

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÜRETİM STRATEJİLERİ

PRODUCTION STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS

Sinan ÜNSAR*

ÖZET

Uluslararası işletmeler birden fazla ülkede çeşitli sektörlerde faaliyet gösterirler. Uluslararası işletmelerin ülke dışında üretim yapmalarının bir çok nedeni vardır. Firmalar uluslararası alanlarda başarılı olmak için çeşitli üretim stratejisi uygularlar. Yabancı ülkelerde başarılı olmak isteyen işletmeler gidecekleri ülkeleri çok iyi analiz etmeli ve buna göre yatırım ve üretim stratejilerini seçip uygulamalıdır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası işletmeler, strateji, üretim, yatırım.

ABSTRACT

International business displays activities in various sectors in many countries. There are a lot of reasons why international business produces abroad. Firms apply various production strategies to be succesful in international area. Business which wants to be successful must analysis the countries where they will go and in relation to this they must apply and choose the investments and production strategies.

Key words: International business, strategy, production, investment.

GİRİŞ

En küçüğünden en büyüğüne hemen her ulus, değişik türde uluslararası işletmecilik faaliyetlerini yürüten işletmelere sahiptir. Dünyanın her yerinde üretilen çok çeşitli ürün ve

* Yrd.Doç.Dr. Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

hizmetlerin ticaretini yapmak ve bu ürün ve hizmetleri yerel pazarlarda hazır bulundurmak yoluyla ulusların çıkar sağlamaları uluslararası işletmecilik faaliyetleri sayesinde (Aydın vd., 2004: 1). Küreselleşme sürecinin getirdiği yeni oluşumun temelinde, firmaların dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesi çabası yatmaktadır. Bu sürece paralel olarak ülke sınırları daha esnek hale gelmekte ve uluslararası ticaretteki serbestlik düzeyi artmaktadır. 1950 yılında 380 milyar dolar olan dünya ticaret hacmi 1997 yılında 5,86 trilyon dolara çıkmıştır. Uluslararası işletmeler (çok uluslu işletmeler) küreselleşme sürecinin hızlanması ile daha fazla ön plana çıkmışlardır. Güçlü sermaye yapıları, gelişmiş teknolojiye sahip alt yapıları ve faaliyet gösterdikleri alanın genişliği sebebiyle, küresel alanda faaliyetlerini ve rekabet güçlerini kolaylıkla sürdürebilmektedirler. Mevcut rekabet ortamında güçlü bir rekabetçi yapı sergileyen uluslar arası işletmeler, küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla da yakından ilgilidirler. Uluslararası işletmeler günümüzde global ticaretin önemli bir ögesi haline gelmiştir. Dünyanın çeşitli bölgelerine yayılmış faaliyetleri ile dünya ticaretinde önemli bir yer tutmaktadırlar (Tağraf, 2002: 34-35). Bu makalede firmaların globalleşen Dünya’da üretimde ve satışta buldukları her ülkede başarılı olmaları için gerekli olan temel üretim stratejileri irdelenmiş ve konuyla ilgili örnekler verilmiştir. Makalede bu çerçevede içinde uluslararası işletmecilik, üretim ve strateji kavramları, firmaların dışarıda üretim yapmalarının nedenleri ve üretim stratejileri irdelenerek açıklanmıştır.

ULUSLARARASI İŞLETME KAVRAMI

Uluslararası işletmeler, yalnız ülke içinde değil yabancı ülkelerde de çeşitli faaliyet dallarından biri veya birkaçında üretim veya satış yapan işletmelerdir. Bunlar dış ülkelerde faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan, çoğunlukla ana firma ülkesi vatandaşının yönetiminde bulunan işletmelerdir.

Uluslararası Ticaret Odası’nın İstanbul’da toplanan 22. Kongresinin bir raporuna göre, bir uluslararası işletmenin yabancı ülkelerdeki üretimi, toplam üretimin % 25-30’unu geçtiği zaman, yabancı ülkelerdeki kârlar, toplam kârların önemli bir oranına sahipse ve yabancı ülkelerdeki personeli, toplam personelin önemli bir oranına ulaşmış ise bu işletmeye “çok uluslu işletme” denilebilir.

Şu halde, yabancı ülkelerdeki “üretim”, “kâr” veya “istihdam edilen personel” olmak

üzere üç ayrı kriterden birinin temel alınarak toplam içindeki önemli bir orana ulaşması halinde, uluslararası işletme “çok uluslu işletme” olarak kabul edilmektedir (Mucuk, 2003: 46).

Uluslararası bir firma ne kadar büyük olursa olsun ne kadar şubeleri bulunursa bulunsun dünyanın dört bir yanına yayılmış olan işlemler merkezden yönetilmektedir. Şubeler tam bir bağımsızlık içerisinde hareket edemezler. Tümü genel merkezde yapılan genel planlar çerçevesinde hareket etmek zorundadırlar. Dolayısıyla tüm şubeler ve merkez birbirine bağımlıdır. Her şube bağımsız olarak yaptığı işlerle değil, bütün gruba yaptıkları katkı ile değerlendirilirler. Yani bir firma zarar edebilir ama bu şirket rakip bir grubun daha kârlı pazara girmesine engel olması aslında o firma için başarılı mali bir sonuçtur (Erdal, 1991: 7).

Bütün firmalar daha fazla kâr elde etmek ve daha fazla mal satabilmek için dışarıya gitmiştir. Ulaşımın gelişmesi, telgrafın bulunması, haberleşme olanaklarını artırmış yatırımcıları dışarıya yöneltmeye teşvik etmiştir. Şirket yöneticileri yaptıkları maliyet/fayda analizleriyle mamulü ülkede yapıp göndermektense dışarıda üretmenin daha ucuza mal olacağını anlamışlardır. Yine şirket yöneticileri ihracat olayının kısıtlı olarak müşterinin arzularını yerine getirdiğini ve yerli müşterinin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde anlamakta güçlük çekildiğini görmüşlerdir. Oysa dışarıda yatırım yapıldığında o ülke için de faydalı olmakta ve istihdam vergiler v.s. gibi olayların milliyetçilik kavramı ile satışları artırdığı dolayısıyla amaca daha kolay varılacağı sezinlenmiştir. 19. Yüzyılın son otuz yılı içerisinde uluslararası şirketlerin büyümesinin en önemli nedeni himayeciliğin yayılmasına bağlanabilir. İthalattan alınan vergilerin artması mahalli fabrikaların kurulmasını zorunlu kılmıştır. Ancak bu şekilde ucuz mal arz edilebilir (Erdal, 1991: 8). İşletmeler ayrıca satışlarını genişletmek, kaynak sağlamak, tedarik ve satışlarını çeşitlendirmek ve rekabet riskini minimuma indirmek için uluslararası işletmelerle ilgilenirler (Daniels ve Radebaugh, 1998: 9).

ÜRETİM KAVRAMI

Üretim, kısaca, beşeri ve maddi faktörlerin mal veya hizmetlere dönüşümüdür. Gerçekten, üretim faktörleri denilen çeşitli işletme kaynakları (insan emeği, makineler, hammaddeler v.b.), girdi olarak katıldıkları üretim süreci ile çıktıya dönüşerek, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler haline gelmektedirler (Mucuk, 2003: 186). Üretim yöneticilerinin üretimle ilgili fonksiyonu insan, sermaye, malzeme, bilgi ve enerji gibi

girdilerin belirli bir dönüştürme süreciyle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde mal ya da hizmet haline dönüştürülerek işletme amaçlarının en uygun biçimde karşılanması olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2006: 198).

STRATEJİ NEDİR?

Strateji bir plandır. Çünkü, stratejide esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Kısaca strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).

ULUSLARARASI FİRMALARIN ÜLKE DIŞINDA ÜRETİM YAPMALARININ NEDENLERİ

Birçok şirket, dış satımla sağlanan ancak sonraları yüksek gümrük ya da kotalarla tehlikeye düşen yabancı piyasalardaki pozisyonunu koruyabilmek için yabancı ülkede üretim tesisleri kurmak zorunda kalmıştır. Japon otomobillerinin Amerika Birleşik Devletleri'nde dış satımıyla ilgili 1980'deki gönüllü kısıtlamalar bazı Japon otomobil şirketlerinin ABD'de otomobil üretim tesisleri kurmalarına yol açmıştır. Aynı şekilde birçok ABD şirketi, AB'ye üye ülkelerin AB'ye üye olmayan ülkelere yapılan alımlara koydukları gümrüğe bağlı olan ve olmayan engelleri aşabilmek için AB ülkelerinde üretim tesisleri kurmuştur.

Şirketleri dışarıda üretim yapmaya yönelten güçlü etkenler arasında şirketin ürünü için bir dış piyasanın hızla genişlemesi, bunun yanı sıra belli başlı bir rakip girmeden önce burada büyük bir piyasa payına sahip olma isteği de yer alır. Herhangi bir dış alım engeli bulunmasa bir şirketin dışarda üretim yapmasının, ürüne olan talebin hızla karşılanabilmesi, müşterilerle ve ev sahibi hükümetle iyi ilişkiler ve daha iyi hizmet v.b. belirgin avantajları vardır. Ayrıca yerinde üretim, genellikle şirketin, ev sahibi ülkenin dolaysız yatırım yapan yabancı şirketlere sunduğu özendiricilerden yararlanmasını da sağlar. Örneğin, birkaç yıl süreyle vergi indirimi ve işçi problemi olmaması garantisi gibi (Phatak, 1990: 19).

Faaliyetlerin çokuluslu düzeye ulaşmasına yol açan bir başka neden de dikey bütünleşme ihtiyacıdır. Şirketler, ürünleri için yeni bir piyasa ya da bir hammadde kaynağı elde edebilmek için dışarda dolaysız yatırım yapmaya zorlanırlar. Örneğin, petrol araştırma ve çıkarma işiyle meşgul bir şirket, işlenmiş ürünü için piyasası olan yabancı bir ülkede bir petrol rafinerisi satın alarak ya da inşa ederek “geriye doğru” bir bütünleşmeye gidebilir. Aksi yönde ise, bir ülkede sağlam dağıtım kanalları (benzin istasyonları) olan bir şirket, istikrarlı fiyatlarla düzenli bir benzin arzına gereksinim duyduğu durumda “ileriye doğru” bütünleşmeye giderek başka bir ülkede bir petrol üretim tesisi ya da rafinerisi sayın alabilir.

Şirket faaliyetlerinin çokuluslu hale dönüşmesi için bir başka neden ise şirketin dışardaki en önemli müşterisini izlemek istemesidir. Örneğin, Volkswagen’in ünlü araçlarını ABD’de üretmeye karar vermesi birçok Alman otomobil parça yapımcısının da, cam çerçeve malzemesi, fren tertibatı ve dizel enjeksiyon pompaları parçaları üretmek üzere ABD’de tesis kurmasına yol açmıştır.

Çok sayıda şirket, ürünlerinin güçlü marka imajından yararlanmak üzere dışarıda üretim tesisleri kurma yoluna gitmiştir. Dışsatım yoluyla avantajlarından tam anlamıyla yararlanamayacaklarını kavrayan bu şirketler belli başlı yabancı piyasalarda tesisler kurmuşlardır. Bu stratejiyi kullanan şirketler arasında Coca Cola, Heinz, Corn Products ve Del Monte sayılabilir (Phatak, 1990: 21).

ULUSLARARASI YÖNETİMLERDE ÜRETİM STRATEJİLERİ

Üretim stratejisi, Çokuluslu işletme çeşitli ülkelerde tesis kurmaya veya mevcutları genişletmeye gittiği zaman kurulacak tesisin tipi, büyüklüğü, teknolojik ve mamul özellikleriyle ilgili kararları gerektirir. Bu sorunların bir çoğunun tesis dizaynı, iç yerleşim ve bakım gibi mühendislik sorunları olduğu kadar karmaşık üretim sorunları olduğu da söylenebilir.

Üretim stratejisi, hammadde, işçilik, sermaye maliyeti, yönetim ve dağıtım olanakları gibi temel esaslara dayanarak hangi ülkenin çok uluslu işletme için en uygun olduğunu belirleyebilir. Bazı durumlarda da hammaddeyi ve enerjiyi ucuza sağlama olanaklarına

dayanarak tesisin kurulması ekonomik olabilir. Öte yandan, ucuz işgücü sağlama olanağı, o ülkeye giriş maliyeti ve ulaştırma maliyetlerinde tasarruf gibi etkenlerde dikkate alınabilir. Üretim stratejisi aynı zamanda yabancı tesiste kullanılacak teknoloji tipi ile de ilgilidir. Günümüzde genellikle çok uluslu işletmelerin uyguladığı strateji, ülke içinde kullanılan teknolojinin yabancı ülkelere transferi şeklindedir. Bununla beraber teknoloji çoğu kez bazı ülkelerin işgücüne, hammadde bulunabilirliğine ve diğer çevresel özelliklerine uygun olmayabilir veya olsa bile uzun dönemde maliyeti yüksek olabilir. Öte yandan, üretim yöneticisinin kapital yoğun ve emek yoğun teknikleri de dikkate alması gerekir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde emek arzı fazla olduğundan çok uluslu işletmelerin daha çok emek yoğun teknikleri tercih etmeleri kendi yararlarıdır (Özalp, 1986: 271) Aşağıda üretim stratejileri açıklanmıştır.

Uluslararası Düzeyde Fabrika Seçimi

Günümüzde, dünyadaki son gelişmeler ışığında fabrika yeri seçimi uluslararası düzeyde düşünülmesi gerekli hale gelmiştir. Özellikle üretimde yüksek teknoloji kullanılması ve bu teknolojilerin sermaye yoğun hale dönüşmesiyle artan yabancı sermaye ihtiyacı, teknolojilerin yaşam dönemlerinin kısalması, işletmelerin ölçek ekonomisine geçişi ve belirli alanlarda uzmanlaşma gibi nedenlerle fabrika yeri seçimi uluslararası düzeyde düşünülmelidir. Ticaretin serbestleşmesi, sermayenin serbest dolaşımı, tüketici alışkanlıklarındaki benzerliklerin artması ve mamul niteliklerinin standartlaştırılması sonucunda küreselleşme sürecinde olan işletmelerin fabrika yeri seçimini uluslararası düzeyde ele alması gereklidir.

Fabrika yeri seçimi uluslararası rekabet ve işbirliği dikkate alınarak, doğal kaynaklar teknoloji ve sermaye gibi girdilerin uzun dönemli bir planlamaya bağlı olarak yatırımını öngörmelidir. Uluslararası düzeydeki faktörler ve küreselleşmeyi dikkate alan doğru bir fabrika yeri seçimiyle, istihdam, döviz kazandırma, servet oluşturma ve hayat standardını yükseltme gibi makro ekonomik hedefleri gerçekleştirebilmek mümkün olabilecektir.

Uluslararası düzeyde yatırım yaparak fabrika yeri seçecek olan işletmeler, yatırım yapacak ülkenin; sosyal ve siyasi yapısı, vergi sistemi, sermaye ve para piyasası, ülkede uygulanan maliyet ve para politikaları, politik risk ve finansal risk gibi faktörleri dikkate alarak karar vermelidirler.

Günümüzde gelişmiş sanayi ülkeleri gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapmaktadırlar. Fabrika yeri seçimi uluslararası düzeyde yatırımın önemli bir parçasını meydana getirmektedir. Yatırım yapılırken özellikle ülkenin gelişmişlik düzeyi, kapasite kullanım oranları, işgücü ücret düzeyleri, verimlilik ve kârlılık faktörleri dikkate alınır. Dünyada serbest piyasa ekonomisinin yaygınlaşması ve dünyanın tek pazara doğru gidişinin hızlanması sonucu uluslararası düzeyde yatırımlar giderek artmaktadır. Ülkenin sahip olduğu nüfus ve pazar talebinin yüksekliği, işgücü maliyetlerinin düşüklüğü, hammadde kaynaklarının ucuzluğu ve bolluğu, enerjinin ucuzluğu, hedef pazarlara yakınlık, politik risk ve finansal riskin düşük olması gibi avantajlar, o ülkeye yatırım yapmak isteyen uluslararası firmaların yatırım için özellikle aradığı nitelikler olmaktadır.

Ucuz İşgücü ve Hammadde Sağlama Olanakları

Ticaret işletmelerinin en önemli amacı kâr sağlamaktır. Kâr başlıca iki faktöre bağlıdır. Satış hasılatı ve maliyet masrafları. İşletmeler bu iki faktör üzerinde durarak kârlarını en yüksek düzeye çıkarmaya çalışırlar. Özellikle maliyet masraflarının azaltılması karın artmasını sağlayabilir. Maliyet masrafları içinde en önemlilerinden biri de ücretlerdir. Ücretler ülkeden ülkeye farklılık gösterirler. Aynı iş için bir ülkede ödenen ücret ile diğer bir ülkede ödenen ücret aynı değildir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işgücü fiyatları çok düşüktür. Bu durum işletmeleri bu ülkelerde faaliyet göstermeye itmektedir. Diğer yandan hammadde maliyeti de farklılık gösterir. Hammadde ve yardımcı maddelerin ucuz olduğu yerler çok uluslu işletmeler için dikkate alınacak bir husus olmaktadır.

Üretim Teknolojisi

Yeni teknolojilerin ve yeni mal üretiminin temelinde yüksek düzeyde araştırma ve geliştirme harcamaları ve üstün kalite gelir. Ayrıca, araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu buluşların birer “teknik sır” olarak korunması ve üretime sokulması gerekir. Bu işlemlerin merkezi bir karar, koordinasyon ve kontrol mekanizmasıyla sürdürülmesi de şarttır. Bu özellikleri itibarıyla, kimya, tıp, elektrik-elektronik v.b. endüstride çalışan firmalar ülke dışı üretim biçimlerinde ortaklık kabul etmekten çekinmemektedirler (Şatıroğlu, 1984: 35). Üstelik, bu tür yapı ve stratejiye sahip firmaların ortaklık kurmaları halinde teknoloji faktörünün payını belirlemek de ortaklar arasında problemler yaratmaktadır. Teknoloji yoğun

endüstrilerde çalışan çokuluslu şirketlerin yalnızca teknoloji katkısıyla ortaklığa girmesi mümkündür. Bu durumda bile kontrolün teknolojiyi veren şirketin eline geçmesi olasılığı yüksektir.

Çokuluslu işletmeler çeşitli ülkelerde faaliyet göstererek sermaye ve teknoloji transferine yardımcı olurlar. Gerçi gelişmiş ülkeler arasında teknoloji farkı çok büyük olmayabilir. Fakat gelişmemiş ülkelerde teknolojik uçurum söz konusudur. Gelişmemiş ülkelerde bilinenin aksine eksik olan faktör sermaye değil teknolojik bilgidir, diğer bir deyişle neyin nasıl yapılacağıının bilinmemesidir.

Yeni teknolojilerin geliştirilmesinde teknik nedenlerden ziyade ekonomik nedenler rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, çok uluslu şirketlerin bu alandaki yatırımları teknik merakı tatmin değil, fakat çeşitli pazarlarda tekeli güç kurarak karlarını maksimize etmek amacına yöneliktir. Gerçekten özellikle benzer teknolojilerin diğer şirketler tarafından geliştirilmesi ihtimali olan ülkelerde, çok uluslu şirketlerin süratle yatırım yapıp pazar kaybını önlemeye çalışmaları da bu görüşü kanıtlamaktadır.

Ulaştırma Maliyetleri

Çok uluslu işletmeler dağıtım kanalı olarak direkt olduğu kadar endirekt kanalları da kullanmaktadırlar. Özellikle tüketim mallarını toptancı ve perakendeciler yoluyla, endüstri mallarını ise satış büroları ve elemanları yardımıyla satmaktadırlar.

Uyguladıkları dağıtım stratejileri ise büyük ölçüde işletmenin pazarlama yaklaşımına, mamul kuşağına, ulusal pazarların özelliklerine, muhtelif ülkelerde mevcut olan pazarlama yapısına, alternatif dağıtım maliyetlerine ve işletmenin arzu ettiği denetim derecesine bağlı olmaktadır (Kozlu, 1993: 39).

Mamul Özellikleri

Her mamul görülebilen, elle tutulabilen özelliklerin yanı sıra görülmeyen, elle tutulamayan bir dizi özellik de içermektedir. En belirgin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Akat, 1996: 64):

a) Renk

Renklere olan tüketici tepkileri değişik ülkeler ve hatta aynı ülke içindeki bölgeler arasında önemli farklılıklar gösterebilir. Bir rengin diğerine tercih edilme nedenleri arasında; tüketici zevklerinin dışında, geleneksel hatta dinsel etkenler de rol oynar. Örneğin, İslam ülkelerinde yeşil kutsalken, Güneydoğu Asya'da beyazın kutsal anlamı vardır. Hıristiyan ülkelerde siyah matem rengi olarak kullanılırken, Çin'de beyaz matem simgeler.

b) Tat ve Koku

Tat ve koku ile ilgili tüketici alışkanlıkları ve tercihleri de renk gibi ülkeler arasında ve içinde önemli farklılıklar gösterir. Örneğin, Amerika'da milyonlarca ailenin her sabah kahvaltısını oluşturan mısır gevreği (corn-flakes), halkımızın tat tercihine pek uymadığı için piyasamızdaki yaşantısını ancak marjinal bir ürün olarak sürdürmektedir.

c) Boyut

Ürün boyutları ile ilgili farklı tercihler halkın kilo, boy ve şekil ortalamalarını aksettirebileceği kadar, ortamdaki ve kullanım şeklindeki farklılıklardan da kaynaklanabilir. Örneğin, A.B.D.'de süt ambalajlarının Avrupa'dakilere oranla neredeyse bir misli büyük oluşu, tipik bir ailenin A.B.D.'de daha çok süt içmesinden olabileceği gibi, A.B.D.'deki buzdolaplarının Avrupa'dakilere oranla oldukça büyük olmasından da doğabilir.

d) Dizayn ve Stil

Dizayn ve Stille ilgili tercihlerde araştırılmalı ve ürün ona göre şekillendirilmelidir. Örneğin, mobilyada sade biçim ve düz hatları tercih eden Kuzey Avrupa'ya karşın Ortadoğu pazarları görkemli, yuvarlak hatlı ve işlemeli eşyalardan hoşlanmaktadır.

e) Hammadde

Kullanılan hammaddeyle ilgili tüketici tercihleri de farklılık gösterebilir. Örneğin, Avrupalı erkekler çoğunlukla, saf pamukludan gömlek giyerlerken, Kuzey Amerikalı erkekler pamuklu ve sentetik karışımını tercih etmektedirler. Güvenlik ve sağlıkla ilgili mevzuat da ayrı pazarlarda değişik hammaddelerin kullanılmasını gerektirebilir. Örneğin, bazı ülkeler gıda maddelerinin belirli tip plastik kaplarda satılmasını yasaklamıştır.

f) Kullanım

Ürünün kullanımı ile ilgili koşullar da inceleme konusu olmalıdır. Dayanıklılık, güç, ısı, su ve hava koşullarına dayanma, onarım kolaylığı gibi unsurlar ürünün değişik pazarlarda vereceği sonucu etkiler. Örneğin, İngiltere gibi serin bir ülke şartlarına göre üretildiğinden, kolay açılan geniş camları bulunmayan British Leyland otobüslerinde yazları seyahat eden Türkler buram buram terlemekte, diğer taraftan, İngiliz halkı yaz aylarında bile bot giyerken Türkiye'deki tüketiciler için bu söz konusu olmamaktadır.

g) Teknolojik Koşullar

Teknik koşullar özellikle sanayi ürünleri için çok önemlidir. Voltaj, kalınlık, sertlik ve diğer standartlar gibi konularda pazarın istediklerini öğrenip, ürünü uygun şekilde üretmek gerekir.

Temel Ürün Stratejileri

Uluslararası pazarlarda kullanılacak temel ürün stratejileri şöyle özetlenebilir (Erdal, 1991: 30):

a) Tek Ürün- Tek Mesaj:

Bu stratejide firma çeşitli ülkelerde aynı ürünü aynı kullanım için aynı mesajla pazarlar. Örneğin, Coca Cola'nın formülü ve ambalajı satıldığı tüm ülkelerde aynıdır. Kullanımı da bir serinletici meşrubat olarak vurgulanmakta, reklam mesajı ise ferahlık, canlılık ve gençlik temalarını işlemektedir.

b) Aynı Ürün-Ayrı Mesaj:

Bazı ürünler değişik ülkelerde farklı kullanım olanakları bulabilirler. Böyle durumlarda, mesaj kullanımına paralel olarak farklılık gösterecektir. Gene bir meşrubatı örnek alalım. Perrier üretildiği Fransa'da ve diğer Avrupa ülkelerinde genellikle yemeklerde tüketilen bir memba suyu olarak kullanılmaktadır. Amerika'da ise yemeklerde su çok az içildiğinden Perrier bu ülkede kendisini başlı başına bir meşrubat ve bir kokteyl içkisi olarak tanıtmış ve çok başarılı olmuştur.

c) Farklı Ürün-Aynı Mesaj:

Bu stratejinin varsayımı ürünün dış pazarlardaki farklı ortamlarda aynı amaçta kullanılacağıdır. Ürün değişik ortamlar için farklı olarak üretilmekte, ancak kullanım aynı olduğu için tek tip mesaj tüm pazarlarda kullanılmaktadır.

d) Farklı Ürün-Farklı Mesaj:

Kullanım ortamının ve kullanım şeklinin değişikliği ürünün farklılaştırılması yanında mesajın da değiştirilmesini gerektirebilir. Bu üretimi, iletişimi ve her kademede kontrolü zorlaştırdığı gibi maliyetleri de artıran bir yoldur.

Standardizasyon

Çok uluslu işletmeler çeşitli ülkelerdeki tesislerinde ürettikleri ürünlerde standardizasyon konusunda bir strateji takip etmelidirler. Bu özellikle maliyetleri düşürme ve

kalitesi birbirinin aynı malları sunma avantajı sağlar.

Standardizasyonun getireceği en belirgin tasarruf ürün tasarımında görülür. Aynı temel ürünü çeşitli pazarlarda kullanmak araştırma-geliştirme maliyetlerini daha büyük üretim miktarlarına yayarak birimdeki ağırlığını düşürür. Daha uzun üretim programlarının uygulanabilmesi birim üretim maliyetini de düşürecektir. Tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayan mallar; endüstri ve tüketim malları, dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları, beğenmeli ve özellikli mallar olmak üzere değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlar arasında en kolay standartlaştırılabilecek olan mal, endüstri mallarıdır. Dayanıksız tüketim malları da uyarılmanın en fazla olduğu mallardır. Çünkü bu malların tüketimine kültürel farklılıklar çok az etki eder.

Ürün standartlaştırılmasında da bazı sorunlar yaşanır. Her ülkeye göre uygunluk sağlanamadığında bazı kötü sonuçlara katlanmalıdır. Örneğin, fotokopi makinası global bir ürün olarak yapılır fakat daha sonra kullanılan kağıt, yapılan ülkeye göre uygun olmaması sorun yaratabilir. Canon firması böyle bir durum yaşamıştır (Paksoy, 1997: 14).

Çokuluslu Şirketlerin Üretim Biçimleri

Çokuluslu şirketlerin üretim faaliyetleri üç grup içinde toplanabilir (Alpar, 1977: 26):

I- Geriye bağımlı üretim faaliyetleri:

Bunlar daha çok doğal kaynakları işlemek için kurulmuş şirketlerdir. Özelliklerine göre kendi sınıai üretimleri veya dünya pazarları için gerekli hammaddelerin çıkarılması, işlenmesi ve satışı faaliyetlerinde bulunurlar. 19.asırda İngiliz şirketlerinin sömürgelerdeki, bugün ise petrol ve diğer maden çıkarma işinde faaliyet gösteren şirketlerin az gelişmiş ülkelerdeki yatırımları bu tip üretime örnek olarak gösterilebilir.

II- İleriye bağımlı üretim faaliyetleri:

Bunlar ya ana şirketin yabancı ülkelerdeki satış faaliyetlerini düzenlemek ya da ana firmanın bulunduğu ülkenin pazarlarının sınırlı olması nedeniyle diğer ülkelerde yatırım yapmak zorunluluğunda bulunan çok uluslu şirketlerdir. Örneğin İsviçre'nin Nestle şirketi gibi. 186 fabrikadan yalnızca üç tanesi ana şirketin bulunduğu İsviçre'de kurulmuş olup, bu ülkedeki satışlar, toplam satışların ancak %3'ünü oluşturmaktadır.

III-Yatay bağıntılı üretim faaliyetleri:

Günümüzde en çok yaygın olan ve ilgi çeken bu tip şirketlerdir. Yatırım yapılan ülkedeki yavru şirkete, sermaye ile birlikte üretim için gerekli teknoloji, teknik yardım -know how- işgücü de transfer edilerek, yavru şirketin ana firmanın üretim stratejisi doğrultusunda üretim yapması sağlanır. Oligopolistik bir yapıya sahip bulunan ve yatırımlarıyla yabancı ülkelerdeki ucuz üretim faktörleri ve pazar olanaklarından yararlanmaya çalışan bu şirketlerin amacı, karlarını dünya ölçeğinde maksimize etmektir. Amerikan kaynaklı birçok büyük şirketin Batı Avrupa ve az gelişmiş ülkelerde yaptıkları yatırımlar bu tipe örnek olarak gösterilebilir.

4.9. Entegrasyon

Bazı işletmeler üretimde entegrasyona da gidebilirler. Bu takdirde çok uluslu işletme A, B, C, ülkelerindeki tesislerinde mamulun muayyen parçalarını, D ülkesindeki tesisinde ise parçaların montajını yapabilir. Bunu gerçekleştirmeye çalışan çok uluslu işletmeler örnek olarak da “International Harvester ile Caterpillar” verilebilir (Özalp, 1986: 271).

SONUÇ

Çok uluslu işletmeler dünya üzerinde devasa bir ekonomik ve finansal güçle donanmış büyük işletmelerdir. Ekonomik ve finansal güç bu işletmelere artı avantajlar sağlamaktadır. Dünya ticaretinin yaklaşık olarak %80'ini ellerinde bulundurdukları tahmin edilmektedir. Uyguladıkları modern yönetim modelleri, özgün üretim stratejileri, etkin insan kaynakları yönetimi, gelişmiş teknoloji kullanımı ve güçlü ekonomik yapıları başarılarının temelini oluşturmaktadır. Çok uluslu işletmelerin ülke dışına çıkarken derinlemesine bir araştırma yapmamaları, ülke dışında faaliyette bulunmanın üstünlüklerini olumsuz yönde etkileyebilir. Ülke dışı ekonomik sosyal, politik, kültürel ve hukuki koşulları ülke dışı faaliyet biçimi üzerinde etkili faktörlerdir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin doğal kaynakların kullanımı ve düşük üretim maliyetleri gibi avantajlar sunması bu ülkeleri uluslar arası işletmeler açısından çekici kılmaktadır. İşletmenin uluslararası kalitede ürün üretebilme kabiliyetine sahip olması durumunda işletme ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Böylelikle üretilen ürün diğer ülkelerde de üretilip dünya pazarlarına sunulabilir. Kendi ülkesindeki ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet arttırıcı unsurlar

açısından dezavantaj oluşturması durumunda işletme kendi ülkesinde yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir (Sülün, 2005). Sonuç olarak çok uluslu şirketler yatırım yapacakları ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yapılarını çok iyi analiz etmeli ve buna göre yatırım stratejilerini şekillendirmelidirler. Özellikle gidilecek ülkede çok iyi bir pazar analizi yapılmalı ve pazara uygun stratejiler oluşturulmalıdır. Her ülkenin kendine özgü bir yapısı olduğu asla gözden uzak tutulmalıdır. Gerekirse firmalar stratejik işbirliklerine gitmekten kaçınmamalıdır. Böylece sinerji yaratılarak her iki firmanın üretim açısından güçlü yönleri ortak paydada toplanmış olacaktır. Ayrıca firmalar araştırma geliştirme (ar-ge) faaliyetlerine pay ayırmalı ve gerekli önemi vermelidirler. Ar-ge globalleşen rekabet ortamında başarılı ve etkin olmanın önemli bir ögesidir. Çokuluslu firmaların yatırım başarısı doğru strateji belirlenmesine ve bunların uygulanmasına bağlıdır. Yanlış kararlar hem zaman hem maddi hem de prestij kayıplarına yol açabilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akat, Ö. (1996). *Uluslararası Pazarlama*. Bursa: Ekin kitabevi yayınları. Aydın, N., Koparal C., Şahin M. v.d. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Alpar, C. (1977). *Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma*. Ankara: AİTİA yayın No:106.
- Daniels Hohn D. and Radebaugh Lee H., (1998) *İnternational Business*, Addison Wesley Longman, Inc. USA.
- Erdal, M. (1991). *Uluslararası Şirketler Yönetim ve Organizasyon Yapıları Genel Pazarlama Stratejileri Türkiye’de Karşılaştıkları Sorunlar*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Kobu, B. (1996). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 1. Kozlu, C. (1993). *Uluslararası Pazarlama*. Ankara: İş Bankası Kültür Yayın no:234. Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Der Yayınları. Özalp, İ. (1986). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayın no:163, Özalp, İ. (1984). *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*. Eskişehir. Özgen H. ve Yalçın A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Phatak, A. (1990). *Uluslararası Yönetim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:213.
- Reyhan, P. (1997). *Uluslararası İşletmelerde Globalleşme Sürecinde Gelişen Yabancı Yatırım*. İstanbul: Doktora Tezi. 1997.
- Sülün D. (2005). *Uluslararası İşletmeler*. <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/B942DEAC-917E-4200-81F5-2D065174DF75/4345/CokulusluSirketler.pdf>. Şatiroğlu, K. (1984). *Çokuluslu Şirketler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayın No:536. Tağraf H. (2002). *Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi*. Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi , Cilt:3, Sayı:2, 2002. s.34-35. Ülgen H. ve Mirze S.K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınları,