmüşse de asıl amaçları bu ülkeler dışındaki işletme yönetimleri tarafından tesbit edilmektedir. Bu yüzden bazı eleştiriciler onları mesuliyetsiz "özel ekonomik güç" veya "emperyalizm" olarak görürler. Diğerleri ise ÇUI'yi ülkeler arasında idarecilik, ilim ve insanlığın bir gün belirli idealler etrafında toplanmasını sağlayabilecek bir ajan olarak kabul ederler"<sup>3</sup>.

Uluslararası faaliyetlerde bulunan işletme yöneticileri üretim, pazarlama ve diğer hizmetlerde belirli bir ülke veya pazarda faaliyet gösteren firma yöneticilerinden çok daha karmaşık problemlerle karşı karşıyadır. Günlük normal problemler yanında; her ülkenin içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuki çevreler çok daha farklı olacağından ÇUI'nin bu konularda karşılaştıkları problemler çok daha fazla olmakta ve daha karmaşık bir yapı arz etmektedir. Dolayısı ile uluslararası işletme yöneticisi planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, liderlik ve kontrol fonksiyonlarını daha değişik ve etkin bir şekilde yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Bu yüzden, her ne kadar işletmecilik veya yöneticilik fonksiyonları her grup işletmede aynı ise de; bunlar ÇUI'de daha karmaşık bir yapı arz etmekte ve bu fonksiyonların yerine getirilmesinde kullanılan teknikler tamamen farklılık göstermektedir.

Bu makalenin amacı, çokuluslu işletmeler ve faaliyetleri hakkında tanıtıcı bilgiler vermek ve Türkiye için bazı saptamalar yapmaktır.

## 2. ULUSLARARASI İŞLETMELERİN TANIMI

Çağdaş eğilimlerin en güçlülerinden birinin ekonomik faaliyetlerin uluslararasılaşması olduğu belirtilmişti. Aslında uluslararası ekonomik ilişkiler her zaman önemini korumuştur. Ancak, günümüzde bu ilişkilerin, hem nicelik hem de nitelik yönlerinden önemleri artmıştır. Uluslararası (ya da çokuluslu) işletmelerin artması, büyümesi ve gelişmesi onları dünya ekonomisinin temel unsurlarından biri yapmıştır. Bu nedenle de, ekonomik olduğu kadar sosyolojik ve kültürel etkileri her geçen gün artmaktadır<sup>4</sup>.

Çokuluslu işletmelerin en geniş tanımı "Diğer ülkelerdeki şirketlere sahip olan ve onları denetleyen işletmeler" olarak yapılabilir.

3 Jacoby (1970:37)

4 Baclely and Casson (1979:1)



Zenoff'a göre çokuluslu işletme:

"Ülkeler arasında malların, hizmetlerin, know-how'ların ve üretim faktörlerinin transferini yapan işletmelerdir"<sup>5</sup>.

Farmer ve Richman'a göre ise:

"İki ya da daha fazla bağımsız ülke arasında yapılan işletme faaliyetleridir"<sup>6</sup>.

Bizim benimseyeceğimiz tanım ise şu olacaktır:

"Çokuluslu şirketler yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyen şirketlerdir"<sup>7</sup>.

### 3. YÖNETİM AÇISINDAN ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TASNİFİ

Çeşitli ülkelerde ekonomik faaliyetler sürdüren ve uluslararası alanda yatırımlarda bulunan çokuluslu işletmelerin farklı tipleri mevcuttur. Yapılan bir sınıflandırmada çokuluslu şirketler idari bakımdan üç ayrı grupta incelenmektedir<sup>8</sup>.

#### 3.1. Tek Merkezli İşletmeler (Etnosentrik)

Bu işletme tipinde ana şirket yönetime egemen olup, bulunduğu ülkede kullanılan yönetim biçimini en üstün olarak görmekte ve diğer ülkeleri de bunları kullanmaya zorlamaktadır. Bunlar ülke isimleri ile adlandırılırlar. Örneğin, Amerikan işletmeleri gibi.

#### 3.2. Çok Merkezli İşletmeler (Polisentrik)

İşletmelerin üretim ve karar almaları coğrafi bölgelere göre değişiklikler göstermektedir. Yönetimin egemenliği tek bir merkezden ziyade, belirli yerel merkezlerde toplanır. Yavru firmalara daha fazla özerklik tanınmıştır.

#### 3.3. Dünya Merkezli İşletmeler (Ceosentrik)

Bu tipte ise tüm yöneticiler (hem merkezde hem yavru firmada) çok

---

5 Zenoff (1971:1)

6 Farmer and Richman (1966:3)

7 Akat (1990:27)

8 Perlmutter (1969:11-14)

sıkı haberleşme ve işbirliği içerisinde olduklarıdır. Kararlar, ancak; tüm dünyadaki gelişme ve problemlerin esaslı bir şekilde analiz edilmesinden sonra ana şirket seviyesinde verilir ama yavru şirketlerin ihtiyaç ve gereksinimleri de ihmal edilmez. Tam tersine, faaliyet gösterilen ülkelerin bir vatandaşı imiş gibi davranılır. Yöneticiler için teşvik tedbirleri yalnız yavru firmanın menfaati yönünde değil aynı zamanda ana firmanın çıkarları doğrultusunda düzenlenir. Tek merkezli şirketlerden en büyük farkı, yavru şirket yöneticilerinin başarılı oldukları taktirde, "işe göre adam" politikası çerçevesinde ana şirkette de vazife yapabilmesi için daima iş fırsatlarının bulunmasıdır. Ayrıca, bu işletmeler iki ülkeden oluşabilecek uluslararası pazarlardan ziyade tüm dünya ülkelerine hizmet verecek şekilde faaliyet gösterir ve reklam yaparlar. Örneğin, Benetton gibi.

#### 4. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ORTAYA ÇIKIŞINDAKİ AŞAMALAR

Her ne kadar aynı sırayı takip etmeyebilirlerse de, yerli bir işletmenin uluslararasılaşmasında aşağıdaki aşamalardan geçerek çokuluslu bir şirket haline gelmesi sözkonusudur (Şunu belirtmek gerekir ki bazı firmalar bu aşamalardan geçerlerse de bazıları birkaç aşama atlayabilirler).

1. Aşama: Yerli işletme kendi ülkesindeki aracı pazarlama kuruluşları ile (Örneğin acentalar, pazarlama şirketi, ihracat kooperatifleri veya uluslararası faaliyetlerde bulunan ihracat organizasyonları) malını dış ülkeye ihraç etmeye başlar.

2. Aşama: Yurt dışına satışlar arttıkça işletme dış pazarlardaki alıcı veya ithalatçılarla dolaysız olarak ilişki kurar. Bu yüzden kendi bünyesindeki ihracat işlerini üstlenecek bir bölüm kurar.

3. Aşama: İşletme dış pazarlarda satışları yürütecek ve teşvik edecek, o ülke aracılıyla ilişki kuracak bir şube açar.

4. Aşama: Faaliyet gösterilen ülkede satış şubesi fonksiyonlarını görececek bir firma kurulur. Böylece, satış şubesinin yetkileri ve faydalanabileceği alanlar genişler, bağımsızlığı artar.

5. Aşama: İşletme mamulünü yabancı pazarda anlaşmalı imalat ve montaj faaliyetleri ile üretmeye başlar.

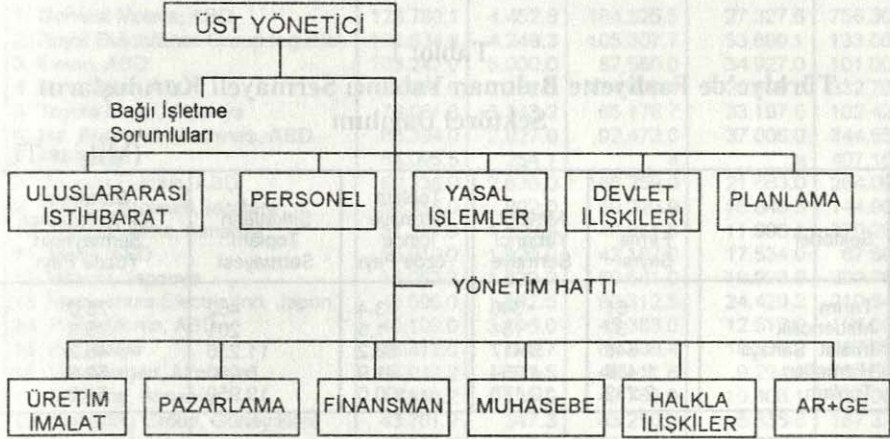
6. Aşama: 5. aşamada kurulan imalat ile işletme yabancı pazarda yavru firması aracılığı ile hem üretim hem de mamulünü pazarlamaya (satışa) başlar.



7. Aşama: Yukarıdaki aşamaları takip edecek şekilde işletme diğer ülkelerde de faaliyete geçer. Böylece bir işletmenin çokuluslaşması gerçekleşmiş olur.

Her ülkedeki işletme uygulamaları, bütünleştirildikçe, ana firmaya avantaj sağlayacak şekilde, "stratejik karar almalar" ana işletme bünyesinde merkezileşir ve aşağıdaki organizasyon (örgütlenme) şeması oluşur.

Şema 1: İşletme İşlevlerine Göre Ana İşletmenin Örgütlenmesi



## 5. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET SEBEPLERİ

Amerikan Uluslararası Konseyi, Amerikan yabancı yatırımlarını değerlendirme hususunda 1970'lerde yaptığı bir araştırmada Amerikan İşletmeleri için aşağıdaki spesifik (belirgin) sebepleri ortaya çıkartmıştır<sup>9</sup>.

1. Faaliyet gösterilen ülkelerin gümrük duvarlarını aşmak, ithalat kısıtlamalarından ve yerli parçaların kullanılmasından sakınmak. Ayrıca, o ülkelere ihracat yapmadan ithalat izinlerini elde etmek.

2. Yüksek ulaştırma giderlerini azaltmak veya bertaraf etmek.

3. Hammaddeleri elde etmek veya kullanmak.

4. Hükümetlerin sunduğu değişik teşviklerden faydalanmak.

5. Mevcut pazar payını korumak.

6. Uluslararası (dış) pazarların gelişmesine katkıda bulunmak.

7. Özellik gösteren mamullerin üretiminde kaliteyi korumak.

9 Akat (Çeviri) (1971:11)

8. Diğer ülkelerdeki tüketicilere ulaşmak ve bu pazardaki rakiplerle boy ölçüşmek.

9. Faydalı olabilecek yabancı teknik, dizayn ve pazarlama ustalıklarını elde etmek.

10. Yabancı altyapı projelerinin ihalelerine katılmak.

Bu çerçevede, Türkiye'de 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'na göre faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerin Eylül 1992 itibarı ile sektörel dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo: 1**  
**Türkiye'de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların**  
**Sektörel Dağılımı**

(Milyar TL.)

Sektörler	Firma Sayısı	Mevcut Yabancı Sermaye	Toplam Sermaye İçinde Yüzde Payı	Şirketlerin Toplam Sermayesi	Sermaye İçinde Yabancı Sermayenin Yüzde Payı
Tarım	61	346	3.4	462	75.0
Madencilik	37	151	1.5	201	75.3
İmalat Sanayii	646	5.417	53.2	11.236	48.2
Hizmetler	1.488	4.264	41.9	8.060	52.9
Toplam	2.232	10.178	100.0	19.959	51.0

Kaynak: DPT 1993 Yılı Programı, DPT, Ankara, s. 35.

Tablo 1'in dikkatli bir şekilde incelenmesi, bizi aşağıdaki çarpıcı ama düşündürücü sonuçlara götürmektedir.

1. Türkiye'de, 1994 krizi öncesinde, uluslararası işletmecilik faaliyetleri yoğunluk kazanmıştır. Bu, artarak gelen yabancı sermayeye belli bir ölçüde de olsa bağlanabilir.

2. Türkiye'ye gelen yabancı firma sayısı 1488 tane olmak üzere en çok hizmet sektöründedir. İkinci olarak 646 firma ile imalat sanayi gelmekte olup, bu firmalar % 53.2 payla toplam yabancı sermaye içinde ilk sırayı almaktadır.

3. Toplam yabancı sermaye içinde yüzde payı çok düşük olan tarım ve madencilik sektörleri (sırası ile % 3.4 ve % 1.5), ilgili sektörlerdeki toplam sermaye içinde, sırası ile % 75 ve % 75.3 paylar ile ağırlığı oluşturmaktadır.

4. Karşılaştırmalı rakamlar ve yorumlar zihinlerde pek çok soru işaretleri oluşturmaktadır. Bu soru işaretlerinin sağlıklı bir şekilde giderilmesi ise, konu üzerinde yapılacak bilimsel çalışmalara bağlı kalmaktadır.



Diğer taraftan; Tablo: 2'de de gösterildiği gibi, çokuluslu işletmelerin faaliyetleri sonucunda elde ettikleri cirolar bazı ülkelerin GSMH'ndan daha büyük olmaktadır.

**Tablo: 2**  
**En Büyük Otuz Çok Uluslu Sanayi Şirketi ve Bazı Ülkelerin**  
**GSMH'lerinin Karşılaştırılması, 1991**

Şirket ve Ana Merkezi	Satışlar milyon \$	Kârlar milyon \$	Aktifler milyon \$	Öz Sermaye milyon \$	İstihdam
1. General Motors, ABD	123.780.1	4.452.8	184.325.5	27.327.6	756.300
2. Royal Dutch/Shell Group İng./Hol.	103.834.8	4.249.3	105.307.7	53.890.1	133.000
3. Exxon, ABD	103.242.0	5.000.0	87.560.0	34.927.0	101.000
4. Ford Motor, ABD	88.962.8	2.258.0	174.429.4	22.690.3	332.700
5. Toyota Motor, Japonya	78.061.3	3.143.2	65.178.7	33.197.6	102.423
6. Ind. Business Machines, ABD	63.394.0	2.827.0	92.473.0	37.006.0	344.553
7. IRI, İtalya	64.095.5	254.1	a	a	407.169
8. General Electric, ABD	60.236.0	2.636.0	168.259.0	21.683.0	284.000
9. British Petroleum, İngiltere	58.355.0	802.0	59.323.9	16.648.5	144.900
10. Daimler-Benz, Almanya	57.321.3	1.129.4	49.811.8	11.996.1	379.252
11. Mobil, ABD	56.910.0	1.920.0	42.187.0	17.534.0	67.500
12. Hitachi, Japonya	56.053.3	1.629.2	60.641.0	19.993.9	309.757
13. Matsushita Electric Ind, Japon.	48.595.0	1.832.5	62.312.5	24.429.2	210.848
14. Philip Morris, ABD	48.109.0	3.006.0	47.383.0	12.512.0	166.000
15. Fiat, İtalya	46.812.0	898.7	69.736.4	18.531.2	287.957
16. Volkswagen, Almanya	46.042.2	665.5	46.111.8	9.294.1	265.566
17. Siemens, Almanya	44.859.2	1.135.2	42.785.0	10.408.1	402.000
18. Samsung Group, Güney Kore	43.701.9	347.3	43.290.3	5.835.8	187.377
19. Nissan Motor, Japonya	42.905.7	340.9	45.916.4	12.662.9	138.326
20. Unilever, İngiltere/Hol.	41.262.3	1.842.6	25.340.3	13.299.0	298.000
21. Eni, İtalya	41.047.0	872.0	a	14.158.5	a
22. E.I. Du Pont De Nemours, ABD	38.031.0	1.403.0	36.117.0	16.739.0	133.000
23. Texaco, ABD	37.551.0	1.294.0	26.182.0	9.828.0	40.181
24. Cherron, ABD	36.795.0	1.293.0	34.636.0	14.739.0	55.123
25. Elf Aquitaine, Fransa	36.315.8	1.737.1	46.539.7	16.505.7	86.900
26. Nestle, İsviçre	35.583.7	1.722.3	28.732.3	11.149.5	201.139
27. Toshiba, Japonya	33.232.5	855.4	39.334.1	8.383.7	162.000
28. Honda Motor, Japonya	30.567.3	539.8	21.005.2	7.736.2	85.500
29. Philips Electronics, Hollanda	30.217.6	642.8	29.087.4	6.735.4	240.000
30. Renault, Fransa	29.432.4	545.8	41.375.4	6.432.2	147.195
Ülkeler	GSMH	Ülkeler	GSMH		
Danimarka	113.515	Yeni Zelanda	43.185		
Endonezya	101.151	Pakistan	42.649		
Norveç	98.079	Nijerya	31.285		
Türkiye	91.742	Macaristan	30.047		
Arjantin	76.491	Şili	25.504		
Polonya	64.480	Peru	25.149		
Yunanistan	60.245	Fas	23.788		
İran	50.866	Zaire	8.117		
Portekiz	50.692	Ürdün	3.924		
Venezüela	50.574	Somali	946		

a: Veri bulunamadı.

Kaynak: Fortune, July 27, s. 55 ile World Development Atlas, 1991, ss. 6-9'dan yararlanılarak düzenlenmiştir.

## 6. SONUÇ

Dünya ekonomisi, İkinci Dünya Savaşı öncesi dönem ile karşılaştırılacak olursa, ikibine altı kala çok daha karmaşık ilişkilere ve yapılanmalara sahip bir manzara arz etmektedir. "Yerli üretim", "iç pazar" gibi kavramlar silikleşmiş durumda kalırken, "uluslararasılaşma" ve onun getirdiği "globalleşme" ile tüm pazarlama faaliyetlerinin küreselleşmesi önem kazanmaktadır. Bu olgu Türkiye gibi dövize hasret ülkeleri yaşamsal bir kararlar karşılığında bırakmaktadır. Üretime dayalı dışa açılma ve tasarruf yolu ile borçların ödenmesi veya borçlanarak sermayenin belirli ellerde toplanması ve buna bağlı olarak gösterişe dayalı tüketim kalıpları ve alışkanlıkları (demonstration-effect) sürecinin devam ettirilmesi. 1994'te yaşanan kriz, ikinci kararın yanlış olduğunu ekonomik ve toplumsal yapıyı kökten sarsarak ispat etmiş bulunmaktadır.

Çokuluslu işletme, diğer bir ifade ile sermaye, teknolojik avantajlarını işgücü başta olmak üzere düşük maliyetli girdiler ile birleştirme yollarını aramakta ve bulmaktadır. Bu arayış ve buluşun en somut örneği Londra, Newyork ve Tokyo Borsalarının açılış ve kapanışları olmaktadır. Oysa işgücü, ülkeler, bölgeler hatta şehirler arasında dahi büyük engellerle karşılaşmaktadır.

Uluslararası sermaye; teknolojik değişimlerin zorlaması ile, gelişmekte olan ülkelerde jandarma değil, tüccar devletler istemekte bu isteğini de serbest piyasa, demokrasi ve insan hakları çerçevesinde sunmaktadır<sup>10</sup>. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin dışa açılma süreciyle birlikte, uluslararası kapitalist sistem, dünya ülkelerini ekonomik açıdan çok daha rahat bir şekilde denetler duruma gelmiştir. Çünkü gelişmekte olan ülkelerin ihracatlarını artırmak için ulusal paralarını Dolara göre sürekli ayarlamaları gerekmektedir.

Bilimsel veriler ışığında tartışılması ve araştırılması gereken konular bunlardan oluşmakta, büyük Türk işletmelerinin neden gerçek anlamda küreselleşemediği sorusu zihinleri kurcalamaktadır.

## KAYNAKLAR

**Akat, Ömer;** "The Impact of U.S. Foreign Direct Investment on Employment and Trade", National Foreign Trade Council Inc. (Çeviri), New York, 1971.

10 Altan (1990:5)



- Akat, Ömer;** Uluslararası İşletmecilik (Ders Notları), Uludağ Üniversitesi, İİBF, Bursa, 1990.
- Altan, Mehmet;** "Prizma: Uluslararası Sermaye Ne İstiyor?", *Sabah*, 1 Haziran Cuma 1990.
- Bacley, P. and Casson, M.;** "The Future of the Multinational Enterprise", The Macmillan Press, London 1979.
- ; DPT 1993 Yılı Programı, DPT, Ankara.
- Farmer, Richard and Richman Barry;** "International Business and Operational Theory", Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1966.
- ; *Fortune*, 27 Temmuz 1991.
- ; *World Development Atlas*, 1991.
- Jacoby, H. Neil;** "The Multinational Corporation", *The Center Magazine*, No: 3, May 1970.
- Oluç, Saruhan;** "Çok Kutuplu Dünya'da ABD-Avrupa-Japonya Şeytan Üçgeni", *İktisat Dergisi*, Yıl: 30, Sayı: 348, Nisan 1994.
- Perlmutter Howard V.;** "Emerging East-West Ventures: The Trans-ideological Enterprise", *Colombia Journal of World Business*, Ekim 1969.
- Zenoff, David B.;** International Business Management-Text and Cases, The Macmillan Press, London, 1971.