

## KÜRESELLEŞMEDE KRİTİK FAKTÖR İŞBİRLİĞİNE DAYALI REKABET STRATEJİLERİ(\*)

Doç. Dr. Ali AKDEMİR\*\*

### GİRİŞ

Küreselleşme olayı ve/veya olgusu ekonomideki, «kaynakların en ekonomik kullanımı prensibi»nin ulusal, uluslararası boyutların ötesinde düşünülmesinden ortaya çıkmıştır. Tüm kaynaklar dünyaya aittir, bunlar insanlık adına verimli kullanılmak zorundadır.

Bu tesbite bağlı olarak küreselleşmedeki diğer tesbit iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda tüm dünyanın tek pazar olarak görülmesi olayıdır. Yani bir noktadaki üretim ve diğer gelişmeler tüm dünyayı etkilemekte, tüm dünyada duyulmakta ve bunlara bağlı kararlar alınmaktadır. Özetle, Türkiye'de üretilen bir mamülün girişimcisi, verimlilik, etkinlik kısacası rekabet adına tüm dünyadaki gelişmeleri izlemek ve faaliyetlerini yine tüm dünya yönelimli olarak sunmak durumundadır. Bunun aksine bir davranış, başka ülkelerdeki üreticilerin ve/veya pazarlamacıların bu yönelimli davranışına neden olur ki bu da rekabet adına başarısızlıkları ortaya çıkarır.

---

(\*) Bu çalışma 29 Mayıs 1992 tarihinde Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. tarafından düzenlenen "Küreselleşen Pazarlarda Rekabet Stratejileri" adlı sempozyumunda tebliğ olarak sunulmuştur.

(\*\*) Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğ. Üy.

## **1- Küreselleşme Konusu ve Kritik Unsurları**

Tüm dünyada kavramsal boyutları tartışılan ve bu boyutlar yönelimli toplantılar düzenlenen küreselleşmeyi konu ve kritik unsurları olmak üzere iki gruba ayırmak yararlıdır.

### **1.1. Küreselleşme Konusu**

Küreselleşmeyi bir işletmenin, bir sektörün gelişimini, büyümesini, yenilemesini ve nihayet mevcut durumunu korumasını gerçekleştirmek için tüm eylemlerini (ürününü, teknolojisini, yönetim kültürünü, işgörenini) ve unsurlarını dünya oluşumlarına göre oluşturmasıdır. Eş anlatımla tüm çabalarında ölçüt olarak ulusal, ya da uluslararası sınırları değil tüm küresel verimliliği almaktır. Yukarıda da ifade etmeye çalıştığımız gibi hem gelişmek hem de mevcut durumu korumak için bu eylem gereklidir. Yani mevcut pazarları korumak için bile, küresel düşünmek zorunluluğu bulunmaktadır. Aksine bir davranış, iç pazarın ve mevcut pazarların kaybına neden olur ve olacaktır.

### **1.2. Küreselleşmenin Kritik Unsurları**

«Dünyanın herhangi bir noktasındaki çıkışın tüm dünya yönelimli dizaynı gereklidir» yargısına vardık. Ancak burada bir kısıt vardır. Yani tüm dünyayı tek pazar olarak görmenin bazı kısıtları bulunmaktadır. Örneğin iletişim teknolojisi ne kadar gelişmiş olursa olsun ülkelerarasındaki coğrafik uzaklık değişmemektedir. Fransa ile Türkiye, İngiltere ile Japonya arasındaki uzaklık yine aynıdır. Öyleyse işletmeler, ülkeler nasıl küresel düşünüp, bu boyutlu pazarlarda faaliyette bulunacaklardır. Bunun yanıtını hemen işbirliği olarak vermeliyiz. Gerçekten de makro oluşumlar olan AT kuruluşunda, EFTA'da ve 1992 AT Tek Pazarı'ndaki bütünleşme çabalarının çıkış noktasının işbirliği olduğu gözlenebilir.

Ayrıca tüm olanakları birleştirerek daha etkili üretimde ve pazarlamada bulunmak da yine işbirliği çıkışıdır.

Küreselleşmede diğer kritik faktör verimliliktir. Verimliliği dünya ölçüsünde algılamaktır. Bu cümleden, küreselleşmede temel yönelim dünya boyutunda verimli çalışmak ve böylelikle de etkin rekabeti verimliliğe dayalı gerçekleştirmektir. Bu bağlamda küreselleşmenin verimliliğe dayalı rekabeti geliştirmesi bir kritik unsurdur.

Küreselleşmede diğer kritik unsuru bilgiyi izleme, bilgiyi depolama ve bilgiyi kullanmadır. İşletmelerin küreselleşme yönelimli kararlarında etkinlik sağlamak için küreselleşme boyutlu bilgi izleme kaydetme ve kullanılabilir hale getirme zorunluluktur.

Küreselleşmede diğer kritik unsur barış, demokrasi özgürlük adına işletmeler, ülkeler ve kıtalar arasında bütünleşmeyi sağlamaktır. Dolayısıyla diğer kritik faktör, «bütünleşme»dir.

## **2- Küreselleşmede İşbirliği Konusu ve Gereçekleri**

Yukarıdaki tesbitimize bağlı olarak küreselleşmenin temel kritik unsurlarından birisini «işbirliği» olarak tesbit etmiş bulunmaktayız.

Gerçekten de diğer kritik unsurları gerçekleştirmekte işbirliğini gerektirmektedir.

### **2.1. İşbirliği Konusu**

Küresel düşünmeyle küresel olmak kanımızca farklı şekillerdir. Yani küresel düşünülecektir ancak işletmelerin, ülkelerin ve hatta kıtaların lokal özellikleri değişmemektedir. Ülkelerin ve işletmelerin küreselleşmeye yönelik endişeleri de bulunmaktadır.

Bu bağlamda işletme ve ülkelerin tüm dünya ölçeğinde ya da tüm dünya yönelimli üretimde ve pazarlamada bulunmaları lokal bazlı işbirliğini gerektirmektedir. Bu hem gidilecek ve yönelinilecek ülkelerin endişelerini ortadan kaldıracak hem de yönelen işletme veya ülke için lokal özellikleri tanımak bakımlarından yararlı olacaktır. Bu nedenle de, sadece küresel düşünen yalnızca kazanmayacak, sömürülme endişesi ortadan kalkacak ve birlikte kazanma ile bütünleşme ve sonuçta da işbirliği sağlanmış olacaktır.

### **2.2. İşbirliği Gereçekleri**

İşbirliği gereçeklerini yukarıda söylenenlerden ayrı açıklama olanağı bulunmamaktadır.

Zira küresel düşünüp küresel çalışabilmek işbirliğini gerektirmektedir.

Verimli çalışmak da işbirliğinin başka bir gerekesidir. Bir mamulün tüm aşamalarını hangi ölçekte olursa olsun hiç bir iş-

letme küresel bazlı olarak verimli gerçekleştirme olanağına sahip değildir. Ölçeği ne olursa olsun bu ölçekteki işletmelerin coğrafik uzaklık ya da başka kısıtlar nedeniyle verimlilik değişkenlerini kontrol edebilme olanakları yoktur. Bu nedenle küresel bazlı verimliliği sağlamak için işbirliği yapmak zorunluluğu vardır ki tüm dünyada olan da budur. Son 15 yılda işletmeler arasında çok yoğun işbirliği yaşanmaktadır. Hatta içerisinde bulunduğumuz yüzyıla da bu nedenle «işbirliği yüzyılı» yakıştırmasını bile yapabiliriz.

Yukarıdaki tesbite bağlı olarak küreselleşmede işbirliği gereğini «sinerji sağlamak» olarak da açıklayabiliriz.

2+2 = 5 şeklinde formüleleştirilen sinerji kavramı parçaların bütünden küçük olmasını ifade etmektedir. Böylelikle de birlikte hareket maliyetlerde ve kârlılıkta olumlu etkileri sağlamaktadır. Sonuçta da aynı olanaklarla, hiçbir ilave yapılmadan işbirliğiyle yaratılan fayda artırılmaktadır ki bu da sinerji etkisidir.

Küreselleşmede işbirliğinin bir başka gerekçesi ölçek ekonomisi sağlayarak fiyat indirimiyle rekabet gücünü sağlamaktır. İşletmeler mümkün kapasitede çok nadiren çalışma olanağına sahip olmaktadırlar. Pazarlama, teknoloji ve üretim bazlı işbirliğiyle mümkün kapasiteye yaklaşarak ölçek ekonomisinden yararlanma olanağını ortaya çıkaracaktır ki 1992 AT Tek Pazarı bütünleşmesinin bir kritik direği de ölçek ekonomisinden yararlanmak olarak hedeflenmiş ve tesbit edilmiştir. Küreselleşmenin de ölçek ekonomisi hedefi AT Tek Pazarı'ndan biraz daha geniş ölçekte düşünülmelidir. Böylelikle de küreselleşmede ölçek ekonomisi sağlayarak, rekabette avantajlı konuma gelme olanağı ortaya çıkabilecektir.

### **3. Küreselleşmede İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri**

Küreselleşmede kritik faktör olarak açıklanan işbirliği, etkililik, verimlilik, demokrasi, sinerji ve ölçek ekonomileri gibi kavramlar rekabetin şiddetinin bu konulara dayalı olarak artacağını göstermektedir. İşletmeler gerek büyümek, genişlemek, yenilenmek ve gerekse mevcut durumlarını korumak amacıyla yukarıda sıralanan konular bazında küresel rekabeti gözönüne almak durumundadırlar. Bu da yine yukarıda açıklanmaya çalışılan kısıtlar nedeniyle pek kolay gözükmeyeceği için rekabet adına işbirliğine gitmek zorunlu gözükmektedir. Tüm dünyada işletmelerin yaptıkları da budur.

Bu bağlamda, aşağıda küreselleşme yönelimli ve işbirliğine dayalı rekabet stratejileri açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.1. Birleşme (Merger) ve Devralma (Acquisition) Stratejileri ve Küresel Sonuçları**

Bu tür işbirliğinde, iki ya da daha fazla işletme üçüncü bir şirket yaratarak daha etkili ve etkin olarak kaynak ve olanaklarını birleştirirler. Devralma ise bir şirketin diğer bir şirketi kontrol etmesi amacıyla satın alması durumunda ortaya çıkar. Bu tür işbirliğinin yatay, dikey, ortak merkezli ve kümeli birleşme ve devralma olmak üzere dört türü bulunmaktadır.

Bu şekildeki işbirliği; mevcut ürünler/mevcut pazarlar, mevcut ürünler/yeni pazarlar, yeni ürünler/mevcut pazarlar, yeni ürünler/yeni pazarlar şeklinde küresel boyutları bulunmaktadır.

1990 yılında dünyada birleşme ve devralma şeklinde 114 milyar dolarlık rekabette etkinlik sağlamak amaçlı işletmelerarası işbirliği gerçekleşmiştir. Bu tür işbirliğini en yaygın olarak gerçekleştiren işletmeler ABD, İngiltere, Almanya, Hollanda ve Japonya ülkelerine aittir.

1990 yılının başından itibaren Japon işletmeler, ABD'den sonra özellikle Avrupa pazarında çok yoğun işbirliğini gerçekleştirmişlerdir.

Bu tür işbirliğinde işletmeler yeni pazarlar, yeni ürünler teknoloji yenileme, yönetim know-how'ı sağlama, maliyet azaltımı, ürün kalitesini geliştirme sinerji sağlama, etkili finansman sağlama, verimlilik artışı sağlama ve ölçek ekonomisinden yararlanma gibi küresel amaçları gerçekleştirmek düşünce ve eyleminde olmaktadırlar ki bunu da gerçekleştirebilmektedirler.

Bu tür işbirliğinde dikkati çeken bir diğer nokta ise, dünya piyasalarına hakim olan çok büyük ölçekteki işletmelerin birleşmesidir. Bu tesbit «küreselleşme olayının büyük ölçekli işletmelerin kontrol alanına girmediği tesbitimizi» teyid ettiğini söyleyememiz gereklidir.

Türkiye'de de 1990 yılından sonra bazı büyük ölçekli işletmeler teknoloji yenilemek, know-how akışını sürekli kılmak, büyük ölçekli işletmelerin stratejik planlarında yer almak amacıyla Japon, ABD ve Alman işletmeleriyle işbirliğine gitmişlerdir. Ancak

bunun yeterli olmadığını hemen söylememiz gereklidir. Bundan böyle Türkiye’de işletmelerimizin bu boyutlu işbirliğini yoğunlaştırmaları gerektiği kanısındayız.

Türkiye işletmelerinin bu bazlı stratejik planlarına, programlarına fırsat ve zorluk diyarı diye ifade edilen AT’ı, istikrarsızlığı mahkum pazarlar diye ifade edilen Ortadoğu Pazarını, bilinmeyen açılış diye ifade edilen Doğu Avrupa ve Sovyet Pazarı ile Sovyetler sonrası oluşan Türki Cumhuriyetleri de dahil etmek zorundadır.

Zira bu pazarlar boyutlu çabalar da küresel boyutlu olmak durumundadır. Öyleyse bu pazarlar içinde bu bazlı işbirliği gereklidir.

Örneğin AT Tek pazarına dönük üretim için Türkiye’de ve AT’de işletme bazlı işbirliğine gitme, Türki Cumhuriyetlerine dönük üretim ve pazarlama için AT ülkesi ve Japon işletmeleriyle Türkiye’de ve Türki Cumhuriyetlerinde işletme açma bazlı işbirliği ve yine Ortadoğu Pazarına dönük Avrupa, ABD ve Japon işletmeleriyle işbirliğine gitmesi tasarlanmak zorundadırlar.

Zira gerek Türki Cumhuriyetlerine dönük ve gerekse AT, Ortadoğu ülkelerine dönük üretimde, Türkiye işletmelerinin teknoloji, finansman yönetim birikimi konularında eksiklikleri bulunmaktadır. Buna karşın avantajlar da vardır. Avantajlardan en etkin olarak yararlanmak, dezavantajları da bertaraf edebilmek için Türkiye işletmelerinin mutlak anlamda AT, ABD ve Japon işletmeleriyle işbirliği gereklidir. Çünkü Türkiye işletmeleri yukarıda belirtilen pazarlara Türkiye’nin sahip olduğu boyuttaki olanaklarla değil, küresel olanak ve düşüncelerle girmek ve yönelmek zorunluluğundadır. Aksi halde bu pazarlarda da beklenen sonuç alınamayacaktır kanısındayız.

Birleşme ve devralma stratejisini uygularken dikkat edilmesi gereken konular vardır. Literatürde on kural belirlenmiştir. Bunları şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Amaçları mikro ve ayrıntılarıyla açıklamak,
- İki örgütün birleşmesiyle hisselerindeki tasarrufları belirlemek.
- Ele geçirilen firmanın yönetiminin asgaride yetkili olabileceğini garanti etmek.

• Hedef şirketin kaynaklarıyla ele geçiren şirketin kaynaklarının birleştirilmesini sağlamak.

• Birleşme programını uygulamada, hem hedef işletmenin, hem de devralan işletmenin yöneticilerini kapsamak.

• Ele geçiren işletmenin işlerini açık olarak tanımlamak.

• Hem ele geçenin, hem de hedef firmanın başarılarına etki eden anahtar faktörlerle, bu işletmelerin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemek.

• Hedef şirketleriyle oluşabilecek tartışmalar ve problemlerle ilgili ortak, güvenli bir kültür yaratmak,

• Doğru yönetim sağlamak, dikkat edilmeden sarfedilen sözler, düşüncesiz faaliyetler, gereksiz önerilerden kaçınmak,

• Ele geçirilen işletmelerin yönetim ekibinin stratejilerini arttırmak.

Prof. Drucker, geçen yüzyıl içerisinde ABD'de başarıyla uygulanan birleşme ve devralmalarda temel beş başarı kriterini şu şekilde sıralamaktadır:

• Devralan işletmenin, deraldığı, işe ne katacağı belirlenmelidir. (Sinerji devralınan firmanın devralıma sağlayacağı bir şey olarak düşünülmelidir).

• Gereksinim duyulan ortak bir ünitenin temelinde ya pazarlar ya da teknoloji olmalıdır.

• Devralınan işletmenin tüketicileri, ürünleri ve pazarlarıyla, devralan işletmenin bağlantısı ve ilişkisi bulunmalıdır.

• Devralan işletme, yaklaşık bir yıl gibi bir süre içerisinde şirket için gerekli üst yönetimi oluşturmalıdır.

• İki işletmenin geniş sayıdaki yöneticileri devralma sürecinde örgüt hatlarında uygun olarak yerleştirilmelidir.

Başarılı birleşme ve devralmalarda uygulama etkinliğini sağlamak için, kaçınılması gereken konular ise şu şekilde sıralanabilir:

• Çok fazla para ödeme,

• Farklı şirket kültürlerinin birleşmesi,

• İleride pazar payları düşecek olan bir kuruluşu almak,

- Çok büyük bir işletmeye yutulma,
- Araştırmadan sıçramak,
- Kilit yöneticileri bırakmak.

### **3.2. Joint Venture Stratejisi ve Küresel Sonuçları**

İki ya da daha fazla işletmenin yeni bir işletme ortaya koymak amacıyla yaptıkları işbirliği türüdür. Bu strateji belli bir projenin gerçekleştirilmesi amacıyla uygulanabileceği gibi, sürekli olarak da uygulanabilir.

Birleşme ve devralma stratejisini uygulamadaki temel beklentiler bu tür işbirliğinde de gereklidir. Birleşme ve devralmadan farkı mevcut işletmelerin birleşmesi değil, mevcut işletmelerin yeni bir işletme ortaya koymalarıdır.

Bu tür işbirliğinde daha yaygın olarak teknoloji, Ar-Ge ve yeni pazar bazlı işbirliği amaçlanır. Bu tür strateji de de kalitesi üretim, yenilik sağlama, sinerji sağlama temel amaçlardandır. Bu bağlamda Joint Venture de küreselleşme yönelimli bir rekabet ve işbirliği stratejisidir.

### **3.3. Diğer Stratejiler ve Küresel Sonuçları**

Diğer stratejiler başlığı altında açıklamaya çalışacağımız strateji ve fason üretim ve bunun rekabet yönetimi aracı olarak kullanılmasıdır.

Özellikle konfeksiyon sektöründe yaygınlıkla kullanılmaktadır. Bu yöntemde etkin maliyet ve finans yönetimi ile rekabette etkinlik sağlanmaktadır. Sabit giderler tamamen ortadan kalkmakta, değişken giderler ise asgaride kalmaktadır.

Böylelikle de işletme sahip olduğu pazarlama ve finansal olanaklarını en etkin olarak kullanıp, verimlilikle rekabete dayalı yüksek avantajlar sağlayabilmektedir. Fason üretim yönteminde işletmenin yaptığı rekabete dayalı finansman, pazarlama ve maliyet yönetimidir. Finansman ve maliyet yönetimini karşılaştırmalı pazar analiziyle gerçekleştirme söz konusudur.

Bu stratejiler dışında birleşme ve devralma olmadan pazarlama kanalı boyutlu ve teknoloji boyutlu işbirliği stratejileri de bulunmaktadır.



## SONUÇ

Küreselleşme çağın temel konusu olmuştur. Bunu verimlilik, etkililik, kaynakların en ekonomik kullanımı ilkeleri yaratmıştır. Dolayısıyla hiç bir unsurun kontrolünde olmayan olay ve/veya olgudur. Temel unsuru verimliliktir. Gerek mevcut durumu korumak ve gerekse büyüme, gelişme, yenilenme konularını gerçekleştirebilmek küresel düşünmeyi gerektirir.

Küreselleşmeyi düşünmek kolay olabilir, ancak onu uygulamak o kadar kolay değildir. Alışıl gelmişin dışında çabaları gerekli kılmaktadır. İletişim teknolojilerinden yararlanmak verimlilik adına gelişmelerden haberdar olmak ve tüm bunları, çabalarda küresel değerlere göre kullanmak gereklidir.

Bunu yapmak da işbirliğini gerektirir. Bu nedenle de küreselleşmenin en kritik faktörü işbirliğidir. Öyleyse Türkiye işletmeleri sahip oldukları olanaklardan en iyi şekilde yararlanmak, sahip olmadığı olanakları da sağlayabilmek kısacası küresel faaliyette bulunmak için başka ülke işletmeleriyle merger, acquisition ve Joint venture şeklindeki işbirliği stratejilerini uygulamak zorundadırlar. Zira küreselleşme hem yeni fırsatlar sağladığı gibi, hem de tehlikeler ortaya çıkarmaktadır. Fırsatlardan yararlanmak tehlikeleri de bertaraf edebilmek için işbirliği kaçınılmazdır. Bir işletmenin başka işletmeyi rekabette yok etmesi, yalnızca kendisinin kazanması dönemi kapanmıştır. Çok büyük ölçekli işletmelerin bu bazlı işbirliğine gitmeleri, buna en güzel örneklerdir.

Türkiye işletmeleri, bu bazlı işbirliği stratejilerini, AT, ABD ve yeni oluşan Türki Cumhuriyetleri yönelimli olarak da farklılaştırmak durumundadır. Çünkü Türki Cumhuriyetlerine yönelmek de küreselleşmeyi gerektirmektedir. Bu boyutlu olanakların bazıları var, bazıları ise yoktur. Bu nedenle olmayan konular için başka ülke işletmeleri için «birlikte kazanma» ilkesine göre işbirliği kaçınılmazdır. Bu temel tesbit küreselleşme olgusunun temel unsuru ve zorlayıcısıdır, işletmeler de bu tesbitlere uymak durumundadırlar.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ALPAR, Cem : «Evlilik Öyküleri» Dünya, 12 Temmuz 1992.
- BOLT, James F. : «Global Competitors: Some Criteria for success», **Business Horizons**, s. 31 (Janvie-Febrrier, 1988).
- BOSEMAN, Glen ve Diğerleri : **Strategic Management and Implementation Concepts and cases**, New York, 1987.
- BYARS, Lloyd : **Strategic Management and Implemantation Concepts and cases**, New York, 1987.
- DOUGLAS, Susan P. : «The Myth of Globalization» **The Colombia Journal of World Businels**, s. 22 (Winter, 1987).
- DRUCKER, Peter : «The Five Rules of Sucsesful Acquisition» **The Waal Street Journal** (October, 1981).
- GHOSHAL, Sumantra : «Global Strategy: An Organizing Framework», **Strategic Management Journal**, s. (October, 1987).
- JAMES, Barrie : «Reducing the Risks of Globalization», **Long Range Planning**, s. 23 (February, 1990).
- KOEPFLER, Edward P. : «Strategic Options For Global Market Players», **The Journal of Business Strategy**, s. 10 (July - August, 1989).
- LEİ, David : «Strategies For Global Competition», **Long Range Planning**, s. 22 (Febriary, 1989).
- LEVİTT, Theodore : «The Globalization Of Markets», **Harvard Business Review**, (May - June, 1983).
- PORTER, Michael E. : «Changing Partterns of International Competition», **Californian Management Reviews**, s. XXXVII, (Winter, 1988).
- SEZGİN, Selime : **Global Pazarlama (1)**, İletişim Ya., İstanbul 1992.
- SEZGİN, Selime : **Global Pazarlama**, İletişim Ya., İstanbul 1992.
- STANFORD, Mersin J. : **Management Policy**, Prentice Hill, Inc, Second Edition, 1983.
- TREUMANN, Rudolf A. : «Global Problems, Globalization, and Predictability», **World Futeres**, s. 3-1 (December, 1990).

TURAN, Gül Günve : «Globalleşme ve Bölgeselleşme Kıskaçında Türkiye», Aralık 1991, İstanbul.

YİP, George S. : «Global Strategy In a World of Nation», **Sloan Management Review**, s. 31 (Faal 1989).