

Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi

Araş. Gör. Burak KARTAL

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

Doç. Dr. Canan AY

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

ÖZET

Günümüzde dünya ticaretinin önemli bir kısmı çokuluslu ve global işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu dev şirketler, hızlı teknolojik değişimler ve azalan ticaret engelleri gibi çok sayıda faktörün etkisiyle gittikçe daha fazla globalleşen (küreselleşen) ve aynı zamanda rekabetin arttığı pazarlarda mücadele etmektedir. Söz konusu pazarlardaki değişimlere ayak uydurabilmek, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin hızlı parlayan şirketleriyle ve birbirleriyle daha etkin rekabet edebilmek için çokuluslu işletmelerin çoğu, global stratejiden belirli ölçülerde yararlanmaktadır. Birkaç tanesi ise tümüyle global hale gelmektedir.

Bu çalışmada globalizasyonla ilgili gelişmeler gözden geçirildikten sonra, global işletme, global strateji ve global pazarlama terimleri kapsamlı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Çokuluslu işletmeden global işletmeye geçiş süreci ve global stratejiye sahip bir işletmenin yönetim ve örgüt yapısı, devlet ve sendika gibi çevresel faktörlerle ilişkileri ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Globalizasyon, Global İşletme, Global Strateji, Global Pazarlama

The Effects Of Globalization On The Marketing And Management Of Multinational Enterprises

ABSTRACT

Multinational and global companies account for a significant part of world trade in today's world. Meanwhile, these gigantic corporations are affected by a number of factors like rapid technological changes, diminishing trade barriers and so on. Many multinationals benefit global strategy to some extent in order to adapt to those changes. Yet, a few of them become thoroughly global.

In this paper, developments related to globalization are reviewed and the terms global company, global marketing, and global strategy are explored in detail. The process of going global for a MNC and management, organizational structures, and relations with governments and unions are also mentioned in terms of a company with a global strategy.

Key Words: Globalization, Global Company, Global Strategy, Global Marketing

GİRİŞ

Globalizasyon, dünyadaki hemen herkesin hayatını etkileyen, pek çoğunun hakkında fikir sahibi olduğu, son çeyrek yüzyılın en önemli terimlerinden birisidir. Globalizasyon genel olarak maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması olarak tanımlanabilir(Erol vd,1999:199). Günümüzde çeşitli disiplinlerle ilişkilendirilen globalizasyon teriminin, işletme faaliyetleriyle ilgili olarak ortaya çıkışı 1980'li yıllara dayanır. 'Global strateji' terimi bir kitap başlığı olarak ilk kez McCloughry ve James(1957) tarafından 1950'li yıllarda kullanılmış olsa da, globalizasyon sürecinin ilk Theodore Levitt(1983) tarafından fark edilip,

önemsendiği söylenebilir(Svensson, 2001:6-18): “Şirketler, yapay bölgesel ve ulusal farklılıkları ihmal ederek, dünya bir tek büyük pazarmış gibi faaliyette bulunmayı öğrenmek zorundadır.”

1970’li yıllardan itibaren her geçen gün daha fazla ön plana çıkan globalizasyon süreciyle ilişkili temel gelişmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a. *Uluslararası ticaretin ve rekabetin hızlı artışı*: Dünya ticareti 1970’li yıllarda, dünya üretiminden %20 daha fazla büyümüş ve bu oran 80 ve 90’lı yıllarda yaklaşık %60’a çıkmıştır.

b. *Uluslararası ticaretin önündeki engellerin azalması*: GATT ve sonrasında kurulan Dünya Ticaret Örgütü’nün (DTÖ) etkisiyle ticaret engelleri ortadan kalktıkça, daha çok sayıda şirket kendi ülkeleri dışında büyük fırsatlar yakalama imkanı bulmuştur(Buzzell, 1995:176).

c. *Teknolojik gelişmeler sonucu ürün, bilgi ve insanların hızlı ve kolay dolaşımı*: Elektronik posta, faks, videokonferans, uydu sistemleri ve özellikle İnternet gibi teknolojik gelişmelerin yanı sıra, ulaştırma maliyetlerinde ve süresindeki düşüş, sadece bilginin değil, ürün, insan ve diğer üretim faktörlerinin akışkanlığını da artırmıştır. Örneğin, Texas Instruments, 19 ülkedeki yaklaşık 50 tesisi arasında, üretim planlama, maliyet muhasebesi, finansal planlama, pazarlama ve insan kaynakları yönetiminin global koordinasyonunu uydu tabanlı bir iletişim sistemiyle gerçekleştirmektedir(Ohmae, 1995:54; Hill, 2002:11).

d. *Üretim sürecinin uluslararasılaşması*: Özellikle imalat sanayinde geçerli olan bu trende göre, firmalar uluslararası üretimlerini ürün veya üretim aşaması düzeyinde çeşitli ülkelere yayarak, maliyetlerini düşürmektedir. Uzmanlaşmanın yanı sıra düşük maliyetli bölgelerdeki birimlerinden sağladıkları ucuz üretim girdileriyle firmalar, global ölçekte üretim yapamayan rakiplerinin önüne geçmektedir. Örneğin, ABD’de üretilen Saturn L serisi bir otomobilin tasarım ve süspansiyonu, Avrupa’daki Opel Vectra’dan alınmaktadır. Yeni bir modelin geliştirilme maliyetinin 1 milyar Euro olduğu düşünülürse, her iki markanın da sahibi olan General Motors’un (GM) sağladığı avantaj daha iyi anlaşılabilir(Brauer, 2002).

e. *Firma içi ticaretin artışı*: Dünya ticaretinin %25’ini kapsadığı sanılan, firma içi ticaret denilen aynı firma birimleri arasındaki yarı mamul ticareti, globalizasyonla ilişkili önemli bir göstergedir. ABD, Japonya ve İngiltere’nin ihracat ve ithalat toplamalarının yaklaşık %30’u firma içi ticaret ile ilgilidir(Kotabe&Helsen, 2000:8). Bu tür ticaret genellikle gelişmiş ülkelere ait büyük firmalarca gerçekleştirilmektedir. Ayrıca sözkonusu firmaların 1970’lerden beri giderek artan ölçüde içinde buldukları endüstrilerde ürünlerini farklılaştırarak uzmanlaştıkları gözlenmiştir. Son on yıl içinde dünya ticaretinin önemli aktörleri haline gelen çokuluslu işletmeler genellikle aynı 11 gelişmiş ülkeye (ABD, Japonya, İngiltere, İsviçre, Fransa, Hollanda, Almanya, İtalya, Kanada, Belçika ve İsveç) aittir(Vernon vd, 1996:8).

f. *Tüketici ihtiyaçlarının benzeşmesi ve global müşterilerin artması*: Globalizasyon süreciyle birlikte farklı ülkelerdeki tüketicilerin ihtiyaçları benzeşmekte ve global müşteriler ortaya çıkmaktadır. Kenichi Ohmae, Kuzey

Amerika, Avrupa ve Uzakdoğu'da, harcama alışkanlıkları aynı olan yaklaşık 600 milyon insanın yaşadığını ve bunlara pazarlamacıların tek bir pazarmış gibi yaklaşması gerektiğini söylemektedir(Czinkota vd,1993:572).

g. *Şirket birleşmeleri ve işbirlikler*: Ürün ve standartlardaki uluslararası standardizasyon yanında dünya çapında şirket birleşmeleri ve işbirliklerinin hızlı artışı bir başka globalizasyon göstergesidir(Svensson, 2001:6-18).

Yukarıdaki ve benzeri gelişmeleri kapsayan globalizasyon süreci, ülkelerin hükümlerini aşındırarak ve gelişmiş ülkeler lehine sonuçlar doğurarak, kuvvetli dirençle karşılaşmıştır. 1998 yılındaki Çok Taraflı Yatırım Anlaşması (ÇYA) bozgunu, 1999 yılındaki Seattle gösterileri gittikçe güç kazanan bu direncin belirtileridir(Wachtel, 2000:247).

1. Global İşletme

Globalizasyonun etkilerini ve bunların karşılığındaki tepkileri, sürecin baş aktörlerinden olan çokuluslu işletmeler iyi değerlendirmeli ve stratejilerini bunlara uygun olarak değiştirmelidir. Strateji değişimini daha iyi inceleyebilmek için, şimdiye kadar tek terimle ifade ettiğimiz çokuluslu işletmeleri, çokuluslu ve global işletme olarak ikiye ayırmakta fayda vardır.

Çokuluslu şirket terimi ilk kez 1960'larda, çok sayıda ülkede faaliyetleri olan ve satış ile karlarının önemli kısmını bu ülkelerde gerçekleştiren şirketler için kullanılmıştır(Buzzell&Quelch, 1995:6). Çokuluslu işletmede, üretim, yatırım, pazarlama gibi faaliyetlerin ana ülke dışındaki yoğunluğu, uluslararası düzeydeki bir işletmeye göre oldukça fazladır.

Global işletme ise uluslararasılaşması en üst seviyeye ulaşmış, yabancı pazar yerine global pazar bakış açısına sahip olan, iş stratejisi, örgüt yapısı ve personel sistemiyle ilgili uygulamalarında dünya çapında benzerlik, standardizasyon ve koordinasyonun ağırlık kazandığı işletmelerdir. Levitt'e (1983) göre çokuluslu işletme, ürün ve uygulamalarını faaliyette bulunduğu ülkelere uyarlar; global işletme ise tüm dünyayı veya en azından önemli bölgelerini bir bütün olarak görür ve herşeyi heryerde aynı şekilde satar. Allio(1989) da global rakiplerin ülkeler arası benzerliklerden, çokuluslu rakiplerin ise ülkeler arası farklılıklardan yararlanarak rekabet avantajlarını artırmaya çalıştıklarını söylemektedir. Grune(1989), çokuluslu işletmelerde, finansal kontrol ve pazarlamanın koordinasyonu merkeze bırakılarak, bağlı işletmelerin faaliyette buldukları ülkelerde özerk olduğunu iddia etmektedir. Buna karşın global işletme, bütün bağlı işletmelerinin faaliyet ve stratejilerinde karşılıklı bağımlı olduğu bütünleşik bir sistem gibidir(Svensson, 2001:6-18).

Çokuluslu işletmelerin global işletmeye dönüşmesi ve bu dönüşüm sürecinde meydana gelen değişimler, firmaların içinde buldukları sektörlerle yakından ilişkilidir. Bazı sektörlerde global stratejinin çokuluslu stratejiden daha üstün olmasını sağlayan çok sayıda değişim gerçekleşebilir. Bunlara örnek olarak o sektörde ticaret engellerinin oldukça azalması, yapılması gereken büyük teknolojik yatırımların çok sayıda pazara ihtiyaç göstermesi ve tüketiciler ile

(özellikle bankalar ve reklam ajansları için) rakiplerin globalleşmesi verilebilir(Yip, 1995:31).

Çokuluslu işletmeler global hale gelirken aşağıdaki gibi değişiklikler gözlenir. Öncelikle önem verilen pazar bölgesel ve büyük ülkeler olmaktan çıkar ve tüm dünya pazarları olur. Şirketin uluslararası işleri artık tümüyle stratejik bir öneme sahiptir. Global işletme, sınırsız yönetim anlayışıyla, merkez ile bağlı işletmelerin koordinasyonunun üst seviyede olduğu 'bütünleşik ağ' veya matriks gibi örgüt yapılarına sahip, orta ve üst kademedeki hemen herkesin her ülkede çalışabileceği bir personel sistemiyle faaliyet gösterir(Vernon vd, 1996:81). Shell'in genel merkezinde 38 ayrı ulus temsil edilmektedir; Asea Brown Boveri'nin (ABB) yönetim kurulunda ise 4 farklı uyrukta yönetici vardır(Stanek, 2000:232-242).

Çokuluslu işletmelerin globalleşme sürecine ve rakiplerin globalleşmesine karşı verdikleri bir tepki de diğer işletmelerle gerçekleştirilen işbirlikleri ve birleşmelerdir. BP/Mobil, Daimler-Benz/Chrysler, HP/Compaq birleşmeleri bunun örnekleridir. Motorola'nın Japonya tecrübesi, stratejik işbirlikleri ve diğer ortaklıkları kullanarak, bir şirketin nasıl kendi sektörünün lideri olabileceğinin örneğini vermektedir(Mockler, 2001:90-99).

2. Global Strateji

Porter, çokuluslu stratejinin 1980'lerde uğradığı eleştiriler sonrasında, rekabetin artık globale doğru kaydığını söylemiştir. Porter'a göre, global bir sektördeki firmanın bir ülkedeki rekabetçi konumu, başka ülkelerdeki konumundan oldukça etkilenir. Bu durumun başlıca sebepleri olarak da ölçek ekonomisinin artan önemini (özellikle AR-GE maliyetlerinin gerektirdiği satış hacminin artması sonucu) ve daha önce bahsedilen uluslararası ticareti kısıtlayan engellerin azalması (gümrük oranları ve taşıma maliyetlerindeki düşüş gibi) ve tüketici tercihlerinin benzeşmesini vermektedir(Buzzell&Quelch, 1995:7).

Global stratejide rekabetçi hareketler tüm ülkeler bazında bütünleştirilmelidir. Farklı ülkelerde aynı tarz hareket eş zamanlı olarak veya sistematik bir sıra içinde benimsenir. Bir ülkedeki kaynaklarını eritmek için rakibe başka bir ülkede saldırılabilir. Japon şirketi Bridgestone, birleşen rakiplerine karşı ayakta durabilmek amacıyla Firestone ile joint-venture yaparak ABD ve Avrupa pazarlarında söz sahibi olmuştur(Yip, 1995:35).

Global strateji çokuluslu bir işletmenin uzun dönemde menfaatine olsa bile söz konusu şirketin içinde bulunduğu durum buna imkan vermeyebilir. Örneğin otomotiv sektöründe globalleşme faktörleri çok kuvvetli olduğu halde Chrysler şirketi iflas etmemek için uluslararası otomotiv işinde global stratejiye ters yönde hareket etmek zorunda kalmıştır(Yip, 1995:50).

Müşterilerin global hizmet beklentisi, global stratejiye geçişte önemli bir faktördür. Örneğin GM ve Ford, Bosch ve Goodyear gibi tedarikçilerinden giderek artan ölçüde global sözleşmeler istemektedir. Global otel zincirleri, reklam ajansları ve global iletişim ve kargo şirketlerinin çoğalmasının önemli nedenlerinden biri global müşterilerdir(Johansson, 2000:13). Gerçekleştirilen bir

araştırmaya göre, tipik bir Fortune 500 firmasının gelirleri içinde uluslararası müşterilerin payı %46 iken, gerçekten global hale gelen müşterilerin payı %13 civarındadır ve bu oran artma eğilimindedir. Global müşterilerin tedarikçilerinden talep ettikleri istekler genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir: Tek iletişim noktası, müşteri-tedarikçi arasında yüksek oranda koordinasyon (özellikle JIT uygulamalarında), farklı ülkelerde fiyat standartlaşması ve sunulan hizmet kalitesi ile performansta tutarlılık(Montgomery&Yip, 2000:22). Global ölçekte tedarik giderek yaygınlaşmaktadır. Fawcett ve Birou(1992)'ya göre ABD firmalarının %90'ı bu şekilde tedarik faaliyetlerini yürütmektedir. Ancak örgütün, global tedarikin meyvelerini toplayabilmesi için, bu faaliyetini destekleyecek etkin bir lojistik sisteme sahip olması gerekir(Fraering&Prasad, 1999:451-460). Global ölçekte daha iyi hizmet verebilmek için bazı şirketler de örgüt yapılarında değişikliğe gitmektedir. Örneğin, Citibank 1400 büyük müşterisine, faaliyette buldukları her ülkede daha iyi hizmet sunabilmek için, 1997 yılında Global Pazarlar birimini oluşturmuştur(Baron&Besanko, 2001:1).

Zou ve Cavusgil(1996), global stratejiye, kimi araştırmacıların sektörel açıdan (sektörün işletme stratejisini ve performansını belirlediği varsayımıyla), kimilerinin ise örgütün kaynaklarına odaklanarak (fiziksel, insani ve örgütsel sermayenin strateji uygulamasını etkilediği varsayımıyla) yaklaştığını ve bunun sonucunda, 'global strateji' kavramının tanımlanmasında ve söz konusu stratejinin seçimiyle ilgili belirsizlik ve karmaşa oluştuğunu iddia etmektedir. Çözüm ise her iki yaklaşımın birarada düşünülmesidir: Global strateji, örgütün, dışındaki sektörel globalleşme faktörlerine bir cevabıdır. Aynı zamanda, örgütün iç kaynakları, global stratejinin tasarlanmasında ve seçilen stratejinin uygulanmasında, örgütün yeteneğini sınırlamaktadır(Zou&Cavusgil, 1996:52-69).

2.1. Global Pazarlama

Levitt'e göre globalizasyon süreciyle birlikte global hale gelmek ihtiyacı duyan şirketler, ürünlerini yüksek maliyetlere katlanarak her ülkeye uyarlamak yerine, bütün dünyayı bir bütün görüp, her yerde yaklaşık aynı şekilde satışlarını gerçekleştirirler(Levitt, 1995:10-29).

Uluslararası stratejide *standardizasyon/uyarlama* tartışmasının özü, ulusal sınırlar ötesine standart ürünlerin tasarım ve pazarlamasının ne ölçüde yapılmasının uygun olacağıdır. Champy(1997), global satış yapmak isteyen işletmelerin ülkeler arası kültürel ve etnik farklılıkları dikkate alması gerektiğini söylemektedir. En klasik global ürün olarak kabul edilen Coca-Cola bile Fanta'yı Almanya'da daha ekşi, İtalya'da ise daha tatlı pazarlamayı düşünmüştür(Svensson, 2001:6-18). Global stratejide ideal olan minimum düzeyde yerel uyarlamayla başarılı olabilen standart ürünlerdir. Geçmişte Boeing 737'ler gelişmekte olan ülkelerin hava alanlarına ve teknik bilgisi daha az olan pilotlarına göre değiştirilip, tarihte en çok satan uçak haline gelmiştir(Yip, 1995:34). Günümüzde de Boeing önemi artan pazarlara yönelik yapılanması doğrultusunda, İtalya, Japonya, Avustralya ve Güney Asya'dan sonra, Türkiye'deki faaliyetlerini artırmak için Türkiye Başkanlığı oluşturmuştur. Bu

sayede yerel iş ortakları ve müşterileriyle daha yakın ilişki içinde olup, onlara daha kapsamlı hizmet vermeyi amaçlamaktadır(Anonim 2002).

Ohmae'ye göre, sınırsız bir dünyada uygulanması gereken ürün stratejisinde, herkesi belli bir seviyede memnun etmeye çalışıp, sonuçta hiç kimseyi memnun edememe tuzağına düşülmemelidir. Global ürün, üreticilere çekici gözükse de hüsrana yol açabilir. Ortalamalar yerine her ülkenin özel zevkleri dikkate alınmalıdır. Örneğin ABD'de yüksek satış rakamına ulaşmak isteyen bir otomotiv şirketi, dört tekerlek çekişli, aile arabaları üretmek zorundadır(Ohmae, 1995:58).

Pazarlama alanındaki geleneksel görüş, ülkeler arası mevcut büyük farklılıklar sebebiyle global bir yaklaşımın gerçekçi olmayacağı olsa da, önde gelen Amerikan şirketlerinin tecrübelerine bakarak, pazarlama stratejilerinin bazı kısımlarının standartlaştırılması fikrinin dışlanmaması gerektiği anlaşılmaktadır(Buzzell, 1995:177). Global stratejide benzer bir pazarlama yaklaşımı bütün dünyada uygulanabilir ama pazarlama karmasının bazı elemanlarında değişiklikler gerekebilir. Örneğin, Unilever oyuncak ayı sembolü yumuşatıcısıyla, sadece ülkeden ülkeye ismini değiştirip, benzer konumlandırma ve reklam mesajıyla büyük başarı elde etmiştir(Yip, 1995:35).

Standartlaşma/uyarlama sorununun ürün türlerine göre pazarlama karmasına etkileri genellikle aşağıdaki gibi olmaktadır: Uzun ömürlü ve oldukça sermaye yoğun endüstriyel ürünler, satış geliştirme, etiketleme ve paketleme gibi tutundurmaya yönelik araçlarda daha fazla standardizasyon gösterirler. Firmaların beklentileri aksi yönde olsa da, dayanaksız tüketim malları, endüstriyel ürünlere kıyasla daha fazla uyarlamaya maruz kalmıştır. Çeşitli tutundurma araçları içinde, markalar ve garantiler en az uyarlananlar olurken, kişisel satış ve satış geliştirme en çok uyarlananlar olmuştur. Fiyatlandırma ve fiziksel dağıtım, tutundurma araçlarına göre oldukça fazla ölçüde ülkelere uyarlanmıştır. Bununla birlikte dağıtım faaliyetinin gittikçe artan bir seyirle çok sayıda ülke bazında yürütülmekte olduğu gözlenmiştir(Boddewyn&Grosse, 1995:23-42). Global şirketlerin eskiden beri başarılı olduğu bira, yiyecek ve giyim gibi tüketim malları kategorilerinin yanı sıra kamera, saat, CD gibi teknolojik ürünlerin pazarları geçmişe göre daha da homojen ve standardizasyona uygun hale gelmiştir(Johansson, 2000:7). Markaların uyarlanmasında, marka bağımlılığının kültürler arası değişiklik göstermesi dikkate alınmalıdır. Örnek olarak Çinliler oldukça markalarına bağlı olup, ufak referans gruplarının üyeleri oldukları için, bu grupların tavsiye ettiği marka veya ürünleri almak eğilimindedirler. Geniş aile yapısına ve düşük gelir düzeyine sahip Latin Amerikalılar, diğerlerine göre daha fazla fiyat ve tutundurmaya önem verir, alışık oldukları mağaza ve markaları tercih ederler(Palumbo& Herbig, 2000:116-125). Ürün özellikleri, marka isimleri ve paketleme Kuzey Amerika ve Avrupa pazarlarında oldukça standart hale gelmiştir. Gelişmekte olan ülke pazarlarında ise her on üründen sadece biri değişikliğe uğramadan transfer edilmektedir. Söz konusu değişiklikler küçük paketler, basit kullanma kılavuzları, yerel besinlerin eklenmesi gibi şekillerde olmaktadır. Fiyatlandırma, ülkelerarası standartlaşması muhtemelen en zor olan

pazarlama karması elemanıdır. Bunun başlıca sebepleri ülkelerin altyapı, hükümet politikası, yasa, talep ve vergi oranı farklılıklarıdır(Buzzell&Quelch, 1995:168-175). Reklam faaliyetleriyle ilgili olarak, gittikçe daha fazla sayıda şirketin, Levi-Strauss ve Philip Morris'in bu konudaki başarılarını da dikkate alarak standartlaşmaya gittiği görülmektedir(Harris, 1996:5-11). 1990'lı yıllarda Türkiye'de uygulanan global stratejilerdeki değişimi inceleyen bir araştırmaya göre, ürün alt karması, perakende fiyat, pazar konumlaması, reklam ve müşteri hizmetlerinde global stratejilerin kullanılması artmıştır(Özsoy, 2000:18).

Standartlaşma ile performans ilişkisine ilişkin literatürde farklı bulgular olsa da, söz konusu ilişkiyi önemli ölçüde etkileyen iki temel yönetsel özellikten bahsedilebilir: Fonksiyonel tecrübe ve uluslararası tecrübe(O'Donnell&Jeong, 2000:19-33).

Ürün yaşam dönemi açısından bakıldığında, global ürünler doymuş pazarlarda yeni büyüme imkanı sağlarlar. Bunun nedeni tüketicilerin, global ürünün yeni versiyonları, geliştirilmesi ve yeni özellikleri için daha kısa sürede talepte bulunmasıdır(Johansson, 2000:8).

Global ürünlerle ilgili değinilmesi gereken son bir nokta ise global pazarda yer alan markaların çoğunluğunun 1960 öncesi pazara giren eski markalar olmasıdır. Tümüyle global ürün haline gelmiş, yani 50'den fazla ülkede pazarlanan büyük markaların sayısı ise oldukça azdır ve bunlar genellikle meşrubat, temizlik ürünleri ve reçetesiz ilaçlar grubundadır(Jain, 1993:413).

2.2. Global İşletmenin Örgüt Yapısı

Chandler'a(1962) göre, bir şirketin stratejisi rekabet ortamıyla, örgüt yapısı ise stratejisi ile uyum içinde olmalıdır(Buzzell&Quelch, 1995:368). Global stratejiye sahip bir şirketin örgüt yapısı da global stratejiye uygun olmalıdır. Çokuluslu işletmelerde yerel ihtiyaçlara cevap verebilecek, merkezîyetçilikten uzak örgüt yapıları yaygındır. Global işletme ise global ölçekte faaliyet göstererek maliyet avantajı sağlar. Dolayısıyla merkezîyetçi bir yapıdadır ve ana işletmenin stratejileri (Matsushita, Toyota'da olduğu gibi) ağırlıklı uygulanır. Ancak aşırı merkezîyetçilik, bazı pazar fırsatlarının kaçmasına neden olabilir. Bartlett ve Ghoshal'ın global işletmeler için önerdiği '*transnational*' (uluslararası) yapı ise ürün veya coğrafi temelli geleneksel yapılardan ayrılmaktadır. Farklılaştırılmış yapılar sistem çapındaki simetrisinin yerini almıştır. Transnationalda global koordinasyon ve bütünleşme ihtiyacı, aynı firmanın farklı iş kollarında, fonksiyonlarında ve her fonksiyonun içindeki aktivitelerde farklılık gösterebilir. Örneğin global koordinasyon ve bütünleşme ihtiyacı Unilever'in kimya bölümünde daha yüksek olduğu halde, deterjan bölümü için yerel farklılaştırma daha ön plandadır. Deterjan bölümü için pazarlama faaliyetleri, AR-GE faaliyetlerine göre daha fazla yerel farklılaştırmaya ihtiyaç gösterir. Söz konusu pazarlama faaliyetleri içinde ise tutundurma, fiyatlamaya göre daha fazla yerelleşme ihtiyacı gösterir(Vernon vd, 1996:63). Matriks örgüt yapılarının uygulanmasında karşılaşılan yönetimle ilgili sorunlar nedeniyle büyük ilgi gören transnationalın bütünleşik ağ isimli örgüt yapısı, hem global ölçekte üretim ve

faaliyette bulunmanın avantajlarına sahiptir, hem de yerel pazarların ihtiyaçlarına cevap verebilecek duyarlılığın geliştirilmesine imkan tanır(Buzzell&Quelch, 1995:, 365). Bunun yanı sıra yenilikleri bütün birimlere hızlı ve etkin biçimde dağıtmak bu yapıyla mümkün olacaktır(Buzzell&Quelch, 1995: 369). Böylesi bir yapıda ana işletme, sistemi, bir başka deyişle ağ şeklinde örgüt yapısına sahip şirketi yönetir. Ancak bağlı birimlerle karar verme paylaşılmıştır ve kaynaklar dağıtılmıştır. Bağlı birimler veya işletmeler uzmanlaşmıştır ve karşılıklı bağımlıdır. Ana işletme ile bağlı işletmeler arasında ve bağlı işletmelerin kendi aralarında yoğun şekilde ürün, insan ve bilgi akışı sözkonusudur. Üst yönetim bu derece karışık bir yapıda ortaya çıkabilecek tartışma ve krizleri en alt düzeyde tutabilmek için çalışanları ortak bir şirket vizyonu altında toplayabilecek yolları bulmalıdır(Vernon vd, 1996:81). Örneğin, kısa sürede yazılı basının dünya çapında ikinci büyük tedarikçisi haline gelen Norveç kökenli Norske Skog, global bir örgüt kültürü oluşturmak için dört kıtadaki çalışanlarının çocuklarını davet etmiş, onlardan yaptıkları resim, heykel ve yazdıkları denemelerde, ailelerine ve şirkete, dünyanın farklı bölgelerinden insanları tanımak ve onlarla çalışmanın nasıl olduğunu anlatmalarını istemiştir(Adler, 2002:255).

Kim ve Mauborgne(1993)'nun global stratejinin işleme için gerektiğini iddia ettikleri beş özellik, transnational özellikleri ile paralellik göstermektedir: Ana işletmenin yerel koşullara yakınlığı, ana ile bağlı işletmeler arası iki yönlü iletişim, tutarlı karar verme uygulamaları, kararları reddedebilme yeteneği ve son kararlar için açıklamada bulunmak(Svensson, 2001:6-18).

Bazı araştırmacılar ise işletmenin biçimsel örgüt yapısından daha önemli olduğunu düşündükleri, yönetici yetenekleri gibi faktörlere dikkat çekmişlerdir(Terpstra&Sarathy, 2000:662). Japonya pazarında, yerel kültüre uzak yöneticilerinin yanlış kararları sonucu P&G'nin uğradığı pazar kaybı, yönetici yeteneklerinin önemine iyi bir örnektir(Hill, 2002:26).

2.3. Global Stratejinin Faydaları

Çokuluslu işletmelerin globalleşmesi ve global stratejiyi uygulamaları sonucu sağlayacakları çeşitli faydalar içinde en dikkat çeken *maliyet tasarrufudur*. Global ölçekte üretimde bulunup, global ağın esnekliğinden yararlanarak düşük maliyetli ve belirli konularda uzmanlaşmış ülke birimlerine faaliyetlerini kaydırabilmek, minimum düzeyde uyarlamayla başarılı olabilen standart ürünler sunabilmek ve hükümetler, sendikalar ile tedarikçiler karşısında artan pazarlık gücü maliyetlerdeki azalmanın en önemli sebepleridir(Svensson, 2001:6-18). Global stratejiyle sağlanan esneklikten yararlanarak maliyetleri düşürmenin bir örneğini Dow Chemical vermiştir. Şirket ülkeler arasındaki kur, vergi oranı, ulaşım ve işçilik maliyeti farklılıklarını dikkate alan bir doğrusal programlama modeli kullanarak, üretimini farklı bölgelere kaydırmış ve maliyetlerini azaltmıştır(Yip, 1995:36). Global stratejiyi benimseyen elektronik firmalarının üretim faaliyetlerini ucuz ama nitelikli emeğin bulunduğu Güneydoğu Asya'ya yığmaları benzer bir maliyet tasarrufu örneğidir. Farklı ülkelerde üretimin yanı sıra uzmanlaşmanın da faydalarından yararlanılabilir.

Değişik ülke birimleri yenilik ve girişimciliğin, desteklenmesi gereken becerilerin ve uygulamaların merkezleri olabilir. Örneğin Philips'te ilk renkli TV Kanada'da, ilk stereo modeli Avustralya'da ve ilk teletextli model de Britanya'da geliştirilmiştir(Bartlett&Ghoshal, 1995:415). Başarılarında bilgi paylaşım sistemlerinin ve bilgi ağlarının etkili olduğu şirketlere örnek olarak, Ford, Xerox ve IBM'i verebiliriz(Ellis, 2001:32).

Global düzeyde hizmet vermenin ve tanınmanın sonucu olarak *tüketici tercihindeki artış* global stratejinin bir başka avantajıdır. Özellikle Cola firmaları ve fast food firmaları için bu avantaja sahip olmak çok önemlidir. Global stratejide az sayıda ürün ve program üzerinde yoğunlaşmanın maliyet tasarrufu yanında başka bir faydası da *kalitenin yükselmesidir*. Otomotiv sektöründe, Toyota'nın kalite konusundaki şöhreti, şirketin az sayıda ürün ve program üzerinde yoğunlaşmasıyla yakından ilişkilidir. Son olarak global stratejiye sahip bir şirketin *rakiplerine saldırmak veya onların saldırılarına karşılık vermek için daha çok imkana* sahip olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, Amerikan tıbbi malzeme üreticisi Becton Dickinson, Japon rakiplerinin yayılmasına karşın onların yakın pazarları olan Hong Kong, Singapur ve Filipinler'e girmiştir(Yip, 1995:38). Michelin ve Goodyear'ın, birbirlerinin pazarında fiyat savaşına girmesi de bu faydaya örnek olarak verilebilir(Kotabe&Helsen, 2000:234).

Cateora ve Graham(1999), global stratejinin işletmeye faydalarını, üretim ve pazarlamada ölçek ekonomisi, ülkeler arası tecrübe ve teknik bilgi transferi, tek bir global imaj ve faaliyetlerin kontrol ve koordinasyonu olarak sıralamıştır(Cateora&Graham, 1999:316).

2.4. Global Stratejinin Sakıncaları

Yukarıda sayılan avantajların yanında global stratejinin işletmeye getirebileceği bazı maliyetler de vardır. Global stratejiye geçiş ile artan koordinasyon, raporlama ihtiyaçları, personel ve aşırı merkezîyetçilikle azalan yerel motivasyon ve moral, yönetim maliyetlerinin aşırı büyümesine yol açabilir. Bunlara ek olarak yerel ihtiyaçlara cevap verebilmede ister istemez azalma olacaktır. Yerel rekabet gücü düşerken kur riskinde artış olacaktır(Svensson, 2001:6-18).

Global stratejiyi uygulamaya çalışan şirketler özellikle yönetimle ilgili çeşitli sorunlar yaşarlar. Bu sorunların bir kısmı global yönetimin merkezîyetçi karakterinden kaynaklanır. Örneğin bağlı işletme başarıya ulaştıkça merkezdekiler bu pazarı daha dikkatli izler ve ufak sorunlar ortaya çıkınca yerel yöneticilerin kendi başlarına halletmesine izin vermezler. Böylesi bir yaklaşım ise sonunda karlı bir birimin sonunu getirebilir(Ohmae, 1995:64). Ayrıca global sistemin sorunları genelde yerel sorunlar gibi gözükür ve temel nedenler anlaşılmadan çözülmeye kalkışılır. Üst yönetim çoğunlukla sorumlu olarak kendini görmez. Düzeltici eylemlerde yavaş davranır ve bu merkezi anlayış, şirketin uzak görüşlü olmasını engelleyen bir düşmandır(Ohmae, 1995:67).

Global işletme, globalizasyon süreciyle ilgili başka sorunlarla da karşı karşıyadır. Kalkmakta olan eski ticari engellerin yerine ülkeler ve uluslararası

birlikler tarafından yenileri konmaktadır. Ayrıca pazarlar iddia veya umut edildiği kadar hızlı homojenleşmemektedir. Standartlaşma veya uyarılama seçimi çok sayıda iç ve dış faktöre bağlı olup, sonuçları kolayca öngörülememektedir. Son olarak karar vermede merkezileşme işletme içinde kuvvetli dirençle karşılaşabilir(Boddewyn&Grosse, 1995:23-42).

3. Global İşletmenin Çevresiyle İlişkileri

Global işletme, stratejisini belirlerken ve uygularken içinde bulunduğu sektörü, ilişkide bulunduğu devletleri, sendikaları ve diğer çevresel faktörleri dikkate almalıdır. Her *sektörde* globalleşmeye yol açan faktörler zamanla değişebilir. Bunlara paralel olarak stratejiler de değişmelidir. Başarı için tek formül ise zorunlu değildir. Belli bir sektörde birden çok uluslararası strateji söz konusu olabilir. Örneğin konaklama sektöründe hem global oyuncuların hem de yerel işletmelerin başarıyı yakalayabildiği örnekler mevcuttur(Yip, 1995:49).

Devletler şirketlerin globalizasyon çabalarını ellerindeki gümrük, kota, döviz kuru ve yasalar gibi çeşitli faktörlerle etkileyebilir. Örneğin Honda'nın ABD'de üretime başlamasında ABD hükümetinin istek ve şartları önemli rol oynamıştır(Yip, 1995:47). Yakın geçmişe ait bir başka örnek ise Ukrayna'daki hükümetin tavır ve uygulamaları sonucu önce Ford şirketinin, sonra da McDonalds'ın bu ülkede zor durumda kalmasıdır. Ukrayna hükümeti McDonalds'ın Rusya'dan et ithaline yasak getirdiği gibi şehir merkezindeki restoranının yerleşme iznini, 'kamu yararına aykırı' olduğu gibi bir gerekçeyle reddetmiştir(Morozova, 2002). Her ne kadar ülkelerin düzenleyici güçleri fazla olsa da, global işletmeler ülkeyi terk etme ve işten çıkarma tehdidi ile yatırım yapma sözünü kullanarak, hükümetlerin kontrol gücünü sınırlamaktadır(Bailey vd, 2000:197-218). Global işletme ile devlet ilişkisine ait dikkat çekici bir bulgu ise globalleşme seviyesi en yüksek olan şirketlerin çoğunun İsviçre, İsveç, Hollanda gibi küçük ülke merkezli olmalarıdır(Tamer, 1998:6).

Global stratejiye sahip işletmelerin, *sendikalar* karşısında pazarlık gücü artmaktadır. Örneğin, üretimini AB içinde ülkeden ülkeye kaydırabilen bir şirket, işçi sendikaları karşısında daha güçlü hale gelebilmektedir(Yip, 1995:38). Sendikalar, global bir sektörde gerçekleştirecekleri eylemlerin sonuçlarına daha fazla dikkat etmektedir. ABD'de ilk global hale gelen sektörlerden biri olan otomotiv sektörünün lideri GM, 1970 yılından bu yana sendikalar (UAW) yüzünden kapanmamıştır. Sendikalar da bilmektedir ki kapattıkları üretim tesislerinin yerini diğer global ve deniz aşırı tedarikçiler dolduracaktır(Levitt, 1995:23).

Faaliyette bulunan ülkelerin *milli gelir* seviyeleri, sözkonusu ülkelerdeki insanların globalleşmeye ve global şirketlere farklı tepkiler vermelerine yol açabilir. Hükümetin bilgi akışını kontrol ettiği ve kişi başı milli gelirin 5000 ABD doları civarında olduğu bir ülkede öğrenciler, yerel üretimi tehdit ettiği gerekçesiyle ithalata karşı gösteri yapabilirken, 25000 ABD doları üzerinde kişi başı milli gelire sahip Japonlar, ürünün nerede üretildiğinden çok kalite ve fiyatıyla ilgilenirler(Ohmae, 1995:55).

Çokuluslu ve global işletmeler insan hakları, çevre ve çalışanlarla ilgili evrensel değerleri desteklemek durumundadır. Bu doğrultuda Nike ve Shell gibi büyük şirketler evrensel değerlerle ilgili olarak daha iyiye ulaşmaya çalışacaklarının ve bu yöndeki gelişmelerini BM'in Internet sitesinde yayımlayacaklarının sözünü vermektedirler(Greider, 2000:17). Caterpillar gibi bazıları, şirket içi kurallarında sözkonusu değerlere oldukça yer vermektedir. Ancak yerel uygulamalar ve girilen birliktelikler gibi çeşitli nedenlerle uygulamalar aksamaktadır. Örneğin Caterpillar, ABD'deki yasalara uygun olan, cinsiyet ve engellilere ayrımcılık içermeyen istihdam politikasını bazı ülkelerde uygulayamamaktadır(Simon, 1995:20-37). Büyük şirketlerin istihdam politikalarına ilişkin çarpıcı bir örnek ise, Kamboçya'da elbise üreten işçilerin gelirleri toplamının, perakendeci bir giyim şirketinin yöneticisinin aldığı ücretin ufak bir kısmına eşit olmasıdır(Clark, 2004:97).

4. Global İşletmenin Yönetimi ve Yöneticileri

Global işletme ve onun ideal örgüt şekli olan transnational yapıyı oluşturmanın önündeki en büyük sıkıntı, bu yapıya uyum sağlayan yetenekli ve bilgili yöneticilerin azlığıdır. Aslında transnational şirketlerin değişken dünyasında tek bir evrensel yönetici yoktur. Bunun yerine üç ayrı uzman grubu vardır: *İş alanı yöneticileri, ülke yöneticileri ve fonksiyon yöneticileri*. Ayrıca bu üç grup arasındaki karmaşık ilişkileri yönetip, yetenekli yöneticileri belirleyen liderler, bir başka deyişle firma merkezinde yer alan *üst düzey yöneticiler* vardır(Bartlett&Ghoshal, 1995:409). Yetenekli yöneticiler üst yönetimce belirlendikten sonra, kendilerini ispatlayacakları görevler verilip yükseltilmelidir. Unilever yönetici rotasyonunu bu amaçla başarıyla yapan şirketlerden birisidir(Bartlett&Ghoshal, 1995:421). Üst yönetim koordinasyon görevinin yanı sıra global olarak eşit mesafeli bakış açısı geliştirmelidir; sadece en iyi bilinen ana işletmeye yakın pazarlara odaklanmamalıdır. Ancak böylesi bir bakış açısını geliştirmek ve sürdürmek zordur. Bunu başaran şirketlerden biri olan Honda'da 'denizaşırı' kelimesi anlamını yitirmiştir. Casio'da ise üst düzey yöneticiler önemli pazarların hepsinden doğrudan bilgi alarak, her ay global ürün planlarını gözden geçirmek için bir araya gelirler(Ohmae, 1995:53).

Üstün idari ve kişiler arası ilişki becerisine sahip olması gereken *iş alanı yöneticileri*, etkili olabilmek için örgütün stratejisini belirlemeli, şirket kaynak ve varlıklarının dünya çapında dağılımının mimarı olmalı ve uluslararası işlemlerin koordinatörü olmalıdır. Bütün bunları yaparken de yalnız hareket etmeyip, astlarından yararlanmalıdır. Bununla beraber iş alanı yöneticisi, kuruluş yeri seçimleri ve hangi tesislerin kapanacağı gibi önemli konularda tartışmaları başlatan ve yönlendiren kişidir(Bartlett&Ghoshal, 1995:410).

Ülke birimleri çoğu dünya çapında şirketin temel yapı taşlarıdır. *Ülke yöneticileri* yerel pazara karşı çok duyarlı olup, isteklere cevap verebilmelidir. Sadece tüketici ihtiyaçlarını değil, ev sahibi ülkenin şartlarını karşılamalı ve şirketin pazardaki pozisyonunu yerel ve dış rakiplere karşı savunmalıdır(Bartlett&Ghoshal, 1995:414). Ülke yöneticisinin en az yönetici

olduğu kadar girişimci olması da beklenir. Richardson Hindistan'ın ülke yöneticileri, yerel gözlemleri sayesinde bir Vicks soğuk algınlığı ilacında doğal bitkilerden yararlanılmasını sağlamışlardır(Terpstra&Sarathy, 2000:658). Geçmişten bu yana çokuluslu şirket yöneticileri ülke yöneticisi olarak atanmak istemektedir. Bunun sebebi kar/zarar sorumluluğuna sahip, merkezden uzakta, çok sayıda fonksiyonu kontrol edebildikleri bir pozisyon olmasıdır. Globalleşme süreciyle birlikte ülke yöneticisinin görev karışımı ve niteliklerinde değişiklikler meydana gelmiştir. Ülke yöneticisinin karar verme yetkisi giderek kısıtlanmış, genel bir yöneticiden çok yerel bir satış ve dağıtım yöneticisine dönüşmüştür. Şirketin global stratejik bütünleşmesi ne kadar ileri seviyede ise ülke yöneticisinin müşteri ve yerel hükümetle ilişkilere ayıracağı zaman o kadar artmaktadır(Quelch, 1995:375).

İş alanı ve ülke yöneticilerinden farklı olarak *fonksiyon yöneticileri* genelde üst yönetim kademesinde ihmal edilir ve gereksiz masraf olarak görülür. Oysa fonksiyon yöneticileri dünya çapında öğrenmenin yayılmasında önemli işlevlere sahiptir. Şirketin bütününde uzmanlaşmış bilgi, en iyi uygulamalar ve son yenilikleri araştırıp bulurlar. Örnek olarak, P&G'nin Avrupa AR-GE müdürlüğüne getirilen Wahib Zaki, bazı duvarları yıkarak ülkeler arası bilgi alışverişini kolaylaştırmış ve resmi olmayan iletişim ağları kurmuştur(Bartlett&Ghoshal, 1995:418).

Transnational kavramının ortaya çıkışından bu yana, bu türün en iyi örneklerinden biri olarak kabul edilen ABB üzerine yapılan bir incelemede iş alanı yöneticileri ile ülke yöneticileri arasında gerilimler saptanmıştır(Noordehaven, 2001:513).

Adler ve Bartholomew(1992), global ölçekte yeterli yönetimi gerçekleştireceklerde olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır: Global bakış açısıyla dünya çapında iş ortamını anlayabilmek; farklı kültürleri tanıyabilmek; eşzamanlı olarak farklı kültürlerden insanlarla çalışabilmek ve onlardan yararlanabilmek; kültürel açıdan sinerjik bir örgütsel çevre yaratabilmek; farklı kültürlerde yaşamaya uyum sağlayabilmek; uluslararası kültürel yeteneklerini gündelik olarak kullanabilmek; yabancı iş arkadaşlarına eşit davranabilmek ve kariyer ve örgütsel gelişme için gereken çabayı gösterebilmek(Abbas&Camp, 1996:5-18). Business Week dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre, çokuluslu ve global şirketlerin 1990'lı yıllarda başarılı olmuş üst düzey yöneticilerinin öne çıkan özellikleri şunlardır: Müşterinin çıkarlarına oldukça önem verip, isteklerini verebilmek; ürün yenileştirmeye odaklanabilmek; dinleme, güven ve saygı sayesinde firmanın amaçlarına kendini adanmış çalışanlardan oluşan bir 'kazanan takım' yaratabilmek; başarılı yöneticilik yanında, başarılı bir lider olabilmek(Darling, 1999:309-321).

4.1. Global Yönetimde Ulusal Farklılıklar

İşletmeler global hale gelirken, her ne kadar ulusal özelliklerini kaybetse de(Pauly&Reich, 1997), ana işletmenin kültüründen kaynaklanan yönetim uygulaması ve stratejik eğilim farklılıklarını yine de taşırlar(Dicken, 1998).

Araştırmalar, transnational şirketlerin strateji, idari yapı ve AR-GE sistemlerinde ulusal farklılıkların sürdüğünü göstermiştir(Child&Yan, 2001:53-75). Sözkonusu ulusal farklılıklar aşağıda ele alınmıştır:

Anglo-Sakson iş kültüründe kar maksimizasyonu gibi kısa dönem finansal sonuçlar oldukça önemlidir. İşletmelerin idare edilmesinde ve çalışanlarla ilişkilerde 'sözleşmelere' çok önem verilir. Özellikle ABD şirketlerinin yönetiminde resmi sistem ve faaliyet prosedürlerinden fazlaca yararlanır. Teknik eğitimden daha çok yönetsel eğitime ağırlık verilir. Bağlı birimler, mülkiyet ve değişik sistemler yoluyla entegre edilir. Mülkiyetin önemi nedeniyle, kurulan yeni işletmelerde ve joint-venture'larda en azından çoğunluk hissesine sahip olmak tercih edilir(Child&Yan, 2001:53-75). Anglo-Sakson firmalar dikey ve yatay bütünleşmeler yoluyla tedarikçileri üzerinde kontrol sağlamayı denerler. Son zamanlarda outsourcing (dış kaynak kullanımı) yöntemine de eğilimleri artmaktadır(Floyd, 1999:628-632).

Japon iş kültüründe finansal sonuçlar yerine büyüme oranı gibi uzun dönem sonuçlar daha önemlidir. İlişkiler sözleşmelerden çok güvene dayalıdır. Resmi kontrol yerine, herkesçe paylaşılan şirket normları ve anlayışa dayanan zımni kontrol ön plandadır. Şirket içinde eğitime oldukça fazla yatırım yapılır. Bağlı birimlerle bütünleşme orta ve üst düzey yöneticiler vasıtasıyla sağlanmaya çalışılır(Child&Yan, 2001:53-75). Japon firmaları, tedarikçileri üzerinde otoritelerini sürdürerek, üretim ve kalitede sürekli iyileştirme isterler ve maliyet kazançlarının ana işletmeye geçmesine çalışırlar(Floyd, 1999:628-632). Japon firmaları, koordinasyonu destekleyen ve yeni teknoloji üretimine olanak sağlayan bir örgüt yapısına sahip olup, globalleşmenin bir gereği olan faaliyetlerin yüksek oranda yoğunlaşmasına, geçmişten gelen bir eğilimleri vardır(Porter, 1986).

Avrupa iş kültüründen söz ederken genelleme yapmak zordur. Kuzey ile Güney Avrupa arasında farklar bulunduğu gibi, Batı Avrupa içinde de Fransa ve Almanya gibi ülkelerde tarihsel kökenleri bulunan farklı kültürel ve kurumsal gelenekler sözkonusudur. Calori ve De Woot'un (1994) ileri sürdüğü Avrupa Yönetim Modelinde ise aşağıdaki özellikler belirtilmiştir: Göreceli olarak Anglo-Sakson ve Japon yaklaşımlarının arasında yer alan bir stratejik bakış açısı; çalışanlar, tedarikçiler ve bankalarla kurulan, sözleşmelerle birlikte güven ve sadakatin de etkili olduğu uzun süreli ilişkiler; Anglo-Sakson yaklaşımdakinden (özellikle ABD'dekinden) daha az resmiyet; genel olarak eğitime (özellikle teknik eğitime) verilen yüksek önem; ana işletme ile bağlı birimleri arasında göreceli olarak düşük entegrasyon ve daha az merkezileşme(Child&Yan, 2001:53-75). Ülke bazında bakıldığında, İtalya'da aile işletmelerinin önemi fazladır. Almanya'da, Japonya'daki gibi, hissedarların örgüt yapısı üzerinde etkisi daha azdır(Floyd, 1999:628-632). Alman şirketlerinde hiyerarşik bir örgüt yapısı mevcuttur ve yöneticiler disipline büyük önem verirler. Ayrıca Amerikalıların aksine Alman yöneticiler yavaş karar vermektedirler(Akat, 1998:283).

Sonuç ve Değerlendirme

Globalleşme her alanda olduğu gibi işletme alanında da önemli etkilerde bulunmuş ve uzun yıllardır çokuluslu işletmeler olarak adlandırılan, global ticaretin, önemli ve büyük oyuncularını çokuluslu ve global işletme olarak ikiye ayırmak ihtiyacı doğmuştur. Çokuluslu işletmelerin bir kısmı globalizasyon süreciyle birlikte tümüyle global hale gelirken, çoğunluğu ise global stratejiden, sektörlerinin gerektirdiği ve imkanlarının elverdiği ölçüde yararlanma yolunu seçmektedir. Global stratejiyle işletmeler, örgüt yapılarını, personel sistemlerini, rekabet tarzlarını ve çevreleriyle ilişkilerini gözden geçirip, gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Söz konusu işletmeler, özellikle pazarlama fonksiyonu içindeki faaliyetlerini yürütürken, dünya çapında standartlaşma veya faaliyette bulunulan ülkelere uyarılama seçimini doğru yapmak zorundadırlar. Bu zor seçimi kolaylaştıran esnek örgüt yapısı ise literatürde transnational olarak belirtilmektedir. Global stratejiye uygun yöneticiler ise bulunması ve yetiştirilmesi en zor olan unsurlardan birisidir. Global işletmedeki yöneticilerin niteliği ve girişimciliğinin en az örgüt yapısı kadar önemli olduğu söylenebilir. Global işletmenin dikkate alınması gereken bir başka faktör ise kökenindeki kültürdür. İşletme ne kadar büyürse büyüsün, ne kadar sınırların ötesine geçerse geçsin, kökenindeki kültür, bir başka deyişle ana işletmenin kurulduğu ülkeden kaynaklanan kültür etkilerini hissettirmeye devam eder.

KAYNAKÇA

- Abbas J. Ali, Robert C. Camp; “*Global Managers: Qualities for Effective Competition*”, **International Journal of Manpower**, Cilt.17, Sayı:6/7, 1996.
- Adler, Nancy J.; “*Global Companies, Global Society: There Is a Better Way*”, **Journal of Management Inquiry**, Cilt.11, Sayı.3, 2002.
- Akat, Ömer; Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Bursa, Mayıs 1998.
- Anonim, “*Boeing yerelleşerek büyüyecek*”, <http://www.ntvmsnbc.com/news/173410.asp?Om=S214> ekonomi, 03.09.2002.
- Bailey, David, George Harte ve Roger Sugden; “*Corporate disclosure and the deregulation of international investment*”, **Accounting Auditing & Accountability Journal**, Cilt. 13, Sayı.2, 2000.
- Baron, David P. ve David Besanko; “*Strategy, Organization And Incentives: Global Corporate Banking At Citibank*”, **Industrial And Corporate Change**, Cilt.10, Sayı.1, Mart 2001.
- Bartlett, Christopher A. ve Sumantra Ghoshal; “*What Is a Global Manager?*”, Editörler: Buzzell, Robert D., John A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley, 1995.
- Boddewyn, Jean J. ve Robert Grosse; “*American Marketing in the European Union Standardization's Uneven Progress(1973-1993)*”, **European Journal of Marketing**, Cilt.29, 1995.
- Brauer, Karl; “*First Drive: 2000 Saturn L-Series - Saturn Rings the Midsize Bell*”, <http://www.edmunds.com/reviews/roadtests/firstdrive/43973/article.html>, 15.11.2002.
- Buzzell, Robert D. ve John A. Quelch; “*Designing Strategies For Global Competition*”, Editörler: Buzzell, Robert D., John A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley, 1995.
- Buzzell, Robert D.; “*Can You Standardize Multinational Marketing*”, Editörler: Buzzell, Robert D., John A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley, 1995.

- Buzzell, Robert ve John A. Quelch; “*Global Marketing Programs*”, Editörler: Buzzell, Robert D., John A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley, 1995.
- Cateora, Philip R. ve John L. Graham; International Marketing, 10.baskı, Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- Child, John ve Yanni Yan; “*National and Transnational Effects in International Business: Indications from Sino-foreign Joint Ventures*”, **Management International Review**, Cilt.41, Sayı.1, 2001.
- Clark, Champ; “*Goodwill Hunting*”, **People**, Cilt.61, Sayı.8, 2004.
- Czinkota, Michael R. ve Ilkka A. Ronkainen; International Marketing, The Dryden Press, 1993.
- Darling, John R.; “*Organizational Excellence and Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives*”, **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt.20, Sayı.6 1999.
- Ellis, Kristine; “*Sharing Best Practices Globally*”, **Training**, Cilt.38, Sayı.7, Temmuz 2001.
- Erol, İbrahim, Ali Bayraktaroğlu ve Ermin Çivi; Uluslararası Pazarlama, Manisa, 1999.
- Floyd, David; “*Eastern and Western Management Practices: Myth or Reality?*”, **Management Decision**, Cilt.37, Sayı.8, 1999.
- Fraering, Martin ve Sameer Prasad; “*International Sourcing and Logistics: An Integrated Model*”, **Logistics Information Management**, Cilt.12, Sayı.6 1999.
- Greider, William; “*Waking Up the Global Elite*”, **The Nation**, New York, 2 Ekim, 2000.
- Güran, Nevzat ve İsmail Aktürk; Uluslararası İktisadi Kuruluşlar, 4.baskı, Isparta, 1999.
- Harris, Greg; “*Factors Influencing the International Advertising Practices of Multinational Companies*”, **Management Decision**, Cilt.34, Sayı.6, 1996.
- Hill, Charles W.L.; International Business. Competing In The Global Marketplace, 3. baskı, McGraw-Hill, New York, NY, 2002.
- Jain, Subhash C.; International Marketing Management, 4.baskı, Wad Sworth Publishing Co., 1993.
- Johansson, Johny K.; Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing And Global Management, 2. baskı, McGraw-Hill, New York, NY, 2000.
- Kotabe, Masaaki ve Kristiaan Helsen; Global Marketing Management, John Wiley&Sons, Inc., 2000.
- Levitt, Theodore; “*The Globalization of Markets*”, Editörler: Buzzell, Robert D., John A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley, 1995.
- McNutt, Patrick; “*The Essence of Global Political Economy*”, **European Business Review**, Cilt.96, Sayı.5, 1996.
- Mockler, R.J.; “*Making Decisions on Enterprise-Wide Strategic Alignment in Multinational Alliances*”, **Management Decision**, Cilt.39, Sayı.2, 2001.
- Montgomery, B. ve George S. Yip; “*The Challenge of Global Customer Management*”, **Marketing Management**, Chicago, Kış 2000.
- Morozova, Hanna; “*What Are the Main Obstacles to Citizen Participation in Local Government?*”, <http://www.usukraine.org/cpp/journal/9902/obstacles.html>, 12.10.2002.
- Noorderhaven, Niels G.; “*Being Local Worldwide. ABB and the Challenge of Global Management*”, **Organization Studies**, Berlin, 2001.
- O'Donnell, Sharon ve Insik Jeong; “*Marketing Standardization within Global Industries: An Empirical Study of Performance Implications*”, **International Marketing Review**, Cilt.17, Sayı.1, 2000.
- Ohmae, Kenichi; “*Managing In A Borderless World*”, Editörler: Buzzell, Robert D., John A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley, 1995.
- Özsomer, Ayşegül; “*Yükselen Bir Pazarda Global Pazarlama Stratejilerinin On Yılda Değişimi: Çokuluslu Şirketlere Bir Bakış*”, **Pazarlama Dünyası**, Mayıs-Haziran 2000, ss.12-18.
- Palumbo, Fred ve Paul Herbig; “*The Multicultural Context of Brand Loyalty*”, **European Journal of Innovation Management**, Cilt.3, Sayı.3, 2000.
- Porter, Michael E.; “*Changing Patterns of International Competition*”, **California Management Review**, Cilt.28, Sayı.2, 1986.

- Quelch, John A.; “*The New Country Managers*”, Editörler: Buzzell, Robert D., John A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley, 1995.
- Simon, Françoise L.; “*Global Corporate Philanthropy: A Strategic Framework*”, **International Marketing Review**, Cilt.12, Sayı:4, 1995.
- Stanek, Mary Beth; “*The Need for Global Managers: A Business Necessity*”, **Management Decision**, Cilt.38, Sayı.4, 2000.
- Svensson, Göran; “*Glocalization of Business Activities: A Glocal Strategy Approach*”, **Management Decision**, Cilt.39, 2001.
- Tamer, Meral; “*Ekonomi Kulisi: Ülke Küçükse Şirket Daha Küresel*”, **Milliyet**, 4 Mart 1998.
- Terpstra, Vern ve Ravis Sarathy; International Marketing, 8.baskı, The Dryden Press, 2000.
- Vernon, Raymond, Louis T. Wells, Jr. ve Subramanian Rangan; The Manager In The International Economy, 7.baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- Wachtel, Howard M.; “*World Trade Order and the Beginning of the Decline of the Washington Consensus*”, **IPG**, Cilt.3, 2000.
- Yip, George S.; “*Global Strategy...In A World Of Nations*”, Editörler: Buzzell, Robert D., John A. Quelch ve Christopher A. Bartlett, Global Marketing Management Cases and Readings, 3.baskı, Addison-Wesley, 1995.
- Zou, Shaoming ve S. Tamer Cavusgil; “*Global Strategy: A Review and An Integrated Conceptual Framework*”, **European Journal of Marketing**, Cilt.30, Sayı.1, 1996.