

## **ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KARAR VERME YERİNİN TESPİTİ**

**Dr. Çiğdem DİKMEN**

### **1. Giriş**

Ülke içinde faaliyet gösteren ulusal bir işletmenin birçok sorunla karşılaşması olağandır. Sınırlı bir bölgede faaliyette bulunan işletme için sorunlar karmaşık olmayabilir. Ancak faaliyetler ülke dışına çıktığında sorunlar aniden çok büyük boyutlara ulaşır. Çünkü uluslararası iş ortamı çok karmaşıktır. Çoğunlukla karmaşık, tehlikeli, birbiriyle ilişkisiz olayların, koşulların ve eğilimlerin karmaşası olarak görünür. Çokuluslu işletme yöneticilerinin sorunlarından biri de bu karmaşayı düzene koymaktır. Çokuluslu işletmelerin dış faaliyetlerini yönetmede karşılaştıkları problemlerin başında kontrol gelmektedir. Kararların nerede alınması gerektiği, ülkelerdeki faaliyetlerin yönetim merkezine nasıl raporlanacağı, global optimizasyonun nasıl sağlanacağı soruları kontrolü güçleştirmektedir.

Çalışmamızın ilk bölümünde uluslararası anlamda kontrol fonksiyonunu zorlaştıran faktörler ele alınmıştır. Daha sonra kontrol süreci içinde yeralan karar verme yerinin tespiti konusu incelenmektedir.

### **2. Kontrol Fonksiyonunu Etkileyen Faktörler**

Kontrol, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesini sağlayabilmek için performansın planlanması, yerine getirilmesi, değerlendirilmesi ve düzeltilmesi faaliyetidir. Yönetimsel kontrol; planlama, haberleşme, bilgi

işleme ve değerlendirme, insanları etkileme gibi bazı yönetsel becerilere sahip olmayı gerektirir.<sup>(1)</sup>

Çokuluslu işletmelerde birçok faktör kontrol sürecini etkilemekte ve zorlaştırmaktadır. Bu faktörler şunlardır:

**Uzaklık:** Ülkeleri birbirinden ayıran coğrafi ve kültürel uzaklıklar uluslararası iletişimin gerektirdiği zaman ihtiyacını, masrafları ve hata olasılığını yükseltmektedir. Araştırmalar ve kontrol sistemleri yabancı ülkelerde olan bağlı işletme yöneticileri tarafından tam olarak anlaşılabilir. Bu konuları anlaşılabilir duruma getirebilmek için geçen zaman ve yapılan harcamalar kontrol sisteminin değerini aşan maliyetler getirebilmektedir.

**Çeşitlilik:** Pazar büyüklüğü, ürün, işgücü maliyeti, döviz kuru ve benzer diğer faktörlerin ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği durumlarda performans değerlendirme, faaliyetleri düzeltmek veya geliştirmek amacıyla standartlar oluşturma oldukça karmaşık bir hal almaktadır.

**Kesinlik Derecesi:** Kontrolün amacına ulaşabilmesi için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için planların geliştirilmesi gerekmektedir. Bazı ülkelerde ekonomik ve endüstriyel veriler diğer ülkelere nazaran daha tam ve kesindir. Bazılarında ise politik ve ekonomik şartlar hızlı değişimler gösterebilmektedir. Böyle hızlı değişimlerin olduğu ülkelerde uzun dönem planların oluşturulması zorlaşmakta ya da planların gerçekleştirme olasılığı azalmaktadır.

**Kontrol Edilemeyen Faktörler:** Dış ülkelerdeki faaliyetlerin sürdürülmesi esnasında ana işletmenin kontrolü dışında gelişen birtakım olaylar olmaktadır. Örneğin hükümet düzenlemelerinde bu işletmelerin hiçbir değiştirici etkisi olmamaktadır. Bu durumda ana işletmenin eksiklikleri yada hataları değiştirici, düzeltici bir etkisi olmaması kontrol işlerinin önemini azaltmaktadır.<sup>(2)</sup>

Yukarıda sayılan faktörler uluslararası düzeyde kontrolü daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler, dış ülkelerdeki faaliyetlerin ana işletmenin amaç ve felsefesine uygunluğunu sağlayarak başarılı olabilmek için uluslararası kontrol sürecinde<sup>(3)</sup> karar verme yerinin tespiti,

(1) Arvind V. Phatak, Uluslararası Yönetim, Yön Ajans, İstanbul, s. 165.

(2) Donald A. Ball, Wendel H. Mc Cullach, International Business Publications Inc., Texas, 1982, s. 491

(3) John B. Daniels, Lee H. Radebough, International Business Environment and Operations, Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1986, s. 577.

planlama, raporlama teknikleri, organizasyon yapısı ve kanuni düzenlemelerin uygulanmasında dikkatli davranmalıdır.

### 3. Karar Verme Yerinin Tespiti

Strateji belirleme ve yapılanma, karar alma ve kararı uygulamaya bağlıdır. Bir işletmenin oluşumunda karar alma karmaşık bir süreçtir. Bu süreci etkileyen faktörler arasında bakış açısı, iletişim, değer yargıları, öncelik sırası, dışarıdan gelen baskılar gibi konuları sayabilmekteyiz. Bu süreci katı bir yetki ile sınırlamak gerçekçi olmaz. Karar alma dinamik bir süreçtir. En iyi kararlar içinde bulunulan durumun ihtiyaçlarına cevap veren kararlardır.<sup>(4)</sup>

Uluslararası alanda faaliyette bulunan her kuruluş, üretim politikası, fonların temini, yönetici ve çalışanların tespiti, büyüklük ölçüsü gibi farklı sorunlara ilişkin kararların nerede alınacağını belirlemelidir. Dış ülkelerdeki yan kuruluşlar seviyesinde alınan kararların merkezkaç, bunların üzerlerinde ana işletme seviyesinde alınan kararların ise merkezci olduğunu söyleyecek olursak, tam olarak merkezci ya da merkezkaç hale gelmenin ekstrem bir tercih olduğunu görmekteyiz. Merkezkaçlık ve merkezçilik konusunda tercih ve koşullar önemli olmaktadır. İşletmeler karar alma mekanizmalarını ne tam merkezçileştirirler ne de tam olarak merkezkaç hale getirirler. Bunun yerine sorunun türüne ve içinde bulunulan şartların durumuna göre değişik politikalar izlerler. Karar verme kontrolünün ana işletme seviyesinde mi yoksa dış ülkelerdeki bağlı işletmeler seviyesinde mi belirleneceği sorusuna cevap verebilmek için konuyu yetki ile ilgili faktörler ve işletmenin verimliliği ile ilgili faktörler olarak iki bölümde inceleyebiliriz.

#### 3.1. Yetki İle İlgili Faktörler

Tüm çokuluslu işletmelerde kaynak ülkeye veya ev sahibi ülkeye dönük olmanın bir ölçüsü vardır. "Ethnocentric" yani kaynak ülkeye dönük düşünce tarzının hakim olduğu bir işletmede insanlar ve ürünler açısından başarı kriteri her zaman kaynak ülke tarafından belirlenir.<sup>(5)</sup> Kaynak ülke için doğru olan bir durumun tüm bağlı işletmeler için doğru ol-

(4) Robert Frosse, Duane Kujawa, International Business, Theory and Managerial Applications, Richard D. Irwin Inc., 1988, s. 329.

(5) Christopher M. Korth, International Business Environment and Management, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1985, s. 10.

duğu düşünülebilir. Bu düşünce tarzının en can alıcı noktası dünyanın her yanında anahtar mevkiiler için kaynak ülke yöneticilerinin eğitilmeleri ve yetiştirilmeleridir. "Polycentric" yani ev sahibi ülkeye dönük düşünce tarzında, ev sahibi ülke kültürlerinin farklı ve anlaşılmasının zor olduğu varsayılır.<sup>(6)</sup> Ancak kontrol için merkezdeki tepe yöneticilerine çok iyi bir finansal kontrol yönetimi gerekmektedir. Yöneticiler bağlı işletmeye güvendiklerinden kâr olduğu sürece ikinci planda kahrılar. Birinci görüşe göre karar alma merkezde yüksek ve kontrol merkezin standartlarına uygun şekilde gerçekleşmekte, ikinci görüşte ise karar alma merkezde az derecede ve kontrol yerel olarak belirlenmektedir.<sup>(7)</sup>

Çokuluslu işletmeler çoğunlukla merkezleşme ve merkezkaç hale gelme aşamalarından geçmektedirler. Kuruluştan sonraki ilk yıllarda merkezkaç yönetim biçimine eğilim olması, kuruluş aşamasında merkez yönetiminin dış ülkelerdeki vergilendirme sistemine güvenememelerinden yada dış ülkelerdeki işletmeler için kaynak ülkede bir yönetici görevlendirilmesi veya ana işletmeden o ülkeye yetişmiş yönetici transfer edilmesinden dolayı merkezci olan eğilim, zamanla bağlı işletmede görev alan kişilerin yeteneklerini geliştirip deneyim kazandıkça kontrolü ele alıp, global amaçlar doğrultusunda çalışabilmeleri nedeniyle merkezkaç biçime dönüşür. Sonuç olarak yerel yöneticiler ana işletmenin amaç ve hedeflerini kendi ülkelerinin standartlarında değerlendirip uygulayabildikçe faaliyetler merkezkaç biçimde yürütülmeye başlamaktadır.

### 3.1.1. Yönetici ve Yerel Şartlar

Dış ülkelerdeki çevre değiştiğinde ve yöneticilere olan güven arttıkça daha fazla yetki geçmektedir. Dolayısıyla dış ülkedeki personelin deneyimleri ve başarıları bu konuda belirleyici rol oynamaktadır.<sup>(8)</sup> Çevre şartlarının ana işletmenin çevre şartlarından farklı olduğunun anlaşılması durumunda yerel yönetime daha fazla karar verme serbestisi tanınmaktadır. Bunun nedeni de bir bölgede nelerin yolunda gidip nelerin aksadığını daha iyi bir şekilde anlayabilmede yerel yönetimin ağırlık kazanacağına bağlayabiliriz. Bu konu çokuluslu işletmelerin farklı çevreye sahip çok sayıda ülkede faaliyet gösterdikleri durumda ortaya çıkmaktadır. Değişik bölgelerdeki yöneticilere farklı yaklaşımlar uygulanmasında-

(6) A.g.e., s. 11.

(7) Simcha Ronen, *Comparative and Multinational Management*, Wiley Series Inc., Canada, 1986, s. 509.

(8) İnan Özalp, *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, Eskişehir, 1984, s. 128, 129.

yerel yöneticilerin işletmeyle ilgilenen zamanlarının fazla olması da önemli rol oynar. Ancak bazı işletmeler yerel yönetimlerin planlamadaki rollerini dışlamak eğilimindedirler, buna rağmen bu alandaki beceri ve başarılarından dolayı onları takdir ve teşvik etmeye de devam ederler. Bu çelişki karşılaştırmalı yönetime daha fazla yönelmekle halledilebilir.<sup>(9)</sup>

### **3.1.2. Ürüne İlişkin Özellikler**

Ürün global olarak tek biçimli hale geldikçe merkezi yönetim eğilimi artmaktadır.<sup>(10)</sup>

Üretim teknolojisi iyi bilinen malların yerel talebe uyum gereksinimleri daha az olmaktadır. Bu nedenle yalnızca pazarlama politikası açısından birçok ülkeye uygulanabilecek kararlar alınabilir. Eğer ürünün yöresel uyuma az gereksinimi olursa merkezci yönetim, aksi durumda ise merkezkaç yönetim daha elverişli olmaktadır.

Üretim teknolojisinin uzun süreli istikrar göstermediği ve hızlı değişim gösterdiği durumlarda merkez yönetiminin işin içine girmesine daha fazla ihtiyaç olacaktır.

### **3.1.3. Zaman ve Büyüklük Değişkenleri**

Genellikle çokuluslu işletmenin dış ülkelerdeki faaliyetleri ne kadar uzun süreli olursa dış koşullar ve yabancı ülkelerdeki problemlere ilişkin deneyimleri de nisbi olarak artmaktadır. Dış ülkelerdeki faaliyetlerin hacmi karar verme mevki üzerinde etki yapmaktadır. Finans ve pazarlama kararları üzerinde yapılan çalışmalar yönetim merkezinde yeterli sayıda ve kalitede yönetici bulunduğu merkezci yönetimin uygulanabilirliğinin arttığını göstermiştir. Dış faaliyetleri sınırlı olan bir işletme merkezci bir uzmanlığın gelişmesine uygun değildir. Bu durumda işletme bağlı işletmelerde faaliyetleri sürdüren yöneticilere karar verme yetkisini göçermek durumundadır. Bununla birlikte eğer belirli bir dış ülkede sürdürülen faaliyet geniş kapsamlıysa bu durumda işletme kendi uzmanlaşmış yöneticilerini sağlama yoluna gitmelidir.

(9) Michael Z. Brooke, H. Lee Remmers, *The Strategy of Multinational Enterprise*, American Elsevier Publishing Company Inc., New York, 1972, s. 140.

(10) Donald A. Ball, Wendel H. Mc Culloch, a.g.e., s. 492.

### 3.1.4. Kararın Önem Derecesi

Bir kararda potansiyel kayıp ne kadar yüksekse kontrol seviyesi de o oranda yüksek tutulmalıdır. Bu nedenle pazarlama kararlarından biri olan ürün tasarımı, ürünün kabul görmemesi halinde kaybın büyük olacağı düşüncesiyle, yerel özerklik tanınması, reklam, fiyatlandırma ve dağıtım konusunda yerel özerklik tanınması kadar yaygın değildir. Çünkü ürün tasarımı genellikle oldukça büyük bir sermaye gerektirdiğinden yanlış alınacak bir karar olası zararı fazlasıyla artıracaktır. Reklam, fiyatlandırma ve dağıtım işlemleri tasarımıdaki kararlarda hata ortaya çıktığında çok daha kolay giderilebilir. Bu nedenle çeşitli konularda merkezde alınan kararın uygulanması yerine, harcama miktarının esas alındığı sınırlamalar oluşturularak, büyük harcama gerektiğinde ancak merkez yönetiminin onayına başvurmak şartıyla yerel yöneticilere küçük harcama yapabilme yetkisi verilebilir.

### 3.2. İşletmelerde Verimlilik Faktörleri

İşletmelerde verimlilik faktörleri incelenirken, ana işletmeler ve bağlı işletmeler düzeyinde yöneticilerin yetenekleri yanında kararlarının fayda maliyet yönleri de gözönünde bulundurulmalıdır. Bağlı işletmeye fayda sağlayan bazı kararların işletmenin tümü için faydalı olmadığı durumlarda vardır. Aşağıda verimliliği etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

#### 3.2.1. Zaman Kaybı ve Maliyet

Bazı kararların alınmasında veya tavsiyede bulunulmasında ana işletme personelinin daha deneyimli olmasına rağmen, merkezi yönetimdeki zaman kaybı ve harcamalar bu avantajı ortadan kaldırmaktadır. Kararların çoğunun, bilgilerin bir ülkeden diğerine gönderilmesi esnasında geçen uzun zamana tahammülü yoktur. Bazı kararlar ise olayın gerçekleştiği yerdeki ve zamandaki gözlemler edinilmeden etkin olarak alınmaz. Ana işletme personelinin dış ülkelere sürekli gidip gelme masrafları da karşılanamayabilir.<sup>(11)</sup> Dolayısıyla yönetim merkeziyle dış ülkelerde faaliyetlerin yürütüldüğü yerler arasındaki mesafe de dikkat edilmesi gereken bir faktördür. Sonuçta kararın ne kadar hızlı alınacağına bağlı olarak yönetim merkezinden yardım alınmasının ne kadar zaman

(11) Richard D. Robinson, International Business Management, The Dryden Press, Illinois, 1978, s. 27.

alacağı ve ne gibi kayıp ya da kazançlara yolaçacağı gözönünde bulundurulmalıdır.

### **3.2.2. Kaynak Transferi**

Çokuluslu işletmelerde ürün veya üretim faktörleri bir işletmenin bir ülkedeki tesislerinden diğer bir ülkedeki tesislerine kaydırılabilmektedir. Bu kaydırma işlemi herhangi bir bağlı işletme yapılan transferden olumsuz olarak etkilense dahi ana işletmenin amaçlarına en iyi hizmet edecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Dış ilişkilerle ilgili bu tip kararların alınması işi genellikle merkezileştirilmiştir. Çünkü tüm faaliyet birimleri hakkında bilgi edinilmesi ve elde edilen verilerin, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için bir ağ oluşturacak şekilde birleştirilmesi gerekir. Örneğin bağlı işletmeler arasındaki ihracatın, üretim akışının devamlılığını sağlamak için gerekli olduğu durumlarda bu akışı sağlayabilmek amacıyla merkezci kontrol gerekli olmaktadır. Kaynak transferinde üretim maliyetleri, vergi oranları, kapasite kullanımı gibi birçok değişik faktörde dikkatle incelenmelidir.

### **3.2.3. Standardizasyon ve Tasarruf**

Üretim sürecinde kullanılan araçların standardizasyonu, işletme genelinde, miktar iskontoları sebebiyle çok daha uygun bir satın alma fiyatı ulaşmasını sağlayabilir. Böyle bir durumda makinalarda çalışacak personelin eğitiminden, bakım el kitaplarından ve yedek parça stoğu bulundurulmasından doğacak masraflardan da tasarruf sağlanır. Ürünlerdeki tek biçimlilik, bir işletmeye talepteki ani artışlardan doğabilecek tedarik problemleri meydana geldiğinde siparişlerin karşılanmasında oldukça büyük bir rahatlık sağlar.

### **3.2.4. Bağlı İşletme Yöneticilerinin Seçimi**

Çokuluslu işletme yöneticilerinin dış ülkelerdeki bağlı işletmelerde kendi vatandaşlarını kullanması, ya da seçme ve yetiştirme standartlarını belirlemeleri, bağlı işletmenin ana işletmeye bağlılığını sağlayarak, her iki işletme arasında karşılıklı etkileşimlerle bir kontrol oluşmasını sağlamaktadır. Yönetim merkezinde yetiştirilen kişiler, yönetimi merkezde çalışan kişiler gibi düşüneceklerdir. Çokuluslu işletmelerde ana merkez ve bağlı işletmeler düzeyinde yalnızca stratejik olarak düşünme, plan yapabilme ve bu planlara uygun olarak davranma yeteneğinden başka, bütün bunları global bir bakış açısıyla gerçekleştirme yeteneğine

sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu sağlayabilmek için çokuluslu işletme yöneticisinin, dünyanın çeşitli bölge ve ülkeleri arasındaki kültürel, ekonomik, siyasal, sosyolojik, teknolojik v.b. farklılıkları, dünyadaki gelişen olayları ve bunların gerçekleşme hızını bilmesi gerekmektedir.<sup>(12)</sup> Yönetici hızlı değişime uyum gösterirken, ana merkez ve diğer bağlı işletmelerle koordinasyonu kaybetmemeli ve global bakış açısına sahip olmalıdır. Yerel kültürel ve ileri teknoloji arasında bütünleşme kesinlikle sağlanmalıdır.<sup>(13)</sup>

### 3.2.5. Bağımlılık

Çokuluslu işletmelerin karar verme işini merkezileştirmesi, yönetimi ve teknik fonksiyonları bağlı işletmelerden ana merkeze doğru kaydırmaktadır. Bu durum bağlı işletmelere yalnızca vasıfsız ve fazla beceri gerektirmeyen işlerin yani sorumluluk gerektirmeyen mevkilerin kaldığını göstermektedir. Çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşlar düzeyinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermemesi bağlı işletmeleri bağımlı olmaya itmektedir. Ancak çokuluslu işletmeler bu konuyu, ana işletmede çalışacak çok sayıda insan olanağı, benzer işlerle uğraşan özel araştırma kuruluşlarının çokluğu ve işlemlerin gereksiz yere tekrarlanmasını azaltmada merkezci otoritenin getireceği avantajların fazla olması nedeniyle savunmaktadırlar.

## 4. Sonuç

Çalışmamızda karar verme yerinin tespiti konusunu yetki ve verimliliğe etki eden faktörler açısından iki bölümde inceledik. Ancak genel olarak bağlı kuruluşlarda karar alma sürecinde merkezci veya merkezkaç anlayışı etkileyen faktörleri<sup>(14)</sup> özetlediğimizde aşağıdaki sonuç ortaya çıkmaktadır.

(12) Raymond Vernon, Louis Wills, Manager in the International Economy, Englewood Cliffs Prentice Hall Inc., 1981, s. 31.

(13) Keith Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı, (Çeviren Kemal Tosun ve d.) İstanbul Matbaası, İstanbul, 1982, s. 492.

(14) Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, International Management, Mc Graw Hill Inc., 1991, s. 180.



**Merkezcil Anlayışı Destekleyen Faktörler**

- Büyüklük
- Büyük sermaye yatırımı
- Merkeze bağımlılığın önemi
- Harcamalarda yüksek ölçüde bağımlılık
- İleri teknoloji
- Marka, Patent hakları gibi değerlere bağımlılık
- Çok çeşit ürün
- Üretim hattının homojenliği
- Merkezin ve bağlı işletmenin coğrafi açıdan birbirine yakın olması
- Ev sahibi ülkedeki rakip yöneticilerin az olması
- Uluslararası iş tecrübesinin fazla olması

**Merkezkaç Anlayışı Destekleyen Faktörler**

- Küçüklük
- Küçük sermaye yatırımı
- Merkeze bağımlı olmanın önemli olmaması
- Harcamalarda bağımsızlık
- Basit teknoloji
- Marka, Patent hakları gibi değerlere bağımlılığın olmaması
- Ürün çeşidinin az olması
- Üretim hattının heterojenliği
- Merkezin ve bağımlı işletmenin coğrafi açıdan uzak olmaları
- Ev sahibi ülkedeki rakip yöneticilerin çok olması
- Uluslararası iş tecrübesinin az olması

Çokuluslu işletmelerin faaliyet gösterdiği ortam her yönüyle dinamizm ve değişim içinde olduğundan başarı ve başarısızlığı tahmin etmek, dolayısıyla karar vermek oldukça güçtür. Bu nedenle verilecek kararın önemine ve içeriğine bağlı olarak en etkin ve en az masrafi gerektirecek şekilde işletmenin içinde bulunduğu koşullar ve yöneticilerin kapasitele-ri değerlendirilerek kararın merkezde yada bağlı kuruluşlarda alınacağı dikkatle incelenmelidir.