

TÜRKİYE’DEKİ YABANCI SERMAYELİ ŞİRKETLERİN STRATEJİK KARAR ALMA YAKLAŞIMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tuğba KARABULUT*

ÖZET

Ülkemizde faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketler, küresel yönetim çevresindeki değişimlere ve ülkemize uyum göstermek; ülkemizde etkin faaliyetler gerçekleştirmek amacıyla genel merkezlerinden bağımsız olarak stratejik kararlar alabilmektedirler. Bu araştırmanın amacı, ülkemizde “2002 Yılıın İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” içinde yer alan, yabancı sermaye bileşimi olan şirketlerin stratejik karar alma yaklaşımlarını, bu şirketlerin stratejik kararlar alırken, genel merkezlerine bağlılık düzeylerini, diğer ülkelerdeki bağlı şirketlerle ilişkilerini araştırmaktır. Araştırma, 33 şirket üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerin yönetimlerinde, stratejilerinde, işleyişlerinde ve kararlarında, genel merkezlerinin ağırlıklı etkilerinin olduğu; bununla beraber, ülkemizdeki bağlı şirketlerin fonksiyonel veya operasyonel alanlarda etkili olabildikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Küresel Şirket, Yabancı Sermayeli Şirket, Stratejik Konum

A RESEARCH FOR DETERMINING THE STRATEGIC DECISION MAKING APPROACHES OF THE FOREIGN CAPITAL COMPANIES IN TURKEY

ABSTRACT

The subsidiaries of foreign capital companies can make strategic decisions independent of their headquarters, to adapt to and work effectively in Turkey. In this research, we try to examine the strategic decision making approaches, the level of dependence on their headquarters for making strategic decisions, the relations between other subsidiary companies in different countries of 33 foreign capital companies in the list of “500 Major Industrial Enterprises of Turkey in 2002”. In conclusion, the headquarters are found to be effective in the management, strategy making and decision making of their subsidiaries, where as the subsidiaries are effective in the functional and the operational areas.

Keywords: Global Company, Foreign Capital Company, Strategic Position

*Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Öğretim Görevlisi

1. KAVRAMSAL DEĞERLENDİRME

İşletmenin misyonu, varoluş nedenidir ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktasıdır. İşletmelerin vizyonu, gelecekte olmasını arzuladıkları durumdur. İşletmenin misyonu ve vizyonu belirlendikten sonra, stratejilerine yön verecek, amaçlar ve hedefler belirlenmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68-70). İşletmenin amaçları, işletmenin ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçlardır. İşletmenin hedefleri ise, amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşamalarıdır. Stratejiler, tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır (Eren, 2002: 8-18).

İşletme stratejilerini, temel stratejiler, alt stratejiler ve yönetim düzeylerine göre stratejiler olarak bölümlere ayırabiliriz. Temel stratejiler, büyüme, küçülme, durum sürdürme ve karma stratejilerdir. Bunlar işletmenin her düzeyinde uygulanabilirler. Alt stratejiler, ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif ve yatay/dikey stratejilerdir. Yönetim düzeylerine göre stratejiler, üst yönetim kurumsal stratejiler, iş yönetim rekabet stratejileri, bölümsel stratejiler olarak bölümlere ayrılabilir. Üst yönetim kurumsal stratejiler, çeşitlendirme ve çekilme stratejileridir. İş yönetim rekabet stratejileri, maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileridir. Bölümsel stratejiler, pazarlama, üretim, tedarik, teknolojik geliştirme, insan kaynakları, finans ve muhasebe stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2004: 70-71).

Stratejik yönetim, stratejilerin seçimi için çevre ve işletme analizlerinin yapılmasını, stratejilerin uygulanması için gereken süreçleri, uygulandıktan sonra elde edilen sonuçları kapsar (Eren, 2002: 8-18). Stratejik uygulama sürecinde işletmeler, misyonlarını tanımlamalı, amaçlarını ve stratejilerini bu yönde belirlemeli, stratejilerine uygun örgüt yapıları oluşturmalı, tüm işletme kaynaklarını ve sistemleri harekete geçirmeli, örgütsel yapıda stratejileri gerçekleştirecek özellikte insan kaynakları görevlendirmeli, stratejilerin uygulanmasını sağlayacak yönetim biçimleri seçmeli, liderler tayin etmeli ve uygun örgütsel iklim sağlamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 72).

Karar verme, bir başlangıç noktası olan, buradan itibaren değişik iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği, bir tercihin yapılmasıyla sonuçlanan süreçtir. Yöneticinin, bir konuda yaptığı seçim kararını teşkil eder. Günümüzde, işletmeler, kararları yöneticilerin yerine iş yapanların vermesi eğilimini benimsemektedirler (Koçel, 2003: 76-80). İşletmelerin iç yapıları ve üretimleri ile ilgili kararlar içe dönük kararlar; pazarları ve rekabet durumları ile ilgili kararlar dışa dönük kararlardır (Eren, 2002: 28). Karar verme sürecinde, sorun tanımlanmalı veya amaç belirlenmeli, sorun veya amaç incelenmeli, organizasyonel öncelikler belirlenmeli,

alternatifler belirlenmeli, incelenmeli ve değerlendirilmeli, seçim kriterleri belirlenmeli ve seçim yapılmalıdır (Koçel, 2003: 82). İşletmeler, stratejik analiz sonucunda belirledikleri stratejiler yönünde, örgütlerinde karar alma gerçekleştirirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 357). İşletmelerde kararlar, organizasyonel misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejilerle uyumlu olmalıdırlar.

İşletmelerde üç tip karar alınabilir. Bunlar, stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlardır (Ackoff, 1971: 14-15). Stratejik kararlar, işletmede alınan üst düzey kararlardır. Çevre analizleri yönünde, işletmenin amaçlarını belirleme, amaçlara ulaştıracak pazarları, faaliyet alanlarını seçmeyle ilgilidirler. Şirketlerin stratejilerinin ve örgüt yapılarının uyumlu olması gerekmektedir. Yönetsel kararlar, stratejik kararlar yönünde, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma; kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeye ilgilidirler. Eylemsel kararlar, yönetsel kararlar yönünde, işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim sürecine girmesini sağlamaktadırlar. Ürünlerin üretimi, dağıtımı ve satışıyla ilgili kararlar, eylemsel kararlardır (Eren, 2002: 29-33). Küresel pazarlara yayılan şirketler, örgüt yapılarını ve bağlı şirketlerinin stratejik karar alma düzeylerini belirlerken yönetim sorunlarıyla karşılaşabilirler. Bu konuda, şirket ve grup, stratejik iş birimi, fonksiyon bazında örgütlenme gerçekleştirebilir ve stratejik karar alma yöntemleri uygulayabilirler.

Günümüzde şirketlerin yanı sıra, uluslar topluluklarının çıkarlarını gözeten; ürün hizmet, sermaye ve insan hareketliliğinin arttığı küresel rekabet ortamı mevcuttur. Şirketler küresel pazarlarda, ihracat ve ithalat yapmakla yetinmemekte; yabancı ülkelerde diğer şirketlerle stratejik işbirlikleri, ortaklık ve doğrudan yatırımlar gerçekleştirmekte; diğer şirketlerin hisse senetlerini, çekirdek uzmanlık haklarını ya da tamamını satın almakta, yatay ve dikey entegrasyonlar geliştirmektedirler. Ayrıca, ulusal pazarlarında faaliyet gösterirken, yabancı şirketlerle küresel ortaklıklar gerçekleştirmektedirler.

Şirketler, ulusal pazarlarında küresel şirketlerin rekabetine karşı koymak ve küresel pazarda rekabetçi yayılma stratejileri uygulamak amacıyla küreselleşmektedirler. Şirketler, küresel yönetim çevresindeki değişime uyum sağlamak, birincil rakiplerinin ortalama kârlılığı üzerinde kâr sağlamak, müşterilerine ek değerler sunmak amacıyla küresel pazarlarda faaliyet göstermeye yönelmektedirler (Lynch, 1993: 30-150). Şirketler, bu amaçlarla, çekirdek uzmanlıklarına, iletişime, maliyete, zamana dayalı rekabet üstünlükleri geliştirmeye ve küresel değer zinciri oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Küresel şirketler, genellikle, değişik hedef pazarlarda merkeze bağımlılığı arttırılmış, aynı veya benzer uygulamalar gerçekleştirerek, ölçek ekonomisi sağlamaktadırlar. Bir şirket, kurulduğu ülkenin sınırları dışında gerçekleştirdiği faaliyetlerinden, toplam cirosunun %20 ve daha fazlasını sağladığında, ciro açısından, küresel şirket olarak tanımlanabilir (Karabulut, 2002: 17). Bununla birlikte, ciro oranı, küresel şirket olmanın tek kriteri değildir. Küresel şirketler makalenin gelecek bölümünde belirtilen özelliklere de sahip olmalıdırlar. Şirketler, küresel yayılma stratejileri yönünde;

- a. Hedef ülkeleri seçebilir, bölgesel olarak örgütleyebilir, genel merkeze stratejik bağımlılık düzeylerini,
- b. Bağlı şirketlerin ve stratejik iş birimlerinin, genel merkeze ve bölgesel örgüte stratejik bağımlılık düzeylerini,
- c. Bağlı şirketlerin fonksiyonel stratejilerinin, genel merkeze ve bölgesel örgüte stratejik bağımlılık düzeylerini,
- d. Fonksiyonel bölümlerin taktik karar alabilme düzeylerini,
- e. Bağlı şirketlerin değer zinciri (satın alma, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmet) ile destek fonksiyonlarının (insan kaynakları, ar-ge, mali işler vb.) genel merkeze ve bölgesel örgüte stratejik bağımlılık düzeylerini belirleyebilirler (Kotabe ve Helsen, 1998: 529-543).

Küresel pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin başarıları, birincil rakiplerin ortalamasından fazla kâr sağlama ve bunu sürdürme düzeyleriyle ölçülebilir.

Şirketlerin performanslarını, rakipleri, müşterileri; demografik, ekonomik, doğal, teknolojik, politik, hukuki ve sosyo-kültürel çevre faktörlerine uyum düzeyleri etkilemektedir (Harvey ve Novicevic, 2000, 80-94). Çevre faktörlerinden etkilenen şirketler, başarılı olmak için, güçleri ölçüsünde; bazı çevre faktörlerini etkilemek ve faaliyetlerini bunlar yönünde düzenlemek istemektedirler. Bu amaçla, işletme fonksiyonlarında, örgüt yapılarında ve ürünlerinde değişiklikler yapabilirler.

Bazı görüşlere göre, küreselleşmeyle birlikte, büyük tedarikçilerle ve müşterilerle olan ilişkilerde, bağlı şirketlerin yönetimlerinin stratejik kararlar alma ve bu kararlara katılma düzeyleri azalırken; yerel adaptasyon, kâr ve zarar sorumluluğu, stratejik iş birimleri arasındaki ticari ve bürokratik ilişkiler için kendilerine duyulan ihtiyaç artacaktır. Karşı görüşlere göre ise, coğrafi yayılma, yerel bilgiye duyulan ihtiyaç ve zaman baskısı, merkezkaç kararın önemini arttırmaktadır. Şirketler, yabancı ülkelerdeki birimleri arasında küresel entegrasyon sağlamak istemekle beraber, ulusal pazarlara uyum sağlamak zorunda kalabilirler. Bu durum, örgüt yapılarını ve karar alma yöntemlerini etkileyebilir (Miller ve Dess, 1996: 305). Ayrıca, şirketlerin küresel stratejilerin ötesinde, melez (karma) stratejiler uygulamalarına neden olabilir.

Küresel strateji uygulayan şirketlerin genel merkezleri, ölçek ekonomileri yaratmak amacıyla dünyadaki faaliyetlerini tek merkezden yönetmekte ve bağlı şirketleri kontrol etmektedirler. Küresel şirket veya gruplarda genellikle, grupların ve stratejik iş birimlerinin stratejilerinin, küresel ve merkezi; fonksiyonel stratejilerin ise, yerel olmaları beklenebilir.

Melez strateji uygulayan şirketlere bağlı yabancı ülkelerdeki diğer şirketler, faaliyetlerini bir merkezden gerçekleştirmelerinin yanı sıra, destek hizmetler ve taktik düzeyde uygulamalar için birbirleriyle ilişki kurabilirler. Buldukları ülkelere uyum göstermek amacıyla, karşılaştıkları durumlara uygun faaliyetler gerçekleştirebilirler (Hitt vd, 2001: 444-479). Bu şirketler, müşterilerinin taleplerine en kısa sürede cevap vermek ve değer zinciri oluşturmak amacıyla; Ar-Ge, üretim, satın alma ve satış faaliyetlerini değişik ülkelerde gerçekleştirebilir, bilgi ve iletişim teknolojileriyle koordine edebilir, küresel şebeke örgütleri oluşturabilirler. Küresel stratejiden, melez ve küresel şebeke örgütlere yönelmek isteyen şirketler, çeşitli ülkelerdeki faaliyetlerini iletişim teknolojileriyle genel merkezlerine bağlayıp, bütünleştirmektedirler (Eren, 2004: 128-129).

Ülkemizde yabancı sermaye bileşimi olan birçok şirket faaliyet göstermekte, ulusal şirketlerle stratejik işbirlikleri, ortak yatırımlar gerçekleştirmekte, birleşmekte veya ulusal şirketleri satın almaktadırlar. İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı "2002 Yılı'nın İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinde, yabancı sermaye bileşimi olan 64 şirket bulunmaktadır. Bu şirketler, ülkemizde ve diğer ülkelerde gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde genel merkezlerine bağlı olmakla beraber; ülkemize uyum göstermek için, belirli düzeylerde karar alabilmektedirler. Bu durum, kendileri, genel merkezleri ve ülkemiz açısından önemlidir. Ülkemizde faaliyet gösteren yabancı sermaye bileşimi olan şirketlerin stratejik karar alma yaklaşımları, bu şirketlerin stratejik kararlar alırken genel merkezlerine bağlılık düzeyleri ve diğer ülkelerdeki bağlı şirketlerle ilişkileri, işletme fonksiyonlarını ve örgüt yapılarını etkileyebilmektedir.

2. KÜRESEL ŞİRKETLERİN ÖZELLİKLERİ

Küresel şirketler, uzun dönem amaçları yönünde, çekiciliği olan ülkeleri hedef pazarları olarak değerlendirmektedirler. Bu şirketler, ölçek ekonomileri sağlamak ve maliyetlerini düşürmek amacıyla, buldukları ülkelerde aynı stratejileri uygulamaya, aynı faaliyetleri gerçekleştirmeye ve aynı ürünleri sunmaya çalışmaktadırlar.

Küresel şirketler, rekabetçi faaliyetlerini, Ar-Ge, tedarik, üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları ve yönetim bilgi sistemleri alanlarındaki faaliyetlerini

merkezi olarak yönetmeye; iletişim ve bilgi sistemleri geliştirerek, küresel olarak entegre ve koordine etmeye çalışmaktadırlar (Borkowski, 1999: 533-555). Küresel şirketler, gerektiğinde küresel yönetim çevresindeki değişime uyum göstermekte, küresel pazarlara yayılmakta, değer zinciri oluşturmak amacıyla küresel tedarikleme yapmakta, küresel tedarikçilerle ve lojistik şirketleriyle küresel iş ortaklıkları gerçekleştirmektedirler. Bu şirketler, Ar-Ge ve üretim faaliyetlerini birden çok merkezde gerçekleştirmekte, gerektiğinde yabancı ülkelerdeki şirketlere üretim yaptırmakta, stratejik önemi olmayan hizmetleri örgüt dışından temin etmekte; gelişmiş teknolojileri kullanmakta, dünyada uygulanan teknik standartları, çevre ve kalite yönetim sistemlerini uygulamaktadırlar.

Dünyadaki ekonomik ve finansal gelişmelerin takip edilmesi, küresel finansman ve yatırım olanaklarının değerlendirilmesi; küresel yatırım ve gelir portföylerinin toplam getirilerinin dikkate alınması, risklerin çeşitlendirilmesi de küresel şirketlerin özellikleridir (Khambata ve Reeb, 2000: 74-86). Küresel şirketler, farklı özellikleri olan insan kaynaklarını istihdam etmekte; kariyer planlama, eğitim, performans değerlendirme, ücret belirleme, işten çıkarma, iş güvenliği, işçi sağlığı, işçi-işveren ilişkileri alanlarında küresel gereklere uygun faaliyetler gerçekleştirmektedirler (Karabulut, 2002: 87-95). Bu şirketler, küresel yönetim çevresindeki değişime uyum göstermek ve küresel pazarlara yayılmak amacıyla, küresel pazarlama stratejileri ve küresel markalar geliştirmekte; küresel fiyatlandırma yapmakta, küresel dağıtım kanallarını yönetmekte, küresel reklam, promosyon, halkla ilişkiler, satış ve satış sonrası hizmet faaliyetleri geliştirmektedirler.

Bu şirketler, genel merkezleri ve bağlı şirketlerle iletişimlerinde, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmakta, örgütsel faaliyetleri yönünde küresel yönetim bilgi sistemleri geliştirmekte; örgüt içinde bilgi geliştirme, bilgilere erişme, bilgileri kullanma ve paylaşma düzeyini artırmaktadırlar. Küresel şirketler, küresel yönetim çevresindeki değişime uyum göstermek ve küresel pazarlara yayılmak amacıyla, küresel yönetim bilgi sistemleri, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanarak; örgütsel fonksiyonlarını ve faaliyetlerini, küresel olarak entegre ve koordine etmektedirler (King ve Sethi, 1999: 7-28). Küresel örgütsel değişim gerçekleştirmek isteyen şirketler, fonksiyonel değişimin devamı olarak, değişen işletme fonksiyonlarını gerçekleştirmek için örgüt yapılarında da değişim gerçekleştirmektedirler. Günümüzde küresel şirketler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, elektronik ticaret uygulamalarının ve bilgiye verdikleri önemin artmasıyla; küresel pazarlara yayılmak, çevrelerine uyum göstermek ve müşterilerinin beklentilerine cevap vermek amacıyla, az kademeli, ekip çalışmalarına dayalı, yalın, şebeke tipi, müşterileri temel alan, teknoloji veya bilgi temelli örgüt yapılarına yönelmektedirler. Yapılan bir araştırmaya göre, ülkemizdeki en büyük şirketlerin yaklaşık %60'ının küresel şirket konumuna eriştikleri, bu şirketlerin küresel faaliyetlerinin işletme

fonksiyonlarını ve örgüt yapılarını etkilediği, yakın gelecekte de etkileyeceği sonucuna varılmıştır (Karabulut, 2000: 3). Aynı araştırmada yer alan analizlerin sonuçlarına göre, küresel yönetim çevresindeki değişikliklere paralel olarak, araştırmaya dahil edilen şirketlerin küresel pazarlardaki faaliyetleri çeşitlendikçe; faaliyet gösterdikleri pazarların, pazar belirleme yöntemlerinin, örgüt yapılarının, ulusal ve yabancı pazara sundukları ürünlerde farklılık yaptıkları alanların, insan kaynaklarının bileşiminin ve Ar-Ge faaliyetlerinin yönetiminin değiştiği tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen şirketlerin örgüt yapıları değiştikçe, pazar belirleme yöntemlerinin, bölüm yapılarının, insan kaynakları bileşimlerinin ve Ar-Ge faaliyetlerinin yönetiminin değiştiği de tespit edilmiştir (Karabulut, 2000: 204).

3. ÜLKEMİZDEKİ YABANCI SERMAYELİ ŞİRKETLERİN STRATEJİK VE ÖRGÜTSEL KONUMU ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketler, küresel yönetim çevresindeki değişimlere ve ülkemize uyum göstermek, ülkemizde etkin faaliyetler gerçekleştirmek amacıyla genel merkezlerinden bağımsız olarak stratejik kararlar alabilmektedirler. Araştırmanın amacı ülkemizde “2002 Yılı'nın İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” içinde yer alan, yabancı sermaye bileşimi olan şirketlerin stratejik karar alma yaklaşımlarını, bu şirketlerin stratejik kararlar alırken, genel merkezlerine bağlılık düzeylerini ve diğer ülkelerdeki bağlı şirketlerle ilişkilerini araştırmaktır. Araştırmada, şirketlerin stratejik karar alma yaklaşımları, işletme fonksiyonları düzeyinde ele alınmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örnek Seçim Yöntemi

Araştırmanın ana kütesini, İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı “2002 Yılı'nın İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan yabancı sermaye bileşimi olan 64 şirket oluşturmaktadır. İlgili liste, İstanbul Sanayi Odası tarafından 2003 yılı ortasında açıklanmış ve araştırma 2004 yılı Mayıs ayında tamamlanmıştır. Araştırmaya dahil olan şirketlerin stratejik karar alma yaklaşımlarını değişik fonksiyonlar düzeyinde belirlemek amacıyla anket formu geliştirilmiştir. Araştırmanın anket formu, fax ve e-mail ile ilgili 64 şirketin genel müdürlerine gönderilerek bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Şirketlerin 33'ü anket formunu doldurarak geri göndermişlerdir. Buna bağlı olarak, anket formunun cevaplandırılma oranı %52'dir.

3.3. Araştırma Modeli

Araştırmada keşfedici bir araştırma modeli seçilmiştir. Araştırmanın anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde, araştırmaya dahil edilen şirketlerin karar alma yöntemleri ve operasyonel işleyişiyle ilgili olarak kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir: Şirketlerin sermaye bileşimleri, yöneticilerinin genel merkezden bağımsız olarak alabildikleri kararlar, faaliyet gösterdiği/göstereceği pazarları belirleme yöntemleri, örgüt yapısının genel merkeze bağlı yabancı ülkelerdeki diğer şirketler ile benzerlik düzeyleri, Ar-Ge/yeni ürün geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme yöntemleri, sundukları ürünlerin üretim yerleri, hammadde temini alanında karar alma yöntemleri, stratejik pazarlama kararlarını alma yöntemleri, sermaye yatırımları için gereken kaynakları temin yöntemleri, yönetim bilgi sisteminde bölümlerin kendilerini ilgilendiren bilgilere erişme düzeyleri ve yabancı uyruklu yönetici sayıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde, anketi cevaplandıran kişi ve şirket profilini belirlemek için, açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Araştırmada, araştırmaya dahil olan şirketlerin, araştırma sorularına verdikleri cevapların frekans dağılımları değerlendirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı "2002 Yılı'nın İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan, yabancı sermaye bileşimi olan 64 şirket üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.5. Araştırma Sonuçları

Araştırmaya dahil olan şirketler aşağıdaki özellikleri göstermektedir. Bu sonuçlar Ek 1'deki frekans dağılımı tablolarında da görülebilir:

- Şirketlerin %79'unun yabancı sermaye oranı en az %50'dir.
- Araştırmaya dahil olan şirketlerin %37'si, %100 yabancı sermayelidir.
- Şirketlerin %81'inin yöneticileri, genel merkezden bağımsız olarak sadece taktik/operasyonel kararlar alabilirken, %19'unun yöneticileri stratejik kararlar da alabilmektedirler. Araştırmada genel merkezden bağımsız olarak stratejik kararlar alabilen şirketlerin, taktik/operasyonel kararları da alabildikleri varsayılmakta ve yöneticilerden bu yönde cevap vermeleri istenmektedir. Araştırmada sorular, tablodaki aynı ifadeler kullanılarak sorulmuştur. Şirketlerin %81'inin genel merkezlerinden bağımsız olarak stratejik kararlar

- alamamaları, şirket yönetimlerinin merkeziyetçi tutumlarını yansıtmaktadır.
- d. Araştırmaya dahil olan şirketlerin %73'ünün faaliyet gösterecekleri pazarlar, genel merkezin katılımıyla belirlenmektedir.
 - e. Şirketlerin %76'sının örgüt yapısı, genel merkeze bağlı yabancı ülkelerdeki diğer şirketlerle benzer özelliktedir.
 - f. Araştırmaya dahil olan şirketlerin %70'inin Ar-Ge/yeni ürün geliştirme faaliyetleri karma olarak (genel merkezin yanı sıra birkaç merkezde ve ulusal düzeyde) gerçekleştirilmektedir.
 - g. Şirketlerin %73'ünün ürünleri karma olarak (genel merkezin yanı sıra birkaç merkezde ve ulusal düzeyde) üretilmektedir.
 - h. Araştırmaya dahil olan şirketlerin %76'sının hammadde temini alanındaki kararları genellikle, genel merkezin katılımıyla alınmaktadır.
 - i. Şirketlerin %78'inin stratejik pazarlama kararları genellikle, genel merkezin katılımıyla alınmaktadır.
 - j. Araştırmaya dahil olan şirketlerin %79'unun sermaye yatırımları için gereken kaynakları, genel merkezin katılımıyla temin edilmektedir.
 - k. Şirketlerin %85'inin yönetim bilgi sisteminde bölümleri, genel merkez ve bağlı şirketlerde kendilerini ilgilendiren bilgilere küresel düzeyde erişmektedirler.
 - l. Araştırmaya dahil olan şirketlerin %97'sinin yabancı uyruklu yönetici sayısı, %20 ve daha azdır.

4. SONUÇ

Araştırmada elde edilen sonuçları aşağıdaki şekilde belirtebiliriz:

- a. Sermaye açısından: Ülkemizdeki yabancı sermayeli şirketlerde, ulusal sermaye payının düşük olduğu görülmektedir. Yatırımların finansmanında genel merkezin ağırlıklı etkisi bulunmaktadır.
- b. Örgütsel açıdan: Örgüt yapıları genellikle, genel merkeze bağlı yabancı ülkelerdeki diğer şirketlerle benzer özelliktedir.
- c. Kararsal olarak: Yöneticiler, stratejik kararlardan ziyade, taktik/operasyonel kararlar alabilmektedirler.
- d. Yönetim bilgi sistemi açısından: Ana ve bölgesel yönetim bilgi sisteminden yaygın biçimde yararlanılmakla beraber, yönetim bilgi sistemini, hala, yerel şirkete açmamış ana şirketlerle karşılaşılabilir.
- e. Pazar seçimi bakımından: Faaliyet gösterilecek pazarların seçiminde, genel merkezin ağırlıklı etkisi bulunmaktadır.
- f. Pazarlama açısından: Stratejik pazarlama kararlarında, genel merkezin ağırlıklı etkisinin olduğu görülmektedir.

- g. Ar-Ge ve yeni ürün kararlarında: Ulusal düzeyde Ar-Ge faaliyeti, merkezi Ar-Ge'ye kıyasla bir miktar düşük kalmaktadır. Hammadde temininde, genel merkezin ağırlıklı etkisi bulunmaktadır. Ürünleri ulusal düzeyde üretilen şirketler, dörtte bir oranındadır.
- h. Yönetici bileşimi olarak: Yabancı uyruklu yönetici sayısının nispeten (%20'den) az olduğu görülmektedir.

Araştırma sorularına verilen cevaplar değerlendirildiğinde, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerin yönetimlerinde, işleyişlerinde, stratejilerinde ve kararlarında, genel merkezlerinin ağırlıklı etkisi görülmekle beraber; fonksiyonel veya operasyonel alanlarda, yerel düzeyde katılımın etkili olduğu görülmektedir. Ülkemizdeki yabancı sermayeli şirketlerin, karar alma açısından melez özellikte oldukları söylenebilir. Ülkemiz koşullarına uygun kararların alınması için, bu şirketlerin genel merkezlerinin kararlarına katılımlarının ve bu kararları yönlendirmelerinin artması önerilebilir.

Yerel yönetimin, bağlı şirketin yönetiminde tek söz sahibi olamaması, birlikte veya melez yönetim tipini ortaya çıkarmaktadır. Şirket genel merkezlerinin ve bölge yönetimlerinin, yerel bilgilerinin yetersiz olması nedeniyle ülkemizdeki faaliyetlere yönelik yanlış stratejiler geliştirilmesini ve yanlış kararlar alınmasını önleyebilmek için, ülkemizdeki yabancı sermayeli şirketlerdeki yöneticilerin, işletme yönetiminde lider rolünü üstlenmeleri gerekmektedir. Bu durum, yabancı sermayeli şirketlerin ülkemizde, ulusal ve yerel yönetimlerle etkili ilişkiler kurmaları için de önemlidir. Araştırma, ülkemizdeki en büyük yabancı sermayeli şirketlerin, mevcut stratejik ve örgütsel konumunu değerlendirmenin yanı sıra; gelecekte yapacağımız ve diğer yapılacak araştırmalara da kaynak teşkil edebilir.

KAYNAKLAR

Ackoff, R. L., (1971), "The Meaning of Strategic Planning", *The McKinsey Quarterly*, Winter, 14-15.

Borkowski, S., (1999), "International Managerial Performance Evaluation: A Five Country Comparison", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, (Issue 3), 533-555.

Eren, E., (2004), "Küresel Stratejiler ve Stratejik İşbirlikleri", **Prof. Dr. Zeyyat Hatiboğlu'na Armağan**, (128-129), İstanbul, Lebib Yalkın Yayınları.

Eren, E., (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları, 6. Baskı.

Harvey M. ve Novicevic, M., (2000), "Staffing Global Marketing Positions: What We Don't Know Can Make a Difference", *Journal of World Business*, Vol.35, (Issue 1), 80-94.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., (2001), **Strategic Management**, Australia, S-Western Col. Pub.

Karabulut, T, (2002), **Küreselleşen İşletmelerde Yapısal Değişim ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Khambata, D. ve Reeb, D. M., (2000), "Financial Aspects of the Multinational Firm: A Synthesis", *Multinational Business Review*, Vol.8, (Issue 1), 74-86.

King, W. ve Sethi, V., (1999), "An Empirical Assessment of the Organization of Transnational Information Systems", *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, (Issue 4), 7-28.

Koçel, T., (2003), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 9. Baskı.

Kotabe, M. ve Helsen, K., (1998), **Global Marketing Management**, New York, John Wiley and Sons Inc.

Lynch, R., (1999), **Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon**, New York, John Wiley and Sons Inc.

Miller, A. ve Dess, G., (1996), **Strategic Management**, New York, Mc-Graw Hill Inc.

Ülgen, H. ve Mirze, K., (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık.

EK -1

Tablo 1. Araştırmaya dahil olan şirketlerin sektörel dağılımları

Sektör	Şirket Sayısı	%
Gıda	5	15
Otomotiv	5	15
Tekstil	4	12
Kimya	4	12
Elektronik	2	6
Lastik	2	6
Beyaz eşya	2	6
Petrol	2	6
Kağıt ürünleri	1	3
İlaç	1	3
Ambalaj	1	3
Demir-çelik	1	3
Klima	1	3
Telekomunikasyon	1	3
Elektrik	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2. Araştırmaya dahil olan şirketlerin sermaye yapısı

	Adet	%
%100 yabancı sermayeli şirketler	12	37
%51-99 yabancı sermayeli şirketler	9	27
%50 yabancı sermayeli şirketler	5	15
%49 veya daha azı yabancı sermayeli şirketler	7	21
Toplam	33	100

Tablo 3. Araştırmaya dahil olan şirketlerin karar alma biçimleri

	Adet	%
Yöneticileri genel merkezden bağımsız olarak bir yıldan uzun dönem için planlanan stratejik kararları alabilen şirketler	6	19
Yöneticileri genel merkezden bağımsız olarak sadece 1 yıla kadar olan dönem için planlanan taktik/operasyonel kararları alabilen şirketler	25	81
Toplam	31	100

Tablo 4. Araştırmaya dahil olan şirketlerin faaliyet gösterecekleri pazarları belirleme yöntemleri

	Adet	%
Faaliyet gösterecekleri pazarlar ulusal düzeyde belirlenen şirketler	4	12
Faaliyet gösterecekleri pazarlar genel merkezin katılımıyla belirlenen şirketler	24	73
Faaliyet gösterecekleri pazarlar genel merkez tarafından belirlenen şirketler	5	15
Toplam	33	100

Tablo 5. Araştırmaya dahil olan şirketlerin örgüt yapılarının özellikleri

	Adet	%
Örgüt yapısı genel merkeze bağlı yabancı ülkelerdeki diğer şirketlerle benzer özellikte olan şirketler	25	76
Örgüt yapısı genel merkeze bağlı yabancı ülkelerdeki diğer şirketlerle farklı özellikte olan şirketler	8	24
Toplam	33	100

Tablo 6. Araştırmaya dahil olan şirketlerin Ar-Ge/yeni ürün geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme yöntemleri

	Adet	%
Ar-Ge/yeni ürün geliştirme faaliyetleri ulusal düzeyde gerçekleştirilen şirketler	4	12
Ar-Ge/yeni ürün geliştirme faaliyetleri sadece genel merkezde gerçekleştirilen şirketler	6	18
Ar-Ge/yeni ürün geliştirme faaliyetleri karma olarak (genel merkezin yanı sıra birkaç merkezde ve ulusal düzeyde) gerçekleştirilen şirketler	23	70
Toplam	33	100

Tablo 7. Araştırmaya dahil olan şirketlerin üretim yerleri

	Adet	%
Ürünleri ulusal düzeyde üretilen şirketler	9	27
Ürünleri sadece genel merkezde üretilen şirketler		
Ürünleri karma olarak (genel merkezin yanı sıra birkaç merkezde ve ulusal düzeyde) üretilen şirketler	24	73
Toplam	33	100

Tuğba Karabulut

Tablo 8. Araştırmaya dahil olan şirketlerin hammadde temini alanında karar alma biçimleri

	Adet	%
Hammadde temini alanındaki kararları genellikle ulusal düzeyde alınan şirketler	7	21
Hammadde temini alanındaki kararları genellikle genel merkezin katılımıyla alınan şirketler	25	76
Hammadde temini alanındaki kararları genellikle genel merkez tarafından alınan şirketler	1	3
Toplam	33	100

Tablo 9. Araştırmaya dahil olan şirketlerin stratejik pazarlama kararlarını alma biçimleri

	Adet	%
Stratejik pazarlama kararları genellikle ulusal düzeyde alınan şirketler	6	19
Stratejik pazarlama kararları genellikle genel merkezin katılımıyla alınan şirketler	24	78
Stratejik pazarlama kararları genellikle genel merkez tarafından alınan şirketler	1	3
Toplam	31	100

Tablo 10. Araştırmaya dahil olan şirketlerin sermaye yatırımları için gereken kaynakları temin yöntemleri

	Adet	%
Sermaye yatırımları için gereken kaynakları ulusal düzeyde temin edilen şirketler	6	18
Sermaye yatırımları için gereken kaynakları genel merkezin katılımıyla temin edilen şirketler	26	79
Sermaye yatırımları için gereken kaynakları genel merkez tarafından temin edilen şirketler	1	3
Toplam	33	100

Tablo 11. Araştırmaya dahil olan şirketlerin yönetim bilgi sisteminde bölümlerin erişim alanları

	Adet	%
Yönetim bilgi sisteminde bölümleri kendilerini ilgilendiren bilgilere sadece ulusal düzeyde erişen şirketler	5	15
Yönetim bilgi sisteminde bölümleri genel merkez ve bağlı şirketlerde kendilerini ilgilendiren bilgilere küresel düzeyde erişen şirketler	28	85
Toplam	33	100

Tablo 12. Araştırmaya dahil olan şirketlerin yabancı uyruklu yönetici sayısı

	Adet	%
Yabancı uyruklu yönetici sayısı %20'den fazla olan şirketler	1	3
Yabancı uyruklu yönetici sayısı %20 ve daha az olan şirketler	32	97
Toplam	33	100