

DİJİTAL ÇAĞDA ÇOKULUSLU İŞLETMELER: STRATEJİLER, YAPI VE YÖNETİM ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

MULTINATIONAL BUSINESSES IN THE DIGITAL AGE: A QUALITATIVE STUDY ON STRATEGIES, STRUCTURE AND MANAGEMENT

Dr. Güven KARAMAN

Ordu Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu,
gkaraman28@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1019-0368>

ÖZET

Dijital teknoloji kurumsal stratejilerin yapı taşları haline geldiği günümüzde iş faaliyetlerini ve çalışma biçimlerinin değişime zorlanmaktadır. Buna ilaveten tüketici davranışlarını beklenti ve ürün veya hizmet değerlendirilmesinde önemli değişikliğe yol açmıştır. Bu değişimler ile başa çıkabilmek için işletmelerin dönüşümü ve uyum sağlayabilme yeteneği nihai amaçlarına ulaşma yolculuğunda oldukça önemlidir. Çokuluslu işletmeler daha geniş ölçekte faaliyet göstermektedir. Bu çevre ulusal ölçekli faaliyetlere göre oldukça karmaşık, belirsiz ve pazar oldukça çeşitlidir. Böyle bir çevrede dijital dönüşüm, işletmelerin organizasyon yapısını, inovasyon ile yeni ürün ve hizmet geliştirme süreçlerini, işletmenin kültürünü, çalışanları ve ekipleri yönetme üzerindeki etkileri ile işletme performansını ve rekabet gücünü etkilemektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, küreselleşme, uluslararasılaşma ve dijitalleşme bağlamında çokuluslu işletmelerin örgütsel yapısını, stratejilerini ve yönetim şeklini irdelenmek, kavramsallaştırmak, fikir ortaya koymak ve öneriler sunmaktır. Araştırmada yer alan farklı kavramların irdelenebilmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için mevcut fiziksel veya elektronik belge ve kayıtların yer aldığı farklı kaynaklara ulaşmaya, ikincil verilerin elde edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle araştırmada nitel yöntemlerden biri olan doküman inceleme metodu benimsenmiştir. Araştırma sonucunda, dijital dönüşümün iş faaliyetlerini hız, kalite ve maliyet düşüklüğü etkilediği ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabileceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, uluslararasılaşma, çokuluslu işletmeler, strateji, yapı, yönetim.

ABSTRACT

Digital technology has become the building blocks of corporate strategies and today it forces business activities and working methods to change. In addition, it has led to significant changes in consumer behavior, expectations and product or service evaluation. In order to cope with these changes, the transformation and adaptability of businesses are very important in the journey to reach their ultimate goals. Multinational businesses operate on a larger scale. This environment is quite complex, uncertain and the market is quite diverse compared to national scale activities. In such an environment, digital transformation affects the organizational structure of businesses, innovation and new product and service development processes, the culture of the business, the effects on managing employees and teams, and the performance and competitiveness of the business. In this context, the aim of the research is to examine, conceptualize, put forward ideas and make suggestions about the organizational structure, strategies and management methods of multinational businesses in the context of globalization, internationalization and digitalization. In order to examine the different concepts included in the research and to reveal the relationship between them, it is necessary

to access different sources containing existing physical or electronic documents and records and to obtain secondary data. For this reason, the document review method, which is one of the qualitative methods, was adopted in the research. As a result of the research, it was determined that digital transformation affects business activities in terms of speed, quality and cost reduction and can gain sustainable competitive advantage.

Keywords: Digitalization, internationalization, multinational businesses, strategy, structure, management

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte dünyanın büyük bir köy haline geldiğini düşündüğümüzde uluslararası faaliyetler her geçen gün artmaktadır. Güney Kore üretimi LG veya Samsung cep telefonlar farklı ülkede kullanılabilen. Emniyet ve güvenlik paketli araçlarıyla ünlü Alman markası otomobiller farklı ülkedeki halk tarafından tercih edilmektedir. Bunun yanında, Almanlar türk malı kahve, çini, hediyeelik ürünler v.s. kullanmakta, Avrupa da yaşayanların birçoğu da vestel televizyonlar izlemektedir. Bütün bunlar birlikte değerlendirildiğinde dünya genelinde mal ve hizmete kolay erişilebilmektedir. Bu kapsamda farklı kıtalarda yaşan bireylerin ortak noktasının ellerindeki para olduğu söylenebilir (Serinkan ve Bağcı, 2012: 93). İşletmelerin uluslararası ortamda faaliyetlerini devam ettirebilmesi, geleceğine yön vermesi öncelikle sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli kullanmasına, yenilikçi hamleler yapabilecek stratejiler ortaya koymasına bağlıdır (Akben, 2014: 116). Küreselleşme kavramı, üretimin ve pazarlamanın küreselleşmesi olmak üzere iki ana unsura sahiptir. Bu iki unsur, işletmelerin uluslararası alanda gerek yönetim gerekse üretim faaliyetini nasıl yürüteceklerini etkilemektedir. Bu bağlamda, küresel pazarın genişlemesi, ticari engellerin azalması, beraberinde bir dizi sorunlar yumağı ile işletmeleri karşı karşıya getirmektedir. Bu sorunlardan bazıları ise şunlardır.

- ✓ Dünyanın neresinde üretim faaliyetleri yapılmalıdır?
- ✓ Üretim çabaları sadece bir ülkede mi yürütülmeli veya maliyetleri ve riskleri minimum, kârı maksimum düzeye eriştirecek şekilde üretimin tipine uygun farklı ülkelere mi dağıtılmalı?
- ✓ İşletme yabancı ülkede üretim tesisi için yatırım yapmalı mı veya bağımsız tedarikçiden dış kaynak mı sağlamalı?
- ✓ Yabancı ülkede yer alan üretim tesisinin uzun dönemde üretim maliyetlerinde değişim olması halinde mevcut durumu ne olmalı? Bu ülkede faaliyetine devam mı etmeli yoksa başka bir ülkeye mi taşınmalı?
- ✓ Dünya geneline yayılmış tedarik zinciri nasıl yönetilmeli bunun için bilgi iletişim teknolojisi ağı tedarik zinciri yönetiminde nasıl role sahip olmalıdır?
- ✓ İşletme dünya çapında tedarik zincirini kendisi mi yönetmeli yoksa bağımsız uzman bir örgütten dış kaynak kullanarak mı sağlamalıdır?

İşletmeler uluslararasılaşmaya yöneldiğinde liderler bu soruları yanıtlaması gereklidir (Özdemir ve Okursoy, 2018: 456). Küçük bir işletmenin büyümesi uluslararası bir işletmeye dönüşmesi oldukça zordur. İşletmenin büyümesiyle birlikte organizasyon yapısı, stratejileri ve yönetim şekli de değişmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, çokuluslu işletmelerin örgütsel yapısını, stratejilerini ve yönetim şeklini irdelemek, kavramsallaştırmak, fikir ortaya koymak ve öneriler sunmaktır.

Alan yazını incelendiğinde, Özalp vd. (1993) Tusaş Uçak Motorları San. Tic. A.Ş. örneğinde çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarını araştırmıştır. Medina ve Duffy (1998) tarafından pazarlama bağlamında standardizasyon, küreselleşme, adaptasyon ve

özelleştirme tanımlarını incelemiş ve bu terimlerin işlevsel yönünü tanımlamaya çalışmıştır. Akgeyik (2000) çokuluslu işletmeler bağlamında küresel insan kaynakları stratejisini, Kartal ve Ay (2004) küreselleşmenin çokuluslu işletmelerin yönetim ve pazarlama stratejilerine etkilerini ve çevresel faktörlerle ilişkilerini irdelemiştir. Günay (2005) Türkiye’de faaliyet gösteren hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin uluslararası pazara giriş stratejilerini ve yaşanan sorunları araştırmış ve çözüm önerilerini sunmuştur. Erdoğan (2006) çokuluslu işletmelerin bilgi yönetimini, Buckley (2007). Çin Halk Cumhuriyetinin yükselişinde çok uluslu işletmelerin stratejilerinin etkilerini araştırmıştır. Andreff (2009) çokuluslu şirketlerin stratejisinde dış kaynak kullanımını (yabancı yatırım, uluslararası alt yüklenicilik ve üretimin taşınması) incelemiştir. Chen (2011) karşılıklı bağımlılık bağlamında çokuluslu işletmelerin üretim ağlarını araştırmıştır. Shah et al., (2012) çokuluslu şirketlerin, yapılarını, stratejilerini, uluslararası insan kaynakları yönetimiyle bağlantıları irdelemiştir. Serinkan ve Bağcı (2012) çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları ve faaliyetlerini değerlendirmiştir. Bereznoy (2017) yaptığı çalışmada kurumsal öngörünün çokuluslu şirketlerin stratejik yönetim mimarisinin temel bir unsuru haline geldiğini sağlamıştır. Altunoğlu ve Kocakula (2018) Uluslararası örgüt yapılarını ve yönetim kavramlarını irdelemiştir. Özbozkurt ve Yeşilkuş (2022) çok uluslu işletmelerin büyüme ve tekelleşme stratejilerini olumlu ve olumsuz yönlerini kavramsal açıdan incelemiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Küreselleşme

İnsan, yaratılış itibarıyla sosyal bir varlık olup bir arada yaşamakta ve ihtiyaçlarını birlikte karşılamaya çabalamaktadır. Bu durum karşılıklı bağımlılık ile ifade edilebilir. Küreselleşme olgusunun sanayi devrimi öncesine dayandığı ancak kavram olarak 1960’lardan itibaren sıklıkla kullanıldığı söylenebilir. Levitt’e (1983: 69) göre yerel farklılıklar geride kaldı. Bireylerin benzerlikleri farklılıklarından daha çoktur. Bu kapsamda dünya, aynı ürün ve aynı yaşam stillerini arzulayan bireylerin oluşturduğu bir pazara dönüşmektedir. Küreselleşme mal ve hizmetlerin, işgücü, bilgi, fikir ve teknolojilerin dünya genelinde serbestçe dolaşımını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 287). Küreselleşme, bütünleşme veya karşılıklı bağımlılık anlamına gelmektedir. Coğrafi açıdan aynı ya da farklı kıtalarda bulunan ülkeler arasında siyasi sınırların ticari ilişkiler ile aşılması ve yakınlaşmanın artmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile küreselleşme sınırsız dünya olarak tanımlanmaktadır (Saydan ve Kanıbir, 2007: 75). Politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel düzenlemeler sınırları kaldıran unsurlar olduğu söylenebilir.

2.2. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma, bir işletmenin faaliyetlerini ulusal sınırdan dışına çıkarması ve birden fazla ülkede gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Güler, 2018: 42). Calof ve Beamish’e (1995: 116) göre uluslararasılaşma, işletmelerin uluslararası operasyonlara katılım sürecidir. Bu bağlamda üretim, merkez ofisin dışında bir ülkede yatırım yapan çok uluslu bir işletme tarafından gerçekleştirilir. Uluslararasılaşma için ihracat, doğrudan yatırım veya lisans anlaşmalarından birinin olması yeterlidir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, ekonomik koşullardaki değişimlere bağlı birçok çekici ve itici güç etkisiyle işletmeler faaliyetlerini uluslararası alana genişletmek istemektedir. Uluslararası alanda rekabet daha şiddetli olup işletmeler ürünlerini diğer ürünlerden kolay ayırt edilebilecek şekilde farklılaşmak ve talep oluşturmak durumundadır. Bu kapsamda ürün tasarımı ve markalaşma oldukça önemlidir (Öztürk, 2014: 1-2). Burger King markası farklı

ülkelerdeki yasaları, yerel halkın sosyo-kültürel yapısını dikkate alarak farklı menüler ile uluslararası pazarda yerini almayı başarmıştır. Türkiye’de double köfteburger menüsünü sığır eti ve tavuk eti ile sunarken helal sertifika ile bu menüyü daha kolay konumlandırmaktadır. Farklı ülkelerde ise koyun etli, domuz etli, balık vb. farklı menüleri daha fazla tercih edilebilmektedir. Ürüne kimlik katan marka tanınmayı ve satın almayı kolaylaştırmaktadır.

2.3. Dijitalleşme

Bilgi, iletişim ulaşım teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler küreselleşmeyi ve uluslararasılaşmayı kolaylaştırmıştır. Küresel ölçekli iş faaliyetlerini yaygınlaşmasını sağlamıştır. Dijital dönüşüm süreci, geleneksel iş model ve süreçlerini dijital teknolojilerden yararlanarak köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Dijitalleşme, işletmenin sanal ortamda var olma ve büyüme stratejisidir (Klain, 2020, 25). Dijital dönüşüm süreci, 1940’lı yıllarda ilk bilgisayarların üretilmesiyle başlamıştır. İlk üretilen bilgisayarlar oldukça büyük ve yüksek maliyetliydi. Daha çok askeri amaçlı kullanılmıştır. 1950’li yıllardan itibaren entegre devreler ve transistörler geliştirilmeye başlandı. Bu çalışmalar bilgisayarların daha küçük ebatlarda üretilmesini ve maliyetlerinde azalmasını sağladı. İş dünyasının bu dönemde bilgisayarlar ile tanıştığı söylenebilir. 1980 ve sonrası yıllarda bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak bilgisayar sektöründe faaliyete başlayan şirketlerin (Apple, IBM ve Microsoft vb.) sayıca artmaya başladığı görülmektedir. Bu gelişmeler kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasını sağlamıştır. İş dünyasına ilaveten bireyler tarafından da bilgisayar kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. 1990’lı yıllar internetin temelinin oluşturan ARPANET ve NSFNET gibi ağlardaki gelişmeler hızlanmış olup internet kullanımı da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bilimsel araştırmalarda 2000’li yılların dijitalleşme çağını başladığı savunulmuştur. Mobil cihazların geliştirilerek müşterilere sunulduğu bu yıllarda sosyal medya platformlarının da ortaya çıkışı dijitalleşmede yeni bir dönüm noktası olmuştur. 2010 ve sonrasında bulut bilişim, büyük veri kavramları sıklıkla duyulmaya başlanmış ve Microsoft Azure ve Google Cloud gibi depolama sistemleri nesnelere interneti, web 4.0 ve yapay zekâ giderek yaygınlaşmıştır (Türkyılmaz, 2024: 280). Bu gelişmeler pazarlama sektörünün hızla dijitalleşmesini sağlamıştır. Dünya perakende e- ticaret satışları 2017 yılında yaklaşık 2.4 trilyon dolar iken 2023 yılında bu rakam 6.5 trilyon doları aşmıştır (eMarketer, 2019). 2019 yılında dünyayı sarsan COVID’19 salgını, dijital teknolojilerin çalışma hayatında kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde gelişim aşamasında olan sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, 5G, blockchain dijital dünyanın yeni boyut kazanmasını sağlayacağı söylenbilir. Yapay zekâ, otomasyon, sanalaştırma, robotlaştırma, akıllılaştırma, mobilizasyon ve insan ve makine etkileşiminde yeni trendler olarak iş ve sosyal hayatı artan oranda değiştirmektedir. Dijitalleşme tasarruf, hız, kalite, verimlilik sağlamak ve çevresel sorunlara etkili çözümler sunmaktadır (Aksoy, 2020: 2-3).

2.4. Çok Uluslu İşletme

Doğrudan yabancı yatırım yoluyla şirket bünyesine farklı ulusal unsurların katılımıyla şirketin yapısı değişir ve çokuluslu hale dönüşür. Çokuluslu işletmeler, iştirakleri ve yan kuruluşlarıyla farklı ülkelerde geniş ve taklidi güç kaynaklara sahiptir. İş faaliyetlerini küresel ve/veya bölgesel ölçekte gerçekleştirmede oldukça avantajlıdır. Çokuluslu işletme, kendi ana ülkesi dışında yabancı bir veya daha fazla ülkede mülkiyetinin bir kısmına veya tamamına sahip olacak şekilde doğrudan yabancı yatırım yaparak iş faaliyetlerinde bulunan işletmelerdir (Sally, 1995:1; Güler, 2018: 42). Çokuluslu işletmeler, iki veya daha fazla ülkede faaliyette bulunan hukuki açıdan birbirinden bağımsız ancak ekonomik olarak birbiriyle bağlantılı olan ve tek merkezden yönetilen bağlı ortaklıklardan ve yavru şirketlerden oluşmaktadır (Şen,

2019: 296). Bu kapsamda çokuluslu işletmeler hükümetler, birlikler, tedarikçiler, taşeronlar ve müşterilerden oluşan çok geniş bir ağda etkileşimde bulunmaktadır. Bu geniş ağda rekabet oldukça şiddetli, belirsizlikler ve riskler oldukça yüksektir.

2.5. Ana Ülke, Ev Sahibi Ülke ve Doğrudan Yabancı Yatırım

Ana ülke, çok uluslu işletmenin ilk kurulduğu ülkedir. Arçelik'in ana ülkesi Türkiye'dir. Çok uluslu işletmenin ana ülke dışında yatırım yaptığı ülke ise ev sahibi ülkedir. Diğer bir ifade ile yabancı yatırım alan ülkedir (Güler, 2018: 42). Sermayenin bir ülkeden başka bir ülkeye hareketi yabancı yatırım olarak ifade edilmektedir. Bu hareketlilik sermaye piyasaları veya doğrudan yatırım şeklinde gerçekleşmektedir. Ülkelerin ekonomik büyümesi, gelişmesi ve rekabet gücü kazanmasında doğrudan yabancı yatırımlar oldukça önemlidir. Hükümetler gerektiğinde bu yatırımları teşvik eder veya yerli sanayiye koruma amaçlı sınırlamalar getirebilir. Doğrudan yabancı yatırımlar ortak girişler, şirket birleşmeleri, stratejik birliktelikler oluşturma biçiminde gerçekleşmektedir (Şen, 2019: 368).

3. YÖNTEM

Bu araştırma çokuluslu işletmelerin örgüt yapısını, üretim süreçlerini ve kaynak kullanımını kapsamaktadır. Araştırmada yer alan farklı kavramların irdelenebilmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için mevcut fiziksel veya elektronik belge ve kayıtların yer aldığı farklı kaynaklara ulaşmaya, ikincil verilerin elde edilmesine, doğrulanabilmesine (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 159) ve ön yargıların etkisinin azaltılarak anlam ortaya çıkarmaya ve anlayış geliştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle araştırmada nitel yöntemlerden biri olan doküman inceleme metodu benimsenmiştir. Dokümanların beş özel işlevi söz konusudur. Bunlar: araştırma sorunsalı hakkında arka plan ve tarihsel bir köken sunar. Yeni bir araştırma sorunsalının irdelenmesini etkiler. Veri bankası oluşumunu sağlar (Kıral, 2020: 181). Araştırmada ikincil veriler kullanıldığından dolayı Etil Kurul İzni gerekmemektedir.

4. BULGULAR

4.1. Üretimin Uluslararasılaşması

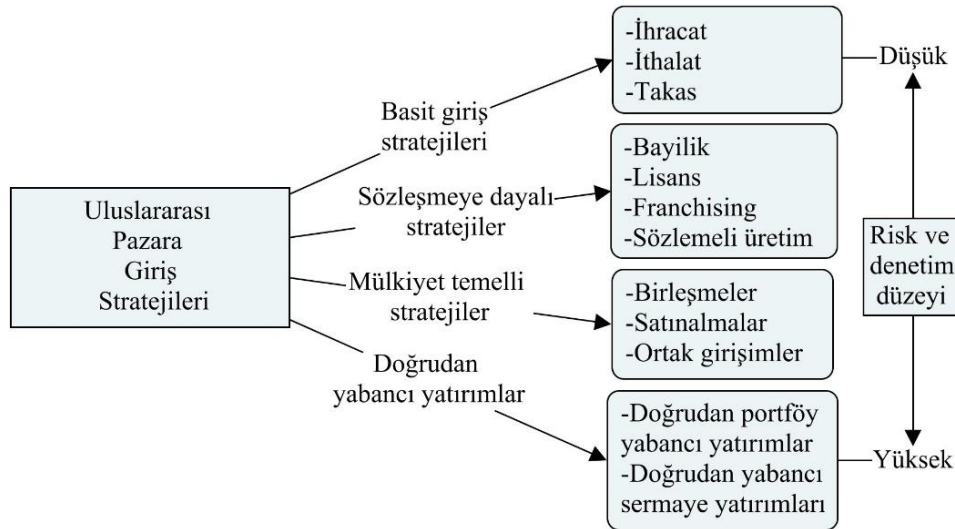
İşletmelerin uluslararasılaşma çabaları sanayi devrimi öncesine dayanmakla birlikte 19. yüzyılın sonlarında özellikle enerji ihtiyacını karşılamak üzere bu sektörde yoğunlaşmaya başladığı söylenebilir. Dünya savaşları ve ekonomik krizler beraberinde gelişmiş ülkelerdeki kâr eğiliminin düşmesine neden olmuş aynı zamanda teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte üretim maliyetini düşürme çabaları sermayenin uluslararasılaşmasını hızlandırmıştır. Sermayenin uluslararasılaşması ifadesinden üretken sermaye, para ve meta sermayenin uluslararasılaşması anlaşılmalıdır (Ergüven, 2014: 1).

Teknolojik yenilikler, hizmetlerde uluslararası ticaretin serbestleşmesi, yasal ve düzenleyici sistemlerin birleşmesi ve artan kuruluş özgürlüğü uluslararası koordinasyon maliyetlerini önemli ölçüde azaltmış ve böylece ulusal sınırlar arasında yaşanan parçalanma yeni fırsatlar yaratmış ve üretimin küreselleşmesi hızlanmıştır. Bu durum farklı ülkelerde veya kıtalarda faaliyet gösteren üreticileri içeren uluslararası üretim ağlarının hızla gelişmesini tetiklemiştir. Çok uluslu işletmelerin üretim faaliyetlerinde yaşanan gelişmeler beraberinde dünya ticaretinin gelişimine de katkı sunmaktadır (Erdoğan, 2006: 82). Örneğin; Türkiye'de üretilen pamuğun, Çin'de iplik haline, Hindistan'da kumaşa, İtalya'da moda

tasarımı ile üretime dönüşmesi, üretimin uluslararasılaşmasını göstermektedir. Teknolojik değişim ile birlikte üretimin çeşitli aşamalarının artık mekânsal olarak ayrıldığı ve maliyetin en düşük olduğu yerlere kaydığı görülmektedir. Burada önemli nokta ise üretim işleminin çeşitli aşamalarının fiziksel olarak ayrılabilir olmasıdır. Bir üretim, maliyet dikkate alınarak ne kadar küçük parçalara ayrılırsa ticaretin gelişimine de o derece pozitif katkı sunmaktadır. Örneğin bilgisayar üretimi yapan çok uluslu bir işletme, üretimi parçalara ayırıp en uygun maliyet avantajı sunan farklı ülkelerde üretim yapması durumunda uluslararası ticaretin gelişimine de pozitif katkı sağlayacaktır (Andreff, 2009: 8). Üretimin uluslararasılaşmasında işletmelerin; varlık ve kaynak arayışı, verimlilik ve kâr arayışı ile pazar arayışları stratejileri önem taşımaktadır. Uluslararası işletmeler firmanın ürünü için dış pazarda rakiplerinden önce büyük bir paya sahip olma, ev sahibi ülkenin sunmuş olduğu üretim maliyetini düşürücü fırsatlardan yararlanma, hammadde kaynaklarına yakın olma, güçlü marka imajlarından yararlanma, işletmenin dışarıda bulunan müşterilerini izleme isteği gibi nedenlerle üretim faaliyetlerini uluslararasılaştırma yoluna gider (Unsar, 2007: 699).

4.2. Uluslararası Stratejiler

Uluslararası stratejide çok uluslu işletmeler kaynaklarını entegre bir şekilde kullanır. Bu kapsamda tüm yabancı yan kuruluşlar ve bölümleri hem operasyonlarda hem de stratejide oldukça birbirine bağımlıdır. Uluslararası strateji, standartlaştırılmış ürünleri son derece düşük maliyetli üretmek için üretimlerin entegrasyonuna dayanır. Bu strateji, uluslararası entegrasyon yoluyla verimlilik ihtiyacını karşılamada çokuluslu işletmelere avantaj sağlar (Aktaş, 2015: 9). Buna karşın uluslararası stratejiyle ilişkili üretimlerin ve Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunlaşması ve merkezileşmesi esnekliği sınırlar ve bu stratejiyi izleyen şirketler politik ve döviz riskine karşı savunmasız kalabilir. Uluslararası bir stratejide rekabetçi hareketler entegredir. Aynı tür hareket farklı ülkelerde aynı anda veya sistematik bir şekilde gerçekleşmektedir (Shah et al., 2012: 30). Uluslararası pazara giriş stratejileri Şekil 1’de belirtilmiştir.



Şekil 1. Uluslararası pazara giriş stratejileri

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2018: 310’dan uyarlanmıştır.

Şekil 1’e göre uluslararası pazara giriş stratejileri içerisinde risk ve denetimi düzeyi en düşük ve basit olanı ihracat ithalat ve takas yöntemleridir. Doğrudan yabancı yatırım stratejileri ise risk ve denetim düzeyi en yüksek strateji türüdür. Uluslararası stratejilerin özellikleri şunlardır. Merkezi ve küresel ölçeklidir. Ana şirket stratejilerinin uygulanmasını gerektirir.

Bilgi merkezde gelişir ve tutulur. Yerel istihdama daha fazla katkı sunmayı içerir. Maliyet düşürme konusunda avantaj sunar (Shah et al., 2012: 31). Uluslararası stratejinin başlangıç aşaması güçlü ve zayıf yönlerin analizi ve hazırlık derecesinin belirlenmesini gerektirir. Sonraki aşamada ise ülke seçimi, ürün stratejileri, pazara giriş stratejileri, giriş yapılan ülkelerdeki üst yönetim kurumsal ve rekabet stratejileri ile bu stratejileri destekleyen işlevsel stratejilerin belirlenmesi yer alır (Ülgen ve Mirze, 2018: 309-310).

4.3. Dijital Kurumsal Dönüşüm

Dijital dönüşüm geçmişi bugünü ve geleceği ilgilendiren bir süreçtir. Dijital dönüşüm sürecinde veri toplama, işleme, bilgiye ve bilgiye ulaşarak daha iyi bir geleceği inşa etme arzulanmaktadır. Bu süreç insan ve makine ilişkisine dayanmaktadır. Başarılı bir dijital dönüşüm, doğru stratejilerin benimsenmesi ve bunların doğru uygulanması ile mümkündür (Klein, 2020: 25). İşletmelerin dijitalleşme stratejileri şöyle sıralanabilir. Stratejik yönetim süreçlerinin işletilerek vizyon ve hedeflerin belirlenmesi, veri analitiğinden yararlanılması, dönüşümün müşteri odaklı olması, teknoloji ve üretim alt yapısının dönüşüme hazır hale getirilmesi, iş modellemesinin yapılması ve iş süreçlerinin dijitalleştirilmesi, çalışanların eğitimi ve yetkinliklerinin artırılması ve dijital teknolojiye uyumunun sağlanması, inovasyona ve gelişime odaklanması, sektör işbirliği ile ortak ekosistemlerin kurulması (Yılmaz, 2021: 288). Bu stratejiler işletmeleri plandan pazara dönüştürmek için birçok tamamlayıcı değişikliği içeren çok boyutlu bir çabayı içerdiği söylenebilir. İşletmeler iç işleyiş biçimlerini ve kurumsal kültürlerini yeniden düzenlemesi halinde sürdürülebilir rekabet gücü kazanabilirler. Çokuluslu işletmeler yeni ürünler geliştirme, yeni üretim tesislerine yatırım yapma, yeni pazarlara girme ve pazarlama, yeni marka adları ve dağıtım kanalları kurma gibi stratejik faaliyetlerde daha aktiftir (Meyer, 2000: 137). 2024 yılında dünyanın en değerli markaları ve marka değerleri Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1: 2024 yılı Dünyanın en değerli ilk on markası.

Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyar dolar)	Ülke	İş Kolu
1	Apple	516,6	ABD	Teknoloji
2	Microsoft	340,4	ABD	Teknoloji
3	Google	333,4	ABD	Medya
4	Amazon	308,9	ABD	Perakende
5	Samsung	99,4	G.Kore	Teknoloji
6	Walmart	96,8	ABD	Perakende
7	TikTok	84,2	Çin	Medya
8	Facebook	75,7	ABD	Medya
9	Deutsche Telekom	73,3	Almanya	Telekom
10	ICBC	71,8	Çin	Banka

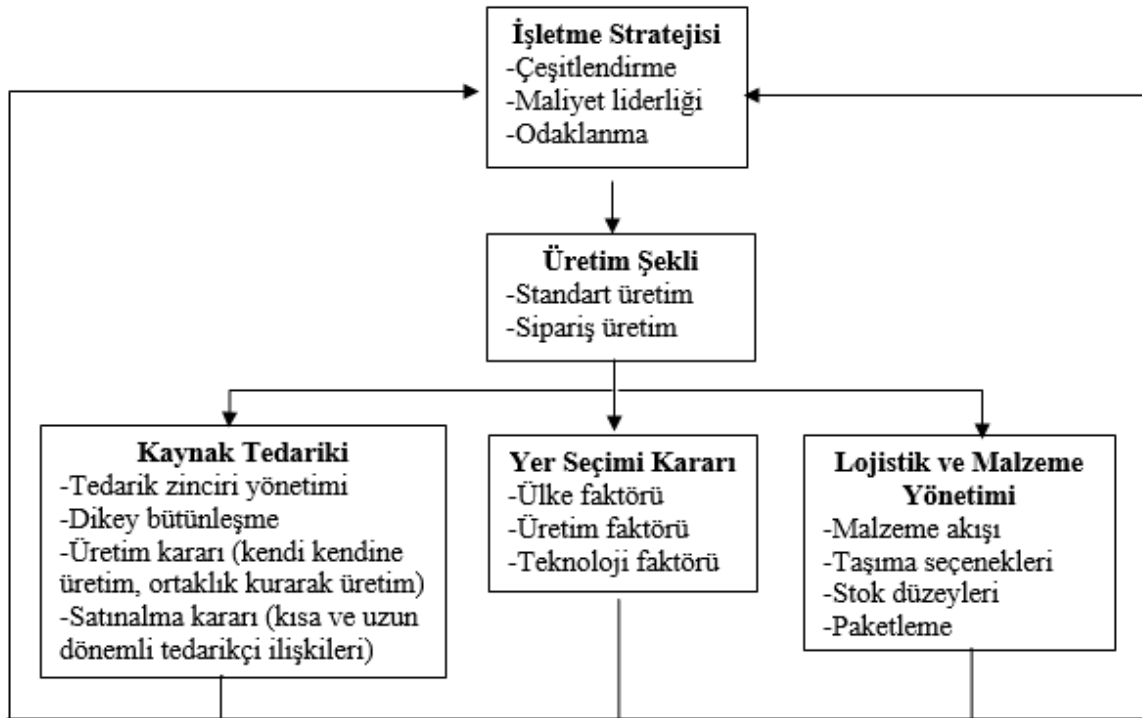
Kaynak: Marketing Türkiye, 2024.

Tablo 1’de dünyanın en değerli on markası ağırlıklı olarak Amerika Birleşik Devletleri’ne ait olduğu ve bu markaların bilgi ve iletişim teknoloji sektöründe yer almaktadır. Dijitalleşmenin iktisadi ve toplumsal hayatın vazgeçilmezi olduğu ve bu alana yapılan yatırımın rekabet avantajı kazandırdığı söylenebilir. Rekabet işletmelerle ilgili bir

kavram olmasına rağmen marka değeri yüksek işletmelerin ana ülkesinin ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyini de göstermektedir.

4.4. Çok Uluslu İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Üretim Stratejisi

Üretim, katma değerli bir faaliyet olup işletmenin farklı tür girdileri (emek, sermaye, teknoloji, hammadde vb.) nihai mal ya da hizmete dönüştürme faaliyetinin bütünü olarak tanımlanabilir. Dönüşüm sürecinde performans ölçümü ve müşteri geri beslemesi oldukça önemlidir. Çokuluslu işletmeler küresel çapta sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma bakımından iş faaliyetlerinde farklı stratejiler geliştirir ve uygulamaya koyarlar (Meyer, 2000: 142). Bu kapsamda çokuluslu bir işletmenin üretim yönetimi sürecine ilişkin aşamalar Şekil 2’de belirtilmektedir.



Şekil 2. Çokuluslu bir işletmenin üretim yönetimi süreci.

Kaynak: Özdemir ve Okursoy, 2018: 457 ve 461’den uyarlanmıştır.

Üretim yönetimi süreci bir işletme tarafından girdilerin mal veya hizmete nasıl dönüştürüleceğini büyük oranda belirlemektedir. Çok uluslu işletmenin izleyeceği ana strateji, faaliyetlerin geliştirilmesi ve yönetilmesi için gereksinim duyulan ortamı hazırlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 294).

Ana stratejinin belirlenmesinden sonra üst yönetim şu sorulara yanıt aramalıdır. Üretim faaliyeti olarak standart üretim mi tercih edilmeli? Yoksa sipariş üretim yoluna mı gidilmeli? Kaynaklar nasıl elde edilmeli? Bu sorular işletmenin operasyonel ve diğer kısımlara ilişkin uygun taktik ve stratejilerini belirlemesini kolaylaştıracaktır. Bu aşamalardan sonraki adım ise mal veya hizmet üretimi için gereksinim duyulan kaynakların temini, yer seçimi (faaliyetin nerede inşa edileceği), malzemelerin işletme içinde veya dışında hızlı hareket etmesine yönelik lojistik faaliyetlerine ilişkin kararların alınması aşamasıdır.

Çokuluslu İşletmelerde üretim yöneticilerinin üstesinden gelmesi gereken zor ve bir o kadar da karmaşık görevlerden biri şüphesiz mal ve hizmetlerin nerede ve nasıl üretileceği konusudur. Üretim yönetimi, üretim faaliyetleri ile ilgili olarak kaynaklar, üretim yeri ve lojistik konularında karar vermek durumundadır.

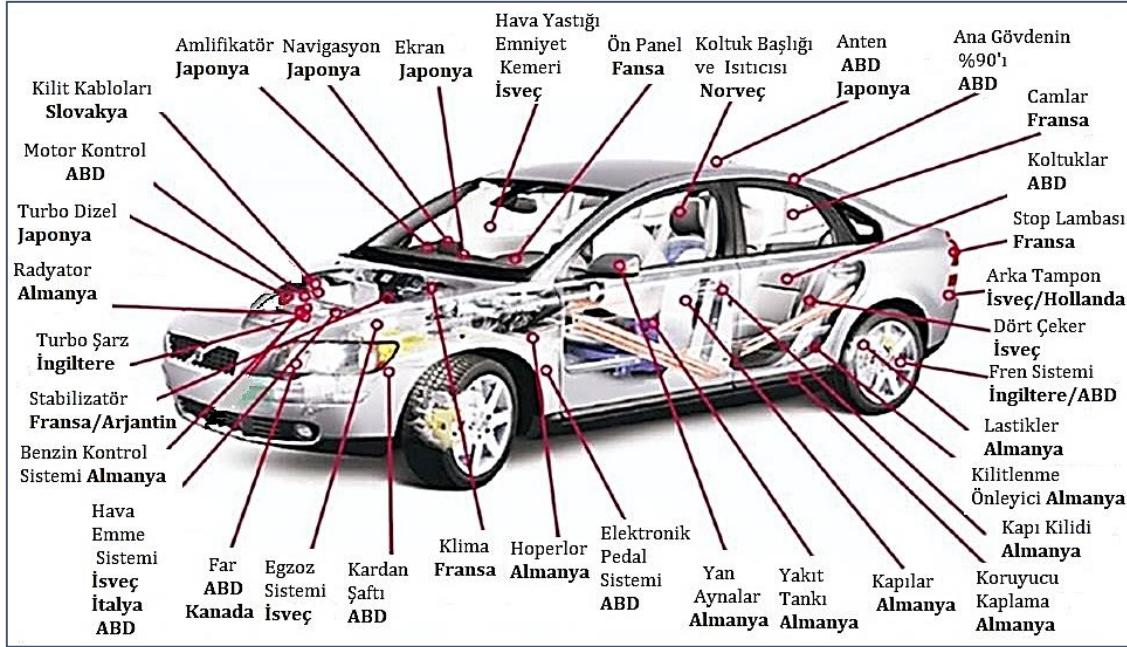
- ✓ Kaynaklar, üretim için ihtiyaç duyulan kaynakların neler olduğu, bu kaynakların nereden ve nasıl tedarik edileceği hususunu kapsamakta olup bu karar, dikey bütünleşme ve tedarik zinciri yönetimiyle ilgilidir.
- ✓ Üretim yeri, üretim için tesislerin tasarımı ve nereye inşa edileceği ile ilgili karardır. Çokuluslu işletmelerin üretim yöneticileri, üretim tesisi için ülke seçiminde; maliyetleri, politik riskleri, yasal (vergi) düzenlemeleri, işletmenin mevcut kaynak ve potansiyellerini ve pazarlama faktörlerini, ülkenin hukuk sistemini, müşterilerin tercihlerini dikkate almak zorundadır.
- ✓ Lojistik Stok kontrolü, taşıma şekilleri ve malzeme akışı ile ilgili kararlardır (Özdemir ve Okursoy, 2018: 460-463).

Ulusal bir işletme, genellikle yerel tedarikçilerle çalışmakta, tek bir ülkenin düzenlemelerine tâbi olmakta ve ürünlerini kısa mesafede taşımakta iken çokuluslu işletmelerde durum ulusal işletmelerin aksine farklı ülkelerde yer alan tedarikçilerle çalışmak, farklı ülkelerin düzenlemelerine tâbi olmak ve birbirinden farklı taşıma ağları kullanmak ve nispeten daha uzun mesafelere ürün taşımak durumundadırlar (Chen, 2011: 933).

İşletmenin ürün veya hizmet üretimi için girdi kaynaklarını (hammadde, ara mamul veya diğer kaynaklar) nasıl elde edeceği kararı tedarik zinciri yönetimini dolayısıyla mamulün maliyetlerini, kalitesini ve gerekli sermaye talebini etkilemektedir. Bu bağlamda üretim yönetimi, tedarik zinciri yönetimini stratejik bir husus olarak görmektedir (Özdemir ve Okursoy, 2018: 461). Tedarik zinciri yönetimi stratejisi belirlenirken ilk olarak işletmenin üretim sürecine uygun dikey bütünleşme düzeyi belirlenmelidir. Dikey bütünleşme kavramı ise bir işletmenin kendi kaynaklarını kendisi tarafından ne ölçüde sağladığı ya da ne ölçüde dışarıdan temin etmesi ile ilgilidir. Çokuluslu bir işletmenin üretim için ihtiyaç duyduğu parçaları nasıl elde edeceği noktasında yöneticilerin üret ya da satın al olmak üzere iki seçeneği bulunmaktadır. Çok uluslu bir işletme yöneticisi, üretim için ihtiyaç duyduğu parçaları üretme kararı aldığı anda bunu ya kendi kendine üretecek ya da ortaklık kurma yolunu tercih edecektir. Ortaklık kurma yoluna gidilecekse bu ortaklık üzerinde ne derecede kontrol kuracağını da belirlemesi gerekmektedir. Eğer işletme yönetimi, üretim için ihtiyaç duyduğu parçaları satın alma yoluyla elde edecekse burada kısa dönemli yada uzun dönemli tedarikçi ilişkisi üzerinde de bir seçim yapması gereklidir (Buckley, 2007: 109).

Çokuluslu işletmelerin üret ya da satın al kararı, işletmeyi dış kaynak kullanımına yönelten stratejik bir karar olup hem üst yönetimi hem de operasyonel yönetimi ilgilendirmektedir. Çokuluslu bir işletmenin üretme ya da satın alma kararlarında; işletmenin büyüklüğü, üretim faaliyetinin kapsamı, kullanacağı teknoloji ve uzmanlık, üretilecek ürün ya da hizmetin doğası oldukça önemli unsurlardır. Çokuluslu bir işletmenin üret ya da satın al kararında düşük maliyet unsuru önemli bir belirleyici olmakla birlikte üret ya da satın al yönteminden birine karar verileceği zaman rekabet avantajı ile stratejik savunmasızlık (zayıf yanlar) arasında bir denge kurulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Doğan ve Özpekin, 88-89). Eğer işletme, yüksek potansiyelde rekabet avantajı ve beraberinde de yüksek derecede stratejik savunmasızlıkla karşı karşıya ise bu durumda üretim için ihtiyaç duyduğu parçaları kendi üreterek stratejik kontrolü sağlamaya çalışacaktır. Ancak hem potansiyel rekabet avantajı ve hem de stratejik savunmasızlık düşük ise işletme satın almayı, her iki unsurun orta düzeyde olması durumunda ise özel girişim veya sözleşme yoluyla üretim yapma yolunu tercih edecektir.

Çokuluslu işletmelerin üretim için ihtiyaç duyduğu kaynakları nitelikli işgücü, teşvikler, daha düşük maliyet ve dış ticaret tarifelerinden yararlanmak için sıklıkla küresel kaynak kullanma yoluyla karşılamaya çalışırlar. Küresel kaynak kullanımı, işletmenin ihtiyaç duyduğu girdiyi daha etkin bir şekilde sağlayabilecek bir tedarikçiden sözleşme yaparak ve coğrafi konum gözetmeksizin karşılamasıdır. Çokuluslu bir işletme olan Volvo Grup, S 40 modelinin üretimi için ihtiyaç duyduğu parçaları tedarik ettiği küresel ağ Şekil 3'te belirtilmektedir.



Şekil 3. Volvo S 40 modeli üretimi için küresel tedarik ağı

Kaynak: Baldwin, 2010: 12'den uyarlanmıştır.

Şekil 6 incelendiğinde, Volvo Grup otomobil üretimi için farklı kıtalardaki ülkelerden parça tedarik etmektedir. Bu durum küresel tedarik zinciri ağının gelişimine ve aynı zamanda dünya ticaretinin gelişimine de katkı sunmaktadır. Üretim yönetiminin rolü işletmeler için yüksek değer oluşturmak için potansiyel yaratmaktır. Bu nedenle işletme stratejisi ile üretim süreci uyumlu olmalıdır. Örneğin, çeşitlendirme stratejisini izleyen bir işletmenin üretim fonksiyonları rakip işletmelerin piyasaya sunduğu ürünlerden müşteri tarafından fark edilecek kadar farklı üretim yeteneğine sahip olması gereklidir. İşletmenin üretim şekli (standart veya sipariş) ile üretim süreçleri ve kullandığı teknolojinin uyumu üretim yönetimi sürecinde önemli bir başka noktadır. Örneğin, çokuluslu bir işletme olan Toyota'nın izlediği standart üretim şekli ve üretim süreçleri sayesinde ürettiği otomobillere ilişkin teknolojiyi farklı ülkelerde faaliyet gösteren tesisleri ile paylaşmakta ve aynı üretim süreçleri ile üretmektedir. Ancak Nestle firması ise Toyota'dan farklı olarak farklı ülkelerde ve farklı pazarlara uygun malzeme içeriğinde ve paketlenme gibi ürün karmasını değiştirmek suretiyle her bir üretim alanını kendine yeteabilen ve kendine özgü üretim birimleri olarak üretim sürecini yönetmektedir.

4.5. Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları

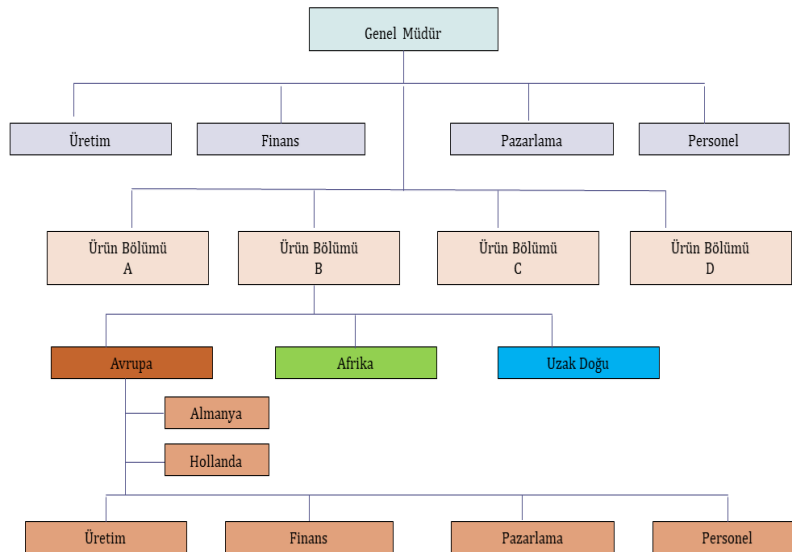
Organizasyon yapısının hukuki ve organik yönü bulunmaktadır. Hukuki yönü çokuluslu işletmeler için çok boyutlu bir düzenin gerekliliğine vurgu yapar. Organik yönü ise birimlerin kendi içinde sistemler ve alt sistemlere ayrılması ve faaliyetlerin yerine getirilmesi

için gerekli olan yapıyı ifade etmektedir (Özalp vd., 1993: 4). Küreselleşme ile beraber şiddetlenen rekabet, günümüzde çokuluslu işletmeleri temel amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında farklı ve yeni stratejiler izlemeye zorlamaktadır. Bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi öncelikle çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısına ve süreçlerine bağlıdır (Aktaş, 2015: 8). Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları oluşturulurken genel olarak 4 farklı yaklaşımdan birinin tercih edildiği görülmektedir. Bu yaklaşımların temeli ise uluslararası bağlamda 187 ABD şirketinin stratejileri ve yapı bağlantıları üzerinde yapılan ampirik araştırmalara dayandığı görülmektedir. Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapı türleri şunlardır. Küresel fonksiyonel yapı, küresel bölgesel yapı, küresel ürün yapısı, global matris yapısı (Shah et al., 2012: 32). Bu organizasyon yapılarından biri tercih edilirken işletmenin büyüklüğü, işletme üst yönetiminin felsefesi, işletme politikaları, küresel ve teknolojik faktörler, faaliyet gösterilmesi planlanan ülkenin ekonomik, politik, yasal özellikleri dikkate alınmaktadır (Özalp ve diğ. 1993: 2).

Küresel fonksiyonel yapı, hem ürün çeşitliliği hem de dış satışlar düşük olduğu durumda kullanılır. Bu yapıda tüm uluslararası faaliyetler tek bir uluslararası bölümde yoğunlaşmakta ve iç organizasyon yapısına dokunulmamakta olup basit ve anlaşılır bir yapıdır. Bu yapı maliyet azaltmada etkilidir. Ancak bu yapının bilgi transferini sınırlama, koordinasyon eksikliği, şirketin etkinliği ve verimliliğini engelleyebilecek bir takım dezavantajlarının olduğu söylenebilir (Özalp ve diğ. 1993: 13; Shah et al., 2012: 32).

Küresel bölgesel yapı, işletmenin coğrafi veya bölgesel odaklı yapılanmasına dayanan ve dar ürün grubuna sahip işletmeler için uygun olan bir organizasyon şeklidir. Bu durumda pazarın büyüklüğüne bağlı olarak ayrı bölgelere ayrılır. Her bölge daha çok özerk bir şekilde çalışır. Bu yapı yerel farklılıklara ve tercihlere duyarlıdır. Bir şirketin dar bir ürün yelpazesi varsa bu yapı oldukça işlevseldir. Buna rağmen bu yapının koordinasyon eksikliği, bilgi ve deneyim aktarımında dezavantajlı olduğu savunulmaktadır (Shah et al., 2012: 32-33).

Küresel ürün yapısı, geniş ürün yelpazesine sahip çokuluslu işletmelere uygun bir yapıdır. Bu yapıda ürün bölümlemesi yer almakta olup merkez ofiste yer alan departmanlara her bir ürün ile ilgili küresel çapta sorumluluk verilmektedir. Bu sorumluluk ürünün finans, üretim, pazarlama gibi faaliyetlerinin de yürütülmesi sorumluluğunu ürünün başındaki yöneticiye bırakır (Özalp ve diğ. 1993: 15; Shah et al., 2012: 33). Bu model çokuluslu işletmelerin teknolojiye çok fazla gereksinim duyması halinde uygun bir yapıdır. Şekil 4'te Bu model belirtilmiştir.



Şekil 4. Çokuluslu işletmelerde ürün organizasyon yapısı

Kaynak: Serinkan ve Bağcı, 2012: 109

Şekil 1 incelendiğinde çokuluslu işletmeler üretim çeşitliliğine bağlı olarak organizasyon yapısını şekillendirmektedir. Ürün tabanlı yapılanma fonksiyonel, bölgesel, karma veya matris yapıya göre daha karmaşık bir yapı olduğu söylenebilir. Bu yöntem ürün grubu içindeki koordinasyonu etkin bir şekilde sağladığından verimliliğin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak yerel koşullara ve farklılıklara daha az cevap verebilen bir modeldir (Serinkan ve Bağcı, 2012: 109). Bu yapıda ürün bölümlenmesi yer almakta olup merkez ofiste yer alan departmanlara her bir ürün ile ilgili küresel çapta sorumluluk verilmektedir. Bu sorumluluk ürünün finans, üretim, pazarlama gibi faaliyetlerinin de yürütülmesi sorumluluğunu ürünün başındaki yöneticiye bırakır. Ürün tabanlı organizasyon yapısı çok uluslu işletmelerin teknolojiye çok fazla gereksinim duyması halinde uygun bir yapıdır. Küresel ürün yapısına sahip olan çok uluslu işletmelere Toyota ve Nestle örnek olarak verilebilir (Altunoğlu ve Kocakula, 2018: 315-316).

Global matris yapısı, bir şirket, hem yabancı satışların hem de ürün çeşitliliğinin yüksek olduğu bir aşamaya girdiğinde, küresel matris yapısı ideal bir modeldir. Bu yapı hem alanın hem de ürün yapısının avantajlarını, yerel duyarlılığı ve küresel verimliliği birleştirir. Proje yönetim yapısı olarak ta anılan bu yapı, yoğun teknolojinin kullanıldığı işletmeler için esnek olması ve yeniliklere açık ve pazar ihtiyaçlarının değişmesine karşılık verme bakımından daha uygun olduğu söylenebilir (Serinkan ve Bağcı, 2012: 110). Bu yapıda, belirli bir ürünün sorumluluğu hem ürün hem de alan yöneticileri tarafından paylaşılmaktadır. Bu yapı, bir şirketin ürün ve alan gereksinimlerini dengeleyebildiğinden hem verimli ve hem de taleplere hızlı cevap verebilen bir modeldir. Yatay ve dikey koordinasyonu eşzamanlı sağlar (Altunoğlu ve Kocakula, 2018: 321).

4.6. Çokuluslu İşletmelerde Yönetim

İşletmelerde karar verme süreçlerinde merkezileşme derecesi önemlidir. Yönetim süreçlerinin klasik dönemden günümüze teorik yapısının değişmediği ancak teknolojiye bağlı işlevsel yönünün değiştiği söylenebilir. Çokuluslu işletmelerde örgüt yapısı ile birimler arasındaki uyumun sağlanması işletmenin performansını etkilemektedir. Belirlenen nihai amaçlara giden yoldaki sapmaların azalmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda yönetim süreçleri planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol bütün organizasyon yapılarında uygulanmak zorundadır. Çokuluslu işletmeler faaliyette bulunduğu pazar, sahip olduğu kaynaklar (ham madde, işgücü, teknoloji vb.) ve çevresel faktörleri dikkate alarak yönetim ve örgüt yapısını oluşturması gereklidir (Altunoğlu ve Kocakula, 2018: 332). İşletme içi karar süreçlerindeki merkezileşme, karar verme hızı, çalışan motivasyonu, koordinasyon ve kontrol unsurları nihai amaçlara ulaşmada belirleyicidir. Yönetim kavramı, amaçları gerçekleştirmek üzere kaynakları kullanabilme yetkisi gerekli kılar. Buna ilaveten işbirliği ve uyumu gerektirir (Eren, 2016: 5). Çokuluslu şirketler uzun dönemli yönetim anlayışına sahip stratejik yönetim hâkimdir. Mevcut dönem dijital çağ olarak anılmaktadır. Dijital dönüşüm işletmeler arasında küresel bir fikir birliği haline gelmiştir. 5G, bulut bilişim, büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti, blok zinciri ve diğer teknolojiler işin itici ve güçlendirici güçleri haline gelmiştir.

5. SONUÇ

Dijitalleşme süreci iş modellerini değiştirirken işgücü verimliliğini, otomasyon sistemleri toplam faktör verimliliğini pozitif etkilemektedir. Dijital dönüşüm, işletmeleri daha nitelikli çalışana sahip olmaya ve elde tutmaya zorlamaktadır. Çokuluslu şirketler küresel üretim ağlarında hız, kalite ve düşük maliyet avantajlarıyla daha başarılı bir şekilde faaliyet

gösterirken, küçük ve orta ölçekli şirketler ise daha sert rekabetçi bir ortamla karşı karşıya kalmaktadır.

Son yıllarda küresel kaynak kullanımının artmasını sağlayan en önemli üç faktör şunlardır. Bunların ilki teknolojiye yaşanan gelişmeler ile birlikte iletişim ağının yaygınlaşması ve beraberinde bilgiye erişimin kolaylaşması, istenen kaynakların düşük maliyetlerle uygun tedarikçiden karşılanabilmesi. İkincisi ulaşımın kolaylaşması ve beraberinde uluslararası ticarete maliyetleri düşürmesi. Üçüncüsü ise piyasalarda yaşanan gelişmeler ile birlikte girişimciliğin artması ve çok çeşitli ürün ve hizmet tedarikçilerinin sayısının hızla çoğalması.

Mal üretiminin küreselleşmesi devam ederken hizmet üretiminin küreselleşmesi ise emekleme dönemini yaşadığı günümüzde her iki unsurda, gelişmekte olan ekonomilerde yer alan üreticilerin (Arjantin, Libya vb.) iletişim ve bilgi yönetim sistemlerinin artan karmaşıklığı ve maliyet azaltıcı etkisi karşısında daha fazla rekabet gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu ortamda çokuluslu işletmeler ise gelişmekte olan ülkelerin mevcut yeraltı ve yerüstü imkânlarından daha fazla pay alabilmektedir. Bu bağlamda, gelişmiş ülkelerdeki mevcut imkânlar karşısında, gelişmekte olan ülkelerin öncelikle siyasi kargaşaları minimize edebilmesi, demokrasinin gelişimi için çaba sarf etmesi, hukukun üstünlüğünü benimsemesi, girişimciliğin önündeki engellerin kaldırılması, ekonomik, politik, eğitim, sosyal vb. alanlarda radikal reformların hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Buna ilaveten nitelikli işgücünün yetişmesine imkân hazırlanması ve teknolojiye önem ve öncelik verilmesi gerektiği karar vericilere önerilir. Bu kapsamda atılacak bu adımlar küresel çapta çekme ve itme etkisi yapacağı muhakkaktır. Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, müşterilerin talep ve beklenti düzeyleri artarak devam ettiği sürece işletmelerin mal ve hizmet üretim şekilleri çeşitlenerek devam edecek ve rekabet daha da şiddetlenecektir. Bu durumda küresel gelişmelerin yakından takip edilmesi ve işletmelerin ortaya koyacağı üretim stratejileri, işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Etkili bir şekilde rekabet etmek, küresel avantajlar elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için çokuluslu işletmeler farklı stratejiler ve yapılar izlemektedir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. (2000). Çokuluslu işletmeler ve küresel insan kaynakları stratejisi. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 43-44). Istanbul University.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-19.
- Andreff, W. (2009). Outsourcing in the new strategy of multinational companies: foreign investment, international subcontracting and production relocation. *Papeles de Europa*, 18, pp. 5-34.
- Aksoy, C. (2020). Dijital çağda çalışma hayatında yeni trendler. H. T. Uysal, C. Aksoy ve F. Yılmaz (Ed.), *Dijital Yönetim* içinde (ss. 1-22). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Altunoğlu, E. A., ve Kocakula, Ö. (2018). Uluslararası örgüt yapıları ve yönetim. F. Şahin, S. Çiçek ve A. E. Altunoğlu (Ed.), *Uluslararası işletmecilik: kuram ve uygulama* içinde (ss.310-338). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baldwin, R. (2010). Integration of the North American economy and new-paradigm globalisation. *CEPR Discussion Paper*, No. 7523.

- Bereznoy, A. (2017). Corporate foresight in multinational business strategies. *Форсајт*, 11(1 (eng)), 9-22.
- Buckley, P. J. (2007). The strategy of multinational enterprises in the light of the rise of China. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), 107-126.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Chen, M. X. (2011). Interdependence in multinational production networks. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 44(3), 930-956.
- eMarketer. (2024). Dünya çapında Perakende E-ticaret Tahmini 2024. <https://www.emarketer.com/content/worldwide-retail-ecommerce-forecast-2024> Erişim tarihi: 27.10.2024.
- Doğan, Ö. İ., ve Özpekin, I. (2007). Üretim yönetiminde kritik bir karar: satın al ya da üret analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(4), 87-119.
- Erdoğan, A. (2006). *Çok Uluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (2018). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar, 12. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Ergüven, E. (2014). *Üretimin uluslararasılaşmasının türkiye imalat sanayisi üzerindeki etkileri, yabancı sermayeli imalatçı ihracatçılar üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erkutlu, H., & Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 149-164.
- Günay, N. (2005). Türkiye'de hazır giyim ve konfeksiyon endüstrisinde uygulanan uluslararası pazarlara giriş stratejileri: sorunlar ve çözüm yolları. *Ege Academic Review*, 5(1), 89-97.
- Güler, M. (2018). Uluslararası işletmeciliğe giriş ve küreselleşme. F. Şahin, S. Çiçek ve A. E. Altınoğlu (Ed.), *Uluslararası işletmecilik: kuram ve uygulama* içinde (ss.34-67). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kartal, B., & Ay, C. (2004). Globalizasyonun çok uluslu işletmelerin pazarlama ve yönetimine etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(2), 11-26.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35. <https://doi.org/10.46238/jobda.729499>.
- Levitt, T. (1983), The Globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), pp: 69-81.
- Marketing Türkiye. (2024). Dünyanın en değerli 500 markası. <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/dunyanin-en-degerli-500-markasi/> Erişim tarihi: 01.11.2024.
- Medina, J. F., & Duffy, M. F. (1998). Standardization vs globalization: a new perspective of brand strategies. *Journal of Product & Brand Management*, 7(3), 223-243.
- Meyer, K. E. (2000). International production networks and enterprise transformation in Central Europe. *Comparative Economic Studies*, 42, 135-150.

- Özalp, İ., Eren, G., ve Öcal H. (1993). Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları ve Tusaş Uçak Motorları Sanayi A.Ş. örneği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-24.
- Özbozkurt, O. B., ve Yeşilkuş, F. (2022). Çok uluslu işletmeler ve tekelleşmenin uluslararasılaşması. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 5(41), 4312-4321.
- Özdemir, M. ve Okursoy, A. (2018). Uluslararası üretim yönetimi. F. Şahin, S. Çiçek ve A. E. Altınoğlu (Ed.), *Uluslararası işletmecilik: kuram ve uygulama* içinde (ss. 456-480). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Öztürk, O. C. (2014). *Marka Yönetimi ve Uluslararasılaşma Süreci*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Saydan, R., & Kanıbir, H. (2007). Global pazarlamada toplumsal kültür farklılıklarının önemi (çokuluslu şirket ve yerel kültür örnekleri). 6(22), 74-82.
- Serinkan, C. & Bağcı, Z. (2012). Çok uluslu işletmelerin faaliyet şekilleri ve organizasyon yapıları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, (2), 91-117.
- Shah, F. A., Yusaff, R. M., Hussain, A., & Hussain, J. (2012). A critical review of multinational companies, their structures and strategies and their link with international human resource management. *Journal of Business and Management*, 3(5), 28-37.
- Şen, C. (2019). Çokuluslu şirketlerde kurumsal kuramın öngördüğü meşruiyet kazanma ve eşbiçimlilik çabalarına koşul bağımlılık kuramı açısından bir bakış. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 293-315.
- Türkyılmaz, S. (2024). Dijital dönüşüm: tarihçesi, tanımı ve işletmeler üzerindeki etkisi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 276-297. <https://doi.org/10.52122/nisantasisbd.1459265>.
- Ünsar, S. (2007). Uluslararası işletmelerde üretim stratejileri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7), 695-708.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (Güncellenmiş 9. Baskı). Beta basım yayım, İstanbul.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 9. baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, Y. (2021). Dijital ekonomiye geçiş süreci, ölçümü ve dijitalleşme verimlilik ilişkisi. *İstanbul İktisat Dergisi*, 71(1), 283-316.