

Prof. Dr. Erol Eren
Doğuş Üniversitesi

A) Giriş

Bilindiği üzere 20. yüzyılın sonlarından itibaren küreselleşme olgusu işletmecilik yaşamına damgasını vurmuş bulunmaktadır. 21. yüzyılın başlarında uluslararasılaşma ve çok ulusluluk yerine küresel firmaların etkinliğinden bahsedilmekte, rekabette yerel nitelikli rakiplerden çok küresel özellik taşıyan rakiplerden söz edilmektedir. Küresel firmalar çok miktarda standart üretimlerinin sağladığı ölçek ekonomileri, güçlü üretim teknolojileri ve Dünyanın her yanından temin ettikleri üretim kaynakları ile düşük maliyetli ve kaliteli üretim yapabildikleri gibi güçlü mali yapıları ile ürün yenilikleri için gerekli araştırma ve geliştirme fonlarına ve kadrolarına sahip olmaktadırlar. Dünyanın her yerinde yerel işletmeler, güçlü küresel firmalarla ya stratejik işbirliğine yönelmekte ya da bu devler tarafından satın alınmaktadır. Aynı olgulara özellikle, dört beş senedir ülkemizde de rastlamaktayız.

Bu makalemizde, küresel firmaların özelliklerini, firmaları küreselleşmeye yönelten nedenleri, küreselleşmenin yarar ve sakıncalarını, küresel firmaların izledikleri stratejik işbirliği biçimlerini ve strateji seçimlerinde uygulanan teknikleri incelemeye teorik alanda ve uygulamada çalışanlara bilgi sunmaya çalışacağız.

B) Küreselleşmenin Tanımı

Dünya ekonomisini temelden etkileyen çok önemli değişiklikler olduğu ve değişimin devam etmekte bulunduğu artık herkes tarafından kabul

edilmektedir. Dünya ekonomisi yalnızca daha fazla uluslararasılaşmakta aynı zamanda da daha çok küreselleşmektedir. Bu iki kelime aynı anlama gelmemekle birlikte maalesef birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Uluslararasılaşmak, ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşmasını ve çoğalmasını ifade etmektedir. Yeni bir kavram değildir. Küreselleşme ise uluslar arasılaşmanın çok ileri ve karmaşık durumunu yani bir şirketin dünya üzerine yayılmış ve dağınık ekonomik faaliyetlerinin bir ölçüde entegrasyonunu ifade etmektedir. Yeni bir kavram olarak 1980'lerden sonra sosyal bilimler literatürüne girmiştir ve günümüzde ekonomik gelişmeleri anlatırken çok sık kullanılan moda bir kavram olmuştur.

Küreselleşme, artan sınır ötesi faaliyet ve anında uluslararası iletişime imkan veren bilgi teknolojisi yardımıyla oluşan değişim sürecidir. Her malın iyisinin dünyanın her köşesinde bulunabilmesine yol açacak bir oluşumdur¹.

Günümüzde dünya ekonomisinin küreselleşme ile beraber bir diğer konusu da hızla oluşan değişimlerin ve bu değişimler sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabalarının meydana getirdiği kaos diyebileceğimiz değişken ve belirsiz ortamdır. Uluslararasılaşma ve küreselleşme, dünyanın herhangi bir köşesindeki değişimin hızla diğer yörelere yayılmasını sağlamaktadır. Yaşadığımız dünya gittikçe daha karmaşık ve değişken hale gelmektedir ve her her işletmenin hayatı ve geleceği küresel ölçekte oluşan süreçlerle belirlenmektedir. Günümüzün ekonomi düzeni "bıçak sırtında yürümeyi seven, sürat tutkunu bir düzen" olarak nitelendirilmektedir².

(1) Rosabeth Moss Kanter, *World Class-Thriving Locally in the Global Economy*, Simon & Schuster, New York, 1995, s.41.

(2) Peter Dicken, *Global Shift The Internationalisation of Economic Activity*, Paul Chapman Publishing Ltd., London, 1992, s.1, s.412.

Bu değişim elbette ki tüm bireyleri, firmaları ve ülkeleri ilgilendirmektedir. Küreselleşme süreciyle değişen ekonomik faaliyetler sonucunda yeni fırsatlar, yeni riskler ortaya çıkmaktadır. Bu yeni ortamda başarılı olabilmenin yolu da neyin nasıl değiştiiğini anlamaktan geçmektedir.

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi iki şekilde kendini göstermektedir. Birincisi uluslar arası ticaretin ve mal-hizmet üretiminin dünyanın her köşesine yayılmaya başlaması, ikincisi de çok uluslu şirketlerin gittikçe artan bir şekilde dünyanın dört bir köşesine yaptıkları direkt yatırımlar ve gittikçe daha karmaşık hale gelen faaliyetleridir. Bu görüntü, son 20-30 sene içindeki teknolojik gelişmelerle, çok uluslu şirketlerin rekabetçi strateji ve şebeke (network) organizasyonlarıyla ve devletlerin ekonomi politikalarıyla oluşmuştur.

Ticaret sermaye hareketleri ve teknoloji akımının uluslarüstü bir özellik kazanarak yayılması ve yoğunlaşması milli devlet olgusunu aşmakta, sınır ötesi ulus, firma ve endüstri gruplarını ve değişik milletlere mensup bireyleri çıkarları doğrultusunda birbirlerine bağlanmaktadır. Bu tür ilişkiler sonucunda ortaya çıkan karşılıklı bağımlılıklar ve ulusal sınırları aşan ekonomik ilişkiler, devlet kontrolünü de azaltmaktadır. İletişim ve haberleşmedeki hızlı gelişmeler de dünyayı küçülterek ve adeta bir köy haline getirerek küreselleşme sürecini hızlandırmıştır.

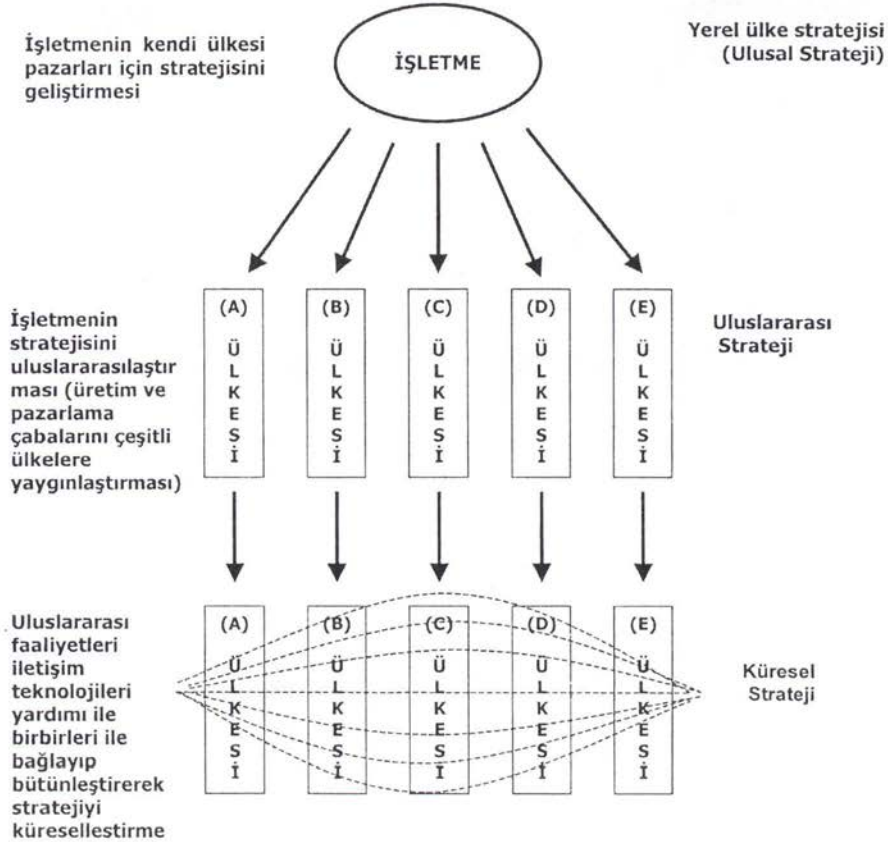
Küreselleşme özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu yıllardan itibaren dünyadaki endüstriyel şirketler, hızlı Pazar değişikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Özellikle pazarların doyuma ulaşması müşterileri daha seçici yapmış ve ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Ayrıca artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürün hayat eğrilerinin ömrünü kısaltmıştır. Bunun sonucunda şirketler, stoklarını en aza indirgeyen, düşük maliyetli ama kaliteli üretim sağlayan, ürün ve talepteki değişime cevap verebilecek kadar esnek olan, üretim yöntemlerini kullanmaya yönelmişlerdir. Bu, birçok üretici firmanın esnek üretim yöntemlerine geçiş yapmasına neden olmuştur.

Dünya ekonomisinde görülen önemli gelişmelerden biri de, uluslarüstü firmalar ile doğrudan yabancı yatırımlarının bu yıllarda önemlerinin artmasıdır. Uluslarüstü (transnational corporations) firmalar hızla gelişmektedirler. Bu şirketler, esas kuruldukları ülkenin çıkarlarından çok dünya genelinde yayılmış oldukları ülkelerde uluslararası faaliyetlerinden kar etmeye yönelmişlerdir. Bunun için dünya pazarlarında rekabete girip, farklı yerlere yatırım yapmışlardır.

Küreselleşme ya da küreselleşmeme sorusu ve nasıl küreselleşileceği hususu dünyanın çeşitli yerlerindeki yöneticiler için iki önemli strateji konusudur. Birçok güçler, şirketleri küreselleşmeye (yatırımlarını yabancı pazarlara genişletmeye) doğru itmektedir. Hemen hemen dünya ekonomilerinde pazarlanan her ürün için (örnek: bilgisayar, fast food gibi) yabancı rakipler mevcuttur. Ülkeler arası ticaret engelleri de artık ortadan kalkmaktadır: Amerika/Kanada arasındaki ticaret anlaşması ve Avrupa Topluluğunun 1992'deki uyumlaştırma kararı buna örnek verilebilir. Japonya uzun barikatlı pazarını dışarıya açmaktadır. Ulusal pazarlardaki olgunlaşma, şirketleri uluslar arası genişlemelere doğru yöneltmektedir. Bu özellikle, büyük ulusal pazarı tarafından beslenerek uluslar arası pazarlarda Avrupalı ve Japon rakiplerinin gerisinde kalan Amerikan şirketleri içinde yaşanan bir gerçektir.

Şirketler dünya çapındaki stratejilerini bütünleştirerek küreselleşmeyi de arzu ederler. Bu tip küresel bütünleşme, şirketlerin, her ülkedeki yerel ihtiyaçlara göre tasarım, üretim ve pazarlama yapan ülke şubeleri kurduğu çok uluslu yaklaşım ile zıt düşer. Bu çok uluslu yaklaşım şimdi sorgulanmaktadır. Bazı endüstrilerde, küresel bir stratejinin çok uluslu bir stratejiden daha başarılı olma olasılığı bazı değişimler nedeniyle artıyor görünmektedir. Bu değişimler ise gümrük tarifelerinin azalması, sadece tek bir pazarda amorte edilmesi çok pahalı olan teknoloji yatırımları, ve oyunun kurallarını küreselleştiren rakipler olarak ifade edilebilir.

Ancak bu aşamayı oluşturmak ve ülkeleri birbirine bağlayabilmek yani bütünleştirmek yöneticileri bu konuda ikna etmek kolay değildir.



Şekil 1- Toplam Küresel Stratejinin Elemanları ve Bu Stratejiye Geçiş Aşamaları.

(Kaynak: S.G.Yip, Total Global Strategy, Prentice Hall, 2003, s.4.)

Şirketler nasıl küreselleşeceklerini (Pazar katılımlarını genişletme) ve Dünya çapında bütünleştirilmiş (entegre) bir stratejiyi nasıl geliştireceklerini bilmek isterler. Dünya çapında bir toplam strateji geliştirmede esas olan üç basamak şunlardır³.

- 1) İşletmenin kendi ülkesi ve yerel pazarları için stratejisini geliştirilmesi

(3) Yip, G.S., Global Strategy in a World of Nations, içinde, H.Mintzberg ve J.B.Quin, The Strategy Process, Prentice Hall, 1991, s.694.

- 2) İşletmenin stratejisini uluslararasılaştırması ve çeşitli ülkelerde üretim ve pazarlama yapması
- 3) Uluslararası faaliyetlerini birbirleri ile bütünleştirerek küresel stratejiler oluşturması

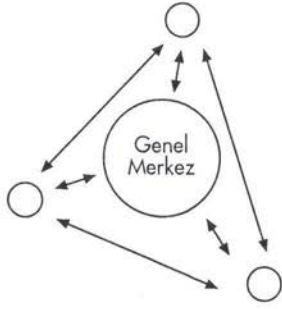
Şekil 1’de bu sürecin üç aşamasını görmekteyiz. Bu sürece daha yakından bakarak küresel stratejinin de ötesinde melez stratejiye nasıl geçildiğine bir göz atalım.

C) Küresel Stratejiden Melez (Hybrid) Stratejiye ve Küresel Şebeke Örgütlerine Geçiş

Buraya kadar uluslararası faaliyetler için iki ana stratejiden bahsetmiştik. Bunlardan biri çok uluslu (multidomestic) strateji, diğeri de küresel strateji idi. Çok uluslu stratejide, çeşitli ülkelerde kurulu olan birimler birbirlerinden bağımsızdır ve kendi pazarında faaliyet gösterir. Uluslararası merkez diğer birimlerden farklı bir niteliğe sahip değildir. Küresel stratejide ise daha önce izah ettiğimiz gibi çeşitli ülkelerdeki birimler bir merkeze bağlı ve onun kontrolü altındadırlar. Uluslar arası merkez çeşitli ülke pazarları için standart ürün arayışları için çalışmalar yapar. Ölçek ekonomisi yaratmak için üretim faaliyetleri bir yada belli merkezlerde yapılır ve birim maliyetlerin düşürülmesi ana odak noktasını oluşturur.

Melez (Hybrid) stratejiye gelince, küresel stratejinin de bir adım ötesindedir. Miller ve Dess’e göre⁴ melez stratejide çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini sadece bir uluslararası merkezden sürdürmekle kalmazlar ayrıca birbirleriyle de ilişkide bulunarak yürütürler. Bu stratejide müşteriye dönük tam bir hareket vardır ve maliyet düşürmeye odaklanma yanında Dünya çapındaki üretim ve pazarlama birimleri müşteriye daha hızlı cevap vermek ve onu kaçırmamak için elbirliği yaparlar. Karşılaştıkları her türlü özel duruma uymak için sıkı işbirliği eder ve rekabet avantajını sürekli olarak gözetirler.

(4) Miller, A.ve G.Dess, Strategic Management, McGraw-Hill, Inc., 1996, s.305



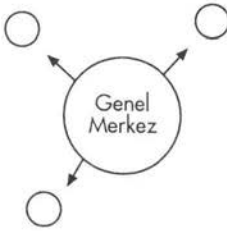
1. Uluslararası (Multidomestic) Strateji:

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bağımsızdır.
- Her birim diğerlerinden bağımsız olarak kendi pazarında kar ve maliyet merkezi olarak faaliyet gösterir.
- Uluslararası merkez diğer birimlerinden farklı bir özellik taşımaz.
○ da kar ve maliyet ve gelir merkezi olarak çalışır.



2. Küresel Strateji:

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bir genel merkeze bağlıdır ve onun kontrolü altındadır.
- Uluslararası genel merkez çeşitli ülke pazarları için standart ürün arayışları ve çalışmalarını yapar.
- Ölçek ekonomisi yaratmak için üretim faaliyetleri de bir merkezden gerçekleştirilir ve diğer merkezlere düşük maliyetli olan bu ürünler sevk edilir. Rekabet avantajı sağlanır.



Şekil-2 Uluslararası faaliyetler için üç farklı strateji yapısı

3. Melez (Hybrid) Strateji ve Küresel Şebeke Örgütü

- Çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini yine bir merkezden ve ayrıca birbirleriyle sürekli ilişkide bulunarak gerçekleştirirler.
- Çeşitli ülkelerdeki birimler sadece karşılaştıkları özel sipariş taleplerine de uyum gösterebilirler.

- Çok hareketlilik müşteri ihtiyaçları için tüm ülkelerdeki birimler arasında karşılıklı dayanışma söz konusudur.
- Çeşitli işletme fonksiyonları farklı ülkelerde gerçekleştirilecek değer zinciri oluşturabilir.
- Telekomünikasyonun ve internet'in imkanlarından yararlanılarak koordinasyon ve değer zincirinin rekabet avantajı saptanır.
- Tüm örgüt nerede olursa olsun, ilgili kaynakları kullanır. Küresel rekabet gereği müşteriye kaçırmamak için hızlı hareket eder. CAD-CAM olanakları harekete geçirilerek müşteri taleplerine uygun esnek üretim ve düşük maliyet avantajları bağdaştırılır.

Melez (Hybrid) strateji işletmenin ürettiği ve sattığı mal ve hizmetlerde değer zinciri oluşumu farklı ülkelerde farklı işletme fonksiyonlarının birleştirilmesiyle de gerçekleşebilir. Bu taktirde sadece saf küresel stratejiden çok birbirlerine iletişim teknolojileri ile sınıksız bağlı küresel şebeke (network) örgütlerinden söz edebiliriz. Araştırma – Geliştirme, Tasarım, satınalma, üretim ve satış faaliyetleri ayrı ayrı ülkelerde güçlü bir koordinasyonla yüksek değer (kar payı) yaratacak biçimde koordine edilerek küresel çapta hiçbir müşterinin kaçırlmamasına çaba gösterilir⁵. Burada merkez ile çeşitli ülkelerdeki değer zincirinin parçaları arasında sağlanacak sıkı koordinasyon müşteri istekleri ve alınan siparişlerin anında tüm ülkelere bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde iletilerek sağlanmaktadır.

Uluslararası stratejiden küresel stratejilere, küresel stratejilerden de melez ve küresel şebeke örgütlerine geçiş aşamalarının özelliklerini şu biçimde özetleyebiliriz.

2. İşletmenin üretim ve pazarlama çabalarını çeşitli ülkelere yoğunlaştırarak uluslararasılaştırması.

(5) Ghosal, S. Ve Nitin Nohria, The Differentiated Network: Organizm Multinational Corporation for Value Creation, içinde, Jossey- Bass Business and Management Series, San Francisco 1997, editor Cedric Crocker

3. İşletmenin çeşitli ülkelerdeki faaliyetlerini iletişim teknolojileri yardımıyla ana merkezle bağlayıp bütünleştirerek stratejiyi küreselleştirilmesi

Temel işletme stratejisinin geliştirilmesi rekabetçi avantajın temeli. Bu genellikle önce ev sahibi ülke için geliştirilir.

Uluslar arası strateji bir işletme Şekil;1'de açıklanan aşamalardan ulusal ve uluslar arası stratejiyi çok iyi bilirler ancak üçüncü aşama olan küreselleşme stratejisi hakkında pek az bilgileri vardır.Halbuki küreselleşme ulusal pazarlarda da kabul görececek ölçüde bir takım yararlarla sahiptir.

D) Küresel Stratejisinin Yararları

İşletmeleri küresel strateji izlemeye götüren nedenler ve bunların sağladığı yararları dört ana grupta toplayabiliriz. Bunlar⁶

- 1- Maliyet Düşürme,
- 2- Ürünlerin ve Programların Kalitesini İyileştirme,
- 3- Müşteri Tercih ve Önceliklerini Sağlama,
- 4- Rekabet Kaldırıcı Yükseltme,

a) Maliyet Düşürme: Önce maliyet düşürme açısından konuya baktığımızda küresel boyutta üretim yapma sabit giderlerin minimize edilmesini sağlayarak firmayı ölçek ekonomisi olanaklarından yararlandıracaktır. Özellikle geniş hacimli üretimleri üretim maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde fabrikalar kurmak suretiyle gerçekleştirmek rakiplere kıyasla maliyet avantajı ve hatta firmaya maliyet liderliği fırsatı sağlayabilecektir.

Küresel stratejilerin izlenmesi üretim faktörlerini Dünya çapında ucuz olarak elde edilebilen ülkelere temin ederek ve bazı yarı mamul ve hizmetleri bu ülke işletmelerine imal ettirerek (outsourcing) maliyet düşürme

(6) Douglas, S.p. ve Y.Wind The Myth of Globalization, Columbia Journal of World Business, Vol.22, No:4 Winter 1987, s.19-29

fırsatı verecektir. Küresel firmalar maliyet düşürme açısından en uygun dinamik şebeke örgütü oluşturup uygulayabilecek nitelikte kuruluşlardır.

Küresel firmalar dünya çapında tüm müşterilere mal ürettikleri için üretilen ürün sayısını azaltarak ve bunları az sayıda küresel modellere indirgeyerek standart seri üretimin sağladığı maliyet düşürme imkanlarını da kullanabilirler⁷. Küresel firmaların maliyet düşürme olanaklarını akıllıca kullandıkları bir diğer konu da çeşitli uluslara ve bunların değişik bölge ve yörelerine yayılmış olan üretimlerini, maliyet avantajı yakalamak ve rekabette güçlü konuma geçmek için kolayca daha ucuza üretim yapabildikleri bölge veya yörelere kaydırabilme esnekliğine sahip olabilmeleridir.

Nihayet, maliyet düşürme açısından küresel firmaların diğer yararı ise, tedarik yada satın alma maliyetlerini düşürme becerilerinde görülmektedir. Bu firmalar küresel üretim yörelerinde dünya çapında çok miktarda üretimde buldukları için büyük miktarlarda hammadde, yarımal ve hizmet alımları yapmaktadırlar. Bu durum onlara satıcı firmalarla (tedarikçilerle) pazarlık ederek alım fiyatlarını aşağı düzeylere çekme gücü ve fırsatları vermektedir.

b) Ürün ve Programların Kalitesini İyileştirme: Maliyet düşürme konusunu incelerken de işaret ettiğimiz gibi küresel firmalar Dünya müşterilerine hitap eden, üretim hacimleri yüksek, ancak az sayıda ürünlere odaklandıkları ve bu ürünlerin üretilmesi için geliştirilen programlara yoğunlaştıklarından bu konuda uzmanlıkları artmaktadır. Çok sayıda ürünler ve üretim programları gerçekleştirmek için çalışan ve bunları sürekli değiştiren firmalara nazaran ürettikleri ürünlerinin ve programlarının kalitesi daha iyi olmaktadır. Business Week dergisinde yayınlanan bir makalede de açıklandığı gibi⁸. Dünya'da Japon otomobillerinin başarılarının artma nedeni Dünya çapında az sayıda model üretmeleri ve tüm çabalarının bu

(7) Abegglen, J.C. ve G. Stalk, Jr., Kaisha, New York Basic Books, 1985, s.87.

(8) Can Opel Deliver the "World Cars" GM Needs, Business Week December 4, 1995, s.52.

modellerin kalitelerinin ve üretim programlarının iyileştirilmesine yoğunlaştırılmasıdır. Bu sayede müşteri memnuniyetini ve tercihlerini kendi arabalarına çekebilmişler, kaliteleri yanında maliyetlerini de düşürme olanağı bulabilmişlerdir.

c) Müşteri tercih ve Önceliklerini Sağlama: Küresel olarak erişebilirlik, hizmet alınabilirlik ve küresel tanınma, firma seçiminde müşteri tercihlerinin pekiştirilmesini gerçekleştirmektedir⁹. Ürünlerin ve servis ağının her yerde kolayca bulunabilmesi müşterinin mal ve hizmetlere karşı güvenini güçlendirmekte ve onu yalnızlık ve çaresizlik duygusundan kurtarmaktadır. Alkolsüz içecekler (kolalı ve gazoz ürünleri) ile fast food üreticileri (hamburgerciler) kredi kartı yolu ile finansal hizmetler sağlayan kurumlar özellikle her yerde erişilebilirlik açısından iyi bir örnek oluşturmaktadır. Ayrıca, dayanıklı tüketim malları üreten firmalar (araba, televizyon, beyaz esya) ile endüstriyel ürünler üreten küresel firmalar (makine, donanım, tezgah, konveyör, bilgisayar yol makineleri v.b.) özellikle sahip oldukları için diğer firmalara oranla daha çok müşteri tercihlerini sağlamaktadırlar.

d) Rekabet Kaldırıcı Yükseltme: Küresel bir strateji izleyen firma birçok açıdan rakiplere karşı hücum ve onların hücumlarına karşı hücumlarla cevap verebilme becerisine sahiptir. Çünkü, düşük maliyet yolları yanında, ürünlerinin kalitelerini iyileştirmiş, üretim programlarını oturtmuş, küresel olarak ucuz, kaliteli, Dünyanın her yerinde bulunabilen ve servis ağı bulunan ürünlerdir. Bu nedenle kolayca hedeflediği bir ülkeye girebilir. Ancak, karşısında o endüstride faaliyet gösteren rakibi bir firma varsa, o firma da bu işletmeye karşı hücumla geçerek o işletmenin ülkesine girebilir. Hızlı davranan işletme daima kazançlı çıkacaktır. Burada sloganı "o seni ülkende vurmada sen onu kendi ülkesinde vur" şeklinde özetlenebilir. Küresel strateji kolayca Dünya pazarlarına girebilme avantajı tanımaktadır. Şu halde, önemli olan küresel rakibin olan firma senin ülkeye veya hedef pazarına girmeden senin elini çabuk tutarak o hedef pazara hücum edip girmendir.

(9) Yip, a.g.e.,s.19.

E) Küreselleşme Stratejisinin Sakıncaları

Küreselleşme sonucunda bir takım yararlar elde eden firmalar, bunun yanında bazı sakıncalarla da karşılaşmak durumundadırlar. Örneğin, küreselleşen firmalar faaliyetlerini Dünyanın dört bir yanına yayıp geliştirir ve bunlar arasında da sıkı bir iletişim ağı kurarlarken koordinasyon ve raporlama faaliyetlerinin gerektirdiği giderler de hızla artmaktadır. Özellikle, faaliyetlerini geliştirdikleri her üretim ve Pazar birimlerinde artan işgücü ve kadro ihtiyaçlarına paralel olarak genel yönetim giderleri de şişmektedir. Ayrıca, küresel olarak Dünyanın her bir yöresinde çalışabilecek nitelik ve beceride yönetici işgücü bulmak hem çok zor ve hem de pahalıdır. Bu durum küreselleşmenin doğurduğu genel giderlerin yükünü daha da ağırlaştırmaktadır.

Küreselleşme, günümüzde bilgi teknolojileri yardımıyla (IT) melez örgütlenmelere doğru yöneldikçe genel merkezin tek merkezden yöneltme ve eşgüdümleme eğilimlerini artmaktadır. Bu durumda, merkezîyetçilik, yerel birimlerde çalışmakta olan yöneticilerin moral ve motivasyonları üzerinde olumsuz etkilerde bulunabilir. Çünkü firmanın küresel etkinliği, pazar ve müşteri kazanma çabaları yerel pazar ve üretim birimlerinin kazanç ve etkinliklerini azaltabilmektedir. Bu genel nitelikteki sakıncalar yanında, her küresel faaliyetin çalışılan faaliyet kolu ile ilişkili olarak özel nitelikteki sakıncalardan da söz etmek gerekmektedir. Bu sakıncaları da şu biçimde açıklamak mümkündür.

- a) **Yeni pazarlara girme, karlılığı artırma amacına hizmet etmeyebe-
bilir.** Bu durumda firma belki de küresel Pazar payını artırmak uğruna mevcut karlılığının azalmasına bile göz yumacaktır. Ancak, küresel anlamda da rakiplerini sindirip gelecekteki konumunu güçlendirecektir. Örneğin ABD elektronik devi Motorola Japon pazarına karlılığını artırmak için değil, küresel rekabette konumunu güçlendirmek amacıyla girmektedir. Aslında bu durum küresel etkinlik açısından iyi olsa da firmanın ekonomik gücünün de zayıflamasına neden olabilmektedir.

- b) **Tüm Dünya pazarlarına hitap edebilecek ürün standardı hiçbir müşteriye uygun olmayabilir.** Bilindiği üzere ürün tasarımı ve üretiminde "Dünya Malı" kavramı, belirli ürünlerin tasarım ve üretim masraflarını minimize ederek rekabet şansını artırmaya yönelmiştir. Ancak, bu durum her zaman sanıldığı gibi başarılı olamamaktadır. Dünyanın değişik ülkelerindeki farklı kültürler, gelenekler, alışkanlıklar ve gelir düzeyleri küresel firmaların standartlaştırılmış ürünlerinin hiçbir müşteriye tamamen tatmin edemediğini ortaya koymaktadır. Yakın geçmişten Ford otomobil firmasının "Mondeo" adıyla tüm Dünyaya pazarlamaya çalıştığı ürününün ortaya koyduğu küresel başarısızlık, tepe yönetiminde önemli değişiklikleri doğurmuştur. Yine yakın geçmişte bir Japon firması olan Canon küresel pazarlar için bir fotokopi makinesi tasarladığı zaman Japonlara özgü bazı kağıt boyutlarından fedakarlık etmek zorunda kalmış ve bu ürünü Japonya ve bazı Asya ülkelerinde pazarlayamamıştır.
- c) **Bazı endüstrilerde ürün standardizasyonu hiçbir müşteriye tatmin etmediği için farklı veya yerel müşterilere yeni ürün tasarımları yapma ve üretmeyi gerektirebilir.** Bu durumda ise küreselleşmeden beklenen maliyet düşürme, ölçek ekonomisine erişerek karlılığı artırma düşlerini gerçekleştirmek mümkün olmayabilir. Küreselleşme çabaları, kar etme bir yana, firmayı zararlı sonuçlara götürebilir.
- d) **Maliyet düşürme amacıyla aşırı standardizasyon düşük maliyetli üretim faaliyetlerine yoğunlaşma, firmanın esnekliğini düşürerek müşteri ihtiyaçlarına düşük cevap verebilme sonucunu doğurabilir.** Bu durum müşterilerin firmadan uzaklaşmalarına neden olabilir. Özellikle, sık yeniliklerin yapıldığı, müşteri zevklerinin ön plana çıktığı endüstrilerde küreselleşmenin sağladığı düşük maliyet kazançları bu nedenlerle azalabilir.
- e) **Farklı ülkelerde elde edilen gelir ve giderler, bu ülkelerde uygula-**

nan esnek kur politikaları nedeniyle beklenen kar tutarlarında değişmelere ve kazançlarını riske girmesine neden olmaktadır. Küresel şirketler bu nedenle kendi para birimlerini korumaya yönelik girişimlerde bulunmak zorunda kalmaktadırlar.

- f) **Küresel firmaların masraflarını azaltmak amacıyla faaliyette buldukları her ülke pazarında tekdüze (uniform) pazarlama uygulamaları yerel müşterilerin isteklerine uymayabilir ve onların tepkisini çekebilir.** Örneğin, Coca Cola firmasının küresel çapta geliştirdiği ve faaliyette bulunduğu her ülkede uyguladığı reklamları çeşitli ülkelerin kültürleri ile bağdaşmadığı için eleştiri ve tepkilere neden olmuş ve yerel reklam jenerikleri hazırlanması sonucunu doğurmuştur. Yine, British airways şirketi, Saatchi and Saatchi reklam ajansı tarafından geliştirilen "Manhattan Landing" adlı televizyon reklamını faaliyette bulunduğu ülkelerde gösterilmesini zorunlu kılmıştı. Bu reklam, girdiği yarışmalarda birçok ödüller kazanmasına karşın çoğu ülkelerde kabul görmeyen görsel bir New York kenti imajı çizdiği için oldukça fazla eleştiri ve tepkilere neden olmuştur. Sonunda şirket bu reklamı belirli ülkelerde kullanma, diğerleri için farklı jenerikte reklamlar oluşturmaya karar vermiştir. Bu ve buna benzer örnekler diğer küresel firmaların pazarlama çabaları açısından da verilebilir.
- g) **Küresel melez (hybrid) stratejiler gereği bütünleştirilmiş rekabetçi faaliyetler, belirli ülkelerdeki gelirlerden karlardan ve hakim rekabetçi konumdan fedakarlık etmeyi gerekli kılabilir.** Melez stratejileri anlatırken açıkladığımız gibi bütünleştirilmiş rekabetçi çabalar, bir rakibin küresel bir pazarını ele geçirmek, o pazardaki kaynaklarını başka ülkelere kaydırmak, yada önemli bir pazarı veya müşteriyi ele geçirmek için atak yapıldığında, firma topyekün olarak seferber olduğu için kar veya kazancını düşürmeden rakibi sindirebilir, pazarı veya önemli bir müşteriyi ele geçirmek için zarar edebilir, veyahut da daha önce iyi bir rekabetçi konuma sahip olduğu pazarlarda bu durumunu kaybedebilir.

F) İşletmelerin Faaliyette Buldukları Endüstri Koşullarının Küreselleşme Stratejisine Etkileri

Dünya çapında başarılı bir küresel stratejiye sahip olmak aşırı küresel stratejinin sakıncalarından da kaçınmayı gerektirir. Ancak eksik küresel (global) stratejilerde işletmeleri sözünü ettiğimiz küreselleşme yararlarından mahrum kılabilir. Aslında ideal küresel strateji düzeyinin seçimi faaliyette bulunulan endüstri onun dünya çapındaki potansiyelini de değerlendirmeyi gerekli kılar. Firmaların içinde buldukları endüstri özelliklerinin küreselleşmeye yönelme bakımından önemli katkıları olacaktır. Endüstrinin küreselleşmeye yönelen özelliklerini **pazar koşulları, maliyet koşulları, hükümetlerin sağladıkları koşullar ve rekabet koşulları** olmak üzere dört grupta inceleyebiliriz.

Kuşkusuz bu koşullar her endüstri için dünya çapında farklılıklar arzederler ve bazı endüstrileri kolayca küreselleşmeye sevkederken, bazılarını da yöneticilerin tüm istek ve arzularına rağmen küreselleşmede başarısız kılabilirler. Bu nedenle, bir yönetici firmasını küreselleşme konusunda yola çıkarmadan önce mutlaka çalıştığı endüstri kolunun en azından yukarıda ifade ettiğimiz bu dört özelliğini dikkatlice incelemeli ve firmasının küresellik düzeyini buna göre belirlemelidir. Bu dört özelliği biraz daha yakından inceleyelim.

a) Pazar Koşulları; bu koşullar, müşteri davranışları ve dağıtım kanallarının yapısı ile ilgilidir. Homojen müşterilerin bulunması, ürün standardizasyonunu kolaylaştırır. Çok sayıda farklı mal sunumu yerine standarde küresel malların pazara arzı kolaylaşır.

Küresel müşterilerin ulusal ve uluslararası pazarlardaki mevcudiyeti tekdüze pazarlama programına izin verecek pazarlama masraflarını azaltır.

Yine global (küresel) pazarlama kanallarının mevcudiyeti ürünlerin fiyatlandırılmasını ve dağıtımını kolaylaştırır. Ayrıca sektörde marka isimleri olması, reklam ve tanıtma bakımından küresel markaların doğmasına ve dünyaya yayılmasına yardımcı olur.

b) Maliyet koşulları; bu koşullar da o endüstride işletme ekonomilerinin mevcudiyetine bağlıdır. Diğer bir deyimle, Dünya çapında üretim merkezleri oluşturarak düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürünlerin üretilebilmesi ancak o endüstrinin yatırım yapılan bölgelerde ortalama üretim maliyetlerini minimum düzeyde tutacak üretim miktarlarına bağlıdır. Öncelikle o endüstride ölçek ekonomisinin sağlayacağı rekabet avantajı bulunmalı, sonra da üretim tesislerindeki üretilecek miktarlar minimum maliyeti sağlayacak düzeyde olmalıdır.

Ayrıca endüstride öğrenme ve tecrübe eğrilerinin etkisinin bulunması küreselleşmeyi kolaylaştıracak endüstriye yeni gireceklerin saldırgan tutumlarından firmayı koruyacaktır.

Toptan hammadde alımlarının ve ulaşım kolaylıklarının sağlayacağı rekabet avantajları da küreselleşmeye lojistik destekler sağlar.

Faaliyette bulunan ülkelerdeki faktör maliyetleri ve özellikle işgücü ücretleri verimini artırır ve o endüstrinin küresel avantajını sağlar.

Yine araştırma ve geliştirme bakımından, eğer birçok değişik ve farklı ulusal ürünler yerine birkaç küresel veya bölgesel ürünün olması ürün geliştirme merkezlerinin belli bir veya iki yerde toplanmasını ve yüksek araştırma ve geliştirme masraflarından kurtularak küreselleşme imkanı sağlar.

c) Hükümetlerin sağladıkları koşullar; bu koşullar ulusal hükümetlerin herhangi bir endüstri için belirledikleri kurallarla ilgilidir. Ev sahibi konumundaki hükümetlerin uyguladıkları ithalat tarifeleri, kotalar, ihracat destekleri, nakit, para akışı; kar transferi sınırlamaları küreselleşme potansiyelini etkiler.

Ayrıca her endüstri için ülkelere ilişkin ulusal standartların olması küresel ürün üretim ve satışını zorlaştırır.

Yine pazarlama zorlukları bakımından bazı reklam türlerinin ve reklam araçlarının hükümetlerce yasaklanması firmaların küresel pazarlama potansiyelini sınırlandırır.

d) Rekabet Koşulları; bu koşullar rakiplerin kendi endüstrilerinin küreselleşme potansiyelini yükseltmeleri ile ilgilidir. Örneğin bir rakip firma küresel bir strateji izleyecek olursa, faaliyette bulunduğu ülkeler arasında rekabet bağımlılığı yaratabilir ve bu rekabet avantajını yerel ve ulusal boyuttan bölgesel ve uluslararası boyuta taşıyabilir. Eğer bir endüstri faaliyette bulunduğu ülkeleri işletme fonksiyonları ve faaliyetleri açısından birbirine bağlarsa, maliyetleri düşürebilme imkanı elde ederek küreselleşme potansiyelini hızlandırır.

Rekabet koşulları küresel rakipleri birbirinin pazarlarına girerek ve rakibinin yerel pazarında güçlenerek birbirlerini lider oldukları pazarlarda zayıf düşürebilirler. Amerikan Protector and Gamble şirketi Avrupa'da Unilever'in rakibi Richarson-Vicks şirketini satın alarak Avrupa pazarlarına girmiş ve Unilever'i en güçlü olduğu pazarında zayıflatmıştır. Rekabet koşulları, bu tür kaldırmaçı kullanma imkanlarını tanıdığı ölçüde işletmenin küresel rekabet potansiyelini güçlendirir.

G) Endüstri Türleri Bakımından Küreselleşmeye Yatkınlık

a. Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi

19.Yüzyılda Batı Avrupa'da ve özellikle İngiltere'de tekstil ve hazır giyim endüstrisi gelişmiştir. Bu endüstride işgücü ana üretim faktörü olarak ortaya çıkmakta ve maliyetin oluşmasında anahtar etmen rolünü oynamaktadır. Bilindiği üzere bir toplum ekonomik ve kültürel açıdan geliştikçe işgücü maliyetleri artmakta ve bu nedenle işletmelerde işgücü yoğun endüstrilerini işgücü maliyetleri daha düşük olan ülkelere yönlentmektedir. Başka bir deyişle, daha düşük maliyetle üretebilmek için ya üretim tesislerini işgücü maliyetleri düşük ülkelere kaydırmakta ya da o ülkelerde kurulmuş bulunan tesisleri taşeron olarak kullanmaktadırlar.

Bu nedenle, tekstil ve hazır giyim endüstrisi düşük maliyet avantajı elde etmek amacıyla Doğu Asya ülkeleri, Hindistan, Çin, Kuzey Afrika ülkelerine yönelerek bu ülkelerdeki üretimini arttırmakta ve bu ülkelerde üretilen ürünlerini gelişmiş ülke pazarlarında ve hatta tüm Dünyada pa-

zarlamaktadırlar. Günümüzde en ucuz işgücüne sahip olduğu için Çin'de 7,5 milyon tekstil işçisi mevcuttur. Hindistan'da ise 1,5 milyon insan bu sektörde çalışmaktadır¹⁰.

Tekstil sektörü aslında küresel dinamik şebeke örgütlerinin en güzel örneği oluşturmaktadır. Çünkü Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkeleri değer zincirinde katma değeri yüksek olan hazır giyim tasarımlarında moda öncüleri olarak çalışmakta, ancak kumaş ve hazır giyim üretimlerini Asya ve Kuzey Afrika ülkelerine yaptırmakta veya bunları kurdukları firmalar yada taşeron pazarlama firmaları aracılığıyla gelişmiş ülkelerde ve tüm Dünyada pazarlamaktadırlar. Şu halde, tekstil ve hazır giyim endüstrisi küresel şebeke türü örgütlenmenin en güzel örneklerinden birisidir.

b. Otomotiv Endüstrisi

Günümüzde bu endüstri bir taraftan üretimi çağdaştırıp üretim süreçlerini modernize ederken, diğer taraftan da elektronik ile mekaniğin bileşiminden oluşan yeni ürünleri piyasaya sürerek yeni bir oluşumla piyasaya girmektedir. Çok sayıda mekanik elektronik ya da kısaca mekatronik parçanın montajı ile üretilen arabalar tekstil sektörünün aksine, bu endüstrinin belirli ülkelerde yığılmasını önlemektedir. Çünkü bu parçalar Dünyada parçanın cinsine göre birçok ülkede düşük maliyetle üretebilmekte, ayrıca montaj sistemleri kolayca bir ülkeden diğerine kaydırılabilmektedir. Nitekim, bunun en son örneklerinden biri olan Opel marka otomobiller üretmek üzere ülkemizin Ege bölgesinde kurulmuş olan montaj tesisi daha düşük maliyet avantajı sağlayacağı için Doğu Avrupa Ülkelerine taşınmıştır.

Başlangıçta Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da hayata geçirilen bu endüstri, üretimini zamanla Japonya, Kore ve Brezilya'ya kaydırmıştır. Yakın gelecekte Çin, Hindistan ve Doğu Avrupa ülkeleri, otomotiv endüstrisinde önemli küresel yerlere sahip olacaklardır¹¹. Ancak, hemen şunu

(10) Dicken, P., Global Shift, third Edition, Chapman, London 1998, s.28.

(11) Waters, M., Globalization, second Edition London, Routledge, 2001, s.73.

da belirtelim ki, bu endüstrinin üretim tasarım merkezleri yine gelişmiş ülkeler olan Kuzey Amerika, Japonya ve Batı Avrupa'dır. Ayrıca, bazı ileri teknoloji gerektiren parçaların üretimi elektronikte ve mekatronikte gelişmiş olan bu ülkeler tarafından üretilecek ve montaj yerlerine gönderilecektir. Ürünlerinin satış için promosyon tasarımları ve satış organizasyonları tüm Dünya pazarlarında uzman pazarlama kuruluşları tarafından yapılmaktadır. Kısaca tekstil endüstrisi işletmelerinde olduğu gibi küresel şebeke örgütleri tarafından yürütülmektedir.

c. Elektronik Endüstrisi

Elektronik endüstri bilindiği üzere araştırma-geliştirme ve sermaye yoğun bir sanayi dalı olup yarı iletken ileri teknolojik bir yapıya sahiptir. Bu endüstri önce ABD ve Japonya'da doğmuş ve gelişmiştir. Halen bu ülkelerde yoğun araştırma ve üretim çabaları sürmektedir.

Ancak, işgücü yoğun tüketicilere dönük elektronik endüstrisi ürünleri ise oldukça küresel bir görünüme sahip olarak tüm Dünyaya yayılmıştır. Yeni sanayileşmiş olan Çin, Kore, Hong Kong, Singapur, Malezya, Brezilya ve Meksika'daki üretim kapasiteleri herhangi bir batı Avrupa ülkesinin üretim düzeyini aşmıştır. Ayrıca, bu ülkelerin çoğu tüketici elektroniği alanında ABD'den daha fazla üretimde bulunmaktadır¹². Bugün Dünyanın birçok elektronik devi olan firmalar daha düşük maliyette üretim yapabilme ve küresel rekabette öne geçmek için kendilerine maliyet avantajı sağlayan ülkeleri tercih etmektedirler. ABD ve Japonya gibi elektroniğin beşiği olan ülkeler yeni buluşlar için araştırma geliştirme çalışmaları, mikro işlemciler, yeni yazılımlar ve yeni ürün tasarımları konusunda çalışmalarını sürdürmektedirler. Elektronik endüstrisi de küresel rekabetin gerektirdiği, yenilikler, düşük maliyet, yerel pazarlama ve dağıtım firmaları ile işbirliği yapmak suretiyle küresel şebekeler şeklinde varlığını sürdürmektedir.

(12) a.g.e. s.73-74.

d. Hizmet Üreten Endüstriler

Hizmet sektörü de tıpkı elektronik endüstrisi gibi küreselleşme açısından iki grupta incelenebilir. Bireysel hizmet üreten endüstriler, büyük ölçüde yerel müşterilerinin (domestic customers) istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için bölgesel faaliyet gösterip küreselleşmeden uzak kalırken, bilgi teknolojileri (Information Technologies), bankacılık, sigortacılık, denetim kuruluşları, reklamcılık işletmeleri, pazarlama ve kamuoyu araştırma şirketleri uluslararası ve küresel faaliyetlerde bulunmaktadır.

Hizmet işletmelerinin uluslar arası ve küresel alanlarda faaliyetlere açılması bu yazının sonlarına doğru açıklayacağımız şirketler arasında yapılan "stratejik işbirlikleri" yolu ile olmaktadır. Diğer bir ifade ile, lisans verme, franchising anlaşması ile, müşterek yatırım ortaklıkları kurma ya da başka işletmeleri satın alma ve birleşmeler belirli ellerde toplanmakta ve yerelliklerini yitirmektedir¹³. Nitekim Türkiye'de de stratejik işbirlikleri yolu ile kurulmuş birçok uluslararası ve küresel hizmet işletmelerine rastlamaktayız. Hizmet üreten bu endüstriler uluslararası sermaye ve kredi hareketlerinin yoğun olduğu bölgelere doğru yönelirken, çöken geleneksel finansal hizmet üreten bölgelerde faaliyetleri daha az olmaktadır.

e. Küreselleşmeye Direnen Endüstriler,

Yukarıdaki açıklamalarımızda bazı endüstrilerin küreselleşmemeye daha yatkın tüm dünya pazarlarına hitap edebilecek mal ve hizmetler üreterek örümcek ağı gibi tüm Dünya ülkelerinde üretim, satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulduklarını bunun için küresel şebekeler oluşturduklarını açıklamıştık. Ancak, özellikle sermaye yoğun, monopolistik yapılarını koruyan, dış kaynaklardan yararlanmaya direnen Kimya, Petrol Rafinerileri, uçak ve gemi üretimine ilişkin faaliyetlerde bulunan endüstriler daha çok ABD, Avrupa Birliği ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde bölgesel faaliyetlerini sürdürerek küreselleşmeye direnmektedirler¹⁴.

(13) Dicken, P., a.g.e., s.28 ve devamı

(14) Waters, M. a.g.e., s.74-75

G) İşletmelerin Küresel ve Uluslar Arası Pazarlara Açılma Biçimleri ve Uyguladıkları Stratejiler

İşletmeler niçin uluslararası pazarlara girmek isterler? Bunun sebeplerini iki gruba ayırabiliriz. Bunlar; **atak** ve **savunmacı** nedenlerdir. Bu nedenleri aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz¹⁵.

Atak Nedenler:

1. Yeni pazarlar arayışı.
2. Maliyetleri azaltma ve daha yüksek
3. Tepe yönetiminin büyüme ve genişleme arzusunu tatmin etme

Savunmacı Nedenler:

1. Bulunan yerel-oriijin pazarı koruma
2. Diğer pazarları koruma, kârlara ulaşma.
3. Hammadde arzı güvencesi,
4. Teknoloji kazanma,
5. Coğrafi farklılaşma.
6. Yeni faaliyetler için temel oluşturma

Neden ne olursa olsun, işletmeler, küresel ve uluslar arası faaliyetlere girerken bazı analizler yapmak ve akıllarına takılan bazı sorulara cevap aramak zorundadır.

İşletmeler uluslar arası faaliyetlere girerken öncelikle **üç temel soruya** cevap aranmalıdır¹⁶.

1. Girilecek uluslararası faaliyeti ne ölçüde kontrol etmek arzusundayız?
2. Girilmesi arzulanan uluslar arası iş için alınabilecek azami risk derecesi nedir?
3. Uluslararası faaliyetler için ayrılan para ne kadardır ve yükümlenebilecek maliyet düzeyi nedir?

Uluslararası faaliyetlere girerken bu üç sorunun cevabı kontrol, risk ve maliyet düzeylerini ortaya koyar. Ayrıca firmanın küresel ve uluslararası faaliyetleriyle diğer bazı farklı işlevleri arasında önemli bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Örneğin, satış sonrası hizmetler, bakım onarım

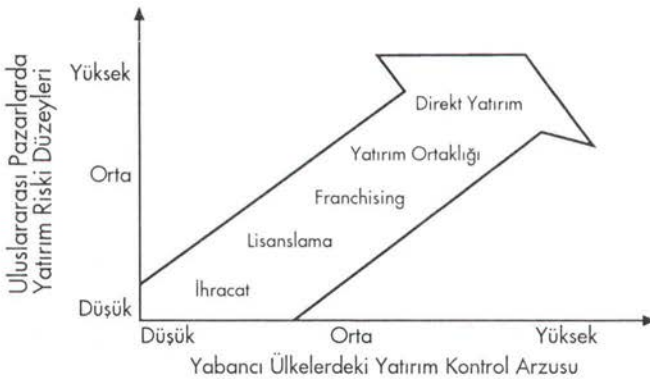
(15) Philips, C., I.Doole and R. Lowe Internatioal Marketing Strategy, Rondledge Inc., New York 1994, s252.

(16) A.g.e., s.252-253.

gibi pazarlama sürecinin belirli evrelerindeki kontrol ihtiyacı firma ve marka imajını ve çağrışımını etkileyebilir. Çünkü müşteriler genellikle satın aldıkları ürünlerin kalitesizliği ve satış sonrası hizmetleri konusunda dağıtıcı veya perakendeciden ziyade üretici firmayı sorumlu tutar. Örneğin, McDonald's farklı ülkelerdeki farklı restoranlarındaki ürün kalitesi ve hizmet standardını tutturma konusundaki kontrolünü sağlamanın yolunun yalnızca franchising ile olabileceğinin farkına varmıştır. Bu konuda katkı il-kelerini franchisee firmalarına uygulattırarak.

Firmalar yabancı piyasalardaki pazarlama faaliyetleri ile ilgili daha fazla kontrole elveren giriş biçimlerine yönelme eğilimi içindedirler. Fakat daha fazla kontrol, yurtdışı faaliyetlere daha fazla kaynak tahsis etme ve daha yüksek risk yüklenme anlamına gelmektedir.

Miller ve Dess'e göre, yabancı ülkelere yapılan yatırımın riski ve bu yatırımın kontrol arzusunun en düşük olduğu giriş biçimi ihracat olurken, hem yatırım riskinin ve hem de yapılan yatırımın kontrol arzusunun derece derece arttığı giriş biçimleri, sırasıyla, lisanslanma, franchising, yatırım ortaklığı ve doğrudan yatırım olmaktadır. Bir yabancı ülkeye en yüksek riskli ve kontrol arzusunun en yüksek olduğu giriş biçimi şekilde görüldüğü gibi direk ya da doğrudan yatırım olmaktadır (şekil-3)



Şekil- 3: Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin değerlendirilmesi

Kaynak: Miller A., and Gregory Dess (1996): Strategic Management McGraw-Hill Inc., s.301.

H) Uluslararası ve Küresel Strateji Seçimi Tekniği

Uluslararası ve küresel pazarlara giriş veya bu pazarlardan çekilme diğer stratejik seşimlere benzerlik taşır. Ancak bu konu çok karmaşık bir karardır ve stratejilerin çok çeşitli değişkenleri dikkate almalarını gerektirir.

Bu konu ile ilgili olarak girilecek değişik ölkeler için stratejistler risk değerlendirmelerinde bulunmak zorundadırlar. Bu nedenle, çevresel analiz ile tehlike ve fırsatları göz önünde bulundurmak birinci aşama olmalıdır. Ayrıca, uluslararası açıdan üretim faktör ve imkanları, yetenekli ve kalifiye yönetici ve personel olanaklarının mevcudiyeti de içsel değerlendirme bakımından önem taşımakta ve küreselleşme stratejisinin başarısı bakımından gerekli bir analiz olmaktadır. Örneğin dış ölkelerde faaliyette bulunan firmanın ne gibi güçlü ve zayıf yönleri bulunduğu ve bu firmanın iç ve dış rekabet karşısında ne gibi yeteneklere sahip olduğu iyice analiz edilmelidir.

a) Harrell ve Kiefer'in Uluslararası Pazarlar için Portföy Matrisi

Uluslararası stratejik planlamada portföy analizleri konusunda çalışan Harrell ve Kiefer, uluslararası pazarlar için geliştirdikleri matriste (Şekil 4) iki boyut bulunmaktadır. Birinci boyut yatırım yapılan ölkenin çekiciliği ile ilgilidir. Bu boyut pazarın büyüklüğu, pazarın büyüme oranı, o öлке hükümetinin ekonomik ve politik düzenlemelerinin çeşidi ve genişliğinden oluşmaktadır. İkinci boyut ise firmanın pazardaki bir ürününün rekabet gücüdür. Bu boyut, ürünün pazar payı, ürünün müşteriye uygunluğu, yapılan giderleri karşılama payı (sağladığı satış ve karlılık açısından), pazar desteği gibi hususlardan oluşmaktadır. Ürünün matristeki uygun düştüğu bölgelere göre faaliyetleri fonlayarak desteklemek veya harmanlamak ya da yatırımlara son vermek gerekecektir.

Ürünün Rekabet Gücü

		Yüksek	Orta	Düşük
Ülkenin Çekiciliği	Yüksek	Yatırım Yap ve Büyü	Yatırım Yap	Hakim Ol/Geri Çekil; Müşterek Yatırım Ortaklığı kur
	Orta	Yatırım Yap	Seçimlilik Stratejileri Uygula	Harmanla Lisans Ver
	Düşük	Seçimlilik Stratejileri	Harmanla; Lisans Ver	Hakim Ol/Geri Çekil; Kombine Stratejiler Uygula; Lisans Ver

Şekil-4: Ülkelere Göre Ürünlerin Değerlenmesi ve Ürün Portföy Matrisi

b) Seçilmiş Uluslararası Stratejik Alternatifler Matrisi

Firmalar genellikle yabancı pazarlara giderlerken bir dizi peş peşe sıralanan stratejik seçeneklerden yararlanırlar, baz aşamalarda yabancı ortak ihtiyacını duyabilirler. Bu durumda yabancı ortağın stratejik arzularını da dikkate almak gerekebilir. Dawidson isimli düşünür, bu konuda gerekli bazı müzakereler söz konusu olduğunda mümkün stratejileri değerlendirmeye yardımcı olacak bir yöntem ortaya koymaktadır¹⁷. Şekil 5 de ev sahibi ülke ortağının yatırım yapmak isteyen yabancı firmanın çıkarları ile benzer veya farklı olup olmadığını belirlemek için geliştirilmiş olan **seçilmiş uluslararası stratejik alternatiflerin müzakeresi** matrisi görülmektedir. Örneğin yatırım yapmak isteyen yabancı firma kendi ülkesindeki pazarlarda satışları azalan bir ürüne sahipse ve yabancı pazarlara girmeyi düşünüyorsa bir müşterek yatırım ortaklığına girmek veya yabancı ülkelerde yatırım yapmak pek akılcı olmayacaktır. Bu durumda yabancı ortak ile bir lisans anlaşmasına gitmek isteyecektir. Lisans anlaşmasının niteliği yatırım yapılacak ev sahibi ülkenin ortağının şimdi ifa ettiği esas işi ile ilgili bir iş fırsatı veya gelecekte ilgili olduğu bir işe ilişkin iş fırsatı

(17) Davidson, W.H., Global Strategic Management, Wiley, New York, 1982, s.58.

olup olmamasına göre değişecektir¹⁸. Ev sahibi ülkenin esas iş alanına yatırım yapan firmanın bu eğer kendisinin gelecekteki bir alanı ise en uygun seçenek azınlık hissesine sahip olmaktır. Şekil 6da görülen matristerki boş bölgeler yabancı yatırımcı firma için hisselerin tamamına sahip olacağı bir bağlı kuruluş yatırımı için (direkt bağımsız yabancı yatırım veya bir yabancı firmayı bütünüyle satın alma) risk geliştirme çabası olarak değerlendirilmelidir. Bu matriste pazarlama uzmanlığı ve tecrübesi, teknolojik durum karşılıklı finansal güç açısından iki firmanın durumları dikkate alınmamaktadır. Ancak uluslararası stratejik alternatifler seçilir ve küresel yatırımlar yapılırken bu hususlar mutlaka dikkate alınmalıdır.

YATIRIM YAPILACAK (EV SAHİBİ) ÜLKENİN ORTAĞININ

		Esas İş	İlgili İş	Gelecekteki İş	İlgisiz İş
YATIRIM YAPAN YABANCI FIRMANININ	İlgisiz Satışları Azalan İşleri	Şimdi ve gelecek için özel anlaşmalı lisans verme	Standart lisans verme	Temsilcilik Anlaşması	
	Gelecekteki İşleri	Azınlık hisseli müşterek yatırım anlaşması	Eşit hisseli müşterek yatırım ortaklığı	Çoğunluk hisseli müşterek yatırım ortaklığı	
	İlgili İşleri	Eşit hisseli müşterek yatırım anlaşması	Çoğunluk hisseli müşterek yatırım ortaklığı		
	Esas İş	Çoğunluk hisseli müşterek yatırım ortaklığı			

Şekil 5 – Seçilmiş Uluslararası Stratejik Alternatiflerin Müzakeresi Matrisi

Kaynak: Davidson, W.H., Global Strategic Management, Wiley 1982, New York, s.58.

(18) Jauch, L.R. ve W.F.Gluck, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, 1988,s.293

1) Sonuç

Bu makalemizde küresel stratejiler ve bu amaçla gerçekleştirilen stratejik işbirlikleri konusunu inceledik. Öncelikle küreselleşmenin tanımı ile konuya girdik. Küreselleşmenin başlıca aşamalarını, yerel ülke stratejisi, uluslararası strateji, küresel strateji olarak açıkladıktan sonra küresel stratejinin bilişim teknolojileri yardımı ile geliştirdiği melez stratejileri ayrıntılı biçimde anlatmaya çalıştık.

Bütün bu açıklamalarımızdan sonra, küreselleşme olgusunun pek öyle kolay biçimde gerçekleştirilemeyeceği ortaya çıktı. Çünkü küreselleşmenin sağladığı yararlar yanında ciddi biçimde bir takım güçlük ve sakıncaları olduğunu da görmüş olduk. Bunun yanında faaliyette bulunan endüstri türünün ve koşullarının küreselleşme açısından dikkatle incelenmesi gerektiğini, her endüstrinin küreselleşmeye elverişli olmadığını da anlamış olduk.

Yazımızın bir diğer önemli konusu da küresel ve uluslararası pazarlara açılmanın birden bire olmadığı, işletmenin her şeyi kolayca kontrol altında bulunduramadığını gördük. Bu nedenle, uluslararası piyasalara girme ve küreselleşmeye adım atma da firmanın endüstri kolunun ekonomik ve teknolojik gücünün, yapacağı yatırımları kontrol etme arzusunun derecesinin ve asıl önemlisi de yatırım yapmakta olacağı riskin göz önünde bulundurularak en uygun stratejik seçenekte karar kılmasının doğru olacağına işaret ettik. Yazımızın ilgililere ve küreselleşme yolunda ilerleyen işletmelere yararlı olmasını diliyoruz.