ÇOK ULUSLU İŞLETMELER VE UYGULADIKLARI STRATEJİLER ÜZERİNE TÜTÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr.Haluk TANRIVERDİ
İ.Ü.Tütün Eksperleri Yük.Okulu

GİRİŞ

Günümüzde çok uluslu işletmeler çok büyük sermayeleri ve teknolojik güçleriyle dünya ekonomisine yön vermektedirler. Dünyadaki en büyük 100 Çok Uluslu İşletme (CÜİ) arasında sigara endüstrisi alanında üç firmada bulunmaktadır. Bu çalışmada çok uluslu işletmelerin tanımı, özellikleri ve faaliyet nedenleriyle yabancı piyasalara giriş şekilleri verilmektedir. Daha sonra çok uluslu işletmelerin uyguladıkları statejiler verilmekte ve sigara alanında en büyük çok uluslu işletmeler olan Philip Morris-PM, British American Tobacco-BAT ve Richard Joshua Reynolds-RJR sigara işletmelerinden örnekler verilmektedir.

Çok Uluslu İşletmelerin Tanımı

Çok uluslu işletme (ÇUİ) kavramı çeşitli yazarlar tarafından değişik terimler kullanılarak ortaya atılmıştır. Bunlar uluslararası işletme, çok uluslu işletmeler, dünya işletmesi, global işletme, transnasyonel işletme ve supranasyonel işletme gibi yaklaşık anlam ifade eden terimlerdir. Burada çok uluslu işletme (multinational company veya multinational firm) terimi kullanılacaktır. ÇUİ'lerin tanımlanmasında kullanılan ölçütler genelde işletme faaliyetlerinin nifeliği, mülkiyet yapısı ve yöneticilerin milliyeti gibi kavramlara dayandırılmaktadır.

Faaliyetlerin niteliğine göre çok uluslu işletme ana faaliyetlerini yani-mal ve hizmet üretimini-en az iki ülkede yapan işletmedir. Mülkiyet yapısına göre ise çok uluslu işletme değişik ülke vatandaşlığını taşıyan kişilerin sahip olduğu bir işletmedir. Ortaklık payı konusunda kesin bir oran sözkonusu olmayıp bu oran % 5 ile % 100 arasında değişmektedir. Yöneticilerin milliyeti açısından çok türü olmaktadır. Değişik ülkelerden oluşan yönetici grubu, işletme organizasyonunu bir ülkenin etkisi altına girmesinden kurtarır. Bu durumda çok uluslu işletme bir ülkenin çıkarlarına uygun hareket etme yerine tarafsız bir dünya görüşüne sahip olabilir.

Çok uluslu işletmeler performansları açısından tanımlanmak istenirse, çok uluslu işletme üretimi, toplam satışları, kârı, aktifleri ve çalışanların sayısı gibi belirli faaliyetlere göre tanımlanır. Mutlak ölçüye göre bir işletme eğer belirli bir miktar kaynağını yabancı faaliyetlere bağlamışsa çok uluslu olarak sınıflandırılır. Nispi ölçüye göre ise bir firmanın finansal, teknolojik ve insan kaynaklarından önemli bir bölümünü birden fazla[2] ülkeye dayandırması ve iş yapması halinde çok uluslu nitelik kazanır.

Raymond'a göre 100 milyon doların üzerinde satış hasılatı olan ve en az ikiden fazla ülkede üretim faaliyetinde bulunan işletmeler çok uluslu sayılmaktadır. Yine çok uluslulüğu istihdam edilen kişi açısından belirleyen Bruch ve Lees' e göre dünya ölçeğinde 10 binden fazla işçi çalıştıran işletmeler çok uluslu işletmelerdir.3

Yine Fayerweather'e göre iki veya daha fazla ülkede doğrudan olarak işletme faaliyeti ile uğraşan işletmeler ÇUİ sayılırken Robinson'da ÇUİ'leri amaçlarına ulaşmak için ulusal sınırları dikkate almaksızın işletme kaynaklarını tahsis eden ve uluslararası faaliyetlere eşit ağırlık veren işletmelerdir. Günümüzde yabancı sermaye yatırımları yabancı birfirmanın ev sahibi ülkede bir şube açması, yerli şirketlerle ortak teşebbüsler kurması veya onlarla lisans antlaşmaları yapması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bütün ÇUİ lerin bir ana merkezi vardır. Yabancı ülkelerde birbirine koordine edilmiş üretim ve satış birimleri bulunan şubeler ve merkezlerden yönetilir. ÇUİ'ler özellikle ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkmışlar ve her geçen gün artarak milyarlarca liralık yatırımlarının yeni iş alanları dolayısıyla iş gücü talebi yaratırlar.4

Çok Uluslu işletmelerin Özellikleri

Çok uluslu işletmeler toplam kaynaklarının büyük bir kısmını uluslararası faaliyetlere yatırırlar. Hatta yapılan bir araştırmaya göre bir işletmenin çok uluslu nitelik kazanabilmesi için işletmenin toplam satış ve kârlarının en az % 35'ini uluslararası faaliyetlerden sağlamış olmaları gerekir. Çok uluslu işletmeler uluslararası üretimle uğraşmakta ve birçok ülkede üretim üniteleri işletirler. Bu üretim ünitelerinin kurulması ve faaliyete geçirilmesinde çok uluslu işletmeler beraberlerinde kapital yatırımını teknolojiyi, teknik bilgiyi (know-how) ve yönetimide götürmektedirler. Çok uluslu işletmeler dünyanın her bölgesinde veya ülkesinde faaliyette bulunmazlar. Tüm fırsatları değerlendirdikten sonra kendileri için en uygun olacak alanlara giderler. ÇUİ'lerin en önemli bir özelliğide karar vermeyi gerektiren konularda dünya perspektifini gözönüne alırlar. 5

ÇUİ'lerin Faaliyet Nedenleri ve Yabancı Piyasalara Giriş Şekilleri

A-Faaliyet Nedenleri

Ülke dışında faaliyette bulunan işletmeler çok çeşitli fırsatlar ve risklerle karşılaşırlar. Sosyal ekonomik, politik ve kültürel çevre koşullarını ülkeler arasındaki farklılığına rağmen çok uluslu firmaları ülke dışına iten sebepler arasında; ülke dışındaki fırsatların ortaya çıkması, üretim faktör ve fiyat farklılıkları, teknolojik üstünlük, ülke içindeki işletmelerin büyümesi ve sermaye birikimi ile ülkelerin politik ve ekonomik yapı değişiklikleri ticari engellerin kaldırılması gibi faktörler rol oynamaktadır. İşletmeler ürettikleri bazı ürünler için iç piyasada talebin azalması veya piyasanın doyuma ulaşması nedeniyle yeni fırsatlar oluşturmak için dış piyasalara açılırlar. Bunun yanısıra ülkedeki şiddetli rekabet ve politik baskılarda işletmeleri daha huzurlu ve karlı çalışabilecekleri dış piyasalara girmeye zorlamaktadır. 6

Diğer taraftan özellikle az gelişmiş ülkelerde ileri teknolojik imkanların olmayışı, gerek zengin hammadde, gerekse iş gücünün fiyatının gelişmiş ülkelere oranla ucuz olması bir olgudur. Sonuçta ise bu ülkelerde hem hammaddeyi işleyecek teknolojinin yeterli olmaması ve hemde iş gücü fazlalığının bulunması çok uluslu işletmeleri bu ülkelerde faaliyet göstermeye itmektedir.

Diğer taraftan bir mal yada sektöre özgü olan teknolojik üstünlük durumu araştırma ve geliştirme harcamalarının sürekliliğine bağlı olmaktadır. Yeni teknolojik buluşlara varan araştırmalar için geniş finansman kaynaklarına ihtiyaç duyulmakta sonuçtada bu gibi araştırmaların ancak çok büyük uluslararası şirketler tarafından geliştirilmesi ortaya çıkmaktadır. Bu işletmelerin ar-ge-ye verdiği önemin artmasıyla yeni mamul ve üretim teknikleri hızlanmış ve bu işletmeler lehine fırsatlar ortaya çıkmıştır. Böylece çoğunlukla gelişmiş ülke işletmelerinin sahibi bulunduğu ileri teknolojilerin belirli ölçülerde az gelişmiş ülkeleretaşınması ile

ortadaki doğal kaynakların işlenmesi kolaylaşmış ve bu ülkelerinteknolojik yenilik-lerden faydalanmaları imkan dahiline girmiştir. ÇUİ'ler gelişmekte olan ülkelerden kamu kurumlarının ve özel kuruluşların sınırlı imkanlarıyla kıyaslanamayacak nitelik ve miktarda bir teknoloji transferini ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan ikinci dünya savaşından sonraki dönemde iç talebin artması ve diğer nedenler işletmelerin faaliyetlerini genişletmelerine ve büyütmelerine yol açmıştır. Büyüme sonucu işletme için iç talep ve pazar imkanları azalmış ve ülke dışı fırsatların aranması kaçınılmaz olmuştur. 7

Ayrıca son çeyrek yüzyılda büyük şirketleri farklı ülkelerde yatırıma yönelten ve uluslararası üretim olgusunun ortaya çıkmasına sebep olan faktörler, gerek sermayenin geldiği ve gerekse yatırımın yapıldığı ülke hükümetlerinin ekonomi ve maliyet politikalarındaki değişmelerlede açıklanabilir. Büyük şirketlerin bağlı oldukları ülkede faiz oranlarının kurum vergilerinin, işçi ücretlerinde asgari sınırların yükseltilmesi, mevcut kredi politikalarının büyük girişimciler lehine değiştirilmesi veya gümrük vergilerinin arttırılması sonucu üretimde kullanılan ithal malı girdi fiyatlarının pahalılanması gibi sebepler üretim maliyetlerini yükselteceği için bu değişikliklerden etkilenen işletmeleri bağlı oldukları ülke sınırları dışındaki yatırıma yöneltmektedir. Bunlara ilave olarak ikinci dünya savaşı sonrasında kurulan uluslararası kuruluşlarda uluslararası ticaretin yayılmasını ve dengeli gelişmesini kolaylaştırmıştır.

B-Yabancı Piyasalara Giriş Şekilleri [8]

1- Yönetim Faaliyeti Gerektirmeyen Giriş Şekilleri

İthalat bu faaliyet ile yerel bir alıcı bağımsız bir iş adamı veya hükümet temsilcisi olarak yabancı bir ülkeden sadece mal satın alır yabancı mallar ülkeye girer.Ancak çok az yönetim unsuru mallarla birlikte ithal edilir.

İhracat Burada bir firma ülke dışında kendini temsil eden bir acenta yerine malları bizzat ülke dışına satma işlemini kendisi yürütür. Genelde firma bünyesinde kurulan ihracat departmanı ülke dışı satışlardan sorumludur. Bununla beraber firma belirli öneme sahip pazar bölümlerinde ülke dışı satış şubelerini kurmaya karar verebilir. İhracat şirketlerin kullandığı en kolay ve yaygın bir yoldur. Çünkü ihracat yoluyla finansal zarar riski en aza indirilir ve işletmenin yönetim yapısında önemli bir değişiklik gerektirmez. Ancak ülkelerin uyguladığı gümrük tarifleri ve kotaları ekonomik ve politik bir takım kısıtlamalar sorun yaratabilir. İthalat ve ihracat faaliyetleri uluslararası alana girişin en kolay ve yaygın türledir.

Portföy Yatırımı Bir işletmenin yabancı şirketlerin veya kamu kuruluşlarının çıkardığı hisse senedi ve tahvilleri satın almasıdır. Bu yolla işletmeler fazla sermayelerini gelir getirecek alanlara yatırarak sermaye kârlılığını arttırırlar. Genellikle gelir amacıyla yapılan bu tür yatırımlar yönetim uygulamasını gerektirmez.

Lisans Antlaşması Bir lisans antlaşması bir ülkedeki bir firmanın lisans alıcı-diğer ülkedeki bir firmayla -Lisans hasibi-üretim yöntemleri, marka patentleri ticari sırlar veya işletmenin varlığını ilgilendiren diğer bilgilerin kullanımına izin verilmesi için yapılan antlaşmadır. Lisans antlaşmasında lisans sahibi,lisans alıcının kendisine ödeyeceği kullandırma masrafını (Royalti) belirler veya her iki taraf arasında belirlenir.

Kontrat Antlaşması Yabancı bir hükümet veya bir kuruluş yararına büyük veya küçük projeleri yapmak için yapılan antlaşmadır. Genellikle bu antlaşmalar barajlar, boru hatları, yollar, haberleşme sistemleri, büyük fabrika binaları ve benzer inşaat projelerinden oluşan ve önemli ölçüde gelir getiren projeleri kapsarlar.

Anahtar Teslimi Projeleri Bu projeler kontrat antlaşmalarının bir alt grubunu oluşturur. Bu proje.tipinde yabancı bir firma kontrat antlaşmalarıyla ülke dışında yapılan projelere diğer sistemleri yerleştirebilir. Veya bir fabrikayı dizayn ve inşaa edebilir. Bu aşamada projede faaliyetlerin sürdürülmesi için proje yerel personele devredilir. Bu projeler genellikle yol hizmetleri, su gücünden faydalanılması elektrik elde edilmesi, su taşkınlarının önlenmesi gibi müteahhitlik projelerinin hizmet üretimini meydana getirir.

2-Yönetim Faaliyeti Gerektiren Giriş Şekilleri. [9]

Direkt Yatırım Dış Pazar gelişiminin ileri ve önemli bir aracı; yabancı ülkedeki yönetimdir. Burada bir firma yabancı bir ülkede bir işletmeye tamamen sahip olarak faaliyet gösterir ve ülke dışına mal ve hizmetlerin üretimi ile ilgili hammadde know-how, işçilik yanında önemli ölçüde kendi yönetim uygulamasınıda götürür. Direkt yatırım faaliyeti yönetimin karşılaştığı yasal, politik, eğitsel sosyolojik ve ekonomik şartların değişkenliği sebeplerinden dolayı uluslararası piyasalara girişim en riskli yöntemidir.Ancak çok uluslu faaliyetlerin yoğunlaştığı bu tür yatırımlarda işletmeler maliyet avantajları elde ederek karlılıklarını önemli ölçüde oluştururlar.

Ortak Yatırım Bu tür yatırımda en az iki farklı ülkeden iki firmanın bir takım ortaklık antlaşması çerçevesinde çalıştıkları çeşitli faaliyetlerdir. Tüm faaliyetler, mülkiyet, kontrol ve yönetime yabancı bir firmanın sahip olması yerine yerel bir ortakla bunların paylaşılması şeklinde önemli bir farklılıkla ortak yatırım olarak icra edilir. Hatta A ve B ülkesinden iki firmanın C ülkesinde birlikte faaliyette bulunmasıda mümkündür. Ortak yatırımlarda ana korku firmanın üretim ve pazarlama faaliyetlerindeki hareket özgürlüğünün ve mutlak kontrolun kaybedilmesidir. Ortak yatırımlarda öz sermayeye katılma örneğin yarı yarıya katılma, küçük ölçüde katılma ve büyük ölçüde katılma gibi. Öz sermaye mülkiyetinin boyutu ev sahibi ülkedeki şartlara ve ürünün yapısına, firmanın finansal ve yönetsel boyutuna ev sahibi ülkedeki ekonomik sosyal ve politik çevrelere ve üst yönetimin benimsediği görüşlere bağlı olur.

Uluslararası Hizmetler Ulusal sınırları aşan hizmetlere en çağdaş bir örnek olarak ulaslararası ulaşım endüstrisi gösterilebilir. Burada çeşitli ülkelerden firmalar ülkeler arasında uçan uçaklarla faaliyet gösterirler ve en az iki ülkenin kanun ve düzenlemelerine uymak zorundadırlar.

Çok Uluslu İşletmelerin uyguladıkları Stratejiler [10]

Çok uluslu şirketler çok yönlü faaliyetlerinin karmaşıklığını azaltacak ve faaliyetlerine yön verecek olan genel strateji planları çerçevesinde bölümsel veya fonksiyonel plan ve stratejilerini belirler. Şirketin kabul ettiği temel amaç ve ilkeler doğrultusunda hazırladığı bu plan vestratejiler şirketin temel stratejisinin birer parçası olduğu gibi bunlara bağlı olarak hazırlanan bağlı şirketlerin fonksiyonel stratejileride temel stratejilerin birer uzantısıdır. Bu strateji ve planlar ana şirket merkezindeki departman müdürleri ve uzmanları tarafından genel müdür sorumluluğunda hazırlanır, böylece bölümler ve departmanlar arasında uygulamada çıkabilecek uyuşmazlıklar, planlama aşamasında irdelenerek planların birbiriyle uyumlu olarak hazırlanması sağlanmış olur.

Çok uluslu işletmeler çok çeşitli ülkelerde faaliyet göstererek, gerek ülkeler arasındaki farklı kültürel özelliklerden gerekse fiziksel uzaklıktan kaynaklanan ana işletme ile ilgili iletişim sorunları ortaya çıkar aynı şekilde bu şirketlerin yapılarındaki çeşitlilik ve farklılık yönetimlerinin tek merkez yerine merkez kaç olmasını gerektirir. Bu tür yönetimde ÇUİ'ler karşılaştıkları yönetim sorunları ve sosyo-kültürel çevreden kaynaklanan problemleri yerinde teşhis ederek gereken müdahaleyi yerinde yaparlar. Merkezkaç yönetimi işletme için dezavantajı; yönetim kontrolünün ve otonominin zayıflamasına yol açar. Diğer taraftan merkezi yönetimde ana şirket merkezinin yetkisi içinde planlar hazırlanır ve kontrolünden de ana şirket sorumlu olur. Bu yönetim şeklinin en büyük sakıncası ise, yönetimin tek bir elde toplanması nedeniyle sorunları yerinde görüp çözebilme ve etkin kararlar verebilmede eksikliği olabilmesidir.

Merkezi ve merkezkaç yönetim tarzının her ikisinin birden durumsallık çerçevesinde uygulamaya koyarlar. Ancak bağlı şirketlerin hangi durumlarda ana şirketin yardımına ihtiyaç duyacağı ve hangi konularda da bağımsız davranacağı ana strateji ve planlarda belirtilir. Stratejilerin incelenmesinde diğerlerine temel oluşturan pazarlama stratejisinden başlayarak sırasıyla mamul planlama, fiyatlama, dağıtım, üretim, personel, finansman ve yatırım stratejileri anlatılmaktadır.

Pazarlama Stratejisi Pazarlama stratejisi çok uluslu işletmenin uluslararası pazar imkanlarının neler olduğunun araştırılmasını ve bu imkanlar karşısında ÇUİ'nin kaynaklarına göre potansiyelinin belirlenmesini ve aynı zamandada çok uluslu işletmeyi amaçlarına ulaştıracak temel pazarlama programlarının hazırlanmasını gerektirmektedir. ÇUİ'ler uluslararası pazar olanaklarının neler olduğunu devamlı olarak yaptıkları pazar araştırmaları ile belirlenir. Çeşitli ülkelerdeki pazar potansiyellerinin belirlenmesinden sonrada gerek ana işletmeleri ve gerekse bağlı işletmeleri için mamul planlaması fiyatlama ve dağıtım ile reklamdan oluşan pazarlama karması stratejisini formüle etmektedirler.

Mamul Planlaması ÇUİ'lerin mamul planlamasına ilişkin sorunları diğer işletmelere kıyasla oldukça karmaşıktır. Bunun sebebi çok uluslu işletmeler hangi ülkede hangi mamullerin pazara sürüleceğini, hangi mamullerde değişiklik yapılacağını ve hangi mamullerin üretiminden vazgeçileceğine ilişkin kararlar vermek zorunda kalırlar. Öte yandan yeni mamullerin pazara tanıtım zamanını mevcut mamulleri geliştirmeyi mamullerin değişik ülkelere nasıl paketlenip sunulacağı ve verilecek grantileri ayrıntılarıyla düşünmek zorunda kalırlar. Bazı ÇUİ'ler dünyaca tanınmış olan mamullerini tüm dünya pazarlarına satabildikleri halde bir çoğu da farklı ülkelere sunulacak mamullerde o ülke koşullarına uygun olarak çeşitli değişiklikler mamulün renginde sitilinde büyüklüğünde fonksiyonunda ve materyalinde olmaktadır. Mamul planlaması sırasında bazı ÇUİ'ler kendilerine bağlı ünitelere maksimum serbestlik tanımakta bazılarıda ünitelere verilecek serbestliği sınırlayarak onların mamul karmalarını denetlemektedir.

Fiyatlama Stratejisi Çok uluslu işletmelerin bazılarında ana işletme, fiyatlama için temel esasları belirten fiyatlama stratejilerini saptamakta fiyat kararlarını ise diğer ülkelerdeki birim yöneticilerine bırakmaktadır. Bazıları ise bütün birimler için standard fiyatlama stratejileri uygularlar. Ancak yöneticiler gittikleri her ülkede fiyat tavanını ve tabanını belirleyen, kâr marjını ayarlayan ve fiyat değişikliklerini sınırlayan yasalarla karşılaşırlar. Uygulamada ÇUİ,lerin bazıları gittikleri ülkelerden pazara nüfuz edebilmek için fiyat rekabetine gitmekte bazılarıda fiyat rekabetinden çok mamulün kalitesi, markası ve reklamı üzerinde durmaktadırlar.

Dağıtım Stratejisi Çok uluslu işletmeler dağıtım kanalı olarak doğrudan ve dolaylı kanalları kullanırlar. Özellikle tüketim mallarını toptancı ve parekendeciler yoluyla, endüstri mallarını ise satış büroları ve elemanları yardımıyla satarlar.

Reklam Stratejisi Reklam stratejisi ana işletme ile ona bağlı ünitelerin reklam masrafları için uygulanacak esasları belirtirler. Uluslararası reklamın ve tanıtımın planlamasında ise ÇUİ'lerin yararlanabilecekleri çeşitli araçları vardır. Bunlar, uluslararası dergi, gazete ve ticari dergiler, yerel gazete, dergi, radyo, tv, posta, pano ve ışıklı reklamlar, sinema reklamları, broşür, katolok şeklindedir.

Üretim Stratejisi Üretim stratejisi, çok uluslu işletme için çeşitli ülkelerde tesis kurmak veya mevcutları genişletmeye gittiğinde kurulacak tesisin tipi,büyüklüğü,-teknolojik ve mamul özellikleriyle ilgili kararları gerektirir. Üretim stratejisi hammadde, işçilik, sermaye maliyeti, yönetim ve dağıtım imkanları gibi temel esaslara dayanarak hangi ülkenin ÇUİ için en uygun olduğunu belirleyebilir. Bazı durumlarda da hammaddeyi ve enerjiyi ucuza sağlama imkanlarına dayanarak tesisin kurulması ekonomik olabilir. Öte yandan, ucuz iş gücü sağlama, olanağı o ülkeye giriş maliyeti ve ulaştırma maliyetleride tasarruf gibi etkenlerde dikkate alınabilir. Üretim teknolojisi aynı zamanda yabancı tesiste kullanılacak teknoloji tipi ile de ilgilidir. Günümüzde genellikle ÇUİ'lerin uyguladığı strateji, o ülke içinde kullanılan teknolojinin yabancı ülkelere transferi şeklindedir.

Personel Stratejisi İnsan kaynaklarını geliştirme ve bunlardan etkili şekilde yararlanma ÇUİ'ler için çok önemlidir. Eğer işletmenin uluslararası faaliyetlerinde yönetim kadrosu, teknik personeli, nitelikli iş gücü yoksa işletmenin örgüt yapısını geliştirmenin ve işletmenin geleceğini planlamanın pek bir değeri kalmaz.ÇUİ'lerin personel stratejileri çeşitli ülkelerdeki tesislerde gerekli olabilecek işçi,teknik personel ve yöneticileri dikkate alarak iş gücü ihtiyaçlarının projeksiyonu ön sırayı almaktadır.

Finansman Stratejisi ÇUİ'lerin dünya faaliyetlerini koordine etmesinde temel bir araç olan finansman stratejisi, fon kaynaklarının belirlenmesini ve ihtiyaç duyulan fonların da en ucuz maliyetle sağlanmasını gerektirir. Daha rasyonel yatırım kararlarının verilmesini ve sağlanan fonlarında üniteler arasında daha etkili dağılımını sağlamak için finansal planlamada genelde merkezi bir özellik ortaya çıkar. ÇUİ'lerin fon kaynakları arasında en önemlileri, otofinansman yoluyla sağlanan dağıtılmayan karlar ile amortismanlardan oluşan iç kaynaklardır.

Yatırım Stratejisi Çok uluslu işletmelerin yatırımları incelendiğinde, bu yatırımların değişik sermaye stratejileriyle özellikle az gelişmiş ülkelere yöneldiği görülür. Uygulamada görülen yatırım stratejileri genelde dört grupta toplanabilir. Bu gruplar, a) Ana işletmenin doğrudan yabancı ülkelerde yeni üretimler kurması b) Ana işletmenin yabancı ülkelerde mevcut olan işletmelere katılması c) Ana işletmenin yabancı bir işletme ile aşağı yukarı eşit paylarla birleşmesi d) Ana işletmenin yabancı bir devletle ortaklık yapmasıdır.

Sayılarla Çok Uluslu İşletmeler

Le Nouvel Economiste'nin yaptığı bir araştırmaya göre dünyada faaliyet gösteren 100 büyük firmanın yıllık toplam satışları (GSMH) 120 milyar dolar ile 11 milyar dolar arasında değişmektedir. Diğer taraftan dünyanın en büyük 500 çok uluslu işletmesi hakkında yapılan bir çalışmada çıkış ülkeleri bakımından şunlar görülmektedir. 500 ÇUİ içinde 220'si ABD, 17'si Kanada, 138'i Avrupa ve 80'i Japon şirketleridir. Demek ki 500 firmadan 455'i Kuzey Amerika'nın ve Avrupa'nın sanayileşmiş ülkelerinden ve Japonyadan çıkmıştır. Bunlara "tricontinental" (üç kıta grubu), ya da "triade" (üçler grubu) denir. Bazı ÇUİ'lerin merkezi ise üçüncü dünyada (yeni sanayii ülkeleri) Avustralya'da ve Güney Afrika'dada . Kısaca ÇUİ'lerin kökeni batının sanayileşmiş ülkeleri ile, üçüncü dünyanın yeni sanayii ülkeleridir.11

Tütün Endüstrisi Hakkında Genel Bilgiler ve Tütünde ÇUİ'ler.

Sigara endüstrisinde yaklaşık 5 milyon ton olan sigara üretiminin % 15'i de ihracat ve ithalata konu olmaktadır. Bir kg sigara ve diğer tütün mamullerinin asgarı 20 dolardan işlem gördüğü varsayıldığında, dünya sigara ve diğer tütün mamulleri satış hasılatının toplamı en az 100 milyar doları bulmaktadır. Bu çalışmada sigara endüstrisinde dünyanın en büyük çok uluslu işletmelerinden ilk üçü olan Philip Morris-PM, British American Tobacco-BAT ve Richard Joshua Reynolds RJR çok uluslu işletmeleri genel hatlarıyla tanıtılmaktadır. 1989 yılında yapılan dünyanın en büyük 100 sanayii grubu arasında, sigara alanında da faaliyet gösteren 3 firma yani PM, BAT ve RJR firmalarıda bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu üç firmanın tütün mamulü dahil toplam mamullerinden elde edilen toplam satış hasılatı, faaliyet alanları ve 100 büyük işletme içindeki yerleri verilmektedir.

Tablo 1. Tütün Alanında da Faaliyet Gösteren 3 Büyük Çok Uluslu İşletme

100 Büyük İşletme İçindeki Yeri	Çok Uluslu işl. Adı	Ana İşletmenin Bulunduğu Ülke	Yıllık Toplam Satış Tutarı milyon dolar	Faaliyet Alanı
29	Philip Morris Co. Inc.	ABD	25.600	Tütün İçki. Gıda
33	British American Tob. Ind. plc.	ABD	24.700	Tütün, İçki Gıda End.
60	R. J. Reynolds Nabisco Inc.	İngiltere	16.800	Tütün İçki Gıda

Kaynak: Çok uluslu şirketler. Memo Larousse 2. Cilt S.602 Milpa Yay. 1991

Aşağıdaki tabloda ise, sigara endüstrisinde faaliyet gösteren önemli çok uluslu işletmelerin bağlı şirketleri ve lisans antlaşmalarını yaptıkları işletmelerin sayıları verilmektedir.

Tablo 2. Tütündeki Önemli Çok Uluslu İşletmeler

ÇUİ'Adı	Bağlı Şirket Sayısı	Lisans Antlaşma Sayısı
Philip Morris	23	28
BAT	52	18
RJR	22	22
Rothmans	25	-
Reemtsma	18	13

Kaynak: Buyers Guide, Tobacco Reporter Yayın USA 1991

Philip Morris-PM

Dünya genelinde 5,4 trilyon adede (5.4 milyon ton) ulaşan dünya sigara tüketiminde Philip Morris'in payı % 9.3 (580 milyar adet) ve ABD pazar payı ise % 42 dir PHilip Morris Şirketi kendi ismini taşıyan kişi tarafından 1847'de İngiltere'de kurulduktan sonra, 1919 yılında ABD-Virginia'ya taşındı. 1960'lardan itibaren özellikle Marlboro sigarasıyla büyümeye başladı. 1981'de Rothmans Tütün Şirketi'nin önemli payına sahip oldu. Şirket şu anda 6 holdinge sahiptir ve Dünyanın ikinci en büyük kamuya açık şirketidir. Philip Morris işletmeleriyle ilgili genel bilgiler aşağıda verilmiştir.

- - -

Ana Şirket : Philip Morris Companies Inc.
Holdingleri :
1. Philip Morris USA - Tütün Mamulleri
2. Philip Morris Int.-Tütün Mamulleri
   PM-Int. Avrupa Topluluğu
   PM-Int. EFTA ülkeleri, ortadoğu ülkeleri, Doğu Avrupa ülkeleri, Afrika Ülk.
   PM-Int. Latin Amerika-İberya Ülkeleri.
   PM-Int. Avustralya, Kanada
3. Kraft General Foods Group-Unlu Mamuller Et Mamulleri.
4. Miller Brewing Co. Alkollü, Alkolsüz İçkiler
5. PM-Credit Corp. Finansal ve Mali Hizmetler.

Philip Morris International Şirketine bağlı işletmeler şu ülkelerde sigara yatırım faaliyetlerinde bulunmaktadırlar.

Arjantin, Avustralya, Belçika, Brezilya, Kanada, Kanarya Adaları, Kostarika, Ekvator, El Salvador, Almanya, Guatemala, Hindistan, Japonya, Hollanda Nijerya, Pakistan, Panama, Portekiz, İsviçre, İngiltere, ABD, Venezuela'dır.

Philip Morris Int. aşağıdaki ülkelerde de sigara lisans antlaşmaları imzalamıştır.

Cezayir, Andorra, Avusturya, Bolivya, Bulgaristan, Kamerun, Şili, Karakao, Çekoslovakya, Finlandiya, Almanya, Yunanistan, Hong Kong, Macaristan, Endonezya, İtalya, Ivory Coast, Japonya, Malezya, Hollanda Antilleri, Peru Filipinler, Polonya, Portekiz, Singapur, İspanya, Sovyetler Birliği, Yugoslavya'dır.

Diğer taraftan, Philip Morris şirketince uluslararası düzeyde pazarlara sunulan sigaralar şunlardır.

Marlboro, Parliament, Alpine, Astor, Baronet, Belvedere, Brunette, Colorado, Chesterfield, Lark, Land M, Merit, Muratti, Philip Morris sigaralarıdır.

Bu sigaralardan Marlboro yalnız dünyanın en çok satan sigarası değil, aynı zamanda dünyanın en çok satan paketlenmiş ürünü ünvanına da sahiptir. Marlboro sigarasının dünyadaki payı % 6.4, ABD'deki payı da % 26'dır. Philip Morris firmasınca üretilen toplam 140 sigara 170 ülkede satılmaktadır. 12

British American Tobacco-BAT

1902 yılında James Buchanan Duke tarafından İngiltere'de Imperial Tobacco olarak kuruldu. 1927 yılında Brown and Williamson şirketi satın alındı. 1960'larda şirket büyümeye başladı. 1976'da bugünkü konumuna ulaştı. Şirketin kağıt endüstrisi alanında da faaliyet gösteren BATUS firması tütün mamullerinin satışından sorumlu olup, Almanya'da kurulu bulunan BATIG firmasıyla beraber ikisi

dünyanın en büyük özel sektör sigara kuruluşlarıdır. BAT firması Brown and Williamson, Imperial, American Brands Inc. (Gallaher, American Cigar, American Tobacco) sigara işletmelerine sahiptir. BAT işletmesiyle ilgili bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

Ana Şirket	: BAT Industries Inc.
Honding Şirk.	: BATUS Inc (ABD) Tütün Mamulleri satışı.
	BATIG GmbH (Almanya) Tütün Mamulleri.
	Souza Cruz (Brezilya) Tütün Mamulleri, İçki, gıda
	BAT Financial Services. Sigorta, Mali işler.
	BAT Stores Tütün Mamulleri ve satışı.
	The Winnings Teape Group Ltd. Kağıt Sanayi, vd.
	British American Tobacco. Tütün Mamulleri
	Saks and Co. End. Mamulleri

BAT Şirketine bağlı sigara alanındaki ve diğer alanlardaki ortak olduğu holding şirketlerinden Amatil (Avustralya) gıda sanayii ve gıda hizmetleri alanında, diğer ortak holding şirketi Imasco da(Kanada), gıda içki ve tütün mamulleri alanında faaliyet göstermektedir.

British American Tobacco Industries Inc. bağlı sigara yatırımları şu ülkelerde bulunmaktadır.

Angola, Arjantin, Avustralya, Bengaldes , Barbados, Belçika, Brezilya Kamerun, Kanada, Şili, Kostarika, Kıbrıs Rum Kesimi, Danimarka, El Salvador, Fiji, Finlandiya, Almanya, Gana, Guatemala, Guyana, Honduras, Hong Kong, Hindistan, Endonezya, Kenya, Liberya, Malawi, Malezya, Malta, Mauritius, Hollanda, Yeni Zelanda, Nikaragua, Nijerya, Pakistan, Panama, Sierra Leone, Singapur, G.Afrika, İspanya, Sri Lanka, Surinam, İsviçre, Trinidad, Uganda, İngiltere, ABD, Venezuela, Zaire, Zimbabwe,

Ayrıca BAT, aşağıdaki ülkelerde de sigara lisans antlaşmaları imzalamıştır.

Cezayir, Avusturya, Bolivya, Kamerun, Çin H.C., Danimarka, Almanya Haiti, İtalya, Lüksemburg, Nepal, Paraguay, Filipinler, Somali, İspanya, Sudan Surinam, Yugoslavya.

BAT Şirketince üretilen uluslararası sigaralar şunlardır.

Benson Hedges, du Maurier, Kent, Kool, Pall Mall, Player's ,State Ex - press 555, Wills, HB, True, Raleigh, Barclay, Lucky Strike, Viceroy, John Player Special-JPS , Regal, Embassy, Lambers and Buttler, Silk Cut, Sobranie, Park Drive.

BAT Şirketleri 100 ülkede, 300 bin çalışanıyla faaliyet göstermekte sigaraları 75 ülkede üretilmektedir. 13.

Richard Joshua Reynolds-RJR

RJR Şirketi, Richard Joshua Reynolds tarafından Kuzey Karolinada Winston-Salem kentinde kuruldu. Şirket, 1913 yılında Camel sigarasıyla ilk Amerikan Blend sigarayı üretti. 1925'lerden itibaren RJR, tüketim ürünleri imalatında uluslararası düzeye ulaştı. RJR, ABD'deki ikinci en büyük sigara şirketidir ve dünyada 3. en büyük özel sektör sigara işletmesidir, 7 şirketi vardır. RJR işletmeleriyle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

Ana Şirket : RJR Industries
Bağlı Şirketler : RJR Tobacco Co. Tütün Mamulleri
RJR Archer Inc. Fnd. mamulleri
RJR Tobacco Int. Inc. Tütün Mamulleri
RJR Nabisco Brands Inc. Tütün mamulleri, end. m.
Del Monte Corp. Gıda ve İçki
Heublein Inc. Gıda ve İçki
Kentucky Fried Chicken, Et Mamulleri.

RJR Şirketi 1950'lerde Alüminyum ambalajlamada, 1960'larda gıda ve meyvesuyu, 1979 da gıda ve içki, 1982'de gıda, içki,et mamulleri, 1985'te ise gıda mamulleri alanlarında yeni işletmeleri kurarak ve satın alarak genişledi ve bugünkü durumuna geldi.

RJR, tütün endüstrisi alanında aşağıdaki ülkelerde yatırımlarda bulunmaktadır.

Avustralya, Belçika, Brezilya, Kanada, Kanarya Adaları, Ekvator, Fransa, Almanya, Yunanistan, Hong Kong, Japonya, Malezya, Hollanda, Yeni Zelanda, Portekiz, Porto Riko, İsveç, İsviçre, İngiltere, ABD.

Diğer yandan, RJR sigara alanında aşağıdaki ülkelerde de lisans antlaşmaları imzalamıştır.

Cezayir, Andorra, Arjantin, Avustralya, Avusturya, Çin, H.C., Kongo, Mısır, Finlandiya, Almanya, Yunanistan, Macaristan, Endonezya, İtalya, Meksika, Yeni Zelanda, Peru, Filipinler, Portekiz, G.Afrika, İspanya, Yugoslavya'dır.

RJR firmasının uluslararası düzeydeki sigaraları ise şunlardır.
Camel, Winston, Salem, More, Now, Vantage, RJR'nin uluslararası düzeyde 160 ülkede sigada ve diğer tütün mamulleri satılmaktadır. 14 .

Çok Uluslu Sigara İşletmelerinin Uyguladıkları Genel Stratejiler

Sigaradaki çok uluslu işletmeler, uluslararası pazar olanaklarının neler olduğunu devamlı olarak yaptıkları araştırmalarla belirlemektedirler. Örneğin, Philip Morris Şirketi pazar fırsatları açısından dünya genelindeki yatırımlarını Avrupa Topluluğu, Orta Doğu, Doğu Avrupa, Afrika, EFTA ülkeleri, Latin Amerika, Avustralya ve Kanada üzerinde yoğunlaştırmışken, BAT Firması, İngiltere dışında ABD, Almanya, Kanada, Hollanda'da kurduğu şirket ve ortaklarıyla pazarda rekabet etmektedir. Diğer taraftan RJ. Reynolds firması ise, Uluslararası düzeydeki faaliyetlerinin yönetimini Cenevre'de bütünleştirmiştir. Sigaradaki ÇUİ'ler tüketiciye sundukları sigaraların bileşimindeki özel yapılarıyla belirli pazarlara sunulmaktadır. PM firmasınca üretilen ve dünyanın en çok satan sigarası olan Marlboro ABD'de değişik boyut, içim, koku ve paketleme özelliklerinden dolayı 13 ayrı çeşitte üretilmekte ve her kesim tüketici potansiyele hitap etmektedir. PM firmasının ürettiği Muratti, sigarası özellikle İsviçre ve İtalya, Belmont sigarası Finlandiya, Merit sigarası Orta Doğu Ülkeleri, ve İtalya, Norveç, son zamanlarda İsviçre ve Parliament sigarası da Türkiye sigara pazarlarında daha başarılı gelişme kaydetmektedir. Reynolds firmasınca üretilen Camel sigarası da Marlboro gibi dünya ülkelerine rahatça pazarlanabilirken, Salem sigarası Uzak Doğu ülkelerinde, Winston sigarası da İspanya, Porto Riko gibi ülkelerde piyasalarda egemen olmaktadır. BAT işletmesinin ürettiği sigaralara ilave olarak pipo tütün ve puro tütünlerde görece-li üstünlüğe sahiptir. Belirli ülkelerde belirli sigaraların pazarlara sunulması, pazar payını artıran etkenlerin başında gelmektedir. Örneğin PM firmasının bu konudaki stratejisi, Fransa'da sert içimli tütün, Yunanistan'da şark tipi tütün, İngiltere'de Virginia tütünü, İsviçre'de Marylant içim zevkine

alışmış bulunan tüketicilerin beğenilerine uygun sigaraları pazarlara sürmektir. BAT firması da özel harmanlı sigaralarla, örneğin, Actron filtreli ve düşük zifirli Barclay sigarası, selüloz asetatlı ilk sigara tiplerinden Viceroy, ençok satılan mentollü sigaralardan Kool ve JPS sigaralarını özel bileşimli harmanlara ilgi duyulan pazarlarda tüketiciye sunmaktadır. RJR firması da, mentollü sigarada dünyanın en çok satan sigarası olan Salem'i üretip pazarlamakta ve İspanya, ve Uzak Doğu ülkelerinde tüketiciye sunmaktadır.

Diğer taraftan tüketici tercihlerinin hafif içimli ve sağlığa daha az zararlı sigaralara yönelme eğilimleri karşısında ÇUİ'ler ürettikleri sigaraların daha düşük zifirli (low tar-ultra low-tar) daha hafif içimli (lights-ultra lights) versiyonlarını ülkelerin sigara tüketim eğilimlerine uygun olarak pazarlara sunmaktadırlar. Yine sigara ÇUİ'leri sigara paketlemede (18'lik, 20'lik, 25'lik paket), sigara boyunda (Regular, KS, 100's, 115's, 120's) ve harman tipinde (Amerikan blend, İngiliz Blend, Alman Blend) gibi fiziksel değişiklikleri mamullerde gerçekleştirerek pazar paylarını ve pazar büyüme hızlarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

ÇUİ'ler ürettikleri sigara ve diğer tütün mamullerinin fiyatlama ve vergilemesinde kâr marjlarını ayarladıktan sonra bulundukları ülkenin kurumlarının uygulamalarına uygun olarak fiyatlarını belirlemektedirler. Reklam stratejilerinde uluslararası ve ulusal basın, yayın, iletişim araçlarından faydalanmakta, çok çarpıcı ve cazip sloganlarla sigaralarını tanıtmaktadırlar. Türk Tipi tütünden harmanlandığını belirtmek için deve resimli paketler kullanmakta, hafif içimli sigara olduğunu anımsatmak için uçan kuş kesmini reklamlarında belirtmekte, ya da, ipek kumaşın kesimindeki albeniyi belirtmek için, ipek gibi kıyılmış tütün imajı sigaranın sembolü ve ismi olmaktadır. Tanıtım faaliyetlerinde de çeşitli spor, müzik, sanat, olaylarının sponsorlüğü üstlenilmekte, ralli, güzellik, piyango yarışmaları düzenlenerek tüketicilerin ilgisi çekilmeye çalışılmaktadır.

Üretimlerinde bilgisayar yardımlı sigara tasarım ve imalatını kullanan ÇUİ'ler yüksek teknoloji-Know how sayesinde üstün duruma geçmektedirler. Teknoloji transferi yoluyla gittikleri ülkelerdeki işgücü ve hammadde kolaylıklarından faydalanmaktadırlar. Personel seçiminde de uluslararası faaliyetlerindeki yönetim kadrosunu oluşturmada teknik personel ve nitelikli işgücü teminine önem vermektedirler. Yatırım stratejilerinde daha öncede değinildiği gibi, belirli ülkelerde bağlı şirketleriyle doğrudan üretim birimleri kurmakta ya da, mevcut işlemlerle veya yabancı devlet kurumlarıyla ortak yatırımlar yapmaktadırlar. Yine genelde yatırımlarına ek olarak, belirli koşullarla mamullerinin üret im lisansını yabancı ülkelerdeki özel ve kamu sigara şirketlerine lisans antlaşmalarıyla vermektedirler. 15

Türkiye Tütün Piyasasında Çok Uluslu İşletmeler

Türkiye'de yaprak tütün alanında Casalae (Belçika) firması doğrudan, Dibrell Brothers (ABD) Felemenk ve Alem Tütün İşletmeleriyle, Gebruder Kulenkampff (Almanya), Tütünteks firmasıyla, Socotab Leaf firması doğrudan, Standard Commercial (ABD), Spierer firmasıyla, Universal (ABD), Karagözoğlu firmasıyla ve BAT firması da Sunel yaprak tütün firmalarıyla doğrudan ve ortaklık şeklinde yatırımlarda bulunmaktadırlar.

Sigara endüstrisi alanında ise, yasal anlamda faaliyete geçmiş bulunan Rothmans-Tekel ve Özel Sektör ortaklığı olan Bitlis Entegre Sigara ve Tütün San.A.Ş. (BEST) işletmesinden başka ortaklık henüz kurulmamıştır. Bununla beraber, ülkemizde PM, RJR, BAT, Austria Tabak, Japan Tobacco'

Inc. gibi çok uluslu ve büyük sigara işletmeleri ortak yatırım şeklinde yatırımda bulunmak istemektedirler. Tütünde yapılan yeni düzenlemelerle, sigara markası bazında yılda en az 2 milyon kg üretimde bulunacak olan işletmeler, sözkonusu ürettikleri sigaradaki ithalat, fiyatlama, dağıtım ve satış hakkını Tekel'den kendi üzerlerine alacaklardır. Böylece bu anlamda tütündeki tekel uygulaması kaldırılmıştır.

Halen ülkemizdeki tek üretimci firma olan Tekel kurumuyla (Best hariç) lisans antlaşması olmayan çok uluslu işletmeler, Türkiye'de mamullerini şimdilik Tekelaracılığıyla pazarlamaktadırlar. Türkiye'de yılda yaklaşık 80 milyon kg sigara ve diğer tütün mamulleri tüketilmekte, bu miktarın % 6:'sini çok uluslu işletmelerin tütün mamulleri oluşturmaktadır. Ülkemizde tütünden sağlanan mamul tütün satış hasılatı da 1991 değerleriyle 10 trilyon liranın üzerine çıkacağı sanılmaktadır. Amerikan blend sigara pazarında faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin sunduğu ürünlerle, Tekel ürettiği Tekel 2000 sigarasıyla rekabet etmektedir. 1990 yılı verilerine göre toplam 77 milyon kg tütün mamulü tüketilmiş, bu miktarın 57mkg'ını yerli filtreli sigaralar, 4 mkg'ını yerli filtresiz sigaralar ve 16 mkg'ını da ithal sigaralar paylaşmıştır. 16

Türkiye sigara piyasasında PM; Marlboro KS, Light, 100's veParliament sigaralarıyla, RJR; Camel KS, Light, 100's, Salem sigaralarıyla, Rothmans; Dunhill 100's, Int. Rothmans KS, Int, Cartier, Lord sigaralarıyla, BAT de; Kent, Barclay, HB, JPS, Silk Cut, Pall Mall sigaralarıyla, Reemtsma; Ernte 23, Peter Stuyvesant sigaralarıyla, Austria Tabak; Milde Sorte, Tabacs Turc; Samsun 216, Samsun Gold ve Hanımeli, Teta Handel firması ise; Efes Senatör sigaralarıyla pazarda bulunmaktadır.

Türkiye sigara pazarındaki şirketlerin tüketimdeki payları aşağıdadır.

Tablo 3. Türkiye Sigara Pazarı (1990)

	Milyon	Toplam Pay %	Blend Pazar Payı %
Tekel	61	79.1	23.4
PM	14	18.2	66.2
RJR	1	1.3	4.9
BAT	0,6	0.8	3.0
Rothmans	0,1	0.1	0.5
Diğer	0.4	0.5	2.0
Toplam	77.1	100.0	100.0

Kaynak: Maliye ve Gümrük Bak.Basın Müşavirliği verilerine göre düzenlenmiştir.

Toblodan anlaşıldığı gibi Türkiye'de tüketilen 77 mkg toplam sigara ve diğer tütün mamulünün içinde blend sigara pazar payı ithal sigara toplamı ile Tekel 2000 tüketim toplamı olan 20 mkg ile % 25'i aşmaktadır. Yabancı şirketlerin toplam tüketimdeki payı % 21 iken, blend sigaradaki payları % 77'ye çıkmaktadır. Blend sigara pazarında PM büyük üstünlüğe sahiptir. Sigara ithalatının % 95'i ise, ABD'den yapılmaktadır. 1991 yılı itibariyle yapılacak 20 mkg sigara ithalatı için 400 milyon dolar ödeneceği tahmin edilmektedir. Bu rakam Türkiye'nin her yıl sattığı 100 mkg yaprak tütün ihracatından sağlanan dövize eşit bulunmaktadır. Türk sigara pazarında mamulleri satılan çok uluslu işletmeler tüketici talepleri doğrultusunda sundukları sigaraların hafif içimli versiyonlarını (Marlboro Light 1990, Camel Light 1989) pazara sürmüşler.özel filtreli sigaraları (Kent, Cartier 1988) ve 25'lik paketleri (Peter Stuyvesant 1991) tüketici tercihlerine göre pazara çıkarmışlardır. Halen Türkiye'de Şark tipi sigaraya dayalı bulunan tüketim tipi giderek blend sigaralar lehine hızlı bir değişim göstermekte ve tütün tüketim hızı yıllara bağlı olarak her yıl % 3 artış kaydetmektedir.

SONUÇ

Çok uluslu işletmeler, endüstri ülkeleri arasında her geçen gün daha çok yaygınlaşmakta, pazarlama, üretim, finansman ve genel yönetim avantajlarıyla özellikle gelişmekte olan ülkelerde giderek ağırlıklarını hissettirmektedirler.

Çok uluslu işletmeler, istihdam, kaynak dağılım, teknoloji, üretimde dikey entegrasyon ve içsel ekonomilerin oluşması, kalkınmayı hızlandıracak etki yapmak, sermaye verimliliğini arttırmak gibi nedenlerden dolayı gittikleri ülkelerde olumlu katkılar yapmaktadırlar. Buna karşın; fiyat ve kârların piyasaların kaldırabileceği şekilde yükseltilmesi, piyasada öteki firmalarla anlaşıp pazarı paylaşma isteği, az gelişmiş ülke kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaları ve kendi ülkelerine kâr transferi yapmaları da gittikleri ülkelerde olumsuz etki yapmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi, tütün endüstrisinde de, ülkenin tüketim tercihine en iyi şekilde cevap verebilecek olan yerli sanayiin yeterli ve istenen teknik ve fiziksel düzeye erişmesinden sonra, gelir esnekliği yüksek olan alanlarda, yeni yan sanayi dallarını geliştirecek olan çok uluslu işletmeler, ülkenin sosyal ve ekonomik yapısına katkı sağlayabilecektir.

LİTERATÜR

1. Brooke, M., and Remmers, N.L., The Strategy of Multinational Enterprise, Longman Group Ltd, GB, 1973, s.6.

2. Aharoni, Y., On the Definition of a Multinational Corp., Quarterly Review of Economic and Business Autumn, 1971, s.10

3. Vernon, R., Sovereignity at Bay, Penguin Books, 1971, s. 13

4. Bruck, A.N., and Lees, A.F. Foreign Content of US Corporate Activities Financial Analyst Journal, 1966. Vol. No. 1, s. 26

5. Tokol, Tuncer, Çok uluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler Bursa İ.T.İ.A. Akademisi, Cilt IV, s. 1., Mart 1975, s. 146-157

6. Dymsza, W.A., Multinational Business Strategy, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1972, s. 8-46

7. Erdost, Cevdet., Sermayenin Uluslararasılaştırılması ve Teknoloji Transferi, Savaş Yayınları, s.37

8. Dymsza, W.A., a.g.e., 19

9 Dymsza, W.A., a.g.e., 28.

10. Dymsza, W.A., a.g.e., S. 103-123

11. Çok Uluslu Şirketler, Nemo Larousse, Cilt II, Milpa, 1991, s. 600-602

12. Philip Morris
Voges, E., Tobacco Encyclopedia, TJI Yayınları, Almanya, 1984
PM Co. Inc., Annual Report 1990, N.Y. USA, 1991
We Are PM, PM Yayınları, USA, 1990
PM Profile, Tobacco Reporter, 1991 Sayıları.
Tobacco International, PM-March 1983, March 1987 Sayıları.

13. British American Tobacco -BAT
Voges, E., a.g.e.,
Tobacco Int., Special BAT Issues Profile: BAT, January 1991, February 1991, October 1989, March 1985 Sayıları, USA.
BAT Annual Reports and Accounts, USA, 1989

14. RJR
Voges, E., a.g.e.,
Tobacco International Special RJR Issue, March 1986

15. Voges, E., a.g.e., TR, TI, TJI, WT Tütün Dergileri, USA, çeşitli sayıları, BAT, PM, RJR,Annual Reports çeşitli yılları, USA.

16. Rakamlarla Tekel 1990, Tekel Yayınları, İstanbul, 1991

PAZARLAMA ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTI RAPORU

Milli Tütün Komitesine bağlı olarak kurulmuş olan Bilimsel Araştırma Alt Komitesinin 10.toplantısı 30 Eylül-2 Ekim 1991 tarihlerinde Tekel Enstitülerinde çeşitli kuruluşlara mensup araştırmacıların katılmaları ile yapılmış 1 Ekim 1991 günü saat 14.00'de Pazarlama Grubu çalışmalarına geçilmiştir. Oturum Başkanlığına Öğr.Görevlisi Rauf Erfa, sekreterliğine Dr.Haluk Tanrıverdi seçilmiştir.

Milli Tütün Komitesinin 20 Mart 1991 tarihindeki 9.toplantısında Bilimsel Araştırma Alt Komitesinin çalışmalarına devam etmesine, bu komiteye bağlı olarak kurulmuş bulunan Pazarlama Çalışma Grubu tarafından ekici yaprak tütün piyasalarında borsa sistemine geçişin ülkemizde uygulanabilirliğinin araştırılmasının yapılmasına ve bu çalışmaların Tekel Genel Müdürlüğü, İst.Ün. Tütün Eksperleri Yüksek Okulu, Türkiye Ziraat Odaları Birliği, Tütün İhracatçıları Birliği ve Borsalar Birliğinin ilgili elemanlarının katılımlarıyla gerçekleştirilmesine karar alınmıştı.

Pazarlama Çalışma Grubu toplantısına Tekel, Y.T.İşletmeleri ve Ticareti Müessesesi, İst.Ün.Tütün Eksperleri Yüksek Okulu, T.C.Merkez Bankası, Tütün Eksperleri Derneği, Tekel Enstitüleri, Tarım Köyişleri Bakanlığı yetkilileri katıldı. Toplantıya Milli Tütün Komitesi toplantısında alınan karar gereğince katılması gereken Türkiye Ziraat Odaları Birliği, Tütün İhracaatçıları Birliği, Borsalar Birliği elemanları katılmadı.

Bilimsel Araştırma Alt Komitesinde oluşturulan Pazarlama Çalışma Grubu toplantısı sonucunda aşağıda teklif ve öneri yapıldı.

Ülkemizde tüm tütün üretim bölgelerinin şartları gözönüne alınarak öngörülen borsa veya müzayede sisteminin uygulanabilirliğinin araştırılması ve bu yolda ortaklaşa bir sistem projesi hazırlanabilmesi için kararda öngörülen kurumların yetkili elemanlarının Bilimsel Araştırma Alt Komitesi Sekreterliğince tesbiti ve bu şekilde teşkil edecek komisyonun en kısa zamanda çalışmalarına işlerlik kazandırılması yönünde girişimde bulunulmasına ve neticeye bağlanması, talep edilmesine oybirliği ile karar verilmiştir.

PAZARLAMA ÇALIŞMA GRUBUNA KATİLAN ÜYELER

Rauf ERFA	Tütün Eksperleri Yüksek Okulu
Dr.Haluk TANRIVERDİ	" " " "
Metin ÖNER	" " " "
Aysun GÜLER	Tarım ve Köyişleri Bakanlığı
Şükrü ERCİYAS	Tekel Yap.Tüt.Tic.İşlt.Mües.Müd.
Semih TARIM	Tütün Eksperleri Derneği
Erhan ERGİN	T.C.Merkez Bankası
Ragıp KÜÇÜKÇOBAN	Tekel Enstitüleri Müdürlüğü
Mustafa BÜYÜKDOĞAN	" " "

BİLİMSEL ARAŞTIRMA ALT KOMİTESİ
10.TOPLANTISINA KATILANLAR

Abdulhabib Özel	Çukurova Ünv.Ziraat Fak.
Abdullah Binokay	Tekel Enstitüleri
Ahmet Gönüz	Ege Ünv.Fen.Fak.Biyoloji Böl.
Dr.Ahsen Özçam	Tekel,APK.Üretim Planlama Müd.
Ali May	T.C.Ziraat Bank.Gn.Müd.Zıraat Tütün Baş Eksperi
Dr.Aydın Erenmemişoğlu	Erciyes Ünv.Tıp.Fak.
Ayla Demirci	19 Mayıs Ünv.Eğitim Fak.
Aynur Çiftaslan	Tekel Enstitüler Müd.
Aysun Güler	Tarım ve Köyişleri Bakanlığı
Ayşe Kaya	Tekel Enstitüleri
Yrd.Doç.Dr.Betül Bürün	Yüzüncü Yıl Ünv.Zıraat Fak.
Prof.Dr.Betül Tutel	İstanbul Ünv.Fen.Fak.Biyoloji Böl.
Dr.Çiğdem Tüzgiray Ketenci	Tekel Enstitüleri
Dursun Altınışık	Tekel Enstitüleri
Erhan Ergin	T.C.Merkez Bankası
Erşan Öztuna	Tekel Yaprak Tütün İşlt.ve Tic.Müess.
Fahreddin Arıcalı	Tekel Yaprak Tütün İşlt.ve Tic.Müess.
Fatma Aygün	Ondokuzmayıs Ünv.Fen.Ed.Fak.
Fehmi Evlek	Tekel Yaprak Tütün İşlt.ve Tic.Müess.
Gülnur Mertoğlu Elmas	İ.Ü.Tütün Eksp.Yük.Okulu
Dr.Gülseren Mungan	Menemen Ege Tarımsal Arş.Enst.
Hakan Tan	Ziraat Yük.Müh.
Halil Işık	Türkiye Ziraat Odaları Birliği
Dr.Haluk Tanrıverdi	İ.Ü.Tütün Eksperleri Yük.Okulu
Dr.Hasibe Karpat	Tekel Enstitüleri
İbrahim Ünal	Yıldız Ünv.Kimya Müh.Böl.
İclal Erdem	Tekel Enstitüleri
Kemal Ketenci	Tekel,APK Dış İlş.ve Işt.Müd.
Dr.Mehmet Bostancı	Fırat Ünv.Tıp Fak.
Metin Öner	i.Ü.Tütün Eksperleri Yük.Okulu
Murat Kartal	Ankara Ünv.Eczacılık Fak.
Mustafa Büyükdoğan	Tekel Enstitüleri
Mümin Şen	Tekel Enstitüleri

Nalan Adaşoğlu	Yıldız Ünv.Mühendislik Fak.
Necla Başar	Tekel Enstitüleri
Nedret Tort	Ege Ünv.Fen.Fak.Biyoloji Böl.
Neşe Dişçioğlu	Tekel Enstitüleri
Nevcivan Çiçek	Tekel Enstitüleri
Nevzat Bilgin	Fırat Ünv.Tıp.Fak.
Niyaz Yalçın	Tekel Sigara İşlt.ve Tic.San.Mües..
Nurdan Ertekin	Bornova Zirari Mücadele Arş.Enst.
Ömer Faruk Cengiz	Tekel Y.T.İşlt.ve Tic.Müess.
Ömer Hatipoğlu	İ.Ü.Tütün Eksperleri Yüksek Okulu
Prof.Dr.Özer Kolsarıcı	Ziraat Mühendisleri Odası Temsilcisi
Dr.Özlen Eğilmez	Tekel APK Araştırma Koordinasyon Müd.
Ragıp Küçükçoban	Tekel Enstitüleri
Rauf Erfa	İ.Ü.Tütün Eksperleri Yüksek Okulu
Reha Küçüközden	Tekel Araştırma Müd.
Rengin Eltem	Ege Ünv.Fen.Fak. Biyoloji Böl.
Sadiye Enercan	Tekel Enstitülerinden Emekli Baş.Müh.
Semih Tarım	Tütün Eksperleri Derneği
Serhat Eroğlu	Ege Ünv.Ziraat Fak.Tarla Bitkileri Böl.
Doç.Dr.Süheyla Zümreoğlu	Bornova Zirai Mücadele Araş.Enst.
Süleyman Aygün	Samsun
Şükrü Erciyas	Tekel Yaprak Tütün Tic.İşlt.Müess.Md.
Prof.Dr.Tahsin Akalp	İ.Ü.Tütün Eksperleri Yük.Okulu
Tijen Talas	Tubitak, MAM Biyoloji
Dr.Ülkü Fidan	Bornova Zirat. Mücadele Arş.Enst.
Prof.Dr.Yaşar Bilgin	Ankara Ünv.Tıp Fak.

İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa

ÖNSÖZ

Rekombinant DNA Teknolojisinin Tütün Mozaik Virüsünün Erken Tanısında Kullanılması..... 1

Tütünde Canavarotu (Orobanche Ramosa L.)nin Kimyasal Mücadelesinin Araştırılması..... 6

Bazı Türk Tütün Çeşitlerinde Salgı Tüyü Aroma ve Kalite İlişkileri.... 24

Doğal Kalite (İçimli) Türk Tütünlerimizin Altın Değerleri..... 39

Ege Bölgesi Tütünlerinin Hastalık ve Zararlılar Yönünden 1991 Yılı Değerlendirilmesi..... 50

Antrakol'un Tütünde Stomalar Üzerine Etkileri..... 52

Tütünün İşlenmesinde Mikroorganizmaların Rolü..... 65

Tütün Mildiyösü(Peronospora Tabacina Adam) Hastalığı ve Ege Bölgesinin Bazı Yörelerinde Neden Olduğu Zarar Üzerine Bir Çalışma..... 76

Benz(A) Pirenin Sigara İzmarit Filtresinden Geri Alınabilirliği..... 89

Türk Tütünlerindeki Eser Elementlerin Tayini..... 98

Tütün,İnsan ve Toplumsal Gerçekler..... 102

Türkiye'de Sigara Salgınına Karşı Mücadelenin Mevzuat Yönü..... 107

Tütünde Higroskopik Nem Tayini Üzerine Bir Yöntem Araştırması ve Dikim Sıklığının Ege Tütününün Bazı Teknolojik Özellikleri üzerine Etkisi..... 113

Stratejik Yönetim ve Tütünde Uygulama Fırsatlarının Araştırılması..... 123

Çok Uluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler Üzerine Tütünde Bir Araştırma..... 140

Yurdumuzda Dumansız Bir Tütün Kullanımı "Maraş Otu"..... 154

Bursa, İzmir, Samsun Tütünlerinde Doğal Fermantasyon..... 158

Karabağlar 59/4'ün Androgenetik Haploidlerine Asenaften Uygulaması İle Elde Edilen Dihaploid (DH) Hatların Bazı Özellikleri Üzerinde Karşılaştırmalı Araştırmalar..... 187

Milli Tütün Komitesi Bilimsel Araştırma Alt Komitesi
10. Toplantısı Raporu..... 197

Tütün Yetiştirme ve Islahı Çalışma Grubu Toplantı Raporu..... 205

Tütün Hastalık ve Zararlılarıyla Savaşım ve Rezidü Çalışma
Grubu Raporu..... 209

Tütün Kimyası ve Sağlık, Tütün Teknolojisi,
Tütünde Kalite Çalışma Gruplarının Toplantısına Ait Rapor..... 212

Pazarlama Çalışma Grubu Toplantı Raporu..... 215

Bilimsel Araştırma Alt Komitesi 10.Toplantısına Katılanların
Listesi..... 217

MİLLİ TÜTÜN KOMİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMA ALT KOMİTESİ 10. TOPLANTISINDA SUNULAN BİLDİRİLER VE TOPLANTI TUTANAKLARI

30 EYLÜL - 2 EKİM 1991

TEKEL ENSTİTÜLERİ