

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERSİ 6. HAFTA

1.Çok uluslu şirket nedir?

2.Çok uluslu şirket – küreselleşme ilişkisi nasıl şekillenmektedir?

ÇOK ULUSLU ŞİRKET NEDİR?

Global düzeyde üretim zincirlerinin farklı aşamalarını kontrol edebilen, üretim faktörlerinin ve devlet politikaları ile sağlanan avantajların kullanımında coğrafi farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan potansiyeli kullanabilen ve kaynak ve faaliyetlerini global ölçekte yönlendirebilen firmalar, çok uluslu şirketler.

ÇOK ULUSLU ŞİRKET NEDİR?

- Merkezi genellikle gelişmiş bir ülkede bulunan bir ana firma ile onun kontrolü altında diğer ülkelerde bağlı şirketlere sahip olan,
- Doğrudan yabancı sermaye yatırımının yanı sıra çeşitli uluslararası stratejik işbirliği ortaklıkları, taşeron verme, dışsal mal alma işlemleriyle de uğraşan,
- Bir veya daha çok mal ve hizmetin uluslararası üretimi, dağıtımı ve pazarlaması ile ilgili konularda ekonomik faaliyet gösteren,
- Genellikle eksik rekabet şartlarının bulunduğu oligopol piyasalarında operasyonlarını yoğunlaştıran;

ÇOK ULUSLU ŞİRKET NEDİR?

- Güçlü sermaye, teknoloji, yönetim, organizasyon, ulaşım ve haberleşme ağına sahip ve bu nedenle bağlı şirketlerin faaliyet, yönetim ve karar alma sürecini merkezi olarak kontrol eden;
- Sistem, ideoloji, rejim, milliyet, gelişmiş – az gelişmiş farkı gözetmeyen;
- Temelde özel sermayeye, nadiren de kamu sermayesine dayanan;
- Üretim hacmi, istihdam düzeyi ve satış hasılatı bakımından birçok ülkenin milli gelirini aşan;

ÇOK ULUSLU ŞİRKET NEDİR?

- Bir taraftan karını maksimize etmeye, diğer taraftan diğer piyasaları içselleştirmeye güdülenen;
- Birden fazla ülkede faaliyet gösteren;
- Kapitalizmin geldiği en son aşamayı temsil eden entegre firma veya firmalar topluluğu.

Tartışma Sorusu:

Bu özelliklere sahip ÇUŞ'lerden örnek verebilir misiniz?

ÇUŞ olmayan bir şirket ismi söyleyebilir misiniz?



SARAR



VESTEL





HEMŐERİM ESAS MEMLEKET NİRE?

Çokuluslu Şirketlerin merkezinin bulunduğu ũlkeye köken ũlke, yatırımın gerçekleŐtiđi ũlkeye ev sahibi ũlke adı verilmektedir. Aynı Şekilde ev sahibi ũlkedeki Őirkete “Şube” veya “yavru Şirket” ismi verilmektedir. ÇUŞ’ler, IBM ve Coca-Cola gibi farklı ũlkelerde fabrikaları, ofisleri ve farklı ũretim ve pazarlama fonksiyonları olabileceği gibi, Boeing veya General Electric gibi sınır ötesinde temelde ihracat iŐlemleri yapan bir Şirket de olabilir.

ÜLKELERDEN BÜYÜK ŞİRKETLER

Ülkeler	GSYİH	İstihdam	Çok Uluslu Şirketler	Mal Varlığı	İstihdam
Hollanda	775.727	8.401	General Electric Co	656.560	307
Belçika	464.922	4.453	Royal Dutch Shell plc	357.512	92
İsviçre	460.604	-	Toyota Motor Corporation	403.088	333
İsveç	428.622	-	Exxon Mobil Corporation	346.808	75
Avusturya	382.262	4.175	Total SA	238.870	98
Norveç	327.191	2.609	BP plc	305.690	83
Yunanistan	283.040	-	Vodafone Group plc	202.763	91
Çek Cumhuriyeti	305.101	4.937	Volkswagen Group	446.555	572
Portekiz	290.756	4.513	Chevron Corporation	253.753	64
Danimarka	245.833	2.729	Eni Spa	190.125	83
İsrail	261.858	3.450			
Macaristan	230.867	3.938			
Finlandiya	216.848	2.476			
Yeni Zelanda	154.280	2.271			
Slovakya	143.436	2.218			
Slovenya	59.447	-			
Lüksemburg	49.471	379			
Estonya	34.035	624			
İzlanda	13.552	-			

ÜLKELERDEN BÜYÜK ŞİRKETLER

Avustralya – İngiltere ortaklı General Electric Co'nun mal varlığı 2014 yılı itibarıyla 19 OECD üyesi ülkenin 2013 yılı fiyatlarıyla gayri safi yurt içi hâsılasından fazla.

Almanya kökenli Volkswagen Group'un mal varlığı 16 OECD ülkesinin gayri safi yurt içi hasılasından fazla.

ÜLKELEERDEN BÜYÜK ŞİRKETLER

Belçika menşeli Exxon Mobil Corporation'un mal varlığının Belçika'nın gayri safi yurt içi hasılasından yalnızca 118.114 Milyon Dolar, Avusturya menşeli BP plc'nin mal varlığı Avusturya'nın gayri safi yurt içi hasılasından 76.572 Milyon Dolar az.

General Electric CO'da 2013 yılında istihdam edilen kişi sayısı Lüksemburg'da istihdam edilen kişi sayısından yalnızca 72.000 kişi az. Volkswagen Group'da istihdam edilen kişi sayısı Lüksemburg'da istihdam edilen kişi sayısından fazla, Estonya'da istihdam edilen kişi sayısından yalnızca 52.000 kişi az.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

ÇUŞ'lerin gelişimi aslında çok uzun süreçten başlamaktadır. Bu sürecin başlangıcı, başka ülkelerin doğal kaynakları ile tarım ürünlerini elde etmeyi amaçlayan ve devletler tarafından 1500-1800 yıllarında merkantilist kapitalizm ve koloniyalizm döneminde kurulan firmalarda aranabilir.

1800-1875 yılları arasında, ÇUŞ'lerin oluşumu için gerekli altyapı gelişmiş, firmalar tedarik ve tüketim piyasalarını diğer firmaları satın alarak ele geçirmişler ve bunun sonucunda da oligopolistik piyasa yapısı ortaya çıkmıştır (Waters, 1995: 8).

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Tartışma Sorusu:

Oligopolistik piyasa nedir?

Oligopolistik piyasalar ile küreselleşme ilişkisi nedir?

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Oligopolistik piyasa, fiyat ve üretim kararlarını alırken rakiplerinin birbirlerinin tepkilerini hesaba katmak zorunda olduğu, karşılıklı bağımlılık içinde olan az sayıda teşebbüsten oluşan piyasalardır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

19. yüzyılın ortalarına kadar ticaret, tek bir üretim veya dağıtım ünitesi ile yürütülen bir faaliyet olarak gerçekleşmekteydi. Dağıtım üniteleri genellikle tek bir ürün (tekstil, tütün, ilaç v.b.) ve tek bir fonksiyondan (toptancılık, perakende, ithalat, ihracat) oluşmaktaydı.

Teknolojik yenilikler, bu tip kişisel olarak yönetilen tek üniteli ve tek fonksiyonlu girişimleri veya işletmeleri, çok üniteli, çok fonksiyonlu ve profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen firmalara dönüştürdü. Böylece, bu tür firmaların çıktı ve dağıtım miktarı tarihsel olarak görülmemiş boyutlara yükselmiştir.

NEDEN DEVASA ŞİRKETLER ORTAYA ÇIKTI?

Bu da, demiryolları, telgraf, buhar gemisi, telefon alanındaki gelişmelerle, 19. yüzyılın sonunda 20. yüzyılın başındaki Sanayi Devriminin belirleyicisi olan modern kitle üretimini ve dağıtımını sağlamıştır. Bu yolla sağlanan mal akımı ile iletişimi koordine etmek için yönetsel hiyerarşilere ihtiyaç duyulması, kitle üretimini ve dağıtımını entegre edecek olan imalat firmalarını daha da büyük boyuta ulaştırmıştır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Chandler, 1986'da yaptığı bir çalışmada, entegre sanayi firmalarının, 1880'lerde ve 1890'larda önce Avrupa ve Amerika, daha da sonra Japonya'da ortaya çıktığını belirtmiştir. Bunlar, aynı türdeki endüstrilerde toplandıkları gibi daha geniş bağlantılarla pazarlama, dağıtım ağlarına ve personeline yatırım yapmışlardır. Ayrıca, üretim açısından geriye bağlantılarını oluşturan hammadde ve yarı mamulleri satın alıp kontrol ederek ve daha sonra da nadiren de olsa Ar-Ge'ye yatırım yaparak büyümüşlerdir. Bu çok fonksiyonlu organizasyonların çoğu, yurtdışına doğrudan yatırım yaparak, önce pazarlama sonra da üretimi geliştirecek yeniliklere ve personele yatırım yapmışlardır. Bu firmaları, çokuluslu işletmeler olarak tanımlayabiliriz. Çokuluslu işletmelerin öncüleri olan pek çok firma, bir asır sonra da küresel rekabette önemli rol oynamıştır. Ford, G.M., Nestlé, Procter&Gamble, Colgate, Singer, Bayer, Shell, Cadbury v.b. bu firmalardandır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Chandler, aynı çalışmasında modern yönetim anlayışına sahip sanayi firmalarının ortaya çıkışının temel sebebini, büyük fabrikaların maliyet avantajlarının ve fabrikada sürekli materyal akımının, etkin kapasite kullanımını sağlamak için sürdürülmesine dayandırmaktadır (1986: 410). Buna göre, maliyetleri ve kârları belirleyen faktör ise, bu süreçte gerçekleştirilen üretimdir. Çıktının kapasiteye oranlanması, kapasite kullanımının ekonomik bir ölçütüdür. Sermaye-yoğun endüstrilerde minimum etkin ölçeği korumak için gerekli olan çıktı, sadece üretim süreci aracılığıyla mal akımının düzenli bir koordinasyonunu değil, aynı zamanda yan sanayiden sağlanan girdi akımı ile son tüketiciye giden mal akımını da koordine et-meyi gerektirmektedir. Bu koordinasyon, otomatik olarak gerçekleşmediği için yöneticilerin, sürekli dikkatini ve kontrolünü gerektirmektedir. Bu durumda, teknolojik sürecin potansiyelinden yararlanmak için bilgi, vasıf ve grup çalışmasına yâni insan faktörüne ihtiyaç vardır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Savaş yılları arasında, ulusal piyasalarda, büyük krizin başlangıcından sonra ÇUŞ'ler giderek önem kazanmaya başlamışlardır. Hem sayı, hem de boyut itibariyle büyümüşlerdir. *Chandler* (1986: 440), bu yıllardaki uluslararası rekabetin, üretim teknolojilerinin yanı sıra firmalar arası ortaklıklardaki farklılıklara da yansıdığını belirtmektedir.

1957 ve 1967 yılları arasında ise, uluslararası yatırımlarda ilk sırayı alan Amerika'nın Avrupa'daki yatırımlarının dört katına çıkması, Avrupalı firmaları harekete geçirmiştir. Böylece Avrupalı firmalar, ABD'deki girişimlerini doğrudan yatırıma çevirmişlerdir. Ekonomik mübadelede, ticaretin dış ülkelere doğrudan yatırım olarak değişmesi karşısında işletmeler, küresel yapıya doğru gidişte yapılarını uygun bir biçimde değiştirmek zorunda kalmışlardır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Yüksek hayat standartlarına ulaşmış küresel işletmeler, zengin doğal kaynaklara sahip, istikrarlı politik yapıları olan ve sağlıklı ekonomik büyüme rakamlarına ulaşan ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedir. Ayrıca bu işletmeler, dünya çapındaki ekonomik faaliyetleri bütünleştirerek ekonomik açıdan daha uygun bir sistemin kurulmasına doğru yönelmektedir. Bu aşamada, geleneksel işletmelerin çoğu yapılarını çok bölümlü bir biçime dönüştürmüştür (Erbay, 1996: 7).

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Sanayileşmiş piyasalarda ve gelişmekte olan ülkelerde ÇUŞ faaliyetlerinin önem kazanması 1960'dan beri gelişen uluslararası ticaret ve üretim özelliklerine bağlıdır. *Waters* (1995: 87) özellikle, 1960-1990 yılları arasında hammadde ile pazar arayan yabancı sermaye yatırımlarından üretim ve kâr imkânlarının küresel düzeyde coğrafi optimizasyona yönelik yatırımlara geçmesinin Avrupalı ve Amerikalı yabancı sermaye yatırımlarının artmasına yol açtığına bağlamaktadır. Buna göre, bu türdeki yatırımları ÇUŞ'ler küresel bir perspektiften jeosantrik ya da uluslararası organizasyonel stratejinin bir parçası olarak görmüşlerdir.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Geçtiğimiz son yirmi yılda bir çok değişim yaşanmıştır. Pek çok ÇUŞ, uluslararası arenada faaliyet göstermek için yeni yönetim anlayışları ve yeni stratejiler geliştirmişlerdir. *Dunning*, organizasyon şekillerinin, karar alma yapıları, yeni çevresel ve teknolojik gelişmeleri karşılamak için sürekli olarak gözden geçirilmesi gerektiğini söylemektedir (1993: 128). Değişimin gereği olarak, çok hızlı bir şekilde sınır ötesi ittifaklar oluşturulmakta ve eskileri yok edilmektedir. Her biri ayrı katma değer getiren faaliyetleri birbirine kenetlenmiş bir sistem halinde olan ÇUŞ'ler, dışsal olarak belirlenen olaylara ve stratejilere uyum sağlamaktadır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

“*Gelecek için Yönetim*” kitabında, günümüzün önemli fütürist yazarlarından *Drucker*, modern organizasyonların, 2000'li yıllara doğru radikal bir yeniden yapılanma sürecine gireceklerini ileri sürmektedir. Yazara göre, bundan böyle, ne tip organizasyonların ortaya çıkacağı, hangi çevresel faktörlerin bu yapıları etkileyeceği ve yeni organizasyonların nasıl yönetilecekleri gibi sorular önem kazanmaktadır (1992: 16).

Organizasyonların yapılarını, stratejilerini ve yönetimlerini sürekli olarak yeniden düzenlemelerini gerektiren pek çok çevresel faktör vardır. Bu faktörlerin ani değişimleri gerektirmesi nedeniyle organizasyonlar, sürekli yeni yaratıcı yönetim süreci arayışına zorlanmaktadır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Değişiklerin gerekli olmasının nedeni, organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevreye bakılarak anlaşılabilir. Teknolojik değişimin oranı, bilgi-yoğun ürünlerdeki artış, kitle üretiminden uzaklaşma, ekonomilerin uluslararasılaşması ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması, organizasyonların yapılarını, stratejilerini ve yönetimlerini sürekli olarak değiştirmeye zorlamaktadır. Bütün bunlara ilaveten, serbest piyasada taleplerin değişmesi, değişen endüstri ilişkileri politikaları, artan tüketici bilinci ve esnekleşen üretim süreci organizasyonların stratejilerini yeniden yapılanmaya yönlendirmektedir (Aykaç, 1995: 31-32).

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Küreselleşme süreci ile beraber dünyada yapısal değişimler gözlenmektedir. Piyasaların ulusal sınırları aşması, küresel rekabeti arttırmaktadır. Küresel rekabet bilimsel araştırmanın yeni bir alanı olarak görülse de, firmanın değişen çevreye ne şekilde konumlandırılıp adapte edileceği problemi hâlâ önemini korumaktadır. Ancak çevresel değişimin küreselleşmesi yöneticilerin şimdiye kadar karşılaştıkları problemlerden daha karmaşıktır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER – KÜRESELLEŞME İLİŞKİSİ

Çokuluslu ve multidomestik dönem esnasında yabancı ülkedeki faaliyetler şube yöneticileri tarafından kontrol edilirken ulus-ötesi koordinasyon minimum düzeyde tutulurdu. Ayrıca ana firma, finansal koordinasyonu gözetler ve teknoloji transferini organize ederdi. Oysa, ulusal ve bölgesel piyasalar arasında dünya çapında birbirine bağlılığı ifade eden küresel rekabette pek çok faaliyet, merkez yönetimi tarafından kontrol edilmelidir. İlave olarak da, çevre, piyasa ve bölgeler; kültür, teknoloji düzeyi, satın alma kapasiteleri ve yasal düzenlemeler gibi özelliklerde büyük ölçüde değişiklik olması nedeniyle oldukça karmaşık olacaktır. *Hamel ve Prahalad*, özellikle de, pek çok farklı coğrafyada güçlü rakiplerin bütün rekabet parametrelerinde ilerlemesinin karmaşıklığın derecesini de arttırdığını ifade etmektedirler (1988: 3).