

İŞLETMELERİN KÜRESEL PAZARLAR YÖNELİMLİ STRATEJİK REKABET GÜCÜ ANALİZİ(*)

Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI**

GİRİŞ

Günümüz dünyası her alanda hızlı bir değişim sürecine girmiş bulunmaktadır. Avrupa'nın tek pazar halinde bütünleşme çabaları, dünya çapında rekabetin şiddetlenmesi, dünya pazarlarına yeni sanayileşmekte olan ülkelerin hızla katılması, çevre bilincinin artması, tüketici bilinçlenmesi, kıt kaynakların daha verimli ve etkin kullanılması gerekliliği, işletme düzeyinde yeni bir anlayış arayışına doğru hızla ilerlemeyi beraberinde getirmiştir. İşin ilginç yanı bu girişimlerin ulusal sınırlar bir yana kıtalararası sınırları dahi aşması, kısa sürede küresel (global) uzlaşmaya dönüşerek «küresel bir anlayış» haline gelmesidir. İşletmecilerin önündeki güncel konu, bu küresel uzlaşmanın ne olduğunu, nasıl ortaya çıktığını, bu uzlaşmadan nasıl bir yönetim aracı olarak yararlanılabileceğini anlamak ve bu uzlaşmaya uyum sağlayacak çözümleri kısa sürede üretmektir. Bu çözümlere ulaşabilmek için küreselleşmenin kritik unsurlarının neler olduğunu bilmesi gerekir. Genelde küreselleşmenin dört kritik unsuru vardır. Bunlardan birincisi **işbirliği**,

(*) Bu çalışma, 29. 5. 1992 tarihinde Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nce düzenlenen Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası'nda yapılan "**Küreselleşen Pazarlarda Rekabet Stratejileri**" Sempozyumu'nda tebliğ olarak sunulmuştur.

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

ikincisi **verimlilik**, üçüncüsü **bilgilenme**, dördüncüsü **bütünleşme** **medir**. Bu dört kritik unsur için işletme bazında rekabet stratejileri geliştirmek olasıdır.

Temel olarak belirlediğimiz bu dört kritik unsur işletme bazında dikkate alınmak suretiyle, diğer bir deyişle bu dört kritik unsura dayalı rekabet stratejileri geliştirilerek işletmenin küresel pazarlara açılımı sağlanabilir.

Küresel eğilimli işletmeler bu kritik unsurlar aracılığı ile belirleyecekleri stratejilerle, rakip işletmelere karşı «rekabet güçlerini» arttırabilirler. İşte biz bu bildirimizde küreselleşme eğiliminde olan işletmelerin, küresel pazarlar yönelimli stratejik rekabet güçlerini nasıl analiz etmeleri gerektiğini teorik olarak inceleyeceğiz.

Bu çerçevede çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde küreselleşme kavramı, küreselleşmenin oluşumu, küresel pazarın küresel işletmenin ne olduğu, küresel işletme ile çokuluslu işletmeler arasındaki farkları genel hatlarıyla ortaya koyacağız.

İkinci bölümde küresel rekabet stratejileri ortaya konacaktır.

Üçüncü bölümde küresel pazarlar yönelimli stratejik rekabet gücü analizinin ne şekilde yapılması gerektiği üzerinde durulacaktır.

Sonuç bölümünde Türk işletmeleri için küreselleşme konusunda genel önerilerde bulunulacaktır.

I- KÜRESELLEŞME OLGUSUNUN İKTİSADİ AÇIDAN GELİŞİMİ

Literatürde uluslararası başarıyı uluslararası ticaret ile açıklamaya çalışan, diğer bir deyişle uluslararası ticareti üretim faktörlerine dayalı mukayeseli üstünlükle açıklayan teoriler özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra gittikçe bilgi-yoğun sofistike teknolojilerin kullanıldığı endüstrilerde anlamını yitirmiştir. Çünkü, dünya ticaretinin önemli bir bölümü bu endüstrilere sahip ülkeler arasında olduğu belirlenmiştir (1).

Özellikle 1960'lardan sonra çok uluslu işletme yatırımlarının artması ve yoğun araştırma ve geliştirme harcamaları sonucu yeni

(1) Gerald Et Al Albaum, **International Marketing and Export Management**, (England: Addison - Wisley Publishing Co., 1989), s. 30.

teknolojik buluşları içeren ürünlerin uluslararası ticarete konu olmasıyla birlikte, uluslararası başarının açıklanmasında teknolojik faktörde ele alınmaya başlanmıştır. Teknolojik faktörü temel alan bu teoriye göre, yeni teknolojileri gerektiren mamullerin üretimine öncelikle en yüksek gelir ve teknoloji düzeyine sahip ülkelerde başlanmış, daha sonra, ihracat ve direkt yatırımlarla mamülün üretimi diğer sanayileşmiş ülkelere ve en son olarak az gelişmiş ülkelere kaymıştır (2).

Fakat daha sonra bu teorinin marjinal ve yüzeysel yaklaşımları yansıtması nedeniyle birçok soruyu yanıtızsız bıraktığı belirlenmiştir.

Günümüzde ticaret alanında uluslararası başarı, artık ülke bazında değil, işletmeler bazında ölçülmektedir. Bu bağlamda; işletmeleri daha çok küresel pazarlara açılan ülkeler, daha başarılı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü uluslararası piyasalarda ülkeler değil, işletmeler rekabet etmektedir (3).

Küreselleşme olgusu, bir anlamda ekonomik işbirliği ve tercihli ticaret anlaşmaları ile bölgesel bazda başlamıştır. Örneğin And Grubu (1969-1994 Peru, Venezuela, Kolombiya, Bolivya, Ekvador). Güneydoğu Asya Milletler Birliği (ASEAN) (Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Taylan ve Borneo-1967), Karaib ülkeler Topluluğu ve ortak pazarı (1970), Orta Amerika Ortak Pazarı (1960), Arap Ekonomik Birliği, karşılıklı Ekonomik Yardım Konseyi (COMECON), Batı Afrika Devletleri Ekonomik Topluluğu Avrupa Topluluğu (AT), Avrupa serbest Ticaret Birliği (EFTA), Latin Amerika Entegrasyon Birliği gibi.

Günümüzde bu ekonomik işbirlikleri ve tercihli ticaret anlaşmaları önemi korumakla birlikte, dünyadaki ekonomik, siyasal sosyal gelişmeler ve özellikle Sovyetler Birliğinin ekonomik, siyasal ve sosyal olarak dağılması dünyamızda yeni gelişmelere, yeni dengelerin kurulmasına neden olmaktadır (4).

(2) A.g.k., s. 32.

(3) Michael E. PORTER, **Competitive Advantage** (New York: The Free Press, 1985, s. 19; Robert J. Allio, "Formulating Global Strategy" **Planning Review**, March-April, s.22-28.

(4) Bruce KOGUT, "Designing Global Strategies: Profiting From Operational", **Fall**, s. 27-38; Thomas J. MURRAY, "Galvin on the 1990's", **Business Month**, July, 1990, s. 29-31.

II- KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL PAZARLAMA KAVRAMI

İşletmecilik açısından küreselleşme, «bir işletmenin gelişip büyümesi, yenilenmesi ve mevcut durumunu koruması için tüm faaliyetlerini dünyadaki değişim sürecine göre oluşturmasıdır». Diğer bir deyişle, tüm çabalarında ölçüt olarak ulusal ya da uluslararası sınırlarda faaliyet gösteren işletmeleri değil küresel faaliyet gösteren işletmeleri yakalamasıdır. Küreselleşme eğiliminde olan bir işletmenin ölçüsü (kıyaslama kriteri) küresel verimlilik olmalıdır. Bu bağlamdan hareketle küresel verimlilik nedir? ya da ne olmalıdır? sorusunu yanıtlamak gerekir. Küresel verimlilik, «dünyadaki tüm kaynakların işletmeler tarafından en rasyonel bir biçimde insanlık adına kullanılması» diye tanımlamak olurludur. Küresel verimliliğe ulaşmak için, serbest piyasa ekonomisi içerisinde dünya standartlarında kaliteli mamul ya da hizmet üretmekle, kaliteyi bozmaksızın hatta arttırmak suretiyle rakiplere karşı daha düşük fiyata sahip mamul ya da hizmetleri piyasaya sunmakla, daha kullanışlı mamuller geliştirmekle, yaşadığımız dünyayı sanayi artık ve artıkları ile kirletmeksizin ve kısaca kaynakları en rasyonel bir biçimde kullanmak suretiyle insanlık adına kullanmakla sağlanabilir.

Küresel pazarlama kavramını da, bir işletmenin kaynak ve amaçlarını küresel pazar fırsatlarına odaklanma sürecidir şeklinde tanımlamak mümkündür. Diğer bir deyişle, küresel pazar, aynı temel çekicilik, mesaj ve ürünle ulaşılabilen pazardır. Ürün, reklam ve tanıtım, farklı tüketiciler için farklı çalışmalar gerektirebilir. Ürün (product), fiyat (price), tanıtım (promotion) ve yer (place) yani dağıtım kanallarında. Bu tanımdan hareketle küresel pazar fırsatlarının neler olabileceğini ve bu fırsatlar küreselleşme eğilimine girmiş bir işletme tarafından nasıl kaynaklanacağı konusunu ayrıntılı bir biçimde incelemeye geçmeden önce; teorik bir açıklama yapmakta yarar görüyoruz. Küreselleşme dünyadaki tüm ülkelere gitme anlamına gelmemektedir. Bunun anlamı, dünyadaki fırsat ve tehditlerin yakından inceleyebilmek için ufukları genişletmektedir. Denizaşırı pazarlara girmek ya da denizaşırı kaynaklardan yararlanma kararı, işletmenin kaynaklarına ve fırsatlarla tehlikelerin yapısına bağlıdır (5).

(5) Subbash C. JAIN, *Marketing Planning Strategy*, (Ohio: South Western Publishing Co., 1990), s. 191.

Küreselleşme eğiliminde olan işletmeler, tüm çabalarını ne ürettiği mamul bazında ne de tüketici bazında olmaması gerekir. Küresel işletmelerin odak noktasını tüketici ya da üretilen maddeden işletmelerin dış çevresine yöneltmesi gerekir. Diğer bir deyişle, küreselleşme eğilimine girmiş bir işletme başarılı olabilmesi için tüketiciyi, rekabeti, hükümetin politika ve düzenlemelerini, pazarın gelişmesine yön veren **ekonomik, sosyal ve politik** makro güçlerle birlikte ele almak, zorundadır. Küresel işletme için bunun anlamı, hedef pazarı kazanmak için o ülkedeki hükümet temsilcileri ile ve endüstrideki rakiplerle birlikte çalışmaktır. Kâr, küresel işletmenin başarısı için kritik bir araç ve hedeftir; ancak tek başına yeterli değildir. Bunun için işletme ile ilgili tüm kesimler için (tüketici, yatırımcı, işgören, hükümet vb.) bir değer yaratmak zorundadır. Aksi halde, işletme başarısızlığa uğrayacağı aşikârdır. Örneğin; eğer tüketici, daha az kâra razı olan rakip işletmelerden daha çok değer sağlarsa diğer bir deyişle, daha kaliteli ya da kalitesi aynı fakat fiyatı düşük mamulü alırsa, rekabet eden işletme ister istemez pazar payını kaybedecektir (6).

Küresel pazarlamanın bir boyutu olarak dış pazarlamanın «yabancı/dış» kavramı da yok olmaya başlamıştır. Örneğin, IBM küresel bir bazda tüm dünyada faaliyette bulunmaktadır. IBM yöneticileri için psikolojik anlamda bir yabancı pazar yoktur. IBM firması ABD pazarı hakkında ne kadar bilgiye sahipse, Türk pazarı hakkında da o kadar bilgiye sahiptir. Küresel bir işletme için, dünyanın değişik yerlerinde, farklı gelişme düzeylerinde ve farklı özelliklere sahip pazarlar vardır.

Ulusal işletmelerden küresel işletmecilik boyutuna ulaşmada geçirilen dört aşama vardır. Bu dört aşamayı şu şekilde özetlemek olurludur (7):

— Birinci aşamada bulunan işletmelerin odakları, vizyonları, yönelmeleri ve stratejileri bakımından iç pazarı, yurt içindeki müşterileri ve rakiplerini hedef alırlar. Pazar araştırmaları iç pazarın coğrafi konumu ile sınırlıdır. Bu işletmelerin karar vericilerinin dü-

(6) James W. DUDLEY, **Strategies for the Single Market**, (London: Kogan Page Ltd., 1990), s. 53.

(7) Michael E. PORTER, **Competition in Global Industries**, (Harvard Business School Press, 1986), s. 43.

şüncesini «Eğer işletmenin bulunduğu ülkede bir şey gerçekleşmiyorsa, hiçbir yerde olmuyordur» şeklinde özetlenebilir.

— Küresel işletme boyutuna ulaşmadaki ikinci evre de uluslararası işletme hala fırsatlar bakımından ana bölge olarak iç pazarı kabul etmektedir ve işletmenin yönü yurtiçi pazar doğrultusundadır. Böyle iç pazara dönük bir işletme, bilinçsizce de olsa, kendi ülkesindeki yöntemlerin, yaklaşımların, insanların, uygulamaların ve değerlemelerin dünyadaki diğer yerlerden üstün olduğu varsayımıyla hareket eder.

— Küresel işletme buyutuna ulaşmadaki üçüncü evrede işletmelerin hedefi çok uluslu olmaktır ve çok merkezli yönetime sahiptirler. Çok merkezli yönetim, dünyanın çeşitli yerlerindeki pazarlara farklı ve tek olduğu, başarılı olmak için ise her ulusal pazara ayrı ayrı uyum sağlamak gerektiği varsayımına dayanır. Çok merkezli işletmeler her ülkeyi bağımsız birer ülke eyaleti gibi yönetir. Bu aşamadaki işletmeler her ülkenin bir bölgenin, her bölgenin de dünya organizasyonunun bir parçası olduğuna inanırlar. «Adaptasyon»da denilen ürün stratejisi, ürünleri bölgesel tercih ve uygulamalar doğrultusunda geliştirerek bölgesel istekleri karşılamayı hedefler.

— Dördüncü aşamada küreselleşme aşamasıdır. Bu aşamada ürünlerini küresel pazarlara adapte eden küresel işletmeler oluşumu ortaya çıkmıştır.

Örneğin; Coca Cola ve Pepsi, levi strtaus, kentucky Fried Chisken, IBM, Apple vb.

Küresel işletmeler, ürettikleri mamule ya da bu mamule ilişkin reklam ve tanıtım çalışmalarında, fiyatlamada farklı stratejiler geliştirmek suretiyle farklı tüketiciye ulaşılmaya çalışılır. Örneğin, ABD'de pazarlanacak otomobiller yolun sağından gidecek şekilde donatılmış olmalıdır. Ama İngiltere, İsveç, Avustralya, Japonya ve Bermuda gibi pek çok ülkede pazarlanacak otomobiller yolun solundan gidecek şekilde donatılmalıdırlar. Kuzey Amerika'da satılan elektronik ürünler 120 V'la çalışmalı, fakat diğer pek çok pazar için bu ürünler 220 V'a uymalıdır. Küresel işletmelerle çok uluslu işletmeler arasındaki en açık fark, küresel işletmelerin dünyanın pek çok ülkesinde temelde birbirinin aynı olan pazarlara hizmet vermeyi tercih etmeleridir.

Küresel işletmelerin coğrafi merkezli yönetimi, dünyanın çeşitli yerlerindeki pazarlar arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğunu ve bunu kabul eden bir küresel strateji geliştirmenin mümkün olduğu varsayımına dayanır. Küresel stratejik pazarlar arasındaki benzerlikler gözönüne alındığından; deneyim, ürünler, araştırma geliştirme politikasını kullanarak fırsatları yakalamada avantajlı duruma geçer. Aynı zamanda pazarlar arasında farklar olduğunu da kabul ettiğinden, maliyetler açısından etkinlik sağlandığı takdirde, bu farklılıklara da karşılık gösterir.

Küresel girişimlerin **ürün stratejileri yayılcı, uyum sağlayıcı ve yaratıcıdır**. Uluslararası ve çok uluslu işletmelerin tüketici için değer yaratmada kullandıkları yöntemlere ek olarak küresel işletmeler, pek çok ülkenin pazarlarındaki tüketicilerin eş gereksinimlerini karşılamayı amaçlarlar. Örneğin, günümüzde pek çok ilacın pazarı küreseldir. Sadece kalp damar tedavisinin pazarı 10 billion'un üstündedir.

Küresel işletmeler gerektiğinde ürünlerini değişik pazarlara yayarlar, gerektiğinde bölgesel gereksinimlere karşılık verirler. Ek olarak da özellikle küresel pazarlar için geliştirilmiş ürünler yaratarak doğacak fırsatlara karşı daima hazırlıklı olurlar.

Küresel işletmeler ürün stratejilerini adım adım geliştirirler ve eğer bir fırsat olursa, tüketiciler için daha büyük değerler yaratmak amacıyla, aynı ürünün farklı adlarla pazara sunulmasından vazgeçerler. Bütün bunların gerçekleştirilmesi bu işletmelerin pazarlama, araştırma ve üretim kaynaklarını küresel pazarlar için küresel ürünler geliştirmeye odaklanmaları ile olmuştur.

III- KÜRESEL REKABET STRATEJİLERİ

Uluslararası rekabette küreselleşme istisnai bir durum olmaktan çıkıp, genel bir durum haline gelmiştir. Çünkü, tüketici gereksinimleri, teknoloji, yasal düzenlemeler ve daha birçok nedenden dolayı birçok sanayide rekabet küresel bir kapsam kazanmıştır. Ancak vurgulanması gereken önemli bir nokta, bütün işletmeler, endüstriler, ülkeler, bölgeler için genel geçer doğru bir tek küresel rekabet stratejisi yoktur (8).

(8) PORTER, *Competition* ... s. 55.

Bir endüstrideki faaliyetler dünya çapında entegre olmakta ve buna bağlı olarak dünya çapında bir rekabetten söz ediliyorsa bu endüstri artık «küresel bir endüstri» haline gelmiştir. Küresel endüstrilerde yani küresel rekabet ortamı içinde çalışan işletmeler nasıl bir rekabet stratejisi izleyeceklerdir? Bunun için işletmeyi birleşik bir bütün olarak kabul eden bir bakış açısı gereklidir. Bu konuda ilgili literatürde çeşitli metodolojik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu metodolojik yaklaşımlardan en önemlisi «değer zinciri (the value chain)»dir (9). Bu modelde, endüstriyel rekabet bir sistem yaklaşımı içinde ele alınmıştır. Bir yandan alıcılar diğer yandan satıcılar değerlendirilirken endüstriye potansiyel girişler ve ikame ürünler ışığında endüstrideki rekabet derecesi analiz edilmektedir. Bu model kullanılarak yapılacak bir analizde pazar ya da pazarların spesifik özellikleri başka bir deyişle yapısal ve niteliksel özellikleri üzerinde mutlaka durulmalıdır. Modelde bu konu açıkça vurgulanmamaktadır. Modele yöneltebileceğimiz diğer bir eleştiri günümüz işletmecilik dünyasında ölçek ekonomilerinin artık yerini sinerjiye bıraktığı gerçeğidir. Diğer yandan küresel sanayilerde esneklik olgusunun ön plana çıkması ile küçük ve orta boy işletmelerin rekabet avantajı önemli hale gelmiştir. Küreselleşme bağlamındaki en önemli değişken olan esneklik modelde özel bir yer ve önem almamıştır.

Değer zinciri analizinde işletmenin faaliyetlerinin kategorileştirilerek gösteriminde sistematik bir yaklaşım kullanılmıştır. İşletmenin faaliyetleri dokuz gruba ayrılmaktadır. Her bir kategoride endüstrinin özelliğine ve işletmenin stratejisine göre; çeşitli sayıda farklı faaliyetler sözkonusu olabilir.

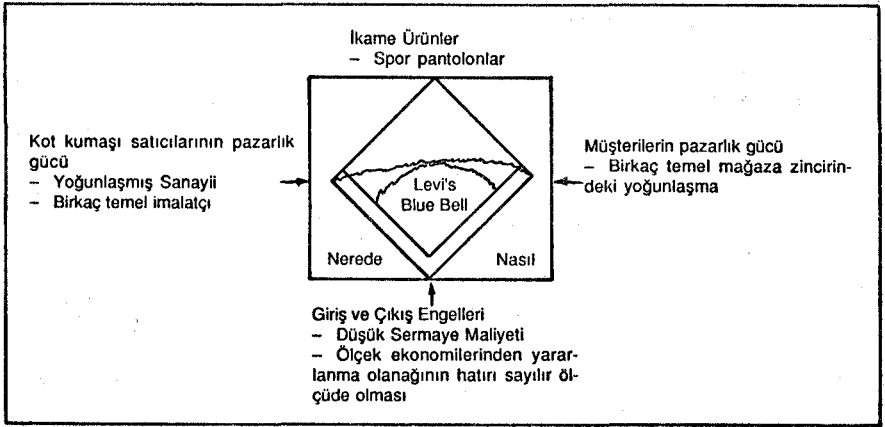
Harvard Business School öğretim üyelerinden MICHAEL E. PORTER bu dokuz faaliyeti iki ana tip olarak sınıflamıştır (10):

- i. Temel (Birincil) Faaliyetler: Bu faaliyetler mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesine, alıcılara pazarlanmasına ve satış sonrası hizmetlere ilişkin faaliyetlerdir.
- ii. Destek Faaliyetler: Bu faaliyetler temel faaliyetlerde sürekliliğin sağlanması için yapılan girdi tedariki ve altyapı faaliyetleridir.

(9) A.g.k., s. 57.

(10) PORTER, Competitive ..., s. 18.

ŞEKİL: 1- ABD Kot Giyim Sanayiinin Yapısı



KAYNAK: Ennlus E. Bargma, "In Stratejic Phase Line Management Needs Business" Research, Not Market Research, **Marketing News**, 21 January 1983, s. 21-22.

Şekil: 1'de gösterilen bu faaliyet kategorilerinden herbiri tüm endüstrilerde mevcut olmakla birlikte farklı endüstrilerde rekabet avantajı açısından farklı önemlere sahiptirler.

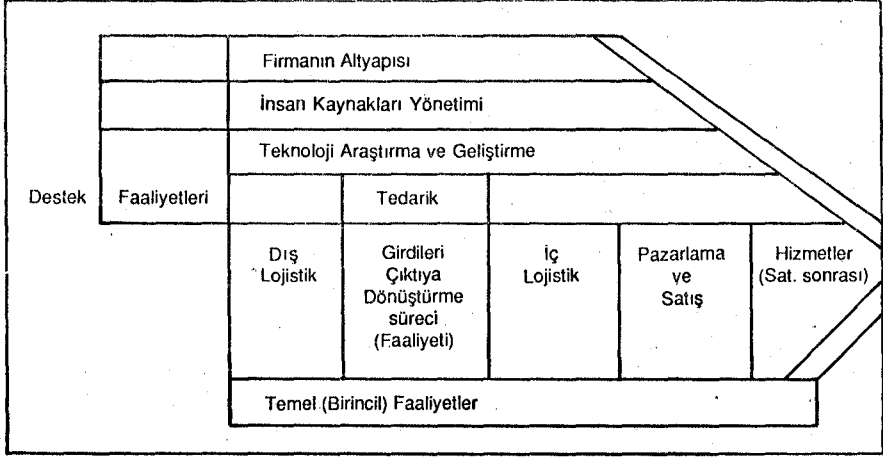
Bu faaliyetler arasında maliyet ve etkililik açısından dikey, yatay, çapraz yeni tüm yönlerde sistematik bir ilişki mevcuttur.

Değer zinciri analizinde belirtilen dokuz kategori aslında işletme fonksiyonlarının başka bir şekilde ifade edilmesinden başka bir şey değildir. Bu analizde somut değerlendirme ölçütlerine ilişkin formatlar geliştirmemiştir. Bu analizin SWOT analizini küreselleşme bağlamındaki gelişmelere paralel olarak revize edilmesi gerekmektedir.

I- Genel

- i- Endüstrideki küresel rekabetin analizi (Pazar paylarının ne olduğu, kimin niçin kazanıp niçin kaybettiği),
- ii- Bilgi unsurunun bir girdi olarak kabul edilmesi ve yönetim bilgi sistemlerinin kurulup etken biçimde kullanılması,
- iii- Performans yönetim ve kontrol sisteminin kurulup etken biçimde kullanılması vb.,

ŞEKİL: 2- Firmanın Değer Analizi



KAYNAK: PORTER, Competition, s. 53.

iv- Stratejik amaçlı işletme birleşme ve satınalmalarının ortak girişim ve işbirliğinin yapılması.

II- Pazarlama Fonksiyonu

- i- Esnek pazarlama (değişen tüketici gereksinmelerine anında yanıt verebilme yeteneği),
- ii- Ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlerin durumu,
- iii- Pazarlama karmasının küreselleşme bağlamında ele alınması.

III- Tedarik ve Üretim Fonksiyonu

- i- Tedarik fonksiyonunda kalite sağlanması ve tedarik giderlerinin asgarileştirilmesi,
- ii- Üretimde modern tekniklerin (JIT, CAD, CAM) kullanılması ve düşük maliyetli ve kaliteli üretim yapılması,
- iii- Üretimde esneklik sağlanması (değişen müşteri taleplerine anında uyarlanabilme),
- iv- Teknolojik yenilik, daha doğrusu teknolojik önderlik açısından araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yeniden yapılması.

IV- İnsan Kaynakları Yönetimi

- i- Örgüt kültürünün işletmenin küresel hedeflerine yönelik olarak geliştirilmesi,
 - ii- İşletme çalışanlarının karar alma süreçlerine dahil edilmeleri, bilgilendirilmeleri, hatta çalışanların işletmeortaklığına dahil edilmeleri (ESOP=Employee Stock Ownership plan),
 - iii- Çalışanların işe ve ürünlere yabancılaşmasını önlemek için iş genişliği ve iş derinliğinin artırılması,
 - iv- Takım çalışmalarının geliştirilmesi,
 - v- Aşırı uzmanlaşmadan kaçınılarak iş doyumunu sağlamak amacıyla direkt işçilere endirekt işçilik görevleri de verilmesi (makineyi kullanan işçinin o makinenin bakımını da üstlenmesi gibi) işgücünde esneklik sağlanması,
- V- Finansman ve Muhasebe Fonksiyonu
- i- İnnovatif yani yeni finansal tekniklerin kullanılması (Leasing, Factoring vb.),
 - ii- Uzun dönemli planlama yapılması,
 - iii- Finansal kaldıraç etkisinden düşük sermaye maliyetini göz önünde bulundurarak yararlanma,
 - iv- Yeni üretim tekniklerine yanıt veremeyen geleneksel muhasebe teknikleri yerine yeni muhasebe tekniklerinin (faaliyet maliyetlemesi: activity Costing) kullanılması,
 - v- Finansal kontrol ve analiz için geleneksel ölçütler, (yatırım getirisi oranı vb.) yerine yeni ölçütler (firma değerinin ya da hisse senetlerinin değerinin artırılması) kullanılması,
 - vi- Risk yönetimine önem verilmesi,
 - vii- Finansal yönetimde esneklik sağlanması (Aktiflerin satın alınması yerine kiralanması).

Rekabetçi bir stratejinin seçiminde iki unsur rol oynar. Bunlardan birincisi işletmenin rekabet faaliyetini sürdürdüğü sanayinin yapısı, ikincisi ise; işletmenin o sanayi içindeki pozisyonudur.

A- Sanayinin Yapısı: ister ulusal, isterse uluslararası olsun endüstriyel rekabeti belirleyen beş unsur vardır:

- i- Yeni rakiplerin etkisi,
- ii- İkame mal ve hizmetlerin etkisi,

- iii- Yan sanayilerin pazarlık gücü,
- iv- Müşterilerin pazarlık gücü,
- v- Mevcut rakipler arasındaki rekabet.

Bu beş unsurun etkisi çeşitli sanayiler arasında farklılık gösterir ve uzun dönem sanayi kârlılığını belirler. Sanayinin yapısı, uluslararası rekabet açısından incelendiğinde şu nedenlerden dolayı önemlidir:

- i- Sanayi yapısı, rekabetteki başarısı için gerekli koşulları oluşturur.
- ii- Yapısal olarak, kâr marjı yüksek sanayiler yüksek hayat standardı sağlama açısından önemli sanayilerdir.
- iii- Sanayi yapısındaki değişimler, bir ülkede rekabet eden işletmelere yeni rekabet ortamına girişte eşsiz fırsatlar yaratır.

B- İşletmenin O Sanayi İçindeki Pozisyonu

İşletme pozisyonu belirlerken rekabet üstünlüğünü nasıl sağlayabileceğini gözönünde bulundurur. Burada iki seçenek söz konusudur:

i- Daha düşük maliyet

ii- Farklılaştırma

i- Daha düşük maliyeti (Lower Cost) bir işletmenin benzer bir mamulü, rakiplerinden daha etkili dizayn etme, üretme ve pazarlama yeteneğini belirler. Örneğin, kare'li yarı iletken ve çelik üreticileri bu stratejiyi benimsemişlerdir. (Daha düşük ücretle, ama verimli işçilerle, yabancı teknolojileri satın alarak, daha ucuz üretmeyi başarmışlardır).

ii- Farklılaştırma (Differentiation) ise; tüketiciye eşsiz ve üstün bir değer sağlama yeteneğidir. Bu malın kalitesiyle, satış sonrası hizmetlerde (after-sale) ya da ekstra özelliklerle sağlanabilir.

Pozisyon seçiminde, diğer önemli değişken ise rekabetçi faaliyet alanıdır. Çünkü sanayiler segmentlere ayrılmışlardır.

Küresel strateji, bir işletmenin çeşitli ülkelere mamul satmasıdır. Çok uluslu bir işletmenin, çeşitli ülkelerde birbirlerinden

bağımsız hareket eden yavru kuruluşları varsa, bu çok uluslu işletmenin küresel bir strateji ile faaliyette bulunmadığını gösterir. Örneğin: Birçok Avrupa'lı (Brown Boveri; şimdi Asea-Brown Boveri, Philips ve Amerikan çok uluslu işletmesi (General Motors ve ITT) geçmişte bu şekilde rekabet etmişlerdir. Sonuç olarak rekabet üstünlüklerini kaybetmişler ve rakiplerin bu avantajları ele geçirmelerine fırsat vermişlerdir.

Küresel stratejinin seçiminde iki temel boyut vardır:

- i- Yer Seçimi: Faaliyet nerede ve kaç ülkede gerçekleştirilecek? Örneğin, sony video kameralarını yalnız Japonya'da büyük bir işletmede mi üretecek yoksa A.B.D.'de ve İngiltere'de de işletmeler mi kuracak?
- ii- Koordinasyon: Çeşitli ülkelere dağılmış çeşitli aktiviteler nasıl koordine edilecek? Her ülkede aynı marka ya da dağıtım kanalları mı kullanılacak, yoksa her ülkede pazarlama faaliyetinde bulunan işletme kendi markasını ve yerel koşullara uygun pazarlama kanallarını mı seçecek?

Bir işletmenin küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü yaratabilmesi ve bunu devam ettirebilmesinde, o işletmenin ait olduğu ulusun önemi çok fazladır.

İşletmeler rekabet üstünlüğünü ıslah (Improvement(yenilik (Innovation) ve kalitenin yükseltilmesi (upgrading) ile sağlar ve devam ettirirler.

IV- KÜRESEL PAZARLAR YÖNELİMLİ STRATEJİK REKABET GÜCÜ ANALİZİ

İşletmelerin gerek iç pazarda, gerekse dış pazarlarda rekabet gücünü etkileyen iki temel faktör vardır. Birincisi genel verimlilik, ikincisi de maliyet üstünlüğüdür. Genel verimlilik, rakip işletmeler düzeyine ulaşabilmek amacıyla oluşturulması gereken teknolojik bilgiye ve tecrübeye fiilen ne ölçüde yaklaşıldığını belirten bir göstergedir. Genel verimliliğin değeride, teknolojik bilgi ve tecrübe açısından rakip işletmelere yaklaştıkça ya da onları geçtikçe, daha da büyüyecektir.

Küreselleşen işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları için, işletme bazında üzerinde önemle durulması gereken öteki temel

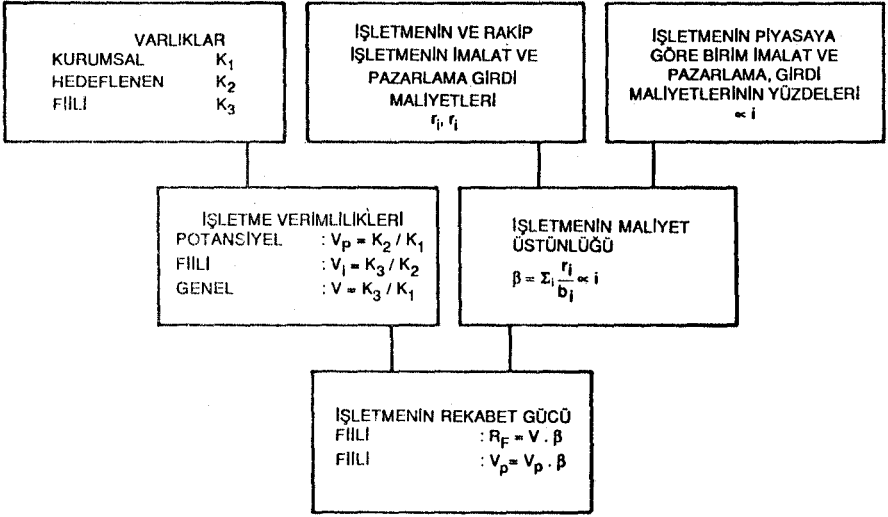
faktörde, maliyet üstünlüğü göstergesidir. Küresel eğilimli işletmelerde maliyet üstünlüğü değerinin arttırılabilmesi için, çeşitli düzeylerde ve fonksiyonlarda birçok önlem alınarak uygulamaya konabilir. Maliyet üstünlüğünü arttırabilecek önlemlerin; hammadde ve malzeme ile yedek parçanın alımından başlayarak nihai mamulün pazara ulaşmasına dek, her türlü aşamada ve her yönetim düzeyinde belirlenip alınması gerekir. Küresel eğilimli işletmelerde alınabilecek önlemlerden bazılarını, aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:

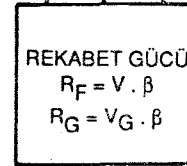
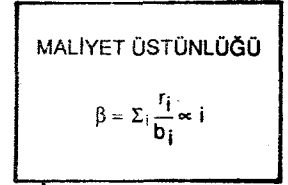
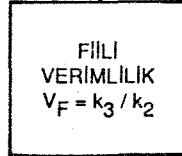
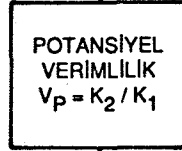
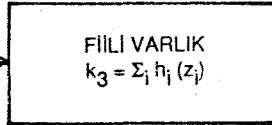
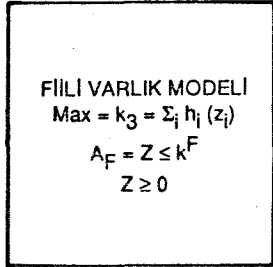
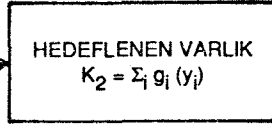
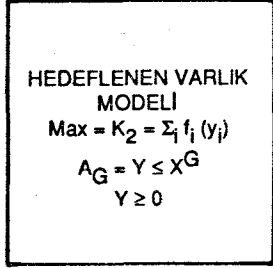
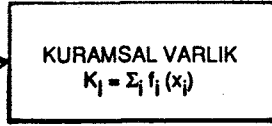
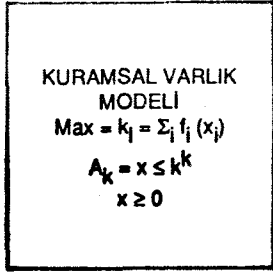
- i- Finansman giderlerini aşağıya çekecek daha iyi nakit alış uygulanması, sermaye artırımı, daha az maliyetli kredi sağlanması,
- ii- Hammadde ve malzemenin işletmeye, nihai mamullerinde pazara taşınmasında, taşıma giderlerini azaltıcı çeşitli önlemler,
- iii- Enerjiyi, hammaddeyi ve malzemeyi daha düşük maliyetle sağlama yollarının araştırılması,
- iv- Hükümetlerce alınan vergi iadesi, kurumlar vergisi ve istihsal vergisi indirimleri gibi kararlardan, ekonomik açıdan en iyi yararlanma yollarının bulunması,
- v- Maliyet üstünlüğü değerini arttıracak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yoğunlaştırılması,
- vi- Maliyet üstünlüğü değerini yükseltecek, yatırım ve teknolojilere gidilmesi,
- vii- İmalatın başından sonuna dek, her türlü girdinin daha az kullanılması için gerekli önlemlerin alınması,
- viii- Teknolojik kısıtlamalar içinde, en ekonomik imalat girdi karışımının mevcut tesisleri yıpratmayacak biçimde belirlenip uygulanması,
- ix- Verimliliği ve kaliteyi artırıcı önlemlerin alınması,
- x- Nihai mamullerin piyasa taşınmasını daha ekonomik kılacak ve pazarlama personelinin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak önlemlerin alınması.

Küresel pazarlar yönelimli stratejik rekabet gücü analizi sistematik olarak şu şekilde yapılır:

- i- İşletmenin çevresi incelenir ve çevrede özelliği olan alanlar saptanır. (Ekonomi, politika, sosyal çevre vb. olabileceği gibi, bunların bölümleri de olabilir.)
- ii- Çevredeki herbir alanın dinamiklerini esasta tayin eden belirleyici faktörler saptanır. Bu belirleyicilerin güçlerinde ve değerlerindeki değişiklikler muhtemel fırsat ve tehlikeler hakkında sinyaller verirler. Bu sinyaller uygun aşamada ve gecikmeden alınmalıdır. (Belirleyici faktörlere örnek: hükümet kararları, sermaye ve işgücü pazarı, teknoloji vb.)
- iii- Çevredeki alanların işletme ya da işletmeyi yakından etkileyecek bazı kritik noktaları vardır. Bu bir dizi değişken çevresel gösterge diye adlandırılır. (Hammadde fiyatı, kredi faizleri vb.)
- iv- Belirleyici faktörlerle çevresel göstergelere doğrudan ilişkili değillerse de en aracı değişkenler vasıtasıyla bağlantılıdır. Bu bağlantıları açıklayan çevresel Etkileme Diyagramları geliştirilir, etkileme süreleri tahmin edilir.
- v- Belirleyici faktörleri, çevresel göstergeleri ve bunlar arasındaki ilişkileri sürekli izleyerek radar görevi yapacak kişiler tayin edilir, eğitilir ve bunların bağlı olacağı ana kollar belirlenir.
- vi- Her radar sorumlu olduğu alandaki olay ve eğilimleri (sinyalleri) gözleyerek bunların esasını bir form içinde ana radara sunar. Ana radar bu bilgileri değerlendirerek tepe yönetimiyle işletmenin planlamagrubuna iletir.

Küreselleşme eğiliminde olan bir işletmenin rekabet gücünü aşağıdaki formülle hesaplanabilir:





SONUÇ

Uluslararası rekabet küreselleşme bağlamında yeni bir boyut kazanmıştır. Ancak, küresel rekabet açısından genel bir strateji ortaya koymak olanaksızdır. Bununla birlikte küreselleşmenin çizgileri ışığında ilgili endüstrinin özelliğine göre spesifik bir strateji geliştirilebilir. Bu küresel rekabet stratejisi geliştirme sürecinde mutlaka metodolojik bir yaklaşım (porter Modeli, Dudley Modeli v.b.) izlenmeli, işletme sistem yaklaşımıyla birleşik bir bütün olarak ele alınmalıdır.

Türk işletmelerinin genelde küresel rekabete soyunabilmeleri için nasıl bir süreç izlemeleri, başka bir deyişle nasıl değişiklik geçirmeleri gerekmektedir?

Genel olarak, küreselleşme bağlamında Türk işletmelerinin yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Ayrıca;

- i- Özellikle küçük ve orta boy Türk işletmelerinin esneklik ve maliyet avantajları iyi değerlendirilmelidir.
- ii- Türk işletmeleri özellikle ekonomik işbirliğine gitmiş ülkelerin işletmeleri ile stratejik işbirliği, ortak girişim (joint-venture) işletme birleşmeleri ve satınalmaları gibi yollarla ilişki kurarak küresel pazarlara karşı korumacılık kapsamındaki engellerini aşmaya çalışmalıdır.
- iii- Küresel pazarın öncelikle tüketici profillerine ve tüketici gereksinmelerine ilişkin bilgi akışı mutlaka sağlanmalı, devlet işletmelere sübvansiyon yerine bu konuda yardım etmelidir.
- iv- Küreselleşme sürecinin en önemli özelliği esnekliktir. Bu açıdan Türk işletmeleri tüm fonksiyonlarında esnekliğe önem vermesi gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ALBAUM Gerald Et Al : **International Marketing and Export Management**, (England Addison-Wesley publishing Co., 1989).
- ALLIO, J.Robert: «Formulating Global Strategy», **Planning Review**, March-April, 1990.

- BERGSMA, E.Ennlus : «In Strategic phase line Management Needs Business Research, Not Market Research», **Marketing News**, 21 January 1985.
- DUDLEY, W. James : Strategies for the Single Market, (London: kogan page Ltd., 1990).
- JAIN, C. Subbash : **Marketing Planning Strategy**, (Ohio south Western Publishing Co., 1990).
- KOGUT, Broce : «Designing Global strategies: Profiting from operational», **Fall**, 1990.
- MURRAY, J. Thomas : «Galvin on the 1990's», **Business Month**, July 1990.
- PORTER, E. Michael : **Competitive Advantage**, (New York: The Free Press, 1985).
- PORTER, E. Michael : **Competition In Global Industries**, (New York: Harvard Business School press, 1986).