

## Bölüm 7

# ULUSLARARASI İŞLETMELERDE TEMEL ÖRGÜTSEL YAPILAR

Erhan EKİNGEN<sup>1</sup>  
Abdullah OĞRAK<sup>2</sup>

### GİRİŞ

İşletmenlerin örgütsel yapılanmaları ve organize olma süreçleri, toplumun gereksinimlerini etkili ve verimli bir şekilde karşılamak amacı ile gerçekleştirildiğinde, bireysel fayda ve tatmin yaratmakla birlikte, toplumsal refah seviyesinin de artmasına katkı sağlamaktadır. Organize etme, yönetim sürecinin ikinci safhasıdır. İşletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için planlama safhalarındaki diğer konuları da ele alarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek örgütsel yapının oluşturulması, organizasyon süreçleri içinde yer alır (Mirze, 2018). İşletmede kullanılan teknoloji, çevresel faktörler, uygulanan stratejiler ve bölümler arası bağımlılık örgütsel yapının oluşturulmasındaki temel unsurlardır (Ülgen & Mirze, 2013). Bir yapı olarak organizasyonlar, önceden planlanmış işlerin yer aldığı bir iskelet, bir çerçevedir. Önceden planlanmış bu ilişkiler iş - iş, iş - insan ve insan - insan arasında olabilmektedir (Mirze, 2018).

Ulusal işletmecilik faaliyetlerinden sıyrılarak, uluslararası işletmecilik faaliyetlerine başlayan işletmeleri bekleyen süreçlerden biride yeni bir örgüt yapısına geçme sürecidir. İşletmenin faaliyetlerinin genişlemesi ile işletme reorganizasyonu gerçekleştirerek baştan aşağı yeni bir yapı üzerinden faaliyetlerini yürütmeyi amaçlarken, diğer bir taraftan ülke dışı ayrı bir organizasyon yapısı geliştirme yoluna da gidebilir. Bu örgütsel yapılardaki değişiklikler hem işletmenin yönetim süreçlerini kolaylaştırma hem de işletmenin amaçlarına daha çabuk ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Tabi bu yeni örgüt yapısı işletmenin faaliyet gösterdiği sektörler, ülkeler, bölgeler ve temel amaçları üzerine şekillenecektir.

Uluslararası işletmecilikte sınır ötesi faaliyetleri gerçekleştirmek için işlevsel, iş birimleri ve iletişim ağlarına göre örgütsel yapılar şekillenmektedir. Bu çerçevede örgüt yapıları incelendiğinde beş temel örgütsel yapının olduğu görülmektedir.

<sup>1</sup> Dr. Batman Üniversitesi, erhanekingeng@gmail.com

<sup>2</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Van YYÜ, abduhahograk@yyu.edu.tr

resel ekipler belli hedeflere ulaşılan kadar faaliyetleri yürütmektedir. Yeni ürün geliştirmeden tutun, pazar payını güçlendirme veya satışlardaki başarısızlıkları çözümlenme gibi birçok alanda çalışmalarını yürütme amacı ile oluştururlar. Bu ekipler birçok ülke veya coğrafi bölge ile ilgili çalışmalarını ortak yürütür ve amaçlarına ulaştıktan sonra yeni amaçlara yönelik faaliyetlerine başlarlar. Örneğin, dikey pazarlarında tutarlı iletişim sağlamak için Microsoft, Kuzey ve Güney Amerika, Asya ve Avrupa'daki çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren küresel iş ekibi kurmuştur. Benzer bir şekilde de Nortel Networks'te Britanya, Kanada, Fransa ve Birleşik Devletler' deki üst düzey yöneticilerinden oluşturduğu küresel iş ekibi ile ürün geliştirme uygulamaları için Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika'ya seyahatler düzenlemiştir. Küresel ekiplerin performansı, ülkeler arası uzun mesafe, uzun seyahatler, saat farklılıkları gibi çalışma koşullarındaki zorluklarından ötürü etkilenmektedir (Duriau, 2004; Wild & Wild, 2017).

Örgütsel yapılar geleneksel, mekanik, organik veya modern olsun çok farklı modellemeleri içinde barındırmaktadır. Yukarıda bahsedilen örgütsel yapılar, uluslararası işletmecilikte yer alan temel örgütsel yapıları kapsamaktadır. Bu yapılar ve özelliklerinden bahsettikten sonra hepimizin aklına gelen ilk soru: İşletme organizasyon yapıları arasında en iyi örgütsel yapı hangisidir? Tabii ki bu soruya tek bir cevabı olamayacaktır. Örgütsel yapıyı oluşturacak yöneticiler "İşletmemiz için en uygun hangi örgütsel yapıyı oluşturabiliriz?" sorusuna yanıt aramalıdır. Bu soruya doğru yanıt arayabilmek içinde işletmenin gerçek yüzünü görmek gerekir. Esas amaç ve hedeflerin neler olduğu, kurumsal iletişim beceri düzeyi, alt ve üst yöneticilerin beklentileri, ürün çeşitliliği, pazar genişliği, rekabet gücü, coğrafik yapılanmalar gibi unsurlarda değerlendirilerek en uygun örgütsel yapı şekillendirilebilir. Kısaca söyleyebileceğimiz işletmeler için örgütsel yapılar bağlamında, tek bir mükemmel bir çözüm yoktur. Yukarıda sağdığımız unsurları da göz ardı etmeden oluşturulacak örgütsel yapı ile işletme için sağlam bir iskelet yapısı oluşturulabilir. Sağlam bir iskelet yapısına bürünen bu işletmeler hedeflerine daha çabuk ulaşabilmek için örgütsel dinamizme sahip ekipleri ile değişime açık, yenilikçi, riskleri, kazançları görebilen bir örgütsel kültüre de sahip olmaları gerekir.

## **KAYNAKÇA**

- Çalışkan, N. M. (2011). *Uluslararası yönetim stratejik bir yaklaşım*. İstanbul: Beta
- Demirci A. E. (2016). *Uluslararası İşletmelerde Strateji ve Örgütsel Yapılanma*. Ahmet Emre Demirci (Ed.), *Uluslararası İşletmecilik* (86-105). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Deresky, H. (2014). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. (Eighth Edition). Essex: Pearson
- Duriau, V.J. (2004). *The performance of global business teams within multinational corporations: The test of an intervening process model by*, Amerika Birleşik Devletleri: University of Maryland

- Ertürk, M.(2001). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Holt, D. H. & Wigginton, K. W. (2002), *International Management*, (Second Edition).Orlando, Harcourt Inc.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 407-422
- İslamoğlu, G. (2001). Kendi Kendini Yöneten Ekipler: Örgütlerde İlk Örnekler. *Yönetim Dergisi*, 39, 45-52
- Koparal, C. (2012). Uluslararası işletmelerde örgüt yapısı. İnan Özalp (Ed.) *Uluslararası işletmecilik* (38-55) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Kutaniş, Ö.R. (2002). Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar. (Dalay ve diğerleri (der.), *Stratejik Yönüyle Modern Yönetim Yaklaşımları*, 235-253, İstanbul: Beta Yayınevi
- Mirze, S.K. (2018). *Uluslararası işletmecilik ve yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. & Zentes, J. (2015). *Strategic International Management- Text And Cases*. (Third Edition). Wiesbaden: Springer Gabler
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Neelankavil, J. P. & Rai, A. (2009). *Basics of International Business*, Armonq: M.E. Sharpe
- Rugman, A. & Collinson, S. (2005). Multinational enterprises in the new europe: Are they really global?, *Organizational Dynamics*, 34(3), 258-272
- Serinkan, C.& Bağcı Z. (2012). Çok uluslu işletmelerin faaliyet şekilleri ve organizasyon yapıları. *Pamukkale Üniversitesi İİBF Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1(2), 91-117
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Beta Yayınevi
- Wild, J. J & Wild, K. L. (2017). *Uluslararası İşletmecilik* (Güler Sağlam Arı, 8.Bakıdan Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık