

## KÜRESEL STRATEJİLERDEN ÇOKULUSLU STRATEJİLERE GEÇİŞ: KÜRESEL DÜŞÜN YEREL DAVRAN

Hasan Tağraf\*

### Özet

*İşletme faaliyetlerinin küreselleşmesi ve küresel stratejiler 1980'lerde ortaya çıkmış ve o günden sonra güncelliğini korumuştur. Bu kavramlar uluslararası faaliyet gösteren işletme yöneticileri için belirleyici öneme sahip durumları ifade etmektedir. Uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin kullandıkları stratejiler iki ayrı modelde değerlendirilmektedir. Bölgesel veya yerel özelliklerin dünya ölçeğinde hazırlanan strateji süreçlerine dahil edilmesi gerektiğini benimseyen çokuluslu işletme stratejiler bir tarafta, uluslararası işletme faaliyetleri için strateji hazırlama sürecinde bölgesel veya yerel özellikler dikkate alınmadan hazırlanan ve tüm dünyayı tek bir pazar gibi gören küresel stratejiler diğer taraftadır. Günümüzde üzerinde en çok tartışılan konu, gerek küresel işletme stratejilerinin gerekse çokuluslu işletme stratejilerinin hangi koşullar için hazırlanması gerektiği ve meydana gelen teknolojik gelişmelere paralel olarak hangi tür stratejinin uygulanması gerektiği konusudur.*

**Anahtar Kelimeler:** Çokuluslu İşletme, Küreselleşme, Küresel İşletmeler, Çokuluslu İşletme Stratejisi, Küresel Stratejiler.

## TRANSITION FROM GLOBAL STRATEGIES TO MULTINATIONAL STRATEGIES: THINK GLOBAL ACT LOCAL

### Abstract

*Global strategies and globalization of operational business has been emerged out in 1980s and since then kept their actual situation. These concepts defines the situations of leading determinants for administrators who are dealing in international markets. The strategies which are being used by operational business administrators can be appreciated in two different models. In one hand multinational operational business which appropriate that regional or territorial specialities must be included to the duration*

---

\* Yrd. Doç. Dr.Selçuk Üniversitesi Akşehir MYO

*prepared in global measurement; in the other hand the strategies which have been prepared without considering regional or territorial specialities for international operational business and accepting the world as a only one sole market. Nowadays the subject which has been discussed mostly is the necessity of conditions that must be prepared for either global operational business strategies or multinational operational business strategies.*

**Key Words:** Multinational Operational Business, Globalization, Global Operational Businesses, Multinational Operational Business Strategies, Global Strategies.

## **1- Giriş**

Artan iletişim ve yönetim olanakları ile birlikte, bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasının da etkisiyle insanlar daha önceki döneme göre kendi hayatını kolaylaştıran ürünlerin varlığından daha kolay haberdar olmaktadır. Bunun sonucu ortaya çıkan talep artışını karşılamak için, bir taraftan dünya genelinde ürün çeşitliği artarken, dünyanın farklı bölgelerindeki beklentiler dikkate alınarak ürünler şekillenmekte, diğer taraftan ise kullanılan teknolojik özellikler sonucu ürünlerde benzeşme artmakta ve bu benzer ürünlerin dünya pazarlarına yayıldığı görülmektedir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından değerlendirildiğinde bahsedilen durum doğru şekilde algılanması ve değerlendirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Temel olarak uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin karşılıklarına iki ayrı modelin çıktığı söylenebilir. Kullanılan üretim teknolojileri açısından değerlendirildiğinde, üretimi gerçekleştirilen ürünler üzerinde herhangi bir değişiklik yapmadan ve dünyanın farklı bölgelerinde ortaya çıkan farklı beklentileri dikkate almadan gerçekleştirilen üretim modelinin benimsendiği küresel üretim modeli, buna karşılık gerek kullanılan teknolojinin özelliğine bağlı olarak ve gerekse üretilen ürünün özelliğine uygun olarak yerel ve bölgesel özelliklerin üretim süreçlerine dahil edildiği çokuluslu işletme modelidir. İfade edilen modellerden hangisi benimsenirse benimsensin bu durumda işletmelerin oluşturacakları stratejik modelleri de farklılık göstereceği doğaldır.

Bu çalışma ile uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetleri sürecinde kullanacakları strateji modellerinin ne olması gerektiği ve hangi koşullarda ne tür bir stratejinin oluşturulması gerektiği değerlendirilecektir.

Bu çalışmadaki temel kavramlar üzerinde durmak konunun daha iyi anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

## **2- Küreselleşme Kavramı**

Teknoloji ve iletişimde meydana gelen gelişmelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi 20. yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış ve yoğunlaşmış iki kutuplu dünya çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, merkez devletlerin etkisi sınırları aşarak ulus devletler ve toplumlar benzer hale gelmeye başlamıştır(Erbay, 1996: 3). Bahsedilen bu sürecin küreselleşme

sürecinin oluşmasında ve şiddetini artırmasında etkili olduğu görülmektedir.

Araştırmalarda çok sayıda küreselleşme tanımına rastlamak mümkündür Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” biçiminde tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir(Öymen, 2000: 26). Başka bir tanımda, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu, küreselleşmeyi “sadece ekonomik olmayan sosyal, siyasal, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç” olarak tanımlamaktadır(Öymen, 2000: 27). Bu tanımda da görüleceği gibi, küreselleşme pek çok kavramı içerisine alan karmaşık bir olgudur. Tek başına ne siyasi, ne ekonomik, ne üretim ve ne de sermaye hareketleri olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme olgusu bütün bu sayılanları içerisine alan ve tümünü kuşatan bir süreci içermektedir. Başka bir bakış açısında ise küreselleşme dünya genelinde homojenleşmeyi ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.( Usiner, 1993: 169) Bu durum işletme açısından gerek arz ve gerekse talep boyutlarının her ikisini de kapsamaktadır.

Daft küreselleşmeyi tanımlarken strateji boyutunu da bu sürece dahil etmektedir. Küreselleşmeyi; “ürün tasarımında ve tanıtımında kullanılan stratejilerde dünya genelinde standartlaşma” olarak değerlendirmektedir (Daft, 2000: 237). İşletme faaliyetlerinde dünya ölçeğine dönük bir düşünce sistemine ilave olarak, ürünlerin hazırlanması ve pazarlanması sürecinde dünyayı tek bir pazar gibi değerlendirip strateji oluşturulurken, buna koşut olarak strateji hazırlanması gereği de ifade edilmektedir.

Küreselleşme sadece ileri teknoloji ürünleri ve hammaddeler gibi üretim süreçleriyle sınırlı değil, aynı zamanda tüketiciler için evrensel bir dil ve kullanıcılar için sağlanan standartları da içine alır. İleri teknoloji ile birlikte ticari faaliyetlerdeki çeşitlilikte sona ermektedir. Dünya genelinde mal ve hizmetler birbirine daha fazla benzemekte ve dünyadaki tercih yapısı homojenleşmektedir. Coca-Cola ve Pepsi-Cola’da olduğu gibi küresel standartlara sahip ürünler dünya ölçeğinde satılmakta ve tüketicilerden talep görmektedir. Uygun fiyat, kalite, dayanıklılık ve uygun dağıtım kanalları çerçevesinde rekabet ederler. Sayılan bu durumlar fonksiyonlar, tasarım ve hatta moda konusunda küreselleşme süreciyle özdeşdir(Lewitt, 1983).

Küreselleşme sonucu; sermaye, bilgi, mal ve hizmetler dünya üzerinde daha serbest olarak dolaşmaya başlamıştır. Bu süreç ülkeler arasındaki ekonomik bağımlılığı artırmaktadır. Bahsedilen bağımlılık, tüm dünyada, herhangi bir ülkede, herhangi bir endüstride, belirli bir işletmede ve hatta işletmenin belirli bir hattı veya fonksiyonel faaliyetini içerebilir (Govindarajan, Gupta, 2000) . Küreselleşme ile oluşan bağımlılık tüm dünyada iç içeliğe ve standartlaşmaya neden olmaktadır. Bu sebeple küreselleşmenin tüm dünyada standartlaşma sağladığı görülmektedir. Aslında küreselleşmenin etkisinin hissedilmesinde mal ve hizmet üretiminde sağlanan standartlaşma önemli bir yer tutmaktadır.

Küreselleşme kavramı ile birlikte bu sürecin oluşmasında ve şiddetinin artmasında etkili olan işletme türleri olarak karşımıza küresel işletmeler ve çokuluslu işletmeler çıkmaktadır.

### **3-Küresel İşletmeler ve Çokuluslu İşletmeler**

İşletme faaliyetlerinin küreselleşmesi konusunda Lewitt kavramı gündeme ilk taşıyanlardandır. Lewitt' e göre “ işletmeler faaliyetlerini büyük tek bir pazarda yapacakmış gibi öğrenmelidir, küresel, bölgesel ve ulusal farklılıkları göz ardı etmelidir” (Lewitt, 1983). Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan işletmelerin faaliyet sürecinde yerel ve kültürel özelliklerin, yazar tarafından, küreselleşme sürecinde çok fazla dikkate alınmamaktadır. Bölgeler, ülkeler ve ülke içi bu gibi farklılıkların gerek planlama sürecine gerekse uygulama sürecine yansımaya ise değinilmemiştir.

Shethok 1980'lerin başında küresel işletme faaliyetlerinin ortaya çıkışında dört temel faktörden bahsetmektedir. Yabancı pazarlara giriş serbestisindeki artış, uluslararası ürün standartlarının sağlanmasındaki artış, diğer işletmelerin sahip oldukları standartların düzeyinin artışı ve son olarak uluslararası alandaki birleşme, satın alma ve ortak yatırım sayısının artışıdır(Shethok, 1986). Görüldüğü gibi hem liberal ekonomik düşüncenin bir yansıması olarak küresel işletmelerin sayılarının arttığını ve hem de artan liberalleşme eğiliminin ülkeler arasındaki sınırları geçirgen hale getirmesiyle birlikte ulusal işletme kavramının terk edilmeye başlandığı ve tüm dünyanın tek bir pazar gibi algılanmaya başladığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak, küresel işletmeler herhangi bir bölgeye bağlı olmaksızın coğrafi, sosyal veya fiziki sınırları daha kolay aşarak faaliyetlerini genişletmekte olduğu görülmektedir(Dieter, 2001). Bu artışla birlikte küresel işletmelerin dünya üzerinde işletme faaliyetleri içinde etkinliklerinin de benzer bir şekilde arttığı görülmektedir.

Diğer taraftan Nelson, küresel işletme kavramına personel yapısı ile birlikte satın alma ve pazarlama boyutunu da eklemektedir.

Küresel işletmelerin çalışanları, genellikle farklı etnik, din ve ulusal kökenden gelmekte ve pazarlama faaliyetleri ve satın alma süreçlerini işletmeler açısından en uygun yerde gerçekleştirirler(Nelson ,1990:21). Küresel işletmelerin farklılaştıkları bir durum ise görüldüğü gibi ulusal kimlik tanımlamasının ötesine geçen bir yapılarının olmasıdır. Benzer düşünceyi Kavuncu' da ifade etmektedir. Bir işletmenin küresel işletme olarak değerlendirilmesinde diğer işletmelere göre en önemli farkı küresel işletme yöneticilerinin seçiminde işletmenin doğduğu ülke dışındaki insanlara şans verilmesi olarak değerlendirmektedir(Kavuncu , 2001).

Küresel işletme kavramını anlamada farklı bakış açılarına göre iki problem gözlemlenmektedir. Öncelikle, her bir tanımın gözden kaçırdığı, küresel olmanın çok boyutlu bir olgu olduğu ve küreselleşme kavramının herkesçe bilinen fil hikâyesine benzediğidir. Pazar, üretim, tepe yönetiminin bakışı açısından veya işletme fonksiyonları açısından bakıldığında asla tamamen anlaşılammaktadır. Diğer ise, küresel olmanın düşükten yükseğe bir tayf boyunca sürekli bir değer olduğudur. Küresel olan ve küresel olmayan sadece uç değerli çift değişken bir değer değildir(Govindarojan, Gupta, 2000). İşletme küreselleşme sürecinin içinde farklı düzeylerde bulunabilir veya etkileşimi farklı düzeylerde gerçekleşebilir.

Pazarların küreselleşmesiyle birlikte dünya genelinde düşük fiyat, yarı mamul mal ve tamamlanmış üründe yüksek kaliteye ulaşma zorunlu hale gelmektedir. Diğer taraftan bir ürün konusunda ülke kökeni, tüketicinin ürün kalitesi konusundaki kabulünü, marka imajını ve satın alma kararını etkilemektedir(Clarke III , Owens ve Ford, 2000). Küreselleşme olgusunun etkinliğinin artmasında karşımıza çıkan temel sorunlar, düşük fiyat ve yüksek kaliteyi sağlayabilmektir. Bu durum dikkatle değerlendirildiğinde, daha önce kalitesinin yüksekliğini tüketici kitlesine kabul ettirmiş işletmelerin, küreselleşme ile birlikte elde ettiği avantajlarla düşük fiyatı yakalaması küreselleşme sürecinin işleyişini hızlandırmaktadır.

Diğer taraftan küresel pazarlar konusunda da farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Rugman ve Hodgetts 'e göre ,küresel pazarlardan söz etmek oldukça güçtür. Çünkü pazarda oluşan talebi yerel özellikler ve tercihler etkilemektedir. Uygulama sürecinde ürünler yerel pazarlara uydurulmaktadır. Dünya genelinde küresel bir arabadan bahsedilemez. Ayrıca bölgesel temelli ABD, Avrupa ve Japon fabrikaları yerel bölgesel tedarikçiler olan ve içinde çelik, plastik, boya ve diğer gerekli girdileri sağlayan otomobil parçası üreticileri tarafından desteklenmektedirler. Ayrıca bir bölgedeki tüketiciler tarafından popüler olan bir oto tasarımı, başka bir bölgede yaşayan tüketici kesimi tarafından beğenilmeyebilir. Örneğin Toyota,

ABD pazarına hakim durumda iken, Japon pazarında çok az satış yapabilmektedir. Avrupa’ da en çok satılan oto Volkswagen Golf iken, Kuzey Amerika’ da dikkat çeken bir satış yapamamaktadır(Rugman ve Hodgetts, 2001). Bu açıdan değerlendirildiğinde, üründe bulunan pek çok özelliğin standart hale getirilmesiyle birlikte küresel bir ürün formu ortaya çıkarken, diğer taraftan yerel tüketicilerin taleplerinde ortaya çıkan farklılıklar da dikkate alınarak ürünün bölgelere göre farklılaşmasına da zemin hazırlanmaktadır. Bu durum tam olarak küresel işletme formu ile ifade edilmemekte ve karşımıza çokuluslu işletme kavramı çıkmaktadır.

Çokuluslu işletmeler uluslararası işletme modellerinden biridir. Küresel işletmelerden farklı olarak çokuluslu işletmeleri ürün hazırlamada ve gerekse ürünün pazarlanması konusunda yerel değerlerin, müşteri beklenti ve taleplerinin dikkate alındığı bir süreç olarak değerlendirebiliriz.

Livingstone’un yaptığı tanıma göre çokuluslu işletmeler uluslararası faaliyet gösteren işletmede seçime bağlı olarak, birden fazla ülkede sürekli personeli olan, personel yapısının bu özelliğine bağlı olarak günlük faaliyetlerde tek bir ülke yönetiminin tamamıyla kontrolünde olmayan yatırımlardır Kinsey, 1988:212).

Çokuluslu işletmeler, tüm dünya genelinde yoğun ilişkiler içinde olan yüksek düzeyde gelişmiş özel bir uluslararası işletme türüdür. Karar alma ve yönetim süreçlerinde küresel bir bakış açısına sahiptir. Çokuluslu işletmeler;

1-Çokuluslu işletmenin kabul edilebilir bir orandaki varlıklarının yatırımı uluslararası alana yapılır. Bir görüşe göre bir işletmenin toplam varlıklarının %20’ si diğer ülkelerde ise çokuluslu bir işletmedir. diğer bir görüşe göre ise, diğer ülkelerdeki faaliyetlerden elde edilen kar ve satış, toplam satış içerisinde en az %35 düzeyinde ise küresel alanda faaliyet gösteren bir çokuluslu işletme olarak kabul edilir.

2-Çokuluslu işletmenin fabrika düzeyindeki üretimleri pek çok ülkeyi kapsamaktadır. Fabrikalar montaj fabrikalarından, tamamen entegre fabrikalara kadar değişik türde olabilir.

3-Çokuluslu işletme yönetiminin aldığı kararlar dünya ölçeği göz önünde bulundurularak kurulmuştur(Hunger ve Wheelen, 1993: 331).

Çok temel bir anlamıyla çokuluslu işletme, altı veya daha fazla ülkede faaliyet yürüten işletmelerdir. Tanımı genişletecek olursak, çokuluslu işletme, üretim faaliyetlerini sağlayan ve aynı zamanda yatırımın ilave karlılığının gerçekleştirilmesi için farklı ülkelerde üreten ve pazarlama faaliyeti yapan bir organizasyondur. Bu tanıma göre, çokuluslu işletme değişik ülkelerde yavru şirketler ve bayilerle faaliyet gösteren ve toplam satışları, varlıkları veya

işgücünün %20' si ana ülke dışında olan bir işletme olarak sınıflandırılabilir.

Çokuluslu ve küresel işletmelerin ulaştıkları ekonomik büyüklüğü daha net olarak anlayabilmek için bazı karşılaştırmalar yapmak faydalı olacaktır. General Motor (GM)'un geliri, Finlandiya'nın gayri safi yurt içi hasılası ile karşılaştırılmaktadır. Toyota'nın geliri Hong Kong'un gayri safi yurt içi hasılası, Royal Dutch/Shell grubunun geliri ise Norveç'in gayri safi yurt içi hasılası ile karşılaştırılabilecek düzeydedir(Daft, 2000:121). Küresel işletmelerin sahip oldukları ekonomik büyüklükler ancak, gelişmiş olarak değerlendirilen ve güçlü ekonomilere sahip ülkelerle karşılaştırılabilmektedir.

**Tablo: 1 Küresel işletmeler ile çokuluslu işletmeler arasındaki farklılıklar**

Tasarım	Ç: Üretim için düzenleme, ilk olarak yerel pazarlar için tasarım. K: Tasarım sürecinde uluslararası performans kriterleri ile ilgilenilir.
Adaptasyon	Ç: Ulusal farklılıklar aracılığıyla üretim adaptasyonunda yerel pazarların özellikleri gereklidir. K: Ürünler küresel istek ve ihtiyaçlara göre adapte edilir. Ürün uygunluğu için ilgi sınırlıdır.
Pazar	Ç: Bölümler farklılıkları yansıtır. K: Bölümler grup arasındaki benzerlikleri yansıtır.
Rekabet	Ç: Yerel/Ulusal rekabet ilişkilidir. K: Ulusal bir pazarda rekabet edebilme işletmenin küresel pozisyonundan etkilenir.
Yer	Ç: Ulusal dağıtım kanalları K: Dağıtımın küresel standardizasyonu
Üretim	Ç: Ulusal zevkler için ürün adaptasyonu gerekliliğiyle standartlaşma sınırlıdır. K: Küresel standartlarda üretim. Adaptasyon modüler tasarım yoluyla ele alınır.
Promosyon	Ç: Ulusal ürün imajı, ulusal ihtiyaçlara duyarlılık K: Küresel ürün imajı, küresel ihtiyaçlara duyarlılık.
Fiyat	Ç: Tüketiciler tüketim ürünleri için daha fazla harcamayı ister. K: Tüketiciler şayet daha düşük fiyatlı ise küresel standart bir ürünü tercih eder.

**Kaynak:** Duggel, 2002

Ç: Çokuluslu işletme

K: Küresel işletme



Küresel işletmeler ve çokuluslu işletmeler arasında önemli farklılıklar mevcuttur. Bu sebeple doğal olarak ortaya çıkan bu farklılıklar strateji geliştirme süreçlerine de farklılaştırmaktadır.

#### **4- Küresel Stratejiler ve Çokuluslu Stratejiler**

Küreselleşme kavramı konusunda çeşitli görüşler ve yaklaşımlar olduğu gibi, küresel strateji kavramı ile ilgili olarak da çeşitli tanımlar mevcuttur. Yip , bir işletmenin master stratejisinin nasıl bir küresel stratejiye temel oluşturacağı konusunda bir yapı oluşturur. Yapı rekabetçi faydaları gerçekleştirmek için potansiyeli ifade eder ve uygulamada karşılaşılabilecek küresel sorunlar için işletmelere bir çerçeve sunar.

Yip, küresel stratejiyi kendi başına büyük bir meydan okuma olarak değerlendirmektedir(Yip, 1989). Hazırlanış felsefesi olarak stratejinin kendisine hedef olarak aldığı ve uygulama sahası olarak kabul ettiği tüm dünya, küresel stratejiyi bu şekilde değerlendirme şansı verir.

Küresel stratejiler ile çokuluslu stratejilerin farklı stratejiler olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü temelde küresel işletmelerin de çokuluslu işletmelerden ayrı bir yapıda olduğu ifade edilmiştir. Lewitt' e göre, çokuluslu işletme, pek çok ülkede faaliyet göstermekte ve her bir ülke için ürünlerini ve faaliyetlerini düzenlemektedir. Bunu yaparken ağırlıklı olarak faaliyet gösterdiği ülkede oluşan talepler, beklentiler ve kültürel farklılıklar da dikkate alınmaktadır. Küresel işletmeler ise, bütün dünyayı sanki büyük bir bölge veya tek bir pazar gibi sabit, kararlı bir alan şeklinde görmektedir. Küresel işletmeler aynı ürünü, aynı yöntemle tüm dünyada satışa sunarlar. Buna bağlı olarak küresel işletme faaliyetleri, yerel uygulamalarda herhangi bir düzenleme olmaksızın dünya genelini kapsayacak şekilde uygulanabilir (Lewitt, 1983). Bu şekilde düşünülen küresel faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için hazırlanan stratejilerin de bu çerçeveye uygun olarak, küresel stratejiler olması gerekir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çokuluslu işletme faaliyetlerinde dikkate alınan bölgesel ve yerel eğilimlerin, küresel işletmeler açısından çok da fazla dikkate alınmadığı söylenebilir. Bu şekilde yerel ve bölgesel eğilimlerin dikkate alınmaması, Simon-Miller'e göre küresel strateji uygulamasının rekabetçi bir avantaj sağlayabileceği ifade edilmektedir (Simon-Miller, 1986). Özellikle üretim süreçlerinde sağlanan standartlar ve yüksek miktarlarda gerçekleştirilen üretimin fiyatları düşürmedeki olumlu etkisinin rekabet edebilirlik düzeyini artıracakı söylenebilir.

Kim ve Mauborgne, küresel bir stratejinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli beş temel koşuldan bahsetmektedir. Bu

koşullar; 1-yerel şartlar ile genel merkezin benzerliği, 2- genel merkez ile bayiler arasında iki yönlü iletişim, 3- karar alma uygulamalarında birbirine uygunluk, 4- alınan kararları yürütebilme ve 5- ulaşılan nihai kararlar için açıklamalar sağlayabilmedir(Kim ve Mauborgne, 1993). Küresel strateji kavramı, benzerlik, standartlaşma, yoğunlaşma ve dünya genelinde koordinasyon temelleri üzerinde kurulmaktadır. Özellikle standartlaşma kavramının küresel strateji oluşturmada hayati bir önem taşıdığı açıktır.

Küresel işletme stratejilerinin uygulanabilmesi, faaliyet gösterilen sektörün küreselleşme eğilimi içinde olmasıyla paralellik göstermektedir. Küreselleşme eğilimi gösteren sektörde; ekonomik değer yaratan faaliyetlerde ölçek ekonomisine ulaşma potansiyeli, farklı ülkeler için farklı rekabet avantajları ve en önemlisi sektörde talepte standartlaşma vardır(Caron ve diğ, 1999). Özellikle standart bir talebin olması aynı zamanda maliyetler üzerinde önemli avantajlar yaratacak olan ölçek ekonomisine ulaşmayı da kolaylaştıracaktır.

Küresel strateji uygulaması ile işletmenin hedef pazarını tüm dünya oluşturmaktadır. Çokuluslu işletme stratejilerinden diğer önemli bir fark ise, dünya üzerindeki yerel farklılıklar ve kültürel özelliklerin küresel strateji hazırlanmasında dikkate alınmamasıdır.

Çokuluslu işletmeler ile küresel işletmeler arasında pazara bakış açısında ortaya çıkan farklılık, aynı zamanda başka süreçlerde de görülmektedir. Çokuluslu işletmeler faaliyet gösterilen her bir ülkede oluşan mevcut şartlara göre bağımsız stratejiler takip ederler. Çokuluslu işletme bünyesinde faaliyet gösteren bağlı işletmeler temelde faaliyetlerinde bağımsızdırlar ve genel merkez sadece finansal faaliyetlerin koordine edilmesinde ve kontrolünde müdahale etmektedir. Ayrıca çokuluslu işletme bünyesindeki şubelerin her birinde yürüttüğü faaliyetleri ve merkezden bağımsız olarak oluşturdukları stratejileri ile bir kar merkezi konumundadır. Buna karşılık küresel işletmeler faaliyetlerini bütün şubelerini içine alan bir sistem içinde oluşturdukları strateji ile karşılıklı bağımlı kılarlar. Bu temel farklılıklar çokuluslu işletmeler ile küresel işletmeleri birbirinden ayırmaktadır.

## **5- Küresel Stratejiler mi Yoksa Çokuluslu Stratejiler mi Uygulanmalı?**

Küreselleşme ile birlikte değerlendirilen en önemli kavramlar homojenleşme ve standardizasyondur. Ancak ne Amerikan piyasa kapitalizminin yayılması ne de küresel piyasalar homojenleşmeyi ve standartlaşmayı istenen düzeyde sağlayamamıştır(Rugman ve Hodgetts, 2001). Bazı sektörler gelişen teknoloji ile birlikte standart ürün elde ederek bunu gerçekleştirirken, yerel tüketici beklenti ve

isteklerinin ön plana çıktığı sektörlerde ise standart ürünlerin oluşturulması, mobilya ve otomobil gibi, güçleşmektedir. Diğer taraftan ülkeler arasında var olan beklenti, talep ve kültürel farklılıkların da çokuluslu işletmeler için avantajlar sağladığı ve işletmenin pazardaki strateji seçiminde etkili olduğu da söylenebilir(Oh ve Rugman, 2006). Küresel stratejilerin hazırlanmasında ve uygulanmasında kısıtlayıcı bir faktör olarak değerlendirilen homojenleşme ve standartlaşma yetersizliği, çokuluslu stratejilerin hazırlanmasında ve uygulanmasında bir avantaj olarak görülmektedir. Küresel işletme stratejileri ile çokuluslu işletme stratejileri arasında temel farklılığın piyasa algısından kaynaklanmaktadır.

Küresel stratejilerin uygulanması gereğini savunan yaklaşımlar, işletme faaliyetlerinin küreselleşmesinin işletmeler açısından sağladığı çeşitli avantajlardan söz etmektedir. Genel olarak benzer pazarlar için oluşacak benzer taleplerin karşılanmasının sağlayacağı üretim ölçeğinden kaynaklanan, üretim maliyetinin azaltılmasına dönük avantajlar ve pazarlama faaliyetleri konusundaki kolaylıklar bu açıdan değerlendirilmektedir. Ayrıca işletmeler maliyet unsurlarıyla örneğin ölçek ekonomisiyle, ekonominin genişlemesiyle, tedarik süreçlerindeki avantajlarla küresel stratejileri teşvik edebilirler(Svensson, 2001). Benzer görüşler farklı araştırmacılar tarafından da dile getirilmektedir. Lewitt 'e göre, "işletmeler, yeni ortaya çıkan ölçek ekonomisindeki üretimden, dağıtımdan, pazarlamadan ve yönetimden kar elde etmektedirler(Lewitt, 1983). Aynı şekilde Simon-Miller küresel strateji yaklaşımı ve işletme faaliyetlerinin küreselleşmesinin pazarda önemli rekabet avantajlarına öncülük edebileceğini öne sürmektedir(Simon-Miller, 1986). Segal-Horn küresel strateji yaklaşımı ve işletme faaliyetlerinin küreselleşmesinin maliyet tasarrufu ve uluslararası lojistik faaliyetlerin yeniden yapılandırılması gibi potansiyel faydalarından da söz etmektedir(Segal-Horn, 1996). Küresel stratejilerin, işletmelere sağladığı avantajların; faktör maliyetlerinin aşağı çekilmesi, kalitenin artırılması, tüketici tercihlerini etkilemek, pazarlama ve reklam avantajlarından faydalanmak gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Üzerinde durulması gereken temel sorun, hangi koşullarda küresel işletme stratejileri uygulanırken, hangi durumlarda çokuluslu işletme stratejileri uygulanacağıdır. Hangi tür stratejinin uygulanacağına karar vermede belirleyici olan özellikler standartlaşma ve homojenleşmedir. Tüm dünyada standart olarak kullanabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi ve yerel tüketici taleplerinde de bu ürünlere karşı homojen bir talebin oluşması, küresel stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında hayati öneme sahiptir. Küresel strateji uygulamasının ancak standart ürün meydana getirilebilen belirli

sektörlerde gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Standart sağlayamayan sektörlerde ise yerel ve bölgesel talepler ile kültürel özelliklerin dikkate alınma zorunluluğunun etkisiyle, çokuluslu işletme stratejileri hayata geçirilebilir.

Küresel işletme stratejilerinin uygulanmasını gerekli gören yazarlar yerel ve bölgesel taleplerin, beklentilerin ve kültürel değerlerin küresel stratejileri hazırlama sürecine etkilerini göz ardı etmektedirler. Lewitt yerel taleplerin, beklentilerin ve kültürel değerlerin strateji hazırlama sürecinde dikkate alınmasına önemli eleştiriler getirmektedir. Farklı kültürel tercihlerin, ulusal zevklerin ve standartları esas alan işletmeleri geçmişin eseri olarak değerlendirir. Bu tür miraslar ortadan kalkmaktadır. Buna en güzel örnek olarak etnik pazarlar verilebilir. Çin yemekleri, piza ve caz müziği artık dünyanın her yerindedir. Etnik ürün olmaktan çıkıp, dünya genelinde görülen bir pazar bölümüne dönüşmüşlerdir. Bunlar küresel homojenlikle çelişmemektedir (Levitt,1983). Küreselleşme süreciyle birlikte ülkeler ve bölgeler arasındaki benzer farklılıkların zaman içerisinde küresel sürece entegre olarak dönüşebileceği ifade edilmektedir.

Domzal ve Unger ise küresel strateji yaklaşımının yerel farklılıkları azaltırken, sınırlar arasındaki tüketici benzerliğinin ve pazarlama stratejilerinin standartlaştırılması çabasını ifade ettiğini söylemektedir. Ayrıca Domzal ve Unger küresel strateji yaklaşımını benimseyen işletmelerin rekabette dezavantajlı konuma düşebileceklerini öne sürmektedir. Bu dezavantajı ortadan kaldırmak için ise faaliyet gösterilen pazarlar arasındaki farklılıkların tanımlanması gerektiğini ileri sürmektedirler(Domzal ve Unger, 1987). Küresel stratejilerin başarısız olma olasılığının ortadan kaldırılması için özellikle faaliyet gösterilen pazarlardaki farklılığın göz önüne alınması savunulmaktadır. Küresel stratejinin yerel etkilerden soyutlanarak hazırlanması görüşüne karşılık, uygulama sürecinde yerel faktörlerin etkisinin de dikkate alınmasının zorunlu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Barlett ise küresel stratejilerin oluşturulmasında ulusal role değinmektedir. Bölgesel ve ulusal düzenlemelerin küresel strateji uygulamalarında engel oluşturabileceğini ifade etmektedir. Barlett'e göre; her bir işletme, her bir ülkedeki bayisi için güçlü bir örgütlenme modeli geliştirir. Bundan dolayı küresel işletmenin ulusal faaliyet çevresinde ülke yönetiminin bilgisinde geliştirilen yapı ve örgütlenmeler, temel kararlarda hâkim bir rol oynayarak küresel strateji geliştirmede de yerel işletmeleri daha bağımsız hale getireceğini ifade etmektedir(Barlett, 1982). Küresel stratejiler oluşturmada yerel otoritenin oluşturduğu etkinin dikkate alınması gerçekte küresel stratejiden ziyade çokuluslu işletme stratejisine işaret

etmektedir. Küresel stratejiler oluşturulurken vurgulanan “tüm dünyayı tek bir pazar gibi algılama” süreci, yerel etkilerin dikkate alınmasıyla ortadan kalkmaktadır.

Aynı şekilde Sugiura, küresel stratejilerin yerelleşmesi ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için ürüne, kar düzeyine, üretime ve yönetime bağlı olarak dört alanda yerelleşmenin gereğini ortaya koymaktadır. Sugiura’ nın küresel strateji kavramını kullanımının daha ziyade uluslararası işletme stratejisi ve çokuluslu işletme stratejisine yakın olduğu görülmektedir(Sugiura, 1990).

Wind, bir çalışmasında ortaya koyduğu tasarımlarda bir dünya perspektifinin izlenmesi gereğini ortaya konurken, hazırlanan stratejilerin her bir detayında faaliyet gösterilecek ülkenin özellikleri ve kültürel farklılıklarının dikkate alınması lüzumunu ifade etmektedir(Wind, 1986). Faaliyet gösterilen yerel çevresel faktörlerin strateji geliştirme ve uygulama sürecine dâhil edilmesiyle birlikte, kullanılan stratejinin küresel stratejiden ziyade, çokuluslu işletme stratejisine daha uygun olduğu düşünülmektedir.

Malnight, çokuluslu işletmelerin kendi küresel stratejilerini nasıl tanımladıkları üzerinde analitik bir bakış açısı geliştirmiş ve faaliyetlerini nasıl yönettiklerini ortaya koymuştur. Malnight, planlanan bir süreçten ve her bir kavramın daha sonra ortaya çıkaracağı fırsatlardan ziyade, uygun bir stratejik tepkiyi temsil ettiğini ortaya çıkarmıştır(Malnight, 1996). Bunun anlamı küresel stratejinin işletme içerisinde bulunduğu çevreye uydurulduğudur. Yerel ve bölgesel farklılıkların strateji hazırlama sürecinde dikkate alınmasının gerekli olduğudur.

Rabstejnek, küresel bir stratejinin temellerine dikkat çekerken, aynı zamanda yerel kültürel özelliklere duyarlılığı, yerel pazarda gerekli olabilecek gelenekleri ve diğer yerel motifleri de dikkate almanın gerekliliğini belirtmektedir(Rabstejnek, 1989). Bu ifadelerle de strateji oluşturmada yerel kültürel değerlerin önemi vurgulanmakta ve standartlaşma sağlanmadığı sürece küresel stratejilerin hazırlanmasının güçlüğü ortaya konmaktadır.

Küresel işletme stratejilerinin hazırlanması ve uygulanması sürecinde, faaliyet gösterilen sektör içerisinde standartlaşma ve homojenleşme gerçekleşmediği takdirde küresel işletme stratejilerinin etkinliği sorunu ortaya çıkmaktadır. Kaliteyi artırmak ancak küçük sayıdaki ürünler ve programlar üzerine kaynakların yoğunlaştırılması yoluyla elde edilebilir. Talebi artırmak ise, küresel pazarda hazır bulunmayla, hizmet kalitesini artırmak ve tüketici tercihlerini dikkate alma yoluyla elde edilebilir (Svensson,2001).

Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte oldukça fazla sayıda çokuluslu işletme küresel stratejiler ile başarı elde etmeye çalışmışlardır. Öncelikle küresel stratejiler geliştirerek, küresel

stratejilerin sağladığı avantajlardan faydalanmaya çalışmışlar fakat oluşan başarısızlıklar neticesinde çokuluslu işletme stratejilerine dönerek ürünlerini ve süreçlerini yerel pazarlara uyarlamışlardır. Örnekler incelendiğinde karşımıza çıkan temel özellik yine standartlaşma ve homojenleşme çabalarıdır. Sektörel düzeyde standartların oluşturulduğunda küresel stratejiler başarılı olurken, henüz yeterli düzeyde standartların oluşturulmadığı sektörlerde ise başarısız sonuçlarla karşılaşmış ve çokuluslu strateji uygulamalarına dönülmüştür. Konunun daha iyi anlaşılması açısından aşağıdaki örnekleri değerlendirmek faydalı olacaktır (Rugman ve Hodgetts, 2001).

İlk örneğimiz Coca-Cola'dır. 1970 ve 1980'lerdeki küreselleşme süreciyle, Coca-Cola 200 ülkede faaliyet gösterir hale gelmiştir. Bu süreçte merkezileşme eğilimi güçlenmiş ve şişeleme yaptırdığı ortaklarına desteğini artırmıştır. 1990'larda dünyada başlayan değişim ile birlikte pek çok ulusal ve bölgesel lider kendi ülkesiyle ilgili ekonomik, politik ve kültürel politikalarda bağımsızlık arayışına girmişlerdir. Bununla birlikte dünya genelinde daha fazla miktarda bağımlılığı körükleyen küreselleşmeyle birlikte yerel otonomi ve yerel kültürel kimliklerin korunması konusundaki eğilimler de artırmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerden, hızla değişen taleplerin karşılanması, sosyal sorumluluklarının farkında olmalarını ve topluma karşı daha duyarlı olmaları istenmektedir.

Bu karşılık ise Coca-Cola karar alma süreçlerini merkezileştirmiş, standart uygulamaların tüm dünyaya yayarak ve kendisini çevredeki değişimlere karşı izole etmiş durumdaydı. Bu durum küresel stratejilerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden oldu. Bunun üzerine işletme küresel stratejiyi terk ederek, çokuluslu stratejiye dönmüştür. Geliştirdiği üç temel ilkeye göre faaliyetlerine yön vermektedir. İlki, yerel düşün ve yerel davran, ikincisi, bölgesel ve yerel pazarlara odaklanmak ve toplumla bütünleşecek yardımsever ve sosyal faaliyetlere başlamaktır.

Küresel stratejilerden çokuluslu stratejilere dönüş konusundaki diğer örnek ise Disney'dir. Walt Disney 1992 yılında Paris'in 25 km dışına Avrupa'nın ilk Disneyland'ını açtı. Yöneticiler 100 milyondan fazla insanın parkı ziyaret edeceğini düşünüyordu, fakat yanıldılar. İşletme, Avrupa'da yaşayan insanların beklentilerini dikkate alan yerel stratejiler geliştirmek yerine küresel strateji uygulamaya çalışınca açılış günüyle birlikte ciddi sorunlarla karşılaşmaya başladı. Sorunlardan birisi; çalışan personelin İngilizce konuşma zorunluluğuydu. Buna karşılık parkı ziyarete gelenler Fransızca konuşmaktaydılar. Diğer bir sorun ise, parkı ziyarete gelenler öğle yemekleriyle birlikte likör tüketirken park içinde likör satışı küresel stratejiye uygun olarak yapılmamaktaydı. Üçüncüsü ise

park içinde oluşturulan tiyatral temaların hiç biri Avrupa kültürünü oluşturan tarihsel veya folklorik öğeleri barındırmıyor ve sadece ABD kökenli temalar işleniyordu. Bunun yanında işçi politikaları sonucu çalışanların pek çoğu çalışma koşullarını garip bulduğundan dolayı açılıştan sonraki ilk ay içinde 3000 den fazla işçi işi bıraktı. 1994 yılına gelindiğinde oluşan bu tür sorunlarla birlikte, Eurodisney kapanma noktasına geldi. Bunun üzerine şirket köklü şekilde değişime gitti. Küresel stratejiler terk edilerek, yerel zevkler ve taleplerin dikkate alındığı yeni stratejiler geliştirildi. İngilizce konuşulma terk edildi, yerel kültürel değerler ve alışkanlıklar çerçevesinde parkı ziyarete gelenlerle ilişkiler geliştirildi, Fransa ve Avrupa kültürünü yansıtan karakterler tema olarak işlenmeye başladı. İşletme karlı duruma geçti. Yöneticiler gördüler ki, ABD de başarı getiren koşullar ve faaliyetler doğrudan denizaşırı ülkelere taşınmamakta, bunun yerine yerel odaklı stratejiler geliştirilmelidir.

Diğer bir örnek; Saatchi&Saatchi'dir. Reklam ve tanıtım şirketi olan İngiliz kökenli şirket, 1980'lerde satın almalar yoluyla İngiltere ve Avrupa' da önemli bir konuma gelmiştir. Daha sonra işletme ölçek ekonomisinden faydalanmak için küresel bir işletmeye dönüşmeye karar verdi. ABD pazarı o dönemde tüm dünyadaki reklam pazarının %55'lik gelirini içermekteydi. Bu dönemde Avrupa pazarı %24 ve İngiltere pazarı ise %5 paya sahipti. Bunun üzerine şirket, satın alma yolunu kullanarak ABD pazarına girdi. Bunu yaparken de çokuluslu işletmeler için bir hizmet bütünlüğü oluşturmaya karar verdi. Temel faaliyet alanı olan reklamcılığa, halkla ilişkiler ve danışmanlık konularını da ekledi. Amacı bütün hizmetleri sağlayabilir bir konuma gelmekti. Ne yazık ki işletme bu amacı yerel pazarlara nüfuz ettirecek gerekli beceriden yoksundu. Yöneticiler küresel stratejiler ile yerel müşterilere dönük, tanıtım, halkla ilişkiler ve danışmanlık faaliyetlerini gerçekleştirmede yetersiz kalmışlardır. Sonuç olarak işletme ABD pazarından çekilmek zorunda kalmıştır.

Japon Matsushita şirketi başka bir örnektir. Matsushita şirketi, tüketici elektroniği sektöründe 1980'li yıllarda başarılı ürünlerle sektörde saygın bir konuma gelmiştir. Panasonic renkli televizyonu, video kayıt sistemi (VCR) ni geliştirmiştir. Sony, ABD ve Avrupalı rakiplerinden farklı olarak beta sistem yerine vhs sistemiyle sektörde hakim konuma gelmiştir. Video kayıt sisteminde dünya genelinde lider konumunda kalabilmek için vhs modelini sektörde standart hale getirmiştir. Bunu başarmakla sadece dünya genelinde kendine has bir ürünü üretip dünya geneline satmakla kalmadı, aynı zamanda sektördeki Hitachi, Sharp, Mitsubishi gibi diğer güçlü rakiplerin de bu lisansı kullanmalarını sağlamıştır. Zaman içerisinde Avrupa'da Philips gibi üreticilerin devreye girmesi ile birlikte rekabet arttı ve fiyatlar düştü. Diğer taraftan Avrupa ve ABD şirketlerinin hükümetler

üzerindeki baskıları sonucu bu ülkelere ürünlerin sokulması sorunu çıktı. Bunu aşmak için Matsushita şirketi, AB'ye üye İngiltere gibi ülkelere doğrudan yatırım yaparak bu sorunu aştı. Görüldüğü gibi standart hale getirilen ürünlerin küresel olarak satışı için yerel kültürel değerler ön plana çıkamamaktadır.

Bu konuda diğer önemli küresel aktör ise Nokia şirketidir. 1970'li yıllara kadar Finlandiya'da orman ürünleri üzerine çalışan bir işletme iken, yüksek teknolojiye dayanan elektronik ürünler, özellikle cep telefonu üretiminde Avrupa'da lider işletme konumuna gelmiştir. Tüm dünyada 130'dan fazla ülkede faaliyetlerini yürütmekte ve 20 milyar doların üzerinde yıllık ciro yapmaktadır.

Nokia'nın bu süreci de küresel stratejilerin hazırlanması ve uygulanması açısından açıklayıcı bir örnektir. Bu başarımın altında iki önemli sebep bulunmaktadır. Birincisi Ar-Ge konusunda yapılan yatırımlar ve bu doğrultuda yapılan çalışmalardır. Diğeri ise standartlaşmadır. Standartların oluşturulması küresel stratejilerin hazırlanmasında ve uygulanmasında hayati bir öneme sahiptir. Nokia işletmesi cep telefonu sektöründe bir standart oluşturmak için devletlerle çok yakın bir işbirliğine girdi. Aynı şekilde sektördeki önemli rakiplerinden Ericsson'da Nokia ile ortak yatırım gerçekleştirerek bu sürece dahil oldu. İki işletme GSM (Groupe Speciale Mobile) Avrupa'da mobil telefonlar için standart oluşturmak için birlikte çalıştı ve daha sonra bu standartlar küresel standartlar için anahtarlardan biri oldu. Oluşturulan standartlar ile birlikte, her iki işletmede küresel stratejilerin hayata geçirecek ve devam ettirecek koşullara kavuştular. Bunun sonucu olarak da ürünler dünya genelinde pazarlanırken yerel beklentiler ve taleplerden ziyade küresel eğilimler dikkate alınmaktadır.

Sayılan örnekleri Northern Telecom, UniLever, Procter&Gamble gibi küresel alanda faaliyetlerini yürüten şirketler açısından da benzer şekillerde değerlendirmek mümkündür.

Örneklerde de görüleceği gibi işletmelerin stratejileri hazırlanırken temel dayanak alınması gereken hususlar standartlaşma ve homojenleşme olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer sektör içerisinde standartlar oluşmuş ise küresel stratejileri uygulama şansı ortaya çıkarken, standartların oluşmadığı sektörlerde ise çokuluslu işletme stratejilerinin hayata geçirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

#### 6- Sonuç

Küreselleşme süreci tüm hızıyla etkisini artırmaktadır. Süreç dikkatle değerlendirildiğinde, pek çok şeyi değiştirdiğini ve yeniden kurduğunu gözlemek mümkündür. Özellikle teknolojik gelişmelerin inanılmaz boyutlara ulaşması, iletişim olanaklarının sürekli olarak gelişmesi, küreselleşme sürecini hızlandıran etkiler olarak karşımızdadır. Bu süreç doğal olarak işletmelerin faaliyetlerini



de etkilemektedir. Özellikle günümüzde uluslararası alanda faaliyet yapmanın neredeyse zorunluluk haline geldiği bu süreçte, uluslararası alana girerken ne tür bir stratejinin izleneceği de kritik bir konu olmuştur. Burada karşımıza çıkan iki eğilim, küresel işletme stratejileri ve çokuluslu işletme stratejileridir. Faaliyet gösterilen çevrenin standartlaşması ile küresel stratejiler uygulanırken, aksi durumda çokuluslu işletme stratejisi uygulanmaktadır. Üzerinde tartışılan ise gerek küresel işletme stratejileri gerekse çokuluslu işletme stratejilerinin hangi tür çevresel koşullarda uygulanabileceğidir.

Stratejilerin oluşturulmasında ve hayata geçirilmesinde mal ve hizmetlerin pazarlanacağı tüketici çevresinin özellikleri belirleyici bir etkiye sahiptir. Tüketici talebindeki homojenleşme düzeyi strateji seçimini etkilemektedir. Talep düzeyinde homojenleşme yüksek ise küresel stratejiler uygulanma şansı bulmaktadır.

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün içinde tüm işletmeler tarafından kabul edilmiş standartlar geliştirilmiş, bu standartlar küresel alanda kabul görüyor ve homojen bir tüketici talebinin oluşmasını sağlıyor ise, küresel stratejilerin geliştirilme ve uygulanma şansı doğmaktadır. Bu ise özellikle yüksek teknoloji kullanımının hızla yaygınlaştığı, iletişim ve bilişim sektörlerinde karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra teknolojik gelişimin bu kadar hızlı olmadığı diğer pek çok sektörde, otomobil, mobilya, perakendecilik vb. gibi, tüketicilerin beklentileri, tercihleri ve yerel kültürel özelliklerin işletme faaliyetlerini şekillendirdiğinden dolayı ve sayılan farklılıkları avantaja dönüştürmek için küresel stratejilerden ziyade çokuluslu işletme stratejileri etkinliği sağlamaktadır. Burada dikkat çekilmek istenen konu tercih edilen strateji modelinin bir gerekliliğın sonucu olduğudur. İşletmeler açısından temel amaç etkinliği sağlamak ise stratejinin doğru olarak belirlenmesi ve uygulanması gerekir. Bu sebeple etkinliği sağlamada mükemmel stratejiden bahsetmekten ziyade, uygun stratejiden bahsetmek daha doğru olacaktır.

## Kaynaklar

- BARLETT, C.A.(1982), “How Multinational Organizations Evolve”, **The Journal of Business Strategy**, Vol.3.No.3.ss.20-34.
- CARON H. St. John, Young S. T. ve Miller, J. L. (1999), “Coordinating manufacturing and Marketing in International Firms”, **Journal of World Business**, Summer 1999, v.34, i.2, ss.109-122.
- CLARKE III, I, Owens, M., Ford, J. B. (2000), “Integrating Country of Origin in to Global Marketing Strategy: A Review of US Marketing Statutes”, **International Marketing Review**, Vol.17, No:2, ss.114-126.
- DAFT, R. L. (2000), Management, **The Dryden Pres**, Orlando.
- DIETER, R. (2001), “Global Strategy Compared : Firms, markets and Regions”, **European Planning Studies**, Vol.9, Issue.1, January 2001, ss.3-21.
- DOMZAL, T..J. ve Unger, L.S. (1987), “Emerging Positioning Strategies in Global Marketing”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.4, No.4, Fall, ss.23-40.
- DUGGEL M., S.(2002), “ Global Information Technology Management”, **Information Science**, June 2002, ss.397-406.
- ERBAY, Y. (1996). Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, **Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü**, Yayın No:11, Ankara.
- Govindarajan, V. ve Gupta , A. (2000), “Analysis of The Emerging Global Arena”, **European Management Journal**, Vol.18, No.3, June 2000, ss.274-284.
- HUNGER, J. D., Wheelen, L. T.(1993). Strategic Management, **Addison-Wesley Publishing Comp.**, New York
- Kavuncu, C. (2001), Küreselleşen Dünyada Yerel Değerlerin Önemi, **Executive Excellence**, Yıl.5, Sayı:55, s.5.
- KİM, W. C., Mauborgne, R. A., (1993), “Making Global Strategies Work”, **Sloan Management Review**, Spring, ss.11-27.
- KINSEY, J. (1988).Marketing in Developing Countries, **Mc-Millian Education**, New York.
- LEWITT, T.(1983),“The Globalization of Markets”, **Harvard Business Review**, Vol.61, No.3,May/June, ss.92-102.
- MALNIGHT, T.W., (1996), “The Transition from Decentralized to Network-Based MNC Structures: An Evolutionary Perspective”, **Journal of International Business Studies**, First Quarter, ss.43-65.
- Nelson, Carl A. (1990), **Global Success: International Business Tactics For the 1990s**, Mc.Groww Hill Publishing,
- OH, C. H. , Rugman A. M. (2006), “Regional Sales of Multinationals in the World Cosmetics Industry”, **European Management Journal**, Vol.24, No.2-3, ss.163-173.

- ÖYMEN, O. (2000). Geleceği Yakalamak, **Remzi Kitapevi**, İstanbul.
- Rabstajnek, G. (1989), "Let's go Back to The Basics of Global Strategy", **Journal of Business Strategy**, Vol.10, No.5. ss.32-35.
- RUGMAN, A., Hodgetts, R.(2001), "The End of Global Strategy", **European Management Journal**, Vol.19, No.4, August 2001, ss.333-343.
- SEGAL-HORN, S. (1996) "The Limits of Global Strategy", **Strategy and Leadership**, November/December, ss.12-17.
- SHETHOK, J. (1986), "Global Markets or Global Competition", **The Journal of Consumer Marketing**, Vol.3, No.2, Spring, ss.9-11.
- SİMON-MİLLER, F. (1986), "World Marketing: Going Global or Acting Local? Five Expert Viewpoints", **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 3, No.2, Spring, ss.5-7.
- SUGİURA, H. (1990), "How Honda Localizes Its Global Strategy", **Sloan Management Review**, Fall, ss.72-82.
- SVENSSON, G (2001), "Glocalization of Business Activities: A Glocal Strategy Approach", **Management Decision**, 39/1, ss.6-18.
- USİNER, J.-C. (1993). International Marketing: A Culturel Approach, **Perntice-Hall International**, Wiltshire.
- WİND, Y., (1986), "The Myth of Globalization", **The Journal of Consumer Marketing**, Vol.3, No.2, Spring, ss. 23-28.
- YİP, G.S. (1989) "Global Strategy... In a World of nations?", **Sloan Management Review**, Fall, ss. 29-41.