**ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK**

**UNITE 1**

Uluslararası işletmecilik, işletmeler tarafından düzenlenen, ulusal sınırların dı­şında yürütülen, her türlü işletmecilik faaliyetidir.

Uluslararası işletmecilik konusunda terminoloji açısından farklı terimler kulla­nılmaktadır. Bunlar arasında uluslararası işletmeler, global işletmeler , transnasyonel işletmeler , dünya işlet­mesi sayılabilir.

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; **uluslararası ticaret** ve **uluslararası yatırım**dır. Bir işletme ürün ve hizmetlerin ihracat ve ithalatıyla meşgul olduğu zaman dış ticaret gerçekleşir. Bir işletme, ana ülkesinin dışında işletmecilik faaliyetleri yürütmek amacıyla kaynak transfer ettiği zaman, **uluslararası yatırım** meydana gelir. İşletmenin uluslararası yatırım faaliyet­leri, tamamına sahip olunan şube tarafından yapılan yatırım ya da yerel bir işlet­meyle Joint Venture biçiminde kurulan ortaklıktan lisans anlaşması, franchising fa­aliyeti ya da anahtar teslim projelere kadar değişen biçimlerde yürütülebilir.

**Ulusal ve Uluslararası İşletmeciliğin Karşılaştırılması;**

Ulus­lararası işletme yöneticisi daha büyük güçlükler, belirsizliklerle ve daha önemlisi, daha büyük risklerle karşı karşıya gelir. Uluslararası işletme yöneticisinin görevle­ri çok daha mücadeleci olmak zorundadır.

Bu güçlükler, belirsizlikler ve riskler politik, ekonomik, hukuki, kültürel çevre­deki değişik yabancı para piyasaları ve döviz kuru sistemlerindeki farklılıklardan kaynaklanır.

Uluslararası işletmeciliğin ulusal işletmecilikten farklılıkları kültür, finansal ortam, hukuki çevre, tüketici tercihleridir.
**Kültür:** İşletmenin faaliyet gösterdiği her ülke, kültürel açıdan farklıdır. Başarılı olmak için işletme, ev sahibi ülke kültürünce belirlenen görgü, gelenek, değer ve normlar çer­çevesinde, kültürel açıdan duyarlı bir şekilde faaliyet göstermelidir.
**Finansal Ortam:** Ulusal sınırların ötesinde işletme yönetmek, farklı para birimlerini kullanmayı, iş­letmenin faaliyet özgürlüğünü sınırlayan farklı devlet yasalarını dikkate almayı ge­rektirir.

**Hukuki Çevre:** İşletmelerin faaliyetlerini ve başarısını etkileyebilecek kanun, tüzük ve yönetmelik­lerle özel duyarlılık göstermesini gerektiren hukuki çevre, ülkeden ülkeye farklılık gösterir.

**Tüketici Tercihleri:** Tüketici zevk ve tercihlerindeki farklılıklar, kültürel farklılıklardan kaynaklanan ta­lep modelleri, işletmenin maliyetlerini en aza indirecek, işletmenin değerini koru­yacak uygun üretim, tedarik ve pazarlama stratejilerini benimsemesini gerekli kı­lar.

**Uluslararası İşletmeciliği Önemli Kılan Gelişmeler**; Teknoloji, rekabet, standardizasyon, iş çevresi, uluslararası işletmeciliğin politik et­kisi, ekonomik entegrasyon ve globalleşme gibi gelişmelerin bir sonucu olarak, uluslararası işletmecilik son yıllarda daha fazla önem kazanmıştır.
 **Standardi­zasyon,** dünya pazarlarında genellikle geçerli olan normların ve uygulamaların be­nimsenmesini ifade eder. Genelde ABD ve Ba­tı Avrupa'da belirlenen bu standartlar, çoğu zaman uluslararası işletmeler tarafından global işletmecilik stratejilerinde örneklendirilerek (benchmarks) kullanılır. Ortak standartlar, tüketicilerle diğer ilgili taraflarca (örneğin, sağlık ve güvenlik otoritele­ri) daha kolay ve daha etkili kıyaslamaların yapılmasını mümkün hale getirir.

 İç Çevre, işletmenin, üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olduğu çevredir. Şirket misyonunu, örgüt yapısını, işe alma politikasını ve tedarikçi firmalarla ilişkilerini belirlemek yoluyla işletme, kendi iç çevre faktörlerini kararlaştırır.

Dış Çevre, işletmenin, üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu ya da hiçbir kontrole sahip bulunmadığı çevredir.

**ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ**Uluslararası işletmecili­ğin tarihsel süreç içindeki gelişimini dört ayrı dönem halinde inceleyebiliriz. Birin­ci dönem; 1500-1850 yılları arasındaki süreyi kapsayan ticaret dönemi, ikinci dö­nem; 1850-1914 yılları arasındaki sömürgecilik dönemi, üçüncü dönem; 1914-1945 yılları arasındaki ayrıcalıklar dönemi, 1945'den günümüze kadar geçen süreyi kap­sayan dördüncü dönemse uluslararası dönemdir.

**Ticaret dönemi,** 1500'lü yılların başlangıcından 1850'lerde Avrupa'da Sanayi dev­riminin ortaya çıkışma kadar devam etmiştir. Birçok risklerle karşılaşılan bu dö­nemde sınırlı ticaret faaliyetleri yer almıştır. Ticaret dönemini, kimi bireylerin ülke dışında şanslarını deneyerek dış ülkelerden satın aldıkları malları Avrupa'ya gön­dermek yoluyla büyük kârlar sağladığı dönem olarak tanımlayabiliriz.
 Bu dönemde, sayısı çok az olan kıymetli metallerin, baharatların, ipeklerin vb. malların ticareti daha çok göze çarpmaktaydı. Özellikle ipek ve baharat yollarının etkisiyle zenginleşen XVII. ve XVIII. yüzyılın büyük İngiliz, Hollanda ve Fransız ti­caret işletmeleri, bugünün uluslararası işletmelerine öncülük etmişlerdir.
 Bu dönemde, ülkelerarası ilişkilerin yapısı ve politik baskılar, daha geniş çapta faaliyetlere olanak sağlamıyordu. Bununla birlikte, çeşitli ülkeler de bazı İngiliz, Hollanda ve Fransız işletmelerine ticari ve politik alanda birçok ayrıcalıklar tanın­dı. Bu bir anlamda batı ülkelerinin üstünlük sağlamasına yaradı. Osmanlı İmpara­torluğu zamanında Fransızlara birçok kolaylıkların tanınması yani kapitülasyonlar bu dönemde başlamıştı.
 Bu dönemde ayrıca bankacılık önem kazanmaya başladı.
 Ticaret dönemi Asya, Afrika ve Lâtin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla Batı işletmelerine, Japonya ve Çin'de bazı ayrıcalıklar tanınmasıyla sona ermiştir.

**Sömürgecilik dönemi,** Sanayi devriminden (1850) I. Dünya Savaşının hemen başlangıcına (1914) kadar devam etmiştir. Coğrafi keşiflerin tamamlanıp ülkelerin birbirleriyle olan ticari bağlarının iyice genişlediği bu dönemin en belirgin özelliği, Sanayi devriminin sonucunda büyük işletmelerin kurulmuş olmasıdır.
 Özellikle tarım ve madencilik faaliyetlerine önem verilmiştir. Afrika'ya yalnızca madencilik alanında yatırım yapılırken Güneydoğu Asya ve Latin Amerika'ya hem tarım hem de madencilik alanında yapılan yatırımlar önemli hale gelmiştir.

**Ayrıcalıklar Dönemi,** I.Dünya Savaşının başlangıcından (1914) II. Dünya Savaşı­nın bitimine (1945) kadar devam etmiştir.

 *Otomobil sektöründe dış ülkelere ya­pılan yatırımlar önem kazanmıştır.*

Modern uluslararası işletmelerin kurulmasında ilk adım olarak, İngiltere'deki bir deterjan işletmesi olan, ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers'ın girişimini gösterebiliriz. Bu işletme, 1929 yılında Hollanda'nın Dutch Margarine Union isimli işletmesiyle birleşerek, Unilever'i meydana getirdi. **Bu ne­denle Unilever, ilk modern uluslararası işletme örneği olarak kabul edilmektedir.**

Bu dönemde uluslararası işletmelerin faaliyetlerini etkileyen iki önemli olay meydana gelmiştir. Birincisi 1929 yılında patlak veren büyük dünya buhranıdır. İkincisi ise; Avrupa'da, Dünya Savaşının sonunda çeşitli bölgelerin istila edilmiş olmasıydı. Almanya'nın işgali, bazı işletmelerin düşman işgali altında kalmasına neden oldu.

**Uluslararası dönem,** II.Dünya Savaşının bitiminden (1945) günümüze kadar sü­regelen dönemdir. I.ve II.Dünya Savaşının olumsuz etkileri, uluslararası işletmele­rin gelişimini önemli ölçüde engellemiştir. Bu nedenle XX.yüzyılın ilk yarısında uluslararası işletmelerin yayılması oldukça yavaş olmuştur.

II.Dünya Savaşı'nın sona ermesinden 1970 yılma kadar geçen dönemde işlet­meler, dünya çapında yeni pazarlar ve üretici güçler aramaya başladıkları için, bu yıllara (1945-1970) Global Genişleme yılları adı verilmiştir.

Hızlı ve etkili bir haberleşme ağının kurulması, Global Genişleme yıllarında iş­letmelerin daha uzak pazarlara girmelerine olanak vermiş ve iletişim sorununu çok büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır.

Bu döneme kadar uluslararası işletmecilik ala­nında Avrupa işletmelerine kıyasla oldukça pasif kalan ABD işletmeleri, özellikle 1950'li ve 1960'lı yıllarda dünyaya açılmaya başlamışlar, uluslararasılaşma neredey­se tüm dünyada ABD olay haline gelmiştir.

Bu dönemde, uluslararası işletmelerin ekonomik, sosyal ve siyasal etkilerinden rahatsızlık duymaya başlayan ev sahibi ülkeler, bir yandan uluslararası işletmele­rin faaliyetlerini denetleyebilmek, bir yandan da ekonomik, sosyal ve siyasi den­gelerini koruyabilmek amacıyla bazı sınırlamalar geliştirmeye başlamışlardır. Bun­lara örnek olarak; tarifeler, vergiler, ithalat kotaları, fiyatlarla ilgili sınırlamalar, yö­neticilerin uyruğuyla ilgili sınırlamalar, yerel kaynak kullanımıyla ilgili sınırlamalar ve sermayenin yatırımcı ülkeye dönmesiyle ilgili sınırlamalar gösterilebilir.

1970'li yıllarda kaynak ve enerji konusunda daha etkili ve tedbirli davranan Av­rupa ve Japon işletmeleri, ABD işletmelerine karşı büyük üstünlükler sağlamışlar­dır. Bu nedenle, 1970'li yıllarda ABD işletmeleri­nin egemenliğini sona erdiren nedenlerden biri de kaynak kıtlığı olmuştur.

Bu dönemde, uluslararası işletmelerin faaliyet alanları da çeşitlilik gösterme­ye başlamış, uluslararası üretim, hizmet işletmeleri, bankalar, reklam ajansları, danışmanlık işletmeleri, bilgisayar ve yazılım işletmeleri gibi çok çeşitli alanlara yayılmışlardır.

Teknoloji transferlerinin arttığı, rekabetin şiddetlendiği 1980'li yıllardan itibaren uluslararası işletme yöneticileri, kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alarak, ulus­lararası işletmecilik faaliyetlerini yürütmeye başlamışlardır. Uluslararası dönem ha­len devam etmektedir.

**UNİTE 2**

**ÜLKE DIŞINA AÇILMA**

Ülkedeki işletmelerin aşırı büyümesi ve iç pazarların doymuş olması, işletmeleri ül­ke dışında fırsatlar aramaya yöneltmektedir. Eldeki sermaye birikimini ülke dışında daha fazla kâr getirecek alanlara yatırmak için işletmeler, doğan fırsatları değerlen­dirmek ve yeni pazarları ele geçirmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar.

Ülke dışına çıkmak için bir başka neden işletmelerin ülke içinde büyümeleri­dir.

Ülke dışındaki koşullar çok daha farklıdır. Değişik kültürler, li­sanlar, ekonomik koşullar vb. ülke dışına çıkan işletmeleri büyük risklerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Ülke dışına çıkan işletme için rakiplerle müca­dele etmek kolay değildir. İşletme uluslararası araştırma ve geliştirme faaliyetlerini iyi bir şekilde organize ederek, dış pazarlarda daha çok şansa sahip olabilir.

Tüketiciler hakkında bilgi sahibi olmalı, Tüketicilerin tüketim alışkanlıkları bilinmeden, gelir durumları incelenme­den dış pazarlara girmek, oldukça kötü sonuçlar yaratabilir.

Ülke dışındaki ekonomik, sosyal, politik, kültürel, hukuki koşullar, ülke dışı faaliyet bi­çimi üzerinde son derece etkilidir ve dünya düzeyinde istatistiklere ihtiyaç göste­rir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde bu istatistikleri elde etmek zordur ve büyük gi­derleri gerektirmektedir.

**ÜLKE DIŞI FAALİYET TÜRLERİ**

Uluslararası işletmeler, uluslararası işletmecilikteki başlıca güçlerdir ve ülke dışı fa­aliyetlerini üç temel alanda yoğunlaştırmaktadırlar. Bunlar**; ihracat, doğrudan ya­bancı yatırım ve ortaklıktır**.

Uluslararası işletmeleri ülke dışında faaliyet göstermeye iten nedenler:

* Ülke dışında fırsatların doğması
* Kâr yönünden ülke içi tıkanıklık
* Ülkelerin himayecilikten uzaklaşmaları
* Ticaret engellerinin kaldırılması
* Dünya ticaretini hızlandırmak amacıyla kurulan uluslararası kuruluşlar
* Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve yabancı sermayenin teşvik edilmesi
* Ülke içinde işletmelerin aşırı ölçüde büyümeleri
* Sermaye birikimi
* Teknolojik gelişim
* Üretim faktörlerinin fiyatlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesi

Yukarıda belirtilen nedenlerle ülke dışında faaliyet gösterecek uluslararası işlet­me üst yönetimi; işletmenin hedeflerini, kapasitesini, ürün ve hizmetlerinin nitelik ve niceliğini, işletmenin rekabet gücünü değerlendirmelidir. Ardından hedef pa­zarların büyüklükleri, satış potansiyelleri ve kâr hedefleri belirlenmelidir. Ekono­mik, teknolojik, politik, hukuki, kültürel koşullar incelendikten sonra, ülke dışı fa­aliyet biçimine karar verilmelidir. Kararlaştırılan faaliyet biçimi ihracat, doğrudan yabancı yatırım ya da ortaklık ilgili olacaktır.

**ÜLKE DIŞI FAALİYET TÜRLERİ**

1. **İhracat**

Ülke dışı faaliyet biçimlerinden en kolay olanı ve en sık tercih edileni **ihracat** faaliyetidir. İhracat aynı zamanda uluslararası ticaretin en eski biçimidir.

İhracat faaliyetinin önemli bir özelliği, ülke dışı faaliyetler içinde riski en düşük faaliyet olmasıdır. İkinci özelliğiyse işletmenin yönetim yapısında büyük değişik­liklere ihtiyaç göstermemesidir. Üçüncü özelliği ise, dış pazarların daha iyi tanın­masını sağlayarak, diğer faaliyetlerin genişlemesine olanak sağlamasıdır.

Ülkelerin uyguladıkları gümrük kotaları ve tarifeleri, ulaşım maliyetleri ve sü­rüm sorunları, zaman zaman işletmelerin ihracat yapmasını zorlaştırabilmektedir.

İhracat faaliyeti dolaylı ihracat ve doğrudan ihracat olmak üzere ikiye ayrılmak­tadır.

**Dolaylı İhracat**

Dolaylı ihracatta, yerli firma ülkede ürettiği ürün ve hizmetleri, aracılar vasıtasıyla ya da bu ürünleri, ihraç ürünleriyle birleştiren bir başka yerli imalatçıya satarak ya­bancı firmalara satar. Bu nedenle özel bir uzmanlık gerektirmez ve doğrudan ihra­cata kıyasla çok daha kolaydır.

**Doğrudan İhracat**

Doğrudan ihracatta, yerli firma ülkede ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşteri­lere satar, böylece aracı kullanmaksızın tüm ilgili faaliyetleri kendisi üstlenir. Önemli ticari engellerin bulunmadığı durumlarda, doğrudan ihracat, firmanın ke­sin tercihi olmaktadır.

***Dolaylı ve Doğrudan İhracat Arasındaki Farklar***

* Dolaylı ihracat, doğrudan ihracata kıyasla daha düşük maliyetlidir ve daha az zaman alıcıdır.
* Dolaylı ihracat, daha az taahhüt gerektirir ve daha düşük risk içerir; böyle­ce pek çok firmaya, ilk kez uluslararası pazara rekabet edip girme fırsatı sağlar.
* Dolaylı ihracat, yabancı ithalatçılarla iş ilişkisi geliştirme ihtiyacı duymaksı­zın, satışla ilgilenen tepkisel firmalara daha çekici gelmektedir.
* Dolaylı ihracat yöntemleri, çoğunlukla, daha sonra denizaşırı ihracat yapa­cak uluslararası işletmelere girdi üreten küçük firmalar tarafından kullanılır.
* Dolaylı ihracatta yabancı alıcı, ürünlerin olumsuz koşullarda, geç ya da ara­nan özelliklere uymayan biçimde olduğunu iddia ettiği zaman, dolaylı ihra­cat yapan firma kalite, teslim zamanı ve ihracat işleminin diğer yönleri üze­rinde kontrolü kaybeder.
1. **Doğrudan Yabancı Yatırım**

Doğrudan yaban­cı yatırım; yatırım yapan firmaya, ev sahibi ülkedeki varlıkları, mülkiyeti, yan ku­ruluşları üzerinde kontrol olanağı sağlayan, bir ticari hak yatırımı biçimidir. Firma­nın işletmecilik faaliyetlerini taahhüt edebilmesi için, doğrudan yabancı yatırım, çoğu zaman sermaye biçiminde kaynak transferini içerir. Doğrudan yabancı yatırı­mın en önemli özelliği, firmanın kendi geleceğine ve ev sahibi ülkenin geleceğine olan taahhüdünü göstermesidir.

**Doğrudan yabancı yatırım** yapma güdüleri, pazar büyüme potansiyeli olan, ilgili ülkelerde özel yeteneklerin mevcut bulunduğu üretim tesislerine sahip olma arzusundan, başka ülkelerdeki farklı ticaret dönemlerinden ve fırsatlardan yarar­lanmak için üretim ve pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirme ihtiyacına kadar uzan­maktadır.

Özellikle doğal kaynak tabanlı firmalar için uygundur. Petrol ve diğer maden üretim şirketleri gibi.

Son yıllarda doğru­dan yatırım faaliyetleri, hem ülke içinde, hem ülke dışında birleşmeler ve ele ge­çirmeler üzerinde odaklaşmaktadır. Ülke içi birleşme ve ele geçirmeler, en az bir uluslararası firmayı ya da yan kuruluşunu içeren yatay birleşme ve ele geçirmeler­dir. Birleşme ve ele geçirme nedenlerinden biri, firmanın tüketici refahı ve kaynak dağıtımının konusunda etkili olan pazar gücü üzerindeki yoğunluğunu arttırmak olabilir.

Ülke dışı birleşme ve ele geçirme yöntemlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

* A ülkesinden ihracat firmasının, ihracat yaptığı B ülkesindeki firma ile bir­leştiği ihracat bağlantılı birleşme
* A ülkesinden firmanın, iki yabancı yan kuruluşun B ülkesindeki ana şirket­leriyle birleşmesi
* Rakip uluslararası işletmeler arasındaki Joint Venture'lar
* Evsahibi ülkedeki ana firmayı ele geçirme (Alman Volkswagen firmasının İngiliz Rolls-Royce otomobillerini ele geçirmesi gibi)
* Başlıca nedeni mevcut ya da potansiyel rekabeti kesmek olan birleşme ve ele geçirmeler

Olumlu ya da olumsuz, gerçek güdü ne olursa olsun, ülkedışı birleşme ve ele geçirmelere ilişkin başlıca endişe, evsahibi ülkenin yerli ekonomisindeki rekabeti azaltmaya yönelik gerçek ya da potansiyel tehdittir.

1. **Ortaklık**

Uluslararası işletmeler ortak işlet­me kurma yoluna giderken, seçenekleri iyi bir şekilde değerlendirerek, çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkarabilirler. Bunu sağlayabilmek için işletme merkezinin te­mel yönetim felsefesine uygun hareket ederler. Ancak ortaklık şeklinde bir kuru­luş meydana getirildiği zaman, uluslararası işletmenin, yeni işletmeye ortaklık pa­yının, ne olacağı, sorunu ortaya çıkar. İşletmenin yerel ortak bulma durumları, işletmelerin ortaklık stratejisine etki eder.

**ORTAK İŞLETME KURARKEN MÜLKİYET STRATEJİSİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinden kâr elde etme amacı, çeşitli ülke­lerdeki tercihlerinde dikkatli davranmalarını gerektirmektedir. Temel felsefe ve amaçlarına en uygun gelecek ve dış baskıları en düşük seviyede tutacak bir strate­jiyi seçmek gerekir.

**Uluslararası işletmele­rin mülkiyet stratejisine etki eden faktörler;**

-Faaliyet Gösterilen Ülkenin Ekonomik Durumu

-Faaliyet Gösterilen Ülkenin Tutumu

-Yerel İşletmelerin Seçimi

-Üst Yönetim Düşüncesi

**YEREL ORTAK BULMA ZORLUĞU**

Uluslararası işletmeler, ortaklık kurmanın sakıncalar doğuracağına inanmakta ve bu durum çözümü zor sorunlar yaratmaktadır. Uluslararası işletmelerin böyle düşün­melerinin temel nedeni, tam bir denetim sağlayamama endişesidir. Kârların bölünüşü; yönetim, teknoloji ve pazarlama yeteneklerinin ye­rel ortaklarla paylaşılması, uluslararası işletmelerin arzu etmedikleri konulardır.

Uluslararası işletmelerin kendileriyle ortak olabilecek yerel işletmeleri bulmak­ta yaşadıkları zorluklar çeşitli nedenlere dayanır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıra­layabiliriz:

-Yerel Ortağın Geçmişteki Çalışma Sisteminin Yetersizliği

-Yerel Ortaklara Olan Güvenin Azlığı

-Uluslararası İşletme ile Yerel İşletmenin Çıkarları Arasındaki Çelişki,

-Serbestçe Hareket Etme Yeteneği Kazanma

**ORTAK İŞLETME KURMA NEDENLERİ**

Uluslararası işletmeler diğer ülkelerde ortak işletmeler kurarken temel amaçları kârdır. Bu amacı gerçekleştirmek için, bazen ortak işletme kurmak daha yararlıdır. Uygulamaya iten önemli nedenler:

**Sermaye ile İlgili Riskler:** Uluslararası işletmeler ülke dı­şına çıkarken şube açma yoluna gittiği zaman; hammadde tedariki, üretim koşulları ve satış politikası farklı olduğu için sermayenin tamamını kaybedebilir. Sermayenin bir kısmını yerel çevreden sağlayınca, sermaye ile ilgili risk de azalmış olur.

**Sermaye İhtiyacı:** Uluslararası işletmeler ülke dışında daha fazla projelere girmeyi, daha fazla konu­da ve bölgede çalışmayı arzularlar. Ortak işletme kurmak suretiyle sermaye ih­tiyaçlarını karşılayabilirler.

**Başarı Faktörleri İhtiyacı:** Başarı sağlaması için ihtiyaç duyulan fak­törler; gerekli hammadde, yetişmiş personel, pazarlama yeteneği, başarılı bir dağı­tım sistemi, yetişmiş orta ve üst basamak yöneticileridir. Avrupa ve Japon işletmelerinin bu yolu seçtikleri görülmektedir.

**Politik Baskılar:** Az gelişmiş ülkelerde yabancı sermaye bir tehdit olarak görülmekte ve her türlü yabancı sermayeye kuşkuyla bakılmaktadır. Birçok ülke ortak işletme kurmayı bir şart olarak ileri sürmektedir.

**Evsahibi Ülke Hükümetiyle İyi İlişkiler Kurma İhtiyacı:** Uluslararası işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için personel çalıştırma, işletmeyi büyütme, yeni yatırım politikalarını sürdürebilmeleri, ev sahi­bi ülke hükümetleriyle iyi ilişkiler kurma yoluyla mümkün olmaktadır. Bu durum uzun ve zahmetli bir süreci gerektirmektedir. Bu nedenle uluslararası işletmeler, bu ilişkileri zaten kurmuş olan güvenilir yerel işletmelerle ortaklık kurmayı çekici bulmaktadırlar.

**ORTAKLIK TÜRLERİ**

Uluslararası işletmelerin ülke dışında gerçekleştirdikleri ortaklık türleri; lisans an­laşmaları, Franchising, Joint Venture, yönetim sözleşmesi ve anahtar teslim proje­lerdir.

**Lisans Anlaşması**

**Lisans anlaşması,** lisans veren (lisansör) ve lisans alan (lisansiye) iki firmayı kap­sayan bir yabancı pazara giriş yöntemidir. Lisansör, belirli bir zaman dilimi için an­laşılan bir ücret ya da **royalte (işletme payı)** karşılığında entellektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye satma konusunda anlaşır. Lisansörün entellektüel varlıkları, firmanın önemli ölçüde zaman ve AR-GE fonu harcayarak geliştirdiği fi­ziksel olmayan varlıklarıdır. Bu varlıklar teknik know-how, marka adları, patentler, ticari markalar, telif hakları, ticaret ve pazar bilgisi, deneyim ve uzmanlığı içerir.

**Royalte (işletme payı) ise lisansiyenin, satılan her ürün için lisansöre ödediği paydır.**

Fiziksel olmayan varlıkların lisansiyeye transferi, genellikle teknik öneri ve di­ğer destek hizmetlerinin akışıyla gerçekleştirilir. Bu düzenleme özellikle lisansiye­nin gerekli uzmanlıktan yoksun olduğu, ileri teknoloji gerektiren ürün ve hizmet­lerin ya da imalat süreçlerinin transferi durumunda uygundur.

Belirli yararları ve sakıncaları vardır. Lisans anlaşmasının lisansöre sağladığı yararları;

* Yeni pazar geliştirmenin başlangıç maliyetleri gibi, lisans anlaşmasının nis­peten düşük olan maliyetleri ve ortak riskler, lisansiye tarafından üstlenilir. Bu sayede lisansöre, yatırım ve daha büyük risk gerektiren imalat tesisi kur­ma gibi, diğer pazara giriş yollarına yönelmeden önce, yeni ve belki de bi­linmeyen bir pazara girişin ilk değerli adımı sağlanır.
* Lisansörün gerekli pazar bilgisinden yoksun olduğu durumlarda örneğin, ev sahibi ülkedeki politik istikrarsızlığa bağlı olarak ülkeye girişin belirli mik­tarda risk taşıdığı durumlarda, lisans anlaşması güvenilir bir seçenek sağlar.
* Tarifeler, kotalar ve özel tekniksel gerekler gibi koruyucu engeller ya da kültürel engeller nedeniyle pazara giriş zorlaştığında ya da riskli hale geldi­ğinde lisans anlaşması daha kolay giriş sağlar.
* Lisans anlaşması, esas faaliyetlerinden vazgeçmeksizin firmanın hareketsiz entelektüel varlıklarını harekete geçirmenin ve yararlarını çeşitlendirmenin çekici bir yoludur.

Li­sansör açısından belirli sakıncaları şunlardır;

* Lisansör, entelektüel varlıklarını kullanma hakkını lisansiyeye verdiği za­man, kendi başına pazar geliştirmenin fırsat maliyetine (vazgeçilen alterna­tiflerin maliyeti) maruz kalır. Örneğin; Ford, li­sansiyeye işletmecilik haklarının devredildiği pazarlarda otomobil satamaz.
* Anlaşma, aşırı kâr elde edilmesi durumunda yeni ayarlama yapılacağına iliş­kin bir hüküm içermedikçe, lisansörün kârdan alacağı pay üzerinde anlaşı­lan royalte miktarıyla sınırlıdır.
* Lisansör, entellektüel varlıklarının kullanılmasının kontrolünde kısıtlı hakla­ra sahip olabilir.
* Lisans anlaşması ne denli dikkatli biçimde kaleme alınırsa alınsın, lisansiye­nin, lisansörün entelektüel varlık haklarını kendi çıkarına kullanma (bazı durumlarda gizlice) ve eninde sonunda lisansörün başlıca rakibi olarak or­taya çıkma ihtimali daima mevcuttur.
* Lisans anlaşmalarının pek çoğu, anlaşmazlık durumlarında, lisansiyenin ye­rel yasa, kural ve yönetmeliklerine tabidir.

**Franchising**

Franchising; franchiser'ın (entellektüel varlıkların sahibi) belirli bir ücret karşılığın­da franchisee'ye (izin verilen firma), franchiser tarafından belirlenen biçimde bir iş­letmecilik faaliyetini üstlenmesi için, franchiser'ın **ticari marka, marka adı, pazarla­ma tekniği ya da özel bir faaliyet sistemi** gibi entelektüel varlıklarını kullanma izni verme konusunda anlaştığı bir tür lisans anlaşmasıdır.

 **Franchisingin göreli güncelliği büyük ölçüde:**

* İşletme faaliyetinin bütün aşamalarının franchiser tarafından düzenlendiği, sözleşme şartları ve yükümlerini de içeren, sıkı kurallar konmuş yapısından;
* İş sahibi olan ve faaliyet gösterecekleri belirli bir coğrafik bölge verilen franchisee'lerin eriştikleri nispeten yüksek başarı oranından;
* Dünyanın her yerindeki tüketici zevk ve tercihlerinin birbirine yaklaşması­na bağlı olarak standart ürün ve hizmetlere olan global talebin artmasından kaynaklanmaktadır.

Franchising örneklerinin pekçoğu, fast food restoranları (McDonald's, Pizza Hut, Burger King), konaklama endüstrisi (Hilton Otelleri, Travelodge, Hospitality Inns), kiralama servisleri (Budget ve Avis car rental), otomobil yedek parça satıcı­ları ve elverişli zincirleme mağazalar gibi, hizmet sektöründe bulunmaktadır.

**Franchising'in başlıca yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:**

* Franchisee, etkili bir faaliyet sistemiyle desteklenen, başarılı ve büyük ölçü­de yaratılmış talebi bulunan ürün ve hizmetlerin üretimi işine girer.
* Franchisee'ye, ürün ve pazar geliştirmenin başlangıç maliyetlerine katlanmaksızın, geniş kâr potansiyeli olan bir endüstride büyüme fırsatı verilir.
* Ev sahibi ülke, dünyanın en saygın firmaları tarafından faaliyet yeri olarak seçilmekten yarar ve prestij sağlar.

**Franchising'in başlıca sakıncalarınıysa aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:**

* Özünde, franchisee ispatlanmış bir ürün ve hizmet kavramını uygulamakta, franchiser'ın şöhretinin ve coğrafik sınırlarının genişlemesine yardımcı ol­maktadır.
* Franchising konusu, ürün ya da hizmet başarısı aşağı yukarı garanti edilmiş, ünlü ve tanınır olmazsa franchisee, sonunda küçük karşılığı olan ürün ya da hizmeti tanıtmada risk alır.
* Bazı ülkelerde franchising sözleşmesi kolayca uygulanmaz.
* Ürün zaten ev sahibi ülke dışında geliştirildiği için, franchising ülkedeki AR- GE bedeli olarak kabul edilir.

**Joint Venture**

**Joint Venture,** çoğunlukla yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortak bir şe­kilde yeni bir işletme kurmalarıyla gerçekleşmektedir. Kurulan yeni işletmeye or­tak mülkiyet ya da daha yaygın kullanımıyla Joint Venture denmektedir.

Pek çok ülkede yüzde yüz yabancı mülkiyete izin verilmemesi nedeniyle Joint Venture şeklindeki uluslararası ortaklıklar, belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen tek yolu olmaktadır. Bazı ülkelerdeyse, hükümetler, yalnızca politik açıdan yakınlık duydukları ülkelerin işletmelerine yatırım izni vermekte, onları yerli işlet­melerle ortaklık kurmaya zorlamaktadırlar. Bu nedenle uluslararası işletmeler, ya­bancı ülkelerde ev sahibi ülkenin yerel yatırımlarıyla mülkiyeti ve denetimi payla şarak ortak bir işletme kurma yolunu tercih etmektedirler. Yerel ortak aracılığıyla evsahibi ülkedeki çevresel koşullar hakkında daha kolay bilgi edinmesi, uluslara­rası işletmenin yatırım riskini de azaltmaktadır.

**Joint Venture'ın, uluslararası işletmeye sağladığı yararları, aşağıdaki gibi sırala­mak mümkündür:**

* Uluslararası işletme, sermayesinin tamamını tehlikeye atmamakta, riski yerel işletmeyle paylaşmaktadır.
* Yerel işletme, ev sahibi ülkeye ilişkin sahip olduğu, değerli bilgileri ulusla­rarası işletmeyle paylaşmaktadır.
* Uluslararası işletme, yerel ortağın, daha önce kurduğu bağlantılardan yarar­lanarak, ev sahibi ülke hükümetiyle iyi ilişkiler geliştirmekte ve siyasi üstün­lükler sağlayabilmektedir.
* Maliyetlerde azalma sağlanır.
* Rakiplere teknolojik üstünlük sağlanır.
* Pazarda rekabetçi üstünlük elde edilir.
* Kaynaklara daha kolay ulaşılır.
* Politik baskılar azalır.
* Yeni pazarlara girmek kolaylaşır.

**Joint Venture'ın uluslararası işletme açısından taşıdığı sakıncalarsa iki noktada yoğunlaşmaktadır:**

* Kontrol olanağının azalması nedeniyle uluslararası işletme kontrolü kaybe­debilir.
* Kârların yerel ortakla paylaşılması gerektiği için, uluslararası işletme, daha az bir kârla yetinmek zorunda kalabilir.

**Yönetim Sözleşmesi**

Anlaşılan ücret karşılığında, etkin bir proje faaliyeti için yerel yöneticilerin eğitiminde, sözleşme yapan firmanın yönet­sel uzmanlığından ve yönetim personelinin bir kısmından yararlanmayı olanaklı kılar. Sözleşme, projenin büyüklük ve kapsamına bağlı olarak belirlenen üç ya da beş yıla kadar bir süre içindir.

Yönetim ehliyetini alan firma için, yönetim sözleşmesinin başlıca yararı, işlet­menin etkin biçimde faaliyet göstermesi ve kilit personelinin eğitimi için, elverişli yönetim ehliyetini seve seve ele geçirmesidir. Ayrıca, sözleşme yapan firmanın ünü ve saygınlığı, gerekli güveni sağladığı için, firma finansal kuruluşlardan proje için gerekli finansmanı kolayca elde eder. Başlıca sakıncasıysa sözleşme yapan fir­manın teknolojisine aşırı bağımlı hale gelip, işinin temel aşamaları üzerinde kon­trolü kaybedebilmesidir.

Yönetim sözleşmesinin sözleşme yapan firmaya başlıca yararı, değerli yönetsel becerilerinden ve olanaklarından dünya çapında yararlanma fırsatı sağlamasıdır. Bunun yanı sıra riskleri önemli ölçüde düşürür, çünkü firma, proje üzerinde geniş kontrol uygular. Yönetim sözleşmesi Avrupa Birliği gibi yüksek derecede sanayi­leşmiş bölgelerde üstlenildiğinde firma, rekabetçi üstünlüğü ilerletmekte yararla­nabileceği değerli tecrübe ve ün kazanır. Başlıca sakıncaysa firmanın, hünerlerini ve kaynaklarını transfer etmek suretiyle potansiyel bir rakip yaratarak, gelecekteki sözleşme fırsatlarını sınırlandırmasıdır.

**Anahtar Teslim Projeler**

Anahtar teslim projesi, bir firmanın kendi başına, diğer firmalarla bir konsorsiyum içinde, ev sahibi ülkenin bir özel işletmesini devleti olan sahibine devretmeden (yani, anahtar teslim etmeden) önce, bütün bir üretim ya da hizmet tesisini faali­yete geçirmek için tasarım, yapım, donatım ve personel eğitimini taahhüt ettiği bir anlaşmayı tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu tip anlaşmaların en başarılı türlerinden biri olan yap işlet devret modeli özellikle gelişmekte olan ülkelerde projeler geliştirmek için uygundur.

Anahtar teslim projeler, çoğu zaman sanayi ürünlerinden oluşan uzmanlaşmış ihraç ürünlerini, özel hizmetleri, teknoloji transferlerini ve ev sahibi ülkede bulun­mayan özel girdi türlerini kapsar. Bu projeler için ödeme ya nakit olarak ya da ürün ve hizmetlerin karşılıklı değişimini içeren "karşı ticaret" olarak bilinen özel bir anlaşma şeklinde gerçekleştirilir.

Anahtar teslim projelerin firma için yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

* Firmaya özel teknik know-how'ından yararlanma fırsatı sağlar.
* Konsorsiyumdaki projelerle ilgili firmaların biraraya getirdikleri toplu finan­sal kaynaklardan ve tecrübelerden yararlanmalarını mümkün hale getirir.
* Ev sahibi ülkeler için başlıca yararıysa, sermaye altyapılarını kurmalarında daha uygun, daha hızlı bir seçenek sağlaması ve yabancı hükümetlerle ulus­lararası kuruluşlar tarafından sağlanan finansal yardım ve düşük maliyetli proje finansmanından yararlanmalarını mümkün kılmasıdır.

Anahtar teslim projelerin firma için sakıncalarınıysa aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

* Anahtar teslim projelerin birçoğunun, nispeten kısa dönemli yap ısı ve hükü­metleri ilgilendiriyor olması, firmanın ev sahibi ülkeyle uzun dönemli ilişki­ler kuramayacağı anlamına gelir. Fakat bir ülkedeki başarı, başka ülkeler ta­rafından yapılacak sözleşmeleri cezbedebilir.
* Firmanın transfer ettiği teknolojiden yerel firmalar gerçek anlamda yarar sağlayabilir ve ileride firmanın benzer projelerdeki başlıca rakipleri durumu­na gelebilirler.
* Firma, teknolojisini ve diğer kaynaklarını transfer ettiği zaman, gerçekte re­kabetçi üstünlüğünün bir kısmını da transfer eder, bu durumdan uzun dö­nemde hiçbir çıkar sağlamaz.

**UNİTE 3**

**Başlangıç Bölüm Yapısı**

Birçok firma, uluslararası pazara ilk girişlerini ya yan kuruluş kurarak ya da yöre­sel ürün ve hizmetleri ihraç ederek yapmaktadır. Yan kuruluş, örgütsel düzenle­meleri, finansal işleri ayarlamak ya da diğer işlemler içindir.

İhracat düzenlemelerinde ilk seçim üretici firmalarıdır. Bunlar özellikle tekno­lojileri gelişmiş firmalardır. Çünkü; hem çok az sayıda bulunur hem de firmaya prim verir.

Eğer denizaşırı satışlar artarsa yerel hükümet, üretim işlemlerini kurabilmek için, gelişmekte olan pazara baskı uygular.

**Uluslararası Bölüm Yapısı**

Eğer uluslararası faaliyetler büyümeye devam ederse bütün uluslararası faaliyetle­ri yürüten yan firmalar, uluslararası bölüm yapısında gruplandırılır.

Bu yapısal ayarlama, baş yöneticiye denizaşırı faaliyetleri ve ülkedeki faaliyetle­ri kontrolde yardım eder. Uluslararası bölümün başındaki yönetici; denizaşırı faali­yetleri koordine ve kontrol eder, baş yöneticiye rapor verir.

Yararları;

1. Bütün uluslararası faaliyetler bir yönetici altında toplanır,
2. Faaliyetlerin gerçekleştirileceğinden emin olu­nur,
3. Şirketin gelişmesini, uluslararası faaliyetleri birleştirmesi­ni sağlar,
4. Yöneticilerin uluslararası deneyim kazanmasını sağlar.

Sakıncaları;

1. Ülke ve uluslararası yö­neticileri ayırır,İ
2. İki değişik hedef oluşmasına yol açabilir.
3. Uluslararası faaliyetler geliştikçe, işletme merkezi stratejik olarak düşün­mekte, davranmakta ve kaynakları global şartlarda dağıtmakta zorlanabilir, böyle­ce uluslararası bölüm cezalandırılır.

**Global Yapı Düzenlemeleri**

Uluslararası işletmeler uluslararası fırsat ve tehlikelere bağlı olarak; kaynaklarını el­de etmede ve dağıtmada global düzenlemelerini dikkate almaya başlamışlardır. Ürün, bölge ve fonksiyonel olmak üze­re üç türdür.

**Global Ürün Bölümü**

Global ürün bölümü; ülkedeki bölümlere, ürün grupları için, dünya çapında so­rumluluk verilen bir yapısal düzenlemedir. Ürün bölümünden sorumlu yönetici, ürün hattında, global tabanlı yetkiye sahiptir. Bu yönetici ayrıca ürün hattına ilişkin fonksiyonel desteğe de sahiptir.

Global ürün bölümleri kâr merkezleri olarak faaliyet gösterir. Bu ürünler ürün geliştirme sürecinde gelişir, bu yüzden çok iyi pazarlama süreci geçirmesi lazım­dır. Faaliyetlerinde önemli ölçüde bağımsız olmalarının yanısıra, global ürün bö­lüm yöneticileri, önemli kararları almada tam yetkiye sahiptir. Merkezdekiler büt­çeyi kontrol edebilir, bazı kararları destekleyebilir.

Global ürün yapısı bazı yararlar sağlar.

1. Eğer firmanın, geniş müşteri portföyü varsa ürünü müşteriye göre üretmek önem kazanır.
2. Global ürün düzenlemesi çe­şitliliği yönetmeye yardım eder.
3. Yöresel ihtiyaçları karşılamasıdır.
4. Pazarlama, üretim ve finansın global temelde ürüne göre koordine edilebilmesidir.
5. Müşteri ile üretim bölümünde çalışanlarla doğrudan iletişim kurabilme kolaylığı,
6. Dünya stan­dartlarındaki müşterilere sunulacak ürünleri araştırıp geliştirebilme olanağı,
7. Üretim hattında çalışanlardan yöneticilere kadar herkesin teknik ve pazarlama görüşlerini belirtmelerine izin verilmesi.

Sakıncaları;

1. Faaliyetleri ve çalışanla­rı her bölümde çoğaltma ihtiyacıdır.
2. Bölüm yöneticilerinin, ürünleri için önceki coğrafik başarılarını sürdürmek istemeleri, uzun dönemde daha iyi potan­siyele sahip diğer alanları ihmal etmeleri, ürünlerini ve uzun dönemli hedefleri et­kileyecektir.
3. Birçok bölüm yöneticisi uluslararası pazardan daha çok yerel pazarda çalışmayı istemektedir. Çünkü; yerel pazarda daha çok deneyimlidir­ler ve yerel pazar, uluslararası pazardan daha kolaydır.

**Global Bölge Bölümü**

 Bu yapıda global faaliyetler ürün tabanlı değil coğrafi alan tabanlı­dır. Uluslararası işletmeler uluslararası faaliyetlerini iki gruba ayırır. Yurti­çi ve yabancı.

British Petrol Standart Oil of Ohio'yu satın aldığında, şirket tüm yapısını değiştirdi ve global bölge bölümü ya­pısını benimsedi.

Global bölüm yöneticileri kendilerine verilen coğrafik alandaki tüm işletme faaliyetlerinden sorumludur. Baş yönetici ve üst yönetimin diğer üyeleri, global bölümlerin bütün işlerde uyumlu çalışabilme stratejisini oluş­turmaktan sorumludurlar.

Çoğunlukla gelişmiş işletmelerde, limitli üretim hattı olan şirketlerde kullanılır. Bu üretim hatları coğrafik alan yüzünden değişik­lik gösterir. Uluslararası işletme bölgeyle bütünleşmek ister ve üretim, pazarlama ve kaynak bulmak için, ekonomisi iyi yerler arar. Böy­lece, ürünü bölgede üretmek, başka yerden getirmekten daha ucuza mal olacaktır ve ürünün pazara girmesi rekabet getirecektir. Otomobil, içecek, kozme­tik, yiyecek ve ilaç üreten işletmeler, global bölge temeline göre örgütlenirler.

Coğrafik yapı, bölüm yöneticisine yerel pazarı tanımasında yardım eder ve çev­resel değişikliklerde çabuk karar vermesine yardımcı olur. Global bölge yapısı, coğrafik bölgelere gö­re değişen yiyecek tercihlerini de ele almada şirketlere kolaylık sağlar.

Global bölge bölüm yapısındaki en önemli sakınca coğrafik alanlarda ortak yi­yeceklere rastlamaktır. İkinci sakın­ca araştırma ve geliştirme çabalarının çoğunlukla bölge bölümleri tarafından dik­kate alınmamasıdır.

**Global Fonksiyonel Bölüm**

Global fonksiyonel bölüm, dünya çapında, temel olarak fonksiyonel, ikinci olarak ürünsel faaliyetleri düzenler. Bu yaklaşım petrol ve madencilik sektöründe uygu­lanamaz.

Global fonksiyonel bölümlendirme yapısının önemli yararları:

* Fonksiyonel alanda uzmanlığı vurgular.
* Sıkı merkezi kontrol sağlar.
* Yöneticilere dayanır. Bazı sakıncaları:
	+ Üretim ve pazarlama koordinasyonu zordur.
	+ Çok çeşitli ürün üretimini yönetmek zor olabilir. Çünkü; üretim ve pazarla­ma iki ayrı bölüme ayrılmıştır.
	+ Bir tek baş yönetici kârdan sorumlu tutulur.

**Karma Örgüt Yapıları**

Bazı şirketler, ne global ürün, ne global bölge, ne de global yaklaşımı tatminkar bulurlar. Onlar, üçünün birleşimi olan karma örgüt yapısını tercih ederler. Bu yaklaşımda uluslararası işletme, coğrafik ve ürün hattını, matriks yapıyı kulla­narak koordine etmektedir.

Son yıllarda, karma örgüt yapıları çok popüler olmuştur. Yapılan bir araştırma­da, cevap veren firmaların 1/3'ten fazlası diğerlerinden farklı olmak için karma ör­gütsel yaklaşımı kullandıklarını belirtmişlerdir.

Yararları;. Özellikle örgütün ihtiyaçlarını, en iyi biçimde karşılayacak, özel tasarım türünü yaratmasına izin verir. Sakıncaları; En önemlisi, matriks yapıda personeli koordine etmek, herkesi aynı amaç altında çalışmaya yönlendirmek zordur, karışıklık yüksektir. Bir­çok grup kendi kendine iş yapar.

**GELENEKSEL OLMAYAN ÖRGÜTSEL YAKLAŞIMLAR**

Son yıllarda uluslararası işletmeler, faaliyetlerinin büyümesinde, geçmiş yıllarda kullandıkları yöntemlerden farklı olanları kullanmaktadırlar. Bu yeni örgütsel yak­laşımlar, geleneksel hiyerarşik yapıları kullanmaz.

Bu yaklaşımlar Ele Geçirme, Ortak girişim ve Keiretsudur.

**Şirket Birleşmelerinde Örgütsel Yaklaşımlar**

**Uluslararası işletmelerin** son zamanlardaki örgütsel yaklaşımı ele geçirmedir. Uluslarara­sı işletmeler, şirketlerin varlıklarını ele geçirmekte, ama tüm şirketi satın almamak­tadırlar.

**Ortak Girişimcilikte Örgütsel Yaklaşımlar**

Bütün ortak girişimler, her ortağa, kendi işlerinin daha etkin ve verimli olabil­mesine katkıda bulunabilmesi için, çok dikkatli oluşturulmuş bir yapıyı gerektirir.

Ortak girişimciliğin yapısını geliştirmede diğer önemli amaç, ortakların farklı de­ğerlerini, yönetim tarzlarını ve örgütsel tercihlerini etkili bir şekilde birbirine kay­naştırmalarına yardım etmektedir.

**Keiretsu İçin Örgütsel Düzenlemeler**

Birbiriyle yakın işbirliği ve çalışma içinde olan, büyük ve dikey olarak birleşmiş şirketler grubu **Keiretsu**'dur. Bu yapı Matriks ya­pı değildir. Buna en iyi örneklerden biri Mitsubishi'dir.

Bu örgütsel düzenleme biçimi bazı uluslararası yönetim analistlerinin, "Neden Japon Uluslararası İşletmeleri Daha Başarılılar" adlı araştırmalarından elde edilmiş­tir. Bu da Keiretsu'nun ne kadar güçlü olduğunu gösterir. Bu örgütsel düzenlemeyi sadece Japonlar yapmamışlardır. ABD uluslararası işletmele­ri de kendi Keiretsularını oluşturmuşlardır.

Günümüzde birçok ABD firması rekabetçiliğini artırmak için Keiretsu'ya yönel­mişlerdir.

Bu yeni örgütsel düzenlemeler şirketler arasında işbirliğini esnek kılabilme ih­tiyacından tasarlanmıştır.

**YAN ŞİRKET YÖNETİM KURULUNUN KULLANILMASI**

Örgütlenme yönetim kurulundan başlar. Bu kurul şirketin geleceğinden, bunun yanında, diğer yöneticilerin yönetim kurulunca belirlenen bütün politika ve amaç­lar doğrultusunda faaliyetleri yönetmelerini sağlamaktan sorumludur.

Şirketlerde uluslararası işlere yönelme çoğaldıkça yan şirket yönetim kurulu­nun, global faaliyetlere yol göstermede yardımcı ve yararlı olduğu görülmüştür. Yan kuruluş yönetim kurulu yan şirketin aşırı faaliyetlerini gözetlemektedir.

Bu yeni düzenlemenin kullanılmasının bazı nedenleri vardır. En önemlisi ulus­lararası işletmelerin faaliyet gösterdiği dış çevre, son derece karmaşık hale gelmiş, çabuk karar alma büyük önem kazanmıştır. Bu ihtiyaca hızla cevap verebilmek için yan kuruluşlara, bulundukları yerde daha çok yetki verilmesi gerekmektedir.

Ama bunun yanında ana şirket, yan kuruluşun, aşırı özerk bir duruma gelmediğin­den de emin olmalıdır.

Yan şirket yönetim kurulu kullanan uluslararası işletmelerin dört önemli görev alanı belirlenmiştir. Bunlardan birincisi; yerel yönetime tavsiyede bulunma ikinci­si; ünitelere yerel şartlara alışmalarında yardım etme, üçüncüsü; stratejik planlama­ya yardım etme, dördüncüsü; yan şirketin etik konulardaki uygulamalarına neza­ret etmektir.

ABD, Kanada, Japonya ve Avrupa'da bu konu üzerine yapılan araştırma sonuç­ları, Japon ve İsveçlilerin yan şirket yönetim kurullarına Avrupa ve ABD'lilerden daha çok önem verdiğini göstermektedir.

**ULUSLARARASI İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERİ**

Uluslararası işletmelerin örgüt yapıları benzer olmasına rağmen, işleri yapma yön­temleri aynı değildir. Bu farklılıklar strateji, işveren tutumları ve yöresel koşullar­dan kaynaklanır. Örgütsel özellikler biçimsellik, uzmanlık ve merkezleşmedir.

**Biçimsellik**

Biçimsellik; karar alma, iletişim ve kontrolde tanımlanmış yapıların ve sistemlerin kullanılmasıdır. Birçok ülke biçimselliği diğerlerinden daha çok kullanır, bu örgü­tün günlük işlevlerini etkiler. Son yapılan araştırmalarda Kore'li çalışanların, ABD'li çalışanlardan daha farklı oldukları ortaya çıkmıştır. Kore'li çalışanların, işlerinin çok katı ve belli beklentileri olduğunu bildiklerinden, daha iyi performans verdik­leri görülmüştür. Japon örgütler ABD örgütlere göre daha biçimseldir.

Yine son araştırmalarda Tayvan'da bulunan Japon ve ABD'li firmaların biçim­selliği; objektif ve subjektif olarak ikiye ayırdıkları görülmüştür. Tarafsız biçimlen­dirme, çalışanlara verilen belli sayıdaki belgeden oluşmaktadır; bunlar örgütsel ya­pı, iş tanımları, iş kuralları, iş akış şeması ve programıdır. Subjektif biçimsellik ise işlerin yaptırılmasında belirlenmemiş amaçları, biçimsel olmayan kontrolleri ve kültürel değerleri kapsar.

ABD'li ve Japon firmalar, aynı seviyede amaç, standart program ve iş tanımları­na sahip olmasına rağmen, Japon yöneticiler, ABD'lilerden daha az biçimsellik his­sederler.

ABD, uluslararası işletmelerin denizaşırı operasyonlarını kontrol edebilmek ama­cıyla bütçe, finansal veri ve diğer yolları kullanmaktadır. Bu Japon uluslararası işlet­meleri ile ters düşmektedir. Çünkü; Japon firmalarında yüz yüze ve biçimsel olma­yan kontroller vardır. Bu, şunu göstermektedir; Denizaşırı işletmeler dışarıdan aynı görünebilir, ama biçimsellik gibi iç fonksiyonel özellikleri oldukça farklı olabilir.

Bu biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt özellikleri uluslararası işletmeler için önemli çünkü, iki noktanın gözönünde tutulması gerekmektedir. Bunlar iç ve dış faktörlerdir.

Global rekabette iki yaklaşım vardır ve rekabetçi üstünlüklere ulaşmak için bunlar gereklidir.

* İç bilgi ağı, uluslararası yan kuruluşlarla kurulmalıdır.
* Dış bilgi ağı, dünyadaki diğer firmalarla kurulmalıdır.

Bu ağların önemli olmasının nedeni, her yerin değişik amaçları olmasıdır. Dış ağlarla daha çok işçiye yönelme ve yetkinin az olması sağlanabilmektedir.

**Uzmanlık**

Bir örgütsel özellik olarak uzmanlık, kişilerin özel ve tanımlanmış görevleridir. Ya­tay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılır.

Yatay Uzmanlık; kişilere belli işlevleri yerine getirebilmeleri için verilmiş işler­dir. Pazarlama, eğitim, müşteri hizmetleri v.b. alanlardaki işler gibi.

Dikey Uzmanlık; kişilerin performanstan hep beraber sorumlu oldukları grup ve bölümlere verilen işlerdir.

Japonların dikey uzmanlığa önem verdiği ortaya çıkmıştır. Dikey uzmanlık, ka­lite çemberinde olduğu gibi, grup faaliyetinin miktarıyla da ölçülebilir. Japon fir­maları, ABD firmalarından daha çok, kalite çemberi kullanmaktadırlar. Herkes ay­nı işi yaptığı için rutin olabilmekte ve kısa bir eğitimden sonra zor da olsa aynı işi yapmayı başarabilmektedir.

**Merkezleşme**

Merkezleşme, önemli kararların üst yönetim tarafından alındığı bir yönetim siste­midir. Uluslararası anlamda, merkezleşmenin değeri yerel çevre ve örgütün amaç­larına bağlıdır. Birçok ABD firması merkezleşmemeye gitmektedir. Karar verme aşamasına her kademedeki insanı katmaktadır. Japon örgütleriyse ABD firmalarına kıyasla daha az yetki devretmekte, fakat karar vermede, en alt basamaktaki çalışa­na söz hakkı tanımaktadır. Aynı zamanda da verdikleri bu karar alma yetkisini kontrol etmektedirler.

Uluslararası işletmeler uluslararası faaliyetlerini, ana ülkedekine benzer biçim­de örgütlenme eğilimi göstermektedirler. Eğer uluslararası işletme, ana ülkedeki yönetim merkezinde, ileri derecede biçimsellik, uzmanlık ve merkezleşmeye sa­hipse bu örgütsel özellikleri, uluslararası yan kuruluşlarda da aynı şekilde uygula­maya çaba gösterir. Ama diğer ülkelerin değişik kültürü ve bakış açısı olduğu için bazen uygulamada zorluk çekilebilir.

**ÜNİTE 4**

**GİRİŞ**

Uluslararası işletmeler; personel seçiminde, eğitiminde, performans de­ğerlemede ve ücretlemede ortaya koyacakları politikalarla öne çıkacaklardır. İster ulusal olsun ister uluslararası, bütün işletmeler, insan kaynağı ihtiyacını belirle­mek, bu ihtiyaca uygun personeli işe almak, içsel ve dışsal değişime uyum sağla­yabilmeleri için onları eğitmek, güdülenmelerini artırmak ve personeli elde tutabil­mek için, iyi bir ücret sistemi kurmak zorundadırlar.

**ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonu, bir işletmenin işgörenlerinin bulunması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini yerine getirmektedir. İnsan kaynakları, işletmede en tepede yer alan yöneticiden, en alt kademede yer alan personele kadar, tüm çalışanları kapsamaktadır.

Uluslararası işletmelerde insan kaynakları süreci;

* İşe alma,
* Eğitim ve geliştirme,
* Performans değerleme,
* Ücret yönetimi,
* İşçi ve işveren ilişkileri olmak üzere beş temel faaliyetle gerçek­leşmektedir.

İşletmeler, faaliyetlerini yürütebil­mek için fiziksel (bina, makineler v.s) ve finansal kaynaklarının yanı sıra teknoloji ve yönetsel süreçleri bir ara­ya getirmek durumundadır.. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları; insan kaynakla­rı havuzu oluşturma, seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerleme, ücret ödeme ve çalışma ilişkileridir.

Bunların tanımları aşağıdaki gibidir.

* *İnsan kaynaklan havuzu oluşturma: Örgütteki boşalmış pozisyonlara baş­vurmaları için, nitelikli insanları belirleme ve onları kendine çekme.*
* *Seçme: Örgütteki boş pozisyonları doldurmak için, örgüt tarafından yapılan personel seçme sürecidir.*
* *Eğitim ve geliştirme: Çalışanların hem şimdiki, hem de örgütsel kariyer için­de, gelecekte elde edecek işte başarı sergileyebilmeleri için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri öğrenme süreci.*
* *Performans değerleme: çalışanlarının iş performansını ölçmek ve değerlen­dirmek için örgüt tarafından yapılan sistemli çalışmalardır.*
* *Ücret ödeme: Finansal ödüller ve faydaların yanı sıra, iş güvenliği gibi mane­vi ödüllerinin toplamını içeren, örgütün ödül paketidir.*
* *Çalışma ilişkileri: Çalışma örgütlerini temsil eden çalışanla işveren arasında­ki sürekli ilişkidir.*

Uluslararası işletmeler, uluslararası faaliyetlerinde başarılı olmak için, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalıdır. Bu koşullar, faaliyet gösterilen ülkeye göre değişiklik gösterir. Ülkenin ekonomik, politik, kültürel ve teknolojik faktörlerindeki değişimlere uyum sağlamak, güçlü bir örgüt kültürüyle mümkündür. Bir uluslararası işletmenin örgüt kültürünü tanımlamada örgüt yapısının temel üç yönü bulunmaktadır. Bunlar;

* Çalışanlarla işletme arasındaki genel ilişki,
* Yöneticiler ve diğer çalışanların rollerini tanımlayan hiyerarşik yapı,
* Çalışanların uluslararası işletmenin amaçları, konumu, hedefleri ve işletme içindeki kendi konumları hakkındaki genel görüşleridir.

Görüldüğü gibi, uluslararası işletmeler, insan kaynakları yönetiminde örgüt kül­türü konusuna, özel bir önem vermek durumundadır.

**ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA POLİTİKALARI**

Yatırım yapan ülke, ana ülkedir. Yatırım yapılan ülkeyse ev sahibi ülkedir.

Uluslararası işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi, birkaç farklı çeşit çalışa­nı dikkate almak zorundadır. Bunlar;

* Yurtdışında görev yapanlar, çalıştıkları ülkeden başka yerden giden insanlar­dır. Ana ülkeden gelerek yurtdışında görev *yapanlara ana-ülke vatandaşı,*
* Yerel çalışanlar, birimin bulunduğu (fabrika, satış birimi v.s) evsahibi ülkeden gelirler. Bu tür çalışanlar *evsahibi-ülke vatandaşları* olarak adlandırılır.
* Ana ve evsahibi ülke dışında başka ülkeden gelenlere, *üçüncü-ülke vatan­daşları* denerek sıralanır.

Küreselleşme sonucu *"inpatriate*", iş hayatında kullanılan kavram olarak karşı­mıza çıkmaktadır. Dışarıdan gelenler anlamında kullanılan inpatriateler üçüncü bir ülkeden gelerek ana ülkede çalışanlardır.

Genellikle, ana ve üçüncü ülke vatandaşları alt seviyedeki işgücünden daha çok yönetsel ve profesyonel kadroya alınır.

Uluslararası işletmeler, kendi ülkelerinde ve yurt dışında başarı sağlamak için, iyi bir kadro kurmak zorundadırlar. Günümüzde büyük işletmelerin başarısı;

* İşletme için uygun elemanı seçebilmek,
* Seçilen elemanı uygun yerde çalıştırabilmek,
* Çalışanı, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları karşılayabilecek biçimde geliştirebil­meye bağlıdır.

İşte bu sayılan unsurlar bağlamında, uluslararası işletmelerin, insan kaynağı sağlamada dört farklı politika uyguladıkları görülmektedir. Bunlar;

* Etnosentrizm,
* Polisentrizm,
* Geosentrizm,
* Regiosentrizmdir.

**Etnosentrizm**

Uluslararası işletmelerin, bağlı kuruluşlarında ve ana işletmede, ana ülkeden yöne­tici görevlendirmeleri *etnosentrizmdir.* Örnek olarak, bir İngiliz işletmesinin Tür­kiye deki fabrikalarında İngiliz yönetici görevlendirmesi verilebilir.

Etnosentrizm politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

* Ana merkezin amaçlarına, politikalarına ve uygulamalarına yakınlık,
* Yeterli teknik ve yönetsel bilgi,
* Ana merkez personeliyle etkin iletişim,
* Bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde kolay kontrol ve koordinasyondur.

Etnosentrizm politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;

* Yabancı dile, sosyoekonomik, politik ve yasal ortama uyum zorluğu,
* Ülke dışına yollanan yöneticilerin seçimi, eğitimi, kendilerinin ve ailelerinin geçimlerinin sağlanmasının maliyetli oluşu,
* Ev sahibi ülkenin, bağlı kuruluşun yönetiminde, yerel yöneticilerin bulun­ması konusundaki baskıları,
* Yönetici ve ailesinin çevreye uyum sorunları, özellikle çalışmayan yönetici eşlerinin durumudur.

**Polisentrizm**

Uluslararası işletmenin ülke dışı faaliyetlerinde (bağlı kuruluşlarında) ev sahibi ül­ke uyruklu (yerel) yönetici görevlendirmesi *polisentrizmdir.* Örnek olarak, bir Al­man işletmesinin Türkiye'deki fabrikasında Türk yönetici görevlendirmesi verilebi­lir. Genellikle uluslararası işletmeler, orta ve alt düzey pozisyonlar için ev sahibi ül­ke kökenli personel tercihi yapabilmektedirler.

Polisentrizm politikaların, uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

* Dil, kültür, sosyoekonomik, politik, yasal çevreye ve faaliyette bulunulan ül­kedeki işletmecilik uygulamalarına yatkınlık,
* Ev sahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar verebilme,
* Yöneticilerin işletmeye maliyetinin düşük olması,
* Yerel yöneticilere ilerleme olanağının sağlanması sonucu bağlılığın ve mo­tivasyonun artmasıdır.

Polisentrizm politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;

* Bağlı kuruluşun faaliyetleri üzerinde etkili kontrol yapılamaması,
* Ana merkez personeliyle etkili iletişim kurulamamasıdır.

**Geosentrizm**

Uluslararası bir işletmenin, yöneticilerini, ana ülke ve ev sahibi ülke dışında üçün­cü bir ülkeden (ki bu ülke dünyanın herhangi bir yerinden olabilir) sağlaması *geosentrizmdir.* Örnek olarak, bir ABD işletmesinin, Almanya'daki fabrikalarında İn­giliz yönetici çalıştırması verilebilir.

Geosentrizm politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

* Yeterli uzmanlığa sahip yöneticiye ulaşılması,
* İşe en uygun personelin sağlanması,
* Etnosentrik politikaya göre daha az maliyetli olmasıdır. Geosentrizmin politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;
* Ev sahibi ülke hükümetleri, üçüncü ülke kökenli yöneticisi yerine yerel yö­neticileri tercih ederler,
* Üçüncü ülke kökenli yöneticinin, yerel yöneticilerin bağlı kuruluştaki kari­yerine ve yükselmesine engel teşkil etmesidir.

**Regiosentrizm**

Uluslararası bir işletmenin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp, yöneticileri­ni bu bölgeden sağlaması *regiosentrizmdir.* Regiosentrizm politikasında "bölge" kavramı iki açıdan değerlendirilebilir: 1. Coğrafik bir bölgeden yönetici sağlanma­sı. 2. Ekonomik bir bölgeden yönetici sağlanması.

Regiosentrist politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

* Bölge hakkında fazla bilgi sahibi olunması,
* Dil, kültür, din yakınlığıdır.

Regiosentrist politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;

* Bölgedeki ülkeler arasında geçimsizlik bulunması,
* Bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin, bölgeden seçilen yönetici yerine yerel yönetici kullanılması konusundaki eğilimidir.

**ULUSLARARASI İŞLETMELERDE TEMEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI**

**İşe Alma**

İyi bir insan kaynaklan yönetimi bölümü, öncelikle elinde bulunan (mevcut) insan kaynağını bulma faaliyeti için değerlendirmek zorundadır. Bu içsel işe alma önce­liği, mevcut çalışanların motivasyonu ve işe bağlılığında önemli bir rol üstlenmek­tedir. Bulma, seçme ve oryantasyondan oluşan işe alma süreci, uluslararası işlet­melerde özellikle önem taşımaktadır.

Personel seçiminde uluslararası işletme, öncelikle iş için gerekli asıl becerileri tanımlamalıdır.

 Bundan sonra işletme, yabancı bir yerde çalışabilecek ve etkin bir şekilde gö­revini yerine getirebilecek bir çalışanın, sahip olması gereken yetenek ve becerile­ri belirlemelidir. Bunlar çalışanın kültür değişikliğine uyum sağlama yeteneği, ye­rel dili konuşabilme yeteneği, tüm fiziksel ve duygusal sağlığı, kendine güvenme, bağımsızlık derecesi, deneyim ve eğitim düzeyi gibi özellikleri içerir. İşletme iş ge­reklerini yerel personel, ana ülke personeli ya da üçüncü ülke personelinin mi da­ha iyi karşılayacağına karar vermek zorundadır.

Ülke dışı personelin seçiminde testler kullanılmaktadır. Ancak en çok tercih edi­len yöntem görüşme yöntemidir. Performans düzeyiyle üst yöneticilerin ve aynı dü­zeyde çalışanlarının referansı, görüşmeyle birlikte değerlendirilerek seçim yapılma­lıdır. Görüşmeye adayın ailesi de çağrılabilir. Uluslararası işletmeler­de, dış görevlendirmede başarıyı sağlayan unsurlar; kişisel uyum, diğerlerine uyum, algılama kabiliyeti, kültürel zorluklar olarak sıralanmaktadır.

Yeni bir işe başladığınız zaman, yapacağınız iş ve örgüt hakkında bir takım bil­gilere ihtiyaç duyarsınız. Bu tanıtım, oryantasyon (işe alıştırma) olarak bilinir. Bir sonraki adım, belirli bir işi yapmak için yöneticinin oryantasyonudur. Oryantasyon uluslarası görevlendirme­lerde başarısızlık ihtimalini azaltacaktır.

Diğer bir ülkede görev yapan yöneticilerin başarısızlıklarının arkasındaki sebep­leri anlamak önemlidir. Böylelikle koruyucu önlemler alınabilir. Önemleri işletme­den işletmeye değişse de bu başarısızlıkları açıklayan altı faktör vardır. Bunlar;

* Kariyer engeli,
* Kültür çatışması,
* Kültürler arası eğitim eksikliği,
* Teknik konular üzerine fazla yoğunlaşmak,
* Problem yaratan çalışanlardan kurtulmak için alınan uluslararası görevlerdir,
* Ailevi Sorunlar,

 Başarısızlığın bir diğer sebebi de uluslararası atamalarda atanacak kişilerin eşleri­nin de kendi kariyerlerine devam etmek istemeleridir.

Dönüşlerdeki Zorluklar: Yurt dışındaki yöneticilerin başarısızlıkları araştırma­larda ilgiyi üzerine çekmesine rağmen, çalışanların geri dönüş yolculukları da bir çok zorlukla doludur. Geri dönen bu kişilerin en çok karşılaştıkları dört sorun,

* Yurt dışında, edindikleri yeteneklere saygı duyulmaması,
* Güç kaybı,
* Eve dönüşlerinin iyi planlanmaması ve
* Ters kültür şokudur.

Uluslararası işletmelerin insan kaynakları yöneticileri, çalışanların ileride daha etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için, eğitim ve geliştirme prog­ramları yapmalıdırlar.

**Eğitim ve Geliştirme**

Personel eğitimi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir faaliyettir. İşlerin ya­pısı değiştiğinde çalışanlarının becerileri de değişmek zorundadır. Çalışanların hangi tip eğitimlere ihtiyaçları olduğuna, ne zaman ve ne tür eğitimler alması gerektiğine yöneticiler karar verecektir. İşletmelerde personelin eğitim ihtiyacı, personelin nitelikleriyle işin gerekleri arasındaki dengenin personel aleyhine bozulmasıyla ortaya çıkar. Eğitim, personelin niteliklerini, işin gerektirdiği dü­zeye getirir. Performans yönetimi uygulayan işletmelerde, eğitim ihtiyaç analizi, bilgileri, bu analizin ayrıca değerlendirme yapılmasına gerek kalmadan da elde edilebilmektedir.

*Eğitim,* belirli bir işle ilgili yetenek ve becerileri artırmak için yönetilen öğretim­dir. Örneğin; eğitim programları bir işçiye yabancı dil öğretmek, yeni bir makineyi kullanmayı ya da yeni üretim prosedürlerini uygulamayı öğretmek için kullanılır. Ge­liştirme, yöneticileri yeni görevlere ya da üst düzey pozisyonlara hazırlamaktır. Örne­ğin; bir geliştirme programı, yöneticilere karar verme yeteneklerini geliştirmede ya da çalışanlarını daha çok çalışmaları için güdülemede yardımcı olmayı amaçlayabilir.

**Eğitim İhtiyacını Değerleme**

Bir işletme, anlamlı bir eğitim ve geliştirme programına başlamadan önce, eğitim ve geliştirme ihtiyacını tam olarak değerlemelidir. Bu değerleme, yöneticinin ve çalışanların yapabilecekleriyle onların kendi istediklerini yaptıklarında, işletmenin ne hissettiği arasındaki farkı belirlemeyi içerir.

**Eğitim Yöntemleri ve Prosedürleri**

Uluslararası işletmelerin, eğitim ve geliştirme programı planlarken ilk dikkate al­ması gereken konu, standartlaşmış programları mı yoksa kendi geliştirdiği özelleş­tirilmiş programları mı uygulayacağıdır. Bazı eğitim türleri, eğitim veren kuruluş­lardan hazır bir şekilde alınabilir. Standartlaşmış programların bir üstün­lüğü özelleştirilmiş olanlardan daha ucuz olmalarıdır. Diğer yandan, standartlaşmış programlar işletmenin isteklerini tam olarak karşılayamaz. Bunun sonucu olarak, çoğu eğitim ve geliştirme programları, işletmelerin belirli ihtiyaçlarına göre özelleş­tirilmiştir.

**Ülke Dışında Görevli Yöneticilere Verilecek Eğitimler**

Ülke dışında görevli personel başarısızlıklarının temel sebebi, yöneticilerin çevre­ye uyum zorluklarıdır. Eğitim, yönetici ve ailelerine, bu sorunla başa çıkmada yar­dımcı olabilir. Kültürel eğitim, dil eğitimi ve pratik(uyum) eğitimin tümü, yurt dışında gö­revli personel başarısızlıklarını azaltabilir.

**Performans Değerleme**

*Performans,* belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyidir. Bir işlet­mede çalışanların, belirli bir dönem içinde, çalışmalarının ve yetkinliklerinin önce­den belirlenmiş ölçütlere göre sistemli olarak ölçülmesi, gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılması *performans değerlemedir.* Uluslararası işletmelerin çoğunluğu, ülke dışında görevli yönetici performanslarını en iyi nasıl değerlendirileceği konu­sunda sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

Performans değerleme yapılırken yanlılığı en aza indirgeyebilmek için, iyi ve gelişmiş bir performans değerleme sis­temi oluşturmak gerekmektedir.

**Ücret Yönetimi**

Çalışanlar, işverenlerden, yaptıkları işe uygun bir ücret ödemelerini beklerler. Et­kili ve uygun ücret sistemi, insan kaynakları yönetimi sürecinin önemli bir parça­sıdır. Bu sistem, organizasyon görev ve amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı ola­cak yeterli ve yetenekli bireyleri işe çekmede ve elde tutmada yardımcı olacaktır.

Uluslararası işletmelerin en çok önem verdiği konu, yurt dışında çalıştırılacak personele yapılacak ödemelerdir. Uluslararası bir işletmenin, ödeme uygulamala­rında iki konu önem kazanmaktadır. Biri ödemelerin farklı ekonomik koşulların ve farklı ulusal ödeme uygulamalarının nasıl uyumlaştırılacağıdır. Diğer konu da ülke dışında görevli yöneticinin nasıl ücretlendirileceğidir.

Gerçek farklılıklar, değişik ülkelerde aynı seviyedeki yöneticilerin ödemelerin­den ortaya çıkar. Ödemelerdeki farklılıklar, uluslararası işletmelerde önemli bir so­run doğurmuştur. Polisentrik işletmelerde, yöneticilerin ücretleri, ülkeye özel kalabilir.

Uluslararası insan kaynaklarında diğer önemli bir konu yöneticilere verilecek ücretleri (ikramiye, sağlık, hayat ve emekli sigortaları) belirlemedir.

Yabancı yöneticilere daha karmaşık ücret ve ödemeler uygulanmaktadır. Birçok uluslararası işletme, dövizin değişim oranından, yaşam standartlarından, yaşam tar­zı normlarından doğan farklardan dolayı bu tür yöneticilere farklı ödemeler sunma­yı gerekli görmektedir.