

# KÜRESEL RİSKLER VE FIRSATLAR BAĞLAMINDA ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ANALİZ

 İlhan GÜLLÜ<sup>a</sup>

## Özet

Çok uluslu şirketler, uluslararası üretim, ticaret ve finansal akımların serbestleşmesi sürecinin temel aktörleridir. Çok uluslu şirketler bazı ülkelerin gayri safi yurtiçi hasıllarından fazla yıllık ticaret hacmi, hükümetleri, uluslararası kuruluşları etkileyebilme kapasiteleri olan devasa yapılardır. Küresel ölçekteki riskleri bertaraf etmek ve fırsatları yakalayabilmek konusunda yüksek kabiliyetler sergilemektedirler. Ancak çok uluslu şirketlerin çıkarlarının yerel, bölgesel ve küresel değerlerle çatışması söz konusu olabilmektedir. Öte yandan çok uluslu şirketlerin, milyarlarla ifade edilen dünya nüfusuna karşılık hissedar veya diğer çıkar gruplarından oluşan küçük bir azınlık tarafından yönetiliyor olması, söz konusu örgütlerin küresel riskleri bertaraf etme ve fırsatları yakalama konusundaki yetkinliklerinin sorgulanmasına neden olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çok uluslu şirketler, Küreselleşme, Doğrudan yabancı yatırımlar, Serbest ticaret.



## AN ANALYSIS OF MULTI-NATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL RISKS AND OPPORTUNITIES

### Abstract

Multinational companies are the main actors of the liberalization process of international production, trade and financial flows. Multinational companies are enormous structures that have annual trade volume more than the gross domestic product of some countries and have the capacity to influence governments and international organizations. They exhibit high abilities in eliminating risks on a global scale and seizing opportunities. However, the interests of multinational companies may conflict with local, regional and global values. On the other hand, the fact that multinational companies are managed by a small minority of shareholders or other interest groups against the world population of billions causes the competencies of these organizations to eliminate global risks and seize opportunities.

**Key words:** Multinational companies, Globalization, Direct foreign investment, Free trade.

---

<sup>a</sup> Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, [igullu@nevsehir.edu.tr](mailto:igullu@nevsehir.edu.tr)

Makale Geliş Tarihi: 25.10.2022, Makale Kabul Tarihi: 19.12.2022



## Giriş

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, küreselleşme sürecini hızlandırmış, kültürlerin, mesafelerin yakınlaşmasını sağlamış, insanlığı ortak değerler potasında birleşmeye doğru götürmektedir. Aslında geçmişi çok da yeni olmayan söz konusu süreç, yeni üretim tarzlarını, ticari ilişkileri, finansman yöntemlerini ve yeni piyasa koşullarını da beraberinde getirmiştir. Küreselleşme olarak tarif edilen süreç, işletmelerin yönetim organizasyonu açısından bazı örgütlenme biçimlerinin önünü açmıştır. Diğer bir ifadeyle çok uluslu şirketler, yaşanan çok yönlü değişim sürecine iktisadi birimlerin nasıl uyum sağlayabileceği sorusuna verilmiş cevabın somut örnekleridir. 1990'lardan itibaren uygun iklim şartlarından yararlanmak isteyen çok sayıda işletme satın alma ya da birleşme yoluyla küreselleşme sürecinin nimetlerinden yararlanma yoluna gitmiştir. Günümüzde çok uluslu şirketler sayesinde ki tüketilen herhangi bir ürün ya da hizmet, dünyanın farklı coğrafyalarındaki emeğin, doğal kaynakların, sermayenin, bilgi ve yönetim becerisinin bütünleştiği bir tasarımdır.

İlk örnekleri on üçüncü yüzyılda görülen çok uluslu şirketler günümüzde, ana merkezlerinin bulunduğu ülkelerin yanı sıra dünyanın faaliyette buldukları ücra köşelerine kadar geniş bir coğrafyada siyasi ve iktisadi rol oynamaktadırlar. Çok uluslu şirketler bazı eleştirilere maruz kalmakla birlikte, küresel refah artışını sağlayan fırsatlar arasında görülmektedir. Bu nedendir ki hükümetler ülkelerini büyük şirketlerin cazibe merkezi haline getirerek, üretim yapmalarını sağlamak için zemin hazırlamakta, bu durum serbest ticaretten yana olan taraflara yeni fırsatlar sunmaktadır. Çok uluslu şirketler, faaliyette buldukları ülkelerde yararlandıkları vergi indirimini ve benzeri avantajları hanelerine kazanç yazarken faaliyette buldukları ülkeler istihdam yaratmakta, gelirlerini artırmakta ve yeni teknolojiler kazanmaktadırlar.<sup>1</sup>

Diğer taraftan, küreselleşme sürecini "gerilmiş ve gerilmeye devam etmekte olan bir yay, çok uluslu şirketleri de bu yaya takılı okun metal ucu" benzetmesi, küçük bir girişimcilik fikrinden yola çıkan işletmelerin, uçsuz bucaksız okyanuslara benzeyen pazarlarda devasa örgütlere dönüştüğü süreci ifade etmektedir. Küreselleşme sürecinin geri döndürülemez olması, çok uluslu şirketlerin kabiliyetlerinin, küresel fırsatların yakalanmasına hizmet etmesi yanında risklerin artmasına da yol açacağı yönündeki endişeleri tartışmaların odağında tutmaktadır.

Günümüzde dünya üretim ve ticaretinin önemli bir kısmı çok uluslu firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (CNUCED) verilerine göre 2017 yılı itibarıyla dünyadaki 100 000 adetten fazla çok uluslu şirket 800 000 ağı kontrol etmektedir. Amerikan dağıtım zinciri Walmart gibi çok uluslu şirketlerin istihdam ettiği kişi sayısının bazı ülkelerin

<sup>1</sup> ABD 2017 yılında ulusal sınırları içinde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin karları üzerinden ödemeleri gereken vergiyi %35'ten %21'e düşürmüştür. Bu şekilde aynı yıl söz konusu oranın %25 olduğu Çin'e kıyasla ABD'de yerleşik çok uluslu şirketler rekabet avantajı kazanmışlardır. Öte yandan Kanada Hükümeti araştırma geliştirme faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla ülkesinde faaliyet gösteren bütün firmalara 3 milyar dolarlık sübvansiyon uygulamıştır. Kaynak: "Les États et les multinationales à l'ère de la mondialisation" <https://www.alloprof.qc.ca/fr/eleves/bv/monde-contemporain/la-mondialisation-de-l-economie-et-les-entreprises-multinationales-h1931>, Erişim: 24.11.2022.

nüfuslarından, yıllık cirolarının ise birkaç ülkenin gayri safi yurtiçi hasılası toplamından fazla olması, söz konu devasa aktörlerin doğrudan yabancı yatırımları kadar tahribatlarının da küreselleşmenin vitrininde sergilenmesine yol açmaktadır. Geniş coğrafyalara yayılmış üretim ve tüketim ağları çok uluslu şirketler tarafından kontrol edilirken, çok uluslu şirketler de küçük bir şirketler grubu tarafından yönetilmektedir.

Bu çalışmada, küreselleşme sürecinin aktörleri olarak çok uluslu şirketler, kavramsal çerçevede ele alındıktan sonra içinde bulunduğumuz küresel sürecin riskleri ve fırsatları açısından değerlendirilecek, olası sonuçlar ortaya konulmaktadır.

## A. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Dünyadaki çok uluslu firmaları genel özellikleriyle tanımlamak, tipik özelliklerini ortaya koymak, küreselleşme sürecinde fırsat ve risk oluşturan yanlarını ortaya koymak suretiyle kavramsal bir çerçevede ele almak mümkündür. Mal ve hizmet üretiminin, ticaretin ve mali akımlarının küreselleşmesi çok uluslu firmalara vergi avantajları, sübvansiyonlar, tercihli gümrük tarifeleri, kalkınma ve altyapı yatırımlarına yönelik teşvikler ve benzeri uygulamaların olduğu ülke ve bölgelere yerleşme imkânı sunmaktadır.<sup>2</sup> Genellikle ana merkezleri sanayileşmiş ülkelerde bulunan çok uluslu firmaların, üretim maliyetlerini azaltmak, yeni pazar bölümlerini ele geçirmek, korumacı politikaları bertaraf etmek ve katı çevreci uygulamaların maliyetinden kaçınmak gibi nedenlerle üretim birimlerinin tamamını ya da bir kısmını geliştirmekte olan ülkelere aktardıkları görülmektedir.<sup>3</sup> Örneğin hazır giyim alanındaki bir firmanın faaliyetleri iplik yapma, kumaş dokuma, tasarım, birleştirme, tanıtım ve reklam gibi aşamalardan oluşmakta iplik ve dokuma kısmını Türkiye'deki, tasarım kısmını Hindistan'daki, reklam tanıtım kısmını Fransa'daki birimlerinde gerçekleştirebilmektedir. Çok uluslu firmaların küresel pazarda karşılaşabildikleri, güçlü bir rekabet ortamı, işgücü kalitesi farklılıkları, döviz kurlarındaki oynaklıklar, taşımacılık alanındaki riskler gibi bazı kısıtlar da bulunmaktadır:

### 1. Tanım

Genel olarak bir işletme türü olan şirketten bahsedildiğinde, pazar ekonomisi mantığıyla, kar elde etmek amacıyla mal ya da hizmet üreten bir yapı ifade edilmektedir. Çok uluslu bir şirket denildiğinde ise faaliyetleri bir ülke sınırlarını aşan bir yapı söz konusu olmaktadır. Çok uluslu şirketler, ana merkezi bir ülkede olmakla birlikte, birçok ülkeye hatta küresel alana yayılmış üretim birimleri olan bir ağdan oluşmaktadırlar. Çok uluslu şirket "iki veya daha fazla ülkede ekonomik birimi olan veya ekonomik birimi yöneten firma" şeklinde tanımlanabilir. "Sıklıkla bu şirketler, bir kuruluşa ve çeşitli ülkelerdeki ekonomik birimlerin (servisler, çıkışta olan endüstriler ya da üretim tesisi) sahiplerine doğrudan yatırım yapar" (Gilpin, 2012, s. 283).

<sup>2</sup> Küreselleşmeyi "ekonomik faaliyetlerin pazarlar aracılığıyla entegrasyonu" olarak tanımlamak mümkündür (Wolf, 2004, s.19).

<sup>3</sup> Güney Afrika'daki bir madenci 2013 yılında ayda 530 dolar gelir elde ederken Kanada'daki bir madenci 2015 yılında ayda 3 440 dolar gelir elde etmektedirler. Kaynak: "Les États et les multinationales à l'ère de la mondialisation" <https://www.alloprof.qc.ca/fr/elevs/bv/monde-contemporain/la-mondialisation-de-l-economie-et-les-entreprises-multinationales-h1931>, Erişim: 24.11.2022.

Bütün birimleriyle bir ülke sınırları içinde ve piyasa şartlarına göre üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten bir firmaya kıyasla, ana merkezi bir ülkede bulunmakla birlikte birden fazla ülkede faaliyet gösteren firmalar pek çok açıdan heterojen bir ortamda bulunmaktadır. Ulusal sınırlar içindeki bir firma uluslararası ticaret yapması durumunda farklı para birimleri, ekonomik sistemler ve kanunlar, farklı diller, standartlar, farklı tüketici zevk ve tercihleri, farklı kısıtlayıcı uygulamalardan oluşan benzer ortamlarla karşılaşmaktadır (Çelik, 2008, ss.2-3). Çok uluslu şirketler ise sadece mal ve hizmetin dış ticarete konu olan aşamasında değil, yatırım ve üretim de dâhil olmak üzere çok aşamalardan oluşan bir süreçte çok daha heterojen bir yapıyla karşılaşmaktadırlar.

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre çok uluslu şirketler "yurt dışında üretim, dağıtım ya da diğer hizmet merkezlerine sahip olan ya da onları kontrol eden işletmelerdir."<sup>4</sup> Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (CNUCED) çok uluslu şirketleri "faaliyet alanları ve hukuki yapıları ne olursa olsun, uyumlu politikalara ve ortak stratejilere imkân veren bir karar alma mekanizması altında, iki ya da daha fazla ülkede birimleri olan işletme..." şeklinde tanımlamaktadır.<sup>5</sup> Avrupa İşletme Komitesi (CEE) 1994'te yaptığı tanımlamada çok uluslu şirketi, "...birlik boyutlu bir işletme, birlik ülkelerinde en az 1000 kişiyi, en az iki farklı ülkede 150 kişiyi istihdam eden bir işletme" şeklinde ifade etmiştir.<sup>6</sup>

## 2. Çok Uluslu Şirketlerin Gelişimi

Piyasa koşulları içinde, kâr amacı güderek faaliyetlerini birden fazla ülkede ya da küresel ölçekte yürüten firma tipi on dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmış ve yirminci yüzyılda yaygınlaşmıştır. "Bugünkü anlamda çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması 1950'li yıllara rastlar. Bunun önemli bir nedeni uluslararası ulaşım ve iletişim araçlarında yaşanan hızlı gelişmelerdir... İkinci neden de daha çok uluslararası ekonomik ve siyasi düzende yaşanan gelişmelerle ilgilidir. Savaş sonrasında ülkeler, barış ortamının sürekliliğini sağlayacak ekonomik ve sosyal koşulların yaratılması için büyük çaba gösterdiler. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, GATT vs., bu sürecin sonucu olan kuruluşlardır (Arıkan, 2006, s. 15).<sup>7</sup>

Çok uluslu şirketlerin ilk örnekleri 13. Yüzyıla kadar uzanmaktadır. İtalyan asıllı Lombard ailesi 1250 yılında Kuzey Avrupa'da tüketici kredileri veren ilk mevduat bankasını kurmuş, 14. Yüzyılda Fransa başta olmak üzere Avrupa'da yaygınlık kazanmıştır. 1600'de İngiltere Kraliçesi Elisabeth, Asya bölgesiyle olan ticareti kontrol altına almak amacıyla Doğu Hindistan Şirketi'ni kurmuştur. Çok uluslu şirketlerin ilk örneklerini Amerikan şirketleri oluşturmuş, kişi başına gelirdeki artış ve tüketici zevk ve tercihlerinin benzerlik göstermesi, 1960'lardan itibaren Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurulması gibi nedenlerle ilk faaliyet bölgeleri Batı Avrupa olmuştur (Seyidoğlu, 2015, s.672). Amerika'da dikiş makineleri üreten Singer, ucuz işgücünden yararlanmak ve gümrük engellerini bertaraf etmek amacıyla 1867 yılında İskoçya'da (Glasgow), 1873'te Kanada'da ve 1883'te Avusturya'da olmak üzere montaj

<sup>4</sup> BIT, Déclaration de principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale citée par Bruls, C.

<sup>5</sup> UNCTAD, International Investment Instruments : A Compendium, vol.1 Multilateral Instruments, Draft United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations, 1996.

<sup>6</sup> Metin için: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994L0045&from=fr>

<sup>7</sup> ARIKAN Deniz, Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2006, s.15. Aktaran: (Seyidoğlu, 2015,671).

amaçlı üç fabrika açarak, başka bir ülkede yatırım yapan ilk çok uluslu Amerikan firması olmuştur. Unilever firmasının kurucusu William Lever'in 1902'de ifade ettiği üzere "bir ülkenin uyguladığı gümrük vergileri o ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin yönetim maliyetlerinden daha fazla ise orada üretim birimi kurmak bizim ve müşterilerimiz açısından daha iktisadidir (Wilson, 1954, 27)" şeklindeki, dönemin korumacı politikaları eksenindeki bakış açısıyla, Birinci Dünya Savaşı öncesinde doğrudan yabancı yatırımlarda büyük artışlar olmuştur.<sup>8</sup>

General Motors 1921 yılında faaliyetlerini özel üretim, coğrafi bölge ve müşteri profili gibi kriterlere dayalı bölümlendirmeye gitmiştir. Peugeot 1908'de Henry Ford tarafından ortaya konulan prensipleri işbölümüne gitmek suretiyle uygulamaya başlamıştır. 1931 yılında Ford, Almanya'nın Köln kentinde fabrika kurmuştur (Gaston-Bretton, 2010).<sup>9</sup> Birinci Dünya Savaşı'nda gönderilen askerlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 1933'te yeni bir Amerikan içeceği olan Coca-Cola Paris kafelerinde ilk kez yerini almış, 1950'lerden itibaren yapılan yoğun tutundurma faaliyetleriyle de popüler bir ürüne dönüşmüştür.<sup>10</sup> 1947'de Marshall Planı'yla birlikte Avrupa ülkeleri Amerikan çok uluslu şirketlerinin faaliyet alanına bütünüyle açılmıştır. 1970'lerden itibaren ise ücretlerin artması, Avrupalı büyük şirketlerin varlık göstermeye başlaması gibi nedenlerle Avrupa pazarı ABD şirketleri açısından cazibesini yitirmiştir. Bununla birlikte çok uluslu şirketlerin küresel ekonomideki rolleri artmıştır. Buna karşın, faaliyet gösterdikleri bölgelerde ulusal ekonomileri denetim altına almaları, Amerikan kültürünün yayılmasına aracılık etmeleri, çevre kirliliği yaratmaları, vergi kaçırmaları gibi nedenlerle her geçen yıl yoğunlaşan eleştirilere maruz kalmışlardır. 1980'lerden itibaren Avrupalı şirketlerin ABD'deki yatırımları, ABD'nin Avrupa'daki yatırımlarını geçmiştir. Küreselleşme sürecinin 1990'larda hızlanmasıyla birlikte çok uluslu şirketlere yönelik eleştiriler de göz ardı edilmeye başlanmış, hükümetler ülkelerini cazibe merkezine dönüştürmek adına çok uluslu şirketlerin yararına politikalar geliştirmeye çaba sarf etmişlerdir (Seyidoğlu, 2015, s.672). Çok uluslu firmalar satın alma, birleşme ve stratejik ortaklık gibi yöntemlerle gelişmelerini sürdürmüşlerdir.

İki binli yıllarda ise ABD ve Avrupalı çok uluslu şirketlere Japon, Güney Kore ve Çinli çok uluslu şirketler de katılmış, Orta ve Uzak Doğu, Latin Amerika bölgeleri söz konusu şirketlerin potansiyel pazar alanına dönüşmüştür. 2017 yılı itibariyle Amerikan pazarlama devi Walmart 2 milyondan fazla kişi istihdam etmekte ve 2019 yılında 480 milyar Euro ciroya sahip olmuştur.

### 3. Çok Uluslu Şirketlerin Nitelikleri

İşletmeler hukuki yapılarına, fiziksel büyüklüklerine, karlılıklarına, sermaye sahipliklerine bağlı olarak farklı kategorilerde değerlendirilebilmektedir. Mikro nitelikli Küçük Orta Boy İşletmeler (KOBİ)

<sup>8</sup> Aktaran: Bauraind, B., Keirsbilck, V.L. (2020). "Reglementer le pouvoir des multinationales", le 01.03.2020, <https://gresea.be/Reglementer-le-pouvoir-des-multinationales>, Erişim: 27.11.2022.

<sup>9</sup> Ayrıntılı bilgi için bakınız VINDT Gérard, "1867 : Singer, ou la naissance des multinationales industrielles", Alternatives économiques, 01 Octobre 2018. <https://www.alternatives-economiques.fr/1867-singer-naissance-multinationales-industrielles/00086287>, Erişim: 27.11.2022.

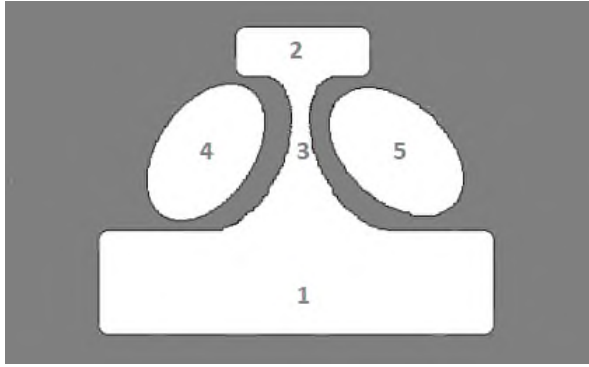
<sup>10</sup> Coca Cola'nın yanısıra günümüzde Başta Fransa olmak üzere Avrupa pazarında rekabet eden çok uluslu şirketler arasında Sony, Apple, Huawei, Samsung gibi dünya devleri ile Arçelik gibi bir Türk şirketi de gösterilebilir. Kaynak: <https://www.caminteresse.fr/societe/comment-les-multinationales-gouvernent-le-monde-144774/>, Erişim: 27.11.2022.

söz konusu kriterlerden en azını tamamlarken, çok uluslu firmalar geniş bir yelpaze sunmaktadır.<sup>11</sup> Diğer bir ifadeyle işletmeler organizasyon yapıları itibariyle değerlendirildiğinde çalışan kişi sayısı, hiyerarşik yapısı, faaliyet alanı, finansal kaynakları, kurumsallaşma derecesi en düşük olan işletme türü KOBİ'ler olurken bu özellikleri ulusal sınırlar ötesine yansıtmış olan işletme tipi ise çok uluslu firmalardır.

Çok uluslu şirketler, kuruluş şekilleri, mülkiyet yapıları ve faaliyet amaçları bakımından farklılık göstermektedirler. Çok uluslu şirketler ya dışarda yeni bir şube kurulması veya mevcut bir yerli şirketin satın alınması ya da sermayesinin artırılması yoluyla yayılmaktadırlar. Ayrıca, yabancı ülkelerdeki şirketlerin denetimini ellerinde bulundurmaktadırlar (Seyidoğlu, 2015, s.672).

H. Mintzberg bir organizasyonun yapısını "iş bölümlere ayırmak ve arkasından aralarında işbirliğini sağlamak için kullanılan araçların toplamının tepesi" şeklinde tanımlamaktadır (Mintzberg, 1982, s.74). Bu açıdan bakıldığında bir işletmedeki organizasyon, işbölümü ve gerçekleştirilecek işler arasındaki işbirliği üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Mintzberg'in ifade ettiği organizasyonel yapıyı aşağıdaki şekilde olduğu üzere açıklamak mümkündür:<sup>12</sup>

**Şekil 1.** Henry Mintzberg'in organizasyonel yapısı.<sup>13</sup>



(2) Stratejik tepe, hiyerarşik otoritenin başında tek bir kişinin yani, genel müdürün bulunduğu organizasyonun genel yönetimidir. Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere önemli kararların alındığı, çatışmaların çözümlendiği, kaynakların yönlendirildiği, dışarıyla iletişimin gerçekleştirildiği hiyerarşik olarak en yüksek seviyedir.

<sup>11</sup> KOBİ tanımı için bakınız: 96/280/CE: Komisyon Küçük ve Ota Boy İşletmeleri tanımlayan, 3 Nisan 1996 tarihli tavsiye kararı (*Journal officiel n° L 107 du 30/04/1996 p. 0004 - 0009*). Alpugan, O. (1998). *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, PER Yayınları, Özgün Matbaacılık, Ankara.

<sup>12</sup> Mintzberg iç etki (iç koalisyon) ve dış etki (dış koalisyon) sahipleri ayrımını yapmaktadır. Organizasyon sentezinin, stratejik tepe (2), hiyerarşik hat (3), idari merkez (1), teknik yapı (4), lojistik destek (5) olmak üzere beş bölümü iç koalisyonu oluşturmaktadır.

<sup>13</sup> Şema, Henry Mintzberg'in « Structure et Dynamique des Organisations, , Les Editions d'organisation, Paris 1982. » adlı eserinden uyarlanmıştır. Şemanın başka yazarlar tarafından daha sonraki süreçte geliştirilmiş örnekleri mevcuttur.

(3) Hiyerarşik sıra, emir-komuta zinciriyle idari merkez ile stratejik tepeyi birbirine bağlama işlevini görmektedir. Üst yöneticiler tarafından belirlenen amaçlara göre çalışanları yöneterek koordinasyonu sağlamaktadır.

(1) İdari merkez, örgütün üretimle doğrudan ilişki kuran ürün geliştirme, dağıtım gibi temel hizmetleri düzenleyen üyelerinden oluşmaktadır. Üretimle doğrudan ilişkili birimlerle olduğu kadar teknik elemanlar, sağlık personeli gibi birimlerle de iletişim halindedir.

(4) Teknik yapı organizasyonu standart yapısına kavuşturacak uzmanların bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Teknik yapı, diğeri de lojistik destek olmak üzere faaliyetlerin stratejik tepe tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan iki araçtan birisidir. İdari personel arasında yer alan, biçimsel kontrol ve üretim sistemlerinin geliştirilmesinden sorumlu hesap uzmanları, analistler ve uzun vadeli planlamacılar gibi uzmanlardan oluşmaktadır.

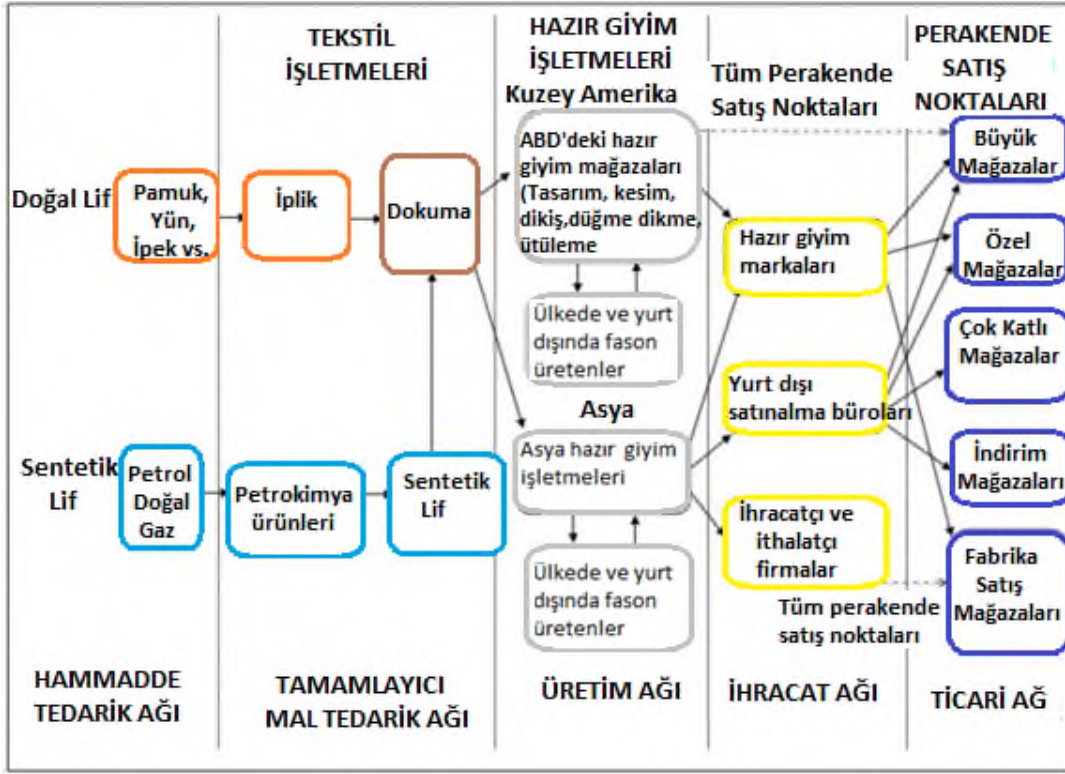
(5) Lojistik destek bölümü, iş akışı dışında halkla ilişkiler bürosu, hukuk bürosu, araştırma ekipleri gibi yardımcı birimlerdir.

Mintzberg'in örgütsel şeması, ana merkezi bir ülkede olmakla birlikte iki veya daha çok ülkede faaliyet gösteren çok uluslu firmaların genel karakterine ışık tutmaktadır. "Çok uluslu şirketler bir ana merkezi bulunan ve bu merkeze bağlı olarak değişik ülkelerde üretim yapan şubelerden ve bağlı birimlerden oluşan işletmelerdir. Merkez, şubelerin yönetimini denetler ve bir sinir sisteminin beyni gibi görev yapar. Dış ülkelerdeki şubeler buna karşılık olarak, elde ettikleri kazançları (tamamını veya bir kısmını) ana merkeze transfer ederler" (Seyidoğlu, 2015, s.672).

Yirmi birinci yüzyılın çok uluslu şirketleri merkezi bir yönetim tarafından idare edilmektedirler. Stratejik faaliyetler söz konusu olduğunda ağ ya da alt işletmeler kısmi bir serbestliğe sahip olmaktadır. Tüm birimler, ana merkezin yaptığı planlamaya uymak durumundadırlar (Bauraind, Keirsbilck, 2020).

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere bir mal ya da hizmetin hammadde temininden başlayarak tüketicilere kadar ulaşan tedarik zinciri, söz konusu mal ya da hizmetin üretimine katkısı bulunan işletmelerin tamamından oluşmaktadır.

Şekil 2. Hazır Giyim Sektöründe Küresel Tedarik Zincirinin Sadeleştirilmiş Yapısı



**Kaynak:** Bruno Bauraind, Leïla Van Keirsbilck, "Reglementer le pouvoir des multinationales", le 01.03.2020, <https://gresea.be/Reglementer-le-pouvoir-des-multinationales>, Erişim: 27.11.2022.

Şekilde gösterilen hazır giyim sektöründe küresel tedarik zincirinin sadeleştirilmiş yapısı, Mintzberg tarafından belirtilen beş bölümlü iç koalisyondan somut örneğini oluşturmaktadır. Herhangi bir hazır giyim firmasının iplik, enerji gibi hammadde tedarik birimi bir ülkede, montaj, üretim ve satış birimleri başka ülke ya da ülkelerde olabilmektedir.

## B. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN KÜRESEL ALANDAKİ ROLÜ

Çok uluslu şirketler, İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan düzende Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, Dünya Ticaret Örgütü (GATT), Uluslararası Çalışma Örgütü gibi kuruluşlar, Birleşmiş Milletlere bağlı çeşitli örgütler, hükümetler, sendikalar gibi sivil toplum örgütleri, işgücü ve girişimci bireyler gibi daha pek çok aktörün etkili olduğu bir alanda yer almaktadırlar. Çok uluslu şirketler uluslararası örgütler açısından, uygulanabilen ve öngörülebilir hukuksal yapı, hükümetler açısından uzun vadeli politikalar, istihdam kapasitesi ve vergi gelirleri, işletmeler açısından rekabet ve teknoloji transferi, işgücü açısından etkin sosyal güvenlik sistemi, yerel ve bölgesel yönetimler açısından çevre güvenliği ve bireyler açısından refah artışı gibi fırsatları ve riskleri açık hale getirmektedirler.



## 1. Çok Uluslu Şirketlerin Küresel Ekonomik Düzendeki Yeri

Çok uluslu şirketler, geçmişleri Ortaçağ Avrupası'na kadar uzanmakla birlikte, İkinci Dünya Savaşı sonrası Bretton Woods anlaşmalarıyla oluşturulan düzende gelişerek sosyalist olanlar da dâhil olmak üzere dünyanın pek çok ülkesine yayılmışlardır. Kapitalist düzene sahip Batılı ülkelerin yanı sıra sosyalist sisteme tabi Doğu Avrupa ülkeleri ve Sovyetler Birliği'nde çok uluslu şirketlere açık politikalar izlenmiştir. Söz konusu ülkeler siyasi ve iktisadi rejim farklılıklarına karşın çok uluslu şirketlerin yatırımlarını çekmek için ileri düzeyde özendirici politikalar izlemişlerdir (Seyidoğlu, 2015, s.673). Günümüzde, izlemekte olduğu ekonomi modelini sosyalist pazar ekonomisi olarak tanımlayan Çin, çok uluslu şirketlerin yatırımlarını çekebilmek adına politikalar izlemekte, kendi çok uluslu şirketlerinin yurt dışındaki yatırımlarıyla da küresel hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Aşağıdaki tabloda gelir, istihdam kapasitesi gibi ölçütler bakımından dünyada ilk 500'e giren çok uluslu şirketlerden ilk 20 sıradakiler gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Küresel 500 Firmadan İlk 20'si (2022)

Sıra	Firma Adı	Gelir (Milyar dolar)	İstihdam	500'deki yıl sayısı
1	Walmart	572.754	2.300.000	28
2	Amazon	469.822	1.608.000	14
3	State Grid	460.626.9	871.145	22
4	China National Petroleum	411.692.9	1.090.345	22
5	Sinopec Group	401.313.5	542.286	24
6	Saudi Aramco	400.399.1	68.493	4
7	Apple	365.817	154.000	20
8	Volkswagen	295.819.8	672.789	28
9	China State Construction Engineering	293.712.4	368.327	11
10	CVS Health	292.111	258.000	27
11	UnitedHealth Group	287.597	350.000	26
12	Exxon Mobil	285.640	63.000	28
13	Toyota Motor	279.337.7	372.817	28
14	Berkshire Hathaway	276.094	372.000	26
15	Shell	272.657	82.000	28
16	McKesson	263.966	66.500	28
17	Alpabet	257.637	156.500	14
18	Samsung Electronics	244.334.9	266.673	28
19	Trafigura Group	231.308.1	9.031	8
20	Hon Hai Precision Industry	214.619.2	826.608	18

**Kaynak:** Global 500 FORTUNE 2022, <https://fortune.com/global500/2022/search/>, Erişim: 27.11.2022.

Tablo 1'de görüldüğü üzere 2022 yılı itibarıyla "Global 500 Fortune" sıralamasında ilk iki sırada yer alan Walmart ve Amazon firmalarının gelirleri G20 içinde yer alan bazı ülkelerin Gayri Safi Yurtiçi Hasıllarından, istihdam kapasiteleri de Avrupa'daki bazı ülkelerin nüfuslarından fazladır. İlk 20 sırada yer alan şirketlerden Amazon, Saudi Aramco, China State Construction Engineering haricindekiler en az

20 yıldan beri Global 500 Fortune’de yer almaktadırlar. Başka bir ifadeyle, küreselleşme sürecinin önemli aktörleridir.

Küreselleşme sürecinin gelişimine bağlı olarak çok uluslu şirketlerde bazı sektörlerin öne çıktığı görülmektedir. Ulaştırma, iletişim, lojistik, finansman alanlarındaki teknolojik gelişmeler hizmet maliyetlerini azaltmış ve perakendecilik zincirlerinin yaygınlaşmasına yol açmıştır. Öte yandan ABD, Kanada, Avrupa ve Japon devlerinin arasına son yirmi yıllık süreçte Çin, Hindistan, Güney Kore firmalarının katıldığı görülmektedir.

## 2. Küresel Fırsatlar ve Riskler Düzleminde Çok Uluslu Şirketlerin Rolü

İkinci Dünya Savaşı sonundan 1970’li yıllara kadar geçen sürede yaşana refah ortamında madencilikten, otomobil endüstrisine, bankacılık ve sigortacılığa kadar pek çok alanda uluslu şirketlere rol biçilmiştir. Frédérique Sachwald’ın söylediği gibi “çok uluslu şirketler ana merkezin bulunduğu ülkeye güç sağlayan bir araç olarak algılanmıştır.” Çok uluslu şirketler, ana merkezlerinin bulunduğu ülkelerin dış siyasetlerinin bir parçası olarak varlıklarını sürdürmektedirler. ABD ve Çin arasındaki ticaret savaşlarında olduğu gibi Ukrayna ve Rusya arasındaki sıcak savaş sırasında da küresel piyasanın aktörleri çok uluslu şirketler, kendilerine rol biçilen örgütsel yapıların başında gelmişlerdir. Batı dünyasının Ukrayna-Rusya savaşı nedeniyle Rusya’ya yönelik boykot çağrılar karşısında, Fransa merkezli olan şirketler, Almanya merkezli olanlara kıyasla daha yüksek risklerle karşılaşmışlardır. Rusya’daki ilişkilerini daha ziyade ticari düzeyde tutmuş ve diğer ülkelerden tedarik yoluyla çeşitlendirmiş Alman şirketlerine karşılık, doğrudan yatırım yapmış olan Fransız şirketleri daha sınırlı bir alanda manevra yapmak zorunda kalmışlar, ülkeden tümüyle çekilmek yerine faaliyetlerini dondurmaya tercih etmişlerdir. Bu durum, göstermektedir ki çok uluslu şirketler tek bir yere yatırım yapmak yerine tedarikçilerini, müşterilerini, faaliyet alanlarını farklılaştırabildikleri ölçüde jeopolitik riskleri en aza indirebilmektedirler (Buigues, Lacoste, 2022).<sup>14</sup>

Bun durum, diğer faktörlerin yanı sıra çok uluslu şirketlerin küresel ekonomideki etkinliğinden de kaynaklanmaktadır. Kanada’da 2000-2014 yılları arasındaki verilere dayalı olarak yapılan bir araştırmaya göre çok uluslu şirketler, çok uluslu olmayanlara göre %23 daha verimli olmaktadır. Çok uluslu şirketler dış pazarlara açılmadan önce araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermekte, tespit ettikleri zayıf yanlarını bertaraf etmek ve güçlü yanlarını geliştirmek için çeşitli programlar uygulamakta ve yüksek verimlilik elde etmektedirler (Tang ve Wang, 220, s.7).<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Avrupa Birliği açısından 2021 yılında 69 milyar dolar dış ticaret açığı verdiği Rusya ihracatta beşinci, ithalatta üçüncü ticaret ortağı olmuştur. Birlik içerisinde, Rusya’yla ilişkilerde doğrudan yatırımlardan ziyade daha çok ticari bağ kurmuş olan Alman şirketleri boykot sürecinde kısmi bir riskle karşılaşırken Rusya’da 850 mağazası, 62 bin çalışanı olan Mc Donald’s, 45 bin çalışanıyla en büyük otomobil üreticisi Renault, doğrudan yatırımları nedeniyle daha derin bir riskle karşı karşıya kalmışlardır. Bakınız: <https://www.telos-eu.com/fr/economie/quelles-strategies-pour-les-entreprises-face-aux-r.html>, Erişim:11.12.2022.

<sup>15</sup> Jianmin Tang ve Weimin Wang tarafından yapılan araştırmaya göre Kanada merkezli çok uluslu şirketler, merkezi başka ülkelerde bulunanlar kadar verimli olup, araştırmaya konu olan şirketlerin verimliliği, çok ulusluya dönüştükten itibaren gerçekleşmektedir. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Tang, J., Wang, W. (2020). “Pourquoi les multinationales sont-elles plus productives que les entreprises non multinationales? Données du Canada”, Statistique Canada, No 11F0019M au catalogue — No 445.

Günümüzde ulusal ekonomilerin bölgesel ya da küresel piyasalarla bütünleşmeleri sürecinde hükümetler ülkelerini büyük şirketlerin cazibe merkezi haline getirerek, üretim yapmalarını sağlamak için zemin hazırlamakta, bu durum serbest ticaretten yana olan taraflara yeni fırsatlar sunmaktadır. Çok uluslu şirketler, faaliyette buldukları ülkelerde yararlandıkları vergi indirimi ve benzeri avantajları hanelerine kazanç yazarken faaliyette buldukları ülkeler istihdam yaratmakta, gelirlerini artırmakta ve yeni teknolojiler kazanmaktadırlar. Çok uluslu firmalar sayesinde ülkeler iç pazarlarında rekabetin gelişmesi yanı sıra ölçek ekonomilerinin sunduğu fırsatlardan yararlanmaktadırlar.

Çok uluslu şirketler yerel, bölgesel ve küresel ölçekteki faaliyetleri nedeniyle jeopolitik, ekonomik, kültürel vb., olmak üzere, bireyleri, işletmeleri, hükümetleri ve sivil toplum örgütlerini doğrudan etki altına alan riskleri de taşımaktadırlar. Küresel iklim değişikliği, çevre tahribatı, gıda güvenliği ihlalleri gibi sorunlar, bireyleri doğrudan etkilemekte ve sorumluluk yüklenen aktörlere karşı küresel tepkinin gelişmesine yol açmaktadır. Ancak küreselleşme sürecinin hız kazandığı süreçte, hükümetler ülkelerini cazibe merkezine dönüştürmek adına çok uluslu şirketlerin yararına politikalar geliştirmeye çaba sarf etmişler, çok uluslu şirketlerin lobi faaliyetleri sivil toplum örgütlerinin çabalarının önüne geçmiştir.

Çok uluslu şirketler, buldukları ülke ve bölgelerin küresel ekonomiyle bağlantılarını kurarken bu ülkeleri fırsatlar kadar risklere de açık hale getirmektedirler. Çok uluslu şirketlerin, kurumsal yapılarını oluştururken hükümetler, sivil toplum örgütleri veya birimlerle geliştirdikleri ilişkiler küresel refaha karşı yıkım oluşturabilmektedirler. Dev firmalar, küreselleşme sürecinin sunduğu fırsatları kendileri açısından menfaate dönüştürmek amacıyla, finansal kaynak sıkıntısı nedeniyle yönetim zafiyeti gösteren hükümetleri, yerel ya da bölgesel yöneticileri kendi kurallarına uymaya zorlamaktadırlar. Çıkar gruplarının lobi faaliyetleri haricinde, dünya devi alkol üreticisi firmaların dünya kupası gibi uluslararası organizasyonları desteklemeleri, altın madencisi şirketlerin faaliyet çevrelerinde bir takım düzenlemelere ön ayak olmaları ve yerel yönetimlerin kısıtlı taleplerini tatmin etmeleri örneklerinde olduğu üzere çok uluslu şirketler, politikaları etkileyebilmekte, haklarında ileri sürülen eleştirileri etkisiz hale getirebilmekte, şeffaflıktan kaçınabilmekte, çevre ve ekolojiyi korumaya yönelik kuralları ihlal edebilmektedirler.<sup>16</sup>

Zürih Teknoloji Enstitüsü tarafından 2007 yılında OECD'nin listesinden seçilmiş şirket grupları üzerinde yapılan "Çok uluslu şirketlerin küresel hakimiyet ağı (The network of global corporate control)" konulu çalışmada, iktisadi yapılar arasında sermaye payları, doğrudan ya da dolaylı katılımlar gibi karmaşık bağlantılar olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya konu olan 43.000 çok uluslu şirketin sermayesinin, %80'inin bankalar, sigorta şirketleri veya endüstriyel gruplardan oluşan 737 iktisadi yapı tarafından kontrol edildiği ortaya çıkmıştır (Roy,2011).<sup>17</sup> Çok uluslu şirketlerin küresel ölçekteki kurum

<sup>16</sup> Şekil 1'de gösterilen, çok uluslu şirketlere de model gösterilebilen Henry Mintzberg'in örgütsel yapısında iktisadi faaliyetlerin tamamının (1) nolu birim tarafından yapılması durumunda Küçük Orta Boy İşletme (KOBİ) söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yerel yönetimleri, hükümetleri ve sivil toplum örgütlerini etkileyebilecek organlarından soyutlanmış bir örgüt şeması, içinde bulunduğu çevreyle daha bütünleşmiş bir yapıyı temsil etmektedir. Çok uluslu şirketler örneğinde ise çıkar gruplarının kontrolündeki büyük yapıların etki alanı söz konusu olmaktadır.

<sup>17</sup> Kendi kendini kontrol etme yeteneğine sahip 147 çok uluslu şirket tüm dünyadaki çok uluslu şirketlerin iktisadi ve finansal varlıklarının % 40'ına sahip bulunmaktadır. Söz konusu şirketler içinde Barclays gibi İngiliz, BNP-Paribas gibi Fransız bankalardan, JP Morgan, Goldman Sachs, Morgan Stanley gibi Wall Street yıldızlarından oluşan 50 tanesi "süper

ve kuruluşlarla olan ilişkileri eleştiri konusu olmaktadır. Çok uluslu şirketler bazı durumlarda küresel ağlarındaki finansal kuruluşlar aracılığıyla sorumluluk sahibi kurum ve kuruluşları, temel faaliyetlerini yerine getirmekten alıkoyabilmektedirler. 2008 krizinde bazı kredi derecelendirme kuruluşlarının yüksek notlar verdiği şirketlerin, krizle hemen iflas etmiş olması çıkar gruplarının lehine uluslararası kuruluşların nasıl karar verebildiklerinin göstergelerinden biridir.

### Sonuç ve Değerlendirme

Küreselleşme sürecinin yol açtığı riskleri bertaraf edip sunduğu fırsatları ulusal menfaatlerini yüceltme yönünde kullanabilen ülkeler iktisadi kalkınma sürecinin son yarım yüzyılında önemli eşikler aşmışlar, refah toplumuna dönüşme yolunda önemli mesafeler kat etmişlerdir. Fakirliğin kısır döngüsü içinde bocalayan pek çok ülke gelişmekte olan ülkeler gurubunda üst sıralara yükselmiştir. Bu bağlamda Çin, 1978'den bu yana geçirdiği dönüşüm sayesinde gayri safi yurtiçi hasıla büyüklüğü bakımından, Japonya, Almanya, İngiltere gibi sanayi ülkelerini geride bırakarak ABD'den sonra dünyanın ikinci büyük ekonomisi olmuştur. Küresel ölçekte bireylerin gelirleri artmış, tükettikleri mal ve hizmet yelpazesi genişlemiştir. Bütün bu gelişmelerde, çok uluslu şirketlerin merkez ülkeleri dışındaki ülkelerde yaptıkları doğrudan yabancı yatırımların katkıları olmuştur. Doğrudan yabancı yatırımların aktörleri olan çok uluslu şirketlerin faaliyet alanı olarak güven duydukları piyasaları tercih ettikleri dikkate alındığında, çok uluslu şirketlerin yaygınlığı, küreselleşme sürecinin en azından son çeyreğinin güven ve istikrar ortamında yaşandığının göstergesi olarak düşünülebilir.

Çok uluslu şirketler, ilk örnekleri on üçüncü yüzyılda Batı Avrupa'da İtalya, Fransa, İngiltere merkezli olarak görülmeyle birlikte günümüzde Japonya, Çin, Güney Kore gibi ülkelerin de merkez olduğu Uzak Doğu'dan Latin Amerika'ya, Afrika'ya kadar küresel coğrafyada faaliyet göstermektedirler. Çok uluslu şirketler, ciro büyüklüğü veya istihdam kapasitesi bakımından değerlendirildiğinde, pek çoğunun bazı ülkelerin ya da ülke gruplarının gayri safi yurtiçi hasıllarından veya nüfuslarından büyük rakamlara sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, riskler ve fırsatlar deryası olarak görülen özellikle küreselleşme sürecinde çok uluslu şirketlerin, yapıcı ve yıkıcı yanlarının tartışılmasına neden olmaktadır. Bir yandan modernleşme ve teknolojik gelişmelerin kaynağı, diğer taraftan da sonlandırılmayan fakirliğin, gelir dağılımındaki eşitsizliğin nedenleri çok uluslu şirketlere atfedilmektedir.

Küreselleşmenin geri döndürülemez bir süreç, çok uluslu şirketlerin de temel aktörler olmaları, küresel refahın artırılması için söz konusu süreç ve aktörlerin küresel değerler lehine dönüşümlerini zorunlu kılmaktadır. General Motors'un üst düzey yöneticisi Charles Wilson'ın 1953'teki "General Motors için iyi olan, Amerika için iyidir" sözü çok uluslu firmaların, buldukları ülke ya da bölge menfaatleri açısından çıkar çatışmasına neden olabileceklerinin bir göstergesidir. Charles Wilson adeta, on altıncı yüzyılda İngiliz Kraliçesi Elizabeth tarafından kurulan ve yüzyıllar boyu Doğu Asya'dan Latin Amerika'ya kadar geniş bir coğrafyadaki ticareti İngiltere menfaatleri lehine kontrol altında tutan Doğu Hindistan Şirketi'nin modern dünyadaki örneklerine dikkat çekmektedir. Küreselleşme sürecinin

yapılar" olarak adlandırılmakta, bunların müşterileri ya da bunlar tarafından yönetilen portföy sahipleri dünyada söz sahibi olmaktadır. Bakınız: <https://basta.media/737-maitres-du-monde-controlent-80>, Erişim : 02.12.2022.

çokuluslu şirketlere sağladığı avantajların da etkisiyle özellikle 1970'lerin sonlarından itibaren uluslararası kuruluşların, hükümetlerin, sendika gibi sivil toplum örgütleri ve kanaat önderlerinin, çok uluslu şirketlerin çalışma şartları, ücretlendirme ve çevre güvenliği alanlarındaki yıkıcı faaliyetleri konusunda sessiz kaldıkları görülmüştür.

Çok uluslu şirketlerin gelişim süreçleri liberal düşüncenin kabul görmesi, demokrasinin yaygınlaşması, üretim ve ticaret hacminin genişlemesi, kültürlerin kaynaşması gibi insanlığın refahını artıran süreçlerle paralellik göstermektedir. Bu tablonun oluşmasında İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşturulan Dünya Ticaret Örgütü (GATT), Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası kurum ve kuruluşların çok uluslu şirketlerin yaygınlaşmasına zemin hazırlayan çabaları önemli rol oynamıştır. Günümüzde yatırım anlaşmazlıkları durumunda yerel yönetimlerin ya da hükümetlerin tek yanlı sonuç doğuran kararlarına karşın çok uluslu şirketler, Dünya Bankası'nın Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıkları Çözüm Merkezi (ICSID) ya da Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret Hukuku Komisyonu (UNCITRAL) kuralları çerçevesinde haklarını savunabilmektedirler. Benzer uygulamalar tersi yönde de geliştirilmelidir. Çok uluslu şirketlerin baskın gücü, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Konseyi (HRC) gibi uluslararası kuruluşlar tarafından dengelenmelidir. Dolayısıyla söz konusu kurum ve kuruluşların çok uluslu şirketler üzerindeki etki kapasiteleri, korunmalı ve genişletilmelidir. Uluslararası kurum ve kuruluşların hükümetler ve sivil toplum örgütleriyle işbirliğine giderek, çok uluslu şirketlerin neden olabilecekleri yıkımları önlemek, yararlanılması gereken fırsatları da onlara işaret etmek gibi küresel sorumlulukları önemlidir.

### **Etik Kurul İzni**

Bu makale, etik kurul izni gerektiren bir çalışma grubunda yer almamaktadır.



## Kaynakça

- Alpugan, O. (1998). *Küçük işletmeler kavramı, kuruluşu ve yönetimi*. PER Yayınları, Özgün Matbaacılık, Ankara.
- Arıkan, D. (2006). *Türkiye’de doğrudan yabancı sermaye yatırımları*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bauraind, B. & Keirsbilck, V.L. (2020). *Reglementer le pouvoir des multinationales*. le 01.03.2020, <https://gresea.be/Reglementer-le-pouvoir-des-multinationales>, Erişim: 27.11.2022.
- Buigues, P.A. & Lacoste, D. (2022). Quelles stratégies pour les entreprises face aux risques géopolitiques?. July 2021, <https://www.telos-eu.com/fr/economie/quelles-strategies-pour-les-entreprises-face-aux-r.html>, Erişim:11.12.2022.
- Çelik, K. (2008). *Uluslararası iktisat*, Murathan Yayınevi, 4. Baskı, Trabzon.
- Gaston-Breton, T. (2010). *1867 Singer délocalise en ecosse*. Les Ecos, 04.01.2010, Erişim: 27.11.2022.
- Gilpin, R. (2012). *Uluslararası ilişkilerin ekonomi politiği*, çeviren: Murat Duran, Selçuk Oktay, Kripto, Ankara.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d’organisation, Paris.
- Nora, D. (2022). *Google, Coca-Cola, General Motors : les vrais maîtres du monde*. Le Nouvel Observateur, <https://www.nouvelobs.com/le-dossier-de-l-obs/20130313.OBS1713/google-coca-cola-general-motors-les-vrais-maitres-du-monde.html>, Erişim: 24.11.2022.
- Özel, İ.T. (2021). *İngiliz Doğu Hindistan şirketi*. Vadi Yayınları, İstanbul, [https://books.google.com.tr/books/about/%C4%B0ngiliz\\_Do%C4%9Fu\\_Hindistan\\_%C5%9Eirketi.html?id=B695EAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=tr&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books/about/%C4%B0ngiliz_Do%C4%9Fu_Hindistan_%C5%9Eirketi.html?id=B695EAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=tr&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Roy du I.(2011). 7637 maitres du monde controlent %80 de la valeur des entreprses mondiales, 9 septembre 2011, <https://basta.media/737-maitres-du-monde-controlent-80>, Erişim : 02.12.2022.
- Seyidoğlu, H. (2015). *Uluslararası iktisat*. Güzem Can Yayınları, 20. Baskı No: 29, İstanbul.
- Tang, J., Wang, W. (2020). *Pourquoi les multinationales sont-elles plus productives que les entreprises non multinationales? Données du Canada*. Statistique Canada, No 11F0019M au catalogue — No 445.
- Wolf, M. (2022). *Why globalization works*, New Haven, s.19, Yale University Press 2004.
- Vindt, G. (2022). *1867 : Singer, ou la naissance des multinationales industrielles*. Alternatives économiques, 01 Octobre 2018. <https://www.alternatives-economiques.fr/1867-singer-naissance-multinationales-industrielles/00086287>, Erişim: 27.11.2022.
- Wilson, C. (1954). *The History of unilever, cassel*, cité par Tugendhat Christophe, idem, p27.

