

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER VE UYGULADIKLARI STRATEJİLER

Dr. Tuncer TOKOL

GİRİŞ

İşletme faaliyetlerinin uluslararası bir yön alması ve çok uluslu işletmelerin doğuşu son yılların önemli trendlerinden birini oluşturur. Gerçekte çok uluslu işletme kavramı yeni bir kavram değildir. Çünkü birinci dünya harbinden önce de uluslararası faaliyetleri amaç edinen bazı işletmeleri görmek mümkündür. Ancak bu tür işletmelerin son yıllarda yaygınlaşmaya başlamaları bunların ciddi olarak ele alınıp incelenmesini gerektirmiştir. Çalışmanın amacı, uygulaması yaygınlaşan bu işletme tipini tanıtmak ve uyguladıkları stratejileri incelemektir.

1. ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI

Çok uluslu işletme kavramı son yıllarda çok kullanılan bir kavramdır. Çeşitli yazarlar bu kavrama eş anlamda olmak üzere değişik kavramlar ortaya atmışlardır. Örneğin, dünya işletmesi, uluslararası işletme gibi.

Raymond Vernon, verdiği tarifte çok uluslu işletme kavramları arasındaki karışıklığa işaret ederek bu kavramın bazen şaşırıcı olduğunu, onun içinde ayrı ulusların işletmelerinin ortak bir yönetim ile bir araya getirilmesi şeklinde tarif edilmesi gerektiğini savunur. Uygulamada bu tarife uyan çok uluslu işletme örnekleri Ford, Nestle, IBM ve Philips'dir.

John Fayerweather ise, çok uluslu işletme kavramını geniş anlamda kullanarak şöyle tarif eder. «2 veya daha fazla ülkede direkt

olarak işletme faaliyeti ile uğraşan bütün işletmeler çok uluslu işletmelerdir.»

Öte yandan, Richard Robinson da çok uluslu işletmeleri amaçlarına ulaşmak için ulusal sınırları dikkate almaksızın işletme kaynaklarını tahsis eden ve uluslararası faaliyet ile ulusal faaliyetlere eşit ağırlık veren işletmeler olarak tarif etmektedir (1).

Özetleyecek olursak, çok uluslu işletmeler yapıları itibariyle yabancı ülkelerdeki faaliyetleriyle ulusal faaliyetleri arasında özdeşlikleri olan ve amaçlarına erişmek içinde ulusal sınır gözetmeksizin toplumun kaynaklarını kullanan işletmeler olmaktadır.

Bazı yazarlar her ne kadar çok uluslu işletme kavramına eş anlamda olmak üzere uluslararası işletme, dünya işletmesi gibi kavramlar kullanırlarsa da aslında bunlar farklı şeylerdir. Uluslararası işletme kavramı genel bir kavram olup ithalat - ihracat ve başka ülkelere lisans vermekten tutun, değişik ülkelerde üretim faaliyetinde bulunmaya kadar çeşitli faaliyetlerle uğraşan işletmeleri kapsamakta; öte yandan çok uluslu işletmeler ise uluslararası işletmelerin özel bir şekli olmaktadır. Çok uluslu işletmenin herhangi bir ülkede bir ana işletmesi ve muhtelif ülkelerde de birbirine koordine edilmiş üretim ve satış üniteleri vardır. Ana işletme ulusal ve uluslararası faaliyetler arasında hiçbir fark gözetmeksizin tüm faaliyetleri yönetir. Halbuki dünya işletmesinde ana işletmenin ortakları ve yöneticileri yabancı ülkelerden oluşmaktadır. Bu işletme tipinde yöneticiler uluslararası bir özelliğe sahip olup tecrübe ve yeteneklerine göre değişik ülkelerden seçilmektedir. Şimdilik bu işletme tipi uygulamada mevcut değildir. Unilever ve Nestle gibi çok uluslu işletmelerin bu işletme tipine yaklaştıkları söylenebilir. Bu tip işletmelerin kurulmasında ticari, politik ve hukuki engeller mevcuttur. Çünkü, birçok ülkede kanunlar bir yabancı işletmenin hisse senedine sahip olmayı kısıtlamaktadır. Sonra bu hisse senetlerinin alım ve satımının yapılacağı uluslararası bir borsa da yoktur. Bunlara ilave olarak vergi kanunları, muhasebe uygulamalarındaki farklılıklar ve işletme felsefesindeki değişiklikler birçok sorun ortaya çıkarmaktadır. Fakat bütün bu sorunlara rağmen gelecekte bu

(1) WILLIAM A. DYMSZA, Multinational Business Strategy, McGraw-Hill Book Com., New York 1972, s. 2 - 3

tip işletmelerin ortaya çıkmalarının kaçınılmaz olduğu da bir gerçektir (2).

2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

— Çok uluslu işletmeler, toplam kaynaklarının büyük bir kısmını uluslararası faaliyetlere yatıran işletmelerdir. Bu nedenle de satışlarının ve kârlarının büyük bir kısmını bu nevi faaliyetlerden kazanmaktadırlar. Hatta yapılan bir araştırmaya göre, bir işletmenin çok uluslu işletme olarak kabul edilebilmesi için işletmenin toplam satış ve kârlarının asgari % 35'inin uluslararası faaliyetlerden sağlanmış olması gerekmektedir (3).

— Çok uluslu işletmeler, uluslararası üretimle uğraşmakta ve birçok ülkede üretim üniteleri işletmektedirler. Bu üretim ünitelerinin kurulmasında ve faaliyete geçirilmesinde çok uluslu işletmeler beraberlerinde kapital yatırımını, teknolojiyi, teknik bilgiyi (know-how) ve yönetimi de götürmektedirler.

— Çok uluslu işletmeler dünyanın her bölgesinde veya ülkesinde faaliyette bulunmazlar. Tüm fırsatları değerlendirdikten sonra kendileri için en uygun olacak alanlara giderler.

— Çok uluslu işletmelerin en önemli özelliği karar vermeyi gerektiren konularda dünya perspektifini göz önüne almalarıdır (4).

3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI STRATEJİLER

Yöneticilerin takip etmek arzusunda oldukları birer hareket planı olan stratejiler, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan işletmelerin yönü ile yönetim politikalarını belirler.

(2) Bkz : ARVIND V. PHATAK, Evolution of World Enterprises, American Management Association Inc., 1971, s. 2-3, DONALD D. KIRCHER, «Now to Transnational Enterprise», Harvard Business Review, March/April 1964, Vol. 42, No : 2, s. 6-11

(3) Organizing For World Wide Operations, Business International, February 1965, New York, s. 15

(4) DYMSZA, s. 5-6

Stratejilerin incelenmesinde uygulayacağımız model, pazarlama stratejisi ile başlayarak sırasıyla üretim, personel, finansman ve yatırım stratejilerini içine almaktadır. Şüphesiz ki stratejilerin sırası değiştirilebilir. Ancak unutulmaması gereken nokta, pazarlama stratejisinin diğerlerine temel teşkil ettiğidir. Bu nedendir ki biz önce pazarlama stratejisini incelemeyi yerinde bulduk.

3.1. PAZARLAMA STRATEJİSİ

Pazarlama stratejisi, çok uluslu işletmenin uluslararası pazar olanaklarının neler olduğunun araştırılmasını ve, bu olanaklar karşısında çok uluslu işletmenin kaynaklarına göre potansiyelinin belirlenmesini ve aynı zamanda da çok uluslu işletmeyi amaçlarına ulaştıracak temel pazarlama programlarının hazırlanmasını gerektirmektedir. Çok uluslu işletmeler uluslararası pazar olanaklarının neler olduğunu devamlı olarak yaptıkları pazarlama araştırmaları ile belirlemektedirler. Muhtelif ülkelerdeki pazar potansiyellerinin belirlenmesinden sonra da gerek ana işletmeleri, gerekse bağlı işletmeleri için mamul planlaması, fiyatlama ve dağıtım ile reklamdandan oluşan pazarlama karmaşı stratejisini formüle etmektedirler (5).

3.1.1. MAMUL PLANLAMASI

Çok uluslu işletmelerin mamul planlamasına ilişkin sorunları diğer işletmelere kıyasla oldukça karmaşıktır. Çünkü, çok uluslu işletmeler hangi ülkede hangi mamullerin pazara sürüleceğine, hangi mamullerde değişiklik yapılacağına ve hangi mamullerin üretimden vazgeçileceğine ilişkin kararlar vermek zorunda kalmaktadırlar. Öte yandan yeni mamullerin pazara tanıtım zamanını, mevcut mamulleri geliştirmeyi, mamullerin değişik ülkelere nasıl paketlenip sunulacağını, ve verilecek garantileri ayrıntılarıyla düşünmeye mecburdurlar.

Bazı çok uluslu işletmeler (örneğin Coca - Cola) dünyaca tanınmış olan mamulünü tüm dünya pazarlarına satabildikleri halde, bir çoğu da farklı ülkelere sunulacak mamullerde (örneğin, dayanıklı tüketim mallarında) o ülke koşullarına uygun olarak çeşitli

değişiklikler yapmaktadırlar. Özellikle bu değişiklikler mamulün renginde, stilinde, büyüklüğünde, fonksiyonunda ve materyelinde olmaktadır (6).

Mamul planlaması konusunda bazı çok uluslu işletmeler kendilerine bağlı ünitelere maksimum serbestlik tanımakta, bazıları da ünitelere verilecek serbestliği sınırlayarak onların mamul karmalarını denetlemektedir. Genellikle de yeni mamul geliştirme çalışmalarının ana işletmelerin rehberliği ve denetimi altında yürütüldüğü görülmektedir (7).

3.1.2. FİYATLAMA STRATEJİSİ

Çok uluslu işletmelerin bazılarında ana işletme fiyatlama için temel esasları belirten fiyatlama stratejilerini saptamakta, fiyat kararlarını ise diğer ülkelerdeki ünite yöneticilerine bırakmaktadır. Bazıları ise bütün üniteler için standart fiyatlama stratejileri uygulamaktadır. Ancak yöneticilerin unutmamaları gereken nokta, çok uluslu işletmelerin gittikleri her ülkede fiyat tavanını ve tabanını belirleyen, kâr marjını ayarlayan ve fiyat değişikliklerini sınırlayan kanunlarla karşı karşıya olduklarıdır. Onun için fiyat kararları verilirken yöresel kanunların göz önünde tutulması gerekmektedir. Öte yandan, bazı mamullerin (örneğin aleminyum) fiyatlarının saptanmasında da uluslararası kartellerin rolü unutulmamalıdır.

Uygulamada çok uluslu işletmelerin bazıları gittikleri ülkelerde pazara nüfuz edebilmek için fiyat rekabetine gitmekte, bazıları da fiyat rekabetinden çok mamulün kalitesi, markası ve reklamı üzerinde durmaktadır. Yine işletmeler girdikleri pazarlarda özellikle fiyat istikrarını arzu etmekte ve koydukları fiyatların da rakip mamullerin fiyatlarına uygun olmasına dikkat etmektedir. Genellikle fiyatın saptanmasında maliyetlere dayanılmakta ve maliyet artı kâr metodu uygulanmaktadır. Bununla beraber talebe dayalı fiyatlamayı uygulayan işletmelere de rastlamak mümkündür (8).

(6) A.g.k., s. 114 - 115

(7) PHATAK, s. 77

(8) DYMSZA, s. 119 - 121

3.1.3. DAĞITIM STRATEJİSİ

Çok uluslu işletmeler dağıtım kanalı olarak direkt olduğu kadar endirekt kanalları da kullanmaktadırlar. Özellikle tüketim mallarını toptancı ve perakendeciler yoluyla, endüstri mallarını ise satış büroları ve elemanları yardımıyla satmaktadırlar.

Uyguladıkları dağıtım stratejileri ise büyük ölçüde işletmenin pazarlama yaklaşımına, mamul kuşağına, ulusal pazarların özelliklerine, muhtelif ülkelerde mevcut olan pazarlama yapısına, alternatif dağıtım maliyetlerine ve işletmenin arzu ettiği deenetim derecesine bağlı olmaktadır (9).

3.1.4. REKLAM STRATEJİSİ

Reklam stratejisi, ana işletme ile ona bağlı ünitelerin reklam masrafları için uygulanacak esasları belirtir. Reklam harcamalarının saptanmasında işletmelerin genellikle kullandıkları metod, «satış yüzdesi metodu» dur. Bu metod, geçmişte reklama ayrılan satış yüzdesinin hesaplanmasını ve bu yüzdenin ya geçmiş satışlara ya da tahmin edilen satışlara uygulanmasını gerektirmektedir.

Şüphesiz ki bu metodun yanında «amaç ve görev metodu» nu kullanan çok uluslu işletmeler de vardır. Amaç ve görev metodunda ise reklam amaçları gerçekçi bir şekilde belirlenmekte, daha sonra da bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli maliyetler hesaplanmaktadır (10).

Uluslararası reklamın planlanmasında ise çok uluslu işletmelerin yararlanabilecekleri muhtelif reklam vasıtaları vardır. Bunları şöylece sıralayabiliriz :

1. Uluslararası mecmua, gazete ve ticari dergiler,
2. Yöresel gazete, mecmua ve radyo - televizyon,
3. Posta,
4. Pano ve ışıklı reklamlar,

(9) A.g.k., s. 122 - 123

(10) A.g.k., s. 127 ve Reklam harcamalarının saptanmasında kullanılan metodlar için bkz : J. ENGEL, H. WALLIS, M. WARSAW, Promotional Strategy, Richard D. Irwin, Inc, Illinois, 1971, s. 195 - 205

5. Sinema reklamları,
6. Broşür, katalog.

Yukarıda sıralanan reklam vasıtalarından özellikle 1. ve 2. sırada yer alanlara ağırlık vermektedirler.

Uygulamada reklam planlamasını merkezileştiren çok az işletme vardır. Reklam araçları ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği için işletmelerin çoğunluğu kendilerine bağlı ünitelere rehberlik ve yardım sağlamakla yetinmektedirler.⁽¹¹⁾

3.2. ÜRETİM STRATEJİSİ

Üretim stratejisi, çok uluslu işletme muhtelif ülkelerde tesis kurmaya veya mevcutları genişletmeye gittiği zaman kurulacak tesisin tipi, büyüklüğü, teknolojik ve mamul özellikleriyle ilgili kararları gerektirir. Bu sorunların bir çoğunun tesis dizaynı, iç yerleşim ve bakım gibi mühendislik sorunları olduğu kadar karmaşık üretim sorunları olduğu da söylenebilir.

Üretim stratejisi, ham madde, işçilik, sermaye maliyeti, yönetim ve dağıtım olanakları gibi temel esaslara dayanarak hangi ülkenin çok uluslu işletme için en uygun olduğunu belirleyebilir. Bazı durumlarda da ham maddeyi ve enerjiyi ucuza sağlama olanaklarına dayanarak tesisin kurulması ekonomik olabilir. Öte yandan, ucuz işgücü sağlama olanağı, o ülkeye giriş maliyeti ve ulaştırma maliyetlerinde tasarruf gibi etkenler de dikkate alınabilir. Üretim stratejisi aynı zamanda yabancı tesiste kullanılacak teknoloji tipi ile de ilgilidir. Günümüzde genellikle çok uluslu işletmelerin uyguladığı strateji, ülke içinde kullanılan teknolojinin yabancı ülkelere transferi şeklindedir. Kanımızca bunun sebebi, böyle bir transferin daha az teknik çalışmayı gerektirmiş olmasıdır. Bununla beraber teknoloji çoğu kez bazı ülkelerin işgücüne, hammadde bulunabilirliğine ve diğer çevresel özelliklerine uygun olmayabilir veya olsa bile uzun dönemde maliyeti yüksek olabilir. Öte yandan, üretim yöneticisinin kapital yoğun ve emek yoğun teknikleri de dikkate alması gerekir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde emek arzı

(11) DYMSZA, s. 127 -128

fazla olduğundan çok uluslu işletmelerin daha çok emek yoğun teknikleri tercih etmeleri kendi yararlarıdır.

Yine günümüzde çok uluslu işletmelerin birçoğu toplam üretimlerinde rasyonelliği amaçlamakta ve bu yolda gerekli tedbirleri almaktadır. Örneğin Singer bu amaçla üretim tesislerini genişletmeye, modernleştirmeye, aynı zamanda da Brezilya'da ve İtalya'da birer tesis açmaya karar vermiştir. Çok uluslu işletmeler talebe bölgesel etkenlere ulaştırma maliyetlerine ve hükümetlerin koyduğu sınırlamalara dayanarak muhtelif tesislerinde farklı mamuller üretmeye de karar vermiş olabilir. Örneğin, bir Amerikan endüstri makinaları işletmesi, Amerikadaki tesislerinde büyük endüstri makinalarını, muhtelif Avrupa ülkelerindeki tesislerinde daha az karmaşık makinaların ve nihayet gelişmekte olan ülkelerde de basit endüstri mamullerini üretmektedir. Öte yandan, çok uluslu işletmeler muhtelif ülkelerdeki tesislerinde ürettikleri mamullerde standardizasyon konusunda bir strateji takip etmelidirler. Bu özellikle maliyetleri düşürme ve kalitesi birbirinin aynı malları pazara sunma avantajı sağlar. Bunun yanında bazı işletmeler üretimde entegrasyona da gidebilirler. Bu takdirde çok uluslu işletme A, B, C ülkelerindeki tesislerinde mamulün muayyen parçalarını, D ülkesindeki tesisinde ise parçaların montajını yapabilir. Bunu gerçekleştirmeye çalışan çok uluslu işletmelere örnek olarak da «International Harvester ile Caterpillar» verilebilir ⁽¹²⁾.

3.3. PERSONEL STRATEJİSİ

İnsan kaynaklarını geliştirme ve bunlardan en etkili şekilde yararlanma çok uluslu işletmeler için önemli bir konudur.

Eğer işletmenin uluslararası faaliyetlerinde yönetim kadrosu, teknik personeli, kalifiye işgücü yoksa, işletmenin örgüt yapısını geliştirmenin ve işletmenin geleceğini planlamanın pek bir değeri kalmaz. 1973'de dünyadaki 166 çok uluslu işletmeyi kapsamına alan bir ankete göre, bu işletmelerin gelecek 5 yıl içinde karşılaşılabilecekleri en önemli problemler kalifiye işgücü yetersizliği ile uluslar-

(12) A.g.k., s. 131 - 139, ayrıca uluslararası üretim sorunları için Bkz : WICKHAM SKINNER, «Management of International Production», Harvard Business Review, Sept - Oct. 1964, s. 125 - 136

arası tecrübesi bulunan iyi yöneticileri bulma ve yetiştirme güçlüğü olmaktadır.

Çok uluslu işletmelerin personel stratejileri, muhtelif ülkelerdeki tesislerde gerekli olabilecek işçi, teknik personel ve yöneticileri dikkate alarak işgücü ihtiyaçlarının projeksiyonu ile başlar. Ancak bu projeksiyonlarda ülkelere göre mevcut personelin ve farklı tip insanların eğitim olanaklarının da dikkate alınması gerekir. Uygulamada birçok uluslu işletmenin, ulusal çevreyi daha yakından tanımaları, maliyetlerinin düşük olması, ülkedeki kanunlar ve milliyetçilik hisleri gibi nedenlerle yöresel yöneticileri kullanma politikası güttüğü görülür. Fakat işletmelerin birçok ülkede kalifiye yöneticileri bulamadıkları da bir gerçektir. Yine yapılan bir anket, dünya üzerinde ihtiyaç duyulan yöneticilerin teknik yöneticiler ile pazarlama yöneticileri olduğunu ortaya çıkarmıştır ⁽¹³⁾.

3.4. FINANSMAN STRATEJİSİ

Çok uluslu işletmenin dünya faaliyetlerini koordine etmesinde temel bir vasıta olan finansman stratejisi, fon kaynaklarının belirlenmesini ve ihtiyaç duyulan fonların da en ucuz maliyetle sağlanmasını gerektirir. Uygulamada finansal planlamanın genellikle merkezileştirildiği görülür. Bunun sebebi merkezileşmenin daha rasyonel yatırım kararlarının verilmesini ve sağlanan fonların da üniteler arasında daha etkili dağılımını mümkün kılmasıdır.

Çok uluslu işletmelerin değişik fon kaynakları vardır. Bunların içinde şüphesiz ki en önemlisi otofinsanman yoluyla sağlanan dağıtılmayan kârlar ile amortismanlardan oluşan iç kaynaklardır. Yapılan bir araştırmada, bu kaynakların toplam finansman ihtiyacının ortalama % 60'ını sağladığı ortaya çıkmıştır. İkinci önemli kaynak ise dış kaynaktır. Bu da hisse senedi satışı ile finansal kuruluşlardan sağlanan kredilerden oluşmaktadır. Genellikle dış kaynak finansmanı, ünitelerin finansman fonlarının az bir kısmını teşkil etmekte ve bu fonlar ana işletme yoluyla direkt olarak ünitelere kanalize edilmektedir. İç ve dış kaynaklardan sağlanacak fonların miktarı, tipleri ve maliyetleri ülkeden ülkeye değişebilir. Uygulamada Amerikan çok uluslu işletmelerinin çoğu dış kaynak finansmanı

(13) DYMSZA, s. 143 - 144

na başvurmaktadır. Bu kaynaklar özellikle ticaret bankaları, diğer finansal kuruluşlar ve gelişmiş sermaye piyasalarıdır (14).

Finansman konusu verilecek her kararda önem kazanan bir konudur. Fakat yabancı bir ülkede bir tesisin kurulması veya mevcut bir tesisin genişletilmesi, finansman koşulları ve maliyetinden çok, bazı faktörlerin dikkate alınmasını gerektirir. Bunları şöylece sıralamak mümkündür :

- Çeşitli ülkelerdeki enflasyon hızlarında farklılık,
- Döviz riski,
- Ülkelerarası vergi farklılıkları,
- Sermaye piyasalarının genişliği (15).

3.5. YATIRIM STRATEJİSİ

Çok uluslu işletmelerin yatırımları incelendiğinde; bu yatırımların değişik yatırım stratejileriyle özellikle az gelişmiş ülkelere yönelendiği görülür.

Uygulamada görülen yatırım stratejileri genellikle 4 grupta toplanabilir.

- Ana işletmenin direkt olarak yabancı ülkelerde yeni üretim üniteleri kurması ,
- Ana işletmenin yabancı ülkelerde mevcut olan işletmelere katılması,
- Ana işletmenin yabancı bir işletme ile aşağı yukarı eşit paylarla birleşmesi,
- Ana işletmenin yabancı bir devlet ile ortaklık yapması,

Birinci yatırım şekli, ana işletme için riskli ve maliyetli olmasına karşılık, modern bir üretim ünitesinin kurulmasına, modern

(14) A.g.k., s. 163 - 164

(15) Bkz : STEFAN H. ROBACK, «Overseas Financing for U.S. International Business», Journal of Finance, 21, No : 2, May 1966, s. 297 - 307; JOHN G. McLEAN, «Financing Overseas Expansion», Harvard Business Review, March - April 1963, s. 53 - 65

yönetim ve üretim sistemlerinin uygulanmasına olanak sağladığı için yararlıdır.

İkinci yatırım şeklinde, ana işletme diğer bir ülkede faaliyette bulunan bir üretim ünitesini mevcutlarıyla bir anda ele geçirmekte ve o üretim ünitesinin yönetim, teknoloji, pazarlama programı ve dağıtım olanakları gibi konularda kuvvetli yönlerinden yararlanmaktadır. Öte yandan 3. ve 4. yatırım şekillerinin ana işletme için yararı, ortaklığın yapıldığı ülkeden finansman fonu sağlanabilmesi, mahalli yöneticilerin temini, ham madde ve işgücü kaynaklarıyla, kurulmuş bir dağıtım sisteminden yararlanma olanaklarının bulunması olmaktadır.

Buna karşılık ana işletme ile ortaklığın yapıldığı ülke arasında pazarlama programları, dividend ödemeleri, kârların yeniden yatırma aktarılması, üçüncü ülkelere ihracat, hammadde kaynakları, yönetici seçimi gibi konulardaki farklılıklar ciddi sorunlar doğurabilmektedir. Genellikle çok uluslu işletme yöneticilerinin birleştikleri nokta, bu nevi birleşmelerin uluslararası faaliyetlerin yönetiminde işletmelerin hareket serbestliğini sınırlamalarıdır. Bütün bu güçlüklerle rağmen son yıllarda birçok çok uluslu işletme bu tür birleşmelere gitmektedir. Bunlardan bazıları yöresel finansman sağlamak için, bazıları da gidilecek ülkenin kanunları o ülkede üretim ünitesi kurmak için yerli bir işletme ile işbirliği koşulu aradığı için bu yola başvurmaktadır (16).

SONUÇ

Endüstri ülkeleri arasında her geçen gün daha çok yaygınlaşan çok uluslu işletme tipinin gelecekte uluslararası faaliyette buluna-

-
- (16) Uygulamada genellikle yöresel finansmandan yararlanmak için bu tür birleşmelere giden çok uluslu işletmeler Amerikan yapılı olanlardır. Öte yandan, Japonya ve Hindistan gibi ülkelere yatırım yapmak isteyen çok uluslu işletmeler de bu ülkelerin mevzuatları nedeniyle bu tür birleşmelere gitmek zorunda kalmaktadırlar. DYMSZA, s. 177 - 178 ve 205 - 207; Ayrıca yatırım stratejileri için Bkz : RICHARD D. ROBINSON, International Business Policy, Holt, Rinehart and Winston, New York 1964, s. 147 - 174, JACK N. BEHRMAN, Decision Criteria for Foreign Direct investment in Latin America, Council of America, New York 1974, s. 17 - 21 ve ayrıca 21 - 26.

caklar için vazgeçilmez bir işletme tipi olacağını kesinlikle söyleyebiliriz. Çünkü, bu tip işletmelerin uluslararası faaliyette bulunan teşebbüslere sağlayacağı birçok avantaj vardır. Bunları şöylece özetlemek mümkündür :

- 1 — Pazarlama avantajı : Düşük dağıtım maliyeti, daha az stok bulundurmaya ihtiyaç, depolamada tasarruf, pazara daha kolay hizmet ve daha etkili bir tanıtım.
- 2 — Üretim avantajı : Düşük emek maliyeti, ucuz hammadde, üretimde entegrasyon ve rasyonellik ile sonuçta ucuz mal ve hizmet üretimi.
- 3 — Finansman avantajı : Dış kaynak bulmada gidilen ülkenin finansal kuruluşlarından, sermaye piyasasından yararlanma ve aynı zamanda da «Dünya Bankası ve I.F.C.» gibi uluslararası finansal kuruluşlardan düşük faizle borç bulma olanakları.
- 4 — Genel Yönetim Avantajı : Yöneticileri tüm dünya ülkelerinden seçme olanağı, ve yönetimde takım çalışmasının gerçekleştirilmesi.