

## DÜNYA PAZARLARINDA NASIL BAŞARILI OLUNABİLİR

Erkan YETKİNER  
E.Baş Hesap Uzmanı, YMM

Geçmiş on yılda yerli ile yabancı şirket kavramı arasındaki ayırımın önemini kaybettiğini görmekteyiz. Elektronik teknoloji ve ulaşımda yaşanan son yenilikler uzaklık ve zaman kavramının etkileri ile, politik ve parasal sistemler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmıştır. GATT, Avrupa Topluluğu, NAFTA ve ASEAN gibi organizasyonlar ise ülkeler arasında yapılan ticaretin entegrasyonunu hızla arttırmıştır. Söz konusu tüm bu etmenler, gümrük duvarları ve tarifeler ile korunan yerel pazarların tek bir dünya pazarına dönüşmesine yardımcı olmaktadır.

Geçen 25 yılda dünya ticareti 3 kat artmıştır. Bugün üretici ve tüketici olarak piyasalarda yer alan alıcılar birer dünya müşterisi haline dönüşmektedir. Ayrıca herhangi bir ölçekteki bir firmanın bugün dünya ölçeğinde çalışması daha da kolaylaşmıştır.

Bir şirketin, bulunduğu ülke sınırlarının dışına çıkıp dünya pazarlarına (Global pazarlara) açılmak istemesinin bir çok nedeni bulunabilir. Bunlar; işgücü ve üretim girdilerindeki maliyet avantajları veya dünyanın bazı bölgelerinde bulunan ülkelerde korumacı gümrük duvarları ve tarifelerin azalması olarak sayılabilir. Ancak, bugün kendi ülkesinde faaliyette bulunan bir firmanın, hemen yarın dünya ölçeğinde faaliyette bulunmaya karar vermesi mümkün değildir. Bir firmanın global faaliyete hangi ülkede başlarsa başlasın, o firmanın bir global organizasyon olabilmesi için belli bir süre içinde kademeli olarak transformasyondan geçmesi gerekmektedir.

Bu yazımızda şirketlerin seçtiği ve uyguladığı globalizasyon stratejileri ile geliştirdikleri alternatif yöntemleri ve aşamaları birlikte analiz etmeye çalışacağız.

Globalizasyon, ülke bazında, bir şirketin değişik coğrafik pazarlarda rekabet edebilecek şekilde kurulması ve sürdürülmesine yönelik olarak destekleme ve liderlik etme süreci olarak açıklanabilir. Herhangi bir şirket dünya pazarlarına girmeye karar vermeden önce bir çok önemli hususu dikkate alması gerekmektedir. Örneğin, gidilecek ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi, ekonomik kaldıraç, sektördeki rekabet ortamı, ticari işlem yapma maliyetinin düşüklüğü ve karşılıklı dayanışmanın artması gibi.

### **a- Ülke Gelişmişlik Düzeyleri.**

Bir çok ülke ekonomisi, özellikle Asya'daki ülkelerin ekonomilerinin global pazarlara açılan yeni firmaların faaliyetlerini olumlu yönde desteklediği görülmektedir. Bu ekonomilerin gelişmeye devam etmeleri tüketicilerin daha iyi kalite ile üretilmiş ürünlere olan taleplerini arttırmaktadır. Dolayısıyla, modası geçmiş teknolojiler ve marjinal kalitedeki ürün ve hizmetleri bu tip pazarlarda satmayı düşünen firma yöneticilerinin acı bir hayal kırıklığına uğramaları kaçınılmazdır.

### **b-Ekonomik Kaldıraç**

Bazı endüstrilerde, rekabetçi pozisyonda bulunan bir firmanın birim maliyetlerini düşürebilmesi için dünya pazarlarına girmesi ve geniş ölçekli yatırımlarda bulunması gerekmektedir. Örneğin, yarı iletken, haberleşme ve ilaç sanayileri gibi.

### **c- Rekabet**

Bir çok firma boş durmak yerine, tam aksine dünya pazarlarında yatırımlarına devam etmektedir. Dolayısıyla bu firmaları iç veya diğer stratejik pazarlarda yalnız bırakıp diğer pazarlarda faaliyette bulunmak tam bir intihardır. Örneğin, bir Alman veya Japon imalatçısı dünya ölçeğinde birbirlerine güçlü bir rakip iseler sözkonusu şirketlerin karşı şirketin faaliyette bulunduğu pazarlarda faaliyette bulunarak rakip şirketin bu pazarlardan elde edeceği nakit akışını kesmesi iyi bir strateji olacaktır.

### **c- Ticari İşlem Yapma Maliyetinin Düşüklüğü**

Gümrük ve tarifeler ile diğer korumacı tedbirler dünya çapında düşüş göstermektedir. Dolayısıyla maliyetlerdeki bu düşüşler uluslararası ticaret fırsatlarını arttırmaktadır.

### **d- Karşılıklı Dayanışmanın Artması**

Farklı ekonomiler farklı ekonomik kaynakları kullanmakta ve buna göre yatırım stratejilerini belirlemektedirler. Örneğin bir ülke doğal kaynaklarındaki avantajları kullanırken, diğer bir ülke ise yüksek teknolojiye üstünlüğünü kullanmakta, yine başka bir ülke ise iyi eğitilmiş işgücü kaynaklarını kullanabilmektedir.

Dolayısıyla, her ülke üstün olduğu alanda diğer ülke ile işbirliği yaparak rekabet edebilme potansiyelini korumaya çalışmaktadır. Bu durum ülkelerin birbiriyle olan karşılıklı dayanışmasını arttırmaktadır.

Bir firmanın global kimliği ve profilini 4 adet global gelişme basamağı ile değerlendirebiliriz.

#### **Aşama I**

Şirketler iyimser ihracatçılardır. Ürünlerini kendi ülkelerinde dizayn eder, üretir ve geleneksel ihracat kanallarını kullanarak yurt dışı pazarlara ulaşmaya çalışırlar. Bu tip firmaların yurt dışında büro veya yatırımları ya yoktur ya da çok az miktar veya sayıdadır. Sözkonusu firmalar yurt dışı pazarlarda satış yapmak için mal ve hizmet farklılaşmasına gitmezler. Genel olarak yabancı bir acenta veya lisansör yardımı ile dış pazarlarda mallarını satmak isterler. Bu basamaktaki firmalar düşük olarak kullandıkları kapasiteleri ile var olan teknolojilerini ihracat yönünde kullanmayı iyi bir fırsat olarak değerlendirmektedirler.

#### **Aşama II**

Bu basamakta, firmalar uluslararası firmalardır. Bu firmalardaki üst yöneticilerin, uluslararası ticarete ilişkin bilgileri olmasına rağmen sözkonusu bilgileri akıcı şekilde kullanmadıkları görülür. Bu tip firmalar yurt dışı pazarlarda bulunmak ve bu pazarlara yönelik ürünler geliştirmelerinin avantajlarını değerlendirmek isterler. Bu firmaların yeteri kadar personelleri bulunmaktadır. Kendi ülkelerinden yönetici ve uzmanları ilgili dış pazar ülkelerine getirir ve ayrıca dış ülke pazarlarında bulunan yerel uzmanlardan da yararlanmaya çalışırlar. Yurt dışı pazarlarda yaptıkları yatırımlar, ürün yenilemesi, yerli üretim tesisleri ve insan kaynaklarının oluşturulmasıdır. Bu tip organizasyonlar dış ülke pazarlarında yerleşmek için ağır adımlarla yürümeyi tercih eden şirketlerdir.

#### **Aşama III**

Bu aşamada, uluslararası firmaların bir çok yabancı pazar tecrübeleri bulunmaktadır. (Uluslararası şirketlerin yurt dışı operasyonları, kendi ülke kültürlerine benzeyen dış pazarda üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yürüttüğü görülmektedir.) Genellikle, firmanın orijininin bulunduğu merkezden firmanın dış operasyonları yönlendirilir ve yönetilir. Sözkonusu firmaların ürünlerini dış pazar standartlarına göre şekillendirdikleri, ancak bunu yaparken, kendi ülkelerinin pazarları ile ürün bağlantısını koparmadıkları görülmektedir.

#### **Aşama IV**

Bu aşamadaki şirketler tamamen global şirketlerdir. Bir çok dış pazarda o pazarda bulunan yerel şirketler gibi faaliyette bulunmaktadır. Bu firmalar yurt dışı tecrübeleri ışığında ürünlerini şekillendirmekte ve böylece dış pazarlarda pay kapmaya çalışmaktadırlar. Yurt dışı pazarlarda üretim ve bazı teknik hizmetleri sürdürmenin yanı sıra tüm servis ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyette de bulunmaktadır.

Finansman ihtiyaçlarını global olarak karşılarlar. Hisse senetleri birden fazla borsada işlem görür ve bir çok dış pazarda faaliyette bulunmaları nedeniyle dayanışma halindedirler. Kaynaklar firmanın değişik bölümleri tarafından ihtiyaca göre hızla kullanılır.

Firmaların farklı dış pazarlardaki faaliyetleri ile dış yatırımlardan elde ettikleri getiriler arasında bir korelasyon bulunmaz. Firmaların savunma stratejileri oluşturabilmeleri yüksek kazanç elde etmeleri, hızla büyümeleri veya yatırımlarından yüksek gelir elde etmeleri için global olmaya ihtiyaçları bulunmaktadır.

Dış pazarlardaki yerelleşme, organizasyonun kaynakları kullanılarak sözkonusu yerel dış pazarlardaki tüketicilerin ihtiyaçlarının farklılığının anlaşılması ve tanımlanmasına dayanır. Yabancı bir ülke/pazarda başarılı olmak, firmanın ürünlere karşı dış pazarın (yerel) taleplerini adapte edebilmesine, yeteri derecede servis hizmeti ve teknoloji sağlamasına bağlıdır. Globalizasyon dış pazarlarda başarılı yerelleşmenin veya yerel stratejilerin kurulmasının bir sonucudur.

Dış pazarlarda yerelleşmeye en iyi örnek olarak Hewlett Packard'ı verebiliriz. Hewlett Packard Asya pazarlarında Japonca, Çince ve Korece yazım yapabilen yazıcılar üretmiştir. Şirket bunu yaparken Japonya ve Singapur'daki araştırma Laboratuvarları ile joint-venture ortaklığı bulunan yazılım şirketlerinden yararlanmış, ve farklı dilleri yazıcılarına adapte edebilmeyi başarmıştır.

Bir firmanın globalleşmenin hangi aşamasında olduğundan çok, firmaların her aşamadaki ürün ve hizmetleri, dağıtım stratejileri, maliyet yapıları, diğer şirketler ile ittifakları gibi değişkenlere bağlı olarak rekabet avantajı kazanıp kazanmadıkları önemli bulunmaktadır. Her firma yukarıda saydığımız 4. aşamayı tamamlayamaz. Ancak Globalizasyon amacının başarılmasında en önemli engel insan kaynakları faktörüdür. İstekten yoksun, deneyimsiz, ve hantal yöneticiler firmanın Global bir firma olma kabiliyetini sınırlayacaktır. Daha ötesi, her endüstri global firmalar tarafından optimize edilmektedir. Global gelişmeye göre değişik endüstriler farklı

stratejileri takip etmektedirler. Örneğin inşaat araçları pazarında dünya çapındaki iki önemli şirket dünya pazarının % 70'ni kontrol etmektedirler. Bu firmaların 4. aşamadaki rekabetçi pozisyonlarını sürdürmeye çalışan firmalar gibi davranması beklenmez. 4. aşamada müşterilere hizmet önemli olduğu için 2. ve 3. aşamada farklı faktörler önem taşımaktadır. Bazı firmaların 1. ve 2. aşamada iyi oldukları görülmektedir. Ancak bu durum sözkonusu firmaların ürünleri ve diğer faktörlere bağlıdır.

Merkezi Oregon'da bulunan Lousiniane-Pasifik adlı bir Amerikan kereste şirketi, ürünlerini Japon müşterilerinin isteklerine uygun olarak dizayn ederek dış pazarlarda yerelleşmeye başlamıştır. Şirket ihracat potansiyelini değerlendirerek Japonya'ya gemi ile taşınmak üzere kereste satmaktadır. Müşterileri ile konuşarak onların ihtiyaçlarını saptamakta ve buna göre şirketin ihracat stratejisini tespit etmektedir. Böylece firmalar globalleşmenin aşamalarında ilerlemektedirler.

Her sektör kendi kaynaklarını, güçlü olduğu alanları ve sınırlarını dikkatlice gözden geçirmeli ve diğer firmalar ile rekabet edebilecek gerçekçi bir yol izlemelidir.

Globalizasyon şirketlerin rekabet edebilmeyi başarmasıdır. Eğer globalizasyon bu misyona hizmet etmiyor ise, firmanın stratejisinde globalizasyona yer yoktur.

Global pazarlara giden yol sabır ve kararlı tutum ile dış pazarlardaki endüstrilerin nasıl çalıştığı ve tüketicilerin neler düşündüğünü anlamaya çalışmakla kat edilebilir. Globalleşmeye giden yolun altın ile döşenmesine gerek yoktur. Ancak, bir kere herhangi bir şirket global gelişmenin optimal aşamasına ulaştığı zaman, şirket hazinesinin bu durumdan yarar sağlaması kaçınılmazdır.

#### **Dipnotlar**

\* How to Succeed in the Global Marketplace, L. Steingraber, International Business 99/00, Duskin/McGraw-Hill, Conn, USA, 1999