

KÜÇÜK BİR İŞLETMENİN AVRUPA PAZARINA GİRİŞİ *

Çeviren :

James K. SWEENEY

Ass. Semih BÜKER (MBA)

Bu yazıda teknolojiye ağırlık vermiş küçük bir Amerikan işletmesinin sadece dev işletmelerin ülke dışında başarıya ulaşabildikleri inancını nasıl sarstığı ele alınmaktadır.

Avrupa, pazar arayan birçok küçük işletmeyi davet ederken bu işletmelerden ancak birkaçı orada iş yapma üzerinde ciddi olarak durmaktadır. Çoğu kez, Fortune dergisinin «en büyük 500 şirket» listesine girebilenlerin Avrupa pazarına girmeyi göze alabileceği düşünülebilir. Küçük işletmemiz, önce İngiltere sonra Fransa'da şirketimize bağlı olarak kurulan firmalar planlama, dikkatli araştırma, birazda cesaretle yabancı küçük şirketlerin de Avrupa'da başarılı olabileceğini göstermiştir. Avrupa'ya girişimizden önce Avrupa hakkında pek az şey bildiğimiz gözönünde tutulacak olursa, şimdi orada iş yapacak kadar bilgi sahibi olduğumuzu söyleyebiliriz. Bütün bunların sonunda Avrupa'ya girmek isteyen öteki işletmeler için bazı gözlem ve öğütlerimiz olacak.

Şirketimiz Computer Machinery Corporation, 1969 da İngiltere'de satış ve üretim çalışmalarına başlayarak uluslararası bir işletme haline geldiği zaman küçük bir işletme idi. Sadece çalışan 75 kişimiz ve toplam sermaye olarak 2 milyon dolarımız vardı.

Bugün 475 kişi ve 6 milyon sermayemiz ile deniz aşırı faaliyetlere başladığımızdan daha kuvvetliyiz fakat elektronik beyin endüstrisinde bir dev değiliz. Gerçekte, İngiltere işinden kazandığımız

(*) Harvard Business Review, September-October 1970. s. 126-132

tecrübe ve kendimize güvene dayanarak Fransa'da servis ve satış işlemlerine başladık, 1971'de de Batı Almanya ve İtalya'da başlatmayı düşünüyoruz.

Neden Uluslararası Çalışmalara Girdik?

11 yıl kadar önce Harvard Business Review'deki bir makale aşağıdaki koşulların Birleşik Amerika işletmelerinin denizaşırı pazarlara girmelerini teşvik ettiğini saymıştır :

«Çzellikle olgunluk dönemine erişmiş endüstrilerde yoğun pazarı etkileme çabaları, yüksek doyma noktaları, kıvamlı düzeyden yüksek üretim kapasitesi ve rekabet nedeniyle kâr daralmaları beklenir. Üretim miktarındaki önemli artışların maliyetlerin fiyatlardan daha hızlı artıracacağı bununda satışlardan ve yatırımdan beklenen verimi azalttığı birçok endüstri kolu için doğrudur...

«Ülke dışında üretim işlemlerinde bulunmayan birçok işletme daha şiddetli rekabetle karşı karşıyadır. Bu şiddetli rekabet ihracat pazarları için olduğu kadar iç pazar için de doğrudur. Rekabet edilen işletmeler bir yanda yabancı işletmeler bir yanda da ülke dışında üretim tesisleri kurmuş Amerikan işletmeleridir...

«Amerikan işletmeleri rekabet konusundaki gerçek durumlarını içteki rakipleri incelemekle ortaya çıkaramazlar, bugün, sayıları önemli miktarlara ulaşan Amerikan işletmesi yatırım ve pazara girme çabalarının plânlarını iç ve denizaşırı rakiplerinin ne yaptıklarını inceliyerek yapmalıdır».

Denizaşırı işlemlere girme için yukarıda yazılı nedenler bugün içinde geçerlidir. Bunun yanında, büyük işletmeleri uluslararası pazara girmeye zorlayan etkenler daha küçük Birleşik Amerika işletmeleri içinde onlar kadar geçerlidir.

CMC'nin dünya pazarına girmekteki amacı, bu şiddetli rekabete konu olabilecek endüstri kolunda, çabuk hareket ederek, rekabet engel olmadan pazara adımını atmaktı. Bunu başarmak için mevcut ve görünebilir bir gelecekte Birleşik Amerika dışında, sadece bir pazar vardı, bu da Batı Avrupa idi. Şirketimizin çalışma konusu için ikinci derecede pazar olabilecek ülkeler ise Japonya gibi çok küçük veya girmesi çok zor olan pazarlardı.

Kuşkusuz, geçmişteki örnekleri yönünden bir Birleşik Amerika işletmesi için Avrupa en uygun pazardır. Bunun yanında daha

küçük işletmelerin Avrupa üzerinde durulması gerektiren haklı nedenler vardır. Bunlardan biri yabancı bir ülkede iş yapma yolları hakkındaki tecrübesizlikleridir, son zamanlara kadar bu konu daha büyük işletmelerin de üzerinde önemli durmaları gerekli bir konu idi.

Tecrübesizliği daha küçük işletmeler için daha tehlikeli hale getiren neden, yapılan yanlış bir işin sonuçlarının küçük işletmeler için büyüklere göre daha tehlikeli oluşudur. Bir 3M veya bir RCA'yı önemli ölçüde etkilemeyecek yanlış bir karar, kaynakları sınırlı olan küçük bir işletmenin felaketine yol açabilir.

Küçük işletmelerin ülke dışında çalışmaya karar vermelerinde daha dikkatli olmalarını gerektiren bir başka neden kâr ve zarar konusudur. CMC için hiç olmazsa şimdilik Avrupadan uzak durmak ekonomik faktörler göz önünde tutulduğunda yararlı olacaktı. Zararla bitecek bir işe girişmek sınırlı sermayemizin azalması demektir.

Kâr ve zarar sorunu kısa devreli olarak düşünülmüş olsaydı CMC'nin şimdi Avrupa'da olmaması gerekirdi. Fakat pazar araştırmamız Avrupa'nın Birleşik Devletlerin satış potansiyelinin % 50'sine sahip olduğunu göstermiştir.

Bizim üretimimizin esasını kart delme makinelerinin yerini alacak bir makine teşkil ediyordu. Birleşik Krallıkta kaç tane elektronik beyin sistemi kurulduğunu da biliyorduk. Satış işleri ile görevli olanlar, liste üzerinde kart delicilerin sayısını çıkarmak amacı ile elektronik beyin kullananları incelediler.

Avrupa'ya girişimizin, pazarımızı % 50 genişletmekten sonra gelen zorlayıcı nedeni yenilik getirici olarak üstünlüğümüzden faydalanmaktı. Mamûllerimizin büyük veya küçük olsun rakiplerimizinkinden üstün olduğuna inanmışızdır. Fakat çok hızla ilerleyen ve her gün yeni buluşların uygulanma safhasına konulduğu çalışma konumuzun —veri toplama sistemleri ve giriş aygıtı— (data entry systems and input equipment) bu üstünlüğümüzü çabucak kaybedebilirdik.

Daha büyük veya bizim büyüklüğümüzdeki rakiplerimizden biri veya daha fazlası bizden önce Avrupa'da yerleşmiş olsaydı pazara girmemiz hiçbir zaman mümkün olmayabilirdi. Avrupa'ya girişimiz şimdi de pahalı olmasına rağmen daha sonra çok daha pahalı ve rizikolu olabilirdi.

Pazarın Durumu

Karşılıklı tarife indirimleri ve benzer faktörlerle Ortak Pazarın varlığına rağmen Avrupa ekonomik birlikten çok bir coğrafik birliğe sahiptir. Kanunlarda, para politikalarında, ulaştırma kolaylıkları, çalışma hayatı ve iş hayatına devlet karışmasında ülkeden ülkeye büyük farklar vardır. Bu faktörlerin etkisi ile İspanya'da başarılı olan bir iş adamı Almanya'da kaybedebilir. Bu gerçeğe küçük olduğu kadar büyük Birleşik Devletler işletmeleri tarafından önem verilmesine zaman zaman rastlanmaktadır.

Bundan başka bir Avrupa ülkesi başka ülkenin malları için umulan bir pazar olabildiği halde, yakın komşusu bu ülke için küçük bir pazar veya hiç pazar olmayabilir. Örneğin, CMC'nin pazar araştırması elektronik beyin alanında İngiltere, Fransa, Batı Almanya ve İtalya'nın önemli pazarlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. İngiltere, Fransa, Almanya, eşit büyüklükte pazarlar olmasına rağmen İtalya bu ülkelerin üçte ikisi potansiyele sahiptir.

Öte yandan İskandinavya pazarı üç büyüğün sadece üçte biri ile yarısı arasında değişmektedir. İspanya, Portekiz, ve Benelüks ülkelerinde umulan elektronik beyin satışları şimdiki durumda önemsizdir.

Herşeyi hesaba katarak ilk olarak İngiltere'den işe başlamak istedik; çünkü onun pazarı, bizim mamüllerimiz için bir başka ülkeninki kadar geniş, aynı zamanda ülkenin dili ve yasaları bizimkine benzemektedir.

Avrupa pazarını araştırırken mamülümüz için şimdiki talebin gerçek talep olduğundan emin olmamız gerekmektedir. Yalnız Avrupa'da değil fakat bütün dünyada pazarlar oldukça düzensizdir. Özellikle otomobiller, ev eşyaları ve giyecekler gibi tüketim mallarında tüketicilerin talepleri değişik hacimde, biçimde, yapıda, renkte ve öteki niteliklerinde de farklı olarak ortaya çıkmaktadır.

Elektronik beyin endüstrisi için bütün dünyada pazarlar mamül talebi yönünden benzerdir. Bunun için elektronik beyin kavramı ile bütün endüstriyi etkilemiş IBM'e teşekkür etmek gerekir ve bu elektronik beyin kavramı IBM'in girdiği dünyanın her köşesinde aynıdır. Elektronik beyin uygulama yerleri değişik olmasına rağmen Birleşik Devletler dışındaki işlemlerde büyük çapraşıklık görülmez. Fakat IBM'in 80 kolonlu kart örneklerinde olduğu

gibi değişiklik yapmaması kolaylıkla karışıklıklara sebep olabilmektedir.

Avrupa'da işçilere ödenenler Birleşik Devletlerde ödenenlerden düşüktür. Teknik ve yönetici personelin aylıkları da düşüktür. Fakat Avrupa'daki profesyoneller Amerikan meslektaşlarına benzer olarak artan biçimde ücret talep etmekte ve almaktadırlar.

Küçük İşletmemizin Avrupaya Giriş

Avrupa'da çalışan küçük bir Birleşik Devletler işletmesinin büyüklere göre bazı üstünlükleri vardır. Çünkü küçük işletme gittiği ülkede az etkilidir, bunun içinde her kararı ekonomik yankılar yaratacak devlerin yanında önemsenmeme ve çalışmalarında serbest hareket etme ihtimali vardır.

Buna dayanarak, işçi sendikalarının küçük işletmeye daha az önem vereceklerini belki de onu önemsemeyecekleri düşünülebilir. CMC dolarla ifade edilirse işçiliğin yoğun olduğu bir işletme değildir. Saat ücreti ile çalışanların maaşlı personele oranı, Birleşik Devletler ve hatta Avrupa'da düşüktür.

CMC yöneticileri Avrupa'ya gitme konusunda biraz rahat hareket etmişlerdir. Denizaşırı teşebbüslerimizin «yabancı» olmadığını önceden kabul etmeliyiz. Birleşik Devletler dışında olmaları yabancı olmalarını gerektirmez. Denizaşırı çalışmalarımızla, iç çalışmalarımız arasında bir ayırım yapmayız. Harcamaları azaltma gerekli hale gelmişse içerideki bir işleme de aynısını uygulamaksızın, Avrupa'daki bir işleme son veremeyiz. Bunun için de çok az işletmenin yaptığı birşey yaptık; denizaşırı faaliyete kendimizi tamamiyle verdik. Avrupa'nın girmeğe değer olduğuna karar verdikten sonra başarıya ulaşmamız bu konuda tereddütsüz çaba harcamamıza bağlı olacaktı. Bir işletme yönetimi denizaşırı bölgede ilk olarak kendisine bağlı bir işletme kurma konusunu tartışırken akla gelen ik sorulardan birisi şudur «başarılı olamazsak nasıl bu işten vazgeçeceğiz?» Böyle bir tereddüt işletmenin kendi kendini ölüme götüren bir davranış içinde olduğunu gösterir. Bu, geriye dönüşle ilgili soru beklediğimiz gibi CMC'deki tartışmalarda ortalarda ortaya atıldı. Bizim cevabımız bir kez girdikten sonra oradan geri gelmeyi ana şirkete dağıtmaktan daha fazla düşünmemeliyiz oldu.

Denizaşırı faaliyetlerimizde para kaybediyorsak, yapacağımız iş ülke içindeki eylemlerimizde yaptığımız gibi, işin üzerine daha fazla eğilmek olmalıdır. Bağlı şirket, başlangıçta kurulmağa değer görülümüşse, bunu başarıya ulaştıracak her türlü çaba harcanmağa deyer. Bir işletme Avrupa'daki sıkı rekabet nedeniyle geri çekilmeye mecbur kalmışsa, oraya bir daha gitme şansı kalmamış demektir.

Başlama işlemlerini hızlandırmak için ana şirketten sonra İngiliz bağlı şirketini kurduk. Özendirici ve politik nedenlerle İngilteredeki faaliyetlerin amaçlarına erişmesinde mümkün olduğu kadar bağımsız olmasında diretiyorduk. Birçok şirketin yaptığı gibi sivrilmiş bir Amerikan şirketi kişiliğine bürünmek istemiyorduk. Belirli hedefler ve yollar saptadık ve bunlara erişmek için şirketin yönetimini serbest bıraktık.

Denizaşırı —ve Amerika'daki— işletmelerimizi yönetmede en iyi yolun kalifiye insanları seçmek, onları özendirmek ve verilen işleri kendilerinin başarmalarına izin vermek ilkesini benimsemişizdir. Kazandıkları paranın büyük kısmı işlemlerinde tekrar yatırmak için kendilerine ait olacaktır. Yeni Fransız şirketinde de aynı yolu izlemekteyiz.

Avrupa'daki şirketlerimize çeşitli yollarla yön veriyoruz ve birlikte hareket etmelerini sağlıyoruz. Bincincisi, son zamanlarda burada nasıl yapıldığını açıklamamızı gerektirmeyecek kadar iyi anlaşılmiş finans kontrolüdür. İkinci olarak, Computer Machinery Corporation International'i kurduk, bu bütün denizaşırı işletmelerimizin yöneticileri ve merkezdeki ilgili yöneticilerden meydana gelmiş düzenleştirci bir örgüttür. Bu grup sık sık fikir alışverişinde bulunmak ve şirket eylemleri ile mamül gelişmelerini düzenleştirmek için toplanır.

Bizim gibi uzmanlaşmaya gitmeye çalışan bir şirkette karşılıklı haberleşme çok önemlidir, bunun için haberleşme koordinatörü olarak birisini görevlendirdik ve CMC International'in başkan yardımcısı yaptık. Bu başkan yardımcısı Californiadaki merkezle denizaşırı faaliyetler arasında haberleşme kanalıdır. Soruların derhal cevaplanmasını, Avrupa'da raporların zamanında hazırlanmasını ve yerlerine hızla gitmelerini sağlar.

Başlarken...

Yeni bir işe girmeden kritik dönemi gösteren bazı noktalar aşağıdadır :

Ulaşmak istenilen hedefler göze batmasın : Araştırmalar başarı şansımızın büyük ölçüde gittiğimiz ülkedeki iş hayatına karışma yeteneğimize bağlı olduğuna bizi inandırmıştır. Bunun kurallarını ve uygulamasını görmek için ve bunların üzerinde titizlikle durmak için bütün çabayı gösterdik. Bu kurallar «doğru» veya «yanlış» olsun önemli değildir, gittiğimiz ülkenin kurallarına uyarınız veya bunlara uymayı çok zor bulabilirsiniz.

Amerika'nın en büyük şirketlerinden biri bunu ortaya çıkarmıştır. Ev eşyaları ve elektrikli aletler endüstrisinde uzmanlaşmış olarak bilinen bu işletme Fransa'da Birleşik Devletlerde olduğunun aynı biçimde çalışmalarına başlamıştır.

Faaliyetlerin başına görüşü dar bir Amerika'lıyı getirmiştir. Çok az veya hiç yabancı ülke tecrübesi olmayan bu yönetici pahalıya mal olan gülünç diyeceğimiz çok hatalar yapmıştır.

Öte yanda IBM Fransa'ya yerleşmekte çok başarılı oldu. Fransız hükümetinin ihracatı teşvikte çok aktif bir politikası vardır. IBM çalışmalarını bu politikaya uydurmuş ve ülkenin 1 veya 2 numaralı ihracatçısı haline gelmiştir. IBM bunu çok akıllıca yapmış ve Fransız hükümeti ticaret dengisini lehe etkilediğinden buna çok değer vermektedir. (IBM'in Avrupa'da 65,000 personeli 10 fabrikası ve 4 araştırma merkezi vardır. İşletme girdiği her ülkedeki işletme şartlarına uymaya gerçekten çaba harcamaktadır).

CMC aynı şeyi yapmayı kararlaştırdı. Örneğin, Fransa'da yerleşmek için yapmakta olduğumuz bir şeyi alalım. Fransa'da herkes bütün Ağustusun tatil olmasını ister. Biz de bazı işletmelerin yaptığı gibi bununla savaşmağa kalkardık. Fakat emindik ki bu faydasından çok karışıklıklara sebep olacaktı. Bundan başka gidilen ülkedeki geleneklere karşı bir tutum takınmamak için çok pratik bir neden de vardı; iş yapmak istediğimiz bütün Fransızlar tildedir böylece iş yapma olanağı da bulamayacaksınız.

Devlet görevlileri ile yakın ilişkiler kur : İngiltere'deki bağlı şirketimiz düşünce safhasında iken İngiliz Teknoloji Bakanlığında bir grupla elektronik beyin ve bununla ilgili donatım konusunda temas ettik.

Bu bakanlığın temsilcilerinin Birleşik Devletler imalâtçılarına yaptıkları düzenli ziyaretlerin birinde tesislerimizce davet ettik. Yapmak istediklerimizin bir modelini gösterdik ve İngiltere'de açmak istediğimiz tesislerin planlarından söz ettik. Orada yapacağımız iş ve İngiliz vatandaşlarını çalıştıracamızdan ve Birleşik Krallık ihracat şirketi haline gelmek isteyişimiz üzerinde durduk.

10 Amerika'nının sadece birkaç ay İngiltere'de imalât faaliyetlerini başlatmak hakkında konuşması ciddi olarak kabul edilecek bir konu olabilir. Fakat biz devamlı olarak her ay denizaşırı faaliyetlerimizin planlarının hangi safhada bulunduğu hakkında bilgi verdik. Birşey yapacağız dediğimiz zaman onu gerçekten gerçekleştirdik. Gerçekleştiremediğimizde de neden öyle olduğunu açıkladık. Birleşik Krallığa başlangıçta gezilerimizde Teknoloji Bakanlığına uğrayarak işlerimiz hakkında bilgi sahibi olmalarını sağladık.

Bu yolla onlar bizi, bizde onları tanımış olduk ve daha önemlisi onların sözümüzü tutacağımıza inanmalarını sağladık. Bu gelişmelerin faydasını gördük ve gelecekte değeri ölçülemeyecek faydası olacağı kanısına vardık.

Acenta kullanırken iki kere düşün : Birçok işletme, elektronik beyin dahil sermaye malları alanında denizaşırı faaliyetlere satış acentaları ile başlar. Acentalar bazan dağıtıcı bazan alım satım fonksiyonu görürler, bu yapılan anlaşmaya bağlıdır. Bunları dikkatli olarak inceledikten sonra OMC'nin yönetimi Avrupa'ya girmek için acenta yolunun kullanılmamasına kesinlikle karar verdi.

İşler iyi gitsin veya kötü gitsin, acentalar bir problemdir. Mamül başarıya ulaşırsa birçok imalâtçı büyük kârlar hayali ile kendi Avrupa satış örgütünü kurmak ister. İmalâtçının acenta ile sözleşmesi bunu son derece zor ve aynı zamanda masraflı hale getirebilir. Öte yandan, mamül başarıya ulaşmaz ve imalâtçı sözleşmeyi sona erdirmek isterse acenta yüksek bir tazminat isteyebilir ve bu çok zaman sözleşmede belirtilir.

Kendi satış örgütünü hemen kurmak Avrupa'da yerleşme için en iyi yaklaşım mıdır? Genel olarak evet fakat satış teşkilâtının kurulmuş olması tek başına bir çözüm değildir. Bir kez satış örgütü kurar ve sınırlarının dışında iş yapmağa başlarsınız koruyucu tarifelerin, ilâve giderlerin ve rakiplerin fazlalığı ile karşı karşıya

kalırsınız. Böylece kısa bir süre sonra dış ülkede üretime geçmek gerekmiyorsa dahi üstünlükleri kendini belli eder.

Biz, Avrupa'da üretmeksizin acentaların ve Avrupa'da satış teşkilâtı kurmanın problemlerini önceden gördük. Bu bizi satış ve üretim faaliyetlerini birleştirerek işe başlamamızda acele etmeye davet etti. Bu karardan pişmanlık duymadık.

Finanslama Problemi

Denizaşırı işlemleri finanslama doğru veya yanlış yolla yapılabilir. Yanlış olan yol sermayeyi denizaşırı ülkelerde toplamağa kalkışmaktır. Bunu yapmak imkânsızdır çünkü Avrupa'daki bankerler denizaşırı, yeni ve küçük Amerikan şirketine destek olmakta çok dikkatli davranırlar ve belki de bu dikkatli tutumlarında haklıdırlar.

Bundan başka bir Avrupa'lı banker bir ülkede başka bir ülkede kullanılacak paranın borç verilmesi hakkında konuşmak dahi istemezler. Ne yazık ki bir işletmeyi uluslararası finanse edecek bankalar henüz kurulmamıştır.

CMC'yi Birleşik Devletlerde işletecek paranın bulunması kolaylığı henüz Avrupa'da yoktur. İşletme, üç şirkete ait 70,000 dolar işe ayrıldığında işlemeğe başlamıştır. O zamandanberi fikirlerimiz, geçmişimiz ve çalışma ölçülerimize dayanarak 6,000,000 dolar sermayemiz oldu.

Fakat Avrupa'da işler bu şekilde yürümemektedir. Bir kişi ile tanıştıktan ve iki üç toplantı yaptıktan sonra önemli bir para sağlama olanağını bulamazsınız. satış yapmalı, güven sağlamalı, kredi alma gücünüzü devam ettirmeli ve bunu çalışma ölçülerinizle yeniden kurmalısınız. Sonuç olarak bir miktar para bulabilirsiniz ve bunun miktarı zamanla artabilir.

Geçmiş uygulamamıza dayanarak kredi bulamayacağımıza göre ilk adımlarımızı kendi öz kaynaklarımızla atmamız gerekiyordu. Bu da 2 veya 2.5 milyonu buluyordu.

Şimdiki halde çalışacağımız ülkelerde fonları toplama bakımından durumumuzun iyi olduğunu söyleyebiliriz. Planlarımızı düzünelerle banker, rizikolu işlere sermaye yatıranlar ve önemli Avrupa pazarlarındaki öteki finans yöneticileri ile tartıştık. Bunlardan

ilginç bulduklarımızı, fikir verenleri gelişmelerden haberdar ederek uyguladık. Belirli bir ülkede başarıya ulaşırsak bundan sonra sermaye bulmak bir problem olmamaktadır. Elizabeth Taylor'un pek iyi belirttiği gibi «başarı gibi çekici bir şey yoktur».

Esas olarak denizaşırı ülkelerde bu ülkelerde halktan finanslamanın yanında yarı bağımsız şirketler kurmanın yollarını bulmağa çalıştık. Bugün için bu mümkün değildir çünkü en başta hiçbir sermaye pazarı Wall Street'in sağladığı parayı sağlayamaz. Bunun yanında Avrupa'lılar genellikle Wall Street hisse senetlerini tercih ederler. Avrupa'lılar CMC'nin kendi pazarlarında herhangi birinde satılan hisseleri yerine kendi pazarımızda satılan hisse senetlerinden birini almayı tercih edeceklerdir.

Birleşik Devletler sermayesini Avrupa'ya ihraç etmek küçük işletmeler için büyük işletmelere olduğundan daha az problemdir. Yürürlükteki hükümet sınırlaması yılda 1 milyon dolardır ki bu küçük işletme için yeterlidir. Kaidelere göre bir şirket üç yıllık bir süre içinde bir yıl ve iki günde 3 milyon doları transfer edebilir. Başka bir deyişle 1 milyon doları 31 Aralık 1970'de, bundan sonraki 1 milyonu 1971'de herhangi bir günde ve üçüncü 1 milyonu 1 Ocak 1972'de transfer edebilir.

Paradan söz edilirken bütçeleme genyöntemini denizaşırı ülkelerde Amerika'dakinden pek farklı bulmadığımızı söylemeliyim. Tek önemli fark ulaştırma giderlerini ve tarifeleri hesaplara katma gereğidir. Bu harcamaların kârlar üzerindeki etkileri hesaplanmalıdır, fiyatlar buna göre ayarlanmışsa bütün işçilerimiz üzerindeki etkisi ortaya çıkacaktır.

Bazı işletmeler bu giderleri bir süre içinde amorti ederler ötekileri bunları müşterilere yüklerler. Politikamız, ithalatımızı en aza indirmek ve mümkün olan her yerde aynı fiyatı uygulamaktır.

Personel Problemi

Denizaşırı ülkelerde çok göze batmama planımızın bir kısmı olarak gittiğimiz her yerde o ülkeden onları çalıştıracamız. Bu, sadece çalışanlar ve teknik personel yönünden değil aynı zamanda işletmenin yüksek yöneticileri içinde doğrudur. Bu uygulamanın açık —veya açık olmayan— birçok nedeni vardır :

— işe aldığımız yöneticiler iyi birer yönetici ise tanıdıkları bir çevrede, oraya sonradan gelmiş Amerika'lılardan daha başarılı olabilirler.

— Gittiğimiz ülkeden olanları işe almak dil problemini yenmenin en iyi yoludur. Amerika'lılar ikinci dili seçmede zorluklarla karşılaşılırlar, seçecekleri ikinci dil Fransızca, Almanca, İspanyolca, Rusça, İtalyanca olabilir. Avrupalılar için seçim konusu yoktur, İngilizce ikinci dildir. Kuşkusuz kendi dillerinde İngilizceden daha iyi anlaşabilirler. Seçimlerinde dikkatli davranılmışsa Birleşik devletlerdeki ana şirkete raporlarını İngilizce olarak verebileceklerdir.

— Yönetici veya teknik kilit personelinizden bir veya daha fazlasını devamlı olarak denizaşırı ülkeye göndermek istemeyebilirsiniz. Böylece ana şirketi zayıf düşürmemiş olursunuz, —özellikle bu ana şirket küçükse— Aynı zamanda çok az Amerikalı iş gereğiyle aileleri ile birlikte Amerika dışında kalmak ister.

— Gidilen ülkelerin halkından yönetim orunlarına atamalar yapmak, denizaşırı ülkelerde iş yapmanın en önemli konularından olan devlet makamları ile iş yapmada da faydalıdır. Yerli yöneticiler hangi devlet yetkilisinin görülmesi gerektiğini, nasıl görülmesi gerektiğini ve neler söylenmesi gerektiğini daha iyi bilirler. Bundan başka hükümetler olarak yerlileri tayin eden şirketlerle daha işbirlikçidirler. Bu, bazan gerektiğinden fazla önem verilmiş olması bir yana, milliyetçiliğin anlaşılabilir bir belirtisidir. Birleşik Krallıkta çalıştırdığımız herkes Britanyalı, Fransa'da iş verdiğimiz herkes Fransız'dır.

OMC'nin buradaki yaklaşımının gelenekçi olmadığını kabul etmeliyiz. Bunun politik bir anlamı vardır. Çalışmalarımızda da etkisi olmaktadır. Örneğin bir Fransız kendinin aşağısında ve yukarısındaki Fransızla daha verimli çalışabilir. Bir işletmenin milliyetçi duygular ve dil engelinin yol açtığı fazladan sorunlar olmaksızın da çözmesi gereken birçok sorunları vardır.

Yetenekli Kişilerin Bulunması

Çalıştığımız ülkeler teknik ve yönetici personelden yetenekli olanların bulunması yönünden ne durumdadır? Kanımızca çok iyi durumdadır. İngiltere ve Fransa'nın toplum nüfusları Birleşik Dev-

letlerin yarısı kadardır. Fakat bu ülkelerde iş imkânları Birleşik Devletlerin yarısı kadar değildir. Bu ülkelerde teknik ve yönetici personel potansiyelinin de bu kadar az olması gerekir.

Elektronik beyin endüstrisi yönünden bütün öteki ülkelerin Birleşik Devletlerin gerisinde olduğu söylenemez. Materiyel teknolojisi ve komputer uygulaması yönünden başkalarından ileri olduğumuzu söyleyebiliriz. Fakat öteki ülkelerin teorik ve şekillendirme kabiliyetleri bizimkine eşit veya bizimkinden üstündür. Örneğin Rusya'yı ele alalım. Yıllar önce Moskova'da İlimler Akademisini ziyaret etmiştim. Bütün kolejlerimizin bir araya toplanmasından meydana gelmiş kadar dev bir tesisti. Kompüterlerin bulunduğu odanın çevresinde yama işlerinde kullanılmak için sıcak lehim ve Birleşik Devletler için antika sayılabilecek parçaların olduğu sandıklar vardı. Fakat bunların yanında konuştuğum Rusların komputer teorisi hakkında bilgileri mükemmeldi. Bizim bildiğimiz herşeyi belki de fazlasiyle biliyorlardı.

Biz CMC'nin yöneticileri olarak, yabancı şirketlere tayin yaparken tecrübeli ve yetenekli kişiler seçmeğe her zaman dikkat ederiz.

Burada, Birleşik Devletlerde iyi yöneticileri bulmak, işimizde tutmak ve teşvik etmede çektiğimiz zorluklar Avrupa için de doğrudur. İngiltere'deki işletmemizin başına getirebileceğimiz birisini bulmak için araştırmalara başladım. Aradığımız yeteneklere sahip birisini seçmek için oldukça zaman harcadık çünkü bizim oradaki başarımız için çok önemli idi.

Araştırmalarımda daha çok altı yıl kadar Avrupa'da çalıştığım zamanki komputer endüstrisi ilişkilerine dayandım. Endüstri hakkında bilgi, zekâ, kararlılık gibi meziyetler yanında Birleşik Devletler Şirketleri ile tecrübesi olan bir kişi arıyordum. Aradığımız kişinin iyi bir personel seçme yeteneğine de sahip olmasını istiyorduk çünkü, yavru şirketin başındaki kendi iş görenlerini seçecekti.

Adayların hangi okulu bitirmiş olmalarından çok gerçek işletme hayatlarını nerede tamamladıkları üzerinde durduk. Avrupa'ya has ünvanlar, büyük isimli okullar, büyük isimli örgütlerde üyelikler yöneticilerin buldukları orun ve bu orundaki başarılarının iyi bir ölçüsü değildir.

Bundan başka adayların referanslarını çok ciddi olarak inceledik. Dürüst olmayan kişiler Amerika'da olduğu gibi kuşkusuz Ay-

rupa'da da vardır. Ayrıca bunların sayısının Avrupa'da Amerika'dakinden daha az veya çok bulunduğunu da ileri süremeyiz.

Sonuçta, General Electric Company, Ltd.'de satış yönetimi tecrübesi olan bunun yanında elektronik beyin programcısı olarak tecrübesi olan birini seçtik. İyi bir pazarlıkçı, iyi bir önder ve aynı zamanda hırslıydı.

Birleşik Devletler yöneticilerini özendiren etkenler yani şu veya bu biçimde ödenen para - Avrupa'daki yöneticiler içinde teşvik edicidir. İyi profesyonel yönetici ve personeli işletmemize çekmek ve işimizde tutmak için endüstri ortalamasının üstünde bir ücret sistemi kabul ettik. Özendirme için kabul ettiğimiz sistem içinde çok liberal bir hisse senetlerinden satın alma plânında olan bir takım fazla mesai zamları vardı.

Birleşik Krallıktaki işletmemizin başına getireceğimiz yöneticiyi ararken edindiğim tecrübeler bana Birleşik Devletler işletmelerinin Avrupa'lı yöneticilerini rizikoları almak için istekli hale getirmek için daha fazla yapacakları şeyler olduğu inancını verdi. Birleşik Devletler işletmeleri bunu yapmamaktadırlar çünkü son zamanlara kadar Avrupa'da riziko almanın bir üstünlüğü yoktu. Birikecek çok sermaye yoktu, başarısızlığa uğrama ihtimali başarıya ulaşmadan daha fazla idi.

Birçok küçük işletme büyükleri ile rekabet edebilmek için rizikoya katlanmalıdır. Bu, genç, küçük işletmelerin yanında eski ve büyüklerin fakat eski fakat küçük işletmenin olmadığı elektronik beyin endüstrisi içinde doğrudur.

Fırsat Herzaman İçin Mevcuttur

İkinci dünya savaşından kısa bir süre sonra Birleşik Devletler işletmeleri için Avrupa pazarına girmek ve başarıya ulaşmak nisbeten kolay idi. Rekabet az fakat dolarımız çok ve üretim kapasitemiz yüksekti. Aynı zamanda ev sahibi ülkeler sermaye yatırımlarımızdan ve istihdam olanakları yaratmamızdan hoşnuttular.

Zamanla Birleşik Devletler işletmeleri üstünlüklerini kaybetmeğe başladılar çünkü Avrupa endüstrisi kendisini göstermeğe başladı ve ekonomik milliyetçilik doğdu. Şimdi özellikle küçük Birleşik Devletler işletmeleri için Avrupa pazarına girmek çok zordur.

Kurulmamış tüketim malları endüstrisi için az bir fırsat vardır. Fakat teknolojiye dayalı işletmelerin yinede Avrupa'da başarılı olacaklarını düşünüyorum. Birleşik Devletler uygulamalı teknoloji ve materyel bakımından o kadar iyi durumdadır ki hiç olmazsa gelecek birkaç yıl Birleşik Devletler işletmeleri için buluşlar, patentler, mamül avantajları ve yönetim tecrübeleri yoluyla girme fırsatları olacaktır.

Bu fırsatlar bu on yılın sonuna kadar pek büyük bir ihtimalle on yılın ortalarında bitmiş olacaktır. İkinci Dünya Savaşı yıllarında gençlik yaşlarında olan kuşak Avrupa ülkelerinde yönetimin üst düzeylerine gelmeğe başlıyorlar. Ortalama olarak kırk yaşlarında olan bu kuşak bizim gibi düşünüyor. Bunların yaşlı Avrupa'lı yöneticiler gibi dikkatli, çekingen yöneticilik felsefesi yoktur. Bu kuşak onları rakiplerimiz yapan kaynaklara sahiptir.

Sonuç olarak, Avrupa pazarına girmek için zaman vardır fakat bu zaman çok fazla değildir. CMC'nin araştırma ve tecrübelerinden çıkardığımız sonuçlara göre istek, çaba, analiz etme yeteneklerine sahip Birleşik Devletler küçük işletmelerini bekleyen ödüller vardır.

CMC şanslı imiş, Avrupa pazarına girişinde bir engelle karşılaşmadı. Kuşkusuz birçok küçük işletme kötü sürprizlerle karşılaşacak ve hatalar yapacaktır. Fakat bizim karşılaştığımız problemler Amerika'da karşılaştıklarımızdan çözülmesi zor problemler değildir.

İşletme Avrupa'da kendisi için önemli ölçüde pazar potansiyeli veya üretim üstünlükleri olduğunu saptadıktan sonra büyüklük tek başına onun Avrupa'ya girmesine engel değildir.